TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2011, LETNIK XV

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 !



Udeležba zaposlenih kot plačilo za vloženi intelektualni kapital

Str. 4

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Nova ekonomska stvarnost in arhaično pravo – naravnost pogubna sistemska kombinacija!

Že dolgo ni več res, da imamo v praksi tudi dejansko uveljavljeno »lastniško« upravljanje korporacij. Prav tako ni več res, da so zaposleni le »delovna sila«, ampak so ti v praksi že dolgo najpomembnejši »kapital« podjetij. To pa pomeni, da je klasični kapitalizem v bistvu v celoti izgubil svojo dosedanjo teoretsko podstat in je zgodovinsko očitno povsem preživet. Začnimo torej že končno v teoriji in praksi – vsaj postopno – graditi novega, to je takšnega, ki bo temeljil /tudi/ na človeškem kapitalu, ekonomski demokraciji in /dejanskem, ne samo načelnem/ »deležniškem« upravljanju podjetij. Brez tega nam brez dvoma grozi popolna stagnacija, če ne celo nazadovanje v ekonomskem in socialnem razvoju.

Nelogičen in brezperspektiven družbenoekonomski sistem

Kapitalizma iz ekonomskih učbenikov preteklih stoletij danes v stvarnosti preprosto (skorajda) ni več. Kljub temu pa je še vedno v veljavi dosledno po teh učbenikih ukrojen sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti, ki je v sodobni družbenoekonomski realnosti že zdavnaj postal pravi anahronizem. Ta mešanica nove stvarnosti in arhaičnega korporacijskega prava tako zdaj tvori nek ***popolnoma nelogičen družbenoekonomski sistem****, ki razvojno kajpak ne vodi nikamor, še najmanj pa v neko želeno ekonomsko učinkovitejšo in socialno pravičnejšo ter kohezivnejšo družbo. Nasprotno – (pre)velik razkorak med stvarnostjo in pravom je začel že zelo resno zavirati hitrejši ekonomski in socialni razvoj družbe.*

Kakšen družbenoekonomski sistem torej pravzaprav danes v resnici imamo in kako bi ga sploh lahko ustrezno poimenovali, ni povsem jasno. Zagotovo pa to ni več kapitalizem v dosedanjem pomenu besede in ***zagotovo je potreben temeljite prenove****. Očitnih znamenj, da je za ukrepanje v tem smislu skrajni čas, je namreč več kot dovolj. Naj morda v zvezi s tem opozorimo le na dvoje.*

»Lastniško« upravljanje je le še formalni ceremonial

Kot prvo, klasična, t. i. lastniška koncepcija podjetja in korporacijskega upravljanja danes v stvarnosti obstaja bolj ali manj samo še na papirju, ***pravo pa jo še naprej ohranja zgolj umetno****. Podrobnejše dokazovanje te teze bi seveda močno preseglo objektivne možnosti tega kratkega teksta. Zato naj v ta namen še enkrat povzamem in morda le malce nadgradim nekaj glavnih, nadvse pronicljivih tovrstnih ugotovitev iz zadnje knjige znamenitega ameriškega ekonomista Johna K. Galbraitha »Ekonomika nedolžne prevare. Resnica našega časa.« (2004), v katere pa – tudi upoštevaje vsakodnevno slovensko prakso – ne gre posebej dvomiti.*

Mala, s strani lastnikov neposredno vodena podjetja so vse bolj le še ***»ekonomska romantika«****. Osrednjo in prevladujočo vlogo v sodobni družbi imajo korporacije, te pa danes v celoti obvladuje menedžment (»korporacijska birokracija«), ne lastniki, ki so samo še investitorji. Od »lastniškega upravljanja« je ostal zgolj formalni ceremonial, katerega Galbraith primerja z obredjem baptistične cerkve in v zvezi s tem ugotavlja: »Miti o avtoriteti investitorjev, o služenju delničarjem, o obrednih zasedanjih direktorjev (nadzornikov, op.p.) in letnih zasedanjih delničarjev se ohranjajo, a pronicljiv opazovalec sodobne korporacije ne more ubežati stvarnosti. Moč korporacij je v menedžmentu – birokraciji, ki sama nadzoruje svoje naloge in plače.«* ***Vez med kapitalom korporacij in njegovimi lastniki je praktično popolnoma pretrgana****. Kapital se je osamosvojil in se pravno personificiral (v obliki gospodarskih družb oz. korporacij), celotna njegova družbena moč pa je prešla na menedžment. Torej na elitno skupinico ljudi, ki sicer niso ne lastniki, še manj pa podjetniki (poslovno tveganje?), ampak so le »birokrati«. Kljub temu pa lahko – skupaj in s pomočjo od lastnikov prav tako povsem osamosvojenih nadzornikov (teorija o neodvisnosti nadzornikov!) – »samoupravljajo« korporacije in posredno družbo kot celoto. Le na kakšni ekonomski podlagi?*

Teorija o menedžerjih kot agentih lastnikov (principalov) torej ostaja le teorija, problem t. i. agentskih stroškov je praktično nerešljiv, anomalij je vsak dan več. ***Sistemsko vprašanje****, čigava pravzaprav sploh so in komu naj v resnici služijo sodobna podjetja, pa je z vsakim dnem bolj aktualno.*

Skratka, čas je za uzakonitev sodobne t. i. deležniške koncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja, temelječe na ***teoriji o družbeni odgovornosti podjetij kot »skupnosti deležnikov« in »(družbeno)ekonomskih« sub-***

***jektov**. To pa seveda predpostavlja tudi povsem novo pravno definicijo podjetja in tudi nove institucionalne mehanizme za praktično uresničevanje interesov (vseh) deležnikov ter njihove nadzorne funkcije v sistemu korporacijskega upravljanja, vključno seveda z zaposlenimi kot – poleg lastnikov – najpomembnejšo skupino t. i. notranjih deležnikov. Potrebujemo torej praktično povsem nov, ne zgolj lepotno prenovljen ZGD – Zakon o gospodarskih družbah.*

»Človeški kapital« – za pravno teorijo še vedno tabula rasa

*Kot drugo, tudi **pojav t. i. človeškega kapitala podjetij** (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) kot sestavine »intelektualnega kapitala«, ki mu ekonomska teorija bolj ali manj nesporno priznava status kapitala v pravem pomenu besede že dobrih dvajset let, je za aktualno korporacijskopravno stroko še vedno tabula rasa. Čeprav v nastopajoči »eri znanja« pomen tega kapitala za ustvarjanje nove vrednosti v produkcijskih procesih izjemno hitro narašča, celoten sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti še vedno temelji izključno na lastništvu nad finančnim kapitalom. Je v tem sploh še kaj elementarne pravnosistemske logike? Zagotovo ne. Tako iz omenjenih sistemskih kot iz družbenorazvojnih razlogov (»ekonomska demokracija«) bi bilo treba zaposlenim kot nosilcem človeškega kapitala – in hkrati najpomembnejši skupini ključnih deležnikov – že zdavnaj pravno priznati v načelu enake korporacijske pravice kot lastnikom finančnega kapitala podjetij. Torej predvsem pravico do resnega, ne samo marginalnega soupravljanja poslovnih procesov, v katerih so udeleženi, in do obvezne, ne zgolj »prostovoljne« udeležbe pri dobičku, ki ga (so)ustvarjajo. Takšna naj bi bila menda izvirna logika kapitalizma, mar ne?*

*Skratka, skrajni čas je tudi za **temeljito prenovo veljavnega ZSDU – Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in ZUDDob – Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku**. Za hitrejši in celovitejši razvoj sodobne ekonomske demokracije pa bi jima vsekakor veljalo čim prej dodati tudi zakon o spodbujanju (širšega, ne zgolj menedžerskega) notranjega lastništva zaposlenih.*

Preživete ekonomske teorije

*Vsekakor pa bi bilo verjetno **razvojno najbolj pogubno** še naprej slepo verjeti v klasično (mezdno-kapitalistično) ekonomsko teorijo, po kateri je »plača nagrada za delo, dobiček in upravljanje podjetij pa nagrada za vloženi kapital in tveganje«. Ta namreč zaposlene – namesto kot najpomembnejši kapital podjetij – še vedno obravnava zgolj kot **»delovno silo«** (plača je že po definiciji »tržna cena delovne sil«), ki z upravljanjem podjetij in ustvarjenim dobičkom nima ničesar opraviti, razen če ga lastniki blagovolijo nekaj malega dobrohotno prepustiti tudi njim. A le zato, da bi še bolje delali, ne zato, ker bi bila to morda lahko njihova sistemska pravica. Resnično bi bil že čas, da ekonomija danes, v »eri znanja«, končno vendarle preneha pridigati to predpotopno teoretično neumnost.*

*K sreči je na obzorju tudi nekaj sodobnih mlajših ekonomistov, ki si že drznejo razmišljati tudi popolnoma drugače in dejansko začenjajo graditi na t. i. deležniški koncepciji podjetja in korporacijskega upravljanja (glej, denimo, naslednji članek v tej reviji). Udeležba zaposlenih pri dodani vrednosti po njihovem ni le plačilo za opravljeno delo, ampak **plačilo za vloženi intelektualni kapital**, ki hkrati daje tudi podlago za udeležbo pri upravljanju podjetij. To pa seveda pomeni popoln, naravnost revolucionaren koceptualni preobrat v dosedanjem razumevanju vloge "dela" in "kapitala" v produkcijskih procesih ter v sferi delitve novoustvarjene vrednosti in predstavlja teoretični zametek sodobne **ekonomske demokracije** kot ekonomsko učinkovitejše in socialno pravičnejše alternative klasičnemu mezdnemu kapitalizmu.*

Čim prej opustiti »koncept socialne države«

*Največjo oviro nadaljnjemu razvoju v tej smeri pravzaprav predstavlja koncept socialne države, ki se ga danes oklepajo tako »levi« kot »desni«, zaradi česar pa so žal oboji ostali tudi **brez kakršne koli resne družbenorazvojne vizije**. Predvsem »leve« je v tem smislu zares težko razumeti. Gre namreč za navidez resda simpatičen koncept, ki pa je v resnici razvojno skrajno retrograden in v bistvu predstavlja le fasado za ohranjanje nedotakljivosti obstoječega, zgoraj kritiziranega družbenoekonomskega sistema.*

*Jedro ideje o t. i. sodobni socialni državi predstavlja teza, da ni dopustno spreminjati temeljev klasičnega (v bistvu še vedno mezdnega) kapitalizma, ker ta – čeprav v osnovi sicer res socialno nepravičen – še vedno predstavlja **ekonomsko nesporno superioren produkcijski odnos** brez konkurence in tudi brez realne alternative, medtem ko naj za pravičnejšo porazdelitev družbenega bogastva pač poskrbi država preko proporcionalnega davčnega sistema in socialnih korektivov. Nesmisel!*

*Država lahko s svojo socialno funkcijo seveda **samo blaži** – in to zgolj posredno – negativne posledice prevelikih in neutemeljenih socialnih razlik, nikoli pa kajpak ne bo mogla zagotoviti dejanske socialne pravičnosti. Nasprotno – socialne razlike, ki so seveda sistemske narave, bodo kljub še tako močni državni »sociali« v resnici vedno večje. Obenem pa za nesmiselno tezo o nekakšni **ekonomski superiornosti** obstoječega družbenoekonomskega sistema (in o »koncu zgodovine« razvoja na tem področju) ni prav nobenega resnega empiričnega dokaza. Ravno nasprotno: tak kot je zdaj – torej brez sistemsko vgrajenih zgoraj omenjenih oblik ekonomske demokracije, ki dokazano pozitivno vplivajo na povečano poslovno uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja – je v bistvu postal zelo huda cokla tudi ekonomskemu napredku.*



Piše:
dr. Marko Pahor

Udeležba zaposlenih kot plačilo za vloženi intelektualni kapital

Pred časom smo v prispevku, objavljenem v tej reviji, predstavili pojem in glavne značilnosti intelektualnega kapitala. V pričujočem prispevku nadaljujemo s to tematiko, in sicer pojem intelektualnega kapitala navezujemo na deležniško teorijo podjetja, dotaknemo se delitve dodane vrednosti in pogledamo, kako intelektualni kapital pripeva k uspešnosti podjetja.

Deležniška teorija podjetja

Deležniški pogled na podjetje trdi, da podjetje nima odgovornosti le do svojih lastnikov (delničarjev ali družbenikov), temveč da je **odgovorno tudi vsem ostalim deležnikom**, torej vsem, ki so v taki ali drugačni obliki udeleženi v podjetju[1]. Tradicionalna teorija podjetja stoji na stališču, da je podjetje odgovorno le svojim lastnikom, z opravičilom, da so ravno lastniki "odgovorni" za obstoj podjetja in da na koncu oni odgovarjajo za dejanja in posledice, ki jih dejanja podjetja imajo. **Tradicionalno, lastniško teorijo podjetja** pa vse bolj izpodriva deležniška teorija, ki zagovarja stališče, da je podjetje odgovorno vsem, ki so tako ali drugače udeleženi v njem.

V **ožji definiciji** najdemo med udeleženimi v podjetju lastnike, zaposlene, kupce, dobavitelje, posojilodajalce, državo in družbo na splošno.[2] Ožja definicija deležnikov podjetja tako zajema le tiste skupine, od katerih je neposredno odvisno dolgoročno preživetje podjetja. **V širšem smislu** pa lahko med deležnike prištejemo katerokoli skupino, ki bi lahko vplivala na doseganje ciljev podjetja, oziroma na katere delovanje podjetja vpliva (npr. različne javne interesne skupine).

Ne glede na izbiro definicije deležnika pa med raziskovalci vlada konsenz, da računovodski dobiček meri le uspešnost podjetja z vidika lastnika, medtem ko je skladno z deležniško teorijo prava mera uspeha **dodana vrednost podjetja**, **ki jo soustvarjajo vsi deležniki in se posledično tudi deli med vse deležnike**.[3] Dodana vrednost je preprosto povedano povečanje bogastva, ki je posledica produktivne uporabe vseh sredstev družbe (otipljivih in intelektualnih), in ki se deli med lastnike, upnike, zaposlene in državo. Da bi lahko torej proučili uspešnost podjetja skladno z deležniškim pristopom, moramo pogledati kolikšno je celotno bogastvo, ki ga je podjetje ustvarilo, ter kako je bilo to bogastvo razdeljeno med posamezne deležnike.

Po podatkih Evrostata imajo **zaposleni v delitvi dodane vrednosti približno 55 odsotni delež**, v zadnjih desetih letih ta delež ostaja bolj ali manj nespremenjen. V Sloveniji je ta delež še nekoliko višji, dobrih 60 odstotkov, med letoma 2000 in 2010 pa je ta delež malenkost narasel za 1,5 odstotne točke. Med državami članicami Evropske unije so zaposleni v dodani vrednosti najmočneje udeleženi na Danskem, kjer imajo kar dvotretjinski delež, najmanjši delež dodane vrednosti pa si uspejo priboriti na Poljskem ter Slovaškem, kjer je delež le malenkost nad 40 odstotkov. V splošnem velja, da se **v državah z dobro razvito industrijsko demokracijo delež zaposlenih v dodani vrednosti povečuje**, v državah bivšega vzhodnega bloka pa se z izjemo Slovenije delež zaposlenih v dodani vrednosti vztrajno zmanjšuje, čeprav je že sedaj v evropskem prostoru najnižji.

Vloga intelektualnega kapitala pri dodani vrednosti

Skupaj z deležniškim pogledom na podjetje pridobiva na pomenu tudi pogled, ki vidi vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja v sredstvih, ki jih to podjetje ima.[4] Sredstva podjetja so tako otipljiva fizična sredstva (na primer zgradbe, stroji, pa tudi lastniški deleži v drugih družbah), kot tudi neotipljiva sredstva, ki jih je družba ponotranjila in učinkovito ter s pridom vpregla v izvajanje specifičnih konkurenčnih in dobičkonosnih strategij. Slednja, neotipljiva

[1] Glej na primer Donaldson, T. in Preston, L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, Vol. 20, št. 1, str. 65-91.

[2] Freeman, R. E. in Reed, D. L. (1983), "Stockholders and stakeholders: a view perspective on corporate governance", California Management Review, Vol. 25, št. 5, str. 88-106.

[3] Meek, G. K. in Gray, S. J. (1998), "The value added statement: an innovation for the US companies", Accounting Horizons, Vol. 12 št. 2, str. 73-81.

[4] Riahi-Belkaoui, A. (2003). "Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views". Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, št. 2, str. 215-226

sredstva lahko z eno besedo zajamemo v pojmu **intelektualni kapital**. Medtem ko vloga fizičnega kapitala pri ustvarjanju vrednosti v literaturi in praksi dobro preučena, je dejanska vloga intelektualnega kapitala manj poznana. V nadaljevanju bomo pogledali nekaj ugotovitev raziskav o vplivu intelektualnega kapitala, še prej pa malce osvežimo sam pojem intelektualnega kapitala.

Pojem intelektualnega kapitala

Intelektualni kapital kot oblika neotipljivega kapitala zajema vsa tista sredstva podjetja, ki jih predstavlja talent, skrit v posameznikih. Je mešanica človeškega kapitala, strukturnega kapitala in kapitala "kupcev". **Človeški kapital** je gonilo inovacij, naj si bo razvoja novih proizvodov ter storitev ali pa izboljšav v poslovnih procesih. **Strukturni kapital** je vse tisto znanje, ki pripada organizaciji v celoti v smislu tehnologije, inovacij, podatkov, objav, strategije, kulture, strukture sistemov ter organizacijskih procesov. **Kapital kupcev** pa zajema vrednost blagovne znamke podjetja, njegove trajne odnose s posamezniki in organizacijami, ki od nje kupujejo proizvode in storitve, tržni delež, zvestoba kupcev, vrednost posameznega kupca in podobno.

Obstaja več različnih metodologij ocenjevanja velikosti intelektualnega kapitala. Najbolj razširjena in uporabljana, čeravno tudi pogosto kritizirana zaradi določenih pomanjkljivosti, je **"dodana vrednost intelektualnega kapitala"** (VAIC), ki neposredno meri posamezne komponente intelektualnega kapitala in jih nato sešteje.[5] Nobena metodologija pa ne oceni velikosti intelektualnega v denarni vrednosti, tako da prava primerjava med velikostjo fizičnega in intelektualnega kapitala ni preprosta. Primerjava razmerja med tržno vrednostjo delniških družb, ki kotirajo na organiziranih trgih, ter njihovo knjigovodsko vrednostjo, ki zrcali vrednost fizičnega kapitala pokaže, da je tržna vrednost tipično nekajkrat višja od knjigovodske. Tipično so vrednosti razmerja med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja med dva in štiri, lahko pa tudi bistveno više,[6] kar kaže na to, da **vrednost intelektualnega kapitala presega vrednost fizičnega kapitala.**

Udeležba zaposlenih kot plačilo za vloženi intelektualni kapital

Déležniški pristop pa seveda ne pomeni nove oblike razrednega boja, oziroma tak pristop ne prinaša konfliktov glede delitve dodane vrednosti. Ravno nasprotno, preko déležniškega pristopa se širi zavest, da **pri ustvarjanju dodane vrednosti sodelujejo vsi, zato je edino prav, da so vsi tudi udeleženi pri dodani vrednosti, do določene mere pa tudi pri odločevalskih procesih v družbi**. Pojem intelektualnega kapitala, ki se v veliki meri nahaja v zaposlenih in njihovem prispevku, utrjuje pomen zaposlenih in njihovega prispevka k uspehu podjetja.

Zaposleni k konkurenčni prednosti, tržnemu položaju in nenazadnje končnemu uspehu podjetja ne prispevajo le z opravljenim delom, temveč v podjetje vsakodnevno vlagajo svoj človeški kapital in prispevajo tudi k ostalima dvema vidikoma intelektualnega kapitala, strukturnemu in kapitalu kupcev. Tako udeležba zaposlenih pri dodani vrednosti **ni le plačilo za opravljeno delo, ampak tudi plačilo za vloženi intelektualni kapital**. Najboljši argument za dokazovanje tega je prek ugotavljanja prispevka intelektualnega kapitala k uspešnosti podjetja.

Tradicionalno, lastniško teorijo podjetja pa vse bolj izpodriva déležniška teorija, ki zagovarja stališče, da je podjetje odgovorno vsem, ki so tako ali drugače udeleženi v njem.

Tipično so vrednosti razmerja med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja med dva in štiri, lahko pa tudi bistveno više, kar kaže na to, da vrednost intelektualnega kapitala presega vrednost fizičnega kapitala.

Pregled izsledkov znanstvenih raziskav

Kot že omenjeno, se vpliv intelektualnega kapitala na uspešnost podjetij **v literaturi ne pojavlja pogosto**, dosedanje raziskave pa so glede tega dale nekoliko mešane rezultate. Nobena raziskava sicer ne kaže na negativno povezanost med intelektualnim kapitalom in "tradicionalno" uspešnostjo podjetja, je pa med raziskavami kar precej takih, ki niso uspele dokazati pozitivne zveze. Velika večina raziskav na to temo je narejena v tranzicijskih in razvijajočih se državah, na razvitih trgih je takih raziskav le peščica. V nadaljevanju si poglejmo kratek pregled raziskav na temo vpliva intelektualnega kapitala.

Firer in Williams[7] sta proučevala zvezo med intelektualnim kapitalom in "tradicionalnimi" merami uspešnosti podjetij. Kot tradicionalne mere uspešnosti sta vzela dobičkonosnost kapitala, produktivnost družbe in njeno tržno vrednost. Na vzorcu 75 delniških družb iz borze v Južni Afriki nista uspela dokazati zveze med intelektualnim kapitalom, izmerjenim po metodologiji VAIC. Razloge za to pomanjkanje zveze sta našla v dejstvu, da se lastniki podjetij v Južni Afriki še vedno preveč zanašajo na fizični kapital, zato je ta še vedno gonilo uspešnosti gospodarskih družb. Ugotovila sta tudi, da navkljub deklarirani strateški usmerjenosti k povečevanju intelektualnega kapitala, trg preko znižanja cene delnic dejansko kaznuje vlaganja podjetij (samo) v človeški kapital.

Bolj spodbudne rezultate so našli **Chen in drugi**[8], ki so odnos med intelektualnim kapitalom na eni ter tržno vrednostjo in finančno uspešnostjo podjetij proučevali na vzorcu Tajvanskih borznih družb. Ugotovili so, da imajo družbe z večjim ocenjenim intelektualnim kapitalom višjo tržno vrednost, večjo dobičkonosnost in dosegajo tudi

[5] Pulic, A. (2000a), "VAIC – an accounting tool for IC management", International Journal of Technology Management, Vol. 20, št. 5-7, str. 702-14.

[6] Nekaj podatkov o tem najdemo na primer na spletnem naslovu http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

[7] Firer, S. in Williams, S.M. (2003), "Intellectual capital and traditional measures of corporate performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, št. 3, str. 348-60.

hitrejšo rast. Na podlagi teh ugotovitev zaključijo, da je intelektualni kapital v resnici pomembno sredstvo družbe, saj pozitivno vpliva tako na njeno vrednost kot tudi na finančno uspešnost.

Muhammad in Ismail[9] sta podobno zvezo med intelektualnim kapitalom in uspešnostjo proučevala med finančnimi podjetij v Maleziji. Ugotovila sta, da je v finančnem sektorju intelektualni kapital najpomembnejši v bankah, sledijo mu zavarovalništvo ter borzno posredništvo. Dokazala sta tudi značilen vpliv intelektualnega kapitala na uspešnost družbe, ki sta jo merila kot donosnost na vložena sredstva, čeravno je bil v malezijskem finančnem sektorju ta vendarle manjši od vpliva fizičnega in finančnega kapitala. Med "azijskimi tigri" je bilo opravljenih še več raziskav, ki večinoma kažejo vsaj deloma na pozitiven vpliv intelektualnega kapitala na finančno uspešnost.

Nekoliko bliže Sloveniji je **Samiloglu**[10] proučeval vpliv ocenjene vrednosti intelektualnega kapitala na vrednotenje podjetij v bančnem sektorju v Turčiji. Na podatkih za leta 1998 do 2001 žal ni uspel pokazati zveze med ocenjeno vrednostjo intelektualnega kapitala in tržnim vrednotenjem podjetja. **Maditinos in drugi**[11] so proučevali vpliv intelektualnega kapitala na tržno vrednost in finančno uspešnost podjetij, ki kotirajo na borzi v Grčiji. Med različnimi sestavnimi deli intelektualnega kapitala so le za človeški kapital dokazali, da ima pozitiven vpliv na finančno uspešnost družb. Kljub nekoliko šibkim dokazom pa vendarle zaključijo, da intelektualni kapital čedalje bolj pridobiva na pomenu kot strateško sredstvo, ki družbam zagotavlja dolgoročne in obranljive konkurenčne prednosti. Nazadnje poglejmo še raziskavo, ki so jo opravili v naši neposredni soseščini. **Puntillo**[12] je zvezo med intelektualnim kapitalom, tržnim vrednotenjem družb in finančno uspešnostjo proučeval na vzorcu 21 bank, ki so kotirale na borzi vrednostnih papirjev v Milanu. Tudi v tem primeru je ugotovil, da ima človeški kapital pozitiven učinek na finančno uspešnost podjetij, za ostale uporabljene kazalce pa ni uspel dokazati pozitivne zveze.

Preko déležniškega pristopa se širi zavest, da pri ustvarjanju dodane vrednosti sodelujejo vsi, zato je edino prav, da so vsi tudi udeleženi pri dodani vrednosti, do določene mere pa tudi pri odločevalskih procesih v družbi. Pojem intelektualnega kapitala, ki se v veliki meri nahaja v zaposlenih in njihovem prispevku, utrjuje pomen zaposlenih in njihovega prispevka k uspehu podjetja.

Namesto zaključka

Če na koncu malce povzamemo, smo v pričujočem prispevku ugotovili, da se pojem intelektualnega kapitala tesno navezuje na déležniški pogled na podjetje, ki se v svetu čedalje bolj uveljavlja. Déležniški pogled na podjetje jasno pokaže, da **zaposleni pri dodani vrednosti podjetja prispevajo več kot le svoj čas in delo**, saj s svojim znanjem, medsebojnimi odnosi in odnosi preko meja podjetja tvorijo intelektualni kapital podjetja. Intelektualni kapital podjetja se vedno znova potrjuje kot ključen dejavnik dolgoročne uspešnosti podjetij. V državah z razvito industrijsko demokracijo pomen intelektualnega kapitala pripoznavajo tudi s tem, da so v njih zaposleni v delitvi dodane vrednosti udeleženi v višjem deležu in da ta delež tu celo narašča. Te države je nedavna gospodarska kriza tudi manj prizadela in po krizi hitreje okrevajo. Prepričan sem, da je priznavanje vloge in pomena intelektualnega kapitala ter njegovo pošteno ovrednotenje ključni dejavnik dolgoročne uspešnosti tudi za slovenska podjetja in celotno slovensko gospodarstvo.

Tako udeležba zaposlenih pri dodani vrednosti ni le plačilo za opravljeno delo, ampak tudi plačilo za vloženi intelektualni kapital.

[8] Chen, M. C., Cheng, S. J. in Hwang, Y. (2005), "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, št. 2, str. 159-76.

[9] Muhammad, N. M. N. in Ismail, M. K. A. (2009), "Intellectual capital efficiency and firms' performance: study on Malaysian financial sectors", International Journal of Economics and Finance, Vol. 1, št. 2, str. 206-12.

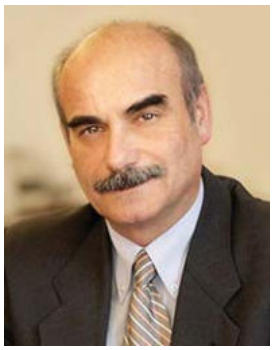
[10] Samiloglu, A. T. (2006), "The performance analysis of the Turkish banks through VAIC and MV/MB ratio", Journal of Administrative Sciences, Vol. 4, št. 1, str. 207-26.

[11] Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. in Theriou, G. (2011), "The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 12, št. 1, str. 132-151

[12] Puntillo, P. (2009), "Intellectual capital and business performance. Evidence from Italian banking industry", Electronic Journal of Corporate Finance, Vol. 4, No. 12, pp. 97-115.

»Slabe plače so za tiste s ponavljajočo, dolgočasno, bolečo tlako. Tisti, ki nadomestilo za svoj trud najmanj potrebujejo, ki lahko najbolje preživijo brez njega, imajo najvišje plače. Plače, ali podrobneje, bonusi in delnice, so najradodarnejši na vrhu, kjer je delo užitek. Rastoče plače in postranski dohodki vodilnih še do nedavna niso bili predmet kritičnih komentarjev. … Razsežnost in globina prevare, prisotne v besedi »delo«, sta očitni.«

***John K. Galbraith**, Ekonomika nedolžne prevare. Resica našega časa. (2004)*



Piše:
*Vasja Butina**

Iz vsebine dela svetov delavcev

Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju

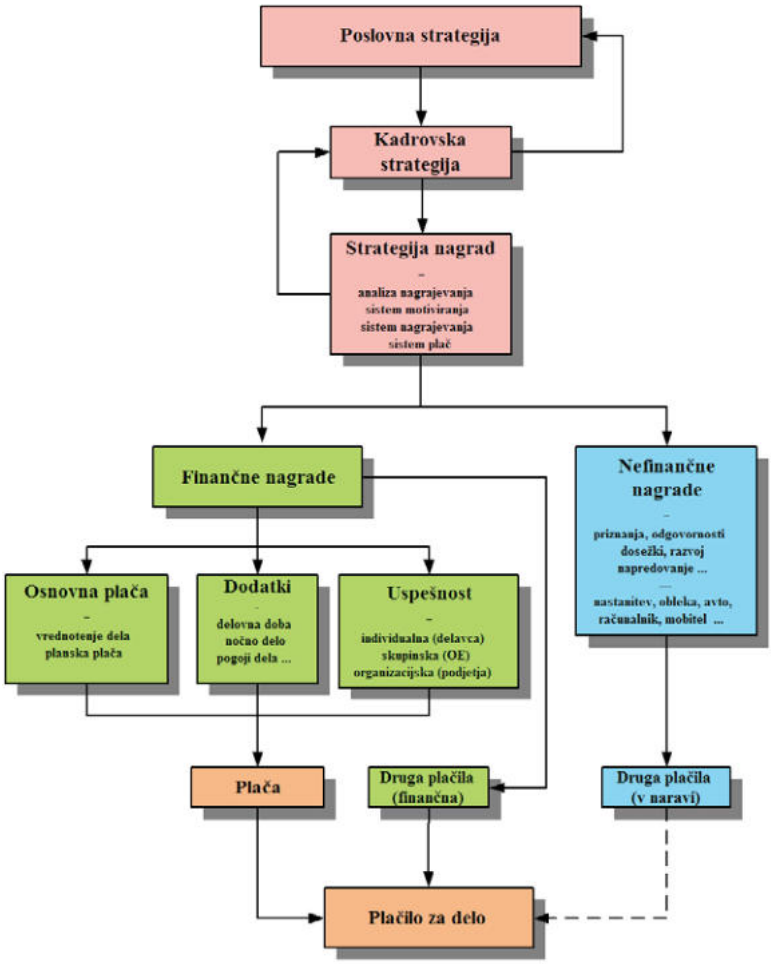
V zvezi z izgrajevanjem sistema nagrajevanja v podjetju imajo sveti delavcev po zakonu vrsto pomembnih nalog in pristojnosti, med katerimi velja posebej izpostaviti zlasti pravico sodelovanja v postopku priprave in sprejemanja sistemizacije delovnih mest kot neposredne podlage za njihovo vrednotenje (skupno posvetovanje po 94. členu ZSDU) in pravico soodločanja o merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, kriterijih za napredovanje delavcev in kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi (soglasje po 95. členu ZSDU). Za celovitejše razumevanje tega sistema, potrebno za učinkovito opravljanje omenjenih funkcij svetov delavcev, v nadaljevanju okvirno prikazujemo njegove osnovne komponente.

Splošno o sistemu nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike. Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

Sistem nagrajevanja vključuje **finančne nagrade**, ki jih delimo na neposredne oziroma denarne nagrade in posredne nagrade oziroma ugodnosti. Poleg tega vključuje tudi **nefinančne nagrade**, ki jih delimo glede na delo in okolje (glej).

Osnovno načelo pri opredeljevanju sistema plač kot dela sistema nagrajevanja je ločitev na finančne in nefinančne nagrade in ločitev same plače na fiksno in variabilno plačo. **Fiksni del plače** izhaja iz zahtevnosti delovnega mesta, v primeru napredovanja pa tudi zaradi določenih učinkov zaposle-



Slika 1: *Vrednotenje dela kot del plačnega sistema in sistema nagrajevanja*

*Foto: Stane Jeršič

nega. **Variabilni del** plače pa izhaja iz uspešnosti zaposlenega oz. enote ali podjetja.

Sestavine plače

V Zakonu o delovnih razmerjih so definirani elementi plače, in sicer je določeno, da je **plača sestavljena iz:**

- osnovne plače (vrednost delovnega mesta),
- dela plače za delovno uspešnost (in lahko, če je tako določeno v KP ali PZ – tudi za poslovno uspešnost) ter
- dodatkov.

Plače pa ureja še vrsta drugih zakonov in predpisov, predvsem kolektivne pogodbe, kjer je v bistvu za vsako podjetje določen plačni sistem. Nekoliko poenostavljeno, tipična "slovenska" plača vsebuje naslednje elemente:

a) osnovna plača: to je plačilo za polni delovni čas, za normalne pogoje dela in za normalno uspešnost,

b) dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugodni delovni čas,

c) dodatki za delovno dobo,

d) ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, ki izhajajo iz teh zavarovanj,

e) ostale ugodnosti, kot so plačani prosti dnevi, plača v primeru začasnih presežkov in čakanja na delo,

f) nagrade za delovno uspešnost: osebna ocena, skupinska uspešnost,

g) nagrade za poslovno uspešnost: del plače iz naslova poslovne uspešnosti (če je to določeno s KP ali PZ), morebitna udeležba pri dobičku (če je pogodbeno dogovorjena v skladu z zakonom),

h) drugi osebni prejemki, kot so: regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči,

i) povračila stroškov v zvezi z delom, kot so: prehrana, prevozi, službena potovanja,

j) ostali dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

Glede na to, da delovno mesto definiramo z opisom delovnega mesta v aktu o sistemizaciji, bomo v nadaljevanju temu delu plače, osnovni plači posvetili večjo pozornost. Drugi elementi plače delavca so določeni z drugimi akti podjetja skladno z zakoni in s kolektivnimi pogodbami.

Vrednotenje dela in osnovna plača

Osnovna plača je plača delavca za polni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Izhodiščna plača po posameznih tarifnih razredih pa predstavlja najnižji možni znesek osnovne plače delavcev v tej tarifni skupini.

Osnovna sestavina za določanje osnovne plače je zahtevnost dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost del pa pogojuje zahtevano usposobljenost delavca. Z ugotavljanjem zahtevnosti del se ugotavljajo razlike med bolj ali manj zahtevnimi deli. Osnovno načelo **vrednotenja zahtevnosti del** oz. delovnih mest je, da je poudarek na delu in ne na izvajalcu del. Za izdelavo ocene delovnih mest oz. vrednotenje delovnih mest so **potrebni najmanj naslednji trije dokumenti**:

a) Plačni sistem v podjetju, kot osnovni strokovni pa tudi strateški dokument vodstva, kako bo usmerjal del motiviranja zaposlenih s plačo, ki je v pripravi in mora biti usklajen s kolektivno pogodbo. Vrednotenje dela spada v plačni sistem – ožje, v »Plačo«. Na sliki , je prikazan postopek, ki je potreben, da lahko izvedemo vrednotenje DM.

b) Kolektivna pogodba podjetja (panoge, gospodarstva …),

c) Akt o sistemizaciji delovnih mest podjetja z opisi DM, katerih sestavni del je tudi vrednotenje DM.

Koraki oblikovanja plačnih razmerij – vrednotenja dela (DM)

V praksi uporabimo v procesu določanja plač in njihovega vrednotenja **naslednje štiri korake:**

1. Izvedba študije primerljivosti plač

Študija o tem, kako drugi delodajalci plačujejo podobna dela (DM), pomaga zagotoviti zunanjo primerljivost in pravičnost plač.

Osnovni problem je pridobitev primerljivih podatkov. Uporabljamo lahko plačane raziskave, iščemo podatke o plačah v javnih objavah DM (časopis, internet…), pregledujemo razne statistike države in EU ipd. Lahko naročimo tudi lastne raziskave s posebnim vprašalnikom.

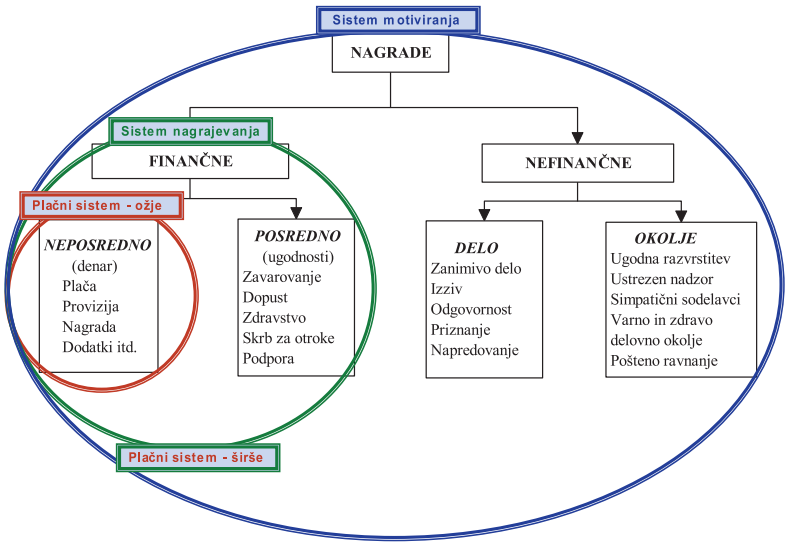
2. Določitev, koliko je vredno posamezno delo (DM) znotraj organizacije

To se določi skozi primerjanje vrednosti posameznih del oz. DM (angl. Job Evolution) in pomaga zagotoviti notranjo primerljivost in pravičnost plač.

Metodologije vrednotenja DM

Za vrednotenje zahtevnosti dela obstajajo **veliko metodologij**. Pri vsaki metodologij so opredeljeni kriteriji, ki se upoštevajo pri vrednotenju. Različne metodologije upoštevajo različno število kriterijev. Vse izhajajo iz osnovne predpostavke, da se loči vrednotenje delovnega mesta od delavca. Nekateri sistemi plač pri oblikovanju osnovne plače zaposlenega upoštevajo samo zahtevnost dela, druge pa zahtevnost dela korigirajo z dejanskim izpolnjevanjem teh zahtev s strani zaposlenih.

Zahtevnost del je ovrednotena z **relativnim razmerjem** glede na enoto enostavnega dela. Enotno enostavnega dela imenujemo »enka« (vrednost relativnega razmerja je 1) in predstavlja najbolj enostavno



Slika 2: *Plačni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije*

delo, ki se izvaja v podjetju. Vsa ostala dela so ovrednotena glede na to enostavno delo.

Kolektivna pogodba predvideva razporeditev delovnih mest v IX. tarifnih razredov. Osnova za razporeditev v tarifne razrede je zahtevana strokovna usposobljenost za posamezno delo (delovno mesto). V kolektivni pogodbi so določene tudi izhodiščne plače za vsak tarifni razred.

Enota enostavnega dela je podlaga za izračun izhodiščne plače. Relativno razmerje za vsako delovno mesto pomnožimo z izhodiščno plačo in dobimo osnovno plačo delavca na določenem delovnem mestu.

V grobem lahko **metode za ugotavljanje zahtevnosti del** (glede na členjenje zahtev) delimo v dve skupine, in sicer v:

- sumarne metode
- analitične metode

Sumarne so tiste, kjer vse kriterije zahtevnosti presojamo skupaj; analitične pa tiste, kjer vsak kriterij zahtevnosti vrednotimo posebej. Obstaja tudi možnost kombinirane rabe obeh metod.

Uporabljamo nekaj metod vrednotenja DM:

- **metoda rangiranja** vsako DM primerjamo z drugim, lahko po dvojicah, lahko najprej določimo najzahtevnejše in najmanj zahtevno DM in ostala primerjamo z njim ipd.);
- **metoda grupiranja** – kategoriziranja DM v skupine, ki je v SLO na nek način obvezna po sistemu uvrščanja tipičnih DM v tarifne razrede po kolektivni pogodbi; lahko pa jo nadgradimo z nadaljnjim grupiranjem tako tarifnih kot plačilnih razredov;
- **metoda točkovanja** (tudi analitična metoda), primerjanja faktorjev (npr. znanje, spretnosti, delovni napor, odgovornost, delovne sposobnosti ipd.), potrebnih za opravljanje del na DM;
- **metoda primerjanja elementov** – kombinacija točkovne metode in primerjanja; pri točkovni metodi ocenjujemo vsako posamezno mesto, pri primerjalni metodi pa to delamo v parih, ki jih smiselno določimo.

Pred začetkom vrednotenja dela je potrebno najprej opredeliti pomembnost posameznih kriterijev pri vrednotenju dela. Pri tem se upošteva tudi določena mednarodna priporočila in standarde.

Elementi vrednotenja DM, ki določajo, koliko je vredno delovno mesto, so:

- zahtevano strokovno znanje
- dodatna funkcionalna znanja (obvezna, željena)
- delovne izkušnje
- odgovornost (za lastno delo, za vodenje)
- negativni vplivi in napori

Mednarodna organizacija dela (po Ženevski konvenciji)[1] je, definirala kot obvezne za upoštevanje pri **vrednotenju delovnih mest, naslednje elemente**:

- usposobljenost (45 % - 52 %)
- odgovornost (23 % - 28 %)
- napori (11 % - 16 %)
- vplivi okolja (7 % - 12 %)

V usposobljenost lahko vključimo prve tri elemente vrednotenja DM, zahtevano strokovno znanje, dodatna funkcionalna znanja (obvezna, željena) in delovne izkušnje, ki naj bi opredelile polovico vrednosti delovnega mesta in preostalo polovico (približno) napor in vplivi okolja. Nekateri **možni kriteriji vrednotenja** so glede na opredelitve iz sistemizacije dela:

- zahtevana strokovna usposobljenost (formalna izobrazba)
- delovne izkušnje na sorodnih delih
- zahtevana funkcionalna znanja
- odgovornost za lastno delo
- odgovornost za vodenje
- umski napori
- fizični napori
- napori pri stikih z ljudmi itd.

Na podlagi teh kriterijev se torej ovrednoti vsa dela oz. delovna mesta v podjetju. Delovna mesta so, kot smo že povedali, razporejena v tarifne razrede, znotraj delovnega mesta pa tudi v plačilne razrede.

Smiselno je izbrano metodo podpreti z računalniško aplikacijo za ta opravila.

3. Grupiranje podobnih del v plačilne razrede

Ko smo ovrednotili posamezna DM, jih grupiramo v skupine podobnih del. Kriteriji združevanja so lahko zelo različni, a običajno je to težavnost dela, ki se v sedanji sistemizaciji izraža s stopnjo zahtevanega poklica.

4. Fino umerjanje posameznih plačilnih razredov z uporabo »plačne krivulje«

Naslednji korak je, da izvedemo primerjavo posameznih razredov z denarnimi zneski, vrednostjo posameznega razreda – t. i. plačna krivulja. Krivulja se mora enakomerno dvigovati. Posamezni razredi morajo biti »nametani« ob krivulji, v nasprotnem je nekaj narobe z vrednotenjem.

Smiselno je določiti tudi minimalni in maksimalni razpon krivulje za vsak razred, tako dobimo tri krivulje, ki morajo biti v medsebojnem razmerju v vsej dolžini.

Določanje plačilnih razredov delavcem

Dodatne razlike v plačah nastanejo še s horizontalnim napredovanjem delavcev, kjer delavec po določenih kriterijih napreduje v višji plačilni razred znotraj zahtevnostne skupine. Glede na razmeroma odprte kriterije napredovanja je praksa napredovanja po območnih enotah zelo različna.

Vsakemu delavcu na določenem DM je ob sprejemu v delovno razmerje in kasneje z razporeditvijo ali s horizontalnim napredovanjem, določen isti ali nadaljnji plačilni razred (faktor) glede na njegova znanja, izkušnje ipd.

Cena dela izhaja iz izhodiščne plače za I. tarifni razred s količnikom 1,00, v skladu s kolektivnimi pogodbami se povečuje ob eskalaciji.

Morebitna udeležba zaposlenih pri dobičku po veljavni zakonodaji za zdaj (še) v celoti temelji na »načelu prostovoljnosti«.

[1] Mednarodna organizacija dela (MOD, iz angl. International Labour Organization – ILO) je specializirana agencija Organizacije združenih narodov (OZN). Ustanovljena je bila leta 1919. Namen MOD je uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih in delovnih pravic. MOD postavlja mednarodne delovne standarde v obliki konvencij in priporočil, ki predstavljajo minimalne standarde osnovnih delovnih pravic, kot so svoboda združevanja, pravica do organiziranja, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb, odprava prisilnega dela, enake možnosti in enaka obravnava ter ostali standardi, ki uravnavajo pogoje, povezane z različnimi vidiki področja dela. Republika Slovenija je bila sprejeta v MOD 29. maja 1992. http://www.ilo.org/

Domel gostil člane Združenja svetov delavcev Slovenije

Letos smo člane Združenja svetov delavcev Slovenije na njihovem tradicionalnem letnem študijskem srečanju (18. februarja), namenjenem izmenjavi soupravljalskih izkušenj in spoznavanju tovrstne prakse neposredno v posameznih podjetjih, gostili v družbi Domel d.o.o. iz Železnikov. Gre za družbo, ki je v lasti družbe pooblaščenke Domel Holding d.d. (100-odstotni lastniki so zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci), in ki je svojo izhodno strategijo izstopanja iz gospodarske krize zastavila z odločnimi koraki ukrepov za pospeševanje razvoja in inovativnosti ter menjavo programov in izdelkov s programi, ki so materialno manj intenzivni in predstavljajo substitut z večjo vrednostjo za kupca. Naj zato Domel in njegovo poslovanje, ki je v veliki meri determinirano prav z omenjeno (notranje)lastniško strukturo, v kratkem predstavimo tudi bralcem Ekonomske demokracije.

Kratko o družbi in njenem razvoju

Domelov program, ki je **zaznamovan s proizvodnjo elektromotorjev**, se je začel v 50. letih. Nekaj let kasneje se je začel izvoz motorjev v Severno Ameriko. S proizvodnjo elektromotorjev je povezanih tudi mnogo drugih različnih tehnologij, ki jih je bilo potrebno osvojiti. Na mnogih tehnologijah smo bili prvi v Sloveniji. Nakopičeno industrijsko znanje je v 70. in 80. letih dajalo impulze in podporo ustanavljanju in rasti drugih industrijskih podjetij po vsej Sloveniji (Kovinoplastika Lož, Kladivar Žiri, Hidria). S podjetjem Domel pa se je v Sloveniji razvijala tudi dobaviteljska baza.

Leta 1976 smo začeli z **množično proizvodnjo vakuumskih elektromotorjev**, ki je danes Domelov najpomembnejši izdelek, in s katerim je Domel pridobil ime vodilnega proizvajalca po vsem svetu. Ocenjujemo, da imamo več kot 60-odstotni tržni delež na tem programu v Evropi in nekaj manj kot 20-odstotni tržni delež na svetu. Z razvojem novih izdelkov in visoko kakovostjo smo se uspeli prebiti na prvo mesto v Evropi in zasesti mesto v najvišjem cenovnem razredu. Smo tudi dobavitelji komponent, orodij in opreme. Delujemo na področjih čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, industrijskih aplikacij, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov. Iz tržnega sledilca smo se spremenili v **tržnega voditelja**, ki narekuje razvojni tempo na trgu.



Piše: dr. Jožica Rejec, direktorica Domel d.o.o.

Še posebno smo ponosni na razvoj nove generacije sesalnih enot, ki so najsodobnejše na svetu. Domel d.o.o. je tako danes **največji evropski proizvajalec sesalnih enot oz. elektromotorjev za pogon sesalnikov.** Večina sesalnih enot, proizvedenih v Domelu, se izvaža, kupci pa so elitni svetovni proizvajalci bele tehnike in malih gospodinjskih aparatov kot tudi proizvajalci ročnih orodij in drugih električnih pripomočkov. Največji delež izvoza v Evropski uniji gre v Nemčijo, vendar so izdelki prisotni tudi na drugih trgih, na ameriškem in azijskem. Tu se srečujemo v zadnjem času z vse večjo konkurenco azijskih podjetij, zato smo se odločili, da postavimo svoje podjetje tudi na Kitajskem. Smo torej **izrazito izvozno usmerjeno podjetje**, ki smo svojo tržno nišo našli na svetovnem trgu.

Poslovni načrt za letošnje leto je še bolj ambiciozen, saj načrtujemo hitrejšo rast novih programov. Celoten obseg poslov bo presegel raven iz leta 2008 in bo za dobrih 10 % večji od letošnjega načrta. Zaposlenost bomo ohranili na ravni letošnjega leta, kar pomeni **nekaj nad 1.000 delovnih mest**. Naši sodelavci so ključ do uspešne prihodnosti. Njihova znanja in izkušnje ter naravnanost k skupnemu cilju so temelj naše odličnosti. Za spodbujanje njihove pripadnosti podjetju je vsekakor zelo pomembno tudi ohranjanje in razvoj sistema notranjega lastništva, kateremu v Domelu že vseskozi pripisujemo velik poslovni pomen in mu zato posvečamo tudi posebno pozornost.

Notranje lastništvo in družbena odgovornost

Družba pooblaščenka

V letu 1996 smo zaključili lastninjenje, s katerim je Domel ostal **v večinski domači lasti zaposlenih, menedžmenta in bivših zaposlenih**. Zadružništvo ima v selški dolini močno tradicijo in ni zgolj naključje, da so se v Železnikih po vojni združili v, sicer eno redkih v Sloveniji, kovinarsko zadrugo. To tradicijo nadaljujemo tudi danes, saj razpršeno lastništvo predvsem med zaposlenimi ostaja še naprej značilnost našega podjetja.

Pri tem si želimo večjih vzpodbud države, kot jih poznajo v zahodni Evropi, če delavci vlagajo v podjetje.

Odnos lastnikov do podjetja je namreč zelo pomemben dejavnik v poslovanju. V Domelu so lastniki zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci. Lastniki – mali delničarji imajo v lasti **družbo pooblaščenko Domel Holding d.d.**, ki je krovno podjetje v skupini Domel in ima v lasti matično in posledično hčerinska podjetja. Na dan 31. 12. 2009 je bilo skupno število delničarjev 1.493, pri čemer se ocenjuje, da je ca. 50 % trenutno zaposlenih istočasno tudi delničarjev.

Osnovni cilji družbe pooblaščenke Domel Holding so zapisani v statutu družbe v naslednjih točkah: »Razumna rast cene delnic, povečanje trajnega premoženja družbe, uresničitev materialnih interesov delničarjev, stabilno pridobivanje dobička in postati večinski lastnik podjetja.« Tak zapis je nastal ob ustanovitvi v duhu takratnih izhodišč, katerih cilj je ohraniti samostojnost družbe. V središču je bila **zagotovitev dela, ohranitev zaposlitev in razumnega razvoja družbe**. S prevzemom vsega lastništva so se razmerja spremenila, družba pooblaščenka je dobila drug pomen, **vlogo lastnika**. Čeprav so lastniki družbe pooblaščenke zaposlenci, nekdanji zaposlenci in upokojenci, mora ta slediti svojemu poslanstvu in osnovni dejavnosti. To pa je upravljanje vseh povezanih družb skupine. Spremenilo se je tudi upravljavsko razmerje znotraj skupine, kar je vodilo do reorganizacije podjetij s ciljem, da postane skupina povezanih podjetij učinkovitejša, bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe.

Uresničevanje koncepta družbene odgovornosti

Podjetje svojo vlogo v lokalnem okolju opredeljuje z **družbeno odgovornostjo**. Ta pomeni koncept uravnovešenega trajnostnega razvoja, pri katerem podjetje v svoje poslovanje vključuje skrb za družbeni in okoljski razvoj. Gradi jo prostovoljno, v povezavi z močno tradicijo in lastno kulturo podjetja, ob upoštevanju vrednot podjetja in s sodelovanjem zainteresiranih deležnikov, med katerimi so tudi lokalne skupnosti.

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU DOMEL

Ime družbe: DOMEL, Elektromotorji in gospodinjski aparati

Sedež družbe: Otoki 21, Železniki, Slovenija

Pravna oblika: Družba z omejeno odgovornostjo

Šifra dejavnosti: 31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev

Leto ustanovitve: 1946

Število zaposlenih: 924



Domel d.o.o., Železniki

Družbena odgovornost temelji na doseganju visoke ravni tekmovalne sposobnosti na lokalnem in globalnem trgu in na prizadevanju za odličnost ter upošteva trajnostni in uravnovešeni razvoj povezanih podjetij v skupini Domel. Poslovna praksa, ki jo prinaša družbena odgovornost, je smotrno vlaganje v tako **poslovno okolje, ki zagotavlja** povečanje intelektualnega premoženja, zdravje, varnost zaposlencev, lažje usklajevanje družine in dela, vzpostavljanje enakih možnosti za vse, ne glede na spol in versko pripadnost, ter sodelovanje z lokalno skupnostjo v vseh vidikih poslovanja, ki vplivajo na kakovost življenja.

Odnosi z déležniki podjetja

Podjetje deluje pregledno in komunicira z **zainteresiranimi javnostmi**. Zaposlencem, strankam, skupnostim, lastnikom in drugim poslovnim partnerjem omogoča, da sestavijo pregledno sliko podjetja in njegove dejavnosti, ki temelji na resničnih in preverjenih podlagah. S tem omogoča gradnjo podobe podjetja na podlagi dejanske identitete ter ustvarjanja širšega mnenja o kulturi podjetja, načinu poslovanja in vplivu na okolje.

Zaposlenci so motivirani za uspeh, uspešnost in razvoj podjetja ter so mu zvesti. Podjetje ima dobro usposobljene zaposlence, ki jim omogoča izpopolnjevanje znanja in osvajanje veščin. Podjetje pridobiva talente s štipendiranjem mladih iz lokalne skupnosti in izkorišča prednost lokalne zaprtosti. Omogoča razvoj človeških sposobnosti in je odprto za nove sodelavce.

Čeprav so lastniki podjetja zaposlenci, je to **privlačno za vlagatelje kapitala**. Finančne inštitucije zaupajo podjetju, podpirajo poslovne usmeritve ter mu s svojimi storitvami omogočajo delovanje in rast. Visoka tehnološka opremljenost, avtomatizacija in robotizacija pomenijo prednost v poslovnih procesih ter so podlaga za gradnjo tekmovalnih prednosti in odličnosti. Inovacije, ki jih podjetje pridobiva s stalnim motiviranjem zaposlenih, ustvarjajo nove priložnosti na globalnem trgu. Podjetje pridobiva sveže znanje in izkušnje s trajnim sodelovanjem s šolskimi in visokošolskimi zavodi in inštituti, cilj pri tem pa je čim hitrejše prelivati znanje v svoje izdelke.

Kupci želijo kakovostne poslovne učinke, ki izpolnjujejo svoj namen, imajo ustrezno ceno, kakovost ter so proizvedeni z odgovornim ravnanjem. Podjetje s svojimi inovativnimi in energijsko zelo učinkovitimi izdelki prispeva k skrbi za ekologijo in zmanjšuje porabo energije. Uporaba in izraba izdelkov ne povzroča škodljivih vplivov na okolje. Uporabljene proizvajalne tehnologije in materiali niso nevarni za zdravje delavcev ter ne škodujejo okolju.

Domel sodeluje z **lokalno oblastjo** pri zagotavljanju pogojev za rast in razvoj gospodarske dejavnosti. Skupna skrb je soci-

alna varnost, v okviru katere so izpostavljeni zaposlenost prebivalstva ter varovanje in zaščita prebivalstva pred posledicami naravnih nesreč. Zmerna rast in stalno napredovanje podjetja že pol stoletja zagotavljata približno tisoč delovnih mest, kar je skoraj polovica vseh v občini Železniki, kar podjetju nalaga svojevrstno poslanstvo visoke družbene odgovornosti.



Piše:
Aleksander Volf

Delovanje sveta delavcev in sistema soupravljanja v skupini Domel

Potreba po ustreznem obveščanju in komuniciranju s predstavništvom celotnega kolektiva zaposlenih o gospodarskih razmerah v podjetju, o njegovih perspektivah ter o reševanju tekočih organizacijskih, kadrovskih in drugih poslovnih problemov je privedlo do tega, da je takratni sindikat že leta 1993 začel s postopkom oblikovanja sveta delavcev kot osrednjega organa delavskega soupravljanja. Svet delavcev ima torej v našem podjetju že precej dolgo tradicijo.

Glavni mejniki v delovanju

Prvi svet delavcev je bil konstituiran v mesecu decembru leta 1993, torej še istega leta, kot je bil sprejet Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). V letu 2010 nam je tako pričel teči **že peti mandat** in v vseh teh letih smo doživljali vzpone in padce. Postavljali smo nove mejnike tudi ob strokovni pomoči Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), kateremu smo se leta 1998 tudi pridružili, kar nam je zelo pomagalo pri našem nadaljnjem delu.

Pomembnejši **dosedanji mejniki** v delovanju sveta delavcev:

- 1993 – Ustanovna seja prvega sveta delavcev
- 1994 – Poslovnik sveta delavcev
- 1998 – Včlanitev v Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS)
- 1999 – Prvo letno poročilo za zaposlene (Letno poročilo za leto 1998)
- 1999 – Izvedba anketne raziskave v okviru ZSDS o zadovoljstvu zaposlenih kot podlage in usmeritve za nadaljnje delo
- 2010 – Dogovor o oblikovanju enotnega sveta delavcev skupine Domel
- 2011 – Dogovor z sindikatom o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev

Oblikovanje enotnega sveta delavcev skupine

Ker smo bili pred zadnjimi volitvami seznanjeni, da nas čakajo v naslednjem letu organizacijske spremembe znotraj Domelove skupine povezanih podjetij, smo morali pri sestavi volilnih enot v novem mandatu to tudi upoštevati. Pred samim razpisom volitev smo tako sklenili **Dogovor o oblikovanju enotnega sveta delavcev skupine Domel**. Vzrok je bil v tem, da je bil pred tem svet delavcev oblikovan le v družbi Domel, d.d. (sedaj d.o.o.), druge družbe iz skupine Domel pa niso imele ustanovljenih svetov delavcev. Prišli pa smo do skupnega spoznanja, da je za delovanje celotne skupine Domel pomembna vrednota **enotnost in enotni pristopi v celotni organizaciji**, kar vodi tudi k razumljivi potrebi po oblikovanju enotnega sveta delavcev na ravni skupine Domel. Tako je bil s poslovodstvi vseh družb podpisan že omenjeni sporazum s ciljem, da se soupravljanje delavcev prek sveta delavcev izvaja na nivoju celotne skupine povezanih podjetij (Domel Holding d.d., Domel d.o.o., Domel IP d.o.o., Domel Energija d.o.o. in Tehtnica d.o.o.).

Sestava in odbori sveta delavcev

V enotni svet delavcev je bilo izvoljenih **15 članov**, kar pomeni, da je bil iz zgoraj navedenih razlogov povečan za dva člana v primerjavi s prejšnjim mandatom, sestavlja pa ga dvanajst moških in tri ženske. S poslovnikom je bila tudi zagotovljena **zastopanost vseh delovnih okolij** v svetu delavcev, prav tako pa člani sveta ustrezno pokrivajo vsa področja dela v skupini Domel.

V sedanjem svetu delavcev deluje **sedem odborov**, ki pokrivajo različna področja delovanja sveta delavcev. Člani so enakomerno porazdeljeni v sestavo odborov. Glede na vrsto njihovih nalog imamo v svetu delavcev oblikovanih pet odborov, ki imajo stalne naloge in dva odbora, ki imata enkratne oz. ciljno zaključene naloge.

Odbori s **stalnimi nalogami** so:

- Odbor za počitniško dejavnost
- Odbor za šport in rekreacijo

- Odbor za pravno varnost
- Odbor za varstvo in zdravje pri delu
- Odbor za inovacije

Odbora s **ciljno določeno nalogo** pa sta:

- Odbor za reorganizacijo povezanih podjetij v skupini in
- Odbor za dogovor med svetom delavcev in sindikatom.

Materialni in drugi pogoji za delovanje sveta delavcev

Če za začetek najprej navedem nekatere pozitivne elemente sedanjega stanja na področju uresničevanja ZSDU v podjetju, velja poudariti, da je v podjetju **solidno poskrbljeno za osnovne pogoje za delovanje sveta delavcev** (opremljena pisarna, osnovni pisarniški material, mobilni in stacionarni telefon, kritje stroškov za izobraževanje in zunanje strokovnjake, službeno vozilo ipd).

V družbi je bil že takoj po ustanovitvi sveta delavcev leta1993 sklenjen t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU, ki je še vedno v veljavi. Vendar pa obstoječi dogovor v nekaterih elementih določa nekoliko nižji obseg pravic, kot ga predvideva ZSDU. Zlasti to velja glede števila možnih članov, ki bi lahko **opravljali delo poklicno**. Svet delavcev ima enega profesionalnega člana (predsednik SD), čeprav bi lahko glede na število zaposlenih po zakonu imeli dva poklicna člana.

Kar se tiče ostalih splošnih pogojev za delo sveta delavcev pa lahko rečem, da je za to, kot rečeno, solidno poskrbljeno, svet delavcev pa se pri svojem delovanju prav tako obnaša racionalno. **Finančnih sredstev**, ki so namenjena za delovanje sveta delavcev (65. člen ZSDU), nismo nikoli prekoračili, prav tako nismo nikoli izkoristili kvote ur, ki je po zakonu namenjena za izobraževanje članov.

V preteklem letu so člani sveta delavcev izkoristili **39 delovnih dni za izobraževanje**, kar pomeni le 2,6 dneva na člana (po zakonu oz. participacijskem dogovoru pripada letno vsakemu članu 40 ur oz. 5 delovnih dni). Člane bo torej potrebno dodatno osveščati o pomenu izobraževanja za učinkovito opravljanje soupravljalskih funkcij. Vsa izobraževanja je opravil novi svet delavcev – od februarja naprej.

Svet delavcev ima **zagotovljeno** lastno pisarno, na voljo prostor za seje, zagotovljena osnovna sredstva za delovanje in pokrite osnovne materialne stroške, participacijski dogovor pa okvirno določa obseg izobraževanj za člane in tudi možnost pomoči zunanjih strokovnjakov.

Članom sveta delavcev po veljavnem participacijskem dogovoru pripada **letna nagrada v obliki izleta**. Moram povedati, da smo bili med prvimi, ki smo imeli urejeno nagrajevanje neprofesionalnih članov sveta delavcev znotraj ZSDS. Ta oblika nagrajevanja se je obdržala vse do danes.

Seje sveta delavcev

Vse seje – tako redne kot izredne, z upravo ali brez – potekajo med delavniki v dopoldanskem času. V povprečju imamo **letno 12 sej, od tega pet skupno z upravo**. Seje potekajo v sejnih sobah, ki jih imamo v podjetju kar nekaj.

Vodenje sveta delavcev temelji na doslednem spoštovanju demokratičnih načel. Prepričan sem, da je ob izobraževanju članov sveta delavcev prav demokratično delovanje, izčrpna izmenjava mnenj na sejah sveta delavcev in poslušanje vsakega sogovornika zagotovilo za uspešno delovanje sveta delavcev.

Izvajanje participacijskih pristojnosti sveta delavcev

Obveščanje (89. in 90. člen ZSDU)

Svet delavcev tekoče pridobiva informacije, ki so naštete v 89. členu ZSDU, večinoma skozi poročila poslovodstva pri predstavitvi le-teh na sejah sveta delavcev in prek gradiv za nadzorni svet.

Skupna posvetovanja (91. do 94. člen ZSDU)

Poslovodstvo večinoma spoštuje svojo zakonsko dolžnost sklicevanja skupnih posvetovanj s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj (1. odst. 91. člena ZSDU), kar se je izkazalo tudi pri nedavnem statusnem preoblikovanju podjetja iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo.

Soodločanje sveta delavcev s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU)

Svet delavcev je delodajalca opozoril, da po ZSDU in participacijskem dogovoru ne spada pod »soodločanje« le letni razpored delovnega časa, ampak tudi merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za napredovanje itd., tako da v prihodnje pričakujemo doslednejše spoštovanje teh zakonskih določil.

Reševanje soupravljalskih sporov (98. do 107. člen ZSDU)

V praksi je bilo zaznanih nekaj primerov, ko bi svet delavcev lahko uporabil zakonsko predvidena pravna sredstva oziroma postopke proti delodajalcu zaradi kršenja zakonodaje in kolektivnih pogodb. Zaenkrat se svet delavcev za te poteze ni odločil.

Proaktivno (samoiniciativno) delovanje in program dela

Zavedamo se da svet delavcev lahko deluje v celoti proaktivno (ne zgolj »reaktivno«) le, če delujejo proaktivno vsi njegovi člani in tudi njegovi odbori. Glede tega ima svet delavcev brez dvoma še veliko neizkoriščene rezerve, zato se nameravamo v prihodnje temu vidiku delovanja posvetiti bistveno bolj kot doslej. To pa seveda zahteva **pripravo ustreznega programa dela**. V ta namen smo za vse člane naročili priročnik »Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev« in začeli s proučevanjem posameznih vsebinskih sklopov, ki naj bi bili predmet novega programa. Pri tem bo ključna predvsem vloga odborov. Cilj je, da vsak odbor znotraj sveta delavcev najde svoj problemski sklop in ga poskuša temeljito analizirati ter definirati potrebne aktivnosti sveta delavcev na konkretnem področju.

Predstavniki delavcev v organih družbe

Uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v nadzornem svetu je zagotovo eden najpomembnejših pokazateljev uspešnosti delovanja celotnega sistema delavskega soupravljanja v družbi. Svet delavcev razume pristojnosti nadzornega sveta kot organa družbe, hkrati pa je skrbel, da so delavski predstavniki v njem **res bili »delavski«**, sicer so bili zamenjani. Svet delavcev je do sedaj izbiral kompetentne predstavnike v naveden organ, ki se odločajo samostojno in po svoji vesti v skladu z zakonodajo in statutom. Torej jim svet delavcev ni nikoli dajal neposrednih navodil, kako naj glasujejo, vendar pa so morali pri

vprašanjih, ki zadevajo zaposlene, **zagovarjati interese zaposlenih**.

O vseh temah, ki so bile na dnevnem redu nadzornega sveta, so **sprotno obveščali svet delavcev**, tako pred kot tudi po seja nadzornega sveta ter po potrebi pridobili naše mnenje. Med predstavniki delavcev v nadzornem svetu in svetom delavcev sta bila torej zagotovljena ustrezna povezanost in pretok informacij (pridobivanje usmeritev in stališč za delo, poročanje). Svet delavcev je bil v tem primeru njihova baza oziroma organ, ki je v odnosu do njih **t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo**.

Dosedanji nadzorni svet Domel d.d. je sicer zaradi preoblikovanja v družbo z omejeno odgovornostjo sicer prenehal z delovanjem. Nov nadzorni svet pa se bo junija 2011 oblikoval na ravni Domel Holdinga d.d., kjer pa bomo ponovno zastopani s svojimi predstavniki v zakonsko predvidenem obsegu.

Delavskega direktorja do sedaj v našem podjetju nismo nikoli imeli, čeprav se zavedamo, da bi lahko z njegovo prisotnostjo v upravnem odboru krepko dvignili nivo delavskega soupravljanja.

Sodelovanje sveta delavcev z »bazo«

ZSDU (63. člen) zagotavlja vsakemu članu sveta delavcev **tri plačane ure mesečno** za »posvetovanje z delavci«. Člani teh ur sicer ne evidentirajo posebej, kar pa seveda ne pomeni, da so v tem pogledu pasivni. Zavedamo se namreč pomembnosti sodelovanja z »bazo«, saj le-ta posameznim članom hkrati predstavlja nadzor in volilno telo.

V družbi se redno sklicujejo tudi **zbori delavcev**, kjer zaposleni ažurno dobivajo vse aktualne informacije. Svet delavcev poroča o svojem delu prek **več komunikacijskih kanalov**. Uporabljamo različne načine tekočega obveščanja delavcev, kot so: elektronska pošta, oglasna deska, interno glasilo Mozaik ali intranetne strani. V podjetju imamo locirane tudi **štiri skrinjice**, kjer nam lahko zaposleni podajo predloge, pobude in vprašanja. Teh je kar precej in svet delavcev jih redno obravnava.

Naj omenim, da imamo v Domelu že dolgo uveljavljeno tudi prakso priprave posebnih **t. i. letnih poročil za zaposlene**, v katerih se zaposlenim na dostopen način predstavijo ključne informacije o poslovanju družbe, sestavni del tega poročila pa je vedno tudi poročilo o delu sveta delavcev.

Sodelovanje sveta delavcev s sindikatom v podjetju

Svet delavcev in sindikat se v našem podjetju **medsebojno dopolnjujeta in si ne predstavljata konkurence**. Na ta način je zagotovljeno usklajeno delovanje obeh delavskih predstavništev. Dobro sodelovanje pa smo pred kratkim nadgradili tudi s podpisom »Dogovora o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev«.

Odnosi s poslovodstvom

Za zaključek bi želel posebej izpostaviti, da je nivo komuniciranja in medsebojnih odnosov med poslovodstvom in svetom delavcev na primerni profesionalni ravni in želimo si, da bi bilo tako tudi naprej.

Svet delavcev si vseskozi prizadeva in želi **vzpostaviti partnersko medsebojno sodelovanje s poslovodstvom**, pri čemer upa, da tudi poslovodstvo prepoznava pozitivne učinke takšnega sodelovanja – torej kot pomoč pri sprejemanju in izvajanju posameznih poslovnih odločitev in urejanju notranje organizacije podjetja. Konec koncev smo zaposleni največji poznavalci delovnega okolja, delovnega in poslovnega procesa ter svojega delovnega mesta in lahko s pripombami, pobudami in predlogi v veliki meri pripomoremo k optimizaciji delovnih procesov, izboljšanju notranjih odnosov, pripadnosti podjetju ter posledično k boljšim poslovnim rezultatom družbe. Temeljni smisel in cilj soupravljanja, ki temelji na čim širšem vključevanju zaposlenih v procese poslovnega odločanja, je prav doseganje večje ekonomske učinkovitosti in poslovne uspešnosti podjetja, ki mora biti seveda **naš skupni interes**.

Odbor za reorganizacijo in predstavniki delavcev v nadzornem svetu

V letu 2009 je družba pooblaščenka Domel Holding d.d. v lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojencev dokončno prevzela 100-odstotni delež Domela, s čimer se je pokazala potreba po reorganizaciji celotne skupine povezanih podjetij, s tem pa tudi po ustreznem preoblikovanju delavskih predstavništev.

Oblikovanje enotnega sveta delavcev

Svet delavcev je takrat ravno zaključeval mandat. Priprave na nove volitve so bile v polnem teku in kot prvo je bilo potrebno postaviti volilne enote. Ugotovili smo, da je bila takratna razdelitev neustrezna, saj ni zajemala vseh delavcev v skupini. Tako smo pričeli z dogovori o oblikovanju **enotnega sveta delavcev, ki bi zajemal vse zaposlene v skupini** (zaradi logističnih težav in zakonodaje smo že na začetku izpustili zaposlene v Domelovem kitajskem podjetju v Suzhouju). S pomočjo združenja svetov delavcev smo pripravili Dogovor o oblikovanju enotnega sveta delavcev. Podpisali so ga predsednik sveta delavcev, predstavnika sindikata SKEI Domel in Tehtnica ter predsedniki uprav oz. direktorji podjetij Domel, d.d., Domel Holding, d.d., Domel IP, d.o.o., Domel Energija, d.o.o. in Tehtnica, d.o.o.. S tem je bil postavljen **temelj za volitve prvega sveta delavcev skupine**.

Naloge odbora za reorganizacijo podjetij v skupini

Po izvolitvi in konstituiranju sveta delavcev v novem mandatu je bil ustanovljen **odbor za reorganizacijo povezanih pod-**

jetij v skupini, ki je zadolžen za dogovarjanje z upravo glede vloge sveta delavcev pri novi organiziranosti. Odbor sestavlja šest članov, od tega en zunanji, ki ni član sveta, ter pet članov sveta delavcev.

Prva seja je bila konec avgusta 2010, kjer smo se podrobneje seznanili z nalogami odbora ter se dogovorili o načinu dela. Naslednja seja je bila nato takoj v začetku septembra, ko se je odbor sestal s predsednikom uprave Domel Holding. Na tej seji smo obravnavali **aktivnosti za pripojitev podjetja Tehtnica d.o.o. k Domel d.d**.. Tako smo se dogovorili o skupnem posvetu s svetom delavcev in sindikatoma. Pravočasna obveščenost je bila pri izvedbi pripojitve zelo pomembna, saj se je poslovodstvo lahko osredotočilo na poslovni del, za dodatna pojasnila pa so se lahko delavci obrnili na predstavnike v svetu delavcev.

Takoj za pripojitvijo je bila na vrsti **sprememba oblike (do takrat za nas) matične družbe**. Zaradi podvajanja določenih funkcij so se lastniki odločili, da postane Domel družba z omejeno odgovornostjo, kar je bilo realizirano novembra 2010. Na žalost je imelo to za posledico **prenehanje nadzornega sveta**, v katerem je imel svet delavcev tri predstavnike, medtem ko v nadzornem svetu družbe pooblaščenke Domel Holding d.d. (kot zdaj krovne družbe v holdinškem koncernu) doslej ni bilo predstavnikov delavcev, ker praktično tudi ni bilo zaposlenih.

Kljub zaključeni reorganizaciji podjetij v skupini zato delo našega odbora seveda še ni zaključeno. Naša naloga je zagotoviti, da bodo predstavniki delavcev odslej ustrezno – torej najmanj z eno tretjino članov – **zastopani v 6-članskem nadzornem svetu krovne družbe Domel Holding d.d.** V ta namen bo potrebno predhodno spremeniti statut družbe, pri čemer računamo, da bo mogoče ta problem ustrezno rešiti najkasneje do junija, ko se izteče mandat sedanjemu nadzornemu svetu.

Predstavnike delavcev v nadzorni svet krovne družbe bo seveda zdaj imenoval novi **enoten svet delavcev Domela**, ki zdaj zastopa zaposlene vseh podjetij v skupini. Pri tem pa upamo, da bodo izvoljeni predstavniki delavcev v tem organu delovali vsaj tako učinkovito, kot so delovali njihovi predhodniki v bivšem nadzornem svetu Domel d.d.

Dosedanje delo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu

Število članov in sestava nadzornega sveta se ureja s statutom družbe. Na tem področju je bila družba Domel d.d. svetla izjema, saj je bilo s statutom predvideno



Piše: Roman Prezelj

šest članov, od tega kar trije s strani sveta delavcev. Še nedavno smo torej imeli uveljavljeno **t. i. paritetno sestavo nadzornega sveta,** ki je v času po sprejetju novele ZSDU iz leta 2002 v Sloveniji tudi v večjih družbah sicer praktično izginila..

V preteklosti smo člane nadzornega sveta z naše strani **večkrat iskali zunaj** podjetja, kar pa se ni izkazalo za dobro odločitev. Takšni člani so sicer imeli veliko znanja o vodenju, obveznosti do sveta delavcev pa običajno niso izpolnjevali. Tako smo v letu 2006 člane nadzornega sveta izbrali le iz našega okolja, torej izmed zaposlenih v družbi. Ta odločitev se je pokazala za pravilno. Četudi se je večkrat pripetilo, da so bile seje nadzornega sveta sklicane pozno in da je gradivo zamujalo, smo uspeli **pred vsako sejo nadzornega sveta sklicati še sejo sveta delavcev**. Na ta način je bilo kar v največji meri omogočeno tvorno delovanje naših predstavnikov v nadzornem svetu. **Poročila s seje nadzornega sveta** pa smo obravnavali na naslednji seji sveta delavcev.

Glavna naloga nadzornega sveta je potrjevanje letnih načrtov, nadzor nad njihovim uresničevanjem in vodenjem poslovanja nasploh ter sprejemanje letnih poslovnih poročil. Zaradi **dobrega poznavanja notranjih razmer** so pri tem predstavniki sveta delavcev lahko pripomogli k pravilnejšemu odločanju ter večkrat razjasnili določene neskladnosti, ki so se pojavljale. K sreči ni bilo nikdar kakšnih večjih odstopanj, vendar je bilo tolmačenje bilanc ter izkazov uspeha zaradi dodatnih pojasnil s strani predstavnikov delavcev še bolj učinkovito.

Učinkovito in konstruktivno delovanje predstavnikov delavcev pa je bilo še posebej pomembno v obdobju zadnjih nekaj let, ko se je Domel, z njim pa tudi njegov nadzorni svet srečeval s **številnimi težkimi preizkušnjami** – od nujne zamenjave prejšnje ne dovolj uspešne uprave in že omenjenih radikalnih sprememb v lastništvu ter kasnejših s tem povezanih reorganizacij do katastrofalnih poplav, ki so pred nekaj leti prizadele Železnike, in ne nazadnje aktualne hude gospodarske krize, ki seveda v ničemer ni prizanesla tudi Domelu.





Piše:
Janja Kozjek

Odbor za pravno varnost zaposlenih

Pred desetimi leti je svet delavcev sprejel Poslovnik odbora za pravno varnost zaposlenih in oblikoval 6-članski odbor, ki ga sestavljajo štirje člani sveta delavcev in en član s strani sindikata ter en zunanji član. Prva naloga odbora za pravno varnost zaposlenih je bila priprava načrta svojega delovanja.

Naloge in delovanje odbora

S tem se je delo odbora začelo odvijati v smeri poslovnih in statusnih sprememb podjetja. Njegove aktivnosti so bile in so še vedno **usmerjene predvsem na področje:**

- delovnih razmerij
- varstva pri delu
- socialne varnosti in varstva posebnih kategorij zaposlenih
- upokojevanja
- sodelovanja delavcev pri upravljanju in druga področja, ki posegajo v pravice in dolžnosti zaposlenih
- preprečevanja trpinčenja na delovnem mestu (mobinga)

V desetletnem obdobju je imel odbor **kar veliko dela**. Že v svojem začetku se je spopadel z izzivi, kot sta podpis dogovora med upravo in svetom delavcev in sodelovanje pri ustanovitvi družbe pooblaščenke. Nadalje je sledila seznanitev z novo sistemizacijo in oblikovanje posebnega **odbora za sistemizacijo**. Odbor je bil vključen v projektni tim ob uvajanju nove sistemizacije. Vloga članov odbora je pomenila aktivno vključevanje in obveščanje o poteku projekta, vse do končne uveljavitve sistemizacije delovnih mest.

Odbor za pravno varnost zaposlenih je sodeloval tudi pri **uvedbi merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih** in je v tem smislu aktiven še danes. Podjetje se je na pobudo sveta delavcev odločilo, da bo v podjetju uvedlo merjenje. Rezultati so pokazali na pomanjkljiv pretok informacij. Posledica tega je bila uvedba internega **Letnega poročila za zaposlene**. Rezultati merjenja so podali vrsto podatkov, ki so vplivali na delovanje celotnega sveta delavcev. V tem času je pritožbeni senat reševal pritožbe na sistemizacijo v sodelovanju s sindikatom in reševal še pritožbe na področju komisije za inovacije.

Z novim Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR) in ukinitvijo kolektivnih pogodb (KP), je odbor obravnaval **predlog nove podjetniške kolektivne pogodbe** in neformalno podal svoja stališča sindikatu. S stalnim spreminjanjem zakonodaje in vse pogostejšimi spremembami, je vloga odbora za pravno varnost vse bolj pomembna. Njegova funkcija zahteva **vse hitrejši odziv na dogajanja, opozorila, pripombe in pritožbe zaposlenih** in s tem konkretno analizo posameznega problema in pripravo predloga ukrepov.

Z analizo stanja na področju pravne varnosti zaposlenih v podjetju kot stalno nalogo odbora se vse večja pozornost posveča tudi **ranljivim skupinam zaposlenih**. To so predvsem zaposleni, ki imajo status invalida, delavci, ki se po dolgotrajnih bolniških vračajo nazaj na delo, na drugi strani pa preventivi in promoviranju zdravja. S strokovno pomočjo in svetovanjem **delavcem pomagamo pri uveljavljanju njihovih pravic**. Problem, ki se izpostavlja, je, da delavce zdravniki ZZZS in ZPIZ vse prevečkrat pošiljajo nazaj na delo še v bolezenskem stanju ali s premalo pozdravljenimi poškodbami, kar ima velikokrat za posledico ponovni bolniški stalež in ponovno daljšo nezmožnost za delo. Nemalo je primerov, ko delavci dejansko fizično in psihično niso sposobni za delo. V takih primerih skupaj s strokovnimi službami pomagamo zaposlenim, da izkoristijo možnost pritožbe.

Preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga

V današnjem času vse bolj izstopajo tudi psihosocialne obremenitve, ki povečujejo negativni stres in s tem težave v duševnem zdravju zaposlenih, zato je nujen premik v smeri pomoči zaposlenim s takšnimi težavami. V tem smislu se v zadnjem času vse več pozornosti namenja **t. i. mobingu**, ki v ožjem pomenu označuje različne pojave psihičnega trpinčenja, v širšem pa tudi diskriminacije ter spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu. V zvezi s tem si bo odbor prizadeval za vzpostavitev **učinkovitega »sistema antimobinga« v družbi**, kar bo ena njegovih prioritetnih nalog v prihodnje. Pri tem bo izhajal iz tovrstnih priporočil Združenja svetov delavcev Slovenije in iz drugih dognanj stroke s tega področja.

Čaka nas torej najprej sprejem ustreznih **avtonomnih pravnih aktov** v podjetju (dogovor med poslovodstvom, SD in sin-

dikatom o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi, pravilnik o postopkih uresničevanja varstva zaposlenih pred mobingom) ter **oblikovanje potrebnih institucij** (skupni odbor za antimobing, pooblaščenec za mobing), nato pa seveda tudi aktivno sodelovanje delavskih predstavništev pri načrtovanju in izvajanju najrazličnejših tako **preventivnih kot kurativnih ukrepov** v okviru tako vzpostavljenega sistema za preprečevanje in odpravljanje posledic morebitnih pojavov mobinga v družbi. Naš cilj je seveda »ničelna stopnja« tega pojava in zagotavljanje čustveno stabilnega in varnega delovnega okolja.

Odbor za varstvo in zdravje pri delu

Začetki delovanja odbora (prej komisije) za varstvo in zdravje pri delu pri SD segajo v konec prvega mandata sveta delavcev podjetja Domel, ki je deloval v obdobju od 1993 do leta 1998. Sedanji odbor je dvopartitno sestavljen. Sestavlja ga pet (5) članov, od tega so štirje člani predstavniki sveta delavcev, en član pa je pooblaščeni delavec za varstvo in zdravje pri delu v podjetju.

Delovno področje in naloge odbora

Zaradi narave dela v našem podjetju, še posebej na izpostavljenih delovnih mestih v proizvodnji, vzdrževanju in orodjarni, je **ocena tveganja za poškodbe velika**. Zato bi vodstvo družbe, kakor tudi zaposleni temu področju morali dati prioritetni pomen. Da bo komunikacija med obema subjektoma potekala nemoteno in v skladu s pričakovanji obeh strani in zakoni (Zakon o varstvu in zdravju pri delu – ZVZD, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – SZDU) se morajo delodajalec in svet delavcev oz. predstavniki delavcev o problematiki varnosti in zdravja pri delu **dogovarjati, posvetovati in informirati**. To je potrebno predvsem v korist delavcev, ki jim neurejenost na tem področju lahko pusti trajne posledice.

V dosedanjem dolgoletnem delovanju je odbor **sodeloval pri številnih projektih in aktivnostih s tega področja**, zlasti pri:

- projektu Absentizem in motivacija, katerega je vodil priznani strokovnjak na tem področju g. Andrej Kožar, namen projekta je bil zmanjšanje bolniških odsotnosti,
- meritvah v proizvodnji vlivanja z masami BMC,
- izdelavi Priročnika za oceno tveganja,
- izdelavi Organizacijskega predpisa za prevzem priprav in proizvodnih linij, izdelanih v lastni proizvodnji,
- obravnavi nočnega dela dijakov in žensk,
- izdelavi Pravilnika o javljanju in vrednotenju nezgod in incidentov, s katerim smo uvedli sistemski pristop k obravnavi delovnih nezgod.

V okviru svojih pristojnosti tekoče izvaja tudi **razne druge naloge**: spremlja tekoče aktivnosti Službe za varstvo pri delu (v nadaljevanju VZD), opozarja službo na razne nepravilnosti v podjetju, o katerih dobi informacije od zaposlenih, daje razne pobude in predloge za izboljšanje varstva in zdravja pri delu ter obravnava spremembe pravil s področja varstva pri delu.

Odbor za varstvo in zdravje pri delu je v začetku svojega delovanja imel precej več dela, saj je v tistem času na tem področju potekalo veliko več zahtevnih aktivnosti, kot sta bili, na primer, **izdelava ocene tveganja in izjave o varnosti** ter **nova sistemizacija delovnih mest**. V zadnjih letih pa se ukvarjamo bolj s tekočimi problematikami varstva in zdravja pri delu.

Aktualne aktivnosti odbora

Na podlagi vse številčnejših pritožb zaradi neprimerne delovne obutve s strani Službe vzdrževanja je odbor Službi VZD predlagal, da za testiranje pripravi več vzorcev obutve. Po končanem testnem obdobju smo skupaj vzdrževalci, člani Službe VZD in člani odbora izbrali primernejšo in boljšo, ampak dražjo zaščitno obutev. Posledica te odločitve bo po vsej verjetnosti **sprememba pravilnika o zaščitni obutvi**. Ta sedaj predpisuje dobo prejemanja zaščitne obutve vsakih dvanajst (12) mesecev, novi predlog pa bi to dobo podaljšal na osemnajst (18) mesecev, kar še vedno zadošča potrebam vzdrževalcev.

Na predlog pisarniškega kadra trenutno preučujemo možnost **ukinitve oziroma menjave delovnih hal v pisarnah**, ki nimajo neposrednega stika s proizvodnjo.

Pomemben dejavnik varstva in zdravja pri delu so tudi **redni zdravniški pregledi**, ki so določeni z zakonom. Zaposleni opozarjajo, da večkrat prihaja do zamika ali celo izpuščanja terminov zdravniških pregledov. Zahtevnejše delovne naloge, ki jih prinaša proizvodnja novih izdelkov (veliko natančnega ročnega in psihično zahtevnega dela), nam postavlja tudi zahtevo po kako-



vostni delovni sili in s tem **kompleksnejših zdravniških pregledih**, kot so, denimo, testiranja uporabe nedovoljenih substanc za vse novo zaposlene.

Zaradi vse večje uporabe novejših elektronskih naprav na delovnih mestih, kot so mobilni telefoni, predvajalniki (MP3, MP4), in podobno odbor opozarja Službo za VZD na potrebo po **spremembi organizacijskih predpisov** (OP), s katero bi natančno definirali uporabo teh naprav na posameznih delovnih mestih.

Izzivi za prihodnost

V prihodnosti nas čaka še polno izzivov. **Analize zdravja**, ki jo je na podlagi podatkov Inštituta za varovanje zdravja v lanskem letu izdelalo podjetje, je pokazala, da zaposleni največ bolujemo zaradi:

- poškodb in zastrupitev izven dela
- bolezni mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva
- bolezni dihal
- bolezni prebavil

Težave, ki nakazujejo na **mišično kostno obolenje** pri zaposlenih in so povezane z delom, se največkrat kažejo v obliki okvar sestavnih delov telesa: bolečine v mišicah, sklepih, kosteh, kitah, živcih, vezeh in v krvnem sistemu. Na njihov nastanek neposredno vplivajo dejavniki delovnega okolja, ureditev delovnega mesta, zahteve dela in same obremenitve na delovnem mestu – stalna izpostavljenost ponavljajočim obremenitvam (gibom), ki jih posamezno delovno mesto zahteva. Tovrstne okvare so velikokrat povezane tudi z povečanim nastankom poškodb, kot so zlomi in zvini, ki največkrat prizadenejo večje sklepe telesa – sklepe rok, spodnje okončine, vrat in hrbtenico.

Na nastanek mišično-kostnih obolenj vplivajo tudi različni drugi dejavniki:

- **organizacijski in psihosocialni dejavniki**, med katere štejemo: rutinsko in enolično delo, ki zahteva hiter tempo dela, premajhna podpora sodelavcev, preveč naporno delo, nezadosten nadzor…,
- **fizikalni dejavniki**, to je ponavljanje gibov, ki so potrebni pri delu, potiskanje in dvigovanje bremen, prisilna telesna drža, slaba razsvetljava, povečan hrup v delovnem okolju, kar lahko vpliva na napetost telesa…,
- **osebni dejavniki**, kot so: starost zaposlenega, fizična kondicija, izpostavljenost negativnim dejavnikom kajenje, povečana telesna teža…

Glede na izstopajoče bolezni v podjetju in podaljševanje delovne dobe so pred nami izzivi, da bomo imeli **kar najbolj zdrava delovna mesta** in da na njih ne bo negativnih vplivov okolja.

Ker varstvo in zdravje pri delu zahtevata vsakodnevno aktivnost vseh zaposlenih, tako delavcev, nadrejenih in vodij, oziroma družbe kot celote, nam dela zagotovo ne bo zmanjkalo, saj je vedno mogoče delati še bolje in učinkoviteje.

Odbor za počitniško dejavnost

Počitniški objekti so namenjeni oddihu in vzdrževanju psihofizičnih sposobnosti zaposlenih, ki nam prinašajo pričakovano razbremenitev in nov zagon energije. Če se vse leto samo izčrpavamo, se vedemo tako, kot da ves čas koristimo limit na našem računu. Z enkratnim prilivom tako samo pokrijemo minus, ne ustvarimo pa rezerve za nove napore (investicije). Na ta način ves čas ostajamo na robu preutrujenosti.

In prav **odbor za počitniško dejavnost pri SD** s pomočjo počitniških zmogljivosti podjetja, ki jih je možno koristiti večkrat skozi vse leto, omogoča zaposlenim da se vračajo z oddiha vedno z polno mero energije.

Za letovanje oziroma oddih delavcev **daje družba Domel na voljo počitniške zmogljivosti**, ki jih je možno koristiti skozi vse leto, pri čemer se pogoji razlikujejo glede na to ali se le-te koristijo v glavni sezoni oziroma izven sezone. Prednost pri koriščenju zmogljivosti imamo zaposleni, proste termine pa lahko koristijo upokojeni delavci Domela ali pa zunanji zainteresirani. Dolžnost vseh uporabnikov počitniških zmogljivosti je objekt in inventar uporabljati kot dober gospodar in v skladu z navodili.

Sestava odbora

V okviru sveta delavcev deluje **dvopartitni odbor za počitniško dejavnost**, ki šteje šest članov. Odbor sestavljajo štirje predstavniki sveta delavcev in dva predstavnika IO SKEI Domel. Delo odbora vodi predsednik, mandat traja štiri leta. O aktivnostih so zaposleni obveščeni prek zapisnikov, intranet strani ali internega glasila Mozaik.

Glavne pristojnosti odbora

Prvenstvena naloga odbora je **ugotavljanje prostih zmogljivosti za tekoče leto in objavljanje vsakoletnega razpisa**. Poleg tega:

- obravnava vloge kandidatov, sprejme prednostni vrstni red in izda sklep o dodelitvi zmogljivosti,
- predlaga cenik koriščenja počitniških zmogljivosti,
- predlaga sprejem ukrepov za izboljšanje in obnovo počitniških zmogljivosti,
- poda predlog za nabavo osnovnih sredstev in drobnega inventarja,
- izreka ukrepe o prepovedi koriščenja zmogljivosti,
- planira potrebna sredstva za vzdrževanje, nabavo drobnega inventarja in osnovnih sredstev za naslednje koledarsko leto,
- opravlja druge zadeve s področja počitniške dejavnosti.

Lokacije in vrste počitniških zmogljivosti

Zaposlenim omogočamo preživetje dopusta na različnih krajih, v različnih letnih

časih. Tako imamo tri destinacije na lokacijah term, kjer je povpraševanje s strani zaposlenih skozi celotno leto, in sicer:

- počitniška hiša v Čateških toplicah
- počitniška hiša v Moravskih toplicah
- počitniška hiša v termah Olimje Podčetrtek

Poleg term ponujamo zaposlenim tudi destinacije v obmorskih krajih, in sicer:

- počitniški apartmaji (3) v Strunjanu
- počitniška prikolica v avtokampu Adria, Ankaran
- počitniška prikolica v avtokampu Poljana, Mali Lošinj
- počitniški prikolici (2) v avtokampu Bijela uvala, Poreč

Novost v tem mandatu

Velika nezasedenost ob pričetku tedna in veliko povpraševanje in zasedenost med vikendi na lokacijah term nas je pripeljala do odločitve, da **spremenimo pogoje najema** počitniških zmogljivosti v Čateških in Moravskih toplicah ter termah Olimje v terminih izven razpisa.

Izoblikovali smo **tri pakete najema**:

- **podaljšan vikend** petek - ponedeljek (3 nočitve),
- **sredina tedna** ponedeljek - petek (4 nočitve),
- **tedenski paket** ponedeljek - ponedeljek ali petek - petek,

Ceno najema v paketu **sredina tedna** smo znižali za 30 % in tako sprožili plaz zasedbe teh terminov s strani upokojenih delavcev Domela.

S tem smo dosegli **enakomerno obremenitev počitniških objektov**, ki bistveno podaljša samo uporabo objekta.

Vizija

Cilji delovanja odbora bodo usmerjeni v nadgrajevanje že utečenih aktivnosti s področja vzdrževanja objektov in ozaveščanje uporabnikov počitniških zmogljivosti glede hišnega reda, s poudarkom na čistoči. Glede na preseženo povpraševanje zaposlenih po lokaciji Lošinj že aktivno potekajo dogovori glede najema dodatnih zmogljivosti na tej lokaciji.

Počitniške zmogljivosti, za katere bomo smatrali, da so na manj atraktivnih lokacijah in s tem tudi manj zanimivi zaposlenim za koriščenje, bomo poskušali nadomestiti z drugimi. Pri izbiri možnih lokacij bomo v prvi vrsti upoštevali želje zaposlenih in seveda možnosti, ki bodo na voljo.

V letošnjem letu imamo namen izdati tudi interni katalog počitniških zmogljivosti, kjer bodo vsi potencialni uporabniki naših počitniških zmogljivosti našli tudi ostale zanimivosti in informacije.

Aleksander Volf



Piše:
Marjan Kokalj

Odbor za šport in rekreacijo

Ne glede na to, ali imamo raje borilne veščine, aerobne športe ali preprosto hojo po parku, se prav vsi po kakršni koli vadbi vedno počutimo bolje. Čeprav poznamo očitne koristi vadbe, kot sta doseganje zdravega načina življenja in nadzorovanje telesne teže, pa včasih pozabljamo, da vadba in fizična aktivnost lahko pomagata tudi pri odstranjevanju stresa in izboljšanju medčloveških odnosov v sami družbi.

Namen ustanovitve odbora

Kot vsi vemo, se je način življenja v 21. stoletju zelo spremenil. Podjetja vedno več zahtevajo od svojih zaposlenih. Razporeditev delovnega časa ni več fiksna, vedno več je nujnega prilagajanja potrebam dela in trgu. Zaradi tega imajo zaposleni vedno manj prostega časa, ki ga namenijo rekreaciji. Ravno zaradi naštetih razlogov si prizadevamo ponuditi zaposlenim čim širši nabor športnih panog, katerih se lahko udeležijo. Prav tako se zavedamo, da je rekreacija ena od priložnosti za druženje, izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečevanje motivacije zaposlenih.

V podjetju Domel odbor za šport **deluje že od samega začetka ustanovitve sveta delavcev**, torej od leta 1993. Takoj po ustanovitvi sveta delavcev je bil eden od prvih korakov oblikovanje odbora za šport, katerega tedanji člani so takoj pričeli z delom. Vse aktivnosti, povezane s športom, so prevzeli od posameznikov, ki so do

takrat organizirali športne aktivnosti v našem podjetju.

Sestava in aktivnosti odbora

V sedemnajstih letih delovanja odbora za šport se je njegova sestava kar nekajkrat zamenjala. Danes ta odbor **šteje štiri člane**, od tega so trije člani sveta delavcev, en član pa je zunanji predstavnik, ki je zaposlen v Domelu. Komunikacija in obveščanje znotraj odbora poteka večinoma na sejah sveta delavcev ali po elektronski pošti.

V Domelu zaposlenim ponujamo **vrsto tekmovanj,** zlasti pa:

- Medobčinske športne igre, katere potekajo od decembra do septembra, in so organizirane s strani Zavoda za šport Škofja Loka (Domel je bil skupni zmagovalec v letu 2010),
- Športno srečanje delovnih organizacij iz Selške doline,
- Pokal Domela v veleslalomu na Soriški planini.

Poleg tekmovanj odbor za šport zaposlenim nudi tudi **druge vrsto ugodnosti**:

- Subvencioniramo karte javnega zavoda Ratitovec za:
  a) savno
  b) bazen
  c) kombinacijo savna – bazen
  d) tenis
- Po subvencioniranih cenah lahko zaposleni kupijo karte za:
  a) fitnes
  b) aerobiko
  c) smučarske karte za Soriško planino, Stari Vrh in Cerkno
- lahko pa se udeležijo rekreacije v telovadnici v Železnikih, ki poteka v zimskih obdobjih.

Pogled v prihodnost

Odbor za šport in rekreacijo si bo tudi v prihodnje prizadeval, da bodo zaposleni osveščeni o zdravem načinu življenja oz. o pomenu športa in rekreacije za njihovo dobro počutje. Želji odbora sta trenutno dve,

- da bi se čim več zaposlenih vključevalo v različne vadbe rekreacije in
- da bi vendarle le zaposlenim, ki se vključujejo v razna tekmovanja in zastopajo barve našega podjetja, lahko ponudili naša športna oblačila.



Piše:
Janez Šmid

Delovanje sindikata v družbi

Sindikat družbe Domel d.o.o je sindikalna podružnica Sindikata kovinske in elektroindustrije Slovenije (SKEI). Izvršni odbor sindikata družbe je bil izvoljen za mandat pet let na volitvah februarja 2006. Vključno s predsednikom šteje trinajst članov, ki zastopajo vse člane v matični družbi in še na dveh lokacijah v Ratečah in Tehtnici.

Od izvolitve pa do danes je imel izvršni odbor **že več kot 30 sej**. Sestajamo se čim bolj racionalno, tako minimalno motimo delovni proces. Veliko informacij se posreduje po elektronski pošti, imamo pa tudi Domelovo intranet spletno stran, kjer so podatki v elektronski obliki. Prav tako sprotno objavljamo vse zanimivosti, kot so zapisniki, aneksi k kolektivnim pogodbam, razni dogovori z vodstvom itd.

V sindikalno podružnico SKEI Domel d.o.o je **včlanjenih 535 od skupno 950 delavcev**. Sindikat dosledno varuje pravice, ki jih imamo delavci po kolektivni pogodbi. Vsak problem si prizadevamo uspešno rešiti s socialnim dialogom in z dogovorom. Pri tem dobro in korektno sodelujemo z vodstvom podjetja na čelu z direktorico go. Rejec. Razumljivo pa je, da so interesi uprave in zaposlenih včasih različni. Sindikat si v takšnem primeru prizadeva, da se najde ustrezen kompromis za čim boljši ekonomski položaj zaposlenih.

V našem podjetju se uporablja **Podjetniška kolektivna pogodba**, ki je nadstandard Kolektivne pogodbe elektroindustrije. Podjetniška kolektivna pogodba je bila konec leta 2007 s strani vodstva odpovedana, tako se je bila na novo sestavljena in podpisana v letu 2008. S strani vodstva se spoštuje in v celoti izvaja. V času trajanja mandata tega izvršnega odbora smo podpisali tudi nekaj aneksov kolektivni pogodbi in dva dogovora. Družba od leta 2003 vplačuje redno v drugi pokojninski steber, nekaj pa dodajo še delavci od svojih bruto plač.

Člana sindikata v družbi se vsako leto udeleži kar nekaj seminarjev, ki jih orga-

nizira regijska sindikalna organizacija. Prav tako **sindikat pripravlja skupaj z svetom delavcev** konkretne predloge pri sprejemanju novih pravilnikov, organizacijskih predpisov in dogovorov oziroma vseh dokumentov, pri katerem družba potrebuje mnenje oziroma soglasje sindikata ali sveta delavcev.

Večino sredstev iz sindikalne blagajne namenimo za izvedbo že tradicionalnih sindikalnih izletov, za solidarnostno pomoč svojim članom ter za obdarovanju konec leta. Sindikat v družbi vsako leto pripravi tudi nekatere družbene dejavnosti, ki pa jih materialno krije podjetje. Tako je vsakoletni piknik ali druženje za vse zaposlene, ob novem letu pripravimo zabavo za upokojence, obdaritev otrok zaposlenih Domela ob koncu leta ter obdaritev zaposlenih žensk Domela ob njihovem prazniku.

Sindikat in svet delavcev sta imela že dalj časa pripravljen **Dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev**. Dogovor je bil v teh dneh tudi podpisan.

»DOBRE PRAKSE« ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Poročanje nadzornemu svetu/upravnemu odboru – ena ključnih nalog svetov delavcev!

Eno najpomembnejših pridobitev v smislu krepitve sistema delavskega soupravljanja v Sloveniji zagotovo pomeni določba 2. odstavka 80. člena ZSDU, ki je bila na predlog Združenja svetov delavcev Slovenije sprejeta v okviru novele ZSDU-B iz leta 2007 in se glasi:

»Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.«

Citirana določba je v navedenem smislu izjemnega pomena predvsem zato, ker pomemben del odgovornosti za delovanje tega sistema znotraj podjetij končno prenaša tudi na nadzorne svete oziroma upravne odbore (v nadaljevanju tudi: NS/UO) in nadzor nad uresničevanjem ZSDU zdaj zelo jasno in nedvoumno določa kot **»integralni del nadzorne funkcije v družbah«.** Morda ni pretirana niti ocena, da utegne v prihodnje prav to postati eden od najbolj učinkovitih mehanizmov za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU s strani delodajalcev v praksi – bolj kot inšpekcijski nadzor ter razni arbitražni, sodni in drugi pravni postopki, ki so se doslej v tem smislu izkazali kot razmeroma neučinkoviti.

Dejstvo je namreč, da so za uresničevanje »soupravljalskih« obveznosti, ki jih ZSDU nalaga »delodajalcu«, v imenu delodajalcev **pristojna njihova poslovodstva**, kar pomeni v družbah z dvotirnim upravljanjem uprave, v družbah z enotirnim upravljanjem pa upravne odbore. Zato je bilo doslej, torej pred sprejetjem uvodoma citirane nove določbe, dejansko uresničevanje teh obveznosti v celoti odvisno izključno od »benevolentnosti« uprav oziroma izvršnih direktorjev UO (v nadaljevanju tudi: poslovodstva), nadzorni sveti in upravni odbori družb pa se s to problematiko **preprosto sploh niso hoteli ukvarjati**, češ da to niti ne sodi v okvir njihovih funkcij. Zato tudi ne čudi ugotovitev, da je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so **v praksi najpogosteje in najbolj grobo, hkrati pa tudi bolj ali manj nesankcionirano kršeni** s strani posameznih poslovodstev. In zakaj so pričakovanja glede pozitivnih učinkov nove zakonske določbe v tem pogledu lahko upravičeno tako zelo visoka?

Zato, ker imajo v veljavnem sistemu korporacijskega upravljanja edinole nadzorni sveti (v družbah z dvotirnim upravljanjem) in upravni odbori (v družbah z enotirnim upravljanjem) **dovolj realne moči**, da lahko ožjim poslovodstvom bodisi neposredno bodisi vsaj posredno »diktirajo« takšen ali drugačen način delovanja tudi na področju uresničevanja ZSDU v konkretni družbi. Glede preprečevanja kršenja določil ter dejanskega uveljavljanja »duha« tega zakona v praksi posameznih družb torej zagotovo nobena inšpekcija in nobeno (raz)sodišče ne more doseči toliko, kolikor lahko v tem smislu doseže ustrezno **»napotilo«** nadzornega sveta ali upravnega odbora poslovodstvu.

Pri tem pa je ključnega pomena zlasti to, da zakon zdaj nadzornim svetom in upravnim odborom **preprosto ne dopušča več ignorantskega odnosa do te problematike**, kakršnemu smo bili v večini družb priča doslej, ampak jim neposredno nalaga določeno aktivnost. Če namreč svet delavcev pripravi poročilo o uresničevanju ZSDU v družbi s predlogom ukrepov, ga je po zakonu NS oz. UO na zahtevo predstavnikov delavcev v tem organu najmanj enkrat letno dolžan obravnavati in se do njega opredeliti, kar pomeni, da mora predlagane ukrepe bodisi podpreti bodisi zavrniti (lahko jih tudi spremeni ali dopolni po lastni presoji). S tem pa v bistvu že prevzema tudi pomemben del odgovornosti za stanje na tem področju v družbi.

V nadaljevanju predstavljamo praktični **primer »dobrega« poročila sveta delavcev**, ki je bilo pripravljeno ob doslednem upoštevanju priporočil ZSDS za njihovo pripravo.

Poročilo sveta delavcev nadzornemu svetu družbe Hit d.d.

I. Uvod

Svet delavcev podaja nadzornemu svetu družbe Hit d.d. v skladu z 80. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) poročilo o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi. Poročilo zajema podrobnejšo analizo stanja glede različnih vidikov uresničevanja zakona, ki je razdeljena po posameznih zaokroženih vsebinskih sklopih, navedenih v nadaljevanju. Pri tem skuša svet delavcev v tem poročilu podati splošno oceno stanja na posameznih področjih in posebej opozoriti tudi na nekatere konkretne slabosti in pomanjkljivosti pri uresničevanju sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju družbe, hkrati pa podati tudi predloge ustreznih ukrepov za potrebne izboljšave.

Svet delavcev pričakuje, da bo nadzorni svet poročilo temeljito proučil in se do njega opredelil, obenem pa sprejel ustrezne odločitve o vseh konkretno predlaganih ukrepih za odpravo ugotovljenih slabosti in pomanjkljivosti, ki so v njegovi pristojnosti. Naj namreč v zvezi s tem opozorimo, da je s sprejetjem določbe 2. odst. 80. člena v okviru novele ZSDU-B iz leta 2007 delovanje sistema delavske participacije v družbi dokončno postalo tudi eden od pomembnih vidikov izvajanja nadzorne funkcije v družbah, in sicer najmanj iz dveh razlogov:

- prvič zato, ker učinkovito sodelovanje delavcev pri upravljanju predstavlja bistven element doseganja večje poslovne uspešnosti v sodobnih pogojih gospodarjenja in je torej nujen integralni del uspešnega (poslo)vodenja družb, nad katerim so sicer dolžni bdeti organi nadzora družb, in
- drugič zato, ker je ta sistem urejen s posebnim zakonom, nadzor nad zakonitostjo dela poslovodstev pa je že po naravi stvari ena od nalog organov nadzora.

Zato svet delavcev utemeljeno pričakuje ustrezen odziv nadzornega sveta na to poročilo v zgoraj navedenem smislu. Pri tem se seveda zavedamo, da je treba možne konkretne ukrepe, ki jih v okviru svojih zakonskih pristojnosti na obravnavanem področju sprejme nadzorni svet razdeliti na:

- tiste, katerih realizacija je sicer v pristojnosti uprave in jih NS zato lahko sprejme le v obliki usmeritev, priporočil in drugih napotil ožjemu poslovodstvu za vodenje poslov na tem področju HRM – upravljanja s človeškimi viri;
- tiste, ki so v neposredni pristojnosti NS in jih lahko le-ta sprejema oziroma o njih odloča v obliki svojih sklepov (morebitne dodelave lastnega poslovnika in drugi ukrepi za omogočanje učinkovitejšega delovanja delavskih predstavnikov v NS ipd.).

II. Splošno

V družbi HIT, d. d. se je junija letos začel četrti mandat sveta delavcev, ki je bil ustanovljen leta 1998. V vsem času si je svet delavcev prizadeval aktivno sodelovati in opravljati svoje poslanstvo, kot izhaja iz zakonskih predpisov in sklenjenega Participacijskega dogovora v družbi.

Če za začetek najprej navedemo nekatere pozitivne elemente sedanjega stanja na področju uresničevanja ZSDU v družbi, velja poudariti, da je v družbi solidno poskrbljeno za osnovne pogoje za delovanje sveta delavcev (opremljena pisarna, osnovni pisarniški material, kritje stroškov za izobraževanje in zunanje strokovnjake ipd…). Prav tako je potrebno izpostaviti, da je nivo komuniciranja in medsebojnih odnosov med upravo in izvršnimi direktorji ter svetom delavcev na primerni – profesionalni ravni.

Kar se tiče razumevanja temeljnega poslanstva sveta delavcev, pa izkušnje iz preteklosti in predvsem sedanjosti žal kažejo, da menedžment v osnovi še vedno tretira svet delavcev bolj kot nujno zlo in ne kot partnerja. Eden od razlogov za to trditev se najverjetneje nahaja v dejstvu, da kljub visoki stopnji izobrazbe Hitovih menedžerjev le-ti zelo slabo poznajo in razumejo pravi pomen delavske participacije. Delavce se še vedno pretežno obravnava kot strošek in segment, kateri naj opravlja svoje dolžnosti, zanemarja pa se njihove pravice, predvsem pa tudi njihove delovne in ustvarjalne potenciale. Zato bi moralo čim prej prevladati spoznanje, da je pot do poslovne uspešnosti trasirana s sodelovanjem zaposlenih pri upravljanju.

Svet delavcev si vseskozi prizadeva in želi vzpostaviti partnersko medsebojno sodelovanje, pri čemer upa, da bo tudi uprava spoznala pozitivne učinke takšnega sodelovanja, torej kot pomoč pri sprejemanju in izvajanju posameznih poslovnih odločitev in urejanju notranje organizacije podjetja. Konec koncev smo zaposleni največji poznavalci delovnega okolja, delovnega in poslovnega procesa ter svojega delovnega mesta in lahko s pobudami, pripombami in predlogi v veliki meri pripomoremo k optimizaciji delovnih procesov, izboljšanju notranjih odnosov, pripadnosti podjetju ter posledično k boljšim poslovnim rezultatom družbe.

Naj omenimo, da se je ta svet delavcev, ki je kot četrti nastopil mandat junija 2010, moral že v prvih dneh delovanja soočiti z "napadi" pravne službe podjetja, ki je najprej hotela razveljaviti volitve, nato pa je izpostavljala še domnevno "nezdružljivost" funkcije posameznih članov sveta delavcev (predsednika in namestnika) z njuno sindikalno funkcijo (predsednik sindikata na višjem – državnem nivoju in predsednik nadzornega sveta sindikata), ki po zakonu sicer sploh ni sporna.

III. Stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev

1. Avtonomna pravna ureditev (5. člen ZSDU)

V družbi je vse od ustanovitve sveta delavcev (leta1998) sklenjen t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU, ki pa ga je uprava pred mesecem in pol odpovedala in predlagala nov dogovor. Svet delavcev se je na pobudo odzval, pripravil svoj predlog besedila, poslovnika ter dinamike pogajanj (enkrat tedensko) in

vse skupaj posredoval upravi. Pričakujemo, da bodo pogajanja konstruktivna, predvsem pa, da bo uprava spoštovala aneks iz leta 2006, ki določa, da veljajo določbe obstoječega dogovora do sklenitve novega.

Bistvena težava, ki jo vidimo pri tem je, da uprava ne sprejema dejanske vloge sveta delavcev, ki lahko pripomore in konstruktivno pomaga pri sanaciji podjetja (največje »bogastvo« podjetja so zaposleni), kar je nenazadnje razvidno iz njenega spremnega dopisa in predloga dogovora, ki očitno poskuša z drastičnim zmanjševanjem pravic sveta delavcev ovirati njegovo delovanje. Občutek imamo, da bi uprava najraje videla, da se svet delavcev povsem ukine.

Obstoječi dogovor sicer določa le nekoliko večji obseg pravic od ZSDU, kar je sicer tudi eden njegovih temeljnih namenov v duhu določbe 2. odstavka 5. člena ZSDU. (Nad)standarden obseg pravic je le v nekoliko povečanem obsegu priznanih ur za delo v svetu delavcev in nagradi članom sveta delavcev. V praksi, kar bo podrobno pojasnjeno v nadaljevanju poročila, pa se svet delavcev žal sooča s težavami glede uresničevanja določb tega dogovora.

2. Splošni pogoji za delo sveta delavcev

Kar se tiče splošnih pogojev za delo delavskih predstavništev, je za to, kot že omenjeno, solidno poskrbljeno, svet delavcev pa se pri svojem delovanju obnaša skrajno racionalno. V letu 2010 je tako iz razpoložljivega fonda sredstev porabil manj kot 10 % le-tega.

2.1. Možnosti za izobraževanje delavskih predstavnikov

V preteklem letu so delavski predstavniki izkoristili 33 delovnih dni za izobraževanje, kar pomeni 2, 53 dneva na člana sveta delavcev (po zakonu oz. participacijskem dogovoru pripada letno vsakemu članu SD 6 delovnih dni). Se pa stanje na tem področju vsekakor popravlja. Upoštevati je namreč treba, da je vsa izobraževanja opravil nov svet delavcev – od junija naprej. Za primerjavo – v l. 2009 je bilo izobraževanj precej manj (povprečno manj kot en dan na člana SD). Svet delavcev se žal ni mogel izogniti težavam, saj je uprava večkrat podala mnenje, da so tovrstna izobraževanja nekaj nepotrebnega in predlagala naj se svet delavcem temu odreče, kar pa je bilo strani sveta delavcev zaradi zavedanja pomena izobraževanja članov za učinkovito opravljanje soupravljalskih funkcij odločno zavrnjeno. Kot rečeno, je svet delavcev za izobraževanja in kritje stroškov zunanjih strokovnjakov porabil manj kot 10 % razpoložljivih sredstev (fond znaša v skladu z zakonom 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana SD).

3. Materialni pogoji za delo delavskih predstavništev (64. in 65. člen ZSDU)

3.1. Poklicni člani oziroma strokovne službe sveta delavcev

Svet delavcev ima od decembra 2010 enega profesionalnega člana (predsednik SD) in dva polprofesionalna člana, po ZSDU pa bi mu sicer pripadali trije polni profesionalci. Tudi tu je potrebno omeniti, da je uprava predlagala deprofesionalizacijo članov SD, kar pa je svet delavcev odločno zavrnil zaradi pomena le-te za dobro delovanje SD.

3.2. Nagrajevanje nepoklicnih članov sveta delavcev

Člani SD imajo po še vedno veljavnem participacijskem dogovoru pavšalno mesečno nagrado v višini maksimalno 20 % povprečne plače v podjetju, ta pa je lahko zaradi neaktivnosti tudi nižja. Nov SD je tej določbi namenil polno pozornost in pred časom je o tem razpravljal tudi odbor SD ter ugotovil, da člani SD svojo vlogo opravljajo na visokem nivoju. Nagrada je pogosto le nadomestilo za opravljene ure dela v svetu delavcev v prostem času, zato ni razloga za znižanje nagrade. Je pa bila dopuščena možnost, da se posamezni člani SD, ki bi to želeli, lahko nagradi ali delu le-te sami odpovejo. Poleg tega svet delavcev zagovarja stališče naj aktivnost posameznih članov spremlja volilna baza, ki je posamezne člane izvolila in je tudi »glavni razsodnik« glede njihove uspešnosti pri opravljanju te funkcije.

Ena od bistvenih teženj uprave pri predlogu novega participacijskega dogovora je ukinitev teh nagrad.

3.3. Finančna in druga sredstva za potrebe dela sveta delavcev

SD ima zagotovljeno lastno pisarno, prostore za seje, zagotovljena osnovna sredstva za delovanje in pokrite osnovne materialne stroške, participacijski dogovor pa okvirno določa znesek sredstev za pokrivanje stroškov izobraževanj in zunanjih strokovnjakov. Zaenkrat podjetje te stroške plačuje, čeprav se poleg že omenjenih zapletov glede izobraževanj pojavljajo tudi težave s priznavanjem stroškov zunanjih sodelavcev (odvetnika), kljub navedbam iz točke 2.2.

Svet delavcev je nekajkrat neuspešno predlagal, da se v skladu z določbami 13. člena participacijskega dogovora določi fiksni znesek sredstev, s katerimi lahko SD samostojno razpolaga za določen namen.

Splošna ocena stanja po mnenju SD: *v glavnem zadovoljivo, vendar bi bile kljub temu priporočljive še določene izboljšave.*

Predlog ukrepov:

1. Nadzorni svet naj upravi priporoči, naj se aktivno pogaja za nov participacijski dogovor in pri tem upošteva aneks, ki pravi, da je obstoječi dogovor veljaven do sklenitve novega dogovora.

2. Nadzorni svet naj upravi naloži izpolnjevanje obveze iz participacijskega dogovora v smislu določitve fiksnega zneska za izobraževanje in kritje stroškov oseb iz 61. člena ZSDU ter zakonskega zagotovila, da je neposreden odredbodajalec za uporabo odobrenih sredstev predsednik sveta delavcev (na podlagi izdanega pooblastila poslovodstva), tako da lahko svet delavcev resnično samostojno razpolaga s temi sredstvi v smislu 4. odstavka 65. člena ZSDU.

IV. Stanje glede uresničevanja participacijskih obveznosti delodajalca

1. Doslednost in kakovost obveščanja sveta delavcev (89. in 90. člen ZSDU) in zaposlenih (2. ter 69. do 72. člen ZSDU) s strani vodstva

Svet delavcev tekoče pridobiva informacije, ki so naštete v 89. členu ZSDU, večinoma skozi gradiva za nadzorni svet in poročila uprave pri predstavitvi le-teh na sejah sveta delavcev. Pogosto pa se dogaja, da so v teh (obsežnih) gradivih skrite tudi informacije in

obvestila, ki bi jih po predpisih delodajalec moral posebej posredovati svetu delavcev še pred odločanjem (90. člen ZSDU) in s tem omogočiti svetu delavcev, da se do posameznih vprašanj ustrezno opredeli v skladu s svojimi pristojnostmi in osnovno vlogo.

Kakega samoiniciativnega posredovanja svetu delavcev tudi drugih poslovnih informacij, ki niso izrecno navedene v zakonu ali participacijskem dogovoru, pa svet delavcev ni deležen. Izjema so posamezne informacije, ki mu jih posredujejo delavski direktor (predvsem informacije s sej uprave) in predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu.

- Svet delavcev je upravi večkrat predlagal vključitev v začetne faze posameznih postopkov (spremembe sistemizacije, ukrepi iz 89. člena ZSDU,…), kar bi svetu delavcev omogočilo učinkovito uresničevanje svoje funkcije in bi moralo biti tudi v interesu delodajalca. Doslej so bile te pobude žal skorajda v celoti zavrnjene. Uprava na relaciji do sveta delavcev zgolj izvršuje formalne obveze iz ZSDU in participacijskega dogovora, pri čemer se želje SD za vključitev v skupno oblikovanje dokončne odločitve (v obliki ustreznih mnenj, pobud in predlogov sveta delavcev) praktično nikoli ne upošteva.
- Svet delavcev poskuša pred vsakim obveščanjem ali skupnim posvetovanjem predhodno pripraviti nabor vprašanj in predlogov ter jih pisno posredovati upravi z namenom, da na seji že pridobi odgovore. Žal takšna praksa zaenkrat še ne prinaša rezultatov. Bo pa svet delavcev s tem nadaljeval, saj je brez dvoma ustreznejša (omogoča predhodno pripravo) kot ustna vprašanja in pobude članov sveta na samih sejah, ko se je težko takoj opredeljevati do vprašanj, predlogov in stališč sveta delavcev.
- Svetu delavcev doslej gradivo za seje NS oz. v ostalih primerih še ni bilo posebej prilagojeno (obseg, razumljivost, popolnost in relevantnost informacij), pa čeprav bi to učinkovitost dela SD brez dvoma precej olajšalo. Res je, da SD tega od uprave še ni zahteval. Vsekakor pa je zagotovitev višje kakovosti gradiv za potrebe odločanja SD v omenjenem smislu ena od naših nalog v prihodnosti, prav tako kot tudi zbori delavcev, ki jih noben svet delavcev doslej v podjetju Hit d.d. še nikdar ni sklical.
- Že kar precej časa ni bilo sklicano skupno posvetovanje glede vprašanj varnosti in zdravja pri delu, določenih v 91. členu ZSDU.
- V zadnjem letu dni pa je bila zaznana kršitev ZSDU (neobveščanje sveta delavcev pred sprejemom odločitve o skrajšanju obratovalnega časa in števila igralnih miz v IZC Park, kot izhaja iz 90. člena ZSDU), zaradi česar je svet delavcev tudi prvič uporabil pravico veta. Delodajalec tega ni upošteval, pri čemer je teoretično »problematiziral« jasnost določb ZSDU in zato v zvezi s tem zdaj poteka arbitražni postopek.

2. Skupna posvetovanja vodstva in sveta delavcev (91. do 94. člen ZSDU)

Vodstvo podjetja večinoma spoštuje svojo zakonsko dolžnost sklicevanja skupnih posvetovanj (1. odst. 91. člena ZSDU) s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj. Uprava pa je zavrnila oz. ignorirala več pobud sveta delavcev za skupno posvetovanje v primerih, ki so določeni kot predmet obveznega skupnega posvetovanja s participacijskim dogovorom. Ena od nalog za prihodnost ostaja tudi realizacija določbe 86. člena ZSDU, po kateri naj bi se svet delavcev in vodstvo praviloma sestajala enkrat mesečno (skladno z načelom, da »v družbi pravzaprav nikoli ne zmanjka pomembnih vprašanj, o katerih bi se morala svet delavcev in delodajalec medsebojno informirati, posvetovati in se dogovarjati za ustrezne rešitve«).

V zvezi s skupnimi posvetovanji je potrebno omeniti, da se načeloma delodajalec drži postavljenih rokov (skupnih posvetovanja je bilo sicer v letu 2010 zelo malo), v imenu poslovodstva pa se ga večinoma udeležujejo pooblaščeni predstavniki strokovnih služb.

3. Soodločanje sveta delavcev s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU)

Svet delavcev je delodajalca večkrat neuspešno opozoril na dejstvo, da se določena vprašanja (osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela, letni razpored delovnega časa, kriteriji za napredovanje), ki po ZSDU in participacijskem dogovoru spadajo pod soodločanje, ignorirajo oz. sprejemajo izven predpisanih postopkov.

Svetu delavcev je bil v soglasje predložen program presežnih delavcev. V konkretnem primeru je svet delavcev ugotovil, da niso izpolnjeni predpisani pogoji za soodločanje in o tem ne more podati soglasja ter predlagal odpravo napake. Delodajalec je poslal obširen dopis, v katerem je stališče sveta delavcev označila kot brezpredmetno, najavil vztrajanje na programu, kasneje pa ga je (brez obvestila svetu delavcev) enostavno umaknil in predloga ni več obnovil.

4. Reševanje »soupravljalskih« sporov (98. do 107. člen ZSDU)

Zaradi prej omenjenega primera kršenja določb ZSDU je svet delavcev sprožil postopek zadržanja odločitve delodajalca in po 98. členu ZSDU in sprožil postopek za razreševanje spora (arbitraža). Ker pa delodajalec »veta« ni upošteval, je svet delavcev o tem obvestil inšpekcijo za delo. Ta je ugotovila prekršek po 19. točki 1. odst. 107 člena ZSDU, na katerega delodajalec ni imel pripomb, vendar pa tudi ni upošteval »veta«!?

V praksi je zaznati še druge primere, ko bi svet delavcev lahko uporabil pravna sredstva oziroma postopke proti delodajalcu, še zlasti zaradi kršenja zakonodaje in kolektivnih pogodb. Zaenkrat se svet delavcev za te poteze ni odločil. Tudi zato ne, ker upa, da bo nadzorni svet pri obravnavi tega poročila na določene nepravilnosti opozoril delodajalca in se v bodoče ne bodo več dogajale.

Splošna ocena stanja po mnenju SD: *nezadovoljivo in potrebno bistvenih izboljšav.*

Predlog ukrepov:

1. Nadzorni svet naj upravo opozori, da je dolžna dosledno spoštovati zakonodajo, kolektivne pogodbe, dogovore in notranje akte in na vsako opozorilo sveta delavcev ustrezno reagirati.

2. Predlagamo tudi, da se vsake tri mesece na seji NS kot posebna točka obravnava ta tema. Prav tako se NS zaveže tekoče obravnavati vsako posamično kršitev participacijkih dolžnosti uprave, na katero bo opozorjen s strani SD in po potrebi sprejeti ustrezne ukrepe.

3. Nadzorni svet se v okviru svojih pristojnosti zavezuje v primeru ponavljanja tovrstnih kršitev sprožiti postopek ugotavljanja in sankcioniranja odgovornosti uprave.

V. Uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe

Predstavniki zaposlenih v družbi Hit d.d. so delavski direktor in dva predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe. Tik pred iztekom prejšnjega leta je odstopil eden od predstavnikov zaposlenih – zunanji sodelavec odvetnik Aleksander Lisjak (tudi svetovalec sveta delavcev in odvetnik vseh sindikatov v podjetju). Za ta korak se je odločil zaradi negativnega mnenja odvetniške zbornice, pa čeprav njegove funkcije sicer niso bile pravno sporne.

Funkcije in pogoji za delovanje predstavnikov zaposlenih v organih družbe so opredeljeni v participacijskem dogovoru in poslovniku sveta delavcev. Dana jim je možnost izobraževanja, certifikata oziroma listin A ali B pri Združenju nadzornikov Slovenije pa zaenkrat še niso pridobili. Način opravljanja funkcije delavskega direktorja in njegove obveznosti v odnosu do sveta delavcev pa so podrobneje urejeni še v posebnem dogovoru med SD in delavskim direktorjem.

V praksi je zagotovljena ustrezna povezanost in pretok informacij (pridobivanje usmeritev in stališč za delo, poročanje) med predstavniki delavcev v NS in svetom delavcev kot njihovo »bazo« oziroma kot organom, ki je pristojen za njihovo imenovanje in morebiten odpoklic ter ima zato v odnosu do njih tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo.

Vprašanje, ki se utegne pojaviti in ga bomo poskusili urediti v participacijskem dogovoru, je zagotavljanje pogojev predstavnikov zaposlenih za delovanje v nadzornem svetu v smislu priznanja opravljenih ur, ki naj se štejejo kot redna delovna obveznost v podjetju. Le tako bo namreč po našem mnenju omogočeno učinkovito opravljanja vloge predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu.

Splošna ocena stanja po mnenju SD: *zadovoljivo.*

Predlog ukrepa:

Nadzorni svet naj upravi predlaga, da se predstavnikoma zaposlenih priznajo stroški in ure za delo v nadzornem svetu, kar naj se nato podrobno uredi v participacijskem dogovoru.

VI. Možnosti za avtonomno nadgrajevanje sistema delavske participacije v družbi

Kot je bilo že navedeno, so pred svetom delavcev in upravo pogajanja za nov participacijski dogovor, ki naj bi skladno z določili 1. in 2. odst. 5. člena ZSDU vseboval:

- *podrobnejšo ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;*
- *ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon napotuje na participacijski dogovor;*
- *ureditev tudi morebitnih drugih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;*
- *ureditev morebitnih dodatnih ali večjih participacijskih pravic delavcev, kot jih določa že zakon.*

Intencija zakona je torej preko participacijskega dogovora čim bolj podpreti avtonomni razvoj »nadstandardnega« nivoja delavske participacije, ki presega t. i. zakonski minimum, na kar poleg že omenjenega 5. člena kažejo tudi še nekatere druge določbe ZSDU (npr. 63. člen, ki izrecno napotuje na možnost določitve večjega števila ur za delo članov SD, daljše odsotnosti zaradi izobraževanja, večje število ur v okviru delovnega časa za posvetovanje z delavci ter drugih ugodnosti, povezanih z delom sveta delavcev).

Možnost avtonomne določitve »tudi drugih načinov participacije« v participacijskem dogovoru je dobrodošla za dodatno obogatitev načinov in oblik soupravljanja še z drugimi, ki jih zakon sam ne predpisuje. V tem smislu priporočamo zlasti oblikovanje nekaterih paritetno sestavljenih skupnih teles delodajalca in sveta delavcev z določenimi pristojnostmi v družbi. Dodatne participacijske pravice se lahko uredijo bodisi v obliki prenašanja posameznih zadev (vprašanj) iz zakonsko določenih pristojnosti sveta delavcev z nižjih na višje participacijske nivoje bodisi v obliki določitve dodatnih vprašanj, ki so predmet soupravljanja in jih zakon ne omenja. Prav tako je mogoče s participacijskim dogovorom določene odločitve tudi v celoti prenesti v pristojnost sveta delavcev. V poštev pridejo zlasti odločitve o uporabi sredstev s področja standarda delavcev v podjetju (stanovanjska vprašanja, sociala, šport in rekreacija, kultura itd.). Tako se lahko, na primer, delodajalec in svet delavcev dogovorita le o letni višini sredstev, ki jih bo podjetje zagotovilo za navedene namene, o njihovi konkretni uporabi med letom pa lahko samostojno odloča in z njimi razpolaga svet delavcev. Dodatno se je, denimo, mogoče avtonomno dogovoriti tudi za pravico do sodelovanja predstavnika sveta delavcev na seji skupščine s pravico do razprave in brez pravice glasovanja, itn. Na opisani način je prav gotovo mogoče precej okrepiti vlogo sveta delavcev in dvigniti splošno raven kolektivne participacije zaposlenih v procesu poslovnega odločanja v podjetju, kar lahko zelo ugodno vplivalo na izboljšanje klime, delovne storilnosti in dvig uspešnosti poslovanja. To pa bi moralo biti načeloma skupni interes delavcev in delodajalca.

Vsa navedena in druga priporočila za avtonomno »bogatitev« sistema delavskega soupravljanja v družbi so podrobneje navedena v Splošnem priročniku za delavsko soupravljanje ter v številnih usmeritvenih dokumentih Združenja svetov delavcev Slovenije in bi jih vsekakor veljalo v čim večji meri upoštevati tudi ob pripravi novega participacijskega dogovora v HIT-u. Zato je svet delavcev v tem smislu pripravil tudi povsem nov predlog besedila participacijskega dogovora in ga ponudil upravi kot podlago za začetek ustreznih pogajanj. Zdaj veljavni dogovor je namreč, kot rečeno, v tem pogledu izjemno slab in »neinventiven«, saj praktično v ničemer ne nadgrajuje t. i. zakonskega minimuma. Predlog novega besedila participacijskega dogovora, ki ga je kot podlago za začetek pogajanj prvotno pripravila uprava, pa je žal v obravnavanem smislu še slabši od veljavnega dogovora in izrazito teži k temu, da bi se ukinile še vse že uveljavljanje »nadstandardne« participacijske pravice sveta delavcev.

Splošna ocena stanja po mnenju SD: *nezadovoljivo.*

Predlog ukrepov:

1. Nadzorni svet naj podpira prizadevanja za nadaljnji razvoj in bogatitev sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbi in priporoči upravi, da ob sklepanju novega participacijskega dogovora v čim večji meri upošteva tovrstne sugestije sveta delavcev.

2. Nadzorni svet naj upravi in sveta delavcev poda pobudo, da ga sprotno seznanjajo s pogajanji za participacijski dogovor. NS naj se po potrebi vključi v pogajanja za participacijski dogovor v vlogi mediatorja.

VII. Pomembnejša vsebinska razhajanja med svetom delavcev in delodajalcem

Svet delavcev in uprava kot zastopnik delodajalca žal pogosto ne najdeta »skupnega jezika« o določenih vprašanjih dela in življenja v podjetju ki pa so lahko z vidika interesov zaposlenih, katere zastopa svet delavcev, ne nazadnje pa tudi z vidika dolgoročnih interesov družbe, izjemnega pomena. Pri tem gre običajno

- za določene pobude in predloge sveta delavcev za izboljšanje organizacije in pogojev dela ali položaja in pravic zaposlenih, za katere ožje poslovodstvo kljub velikemu pomenu, ki jim ga pripisuje svet delavcev, enostavno nima posluha,
- za določene »nameravane« odločitve ožjega poslovodstva, katerih uveljavitev bi močno posegla v interese zaposlenih in povzročila njihovo nezadovoljstvo, svet delavcev pa nima na razpolago učinkovitih pravnih sredstev, da bi lahko ustrezno vplival na njihovo spremembo ali umik, če poslovodstvo vztraja pri svojem.

Dovolite, da predstavimo razmišljanje »staroste« Hitovega sveta delavcev, prvega predsednika SD in tudi že predstavnika zaposlenih v NS, ki to problematiko ponazarja takole:

»Očitno se uprava oz. pristojne službe v podjetju sploh ne zavedajo prave vloge sveta delavcev, saj vsako pobudo ali opozorilo na nepravilnosti razumejo kot oviranje njihovih prizadevanj za uresničitev zastavljene strategije Hita za obdobje 2010-2012.

Svet delavcev je po naravi organ, čigar osnovno poslanstvo je sodelovanje pri upravljanju, skrb za pravno varnost in za ustrezne pogoje dela zaposlenih, opozarjanje na nepravilnosti, anomalije, odnose v kolektivu, podajanje predlogov in pobud za izboljšave ipd. Skratka, svet delavcev je poleg osnovnih funkcij tudi generator idej in predlogov za boljšo organizacijo dela, ustreznejše medsebojne odnose in za ustrezen odnos do cenjenih gostov v smislu pridobivanja novih oz. zadržanja rednih (stalnih) igralcev.

nimajTako opevani sistem uravnoteženih kazalnikov najbolje deluje pri zaposlenih, ki so neposredno udeleženi v procesih dela, saj zaposleni neposredno zaznajo vsa odstopanja. Žal pao nobenega vpliva na odpravljanje nepravilnosti, kvečjemu obratno. Ko opozarjajo vodje na to, kaj slabo funkcionira in kako bi lahko bolje naredili, jih vodilni milo rečeno ignorirajo, označijo za negativce in vse skupaj pometejo pod prag. Njihovo razumevanje vodenja procesov in ljudi je skrčeno samo na teorem, da če na težavo nihče ne opozori, te težave enostavno ni. In ta teorem sami sebi neprestano dokazujejo.

In tu je glavna težava (največja pomanjkljivost) Hitovega vodenja in voditeljstva. Uprava oz. od uprave zadolženi (pravijo, da ne morejo vedeti vsega, kar se dogaja v operativi) ne zaznajo ali pa nočejo zaznati dejanskega stanja in težav, ki se pojavljajo v igralništvu, gostinstvu in drugje. Celo tako daleč gre vse skupaj, da napake, ki jih uprava z neureditvijo oz. zavračanjem pobud sveta delavcev očitno odobrava (čutiti je, da jim pobude in vprašanja sveta delavcev kradejo dragocen čas, nanje odgovarjajo in na sejah sodelujejo zgolj zaradi formalnosti), postanejo v očeh vodilnih vrline.

Ko člani sveta delavcev opozarjamo na določene probleme (vedno dobronamerno, v želji po boljših rezultatih, saj nam ni vseeno, kaj se dogaja s Hitom) gre odgovor, skoraj brez izjeme, v smer razpravljanja o problemu in to v nedogled. Ko si prepričan, da vodilni niso razumeli vprašanja, skušaš ponovno razložiti, kje je problem, podrobno, z drugimi besedami, da bi te predstavniki uprave ja razumeli, kaj jim hočeš povedati. In zopet s strani vodilnih, podrobna razlaga, večkratno ponavljanje enega in istega, na dolgo in široko. Vsakomur postane jasno, da bi radi o problemu le razpravljali, nikdar pa ni bilo čutiti pripravljenosti, da bi ga tudi reševali oz. rešili. Upravičeno lahko sklepamo, da jim uspeh pomeni cilj in ne posledico, za razliko od zaposlenih, ki vidijo skozi uspešno delo posameznika uspešen Hit.

Zdrav razum bi pričakoval več sodelovanja med upravo in svetom delavcev, še posebej v času, ki smo mu priča in nam ni naklonjen, saj uprava »a priori« zavrača praktično vse predloge, pobude, opažanja, nepravilnosti,… ki ji jih posreduje svet delavcev. Svet delavcev se lahko le sprašuje, zakaj je tako. Prepričani pa smo, da je konstruktivno sodelovanje med upravo in svetom delavcev eden od dejavnikov, ki lahko vidno vpliva na izboljšanje klime v podjetju in posledično boljšimi poslovnimi rezultati.«

V nadaljevanju podrobno predstavljamo nabor predlogov, ki jih je svet delavcev podal delodajalcu, pri čemer so bili:

a.) upoštevani naslednji predlogi in pobude:

- pobuda oz. zaprosilo za imenovanje pristojne osebe za podrobnejše tolmačenje posameznih bilanc in finančnih postavk,
- uskladitev (in soglasje sveta delavcev) na pravilnik o razvoju kulturne ustvarjalnosti ter nagradah za koristne predloge in izboljšave,
- pobuda za arbitražni postopek (svet delavcev je nato podal neformalno soglasje za imenovanje predsednika arbitražne komisije po predlogu arbitra uprave!),
- predlog za oblikovanje nove in neigralniške ponudbe v IZC Park (delno upoštevan),
- pobuda za tematsko sejo gostinstva,
- delno upoštevana pobuda za oblikovanje skupnega predloga občinam za začasno odrekanje dela koncesijske dajatve (s strani uprave vzeta na znanje),
- predlog, da se ne ukine delovnega mesta “vale v igralnici”.

b.) niso pa bile upoštevane pobude in predlogi:

- pobuda za zavarovanje odgovornosti predstavnikov zaposlenih v nadzornem svet (junij 2010) – zavrnjeno (kasneje je NS to podal kot svojo zahtevo),
- pobuda za podpis akta o preprečevanju mobinga oz. trpinčenja na delovnem mestu (večkrat posredovana) – še vedno neurejeno,
- pobuda za vključitev sveta delavcev v pripravo izhodišč poslovnega plana 2011 (julij 2010) – pobuda le deloma sprejeta v smislu, da naj SD pripravi izhodišča in jih posreduje – na dodatno prošnjo SD-ja za sestanek s pristojno službo zaradi razjasnitve določenih postavk je bil dan negativen odgovor,
- pobuda za določitev fiksnega zneska za delovanje sveta delavcev, kot to določa 13. člen Participacijskega dogovora (večkrat posredovano) – brez ureditve,
- pobuda za oblikovanje ustreznega obvestila gostom v zvezi z zakonsko spremembo pobiranja napitnine (večkrat posredovana) – zavrnjena.
- pobuda za vključitev sveta delavcev v osnovno fazo priprave reorganizacije (julij 2010) – zavrnjena,

- predlog omogočanja prehrane zaposlenim in poenotenja cen ter ponudbe (julij 2010) – zavrnjena, poenotenje sicer deloma izvedeno na negativen način za zaposlene,
- pobuda oz. želja po konstruktivnem partnerskem medsebojnem sodelovanju (avgusta 2010) – prejeta dva odgovora uprave:

  1. Odg(avgusta 2010): "Uprava ne zavrača pobud sveta delavce.".

  2. Odg (novembra 2010): "V zvezi z vašim izraženim pričakovanjem upamo, da bomo v prihodnje dosegli sodelovanje, ki ga želimo oziroma pričakujemo drug od drugega. To pa ne more pomeniti le tega, da od uprave predstavniki delavcev pričakujejo le ugodnosti in strinjanje ter upoštevanje predlogov, pri čemer ne upoštevajo višine stroškov za izvedbo teh predlogov in ne upoštevajo situacije, v kateri naša družba je. Če bi se s predstavniki zaposlenih lahko doseglo podporo pri ukrepih, kjer bi bila ta še kako primerna (npr. podpisi aneksov za prilagoditev stroškov dela), bi bilo možno tudi boljše sodelovanje. Tako pa s strani predstavnikov zaposlenih uprava naleti ovire na vseh področjih, na prijave inšpekcijskim službam, uradu za nadzor, arbitražnim postopkom, pozivom za tožbo… izpostavljate pa željo po medsebojnem partnerstvu."

- predlogi v zvezi z reorganizacijo in ostalimi postopki (avgusta in septembra 2010) – skoraj v celoti zavrnjeni,
- pobuda za skupno posvetovanje v zvezi z nameravano ukinitvijo personalnih šankov (večkrat posredovana) – zavrnjena,
- pobuda za skupno posvetovanje v zvezi s prerazporejanji zaposlenih (večkrat posredovana) – zavrnjena,
- pobuda za plačevanje nadomestila za malico v gotovini (septembra 2010) – zavrnjena,
- pobuda za omogočanje primerne prehrane zaposlenim – delovni čas jedilnic naj omogoča prehrano vsem zaposlenim (oktobra 2010) – zavrnjena,
- zaprosilo za finančno študijo upravičenosti reorganizacije in projekcijo prihrankov (brez vštetih odpuščanj) – negativen odgovor,
- pobuda za vključitev sveta delavcev v proces optimizacije DM kontolor IM (oktober 2010) – zavrnjena,
- pobuda za nadaljevanje pogajanj za PKP in SDČ (julija in novembra 2010) – pogajanja se bodo nadaljevala šele po skoraj letu dni?!!,
- pobuda za sodelovanje sveta delavcev pri spremembi postavitve igral na IM v IZC Park (oktobra 2010) – zavrnjena,
- pobuda za izplačilo božičnice zaposlenim (novembra 2010) – zavrnjena,
- opozorila in predlogi za spoštovanje določb PKP – podjetniške kolektivne pogodbe, pogodbe o oblikovanju pokojninskega načrta, sporazuma o delovnem času za zaposlene v igralništvu in ostalih podpisanih dogovorov (večkrat posredovani) – uprava na to odgovarja le: "da je ta opozorila vzela na znanje", ni pa bilo nobenih konkretnih potez ali dogovarjanj oz. sestankov s svetom delavcev ter tudi ne odprave kršitev.

c.) <u>roki za odgovore:</u>

Odgovori na iniciative SD pogosto prihajajo izven predpisanega roka (15 dni), pri čemer svet delavcev zaenkrat zamude kljub vsemu sprejema z razumevanjem in v zvezi s tem vprašanjem doslej še ni ukrepal. Opozoriti pa velja na pogosto neskladnost med datiranimi dnevi na dopisih in dejansko poslanimi (celo 16 dni razlike?!).

Splošna ocena stanja po mnenju SD: *nezadovoljivo.*

Predlog ukrepa:

Nadzorni svet naj upravi predlaga vzpostavitev konstruktivnejšega sodelovanja s svetom delavcev v smislu vključevanja sveta delavcev v notranje procese v osnovni fazi, ne pa zgolj formalnega izvajanja zakonskih dolžnosti. Uprava naj predloge in pobude SD resno preuči, ne pa, da jih vztrajno in a priori zavrača – tudi tiste, ki nimajo negativnih finančnih posledic, nihovo sprejetje pa bi prineslo veliko pozitivnih učinkov za zadovoljstvo in delovno motivacijo zaposlenih in posledično za uspešnost podjetja.

VIII. Stanje na področju individualne (neposredne) in finančne participacije zaposlenih

Z vidika uveljavljanja individualne (neposredne) participacije zaposlenih v smislu posredovanja vprašanj, predlogov in pobud ter pravice do odgovorov neposrednih vodij in drugih vodstvenih delavcev je to na papirju urejeno, v praksi pa žal ne funkcionira.

S pojmom individualna (neposredna) participacija zaposlenih razumemo večjo ali manjšo možnost vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje odločitev na ravni svojega delovnega mesta in ožje organizacijske oziroma delovne enote. Gre torej za vprašanje možnosti vsakega delavca kot posameznika, da soodloča ali samostojno odloča o ciljih ter pogojih in načinu opravljanja svojega lastnega dela ter pri reševanju različne delovne problematike v ožji organizacijski skupini oziroma enoti.

Gledano z organizacijskega vidika je pojem individualne oziroma neposredne participacije v bistvu sinonim za povečevanje »avtonomije posameznikov v delovnem procesu« (opolnomočenje zaposlenih, angl. empowerment), ki po ugotovitvah številnih raziskav s področja poslovnih ved izrazito pozitivno vpliva na večjo delovno motivacijo zaposlenih in jo zato danes skuša kadrovska stroka v praksi spodbujati na zelo različne načine. Poglejmo si nekaj najpomembnejših:

1. ustrezno oblikovanje, zlasti »širitev« in »bogatitev« dela in delegiranje pristojnosti odločanja po hierarhiji navzdol, kar se v praksi v bistvu izvaja s tako ali drugače zasnovano sistemizacijo delovnih mest, pri sprejemanju oz. spreminjanju katere ima že po zakonu pomembne pristojnosti tudi svet delavcev;

2. uveljavljanje participativnih metod vodenja ljudi v poslovnem procesu (za razliko od avtoritarnih), torej participativnega odnosa nadrejenih do podrejenih sodelavcev;

3. razvijanja različnih t. i. participativnih skupin (timsko delo, krožki kvalitete, R & R skupine itd.);

4. itd.

V širšem smislu pa v ta kontekst vsekakor sodi tudi razvijanje t. i. finančne participacije zaposlenih oz. udeležbe delavcev pri dobičku, ki je prav tako pomemben element tako individualne kot kolektivne organizacijske participacije zaposlenih v sodobnem podjetju in je v Hit d.d. urejen s pogodbo o udeležbi zaposlenih pri dobičku in določbo v podjetniški kolektivni pogodbi.

Ocena stanja po mnenju SD: *delno zadovoljivo (finančna udeležba – zadovoljivo, individualna participacija – nezadovoljivo).*

Predlog ukrepa:

1. Nadzorni svet naj od uprave zahteva pripravo posebnega programa za spodbujanje razvoja individualne participacije v družbi ob upoštevanju priporočil sodobne organizacijske stroke (organizacijski ukrepi za povečevanje avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu, sistem organiziranega zbiranja pobud in predlogov zaposlenih, razvoj različnih oblik neposrednih komunikacij med vodstvom in zaposlenimi in dosledne obravnave najrazličnejših individualnih pobud posameznikov itd.), posebna pozornost pa naj se nameni tudi specializiranemu usposabljanju srednjega in nižjega menedžmenta za participativno vodenje ljudi v poslovnem procesu.

2. Nadzorni svet naj priporoči upravi uvedbo rednih letnih ocenjevanj vodij (tudi s strani zaposlenih) kot podlage za sprejem ukrepov za izboljšanje vodenja na vseh ravneh v družbi, vodje pa posebej opozori, da so dolžni v predpisanih rokih podajati odgovore in vsebine prenašati na višji nivo

3. Nadzorni svet naj od uprave pridobi zagotovilo, da ostanejo določbe o udeležbi zaposlenih pri dobičku v veljavi (tako pogodba kot določba v PKP), saj to lahko bistveno vpliva na motiviranost in delovno storilnost ter posledično pozitivne poslovne rezultate.

IX. Ocena stanja na področju delovnega zadovoljstva zaposlenih v družbi

V vseh podjetjih, ki stremijo k poslovni odličnosti, pristojni organi skrbno bdijo nad stanjem delovnega zadovoljstva zaposlenih, od katerega v končni posledici zavisi tudi njihova delovna motivacija in pripadnost podjetju. Višja ko je stopnja delovnega zadovoljstva zaposlenih (ta pa je odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih različnih materialnih, osebnostnih in societalnih potreb v sferi dela), višja je delovna motivacija in pripadnost zaposlenih družbi, s tem pa je višja tudi poslovna uspešnost podjetja oz. družbe. Iz teh razlogov se danes v večini podjetij izvajajo takšne in drugačne raziskave, s katerimi se neposredno ali vsaj posredno meri zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela in življenja v podjetju. Raziskave delovnega zadovoljstva, ki so se v podjetju redno izvajale pred leti, so žal v zadnjem obdobju povsem zamrle, s čimer ne svet delavcev ne delodajalec nimata povratne informacije in ne vzvoda za ugotavljanje dejanskega stanja ter predlogov za izboljšave.

Dejstvo pa je, da je zadovoljstvo zaposlenih po oceni SD na najnižjem nivoju v zgodovini podjetja in to praktično na vseh področjih in ravneh. K temu so v precejšnji meri prispevali tudi posamezni ukrepi delodajalca (kot denimo ukinitev personalnih šankov, premeščanja brez upoštevanja pravil, neupoštevanju želja zaposlenih, neupoštevanje predlogov SD v zvezi s posameznimi postopki…), ki praktično nimajo nobenih finančnih posledic za podjetje, zato pa ustvarjajo veliko nezadovoljstvo v kolektivu.

Samo veliki stopnji profesionalnosti (v slogu »problemi pod preprogo, ko stoji gost nasproti«) in posledično kakovostnemu odnosu zaposlenih do gosta, gre pripisati, da se slabi notranji odnosi in nezadovoljstvo (zaenkrat še) ne odražajo na relaciji do gostov (po opravljeni anketi med gosti slednji na prvo mesto še vedno uvrščajo zadovoljstvo z zaposlenimi).

Svet delavcev ima občutek, da delodajalca notranja klima v zadnjem času ne zanima preveč, oziroma ji posveča odločno premalo pozornosti, še posebej v tem težkem kriznem obdobju.

Ocena stanja po mnenju SD: *nezadovoljivo.*

Predlog ukrepa:

1. Nadzorni svet naj v skladu s svojo nadzorno in svetovalno/usmerjevalno funkcijo v odnosu do ožjega poslovodstva poudari pomembnost ukrepov na področju upravljanja s človeškimi viri kot enim najpomembnejših poslovnih dejavnikov. Še posebej naj uprava pretehta določene predloge, ki imajo veliko vlogo v zadovoljstvu zaposlenih in ne predstavljajo nikakršnih ali vsaj ne velikih finančnih obveznosti, ter jih kot take sprejme.

2. Nadzorni svet naj priporoči upravi periodično izdelavo raziskav o delovnem zadovoljstvu zaposlenih, z rezultati in na tej podlagi sprejetimi ukrepi pa naj seznanja tudi nadzorni svet.

Datum: 14. januar 2011

Svet delavcev Hit d.d.
predsednik
Denis Turk

V vednost:
- uprava družbe Hit d.d.,
- sindikati v podjetju,
- zaposleni,
- Združenje svetov delavcev Slovenije.

Pozitiven odziv nadzornega sveta na poročilo sveta delavcev

Točka 'Poročilo sveta delavcev HIT d.d. nadzornemu svetu' je bila uvrščena na dnevni red seje nadzornega sveta šele po več posredovanjih predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu. Navkljub začetnem občutku, da se predstavitev poročila na sami seji omogoča le zato, ker to predpisuje zakon (80. člen ZSDU), je nadzorni svet poročilo na koncu **označil kot pozitivno** in v tem smislu tudi soglasno sprejel sklep. V njem je med drugim izrazil pričakovanje do sveta delavcev, da v taki obliki **tudi v prihodnje poroča najmanj enkrat letno, upravo pa pozval k konstruktivnem sodelovanju s svetom delavcev** na področjih delavske participacije in spoštovanja zakonodaje v zvezi s soupravljanjem zaposlenih. Želel bi poudariti, da se pozitivnemu odzivu nadzornega sveta lahko v veliki meri zahvalimo predvsem profesionalni in korektni predstavitvi poročila s strani našega predsednika sveta delavcev, kolega Denisa Turka.

Karlo Korče, *predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu Hit, d.d.*

»POTREBNE INFORMACIJE« IN PREDPISANI ROKI ZA SKUPNO POSVETOVANJE

Vprašanje:

Svet delavcev je prejel obvestilo direktorja družbe, da sklicuje skupno posvetovanje s svetom delavcev o nameravani pripojitvi družbe (d.o.o.) drugi družbi (prav tako d.o.o.) znotraj koncerna, in sicer brez kakršnega koli priloženega »elaborata« o namenu, ciljih in predvidenih učinkih te statusne spremembe. Rok za zahtevano skupno posvetovanje naj bi bil 8 dni od prejema zahteve, nameravana pripojitev pa naj bi bila potem formalno izvedena že v treh tednih. Je izvedba takšnega posvetovanja sploh smiselna in skladna z ZSDU in kakšno ravnanje v zvezi s tem svetujete svetu delavcev?

Odgovor:

Pripojitev družbe spada med statusne spremembe, glede katerih je skladno z določbo 94. člena ZSDU potrebno predhodno skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev, in sicer po postopku, določenem v 91. in 92. členu ZSDU. Po pregledu obvestila direktorja o nameravani pripojitvi in zahteve za skupno posvetovanje, ki ste jo priložili vprašanju, ugotavljam, da predvideni postopek skupnega posvetovanja v danem primeru ni skladen z zakonom.

Po določbi 91. člena ZSDU mora delodajalec obveščati svet delavcev in mu posredovati *»potrebne informacije«* najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Ta določba, če jo presojamo v povezavi tudi z določbo 92. člena istega zakona, torej predpostavlja dvoje:

a) kot prvo, takšne predhodne informacije svetu delavcev glede vsebine nameravane odločitve (razlogi, cilji, posledice itd.), da bo lahko svet delavcev na podlagi njih oblikoval svoja stališča ter morebitne pripombe, pobude in predloge;

b) kot drugo, zagotovljen vsaj 15-dnevni rok od dneva prejema »potrebnih informacij« do dneva predvidenega skupnega posvetovanja, v katerem ima svet delavcev možnost proučiti prejete informacije in na podlagi njih oblikovati svoja stališča za skupno posvetovanje, vključno z morebitnimi konkretnimi pripombami, predlogi in pobudami.

Smisel skupnega posvetovanja je namreč po določbi 92. člena ZSDU *»prizadevanje za uskladitev stališč«* med svetom delavcev in delodajalcem, kar pomeni, da mora tudi svet delavcev priti na skupno posvetovanje z že izdelanimi stališči, kar pa praviloma zahteva sklic posebne ločene seje SD za pripravo na skupno posvetovanje. V nasprotnem pač v smislu ZSDU ni mogoče govoriti o *»skupnem posvetovanju«*, ampak kvečjemu o *»obveščanju«* sveta delavcev, kar seveda ni enaka stopnja participativnih pravic. Ni torej mogoče na isti skupni seji delodajalca in sveta delavcev opraviti tako »informiranja« kot »skupnega posvetovanja«.

V zvezi s povedanim naj posebej opozorim, da je treba zgoraj navedene določbe ZSDU razlagati v povezavi z določili direktive EU o obveščanju in posvetovanju z delavci (Direktiva 2002/14/ES). Ta v 2. in 4. členu med drugim določa:

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

(g) "posvetovanje" pomeni izmenjavo stališč in uvedbo dialoga med predstavniki delavcev in delodajalcem.

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

4. Posvetovanje se opravi:

(a) tako, da se zagotovi primeren čas, način in vsebina posvetovanja;

(b) na ustrezni ravni uprave in predstavnikov delavcev, odvisno od teme razprave;

(c) na podlagi informacij, ki jih delodajalec priskrbi v skladu s členom 2(f), in mnenja, ki ga imajo predstavniki delavcev pravico oblikovati;

(d) tako, da se predstavnikom delavcev omogoči, da se sestanejo z delodajalcem ter dobijo odgovor na vsako mnenje, ki ga oblikujejo, in razloge za tak odgovor;

(e) da bi dosegli dogovor o odločitvah, v okviru pooblastil delodajalca iz odstavka 2(c).

Dejstvo je, da v danem primeru svet delavcev ni prejel nobene *»potrebne informacije«* pač pa le obvestilo o nameravani odločitvi s pozivom na skupno posvetovanje, ki naj bi bilo poleg tega opravljeno prej kot v 15 dneh od prejema obvestila in prej kot v 30 dneh od nameravane izvedbe predlagane odločitve. To pa pomeni, da svetu delavcev ni omogočeno kvalificirano in pravočasno oblikovanje stališč, potrebnih za kakovostno skupno posvetovanje, in da zato niso izpolnjeni pogoji za zakonito izvedbo zahtevanega skupnega posvetovanja.

Svet delavcev naj torej na podlagi prejetega obvestila in zahteve direktorja za skupno posvetovanje nemudoma zahteva predhodno predložitev tudi *»potrebnih informacij«* oz. ustreznega elaborata v zvezi z nameravano pripojitvijo ter preložitev datuma skupnega posvetovanja, ki mu bo omogočila ustrezno pripravo na skupno posvetovanje, t. j. proučitev problema in oblikovanje stališč. V zvezi s tem naj delodajalca opozori tudi na pravne posledice nespoštovanja zgoraj navedenih postopkovnih določil ZSDU v zvezi s skupnim posvetovanjem. Če delodajalec krši omenjena določila, ima namreč svet delavcev na razpolago vsaj dve pravni možnosti, in sicer:

a) začasno zadržanje odločitve delodajalca in sprožitev arbitražnega spora v skladu z določbo 98. člena ZSDU, kar bi v danem primeru pomenilo, da nameravana pripojitev družbe ne bi mogla biti realizirana najmanj do konca arbitražnega postopka;

b) zahteva za intervencijo inšpekcije dela, vključno z eventualno prijavo za prekršek po 16. točki 107. člena ZSDU, za katero je zagrožena globa v višini od 4.000 do 20.000 evrov za pravno in od 1.000 do 2.000 evrov za odgovorno osebo pravne osebe.

ODGOVORNOST ČLANOV SVETOV DELAVCEV ZA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Vprašanje:

Ker izobraževanje in usposabljanje za učinkovito opravljanje soupravljalskih funkcij zagotovo sodi med najpomemb-

nejše dolžnosti in odgovornosti slehernega člana sveta delavcev, nas zanima kako bi bilo mogoče s poslovnikom sveta delavcev urediti to njihovo odgovornost v povezavi (tudi) s pridobitvijo »certifikata ZSDS«?

Odgovor:

Ustrezna strokovna usposobljenost je brez dvoma res eden od osnovnih in bolj ali manj samoumevnih pogojev za učinkovito opravljanje funkcije člana sveta delavcev in je zato tudi v Etičnem kodeksu članov svetov delavcev posebej opredeljena ne samo kot pravica, ampak tudi kot dolžnost slehernega člana. Pri tem je nujno na ustrezen način zagotoviti, da bo prav vsak član obvezno pridobil vsaj nekatera najbolj elementarna potrebna znanja z naslednjih področij:

- sistem korporacijskega upravljanja in vloga predstavnikov delavcev v organih družb (uprava, NS in UO)
- osnove sistema delavskega soupravljanja in vsebina dela sveta delavcev
- ekonomika in finančno poslovanje gospodarskih družb
- kadri, organizacija, pravna varnost zaposlenih in komuniciranje.

Prav to pa je tudi namen in smisel „sistema certificiranja temeljnih znanj za člane svetov delavcev", ki se že od leta 2008 izvaja v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS). Certifikat se namreč podeljuje na podlagi opravljenega t. i. temeljnega tečaja za člane svetov delavcev, ki obsega 27 izobraževalnih ur (tri izobraževalne dneve) in zajema zaokrožen program tem z zgoraj navedenih področij. Po svojem bistvu pa je certifikat ZSDS potrdilo, da je posameznik absolviral omenjeni program in s tem pridobil osnovno strokovno usposobljenost za opravljanje funkcije člana sveta delavcev.

Dolgoročni cilj prizadevanj za dvig kakovosti delovanja svetov delavcev in sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju nasploh je zato vsekakor ta, da bi omenjeni certifikat sčasoma postal neke vrste splošen pogoj za opravljanje funkcije člana sveta delavcev. Podlaga za to pa naj bi bila predvsem ustrezna poslovniška ureditev uresničevanja odgovornosti za izpolnjevanje dolžnosti članov svetov delavcev glede izobraževanja in usposabljanja, najmanj pa za pridobitev zgoraj navedenih neobhodnih temeljnih znanj, ki so predmet certifikata.

V ta namen je ZSDS na posebnem strokovnem posvetu o uresničevanju soupravljalske odgovornosti leta 2007 oblikovalo predlog ustreznih sprememb in dopolnitev poslovnikov svetov delavcev, ki konkretno obravnavano odgovornost članov svetov delavcev, posebej še tisto, ki se nanaša na pridobitev certifikata ZSDS, tudi ustrezno pravno zaokrožajo, in sicer na naslednji način:

1. etični kodeks članov svetov delavcev naj bi bil s posebno določbo opredeljen kot priloga in sestavni del poslovnika sveta delavcev, s čimer tudi dolžnost izobraževanja in usposabljanja, določena v 7. členu kodeksa, postane ne samo moralna, ampak tudi pravna zaveza vsakega člana, ki jo je mogoče tudi ustrezno sankcionirati;

2. vsak kandidat za člana sveta delavcev naj bi že hkrati z izjavo o strinjanju s kandidaturo podal tudi posebno izjavo in zavezo, da bo skladno z omenjeno dolžnostjo najkasneje v roku enega leta po izvolitvi pridobil certifikat združenja svetov delavcev o opravljenem temeljnem izobraževanju za člane sveta delavcev;

3. če kot član sveta delavcev kasneje te zaveze ne izpolni, ima svet delavcev pravico uporabiti eno izmed sankcij (vključno s pobudo za morebiten odpoklic), ki so predvidene za kršitev etičnega kodeksa v posebnem poglavju poslovnika o uresničevanju odgovornosti članov.

V nadaljevanju povzemamo vse zgoraj navedene konkretne določbe etičnega kodeksa in vzorca poslovnika sveta delavcev, ki jih je treba obravnavati v medsebojni povezavi.

Etični kodeks članov svetov delavcev

Dolžnost izobraževanja in usposabljanja

7. člen

Dolžnost in odgovornost, ne samo pravica, vsakega člana sveta delavcev je, da se izobražuje in usposablja za učinkovito opravljanje soupravljalskih funkcij, in sicer najmanj v zakonsko določenem obsegu v organiziranih oblikah specializiranega izobraževanja in usposabljanja, po potrebi pa tudi z dodatnim samoizobraževanjem.

Član sveta delavcev je osebno odgovoren za morebitne negativne posledice svoje pomanjkljive usposobljenosti za opravljanje funkcije.

Vzorec ustreznih poslovniških določil

I. Določbe v poglavju o volitvah in oblikovanju sveta

… člen

Priloga in sestavni del tega poslovnika je tudi Etični kodeks članov svetov delavcev, sprejet na skupščini Združenja svetov delavcev Slovenije dne 18. 10. 2010.

Volilna komisija je dolžna vsakemu kandidatu za člana sveta delavcev takoj po uradni vložitvi kandidature posredovati besedilo etičnega kodeksa z obrazložitvijo in ga pozvati, da poleg že podpisane izjave o strinjanju s kandidaturo še pred dokončnim oblikovanjem kandidatne liste za volitve podpiše tudi izjavo z naslednjim besedilom: »Podpisani …… – kandidat za člana sveta delavcev izjavljam, da sem seznanjen z etičnim kodeksom članov svetov delavcev in ga bom v primeru izvolitve dosledno spoštoval pri svojem delu.«. Izjava kandidatov, ki še niso pridobili certifikata združenja svetov delavcev o opravljenem temeljnem izobraževanju za člane sveta delavcev, pa se dopolni še z besedilom, ki se glasi: »Prav tako se zavezujem najkasneje v enem letu po morebitni izvolitvi pridobiti certifikat združenja svetov delavcev o opravljenem temeljnem izobraževanju za člane sveta delavcev.«

Volilna komisija ima pravico pred volitvami na ustrezen način seznaniti volivce z imeni

II. Določbe v poglavju o uresničevanju odgovornosti članov

… člen

Svet delavcev je dolžan izvajati ukrepe za dosledno spoštovanje določil etičnega kodeksa v praksi. V ta namen je dolžan tekoče reagirati na morebitne primere kršitev določil etičnega kodeksa s strani posameznih članov sveta, najmanj enkrat letno pa na podlagi kritičnega poročila predsednika ali na drugi ustrezni strokovni podlagi (rezultati samoocenjevanja in medsebojnega ocenjevanja članov po vnaprej dogovorjeni metodologiji, predhodna anketa med zaposlenimi in podobno) na svoji seji celovito analizirati tudi delovanje vseh svojih članov z vidika določil etičnega kodeksa in sprejeti program ukrepov za odpravo ugotovljenih odklonov.

… člen

Zoper posameznega člana sveta delavcev, ki je kršil določila etičnega kodeksa, je mogoče v odvisnosti od vrste in teže ugotovljene kršitve uporabiti enega izmed naslednjih ukrepov:

- *opomin predsednika sveta delavcev*
- *interni opomin sveta delavcev*
- *javni opomin sveta delavcev*
- *odvzem pravice do nagrade in drugih ugodnosti iz naslova funkcije*

– *pobuda za začetek postopka za odpoklic.*

Predsednik sveta izreče opomin iz prve alineje prejšnjega odstavka tega člena enemu ali več članom sveta delavcev po svoji presoji, vendar ga mora na seji sveta delavcev vsaj ustno obrazložiti.

Vse ostale ukrepe iz prvega odstavka tega člena sprejema svet delavcev s svojim sklepom na podlagi razprave, v kateri mora biti omogočeno sodelovanje tudi prizadetim članom. Ukrep odvzem pravice do nagrade in drugih ugodnosti iz naslova funkcije se lahko izreže hkrati s pobudo za začetek postopka za odpoklic ali z javnim opominom sveta delavcev.

Izrek ukrepa zoper člana ni mogoč, če je le-ta opravičeno odsoten s seje sveta.

... člen

Sprejeti ukrepi iz prejšnjega člena se protokolirajo v zapisniku seje sveta.

Član sveta, ki mu je bil izrečen katerikoli ukrep iz prejšnjega člena, ima pravico vložiti ugovor zoper ukrep v 8 dneh od objave zapisnika seje, na kateri je bil sprejet. O ugovoru odloča svet delavcev na prvi naslednji seji, njegov sklep pa je dokončen in izvršljiv.

KAKO ZAGOTOVITI SPOŠTOVANJE SKLEPA O ZADRŽANJU ODLOČITVE DELODAJALCA

Vprašanje:

Svet delavcev je (zaradi kršitve dolžnosti predhodnega obveščanja sveta delavcev po 89. v zvezi z 90. členom ZSDU) s svojim sklepom na podlagi 98. člena ZSDU zadržal odločitev uprave delodajalca o zmanjšanju dela proizvodnje, ki bi imelo za posledico tudi določeno število presežnih delavcev, in hkrati sprožil arbitražni spor. Delodajalec je ta sklep preprosto ignoriral in svojo odločitev kljub temu udejanil, kar pomeni, da je predvideni del proizvodnje ustavil, delavce pa napotil na »čakanje«. Svetu delavcev pa je – namesto da bi imenoval svojega arbitra – pisno odgovoril, da je bilo zadržanje njegove odločitve neutemeljeno, češ da je imel svet delavcev na razpolago dovolj predhodnih informacij. Kako lahko svet delavcev ukrepa?

Odgovor:

Ravnanje delodajalca oz. njegove uprave je v danem primeru izrazito protizakonito, kajti če svet delavcev s svojim sklepom zadrži odločitev delodajalca, je le-ta ne sme izvršiti do dokončne odločitve pristojnega organa, to je v danem primeru arbitraže (2. odst. 98. člena ZSDU). Če je namreč sklep sveta delavcev o zadržanju odločitve delodajalca sprejet pravočasno in vsebuje vse predpisane elemente iz 98. člena ZSDU, o njegovi utemeljenosti seveda ne more prosto presojati delodajalec, ampak je za to pristojna le arbitraža, delodajalec pa je dolžan tak sklep dosledno spoštovati ne glede na to, ali se z njim strinja ali ne. Konkretno ravnanje delodajalca zato pomeni tudi prekršek po 19. točki 107. člena ZSDU, za katerega je zagrožena globa v višini 4.000 do 20.000 evrov za pravno osebo in 1.000 do 2.000 evrov za odgovorno osebo pravne osebe.

Svet delavcev bi moral v danem primeru vsekakor najprej zahtevati takojšnjo intervencijo inšpekcije dela, ki je dolžna v okviru svojih pooblastil ustrezno ukrepati za učinkovito realizacijo njegovega sklepa o zadržanju odločitve delodajalca, prav tako pa je tudi prekrškovni organ za to področje. Nadalje bi kazalo o ravnanju uprave nemudoma obvestiti nadzorni svet, ki je dolžan bdeti nad zakonitostjo dela v družbi, ter ga prav tako pozvati k ustreznemu ukrepanju. V vsakem primeru pa naj svet delavcev nadaljuje z začetim arbitražnim postopkom. To pomeni, da mora – če delodajalec v 15 dneh ne bo imenoval svojega arbitra – v skladu z določbo 1. odst. 102. člena ZSDU zahtevati sodno imenovanje manjkajočega arbitra, s čimer bo sploh omogočeno konstituiranje arbitraže.

Načeloma bi bila možna tudi ovadba za kaznivo dejanje kršitve pravic do sodelovanja pri upravljanju v smislu določbe 1. odst. 200. člena KZ RS, ki se glasi: » (1) Kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem uresničevanje pravic do sodelovanja pri upravljanju ali te pravice zlorabi ali ovira njihovo uresničevanje, se kaznuje z denarno kaznijo ali zaporom do enega leta.« A tovrstno ukrepanje je kajpak smiselno le v skrajnih primerih, ko gre za posebno hude ali ponavljajoče se kršitve soupravljalskih pravic delavcev s strani delodajalca.

Odgovore pripravil:

dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Marko Pahor, doktor ekonomije, profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani; **Vasja Butina**, univ. dipl. organizator, direktor mestne uprave MOL; **Jožica Rejec**, doktorica znanosti, direktorica družbe Domel d.o.o. Železniki; **Aleksander Volf, Roman Prezelj, Janja Kozjek, Marjan Kokalj, Janez Šmid** – člani sveta delavcev družbe Domel d.o.o.; **Karlo Korče**, predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe HIT d.d. nova Gorica; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije EKONOMSKA 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

Združenje svetov delavcev Slovenije

Študijsko srečanje članov svetov delavcev v Domelu

Na tradicionalnem letnem študijskem srečanju članov Združenja svetov delavcev Slovenije, namen-jenem neposrednemu spoznavanju in izmenjavi soupravljavskih izkušenj »iz prakse za prakso«, ki je bilo dne 18. februarja 2011 v Domelu v Železnikih, se je zbralo okoli 60 udeležencev članov svetov delavcev iz različnih slovenskih podjetij.

