TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 3/2011, LETNIK XV

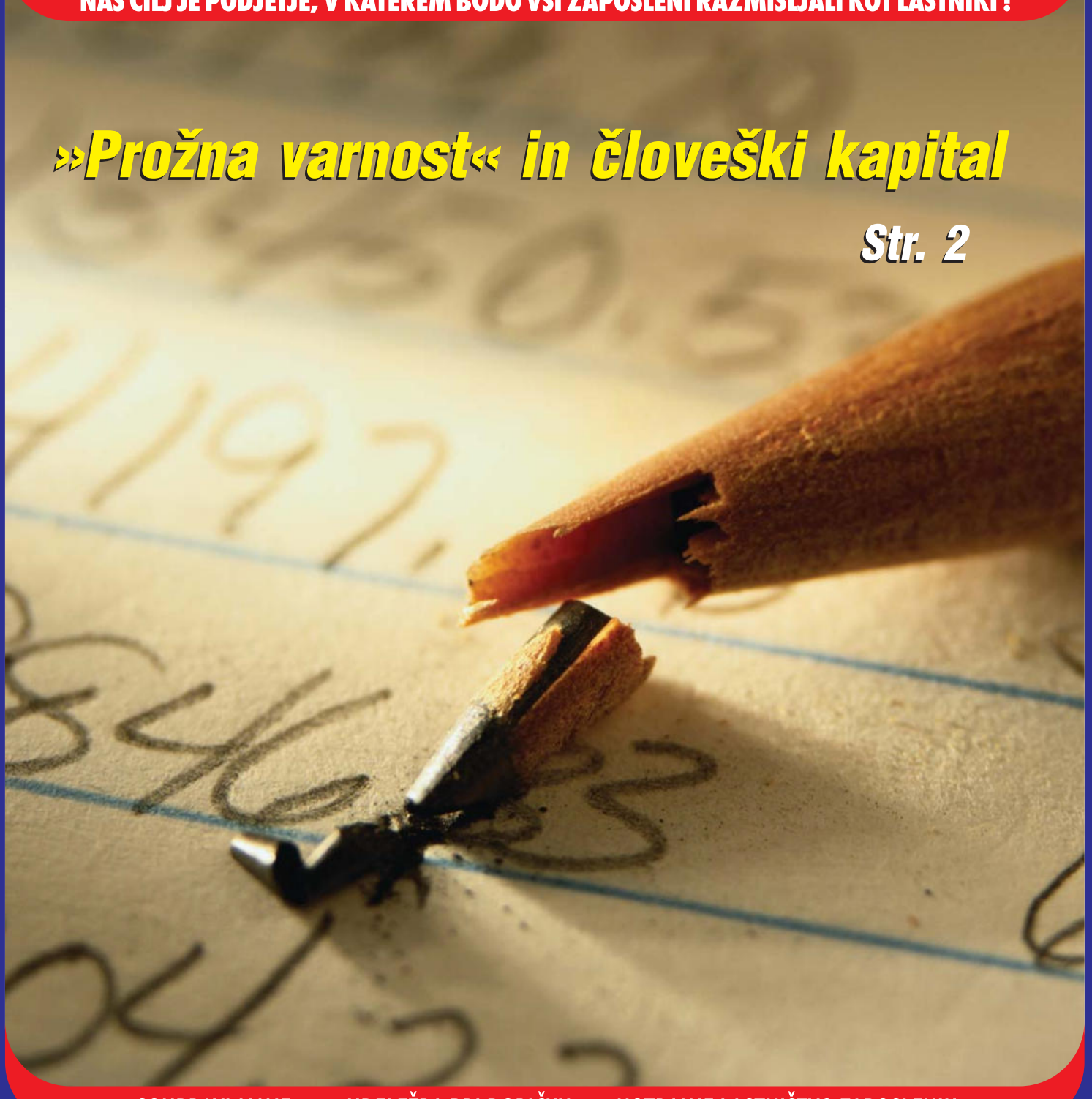
EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

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

»Prožna varnost« in človeški kapital

Str. 2



SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

»Prožna varnost« in človeški kapital

V zvezi z nespametnim zapravljanjem »človeškega kapitala«, o katerem sem podrobneje pisal v eni prejšnjih številk te revije, velja posebej opozoriti tudi na – pri nas žal močno razširjeno – povsem napačno razumevanje ideje o »prožni varnosti« (angl. flexicurity), ki naj bi bila realizirana tudi skozi že napovedane spremembe ZDR. Zlasti delodajalci si namreč pod tem pojmom predstavljajo predvsem čim bolj neomejeno možnost uporabe t. i. fleksibilnih (prekernih) oblik dela, olajšano odpuščanje delavcev in prenos skrbi za njihovo socialno varnost na državo. Morebitna uzakonitev takšnega razumevanja omenjene ideje bi vsekakor pomenila hud udarec prizadevanjem za učinkovito angažiranje »človeškega kapitala« (t. j. ustvarjalnih zmožnosti ter delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih) kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti.

***Prekerno delo** je termin, s katerim označujemo netipične oblike zaposlitve, kot so delo za določen čas, občasno in začasno delo, samozaposlitev, delo na poziv, delo na domu, teledelo ipd., ki delavce postavljajo v negotov in nezaščiten (prekeren) položaj in na trgu dela ustvarjajo neutemeljene razlike med »vključenimi in »izključenimi« delavci. Za delodajalce so seveda v teh kriznih časih nadvse zanimive in dobrodošle. A to v resnici velja le navidez in na kratek rok, medtem ko so dolgoročno vsekakor škodljive tudi zanje in za gospodarstvo kot celoto. Poglejmo si zato še drugo plat medalje sicer tako opevane »flexicurity«.*

*Le-to zelo lepo razkriva, denimo, članek **dr. Barbare Kresal** »Poleg stališč, da fleksibilne oblike zaposlitve spodbujajo zaposlovanje, rast in konkurenčnost ter znižujejo brezposelnost na trgu dela, je vedno več študij, ki izkazujejo tudi drugačna, nasprotna stališča. Opozarja se, da fleksibilnost na trgu dela sama po sebi ne prispeva k rasti, konkurenčnosti, niti ne zmanjšuje brezposelnosti, temveč ima lahko celo **negativni povratni učinek.** Če na kratki rok večja zunanja fleksibilnost zmanjšuje stroške dela in s tem povečuje konkurenčnost, pa so na srednji in dolgi rok lahko učinki povsem drugačni. (Opomba: Fleksibilne oblike zaposlitve namreč pomenijo manjšo varnost zaposlitve, s tem pa tudi **manjšo pripadnost delavcev podjetjem,** kar posledično lahko negativno vpliva na produktivnost in kreativnost ter inovativnost delavcev oz. podjetij. Poleg tega je tudi interes delodajalcev za **vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in razvoj teh delavcev bistveno manjši.** Mnogi poudarjajo pomen »rednih« delavcev, ki so zaposleni v relativno stabilnejših oblikah zaposlitve /fleksibilnost se v tem primeru zagotavlja znotraj zaposlitve – t. i. funkcionalna, notranja fleksibilnost/, saj naj bi pozitivno vplivale na produktivnost in uspešnost poslovanja: zadovoljni delavci so pripravljeni bolje delati, delodajalec pa odgovorneje pristopa k načrtovanju njihove kariere ter vlaga v izobraževanje in usposabljanje teh delavcev, da ostajajo zaposljivi, uspešni in inovativni).«*

Avtorica v podkrepitev teh trditev navaja ugotovitve nekaterih raziskovalcev in poročila Evropske komisije o fleksibilnosti in konkurenčnosti (2007). Nato pa nadaljuje:

*»Zato bi bilo smiselno namesto t. i. zunanje fleksibilnosti (fleksibilne oblike zaposlitve, lažje odpuščanje) v večji meri spodbujati predvsem **funkcionalno, notranjo fleksibilnost** v povezavi z zagotavljanjem varnosti za delavce, kar naj bi tudi na srednji in dolgi rok spodbudno učinkovalo na produktivnost in inovativnost delavcev ter s tem tudi na konkurenčnost gospodarstva. Pomembno je spodbujanje izobraževanja, vseživljenjskega učenja in kontinuiranega usposabljanja za delavce ter ohranjanje njihove zaposljivosti, inovativnosti, produktivnosti. … Če se poudarja zunanja fleksibilnost, pa ostaja problem segmentacije trga dela, ki ustvarja razlikovanje med t. i. vključenimi in izključenimi delavci. Fleksibilne oblike dela tako ne rešujejo brezposelnosti na trgu dela in (ne)konkurenčnosti gospodarstva, ustvarjajo pa številne delavce z zelo negotovim, prekernim položajem, brez ustrezne ravni delovnopravne zaščite. … Podatki kažejo, da so v fleksibilnih oblikah dela zaposlitve v večji meri zaposleni prav delavci iz ranljivih skupin, kar to tematiko poveže tudi s problemom diskriminacije na trgu dela.«*

*Avtorica na koncu (v skladu z evropskimi usmeritvami) predlaga **ravno nasprotno smer spreminjanja delovnopravne zakonodaje** od tiste, ki jo tako željno pričakujejo naši delodajalci. Po njenem mnenju bi bilo treba bolj učinkovito omejiti zaposlovanje za določen čas, preprečiti zlorabe, ki se danes dogajajo v praksi, in tem delavce zagotoviti ustreznejše varstvo, primerljivejše položaju redno zaposlenih. Poudariti namreč velja, da tudi Evropski parlament v novejši resoluciji o netipičnih oblikah dela izpostavlja, da »bi morale zaposlitvene pogodbe za nedoločen čas ostati glavna oblika zaposlitve« in ob tem »ostro obsoja nadomeščanje redne zaposlitve z oblikami netipičnih pogodb, ki prispevajo k slabšim in bolj negotovim delovnim pogojem«. Tudi Evropska komisija v svojem poročilu o prožni varnosti na trgu dela izrecno poudarja, da ta koncept ne pomeni, da je treba dati podjetjem več »svobode« pri zaposlovanju in odpuščanju«.*

*Če se torej vrnemo k izhodiščni misli: aktualna ideja naših delodajalcev o nujni še večji »prožnosti trga dela« (zunanji fleksibilnosti zaposlitve) je – za razliko od spodbujanja t. i. funkcionalne oz. notranje fleksibilnosti – samo še ena od idej, kako tudi v bodoče **še naprej in še bolj nespametno zapravljati (sicer neizmerni) razpoložljivi človeški kapital.***



Piše:
dr. Marko Pahor

Človeški kapital – ključen dejavnik uspešnosti podjetja

Doslej smo v seriji prispevkov na temo intelektualnega kapitala jeseni 2010 predstavili pojem intelektualnega kapitala, nadaljevali pa s prispevkom v februarski številki revije, kjer smo razvili tezo, da je ***udeležba zaposlenih pri dobičku dejansko plačilo za intelektualni kapital,*** *ki ga zaposleni prek svojega dela in prispevka vlagajo v podjetje. Kljub stalnemu poudarjanju pomena intelektualnega kapitala in deklarativni zavezanosti k njemu pa je dejanski pomen intelektualnega kapitala v gospodarstvu, in še posebej na finančnih trgih, močno podcenjen. Namen tokratnega prispevka je prikazati pomen intelektualnega kapitala, in še posebej človeškega kapitala, za uspešnost podjetij.*

Kot že omenjeno v enem od predhodnih prispevkov, se sam izraz »intelektualni kapital« v različnih kontekstih uporablja v več različnih pomenih, poleg tega pa se sam pojem intelektualnega kapitala skriva še za nekaterimi drugimi imeni (npr. neotipljiv kapital, dobro ime ipd.). V splošnem velja konsenz, da z izrazom intelektualni kapital označujemo **vse tisto, kar prispeva k dodani vrednosti družbe, a ni zabeleženo v poslovnih izkazih družbe.**

Novo razumevanje delovanja podjetij in gospodarstva pripisuje čedalje večji pomen intelektualnemu kapitalu, in še posebej človeškemu kapitalu kot ključnemu dejavniku uspešnosti organizacije in ustvarjanja vrednosti. Nekateri avtorji celo trdijo, da je intelektualni kapital nadomestil fizični kapital kot primarni dejavnik ustvarjanja vrednosti.

Vsa literatura navaja, da intelektualni kapital ni ena sama enovita celota, temveč ga sestavlja več delov. Delitev je več, najširše sprejeta pa je delitev Wanga in Changa[1], ki intelektualni kapital delita na **človeški kapital** (posameznikova izobrazbo, izkušnje, znanje, sposobnosti, pa tudi vrednote in stališča), **strukturni kapital**, ki se deli na procesni ter inovacijski kapital. Tretji del intelektualnega kapitala pa je **relacijski kapital** (»dobro ime«, odnosi družbe z dobavitelji, bankami in lastniki, njeno sodelovanje z drugimi družbami, blagovne znamke in splošna podoba).

Podcenjen pomen intelektualnega kapitala

Četudi je bil pomen intelektualnega kapitala v svetovni literaturi večkrat poudarjen, novejša literatura s tega področja vendarle ugotavlja, da kapitalski trgi in gospodarstvo nasploh intelektualnemu kapitalu, v nasprotju s fizičnim kapitalom, **pripisuje daleč premajhen pomen**. Tako, na primer, Maditinos in ostali[2] ugotavljajo, da rezultati empiričnih raziskav na splošno kažejo, da tako finančni trgi kot tudi gospodarsko okolje nasploh namenjajo bistveno več zaupanja in pripisujejo večjo vrednost fizičnim kot pa intelektualnim kapitalskim sredstvom. Do podcenjevanja pomena intelektualnega kapitala prihaja **kljub dokazanemu naraščajočemu dejanskemu pomenu le-tega**. Avtorji zato pozivajo oblikovalce politike naj spodbujajo večje sprejemanje in razumevanje konceptov intelektualnega kapitala. Pozivajo pa tudi podjetja k negovanju in razvoju intelektualnega kapitala, saj jim le prinaša ubranljive konkurenčne prednosti.

[1] Wang, W. Y. and Chang, C. F. (2005), "Intellectual capital and performance in causal models-evidence form the information technology industry in Taiwan", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No. 2, pp. 222-36.

[2] 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 No. 1, 2011 pp. 132-151

Vrsta raziskav je pri proučevanju pomena, ki ga intelektualnemu kapitalu posvečajo menedžerji podjetij, ugotovila, da se **menedžerji premalo zavedajo ključnega pomena, ki ga ima intelektualni kapital**. Na primer, Hall[3] je na vzorcu skoraj tisoč predsednikov uprav podjetij iz Velike Britanije proučeval relativni pomen za poslovno uspešnost, ki ga menedžerji pripisujejo posameznim neotipljivim sredstvom. Ugotovil je, da vrhnji menedžerji največji pomen pripisujejo ugledu podjetja, ugledu njegovih proizvodov in storitev, znanju zaposlenih ter kulturi podjetja.

Avtorji pozivajo oblikovalce politike naj spodbujajo večje sprejemanje in razumevanje konceptov intelektualnega kapitala. Pozivajo pa tudi podjetja k negovanju in razvoju intelektualnega kapitala, saj jim le ta prinaša ubranljive konkurenčne prednosti.

Litscha in drugi[4] poročajo o dveh študijah, izvedenih v letih 2000 in 2004, v katerih so vsakokrat po 300 menedžerjev iz Avstrije povprašali, kakšen pomen pripisujejo intelektualnemu kapitalu v družbah, ki jih vodijo, ter kaj točno razumejo pod pojmom človeški kapital. V obeh študijah je bilo ugotovljeno, da menedžerji intelektualnemu kapitalu **pripisujejo nekako srednje velik pomen** za dolgoročno uspešnost podjetja – na lestvici od ena do pet je bil pripisan pomen intelektualnega kapitala 3,8. Po mnenju avtorjev je bolj zaskrbljujoče **nepoznavanje pojma človeški kapital**, saj v prvi študiji kar 58 odstotkov vprašanih ni točno vedelo, kaj naj bi to bilo, v drugi študiji pa je večina vprašanih pod pojmom človeški kapital razumela kvalifikacije in znanje zaposlenih.

V malih in srednjih podjetjih je podcenjevanje intelektualnega kapitala presenetljivo celo še večje, čeprav ravno ta podjetja najbolj temeljijo na »mehkih« dejavnikih. Steenkamp in Kashyap[5] na vzorcu malih in srednjih podjetij v Novi Zelandiji tako ugotavljata, da menedžerji sestavinam intelektualnega kapitala pripisujejo srednji do velik pomen, le redko pa zelo velik pomen. Pri tem na prvo mesto postavljajo predvsem zadovoljstvo in zvestobo kupcev ter kakovost izdelkov in storitev. **Človeški kapital** pride šele na peto mesto dejavnikov, pa še tu pripisujejo določen pomen le znanju zaposlenih.

Obstajajo tudi študije, ki kažejo na to, da menedžerji, vsaj na deklarativni ravni, **intelektualnemu kapitalu vendarle pripisujejo velik pomen**. Hollis[6] tako poroča o študiji na globalni ravni, v kateri so ugotovili, da kar 94 odstotkov menedžerjev meni, da intelektualni kapital oziroma neotipljiva sredstva predstavljajo pomemben menedžerski izziv, skoraj polovica pa jih meni, da to spada med tri glavne izzive menedžmenta. Podoben delež jih meni, da je ravno intelektualni kapital **primarni vir dolgoročnega ustvarjanja vrednosti** za delničarje in ostale deležnike v podjetju. DiPiazza in Eccles[7] poročata, da vrhnji menedžerji ne le, da pripisujejo nefinančnim dejavnikom ustvarjanja vrednosti, kot so kakovost proizvodov in storitev, zadovoljstvo in zvestoba kupcev ter učinkovitost poslovanja, večji pomen kot klasičnim računovodskim rezultatom. Več kot to, menedžerji uporabljajo te nefinančne dejavnike ustvarjanja vrednosti pri sprejemanju odločitev, saj so prepričani, da so to ključni dejavnik bodočega finančnega uspeha.

Človeški kapital je ključen

Podcenjevanje pomena intelektualnega kapitala, in še posebej človeškega kapitala je **zmotno in za podjetja potencialno škodljivo**. Tradicionalno razmišljanje vidi podjetje kot skupek produkcijskih sredstev, kamor se je pogosto prištevalo predvsem zemljo, stroje ter finančni kapital. Novo razumevanje delovanja podjetij in gospodarstva pa pripisuje čedalje večji pomen intelektualnemu kapitalu kot ključnemu dejavniku uspešnosti organizacije in ustvarjanja vrednosti. Wu in drugi[8] gredo pri tem celo korak dlje in trdijo, da je **intelektualni kapital nadomestil fizični kapital kot primarni dejavnik ustvarjanja vrednosti.**

Cheng in drugi[9] uvedejo pojem **človeške dodane vrednosti**. Pod tem pojmom razumejo vso tisto vrednost, ki v podjetju nastane kot neposredna posledica vlaganja človeškega kapitala v proizvodni proces. Avtorji menijo, da je videnje človeškega kapitala prek **njegove sposobnosti ustvarjanja vrednosti** bolj primerno in korektno kot pa tradicionalno "preštevanje" znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih. Ustvarjanje vrednosti s strani zaposlenih namreč pomeni več kot le vsoto znanja in sposobnosti, saj zaposleni z medsebojnim delovanjem ustvarjajo sinergije, zaradi katerih je celota več kot le vsota posameznih sestavnih delov.

Avtorji menijo, da je videnje človeškega kapitala prek njegove sposobnosti ustvarjanja vrednosti bolj primerno in korektno kot pa tradicionalno "preštevanje" znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih.

Isti avtorji v nadaljevanju omenjenega članka proučujejo vplive posameznih komponent na uspešnost podjetij, merjeno kot kombinacijo štirih standardnih kazalcev donosnosti in tržne vrednosti podjetja. Njihova

[3] Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 2, pp. 135-44.

[4] Litschka, M., Markom, A. and Schunder, S. (2006), "Measuring and analysing intellectual assets: an integrative approach", Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 2, pp. 160-73.

[5] Steenkamp N., Kashyap V. (2010), Importance and contribution of intangible assets: SME managers'perceptions. Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 3, 2010 pp. 368-390

[6] Hollis, E. (2004), "Managing intangible assets represents opportunity for learning leaders", Chief Learning Officer, Atlanta, GA.

[7] DiPiazza, S. A. and Eccles, R. G. (2002), Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting, John Wiley & Sons, New York, NY.

[8] Wu, W. Y., Tsai, J. J., Cheng, K.Y. and Lai, M. (2006), "Assessment of intellectual capital management in Taiwanese IC design companies: using DEA and the Malmquist productivity index", R&D Management, Vol. 35 No. 2, pp. 531-45.

[9] Cheng, M-Y., Lin J-Y., Hsiao, T-Y., Lin T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 4, 2010 pp. 433-450

končna ugotovitev je, da k uspešnosti podjetij pripomorejo vse komponente intelektualnega kapitala, med njimi pa je **daleč najpomembnejši ravno človeški kapital**.

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Kamukama in drugi[10], ki so proučevali pomen komponent intelektualnega kapitala na uspešnost mikrofinančnih družb v Afriki. Raziskava je pokazala, da imajo vse komponente intelektualnega kapitala močan pozitiven vpliv na uspešnost proučevanih podjetij. Podobno kot Cheng in drugi pa tudi ti avtorji ugotavljajo, da je **napovedna moč človeškega kapitala** dva- do trikrat večja kot napovedna moč ostalih vrst intelektualnega kapitala.

Že omejena raziskava Maditinosa in ostalih (2011) je proučevala vpliv intelektualnega kapitala na uspešnost podjetij, ki kotirajo na borzah v Grčiji. Za razliko od prej omenjenih raziskav avtorji za večino komponent intelektualnega kapitala niso uspeli potrditi vpliva na uspešnost podjetij. Edina izjema pri tem je bil **človeški kapital**, za katerega ugotavljajo, da ima pozitiven vpliv na finančno uspešnost podjetij.

St Pierre in Audet[11] sta proučevala vpliv neotipljivih sredstev na uspešnost malih in srednjih podjetij v Kanadi. Podobno kot njihovi predhodniki ugotavljata, da elementi intelektualnega kapitala vplivajo na uspešnost proučevanih podjetij, ponovno **s posebnim poudarkom na človeškem kapitalu**. Zanimivo je, da avtorja nista našla povezave med inovacijskim kapitalom in uspešnostjo podjetij.

Človeški kapital je katalizator uspeha

Že Mouritsen[12] ugotavlja, da se posamezni elementi intelektualnega kapitala med seboj **ne seštevajo, temveč množijo**. To pomeni, da odsotnost ali zanemarjanje enega dela intelektualnega kapitala vodi v ničen učinek vseh ostalih delov.

Avtorji omenjenih raziskav o učinkih elementov intelektualnega kapitala na uspešnost ugotovljene močne in pozitivne učinke človeškega kapitala na uspešnost podjetij pojasnjujejo s tem, da ima človeški kapital med vsemi vrstami intelektualnega kapitala prav posebno vlogo. Večina avtorjev ga namreč modelsko umešča med ali pred druge oblike fizičnega in intelektualnega kapitala, tako da **deluje kot katalizator, ki aktivira ostale elemente dodajanja vrednosti.**

Podcenjujoče in izkrivljeno gledanje na intelektualni kapital lahko služi le kot opravičilo za zanemarjanje zaposlenih pri delitvi rezultata.

St Pierre in Audet (2011) človeški kapital v modelu umestita pred vse ostale oblike kapitala. Zanju je človeški kapital tisti, ki je potrebni **pogoj za vse ostale oblike intelektualnega kapitala**. Brez zaposlenih, njihovega znanja, sposobnosti in povezav je podjetje povsem nemočno.

Najdlje pri tem gredo Chang in drugi (2010), ki zaposlene oziroma človeški kapital, ki ga ti predstavljajo, postavijo v **samo središče modela**. Za njih so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi, skupaj s tihim znanjem družbe, osnova za človeško dodano vrednost. Ta vpliva na uspešnost podjetja tako neposredno, kot tudi posredno prek ustvarjanja baze zvestih in zadovoljnih kupcev.

Namesto zaključka

Vsi dokazi kažejo na to, da ima intelektualni kapital, in znotraj tega še prav posebej človeški kapital, **pomemben in pozitiven vpliv** na finančno in poslovno uspešnost podjetij. Kljub temu gospodarstvo in finančni trgi ta vpliv spregledajo ali podcenijo, namesto tega pa prevelik vpliv na uspešnost pripisujejo investicijam v fizični in finančni kapital. Če pa že intelektualnemu kapitalu pripoznajo določeno vrednost, gre pri tem za oblike, ki so v lasti in kontroli podjetja, na primer zvestoba in zadovoljstvo kupcev ali pa inovacijski kapital.

Tako podcenjujoče in izkrivljeno gledanje na intelektualni kapital lahko služi kot **opravičilo za zanemarjanje zaposlenih pri delitvi rezultata**. Zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in vloženim delom ključno prispevajo k dodani vrednosti in poslovni uspešnosti podjetja. Lastniki in menedžerji morajo spoznati vrednost zaposlenih in jo upoštevati pri delitvi rezultatov podjetja, saj le tak odnos zagotavlja dolgoročno uspešnost.

[10] Kamukama N., Ahiauzu A., Ntayi J. M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction

Effects. Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 4, 2010 pp. 554-574

[11] St-Pierre J. in Audet J. (2011). Intangible assets and Performance. Analysis on manufacturing SMEs. Journal of Intellectual Capital Vol. 12 No. 2, 2011 pp. 202-223

[12] Mouritsen, J. (1998), "Driving growth: economic value added versus intellectual capital", Management Accounting Research, Vol. 9 No. 4, pp. 461-82.

Povečevanje vrednosti človeškega kapitala

Poslovni uspeh temelji na učinkoviti rabi kapitala – finančnega, tehnološkega in človeškega. V svetu, kjer morajo podjetja tekmovati v vse večjem obsegu, pri tem pa morajo več doseči z manj sredstvi, je človeški kapital vse težje zagotoviti, čedalje težje številčno opredeliti, hkrati pa ta najbolj bistveno prispeva k uspehu.

Deloitte, http://www.deloitte.com/view/sl_SI/si/storitve/poslovnosvetovanje/lovekikapital/index.htm



Piše:
dr. Stane Možina

Načrtovanje ciljev organizacije in sodelovanje zaposlenih

Za uspešnost sodobne organizacije je ključnega pomena učinkovita povezava oziroma združitev ciljev organizacije z osebnimi cilji posameznikov v njej, kajti prav identifikacija zaposlenih s cilji organizacije je temeljni pogoj za njihovo optimalno delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost. Zato je – poleg zagotovitve ustreznega sistemskega pristopa – nujno zagotoviti tudi širše sodelovanje zaposlenih pri načrtovanju ciljev organizacije. Z ustreznim načrtovanjem delovnih ciljev se tudi omogoča vsakemu posamezniku, da doda novo vrednost v delu in na tej podlagi participira pri dobičku.

Demokratična organizacija in ekonomska demokracija

Značilnosti sodobne organizacije se kažejo v tem, da je čedalje več dela prepuščenega v presojo in odločanje posamezniku. Tako je sedaj možno napraviti večji dosežek ali izgubo kot prej, ker so, če že ne drugo, vsaj vlaganja večja. Sestavljenost dela in organizacije ter pritisk časa zahtevajo od vsakega posameznika iniciativno delo ter prevzemanje večje odgovornosti. Naraščanje življenjskega standarda in večje možnosti izobraževanja prinašajo več potreb in višja pričakovanja v zvezi z delovnimi dosežki. Ta večja pričakovanja ne morejo biti zadovoljena z avtokratičnimi ali centralističnimi načini dela, **pač pa z večjim upoštevanjem in vključevanjem vsakega posameznika k odločanju**.

Toda demokratično vzdušje ne more biti samo sebi namen, ampak mora upoštevati produktivnost pri delu. Najbrž je obstoj in nadaljnji razvoj demokratičnega življenja odvisen ravno od tega, koliko bomo pri svojem delu učinkoviti. To dvoje, to je, kako združiti demokratično vzdušje z uspešnostjo pri delu, je pravzaprav najbolj pomembno vprašanje sodobne organizacije. Govorimo torej o **ekonomski demokraciji, ki temelji na sodelovanju, novo ustvarjeni vrednosti in delitvi dobička.**

Pomen usklajevanja osebnih ciljev s cilji organizacije

Menimo, da je načrtovanje ciljev eden izmed pomembnih vidikov, ki bi nam pomagali rešiti zgornje vprašanje. **Smisel tega je: združevanje osebnih ciljev s cilji ožje in širše organizacije**. Zaradi tega je potrebno podrobno raziskati cilje organizacije – sedanje in bodoče – v primerjavi s preteklimi. Istočasno pa je potrebno analizirati temeljne interese in želje posameznika in jih uskladiti s cilji organizacije. Z drugimi besedami, posameznik mora dobiti svojo osebno zadovoljitev v pričakovanju in doseganju čedalje večjih rezultatov. To pomeni, da je naloga vodilnega in organizacijskega osebja, menedžmenta razvijati in pospeševati delovno vzdušje, ki spodbuja posameznika k razvijanju vseh njegovih sposobnosti, ki mu omogoča sprejemanje ustreznih odločitev in ki ga navaja na prevzemanje odgovornosti v skladu s postavljenimi cilji in pričakovanimi rezultati.

Potrebujemo uspešnega posameznika (vodjo, menedžerja, podjetnika, strokovnega sodelavca), ki si vsak dan pridobiva novo znanje, po eni strani iz prakse, to je pri reševanju problemov, po drugi strani pa iz teoretičnih ugotovitev in posplošitev na konkretne naloge. Samo znanje pa za uspešno delo še ni zadosti. Potrebne so ustrezne metode in sistem dela. Za vodilno in organizacijsko osebje je treba določiti **splošne in specifične delovne cilje, ki so v skladu z organizacijskimi cilji delovne enote in podjetja**. Ti delovni cilji pomenijo za posameznika ali za organizacijo startno točko za kakršnokoli izboljševanje pri delu, ker sicer:

- če nimamo določenega cilja, lahko uberemo kakršnokoli pot pri našem delu in vsaka od teh poti je prava;
- rezultatov ne moremo meriti, če ne vemo pričakovanj glede želenih ciljev in rezultatov;
- če nimamo določenih ciljev, tudi ne vemo, kateri so tisti dejavniki, ki nam nasprotujejo, ali ki nas ovirajo na poti;
- posamezniki v organizaciji ne morejo doseči maksimalne učinkovitosti, če se ne zavedajo ali če ne poznajo svojih ciljev, namena svojega dela ali če ne vedo, kako uspešno delujejo in kako uspešni so v primerjavi z drugimi v podjetju.

Pristop k načrtovanju ciljev organizacije

Za načrtovanje delovnih ciljev bi lahko rekli, da je **to način, pot, kako stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, in to v kakršnikoli situaciji.** To se pravi, da to ni

neko običajno delo, pač pa pot, kako dosegamo boljše rezultate pri delu. Ta pot se nanaša na različne ključne naloge pri organiziranju dela oziroma poslovanju podjetja.

Precej podjetij ima, kot je znano, zajetno knjigo »**opisov delovnih mest**« z zelo zahtevnimi postavkami, kot na primer: »direktor komercialnega sektorja je odgovoren za formuliranje poslovanja nabave in prodajne službe, za harmonično koordiniranje in točno administracijo dela…«. Bolje bi bilo, če bi rekli, da je odgovoren za nabavo in prodajo, namesto dolgih opisov pa **postaviti in določiti želene rezultate**. Takšne knjige, ki vsebujejo dolge opise dela (delovnih mest), lahko ostanejo nespremenjene skozi vsa leta (lahko jih brez nadaljnjega prenesemo tudi v druga podjetja), pri tem pa delavci posamezna dela različno opravljajo in tudi dosežki pri delu so različni. S tem ne menimo, da opisi delovnih mest niso potrebni, toda sami po sebi ne prinašajo dovolj jasnosti v sistem dela odgovornega osebja. V opisu delovnih mest so potrebni **načrti dela v smislu predvidenih rezultatov**.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev bi lahko na kratko opisali z **naslednjimi stopnjami**:

1. Najprej je potrebno opisati in določiti, kaj so cilji organizacije, po čem se razlikujejo strateški cilji, ki vključujejo osnovne elemente, kot so: politika podjetja, dobiček, vrsta proizvodnje, količina in kakovost, trg…, od taktičnih ciljev, ki rešujejo probleme tekočega leta.

2. Potem je potrebno opredeliti načrt za posamezne delovne enote ali področja, kar nam nalaga, da ugotovimo: kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja, izobraževanje, od kod bomo nabavili surovine, dobili kredit, kako bomo osvojili tržišče itd.

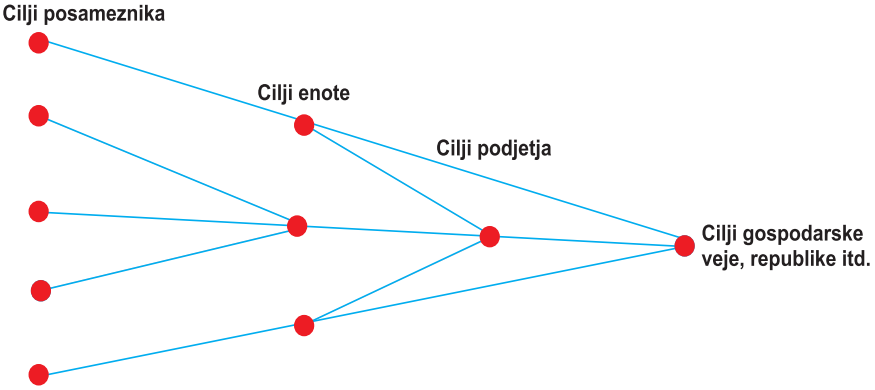
3. Nato je potrebno seznaniti vodilno in strokovno osebje na raznih organizacijskih stopnjah, kaj od njih pričakujemo, da bi dosegli postavljene cilje. Pri tem je treba vsakomur pomagati, da najde svoje mesto v teh načrtih. Poudarek je torej na *kaj in kdaj*, pa tudi *kako*, ker to znanje zadeva posameznika, ki naj si organizira delo in doseže čim boljši rezultat.

Če hočemo postaviti ustrezne cilje, moramo za to imeti na razpolago potrebne podatke, ki se nanašajo na posamezna področja dela ali posamezne dejavnosti, na primer: podatke o tržišču, o proizvodnji, o produktivnosti, o zadovoljstvu itd. Poročila morajo vsebovati povratne informacije, tako da je možno ocenjevanje doseženega.

Sodelovanje zaposlenih

Sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev je precej pomembno. Sodelovanje **omogoča večjo pripravljenost oziroma pristanek posameznikov na akcije, kar zveča motivacijo in poveča prosperiteto, možnost razvoja.** Stopnja prizadevnosti je vsekakor odvisna od možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev. Le-ta vodi k večji uspešnosti, če je dan zadosten manevrski prostor, oziroma če so na voljo vsi potrebni pogoji za delovanje.

Individualne cilje povezujemo med seboj v celoto, v primerjavi z drugimi cilji pa si zamišljamo to povezavo v grafični obliki takole:



Program delovnih ciljev je osnova, lahko bi celo rekli, prva stopnja k nadaljnjim metodam organizacije dela in ravnanja v podjetju. Vloga vodje je čedalje bolj takšna, da postaja komunikator, koordinator dela, ne pa zgolj izvajalec. Pri postavljanju ciljev nekateri menijo, da se je potrebno držati principa, ki pravi: bolje je postaviti malo ciljev, ki so življenjsko važni, kot pa veliko takih, ki so samo obrobnega pomena. Organizacija s takim programom dela ne postaja čedalje bolj zapletena, kot bi lahko nekdo mislil, ampak postaja delo v njej čedalje lažje, posebno če si organizacijo zamišljamo kot funkcionalno tvorbo, ki je fleksibilna, dinamična in pripravljena uvajati potrebne spremembe.

Prednosti vodenja zaposlenih s pomočjo ciljev

Vodenje po začrtanih ciljih in predvidenih rezultatih omogoča poenostavitev sestavljenega sistema do takšnih informacij, ki so za nas bistvenega pomena. Vodenje s pomočjo ciljev predpostavlja, da je konkretno obnašanje posameznika pomembnejše kot pa nedoločene osebnostne lastnosti; **treba je primerjati posamezne osebe z njihovimi rezultati, ne pa opisovati splošne značilnosti dela ali delovne dolžnosti, kajti participacija se lahko razvija le, če so naloge določene kot cilji v smeri skupnih naporov.** Na poti od ciljev do rezultatov lahko resnično pride do samoodločanja; v primeru izvrševanja aktivnosti pa pride kvečjemu do strinjanja ali prikimavanja. Člana organizacije, ki je uspešen, pojmujemo kot človeka situacije, ki zna iz množice podatkov in možnih ukrepov izbrati tiste, ki v kar največji meri ustrezajo namenom njegove akcije. To pomeni, da nimamo ene same organizacijske poti ali enega načina vodenja oziroma upravljanja, ampak je več poti in ciljev, ki so vedno nekoliko specifični glede na ekonomske, socialne in tehnološke dejavnike, ki določajo situacijo.

Sistem delovnih ciljev, ki jih merimo po pričakovanih rezultatih, **omogoča rešiti večje število kroničnih problemov, ki jih pogosto srečujemo v organizaciji**, in sicer:

a) **problem nagrajevanja po učinku**: definirani delovni cilji so realno sredstvo za merjenje posameznikovih prispevkov, s čimer je dana večja možnost nagrajevanja po delu;

b) **pomanjkanje timskega dela:** definirani organizacijski in delovni cilji omogočajo koordinacijo posameznih naporov v smislu timskega dela;

c) **pomanjkanje iniciativnosti:** vsak cilj daje ustrezno svobodo in področje delovanja ter s tem možnost, da pride pri vsakem posamezniku do izraza iniciativnost;

d) **premalo odgovornosti:** sprejeti cilji so tesno povezani z ustrezno količino individualne odgovornosti za delovne dosežke;

e) **preveč subjektivnega ocenjevanja**: delovni cilji ne temelje na ocenjevanju osebnostnih lastnosti, ampak na delu in rezultatih;

f) **premajhna zainteresiranosti ljudi:** še tako močno besedno spodbujanje ljudi nima učinka, če ne vidijo in občutijo rezultatov svojega dela v praksi;

g) **preveč avtokratičnega vodenja:** usmerjenost k ciljem in rezultatom dela odpravlja potrebo po tesnem nadziranju in opiranju na obstoječe predpise in sankcije;

h) **neustrezno komuniciranje:** delovni cilji filtrirajo poplavo informacij in dajejo prednost komunikacijam, ki so povezane z delom, odnosi in rezultati;

i) **nesamostojnost posameznikov:** vsak član je pravzaprav toliko samostojen, kolikor prostovoljno sprejema delovne cilje in jih zna doseči:

j) **težave v organizaciji dela:** vodja lahko koordinira delo sodelavcev, če z njimi točno določi cilje in jim pomaga pri doseganju;

k) **potrebe po izobraževanju in napredovanju:** rezultati, ki so bili doseženi na osnovi delovnih ciljev, kažejo, kdo potrebuje dodatno znanje in kdo ima sposobnosti in pravico do napredovanja;

l) **z načrtovanjem delovnih ciljev omogočamo vsakemu posamezniku, da doda novo vrednost v delu in s tem participira pri dobičku**

S tem seveda nismo izčrpali vseh možnosti, ki jih daje sistem delovnih ciljev, posebno če v organizaciji obstoje specifični problemi, ki jih želimo rešiti.

Vir:

Možina Stane et al: Management, nova znanja za uspeh, Didakta, 2002.



Piše:
dr. Helena Kovačič

Analiza primera podjetja Royal Dutch Shell:

Vključevanje zaposlenih v proces upravljanja sprememb

Razvijanje t. i. individualne oziroma neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju je – za razliko od t. i. kolektivne oziroma posredne, ki je v Sloveniji podrobneje urejena z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – prepuščena predvsem iniciativi menedžerjev. Zato je za menedžerje toliko bolj pomembno, da na podlagi prakse uspešnih podjetij spoznajo, da lahko prav neposredno vključevanje zaposlenih odločilno prispeva k vzpostavitvi pozitivnih pogojev za učinkovito upravljanje sprememb, potrebnih za uspešnejše poslovanje.

Podjetja so pri soočanju s spremembami tako v zunanjem kot tudi v notranjem okolju, postavljena pred pomembne odločitve, kako se na te spremembe odzvati in kako strateško (pre)usmeriti svoje poslovanje. Večina poskusov uvajanja sprememb se sooča z različnimi problemi in ne poteka tako kot podjetja pričakujejo. Kljub negotovosti, ki spremlja proces spreminjanja, pa imajo podjetja na voljo številne načine, da pozitivno vplivajo na proces ter na posameznike in skupine v podjetju. Eden izmed mehanizmov je **vključevanje zaposlenih v proces upravljanja sprememb**. Prispevek podrobneje predstavlja tovrsten proces upravljanja sprememb, ki je uspešno potekal v 90-ih letih 20. stoletja v multinacionalnem podjetju Royal Dutch Shell.

Fenomen upravljanja sprememb

Podjetja se pri upravljanju sprememb v glavnem soočajo s **tremi ključnimi problemi**: *1) proces spreminjanja traja dlje časa od načrtovanega; 2) na poti spreminjanja prihaja do odpora do sprememb s strani zaposlenih in 3) v podjetju vlada nezadostna predanost vodstva ter neustrezno razumevanje in upravljanje procesa spreminjanja*. Ti problemi so še bolj izraziti, kadar pobudniki sprememb nimajo zadostnih informacij za učinkovito in uspešno izvedbo posameznih faz procesa. V tem primeru je smiselno, da v proces vključijo tiste zaposlene v podjetju, ki te informacije in znanje imajo. Ključna prednost tovrstnega ukrepa je **vključevanje tistih zaposlenih, ki jih nameravane spremembe zadevajo**. S tem si vodstvo oz. pobudniki sprememb pridobijo pomembne informacije, sprejmejo ustrezne odločitve in vzpostavijo podporo zaposlenih pri implementaciji sprememb.

Zakaj ravno podjetje Shell?

Podjetje Royal Dutch Shell se je v sredini 90-ih podalo na večleten proces spreminjanja svoje strategije, strukture, kulture in procesov. Več kot 100-letno delovanje podjetja Royal Dutch Shell, močan poudarek na tradiciji in globoko zakoreninjena organizacijska struktura nam govori o modelu stanovitnosti in trdoživosti. Kljub temu jim je v podjetju uspelo uvesti korenite spremembe. Njihove izkušnje in uspehi, ki

so jih dosegli na tej poti kažejo, da lahko podjetja **z vključevanjem oz. participacijo zaposlenih v upravljanje sprememb pomembno vplivajo na potek in rezultate** procesa spreminjanja in na poslovanje podjetja.

Prestrukturiranje v podjetju Shell

Podjetje se je ves čas hitro razvijalo in je še danes ogromni multinacionalni energetski koncern, ki deluje v 90 državah, zaposluje več kot 93.000 ljudi in obvladuje celoten proces proizvodnje nafte, od črpanja, do prodaje na več kot 43.000 bencinskih črpalkah. V relativno stabilnem okolju sta mu ustvarjena struktura in kultura služila kot pomembna elementa rasti, koordinacije in obvladovanja kompleksnosti. Leta 1959 je podjetje **spremenilo svojo visoko decentralizirano strukturo razpršenih operativnih enot v matrično strukturo**, kar je podjetju omogočalo ohranitev visoke stopnje neodvisnosti operativnih enot in potrebno koordinacijo prek storitvenih enot podjetja. Uprava podjetja je bila in je še danes v rokah odbora generalnih direktorjev. Uspešno prestrukturiranje je podjetju omogočilo nadaljevanje rasti in fleksibilno prilagajanje spremembam v naftni industriji vse do sredine 90-ih let 20. stoletja. Do takrat se je podjetje, za razliko od njegovih konkurentov, uspešno izogibalo korenitim spremembam.

Sredi 90-ih let prejšnjega stoletja pa je tudi to podjetje doletelo težavno obdobje. Vzvodi za spremembe so prišli **tako od zunaj** (pritiski investitorjev, padec cen nafte), kot tudi **od znotraj** (pritiski zmanjševanja stroškov, nezadovoljstvo zaposlenih). Razkorak med odgovornostjo za poslovne rezultate, ki je bila v rokah operativnih enot, in krepitvijo birokratskega aparata okoli central v Haagu in Londonu je pokazal na pomanjkljivosti obstoječe matrične strukture, ki med operativnimi enotami ni zagotavljala ustrezne koordinacije in podpornih storitev. Vodje teh operativnih enot, finančni sektor in sektor planiranja so opozarjali na nevzdržne razmere ter pritiske na zniževanje stroškov in bili ključni pobudniki za uvedbo sprememb. Kljub očitnim pomanjkljivostim v poslovanju podjetja pa so imeli pobudniki sprememb le malo vpliva pri prepričevanju odbora generalnih direktorjev o potrebi po korenitih spremembah v podjetju – vse dokler na čelo odbora direktorjev ni prišel Cor Herkstroter. Z njim je podjetje, kljub začetnemu neposluhu za spremembe, **uspešno izpeljalo proces spreminjanja** in oblikovalo novo strukturo z jasnimi odnosi poročanja in izboljšano koordinacijo med operativnimi enotami. Ohranili so matrično strukturo, poslovanje organizirali znotraj štirih poslovnih sektorjev in zmanjšali birokratski aparat, ki je za podjetje predstavljal velik strošek.

Proces upravljanja sprememb v podjetju Shell

Shell je v 90-ih letih prejšnjega stoletja postavil pomembno prelomnico pri upravljanju sprememb. V procesu spreminjanja je podjetje razvilo sistem, ki je tako revolucionaren na področju prodaje in trženja, kot je bil inovativen pristop k upravljanju kakovosti v proizvodnem procesu, ki ga je skoraj pol stoletja nazaj razvilo podjetja Toyota.

Ključne spremembe v podjetju so nastale na podlagi vključevanja zaposlenih v proces spreminjanja. Podjetje je tako razširilo občutek pripadnosti vseh nivojev zaposlenih, prispevalo h kakovosti sprejetih odločitev v procesu spreminjanja in pospešilo proces doseganja izboljšav.

Preoblikovanje podjetja je potekalo na različnih ravneh. Proces spreminjanja se je začel leta 1994, ko je predsednik odbora direktorjev Cor Herkstroter na podlagi naraščajočih dokazov o nezadovoljivih finančnih rezultatih in prekompleksni organizacijski strukturi, sklical **sestanek 50 vodilnih menedžerjev**. Sestanek je pomenil nepričakovano mobilizacijo vodstva, da bi odprto diskutirali o razlogih za zaostajanje Shella za želenimi rezultati. Na podlagi tega sestanka je bila oblikovana **skupina za proučitev notranje organiziranosti** in možnosti za preoblikovanje podjetja. Skupino so sestavljali notranji vodje in trije zunanji svetovalci. Sledili so številni **intervjuji z menedžerji** iz različnih nivojev podjetja, ki so podali oceno trenutne situacije in ideje za smeri spreminjanja. V manj kot pol leta je skupina pripravila oceno stanja in predloge za preoblikovanje podjetja. V okviru delavnic so podrobneje ocenili posamezne smeri spreminjanja in pripravili **poročilo**, ki so ga predložili odboru direktorjev. Do konca leta so poročilo dokončno uskladili z odborom direktorjev in ga posredovali **vodjem operativnih in storitvenih enot v pregled in komentar**. Odbora obeh matičnih podjetij sta po enem letu usklajevanja dokončno potrdila poročilo in predloge sprememb, o katerih je predsednik odbora direktorjev **nagovoril zaposlene v celotnem podjetju**. Ključni element načrta sprememb je bilo preoblikovanje organizacijske strukture.

Največje spremembe je podjetje uvedlo v letih od 1994 do 1999. Prvi dve leti je podjetje svojo energijo usmerilo v **(1)** spremembo matrične strukture iz tristrane regionalne matrike v matriko s štirimi organizacijskimi enotami (poslovne enote, korporativni center, profesionalne storitve in operativne enote) in štirimi poslovnimi enotami, ki jih vodijo osebno odgovorni izvršni direktorji, **(2)** vzpostavitev jasnega sistema poročanja in zaposlovanja in **(3)** odpravljanje hierarhičnih nivojev in s tem nekaterih največjih nacionalnih central.

Spoznanje o nujnosti vključevanja zaposlenih v spremembe

Kljub intenzivnemu obdobju prestrukturiranja in delnemu izboljšanju finančnih rezultatov, so bili **zaposleni v operativnih enotah spremembam čedalje manj naklonjeni**. Njihov pogled na smeri spreminjanja podjetja je bil drugačen od vizije centrale podjetja. V obdobju med 1996 in 1997 je vodstvo podjetja ta razkorak skušalo preseči. Leta 1996 se je odboru direktorjev pridružil Steve Miller. Od blizu je spremljal proces spreminjanja podjetja in ugotovil, da bo potrebno zaobiti odpor različnih birokratskih nivojev in v proces spreminjanja vključiti zaposlene in s tem poslovne dejavnosti, ki se soočajo z največjo konkurenčno negotovostjo. Vodstvo Shella je prišlo do spoznanja, da ima vodstvo sicer vizijo o razvoju podjetja v prihodnosti, da pa morajo rešitve, kako se soočiti s trenutnimi izzivi, sprejeti *tisti, ki so vsakodnevno vključeni v temeljne aktivnosti podjetja*. Program, ki ga je Shell razvil za izboljšanje rezultatov, je bilo **vključevanje zaposlenih v procesa spreminjanja**.

Načini vključevanja zaposlenih

V polletnem programu so **skupaj sodelovali vodje in zaposleni iz operativnih enot po vsem svetu**.

Različni nivoji zaposlenih so bili **združeni v skupine**, kjer so skupaj analizirali probleme, se seznanili z novim poslovnim modelom in z vodstvenimi sposobnostmi, ki jih bodo potrebovali pri vpeljavi sprememb v posameznih operativnih enotah. Člani operativnih enot so imeli nato dva meseca, da pripravijo **poslovni načrt**. Poslovni načrt so nato predstavili članu odbora direktorjev in ostalim skupinam v **t. i. fishbowl**, okolju pritiska in intenzivnega učenja. Skupine so nato imele dva meseca časa, da v operativnih enotah svoje ideje **implementirajo**.

Po obdobju uvajanja sprememb v operativnih enotah so se skupine zopet sestale in **analizirale napake in uspehe**. Tovrstne delavnice, kjer so sodelovali različni nivoji zaposlenih, so bile le eden izmed številnih načinov vključevanja zaposlenih v proces spreminjanja. Poleg delavnic ima podjetje dolgoletno prakso s **t. i. »bus rides«** (Bozon in Child, 2003), ki združuje različne nivoje menedžmenta z zaposlenimi na operativnih enotah, z zaposlenimi na bencinskih črpalkah in z uporabniki. Ključni namen te prakse je spodbuditi zaposlene v podjetju, predvsem vrhnji menedžment, da razmišlja skozi oči uporabnikov.

Popoln preobrat v vodenju podjetja

Vključevanje zaposlenih je pomenilo **popoln preobrat v načinu vodenja podjetja**. Tovrsten pristop k vodenju, t. i. »grassroot leadership« (Pascal, 1998), se po več elementih razlikuje od tradicionalnega stila vodenja. Zaposleni na različnih nivojih sodelujejo, se soočajo z izzivi, predlagajo rešitve in opredelijo potrebna sredstva za doseganje lastnih ciljev. Hkrati pa so za svoje delo odgovorni. Na drugi strani jim vodja na različne načine nudi podporo, jih usmerja in vodi ter poskrbi, da za svoje delo odgovarjajo in so za uspešno delo ustrezno nagrajeni.

Program, ki ga je Shell razvil in uporabil v procesu spreminjanja, je na prvi pogled preprost in samoumeven, vendar še zdaleč ni praksa upravljanja sprememb v podjetjih. Razlog je predvsem v **podcenjevanju in nerazumevanju menedžmenta** o delovnih nalogah in o potrebah, ki jih imajo zaposleni v ključnih poslovnih aktivnostih, da lahko delovne naloge uspešno in učinkovito opravljajo. Vodstvo se pogosto ukvarja s strateškimi usmeritvami in pravnimi zadevami, neodvisno od ključnih poslovnih aktivnosti in končnih produktov in storitev, ki morajo biti zanesljivi, izvedeni po standardih in ustrezno posredovani uporabnikom.

Kako vključevanje zaposlenih vpliva na proces spreminjanja?

Sprememba formalne strukture podjetja Shell je pomenila vzpostavitev ustreznega konteksta za doseganje korenitih sprememb v podjetju. Za izboljšanje poslovnih in finančnih rezultatov in hitrejše odzivanje na spremembe v poslovnem okolju so morali v Shellu spremeniti tudi druge organizacijske elemente. Ključne spremembe v podjetju so **nastale na podlagi vključevanja zaposlenih v proces spreminjanja**. Podjetje je na podlagi sodelovanja različnih nivojev zaposlenih spremenilo dotedanji način poslovanja podjetja v poslovanje, kjer je v ospredju uporabnik, njegove potrebe in znanje zaposlenih, potrebno za zadostitev potreb uporabnikov. Podjetje je tako razširilo **občutek pripadnosti** vseh nivojev zaposlenih, prispevalo h kakovosti sprejetih odločitev v procesu spreminjanja in pospešilo proces doseganja izboljšav.

Primer podjetja Shell potrjuje številne predpostavke o uspešnem upravljanju sprememb, ki jih navajajo pomembni avtorji s področja upravljanja sprememb:

- Če želimo doseči spremembo v organizaciji, moramo hkrati obravnavati vse organizacijske elemente (Leavitt, 1965);
- Uspešno upravljanje sprememb temelji na sprejemanju pravih odločitev in učinkoviti implementaciji (Adizes, 1991);
- Uspešnost programov vključevanja zaposlenih je odvisna od vključenosti in podpore menedžerjev (Schuster in Miller, 1985);
- Podjetja lahko z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje sprememb in njihovo implementacijo presežejo odpor do sprememb (Kotter in Schlesinger, 2008).

V **Sloveniji** je participacija zaposlenih urejena z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki določa načine in pogoje sodelovanja pri upravljanju zaposlenih. Zakon določa posredne načine kolektivne participacije, prek katerih lahko delavci uresničujejo svoje participativne pravice. Individualna participacija oz. neposredno vključevanje zaposlenih v poslovno odločanje je prepuščena odločitvam menedžerjev. Zato je za menedžerje toliko bolj pomembno, da na podlagi prakse uspešnih podjetij spoznajo, da vključevanje zaposlenih prispeva k vzpostavitvi pozitivnih pogojev za učinkovito upravljanje sprememb. Uspehi na tem področju potrjujejo, da so **zaposleni ključni dejavnik sprememb v podjetjih**.

Literatura:

Adizes, I. (1991): Mastering Change. Adizes Institute Publications, California.

Bozon I. J. in Child P. N. (2003): Refining Shell's position in Europe. McKinsey Quarterly.

Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (2008): Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.

Leavitt, H. J. (1965): Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. V Handbook of Organizations, (ur.) March, J. G. Chicago: Rand McNally.

Pascale, R. (1998): Grassroots Leadership – Royal Dutch Shell. Fast Company, št. 14, str. 110-106.

Schuster, M. H. in Miller, C. A. (1985): Employee Involvement: Making Supervisors Believers. Personnel, št. 39, str. 24-28.

Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Ekonomske demokracije…

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki (skupaj več kot 1.000 člankov) iz prejšnjih letnikov **Ekonomske demokracije** (do leta 2009 – Industrijske demokracije), razen tistih iz zadnjih številk revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na spletnem naslovu **www.delavska-participacija.com**, in sicer v rubriki **Strokovni članki.** S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate želene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Delež lastništva zaposlenih v Evropi – kljub finančni krizi v porastu

*Po zadnji raziskavi EFES se je v letu 2010 število zaposlenih v največjih evropskih podjetjih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, že **zelo približalo 10 milijonom.** To pomeni, da je že skoraj tretjina vseh zaposlenih – teh je 32,6 milijona – v največjih evropskih podjetjih, vključena v programe lastništva zaposlenih. 91,7 odstotka evropskih podjetij že ima uvedeno lastništvo zaposlenih, 53,7 odstotka podjetij ima že uvedene sheme delitve dobička med vse zaposlene in takih, ki imajo uvedene opcijske delniške programe, je 64,1 odstotka.*

Med različnimi evropskimi državami seveda **obstajajo velike razlike**, saj imamo na eni strani države, ki beležijo znatno porast lastništva zaposlenih, to so Španija, Poljska, Francija in nordijske države (Danska, Švedska, Norveška in Finska), na drugi pa države, kjer se je delež lastništva zaposlenih v zadnjem obdobju precej znižal. To velja za Belgijo, Irsko in Nizozemsko.

Vzorec in ozadje raziskave

Evropsko združenje za lastništvo zaposlenih – EFES (European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation, http://www.efesonline.org) je evropska krovna organizacija zaposlenih – lastnikov, torej podjetij, sindikatov, strokovnjakov, raziskovalcev, institucij in na splošno vseh, ki si prizadevajo za spodbujanje lastništva zaposlenih in delavske participacije v Evropi. Združenje EFES je marca letos objavilo **raziskavo o položaju lastništva zaposlenih v evropskih državah.**

Raziskava zajema **29 evropskih držav,** in sicer vseh 27 držav članic Evropske unije ter Norveško in Švico. Idejna zasnova baze podatkov, na kateri je raziskava narejena, je bila testirana leta 2005. S podporo Evropske komisije – Generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje je bila leta 2006 vzpostavljena izčrpna baza. Prvič je bila predstavljena decembra 2006 na šestem evropskem srečanju na temo lastništva zaposlenih. Nato se je v letih od 2007 do 2010 še dopolnjevala in posodabljala.

V raziskavo je zajet izbor **2.467 največjih evropskih gospodarskih družb** ali t. i. podjetniških skupin (matično podjetje in hčerinske družbe). Izbor največjih evropskih gospodarskih družb, ki so zajeta v raziskavi, je razdeljen v dve skupini:

a) Gspodarske družbe, ki kotirajo na borzi:

V to skupino je zajetih 2.196 družb, s tržno kapitalizacijo 200 milijonov evrov ali več v maju leta 2006, 2007, 2008, 2009 ali 2010. Na tak način so v raziskavi zajete vse največje evropske družbe brez kakršne koli izjeme.

b) Gospodarske družbe, ki ne kotirajo na borzi:

V to skupino je zajetih 271 družb, kjer znaša delež lastništva zaposlenih vsaj 50 odstotkov ali več in hkrati zaposlujejo vsaj 100 oseb ali več.

Vse v raziskavo zajete gospodarske družbe skupaj zaposlujejo 32,6 milijona ljudi, kar je skoraj 30 odstotkov vseh zaposlenih v Evropi. V skupini gospodarskih družb, ki ne kotirajo na borzi, prevladujejo delavske kooperative. V raziskavo je vključenih 172 delavskih kooperativ. V Evropi po številu večjih kooperativ izstopajo naslednje štiri države: Češka, Francija, Italija in Španija.

Ugotovitve raziskave o obsegu lastništva zaposlenih

Obseg lastništva zaposlenih v Evropi se **hitro in vztrajno širi in povečuje**. V nekaterih evropskih državah je opazna hitra rast že uvedenih programov lastništva zaposlenih in tudi naklonjenost uvajanju novih shem.

Podatki v tabeli 1 **kažejo gibanje posameznih kazalnikov lastništva zaposlenih v letih 2006 do 2010** v največjih evropskih podjetjih za vse države, v katerih je bila opravljena raziskava, **skupaj**. Po državah obstajajo večja in manjša odstopanja, ki pa si jih bomo pogledali v nadaljevanju. Nekateri podatki po posameznih evropskih državah so prikazani v grafih od številke 2 do številke 5. Čeprav raziskava zajema 29 držav (države EU z Norveško in Švico), ima vsak graf 31 stolpcev. Dodatna sta stolpca »eu« in »nm«, kjer prvi prikazuje podatke za vse evropske države skupaj, drugi pa po-

Tabela 1:

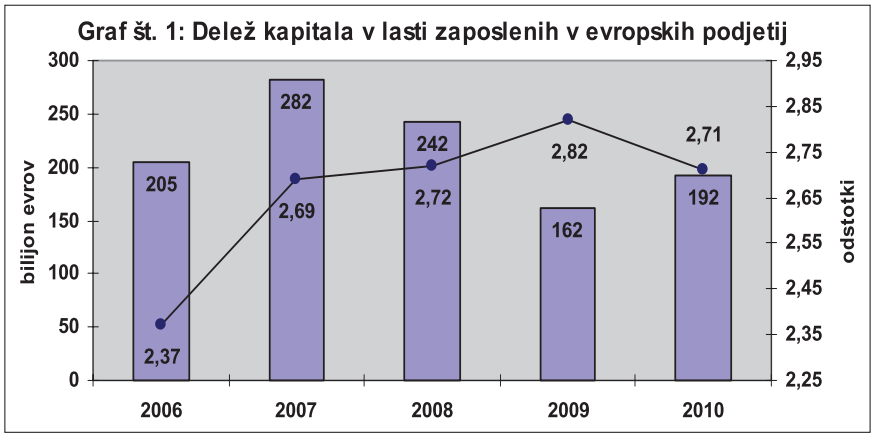
	2010	2009	2008	2007	2006
Število zaposlenih - lastnikov (v milijonih)	9,6	9,4	9,0	8,5	/
Delež zaposlenih v lastniški strukturi (v %)	2,71	2,82	2,72	2,69	2,37
Delež kapitala v lasti zaposlenih (bilijon EUR)	192	162	242	282	205
Delež evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih (v %)	91,7	91,5	85,9	83,3	79,3
Delež evropskih podjetij z uvedenimi programi, ki vključujejo čim več zaposlenih (v %)	53,7	53,1	51,8	49,7	46,1
Delež evropskih podjetij z opcijskimi delniškimi programi (v %)	64,1	63,6	62,4	60,1	56,7
Delež evropskih podjetij, ki so uvedle katerekoli nove sheme (v %)	27,5	31,3	36,0	26,7	/

Vir: EFES, Bruselj, 2011. Dostopno na: http://www.efesonline.org/news.htm, 4. 5. 2011

datke za nove države članice Evropske unije skupaj.

Graf št. 1:

Pri gibanju deležev v zgornji tabeli predstavljenih kazalnikov, se **odraža tudi vpliv finančne krize.** To je vidno pri podatkih, ki se nanašajo na delež zaposlenih v lastniški strukturi podjetja in deležu kapitala v lasti zaposlenih (glej tudi graf 1) ter deležu največjih evropskih podjetij, ki so v obdobju med leti 2007 in 2010 uvedle katerekoli nove sheme. Na gibanje ostalih kazalnikov (delež največjih evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih, delež največjih evropskih podjetij z uvedenimi programi, ki v svoje sheme vključujejo čim več oziroma vse zaposlene in delež največjih evropskih podjetij z opcijskimi delniškimi programi ter na število zaposlenih, ki so lastniki delnic podjetja, v katerem so zaposleni) pa finančna kriza ni vplivala v tolikšni meri, da bi prišlo do zmanjševanja deležev. Omenjeni kazalniki beležijo v času krize sicer počasno, vendar pa vztrajno rast. Na podlagi teh podatkov lahko izpeljemo trditev, da je **delež lastništva zaposlenih, kljub finančni krizi še vedno v porastu.**



Vir: EFES, Bruselj, 2011. Dostopno na: http://www.efesonline.org/news.htm, 4. 5. 2011

Raziskava za obdobje med leti 2006 in 2010 (graf 1) kaže na trend rasti, ki ga je prekinila finančna kriza, ki je nekatere evropske države zelo močno prizadela. Vpliv finančne krize je zelo viden pri **deležu kapitala v lasti zaposlenih**, ki se je leta 2008 začel zmanjševati, z 282 bilijonov evrov v letu 2007 je v letu 2008 delež padel na 242 bilijonov evrov, v letu 2009 pa celo na 162 bilijonov evrov. V letu 2010 se je položaj že nekoliko izboljšal, saj se je delež rahlo povečal na 192 bilijonov evrov. Skladno z gibanjem deleža kapitala v lasti zaposlenih, se je gibal tudi **delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi** največjih evropskih podjetij. Ta kazalnik je beležil najprej hitro, potem pa počasno rast vse do vključno leta 2009, ko je delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi največjih evropskih podjetij znašal 2,82 odstotka, v letu 2010 pa se je delež zmanjšal na 2,71 odstotka.

Graf št. 2:

Izsledki raziskave so pokazali (graf 2), da je pred letom 2000 imel **načrte lastništva zaposlenih v svojih podjetjih** uveden precej majhen delež evropskih držav. Z nekaj izjemami so med njimi večinoma države, v katerih so različne oblike finančne participacije in v okviru le-te tudi lastništvo zaposlenih, danes najbolj razvite in zajemajo tudi velik del vseh podjetij, ki imajo sedež v teh državah. To so predvsem Francija, Velika Britanija in Irska. Zelo pozno, t. j. po letu 2002, so načrte lastništva zaposlenih uvedle nove države članice iz t. i. vzhodnega bloka, kjer je to področje tudi najmanj razvito in razširjeno med zaposlenimi v največjih podjetjih, kot tudi sicer v manjših.

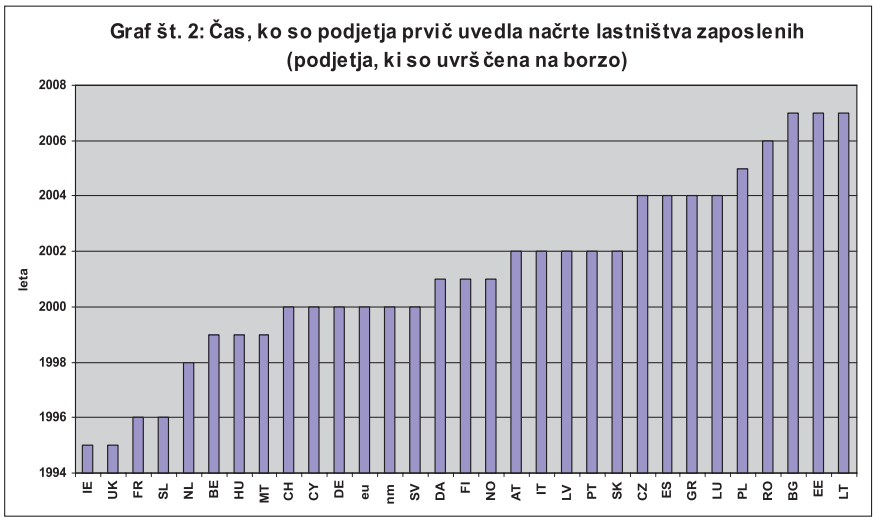
Kot lahko razberemo iz zgornjih podatkov (graf 2), so se načrti lastništva zaposlenih po evropskih državah **širili v več državah hkrati in nadalje**; če smemo malo posplošiti, kot valovi iz zahoda proti vzhodu v nove države članice Evropske unije. Ti t. i. valovi širjenja se ujemajo z obdobji, ko so bila s strani evropskih institucij izdana posamezna poročila in priporočila na temo finančne participacije:

a) leta 1991 je bilo pripravljeno prvo celovito poročilo o udeležbi zaposlenih v dobičku in poslovnih rezultatih podjetja, znano pod nazivom »PEPPER I«,

b) leta 1992 je Svet Evropske unije sprejel neobvezujoče Priporočilo o promociji udeležbe zaposlenih v dobičku in poslovnih dosežkih podjetja, v katerem spodbuja države članice, da prepoznajo potencialne koristi širše uveljavitve različnih oblik finančne participacije zaposlenih ter hkrati navaja izhodišča za vpeljevanje in spodbujanje oblik finančne participacije zaposlenih,

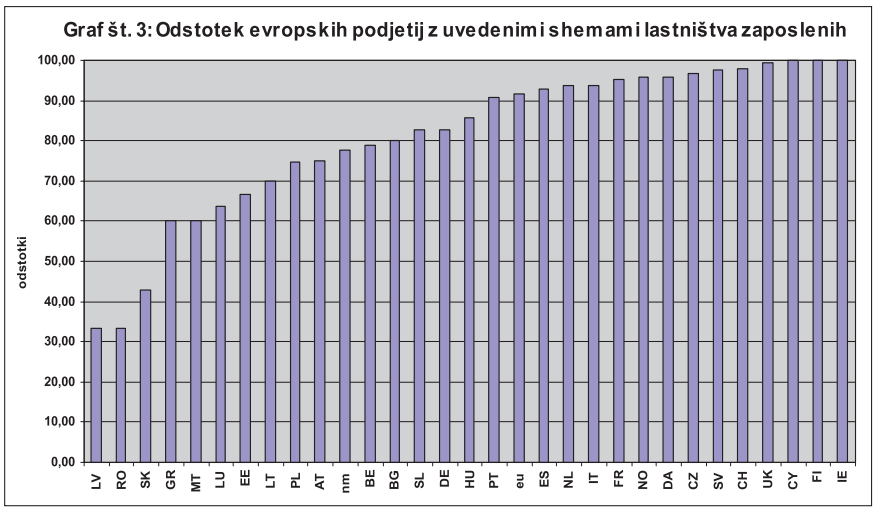
c) v letu 1996 je bilo pripravljeno novo poročilo o udeležbi zaposlenih v dobičku in

Graf št. 2:



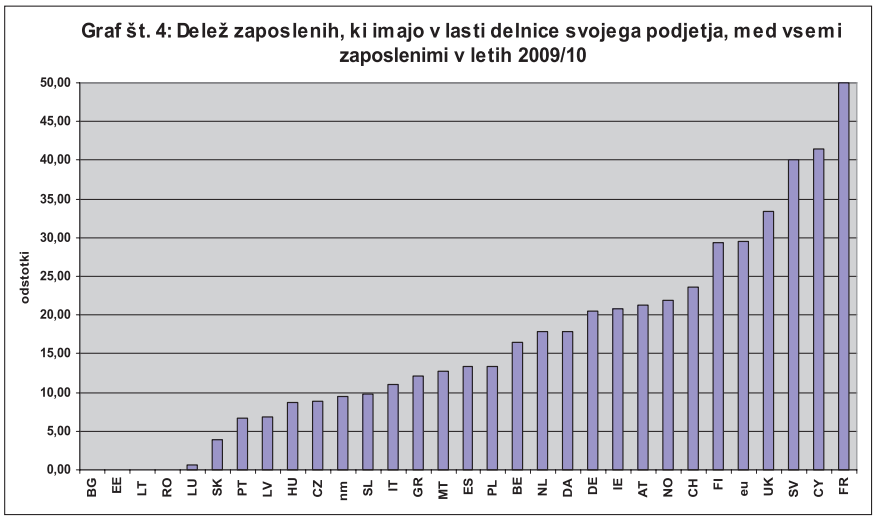
Vir: EFES, Bruselj, 2011, http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011.

Graf št. 3:



Vir: EFES, Bruselj, 2011, http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011.

Graf št. 4



Vir: EFES, Bruselj, 2011, http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011.

poslovnih rezultatih ter lastništvu podjetij, z oznako »PEPPER II«,

d) v letu 1996 sprejel resolucijo, v kateri ugotavlja, da države članice v pretežni meri niso uveljavile priporočil iz leta 1992 ter jih ponovno poziva, naj poskusijo v okviru sprejetih izhodišč storiti več za ustrezno uveljavitev finančne participacije zaposlenih,

e) leta 2001 je bilo področje finančne participacije v Evropski uniji nadalje raziskano v okviru delovnega gradiva Evropske komisije o finančni participaciji zaposlenih v Evropski uniji,

f) v letu 2002 pa še v okviru raziskave za potrebe Evropskega parlamenta,

g) leta 2006 je bilo izdano poročilo »PEPPER III«, ki prikazuje podatke o stanju in razširjenosti shem finančne participacije v desetih novih državah članicah (Estoniji, Litvi, Latviji, Poljski, Češki, Slovaški, Madžarski, Sloveniji, Malti in Cipru) in štirih državah kandidatkah za članstvo v Evropski uniji (Bolgariji, Hrvaški, Romuniji in Turčiji),

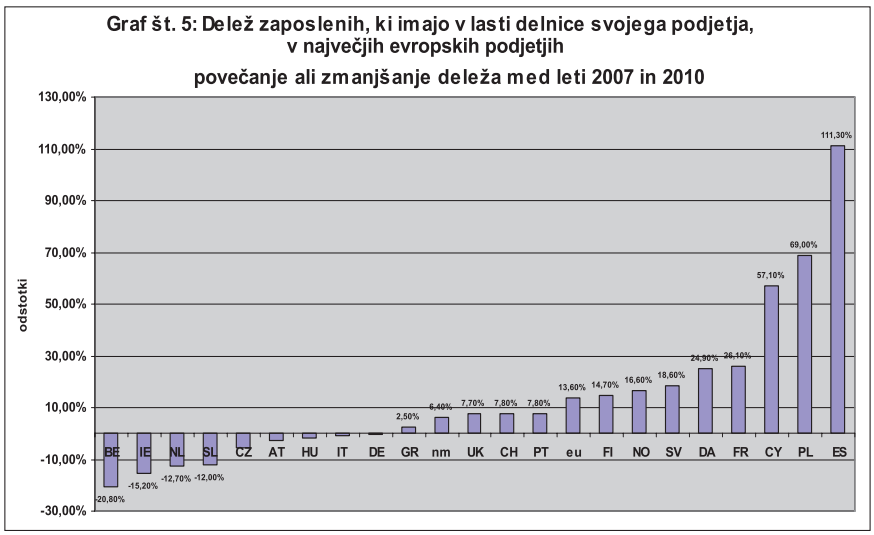
h) leta 2009 pa je bilo izdano poročilo »PEPPER IV«, ki prikazuje podatke o stanju in razširjenosti shem finančne participacije v vseh 27 državah članicah Evropske unije.

Graf št. 3:

Iz grafa (graf 3) lahko razberemo, da je **odstotek največjih evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih** med posameznimi evropskimi državami v letih 2009/10 precej različen. V večini evropskih držav je odstotek največjih evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih **višji od 50 odstotkov**. Manjši delež imajo le Slovaška (42 odstotkov) ter Romunija in Latvija (33,3 odstotka). Navedene tri države imajo tako nizek odstotek predvsem zaradi tega, ker imajo že v osnovi zelo majhen delež velikih podjetij, na katere se nanaša raziskava. Sicer pa so na levi strani grafa, kjer so deleži nižji, v večini nove države članice Evropske unije, na desni strani grafa z zelo visokimi deleži uvedenih shem v največjih podjetjih pa v večini zahodnoevropske države, ki so hkrati t. i. stare države članice.

Med novimi državami članicami **izstopata Ciper in Malta**, ki sta precej pod britanskim vplivom. Predvsem Ciper ima pravno ureditev, ki povsem temelji na principih, ki so uveljavljeni v Veliki Britaniji in to velja tudi v poslovni praksi. Nadalje imata precej visoko mesto tudi **Slovenija** in **Madžarska,** predvsem zaradi privatizacije šte-

Graf št. 5:



Vir: EFES, Bruselj, 2011, http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011.

vilnih velikih podjetij, kjer je bil del kapitala razdeljen tudi med zaposlene. Zelo visoko z deležem 96,7 odstotka se uvršča **Češka**, kar je posledica velikega števila večjih delavskih kooperativ, ki jih ima ta država.

Med t. i. starimi državami članicami najdemo na vrhu lestvice **Finsko** in **Irsko**, kjer je delež največjih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih 100-odstoten. Skoraj 100-odstoten (99,4 %) pa je v **Veliki Britaniji**. V vseh treh omenjenih državah je lastništvo zaposlenih že precej časa zelo razširjeno predvsem zaradi pozitivnega odnosa države do različnih oblik finančne participacije in spodbudne davčne zakonodaje, ki se tudi nenehno izboljšuje v smeri širitve različnih shem finančne participacije med vse zaposlene v posameznih podjetjih.

Graf št. 4:

Med državami, kjer je delež zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, **izstopa Francija** zaradi obvezne participacije v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi. Sledi ji **Ciper**, kjer je prisotna zelo dolga tradicija kooperativ, ki so zelo močne, številne in razširjene, imajo pa tudi aktivno podporo s strani vlade. Sledi **Švedska**, kjer so zelo razširjene delniške in varčevalne sheme zaposlenih. **Velika Britanija** kot četrta pa ima na splošno zelo spodbudno okolje za razvoj različnih oblik finančne participacije, saj so na tem področju nenehne izboljšave na področju zakonodaje, predvsem kar se tiče različnih davčnih spodbud.

Na repu lestvice tudi tukaj najdemo predvsem nove države članice Evropske unije, kot so Bolgarija, Estonija, Litva in Romunija. V teh državah je poleg majhnega števila velikih podjetij prisotna tudi nezainteresiranost države do uvajanja različnih oblik finančne participacije med zaposlene. Povprečen delež zaposlenih v največjih podjetjih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, v novih državah članicah je le 9,5-odstoten, medtem ko je povprečje v državah članicah skoraj 30-odstotno.

Graf št. 5:

Zadnji graf (graf 5) pa prikazuje **gibanje deleža zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, med leti 2007 in 2010**. Na gibanje deleža v pozitivno in predvsem v negativno smer je zelo vplivala tudi finančna kriza. Na to lahko sklepamo, ker je do zmanjšanja deleža prišlo tudi v državah, ki imajo sicer spodbudno okolje za uvajanje in širitev različnih shem in oblik finančne participacije, kot so Irska, Belgija in Avstrija. V skupini držav z **negativnim trendom rasti** so le tri nove države članice, in sicer Slovaška, Češka in Madžarska. Tudi povprečen delež zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, v novih državah članicah, ki znaša 6,4 odstotka, ni bistveno manjši od deleža držav članic EU, ki znaša 13,6 odstotka. K precej majhni razliki precej pripomore dejstvo, da se je v med letom 2007 in letom 2010 zelo povečal delež zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, v dveh novih državah članicah, in sicer na Cipru (57,1 %), na Poljskem (69 %) ter v eni stari državi članici, to je v Španiji (111,3 %).

Zaključek

Zaključimo lahko s **tezo, da se na splošno delež zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, v Evropi nenehno povečuje**. Trenutno je takih že 9,6 milijona zaposlenih izmed vseh 32,6 milijona zaposlenih. Tudi v **Sloveniji** je glede na podatke raziskave stanje v primerjavi z ostalimi novimi državami članicami Evropske unije zelo spodbudno. Glede na podatke iz izbora European Empolyee Ownership Top 100 in 2009 – izbor 100-tih največjih evropskih družb po odstotku lastništva zaposlenih v Evropi v letu 2009, ki se osredotoča na večinski delež lastništva zaposlenih v posameznih podjetjih in podjetja razvršča glede na celotno število zaposlenih, je slovensko podjetje Merkur iz Naklega na 13. mestu. Na omenjenem seznamu pa najdemo še tri ostala slovenska podjetja, in sicer Kovinoplastiko iz Loža na 35. mestu, Domel iz Železnikov na 39. mestu in KPL iz Ljubljane na 72. mestu. Na omenjeni listi je bilo v prejšnjih letih pet slovenskih podjetij, poleg Domela, Kovinoplastike in podjetja KPL, ki so na listi prisotni že od leta 2006, še ETI Elektroelementi iz Izlak in Etiketa iz Žirov.

Slovenija je namreč pri večini kazalnikov, ki jih zajema raziskava, **nad povprečjem deleža v novih državah članicah.** Glede na obseg lastništva zaposlenih in uveljavljenost različnih oblik finančne participacije tako v naših največjih podjetjih kot tudi v ostalih manjših pa **zelo zaostajamo** za deležem, ki ga imajo zahodnoevropske države pa tudi za povprečjem v Evropski uniji.

Viri:

EFES, Bruselj, 2011: April 2011 – Employee ownership was continuously progressing across Europe since the financial crisis. Dostopno na: http://www.efesonline.org/news.htm, 4. 5. 2011

EFES, Bruselj, 2011: Annual Economic Survey of Emloyee Ownership in European countries – 2010 by Marc Mathieu. Dostopno na: http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011

EFES, Bruselj, 2009: Annual Economic Survey of Emloyee Ownership in European countries in 2008. Dostopno na: http://www.efesonline.org, 15. 5. 2011

The European Employee Ownership Top 100 – Year 2009: EUROPE EMP 100 – Top European majority employee-owned companies, by number of employees. Dostopno na: http://www.efesonline.org/TOP%20100/TOP%202009/The%20European%20Employee%20Ownership%20Top%20100%20-%20EUROPE%20EMP%20100%20in%202009.pdf, 4. 6. 2010



Piše:
dr. Valentina Franca

Razvojni trendi delavske participacije v Evropski uniji

V prejšnji številki revije smo v splošnem predstavili razvoj industrijskih razmerij v Evropski uniji (EU) na podlagi poročila Evropske komisije Industrial relations in Europe 2010. Tokrat se bomo na podlagi poročila osredotočili na razvoj delavske participacije kot pomembnega dela industrijskih razmerij v EU oziroma natančneje na prisotnost delavskih predstavnikov na ravni podjetja.

S pravnega vidika predstavlja temelj delavske participacije in njenega uresničevanja v državah EU na ravni podjetij **Direktiva 02/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja za *obveščanje in posvetovanje* v Evropski skupnosti** (Uradni list EU, št. L 80/02). Vendar se v praksi določila direktive v državah članicah EU uresničujejo zelo različno, ravno tako so različne pravice in obveznosti delavskih predstavnikov v podjetju, njihov odnos do sindikatov in menedžmenta, (ne)formalnost vključevanja v postopke pogajanj in reševanja sporov na ravni delovnega mesta in podjetja. Poročilo v tem delu obravnava **štiri različne vsebinske sklope**: sistem delavske participacije in odnos s sindikati, uresničevanje delavske participacije, »pokritost« zaposlenih z delavsko participacijo ter razvoj evropskih svetov delavcev ter delavskih predstavnikov v evropski delniški družbi.

Sistem delavske participacije in odnos s sindikati

V večini držav članic EU je sistem delavske participacije **urejen v zakonskih aktih**, kar je predvsem posledica evropske direktive o obveščanju in posvetovanju. Zakonodajne aktivnosti so se v zadnjih letih odvile predvsem v novih državah članicah EU, zlasti v baltskih državah, kjer pred tem tega področja pravno sploh niso urejali. Slovenija je med novimi državami članicami EU izjema, saj je pri nas zakonodaja na tem področju prisotna že od leta 1993. Takrat je bil namreč sprejet Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Kljub veljavni direktivi in enotnim usmeritvam EU pa je zakonska urejenost delavske participacije v državah članicah **zelo različna**. Glavna razlika se kaže zlasti v obliki delavskega predstavništva, ki je predvideno in odgovorno za delovanje delavskih predstavnikov na ravni podjetja. To so namreč lahko ***sindikati*** ali od sindikata neodvisni organ, najpogosteje imenovani ***svet delavcev*** (vsebina dela je v državah članica različna, zato »slovenskega« sveta delavcev ni mogoče enoznačno enačiti z na primer »nizozemskim«). Od te institucionalne ureditve je namreč odvisnih veliko zadev, na primer (ne)volitve delavskih predstavnikov, koga delavski predstavniki dejansko predstavljajo, kakšne so njihove pristojnosti in pooblastila in podobno.

V ***enot(ir)nem sistemu delavskih predstavništev*** (ang. single channel) je glavno predstavništvo na ravni podjetja oblikovano oziroma osredotočeno v sindikatu. V tem sistemu imenovanje ali izvolitev predstavnikov zaposlenih na ravni podjetja izvede sindikat. Taka oblika ne predpostavlja, da ti delavski predstavniki dejansko predstavljajo tudi zaposlene, ki niso člani sindikata. Moč in pristojnosti takšnih delavskih predstavnikov izvirajo iz sindikata kot takega, kar lahko temelji na pravni ureditvi ali/in na dogovoru z delodajalcem. Sistem, kjer na ravni podjetja prevladujejo sindikati, je značilen za Švedsko, Finsko, Dansko, Irsko, Veliko Britanijo, Malto, Italijo, Poljsko in Češko.

Če poleg sindikatov delujejo vzporedno tudi sveti delavcev, to pomeni ***dualni sistem delavskih predstavništev*** (ang. dual channel). V tem sistemu so, podobno kot pri nas, delavski predstavniki na ravni podjetja izvoljeni, pri čemer veljajo posebne omejitve za delavce, ki so zaposleni prek kadrovskih agencij in ostalih, prekernih oblik zaposlitve. Izvoljeni so lahko tako člani kot nečlani sindikatov, njihov položaj in pristojnosti pa je določen z zakonom. Dualni sistem, ki temelji na vzporednem delovanju svetov delavcev, je najbolj značilen za države, kot so Nemčija, Avstrija, Nizozemska, Luksemburg, Francija, Španija in Madžarska.

Poleg zgoraj navedenih oblik delovanja delavskih predstavnikov na ravni podjetja so se v praksi izoblikovale tudi druge strukture oziroma organi. Poleg tega se **delovanje sveta delavcev in sindikata obravnava kot komplementarno** z medsebojno delitvijo nalog in pristojnosti. Praviloma so kolektivna pogajanja in s tem sklenitev kolektivnih pogodb ter organizacija stavke pridržana sindikatom, kar pa ni nujno splošno veljavno pravilo. V nekaterih primerih držav članic EU lahko namreč stavko organizira tudi svet delavcev, če sindikat na ravni podjetja ni organiziran. Ravno tako je mogoče nasprotno, da se na primer ob obstoju sindikata na ravni podjetja, svet delavcev ne more oblikovati.

Pomembno je omeniti, da imajo nekatere države **drugačno ureditev za javni sektor**, čeprav ne gre za večje vsebinske spremembe. Institucionalne razlike obstajajo tudi v **pristojnostih sveta delavcev**, zlasti glede vprašanja, ali ima svet delavcev le pravico obveščanja in posvetovanja na podlagi direktive ali ima tudi pravico soodločanja. Slednje velja zlasti za svete delavcev v Avstriji, Nemčiji in na Nizozemskem, kjer imajo sveti delavcev tudi pravico soodločanja na določenih področjih.

Izsledki raziskave pritrjujejo, da so običajno člani sveta delavcev aktivni tudi v sindikatih. Na podlagi odgovorov sodelujočih delavskih predstavnikov raziskava kaže, da so med člani svetov delavcev **v 84 odstotkih prisotni sindikalni predstavniki**. Še več, v 56 odstotkih svetov delavcev so med njihovimi člani sindikalni predstavniki v večini.

Uresničevanje delavske participacije

Poročilo povzema raziskavo o uresničevanju delavske participacije v različnih državah na podlagi uresničevanja obveščenosti zaposlenih, vključenosti v postopke posvetovanja in odločanja, ali in kako neodvisno sveti delavcev delujejo v odnosu do sindikatov, ali so vključeni v postopke pogajanj glede plač in podobno.

Izsledki kažejo na **veliko raznolikost uresničevanja delavske participacije med državami članicami**. Najbolje se delavska participacija uresničuje v skandinavskih državah, kar je zlasti posledica skupnega delovanju sindikata in voljenih delavskih predstavnikov. Tem sledijo države kontinentalne Evrope – Beneluks, Nemčija, Avstrija in Italija, nato pa Francija, Španija in Slovenija – vse s sveti delavcev, toda z različnimi dogovori glede sodelovanja s sindikati in drugimi organi. Ostale so baltske države ter Ciper in Malta, Bolgarija in Grčija s šibko institucionaliziranimi organi delavske participacije, poleg ali namesto sindikatov, in s šibkimi pravicami v odnosu do menedžmenta. V primerjavi s podatki iz let 1997-1999 so največji napredek v smeri večjega uresničevanja delavske participacije dosegle Romunija, Poljska in Slovaška. Iz raziskave izhaja, da je imela oziroma ima evropska direktiva o obveščanju in posvetovanju vpliv na poenotenje obveznosti v novih državah članicah EU ter v Veliki Britaniji in na Irskem. Vendar ni mogoče zaključiti, da so z uveljavitvijo direktive delavski predstavniki postali močnejši oziroma vplivnejši pri sprejemanju odločitev v podjetju. Ravno nasprotno: sveti delavcev in drugi delavski predstavniki velikokrat izražajo skrb, da so v zadnjem času izgubili svoj vpliv.

»Pokritost« zaposlenih z delavsko participacijo

Iz raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev izhaja, da je bila v letu 2009 v dobri tretjini sodelujočih podjetij z 10 ali več zaposlenimi **vzpostavljena vsaj ena od institucionalnih oblik delavskega predstavništva** na ravni podjetja. Če bi bilo to mogoče imenovati kot »delež pokritosti z delavsko participacijo«, bi to pomenilo, da takšno uresničevanje delavske participacije zajema **okrog 60 odstotkov zaposlenih** sodelujočih podjetij v raziskavi. V primerjavi s pokritostjo zaposlenih s kolektivnimi pogodbami je pokritost z delavsko participacijo na ravni EU nižja. Razlog je predvsem v tem, da je na podlagi direktive kot spodnja meja za uresničevanje določil o obveščanju in posvetovanju določeno število 50-tih zaposlenih. Povedano z drugimi besedami: da postanejo določila direktive za podjetje zavezujoča, mora imeti najmanj 50 zaposlenih; za kolektivne pogodbe pa takšnih meja ni zaslediti.

Velike razlike se pojavljajo tudi glede na ***panogo in velikost***. Največja stopnja pokritosti z delavsko participacijo na ravni podjetij (okrog 90 odstotkov) je v večjih podjetjih in v javnem sektorju. Precej nižja je pokritost v zasebnem sektorju ter v podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi. Ravno tako je precej razlik med državami članicami. Velik vpliv na to ima ***stopnja sindikaliziranosti in pokritost s kolektivnimi pogodbami***, pri čemer ima slednja večji vpliv. Pokritost zaposlenih z delavsko participacijo na delovnem mestu je večja, kjer imajo delavski predstavniki močnejši organizacijski temelj, neodvisno od menedžmenta. V praksi to običajno pomeni, da temeljijo na sindikatih in njihovemu delovanju. S tem so namreč vključeni v kolektivno dogovarjanje, imajo močnejše pravice na področju obveščanja in posvetovanja glede večjih poslovnih odločitev v podjetju.

Evropski sveti delavcev in evropske delniške družbe

V multinacionalkah na ravni EU obstajata dve glavni obliki delavskega predstavništva: evropski sveti delavcev ter delavska predstavništva v evropski delniški družbi (societas europea).

Evropski sveti delavcev so predvsem oblikovani kot organ za obveščanje in posvetovanje v podjetjih na ravni Evropske unije na podlagi določil direktiv 1994/45/EC in 2009/38/EC. Določila direktiva za evropske svete delavcev zajemajo podjetja na ravni EU, ki zaposlujejo najmanj 1.000 zaposlenih v državah članicah EU in najmanj 150 v vsaki od najmanj dveh držav članic. V osnovi je namen direktiv spodbujati *prostovoljne dogovore* glede ustanovitve in delovanja evropskih svetov delavcev. Oblikovanje in ustanovitev evropskega sveta delavcev ni avtomatska, zato evropski svet delavcev ni prisoten v vseh družbah, kjer bi – na podlagi zgoraj navedenih kriterijev – lahko bil. Potrebna je bodisi iniciativa vrhnjega menedžmenta bodisi pisna zahteva najmanj 100-tih zaposlenih ali njihovih predstavnikov v vsaj dveh podjetjih ali obratih v vsaj dveh državah članicah EU.

Na podlagi podatkovne baze evropskega sindikalnega inštituta (European Trade Union Institute – ETUI; dostopno na http://www.ewcdb.eu) je bilo **na začetku leta 2010 aktivnih 938 evropskih svetov delavcev**, kar »pokriva« okrog 16 milijonov zaposlenih. Inštitut ocenjuje, da to predstavlja okrog 40 odstotkov multinacionalk v EU in 60 odstotkov zaposlenih. Od leta 2000 je bilo vsako leto na novo ustanovljenih okrog 40 evropskih svetov delavcev, zaradi združitev in prevzemov pa je prenehalo delovati okrog 14 letno. Skupno se je od leta 2000 do začetka leta 2010 ustanovilo 255 novih evropskih svetov delavcev. Praksa delovanja evropskih svetov delavcev je zelo različna. V nekaterih primerih so imeli oziroma imajo bolj obrobno vlogo in so (bili) preprosto rečeno zgolj sprejemnik informacij o prestrukturiranju podjetij ter drugih podobnih vprašanjih. Velikokrat se jih je vključilo, ko so bile odločitve že sprejete. Po drugi strani niso redki primerih, ko so bili evropski sveti vključeni ter obravnavani kot pomemben pogajalski partner.

Pri ustanovitvi in delovanju **evropske delniška družbe** je treba upoštevati določila o vključevanju zaposlenih, vključno s predstavniki zaposlenih v organih upravljanja in/ali evropskimi sveti delavcev skladno z direktivami. Pri uresničevanju teh določil se kaže, da se zelo močno prilagajajo nacionalnim pravilom posamezne države, kjer je evropska delniška družba ustanovljena oziroma kjer večinsko deluje. Po drugi strani pa se v praksi ta statusna oblika uporablja, da se menedžment izogne upoštevanju določil o delavski participaciji v posamezni državi članici, kar je zlasti značilno za izogibanje nemški ureditvi, po kateri imajo delavski predstavniki zelo močne in uveljavljene pravice.



Piše:
Tadej Slapnik

Sprejet nov Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP)

S socialnim podjetništvom do novih delovnih mest

Stranka Zares – nova politika je prva v svojem programu zapisala, da je potrebno v Sloveniji nova delovna mesta kreirati tudi s pospešenim razvojem socialnega podjetništva. V skladu z načeli nove politike smo zato predstavili inovativne poti pri iskanju odgovorov na nove socialne in okoljske potrebe, ne da bi pri tem trpela konkurenčnost gospodarstva. Poti, na katerih bo klasično socialno državo, ne samo na papirju, temveč tudi v dejanskem življenju, postopno nadomestila civilna družba in njena podjetniška organiziranost.

Zato je Zares – nova politika v sodelovanju s koalicijskimi partnerji pripravila **Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP**), ki ga je državni zbor sprejel marca letos, objavljen pa je bil v Uradnem listu RS, št. 20/2011. Prepričani smo, da prav socialno podjetništvo omogoča inovativno obogatitev sicer tradicionalnih javnih storitev, s tem da se ustvarjajo nove storitve in nova delovna mesta.

Razlika med socialnimi in tradicionalnimi podjetji

Socialna podjetja se od tradicionalnih razlikujejo predvsem po tem, da **dobičke iz poslovanja** ne izplačujejo lastnikom, ampak jih vračajo v razvoj osnovne dejavnosti in kreiranje novih delovnih mest in **zaposlene vključujejo v soupravljanje podjetij**.

Cilji socialnega podjetništva

Socialno podjetništvo je usmerjeno v **odpiranje možnosti za nova delovna mesta** (predvsem za mlade iskalce prve zaposlitve, za starejše težje zaposljive in tudi vse ostale brezposelne, ki so v času gospodarske krize izgubili zaposlitev). S socialnim podjetništvom preusmerjamo javna sredstva iz pasivnih oblik pomoči – torej sredstev, namenjenih socialni podpori brezposelnim – v aktivne, produktivne oblike, tako da jih namenjamo sofinanciranju zaposlovanja.

V Zares – nova politika z razvojem socialnega podjetništva odgovarjamo na vprašanje, kako lahko v naslednjih petih letih **bistveno zmanjšamo število brezposelnih v Sloveniji**. Če namreč v tem obdobju povečamo delež zaposlenih v socialnih podjetjih iz sedanjih 0,7 na primerljivih 10 odstotkov v razvitih državah EU, lahko z več kot 50.000 novimi delovnimi mesti sedanjo število brezposelnih skoraj prepolovimo. Za to pa je potrebno razviti ustrezne podporne aktivnosti, ki jih pripravljajo tudi na ministrstvu za gospodarstvo, ki ga vodi ministrica Zares Darja Radič.

Z intenzivnim zaposlovanjem v socialnem podjetništvu **bomo zmanjševali delo na črno in sivo ekonomijo, povezovali bomo ljudi in priložnosti in zagotavljali inovativne rešitve za probleme območij, ki zaostajajo v razvoju**. Pokojninska reforma viša starostno mejo za upokojitev, prav s socialnim podjetništvom pa lahko kreiramo ustrezna delovna mesta, primerna tudi za starejše delavce, ki so pred tem delali v delovno intenzivnih panogah.

Razvoj socialnih podjetij v praksi

Pot do uresničitve ciljev socialnega podjetništva v Sloveniji bo dolga in naporna, saj mora zakonu slediti tudi **ustanavljanje in razvoj socialnih podjetij v praksi**. Tu pa je zelo pomemben prenos znanja v Slovenijo, usposabljanje zaposlenih in vodilnih delavcev in predvsem prenos znanja v lokalne skupnosti ter v njihove razvojne iniciative.

Veseli me, da so nevladne organizacije in socialna podjetja začele z iniciativo povezovanja in medsebojnega sodelovanja, vzpostavlja se mreža socialnih inkubatorjev, ministrstvo za delo družino in socialne zadeve pa že drugo leto razpisuje sredstva evropskega socialnega sklada za podporo razvoju pilotnih projektov socialnih podjetij.

Verjamem, da bo **s primeri dobrih praks, izmenjavo znanj, izobraževanjem in podporo lokalnih okolij** število uspešnih socialnih podjetij v Sloveniji raslo. Zanimanje mladih za to, da postanejo socialni podjetniki, je veliko. Pri tem pa seveda potrebujejo ustrezno podporno okolje, dostop do finančnih sredstev, semenskega kapitala za ustanovitev podjetij in tudi vseh drugih podpornih mehanizmov, ki prispevajo k razvoju in dvigu konkurenčnosti socialnega podjetništva.

Zato verjamem, da izzivov za državo, lokalne skupnosti, družbeno odgovorna podjetja, banke in investitorje pri razvoju socialnega podjetništva v Sloveniji ne manjka.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP)

Vendarle prvi zametki tudi »zakonsko obvezne« delitve dobička zaposlenim

Medijsko precej neopazno je minilo sprejemanje Zakona o socialnem podjetništvu – ZSocP (Ur. list RS, št. 20/2011), ki pa bi si sistemsko gledano vsekakor zaslužil precej več pozornosti. Gre namreč za zakon, po katerem se bo glede ureditve temeljev sistema korporacijskega upravljanja po mojem trdnem prepričanju moral slej ko prej začeti zgledovati tudi Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Je prvi zakon, ki – vsaj deloma – tudi dejansko uveljavlja teoretično proklamirana načela »družbeno odgovornega korporacijskega upravljanja«, in hkrati prvi zakon, ki vsaj pogojno določa »obvezno« delitev dobička podjetij tudi zaposlenim. Čeprav se nanaša na t. i. socialna podjetja, ki niso ustanovljena izključno in predvsem z namenom pridobivanja dobička, pa pri tem ne gre za nobeno socialo, kajti tudi za ta podjetja v osnovi veljajo tržne zakonitosti in imperativ uspešnega poslovanja na trgu proizvodov in storitev.

Status socialnega podjetja lahko pridobi pravna oseba (društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba zasebnega prava), ki ni ustanovljena *izključno z namenom pridobivanja dobička* ter premoženja ne deli, prav tako ne deli ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki, oziroma jih deli v omejenem obsegu v skladu z zakonom (nepridobitna pravna oseba).

Socialno podjetništvo se torej lahko izvaja prek različnih pravno-organizacijskih oblik. V nadaljevanju te razprave pa se osredotočamo le na tista socialna podjetja, ki bodo organizirana kot **gospodarske družbe,** pri čemer bomo skušali ugotavljati objektivne paralele z upravljanjem pridobitnih gospodarskih družb, in sicer predvsem z vidika obeh uvodoma navedenih poudarkov.

Obvezna delitev dobička tudi zaposlenim

ZSocP torej delitev in uporabo dobička v socialnih podjetjih iz razumljivih razlogov **močno omejuje** (načeloma naj bi se dobički oz. presežki prihodkov uporabljali za razvoj konkretne socialne dejavnosti), vendar pa jo pod pogoji, določenimi v 2. odstavku 11. člena, **vendarle dopušča**. Takole pravi omenjena določba:

»(2) Delitev dobička in presežkov prihodkov oziroma premoženja ni dovoljena, razen če zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe ne določa drugače. Tudi v tem primeru lahko socialno podjetje deli del dobička ali presežka prihodkov članom, upravi in delavcem v deležu, ki ne sme presegati 20 odstotkov vsega ustvarjenega dobička ali presežka prihodka v določenem letu in le v primeru, da presežek prihodkov ne predstavlja neporabljenih javnih sredstev in ima to opredeljeno v aktu o ustanovitvi ali v temeljnem aktu. Če socialno podjetje del dobička ali presežkov prihodkov deli, pri delitvi ne more izključiti delavcev.«

Zakon, ki ureja pravno organiziranost socialnih podjetij, ustanovljenih v obliki gospodarskih družb, je ZGD-1. Ta pa delitev dobička seveda izrecno dopušča. Socialna podjetja – gospodarske družbe bodo torej na podlagi gornje določbe ZSocP v povezavi z ZGD-1 kljub svoji v osnovi nepridobitni vlogi vendarle lahko do 20 % ustvarjenega dobička razdelila med člane, upravo in delavce. Pri tem bodo za socialna podjetja, ki bodo organizirana kot kapitalske družbe, lahko uporabljene tudi davčne olajšave, ki jih določa veljavni Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob).

A tisto, na kar smo želeli v tem prispevku posebej opozoriti, je določba zadnjega stavka zgoraj citirane določbe, ki pravi: ***»Če socialno podjetje del dobička ali presežkov prihodkov deli, pri delitvi ne more izključiti delavcev.«***

To je namreč določba, ki v bistvu pomeni **uzakonitev »obvezne« udeležbe delavcev pri dobičku**. V primeru delitve, so torej po zakonu v vsakem primeru dela dobička deležni tudi delavci. To pa je natanko tisto, kar je poskušal uveljaviti tudi – lani v Državnem zboru najprej sprejeti, nato pa zaradi veta Državnega zbora ob ponovnem glasovanju na žalost zavrnjeni – predlog ZUDDob-1. Kaj reči k temu?

V Sloveniji imamo zdaj torej vendarle uzakonjeno tudi »obvezno« udeležbo delavcev pri dobičku, kar je po mojem mnenju **izjemno pomemben ideološki preboj**, verjetno precej večji, kot se ga morda v tem trenutku sploh zavedamo. Zaenkrat seveda

lahko v zvezi s tem govorimo le o zametkih sistema »obvezne« udeležbe, kajti navedena zakonska rešitev se za zdaj nanaša le na marginalno skupino podjetij. A treba se je zavedati, da je bilo potrebno za uzakonitev te rešitve kljub temu premagati v bistvu popolnoma enake ideološke pomisleke (o domnevni protiustavnosti in poslovni škodljivosti obvezne delavske udeležbe), zaradi kakršnih je še lani padel celoten ZUDDob-1, skupaj z vsemi brez dvoma tudi nekaterimi dobrimi in sicer nespornimi rešitvami drugih vprašanj.

Dejstvo, da obravnavana rešitev za zdaj velja le za gospodarske družbe – socialna podjetja, pri tem ne igra popolnoma nobene vloge. Poslovanje teh podjetij se namreč v osnovi **prav nič ne razlikuje od poslovanja ostalih gospodarskih subjektov**. Svoje cilje morajo namreč dosegati s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev v pogojih polne tržne konkurence oz. kot izrecno zahteva 4. člen ZSocP, »na trgu pretežno poslujejo po tržnih zakonitostih (tržna naravnanost)«. Udeležba delavcev pri dobičku torej ni nek specifičen element socialnega podjetništva, ampak ima v socialnih podjetjih popolnoma enako vlogo in pomen kot v vseh ostalih podjetjih, t. j. spodbujanje delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih kot temeljnega pogoja za doseganje boljših poslovnih rezultatov ter sistemsko priznavanje enakopravnega družbenoekonomskega položaja nosilcem človeškega kapitala podjetij v primerjavi z nosilci njihovega finančnega kapitala.

Iz teh razlogov vsekakor ne gre obravnavane rešitve ZSocP sistemsko niti najmanj podcenjevati oziroma kakor koli marginalizirati njen sistemsko-razvojni pomen. Nasprotno – zdaj, ko so nekateri nesmiselni in neutemeljeni pomisleki zoper zakonsko obvezno udeležbo delavcev načelno vendarle premagani, bi jo kazalo v okviru veljavnih ZGD-1 in ZUDDob čim prej **na splošno uveljaviti tudi za ostale gospodarske družbe**.

Družbena odgovornost in deležniško upravljanje socialnih podjetij

Opredelitve v ZSocP

Osnovni princip družbene odgovornosti in deležniškega koncepta upravljanja podjetij pa je v ZSocP zapisan v določbah 9. in 12. alineje 4. člena, ki med **načeli delovanja in poslovanja socialnih podjetij** posebej izpostavljata zahtevo, da ta podjetja:

- *v odločanje vključujejo tudi deležnike (sodelovanje deležnikov pri upravljanju);*
- *trajno delujejo v korist svojih članov, uporabnikov in širše skupnosti (javno koristno delovanje).*

Ta načela in zahteve so potem tudi ustrezno konkretizirana skozi nadaljnje določbe zakona, kot npr:

a) po 12. členu mora akt o ustanovitvi oz. temeljni akt socialnega podjetja obvezno posebej določiti način udeležbe deležnikov pri upravljanju (posvetovanje, obvezno mnenje ipd.),

b) po določbi 24. člena mora socialno podjetje vprašanja, o katerih delavci, prostovoljci in uporabniki storitev socialnega podjetja sodelujejo pri odločanju, pravico do obveščenosti, roke in način njihovega obveščanja ter podrobnejšo opredelitev načina sodelovanja pri odločanju, urediti v splošnem aktu, po poprejšnjem soglasju njihovih predstavnikov itd.

Tudi to so zagotovo rešitve, ki niso nujno lastne le socialnim podjetjem, ampak bi jih skladno s priporočili sodobne korporacijsko-upravljalske stroke veljalo **na splošno uveljaviti v vseh – tudi »pridobitnih« – podjetjih.**

O »družbeni odgovornosti podjetij« in s tem povezanem novem, **t. i. deležniškem konceptu upravljanja** (za razliko od klasičnega lastniškega) se je namreč doslej pri nas – pa ne samo pri nas – teoretiziralo le na načelni ravni. Noben zakon ali drug predpis pa tega niti približno še ni skušal tudi v resnici uveljaviti.

Naj nas pri tem ne zavedeta oba slovenska **kodeksa upravljanja** (Kodeks upravljanja javnih delniških družb in Kodeks upravljanja s kapitalskimi naložbami države), ki v svojih splošnih določbah sicer resda posebej omenjata nujnost komuniciranja z deležniki, vendar prav tako le na načelni ravni. Kakih konkretnih zavez glede načina vključevanja deležnikov v sprejemanje poslovnih odločitev ne vsebujeta. Hkrati pa kot osnovni in »nadrejeni« cilj delovanja družb še vedno določata »maksimiranje vrednosti družbe« (interes lastnikov!), kar je sicer osnovno izhodišče klasične lastniške, ne pa tudi sodobne deležniške koncepcije korporacijskega upravljanja. ZSocP je torej **prvi predpis**, ki skuša tudi dejansko slediti tej koncepciji.

Kaj pravzaprav – zelo v kratkem – v resnici uči teorija o družbeni odgovornosti podjetij?

Teorija o družbeni odgovornosti podjetij

Klasična, **t. i. lastniška koncepcija podjetja** in korporacijskega upravljanja temelji na tezi, da je podjetje čisti ekonomski subjekt, katerega poslanstvo je le zadovoljevanje profitnih interesov lastnikov oz. maksimiranje vrednosti za lastnike (dividende, povečevanje vrednosti delnic) in je za svoje delovanje tudi odgovorno izključno lastnikom. Sodobnejša, **t. i. koncepcija podjetja kot skupnosti deležnikov**, ki temelji na teoriji o družbeni odgovornosti podjetij, pa na vprašanje temeljnega družbenega poslanstva podjetja in definicije poslovne uspešnosti odgovarja popolnoma drugače. Podjetje se namreč danes pojmuje kot »družbenoekonomski subjekt«, katerega družbeno poslanstvo in odgovornost je zadovoljevanje interesov vseh različnih družbenih entitet, imenovanih **deležniki oziroma udeleženci organizacije (angl. stakeholders),** pri čemer je profitni interes lastnikov le eden izmed relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju oziroma prek podjetja. Deležniki podjetja so vse tiste družbene skupine, ki so s svojimi interesi posredno ali neposredno vezane na podjetje oziroma udeležene v podjetju (opomba: odtod tudi pojem "deležniki"). V grobem jih lahko razdelimo na **notranje** (lastniki, menedžerji, zaposleni) in **zunanje** (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost itd.) **deležnike**.

Bistvo novega pojmovanja družbenega poslanstva podjetja in poslovne uspešnosti izhaja iz spoznanja, da je v današnjih pogojih gospodarjenja lahko na daljši rok uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov v ustrezni meri hkrati zadovoljuje tudi interese zaposlenih, okolja (kupci, dobavitelji, družbena skupnost) ter seveda tudi lastne interese "personificiranega kapitala" (zlasti akumulacija za razvoj itd.) – skratka interese vseh deležnikov. Pri tem seveda ne gre za nikakršen "ekonomski altruizem", ampak za imperativ, ki ga objektivno narekujejo sodobni pogoji gospodarjenja. Ti so namreč danes bistveno drugačni kot pred petdeset ali sto leti. (Butina, 2008: 21)

Skratka, **morebitna praktična realizacija** teorije o družbeni odgovornosti podjetij in na njej temelječe deležniške koncepcije

korporacijskega upravljanja v resnici zahteva ne samo temeljito redefinicijo ciljev delovanja podjetij in »lastniških« upravičenj nad njimi, ampak tudi popolno **prenovo njihovih konkretnih upravljalskih mehanizmov**.

Govoriti, denimo, o zaposlenih kot – poleg lastnikov – najpomembnejši skupini déležnikov, obenem pa jim odrekati pravico do kakršnega koli resnejšega soupravljanja oziroma relevantnega sodelovanja pri sprejemanju pomembnejših poslovnih odločitev in do (obvezne) udeležbe pri ustvarjenih poslovnih rezultatih, je popoln nesmisel. Celoten sistem delavskega soupravljanja, kakršnega določa veljavni ZSDU, tako v bistvu ni prav nič drugega kot konkretni upravljalski mehanizem za čim bolj učinkovito vključevanje zaposlenih v procese sprejemanja najpomembnejših poslovnih odločitev v podjetjih. Popolnoma enako pa velja tudi za vse druge **t. i. ključne déležnike podjetij** (kupci, dobavitelji, družbena skupnost itd.). Če niso določeni konkretni upravljalski mehanizmi za njihovo organizirano vključevanje v poslovno odločanje podjetij, je vse skupaj le navadna teorija.

Dokler bo torej celo v kodeksih upravljanja gospodarskih družb pisalo, da je

- osnovni cilj njihovega delovanja »maksimiranje vrednosti družbe« (ne pa v enaki meri tudi zadovoljevanje interesov drugih déležnikov in družbene skupnosti kot celote),
- družba dolžna le »preučiti in upoštevati legitimne interese vseh déležnikov« (brez kakršnih koli konkretnih zavez o izvedbenih mehanizmih in o dejanski moči njihovega vpliva na odločanje),

bo ideja o družbeni odgovornosti podjetij, o podjetju kot skupnosti déležnikov in o pravem déležniškem konceptu upravljanja ostala le teorija.

Namesto zaključka

In če rezimiramo: ZSocP tudi na tem področju prinaša **pomemben ideološki in praktičen preboj** – tako glede opredelitve ciljev poslovanja podjetij kot glede izrecne zaveze o obvezni določitvi konkretnih načinov vključevanja (vsaj ključnih) déležnikov v procese podjetniškega odločanja v aktih podjetij. Pri tem še enkrat poudarjam, da – tudi upoštevaje neprofitno naravnanost socialnih podjetij – tako imenovano **»javno koristno delovanje«** sicer ni kaka samoumevna karakteristika teh podjetij, kajti tudi ta podjetja drugače delujejo povsem po tržnih zakonitostih. Socialna podjetja so pravzaprav »socialna« zgolj zato, ker delujejo na t. i. socialnih področjih, posebej določenih z zakonom, ne morda zato, ker bila sama po sebi »socialna« (v smislu drugačnih pravic delavcev ali morebitnih »netržnih« pogojev poslovanja). So čisto normalna podjetja, ki so po svojih značilnostih v bistvu zelo podobna javnim podjetjem.

Zato je še toliko manj razlogov, zaradi katerih bi morda lahko kdo utemeljeno oporekal uvodoma navedenem predlogu, da bi se temeljni principi družbeno odgovornega korporacijskega upravljanja, ki jih v slovenski pravni sistem vnaša ZSocP, po možnosti (prek ZGD-1 in ZUDDob) čim prej prenesli tudi v slovenske gospodarske družbe.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Koga šteti med »vodilno osebje« po 12. členu ZSDU

Ena najtežjih dilem, s katerimi se vsakodnevno srečuje praksa v zvezi z ugotavljanjem kroga oseb, na katere se nanaša prepoved aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev po 12. in 13. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)[1], je vprašanje, koga – razen ožjega poslovodstva in prokuristov – pravzaprav šteti med t. i. vodilno osebje. Odkar je bil v drugem odstavku 12. člena tega zakona vsebinsko povsem neopredeljen pojem »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi« z novelo ZSDU-B iz leta 2007[2] nadomeščen s pojmom »delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom Zakona o delovnih razmerjih«, pa je zmeda pri uporabi tega pojma v praksi žal le še precej večja kot prej.

Ali ima torej lahko aktivno in pasivno volilno pravico za svet delavcev tudi nekdo, ki sicer ni član ožjega poslovodstva ali prokurist, vendar ima sklenjeno t. i. individualno pogodbo o zaposlitvi, v poslovnem procesu pa pomembna pooblastila za samostojno sprejemanje kadrovskih in organizacijskih odločitev, katere posredno ali neposredno zadevajo tudi pravice in interese delavcev? In če ne, do katere ravni v organizacijski hierarhiji menedžmenta (vrhnji, srednji, nižji) naj seže prepoved te pravice po 12. in 13. členu ZSDU?

Sporno stališče dela teorije in sodne prakse

Zmedo glede prvonavedenega vprašanja v praksi povzroča predvsem nesprejemljivo togo stališče dela delovnopravne teorije, ki pa mu žal za zdaj zelo dosledno sledi tudi Višje delovno in socialno sodišče v nekaterih svojih novejših odločbah.[3] To stališče izhaja iz teze, da je treba pojem »delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o

[1] Ur. l. RS, št. 42/93 in nasl.

[2] Ur. l. RS, št. 26/07, glej tudi UPB1 v Ur. l. RS, št. 42/07.

[3] Glej na primer X Pdp 577/2010 z dne 25. 5. 2010 in X Pdp 188/2011 z dne 24. 2. 2011.

zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR« tudi v kontekstu določbe 12. člena ZSDU razlagati kot sopomenko za člane ožjega poslovodstva po 10. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1)[4], ki naj bi sicer po ZDR edini smeli sklepati pogodbe o zaposlitvi po tem členu (t. i. individualne pogodbe).

Iz tega pa naj bi sledilo, da se prepoved aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev nanaša le na ožje poslovodstvo in prokuriste (ter njihove družinske člane), vsi preostali »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi« pa naj ne bi sodili pod širši pojem »vodilno osebje« iz drugega in tretjega odstavka 12. člena ZSDU in naj bi jim zato ta pravica pripadala enako kot vsem drugim delavcem družbe. Po tej logiki bi torej lahko volili in bili izvoljeni v svet delavcev tudi direktorji sektorjev, služb, obratov itd., ki so sicer neposredno podrejeni poslovodstvu in vezani na njegova navodila.

To stališče ne vzdrži kritične presoje ne ob strogo gramatikalni, še manj pa ob namenski in logični razlagi zakona.

Prezrta določba 1.a člena ZSDU

Sporna določba drugega odstavka 12. člena ZSDU se glasi:

> *»Direktor, delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom Zakona o delovnih razmerjih […] ter prokuristi (v nadaljnjem besedilu: vodilno osebje) nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev.«*

Dejstvo pa je, da ob razlagi te določbe nikakor ni mogoče preprosto prezreti določbe 1.a člena istega zakona, ki je bila prav tako sprejeta z novelo ZSDU-B in ki določa pomen posameznih izrazov v tem zakonu. Ta določba pravi, da izraz direktor v tem zakonu pomeni poslovodstvo, kot ga določa zakon, ki ureja gospodarske družbe. To pa pomeni, da se zgoraj citirana določba drugega odstavka 12. člena pravzaprav glasi takole: »Poslovodstvo, delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom Zakona o delovnih razmerjih […] ter prokuristi […] nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev«.

V tem kontekstu pa pojem »delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR« dobi povsem drugačen pomen od tistega, ki je uporabljen v zgoraj navedenem spornem stališču. Če bi namreč zakonodajalec s tem pojmom res imel v mislih zgolj člane ožjega poslovodstva, ne pa tudi drugih vodilnih delavcev družbe, bi v ta namen povsem zadostovala le prva beseda v citirani določbi. Ker pa določba **kumulativno našteva oboje,** tj. poslovodstvo in delavce s pogodbo po 72. členu ZDR, in ker v pravu velja splošno načelo *lex nihil fustra facit* (zakon ničesar ne predpisuje brez razloga oziroma tja v en dan), tudi na podlagi najstrožje gramatikalne razlage ne moremo priti do zaključka, da je prepoved volilne pravice za svet delavcev po ZSDU omejena zgolj na člane ožjega poslovodstva in prokuriste (vrhnji menedžment, ang. *top management*) ter njihove družinske člane.

Obravnavana določba jo torej zelo nedvoumno razširja tudi na **druge vodilne delavce**, ki so jim zaupana pooblastila za sprejemanje pomembnejših kadrovskih in organizacijskih odločitev in imajo (prav zaradi takih vodstvenih pooblastil) v svojih pogodbah o zaposlitvi določena tudi nekatera odstopanja od »običajnih« pogodb o zaposlitvi po 72. členu ZDR (t. i. individualne pogodbe). Teh delavcev – članov vodilnega osebja v širšem pomenu besede pa je (ne glede na takšne ali drugačne ozke teoretične razlage 72. člena ZDR) v praksi precej več kot članov ožjega poslovodstva. Praktično povsod imajo t. i. individualne pogodbe najmanj tudi člani prve naslednje – in marsikje tudi nekaterih nižjih – ravni menedžmenta pod poslovodstvom (srednji menedžment, ang. *middle management*), v nekaterih skrajnih primerih pa tudi najnižji vodstveni delavci z zgolj manj pomembnimi organizacijskimi pooblastili (nižji menedžment, ang. *supervisory management*).

Res je sicer, da je mogoče 72. člen ZDR strogo po črki razumeti tudi tako, da naj bi t. i. individualne pogodbe po tem členu **smele sklepati le poslovodne osebe po 10. členu ZGD-1**, vendar pa taka razlaga nima nikakršne podlage v stvarnosti, to je v dejanski organizacijski in (poslo)vodstveni strukturi podjetij, zlasti večjih. Ker poleg tega nima prav trdne podlage niti v ZDR[5], ga praksa bolj ali manj upravičeno spregleduje in take pogodbe pač uporablja v skladu z dejanskimi organizacijskimi potrebami posameznih podjetij. Zato ga je še toliko manj mogoče uporabljati (tudi) v zvezi z razlago določbe drugega odstavka 12. člena ZSDU, ki ima povsem drug temeljni namen in bi ob tako ozki razlagi izgubila sleherni smisel.

Če torej v praksi t. i. individualne pogodbe z »vodilnimi« (ne samo poslovodnimi) delavci obstajajo, jih ob presoji obravnavane problematike pravno ni mogoče preprosto ignorirati, pa kakorkoli že se morda komu zdijo pravnoteoretično sporne z vidika ožje razlage 72. člena ZDR. Z vidika pravilne uporabe določil ZSDU so te pogodbe vsekakor zelo (čeprav pa, kot bomo videli v nadaljevanju, ne tudi edino) relevantne.

Ne nazadnje – če ostanemo zaenkrat na ravni poigravanja z možnimi strogo gramatikalnimi razlagami določil obeh omenjenih zakonov – velja opozoriti, da sporni 12. člen ZSDU ne govori o »osebah iz 72. člena ZDR«, temveč o »osebah, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR«, kar je ogromna vsebinska razlika. Kdor ima – zakonito ali ne – sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, ki po vsebini ustreza določbi 72. člena ZDR, torej pač po določbi 12. člena ZSDU nima aktivne, po-



Opomba: *Ta članek avtorja dr. Mata Gostiše je z dovoljenjem uredništva povzet po reviji Pravna praksa, št 19/2011 z dne 19. maj 2011, str. 7-9.*

[5] Že isti zakon sam namreč v določbah 52. in 157. člena glede pogodb o zaposlitvi tudi za »vodilne delavce« (torej ne samo za člane poslovodstva oziroma poslovodne delavce) izrecno dopušča nekatera odstopanja od »običajnih« pogodb o zaposlitvi, kar pomeni, da gre po vsebini pravzaprav tudi v teh primerih za pogodbe iz 72. člena, torej t. i. individualne pogodbe.

sledično pa tudi ne pasivne volilne pravice za svet delavcev. In še naprej: ZDR v tem členu govori o **poslovodnih osebah**, ki jih v 52. in 157. členu izrecno ločuje od drugih »vodilnih delavcev, ki vodijo poslovno področje ali organizacijsko enoto pri delodajalcu in imajo pooblastila za sklepanje pravnih poslov ali za samostojne kadrovske in organizacijske odločitve«. Za razliko od tega pa 12. člen ZSDU uporablja širši pojem **vodilno osebje**, ki ga – vsaj v kontekstu tega zakona – nikakor ni mogoče na silo razlagati zgolj kot sopomenko za »poslovodne osebe«.

Skratka, prva napaka kritiziranega uvodoma navedenega stališča je v tem, da ob poskusu izključno gramatikalne razlage novelirane določbe drugega odstavka 12. člena ZSDU preprosto spregleduje določbo 1.a člena istega zakona, druga pa, da povsem neutemeljeno oži vsebino pojma vodilno osebje le na poslovodne osebe, ki jih omenja 72. člen ZDR. Zgrešenost tega stališča pa se, kot rečeno, še očitneje pokaže skozi namensko in logično razlago obravnavane določbe ZSDU.

Bistvo instituta prepovedi volilne pravice

Namen zakonodajalca ob sprejemanju uvodoma pojasnjene nove rešitve v tej določbi je bil (tako je bilo zapisano tudi v obrazložitvi k predlogu ZSDU-B) izključno le jasneje in natančneje določiti dotlej povsem neopredeljeni pojem »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi«, ki je bil v prvotni določbi tega člena, ne pa morda **opustiti dotlej veljavno prepoved pasivne volilne pravice za te delavce**.

Smisel omejitve pasivne volilne pravice za to kategorijo zaposlenih pa je kajpak jasen: preprečiti nastanek morebitnega **t. i. konflikta interesov**, v katerega bi lahko zašel posameznik v funkciji člana sveta delavcev, če je v družbi hkrati v vlogi vodilnega delavca – zlasti, če je v tej funkciji bolj ali manj neposredno vezan na navodila poslovodstva. Nekdo, ki v delovnem procesu opravlja vodilno delo in v tej vlogi odloča o pravicah in obveznostih delavcev iz delovnega razmerja ter sprejema druge pomembnejše poslovne odločitve (to pa nikakor niso samo člani ožjega poslovodstva in prokuristi), že po logiki stvari ne more potem o teh istih (lastnih) odločitvah dajati mnenja, se posvetovati ali soodločati še kot član sveta delavcev. Interesi so namreč lahko v eni ali drugi funkciji močno različni ali celo nasprotujoči si, tako da je nezdružljivost teh dveh funkcij v isti osebi očitna. Zakaj je obravnavana prepoved pasivne volilne pravice razširjena tudi na ožje družinske člane omenjenih oseb, pa je menda tudi bolj ali manj jasno.

Logične omejitve

Da tudi novelirana določba 12. člena ZSDU ne zajema zgolj članov ožjih poslovodstev, temveč tudi druge delavce s t. i. individualno pogodbo, torej ni sporno. Kljub temu pa se ta določba kaže kot povsem ponesrečen poskus ustrezne opredelitve kroga oseb, ki jim je mogoče utemeljeno odrekati aktivno in pasivno volilno pravico za svet delavcev, in je zato v praksi ni mogoče smiselno uresničiti brez dodatne uporabe tudi logične razlagalne metode. Dejstvo je namreč, da bi dosledna uporaba izključno formalnega merila obstoja »pogodbe o zaposlitvi po 72. členu ZDR« kot izločilnega merila pri priznavanju aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev (brez sočasne presoje, ali posameznik glede na svoja konkretna pooblastila za odločanje v poslovnem procesu tudi dejansko sodi med »vodilno osebje«) v nekaterih primerih privedla do **popolnih logičnih nesmislov**.

Naj še enkrat poudarim, da imajo t. i. individualne pogodbe v nekaterih podjetjih sklenjene tudi vodstveni delavci najnižjih organizacijskih ravni z zgolj nekaterimi manj pomembnimi organizacijskimi pooblastili, s katerimi po logiki stvari ne morejo v ničemer priti v konflikt interesov kot morebitni člani sveta delavcev (»mojstri v proizvodnji«, vodje manjših organizacijskih oddelkov itd.), ponekod pa celo tudi razni strokovnjaki, ki se jim prek teh pogodb le zagotavlja višja plača od tiste, ki bi jim pripadala po kolektivni pogodbi, čeprav sicer nimajo nobenih vodstvenih pooblastil. V naprej odrekati tem delavcem aktivno in pasivno volilno pravico za svet delavcev samo zato, ker imajo pač formalno sklenjeno t. i. individualno pogodbo, bi bilo zato povsem **v nasprotju z dejanskim namenom tega pravnega instituta**.

Nadomestitev pojma »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi« s pojmom »delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi skladno z 72. členom ZDR« v novelirani določbi 12. člena ZSDU torej sama po sebi ni rešila ničesar, prej obratno. Tudi ta pojem je namreč mogoče v kontekstu obravnavane problematike smiselno razložiti le s pomočjo logičnega sklepanja *argumentum a coherentia*, kajti vseh delavcev s t. i. individualno pogodbo, kot rečeno, nikakor ni mogoče samodejno šteti tudi kot **vodilno osebje**, samo vodilnemu osebju pa je po črki in namenu omenjene določbe ZSDU po drugi strani mogoče odreči volilno pravico za svet delavcev. Še vedno je torej treba za pravilno uporabo te določbe za vsak konkreten primer posebej ugotavljati **dejanski obseg vodstvenih pooblastil in odgovornosti**, ki opredeljujejo in utemeljujejo status vodilnega delavca, za kar pa zakon ne ponuja nobenega univerzalno uporabnega merila. Merilo t. i. individualnih pogodb je v tem pogledu praktično povsem neuporabno in lahko prakso le zavede v preširoko in nesmiselno uporabo obravnavane zakonske prepovedi.

Nujna presoja volilnih komisij

Koga torej upravičeno šteti med »vodilno osebje« po 12. členu ZSDU? Na podlagi vsega povedanega bi lahko – poleg prokuristov in članov ožjega poslovodstva – v to kategorijo zanesljivo in brez posebnih pomislekov uvrstili le še vodilne delavce prve ravni menedžmenta, ki je neposredno odgovoren poslovodstvu. Za vse nižje hierarhične ravni menedžmenta (njihovo število je med podjetji zelo različno) pa je treba dejansko utemeljenost morebitne prepovedi volilne pravice za svet delavcev v praksi presojati in ugotavljati od primera do primera, in sicer v odvisnosti od konkretnih odločevalskih pooblastil posameznika v povezavi z možnostjo nastanka morebitnega konflikta interesov s funkcijami sveta delavcev. To pa mora biti prepuščeno **odločitvam volilnih komisij** ob določanju volilnih imenikov (24. člen ZSDU), proti katerim je dopustna tudi pritožba.

Le tako se je mogoče v praksi izogniti obema nesprejemljivima skrajnostma pri uporabi instituta prepovedi aktivne in pasivne volilne pravice po ZSDU, tj. bodisi njegovi uporabi samo za ožje poslovodstvo bodisi kar povprek za vse delavce s pogodbo o zaposlitvi po 72. členu ZDR.

dr. Mato Gostiša



Piše:
Robert Ozanič

Kako deluje Evropski svet delavcev multinacionalke Bosch

Družba Indramat elektromotorji, d.o.o. Škofja Loka je ena od družb znotraj velike nemške multinacionalke Bosch Group, na ravni katere že od leta 2005 deluje tudi evropski svet delavcev. Kot izvoljeni predstavnik iz Slovenije v tem organu v tem prispevku na kratko predstavljam njegovo delovanje.

Kaj je evropski svet delavcev

Evropski svet delavcev je **organ za obveščanje in posvetovanje z delavci**, oblikovan v skladu z Direktivo 94/45/ES in nekaterimi kasnejšimi spremembami in dopolnitvami te direktive. V njem se vodstvo multinacionalke sreča s svojimi zaposlenimi iz različnih držav. Na rednih ali izrednih sestankih evropskega sveta delavcev vodstvo obvesti delavske predstavnike v njem o vseh pomembnih zadevah, se z njimi tudi posvetuje in izmenja mnenja, preden so sprejete odločitve, pomembne za delavce.

Evropski svet delavcev je priložnost za delavce, da zahtevajo in prejemajo informacije o tem, kako je multinacionalka poslovala v preteklosti in kaj namerava storiti v prihodnosti, da bi pravočasno zvedeli, kaj jih čaka, in da lahko pravočasno zahtevajo in predlagajo spremembe pri uresničevanju zastavljene strategije multinacionalke, in sicer predvsem zaradi ohranitve delovnih mest.

Evropski svet delavcev je orodje socialnega dialoga med delavci in z delavci iz različnih držav ter evropskim vodstvom multinacionalke.

Splošno o Evropskem svetu delavcev BOSCH

Ustanovitev in sestava

Ustanovljen je bil 1. julija 1998 V Stuttgartu, kot organ za obveščanje in posvetovanje z delavci. V njem sodelujejo **predstavniki vseh držav, v katerih ima Bosch svoje obrate**. Teh držav v Evropi je **21**, in sicer: Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Velika Britanija, Italija, Litva, Nizozemska, Norveška, Avstrija, Portugalska, Švedska, Španija, Švica, Turčija, Češka, Madžarska in Nemčija in Slovenija, ki je dobila možnost vstopa s 1. 5. 2004, ko je začel veljati Zakon o evropskih svetih delavcev (Ur. l. RS, št. 59/2002).

Evropski svet delavcev Bosch (v nadaljevanju EWC – European Works Council) **šteje skupno 38 članov**. Vsake štiri leta se na vseh lokacijah po Evropi izvedejo volitve, kjer se izvoli član in namestnik EWC Bosch.

Upravni odbor in koordinator EWC

Na prvem zasedanju vsakega mandata člani izvolijo **Upravni odbor EWC Bosch**. Upravni odbor šteje štiri člane, ki morajo prihajati iz različnih držav. Iz med teh štirih članov se izvoli predsednik upravnega odbora EWC Bosch. Upravni odbor je sogovornik z vodstvom v vseh izrednih primerih in pa tudi koordinator na samem zasedanju med predstavniki uprave in člani evropskega sveta. Upravni odbor članom nudi vso pomoč tudi med letom, ko se lahko nanj obrnejo z različnimi vprašanji in težavami. V upravi Boscha so zaposlili **koordinatorja**, ki skrbi za povezavo med člani. Le-ta nam je vedno na voljo. Nanj se lahko obrnemo kadar imamo težave z vodstvom na lokacijah in v primerih, ko rabimo kakšne dodatne informacije za boljša pogajanja. Komunikacija s koordinatorjem poteka vedno **po elektronski pošti.**

Zasedanja EWC

Srečanja EWC Bosch se izvajajo **enkrat letno** na eni izmed lokacij v Stuttgartu, in sicer na povabilo predsednika upravnega odbora evropskega sveta delavcev.

Zasedanje traja dva dni. **Prvi dan** zasedanja poteka tako, da vsak član iz vsake države poda svoje **poročilo o dogajanjih na lokaciji**, katero zastopa. To poročilo vsebuje podatke o pomembnih dogodkih, ki so se zgodili na lokaciji, rezultate poslovanja, rast zaposlovanja, gibanje plač, nagrajevanje delavcev, inovacije. Vsak udeleženec ima možnost zastaviti vprašanja za svojo lokacijo. Zato člani skupaj z upravnim odborom EWC oblikujejo **vprašanja za upravo**.

Drugi dan so na zasedanje povabljeni predstavniki uprave multinacionalke Bosch, delavski direktor in predsednik uprave. Sledijo **poročila za preteklo leto**. Poročajo

o razvoju poslovanja, načrtovanju prihodkov, zaposlovanju in investicijah ter inovacijah.

Vsi člani na zasedanju prejmejo vsa poročila v pisni obliki v dveh jezikih, to je v nemščini in angleščini. Zasedanje se **simultano prevaja** v vse jezike držav, iz katerih prihajajo člani. Nato sledijo **vprašanja članov**, ki so jih prvi dan pripravili skupaj z upravnim odborom EWC. Uprava poskuša nanje odgovoriti, če je to možno. Če pa odgovori niso možni takoj, jih posredujejo naknadno po elektronski pošti.

Tekoče obveščanje po elektronski pošti

Čez celo leto poteka obveščanje med upravo in člani po elektronski pošti. **Tedensko** nas seznanjajo o vseh novostih in spremembah v Boschu. Tudi med člani poteka dobro sodelovanje.

Moja izkušnja in vtisi z zasedanja

Zadnje, to je 14. zasedanje EWC Bosch, katerega sem se udeležil kot izvoljeni predstavnik iz Slovenije, je **potekalo 23. in 24. marca** v Abstattu v bližini Stuttgarta. Naj zaradi celovitejše predstave kako izgleda udeležba na takšnem zasedanju na kratko opišem celotno dogajanje in svoje vtise.

Na pot sem odšel dan prej, to je 22. marca dopoldne, s sedeža našega podjetja v Škofji Loki, v Ljubljani pa sta se mi nato pridružili še dve tolmački, ki sta me spremljali na zasedanju. Organizatorji namreč iz razumljivih razlogov prav zagotavljanju možnosti čim bolj učinkovitega komuniciranja med udeleženci iz različnih držav posvečajo izjemno pozornost. Tako sta predstavniku oz. delegaciji vsake države dodeljena tudi **po dva tolmača oz. prevajalca,** ki izmenično opravljata svojo funkcijo tako v formalnem kot tudi v neformalnem delu zasedanja EWC.

Vsi udeleženci zasedanja smo se nastanili v Hotelu Amber v Leonbergu, ki je od Stuttgarta oddaljen približno 25 kilometrov. Po namestitvi nas je v hotelski restavraciji že čakala **večerja, na kateri smo se srečali tudi z drugimi člani EWC**. Večerja je potekala v zelo sproščenem vzdušju, pri čemer smo si izmenjali svoja mnenja. Komunikacija med nami je potekala v nemškem ali angleškem jeziku, in sicer bodisi neposredno, lahko pa tudi s pomočjo tolmačev, ki nam, kot rečeno, stojijo ob strani na vsakem koraku. Zaradi napornega delavnika naslednji dan pa smo morali to naše prvo prijetno druženje seveda razmeroma zgodaj zaključiti.

Naslednjega dne nas je avtobus iz hotela odpeljal na **kraj zasedanja**, to je na sedež našega podjetja Robert Bosch GmbH, Auditorium v Abstattu. Res lepa stavba z veliko konferenčno dvorano, v katero so postavili tudi dvanajst kabin za tolmače, saj so na zasedanje, kot rečeno, prišli udeleženci iz kar 21 evropskih držav.

Prvi dan zasedanja je bil v dopoldanskem času poudarek predvsem na branju deželnih poročil (tudi sam sem podal poročilo o stanju v podjetju v Sloveniji) in pa na poročilu vodstva EWC, po kosilu pa smo imeli volitve in pa priprave na skupno zasedanje z vodstvom Boscha, predvideno za naslednji dan. Po osmih urah zasedanja smo se odpeljali z avtobusom nazaj v hotel.

Na skupni večerji so se nam potem pridružili tudi **nekateri predstavniki vodstva**, s katerimi smo lahko komunicirali. Vsi so zelo odprti in prav nič prevzetni, tako da so bili pogovori z njimi ne samo zanimivi, ampak tudi prav prijetni.

Drugi dan zasedanja se je pričel s pozdravom in nagovorom prvega moža multinacionalke Bosch Group gospoda Fehrenbacha ki nam je predstavil položaj podjetja v letu 2010 in pa napovedal smernice za prihodnja leta. Rdeča nit zasedanja je bila kriza v svetu oz. izhod iz nje. Kar nekaj časa pa smo namenili tudi našim kolegom na Japonskem, ki jih je prizadel močan potres in cunami. Omeniti moram še 125. obletnico podjetja Bosch, pri kateri bomo z nagrado finančno udeleženi zaposleni v Boschu po celem svetu. Vodstvo je bilo med nami do kosila. Po kosilu pa je sledil še povzetek zasedanja in pa zaključne besede članov EWC.

Udeležba na takšnem zasedanju EWC je vsekakor **izjemno zanimiva izkušnja.** Tako v formalnem delu zasedanja kot tudi v neformalnih kontaktih z udeleženci človek sliši veliko novih stvari, o kateri prej ni imel pojma. Zanimivo pa je tudi samo srečanje z najvišjim vodstvom, saj le-to vodi koncern, ki zaposluje kar okoli 300.000 ljudi.



Zasedanje EWC Bosch Group je potekalo v konferenčni dvorani Robert Bosch GmbH, Auditorium v Abstattu.



Piše:
Sabina Prelc

Proaktivnost sveta delavcev Tobačna Ljubljana je učinkovita

Skupino Tobačna Ljubljana sestavljajo tri sodobna in dinamična trgovska podjetja, in sicer Tobačna Ljubljana, d.o.o., Tobačna Grosist, d.o.o. in 3DVA d.o.o., ki so del mednarodne tobačne družbe Imperial Tobacco Group (ITG) s sedežem v Bristolu, Velika Britanija. Ker imamo skupno poslovodstvo za vse tri kapitalsko povezane družbe, se je objektivno pokazala tudi potreba po ustrezni obliki povezovanja vseh treh svetov delavcev, katere delovanje v preteklem mandatu na kratko predstavljamo v nadaljevanju.

»Kapitalsko povezan« svet delavcev

V prejšnjem mandatu (april 2007 – april 2011) je bilo v družbah skupine Tobačna 204 zaposlenih, od tega je bilo 192 volilnih upravičencev. Vse tri družbe znotraj skupine Tobačna Ljubljana so volitve sveta delavcev oz. delavskega zaupnika izpeljale za svojo družbo, po konstitutivni seji pa je svet delavcev začel delovati kot **»kapitalsko povezan« svet delavcev s 13 člani:** Tobačna Grosist 7 članov, Tobačna Ljubljana 5 članov, en delavski zaupnik za družbo Tobačna 3DVA in »krovni« predsednik. Gre torej za nekoliko **specifično, konkretnim razmeram prilagojeno različico sveta delavcev kapitalsko povezanih družb po ZSDU**, ki ga v našem primeru sestavljajo vsi člani svetov delavcev in delavski zaupnik iz vseh treh družb (ZSDU sicer predvideva le imenovanje predstavnikov iz posameznih SD) ter »krovni« predsednik.

Letos so bili zaradi poteka štiriletnega mandata v vseh treh družbah izvoljeni **novi sveti delavcev in delavski zaupnik**, in sicer šele aprila, tako da v tem mandatu na ravni skupine zaenkrat tudi še ni bil konstituiran takšen kapitalsko povezan svet delavcev. Vendar pa bomo glede na dobre pretekle izkušnje po vsej verjetnosti takšno ali podobno povezavo vzpostavili tudi v tem mandatu. Dobre izkušnje delovanja na ta način povezanega sveta delavcev so se namreč doslej pokazale pri **številnih projektih, kot so:** *sodelovanje pri določanju kriterijev variabilnega dela plač za področje prodaje in logistike, zagotavljanje dodatnih mesečnih ugodnosti za zaposlene, sodelovanje pri organizaciji letnih srečanj zaposlenih, aktivnostih za pridobitev certifikata družini prijazno podjetje, organizacija športnih in kulturnih prireditev za zaposlene itd.*

Poglejmo si v nadaljevanju posamezne vidika delovanja kapitalsko povezanega sveta delavcev v preteklem mandatu.

Materialni in drugi pogoji za delovanje

Vsi člani sveta delavcev so svojo funkcijo opravljali **neprofesionalno**.

Participacijski dogovor med delodajalcem in svetom delavcev ni bil podpisan, je pa veljal neformalni dogovor, da se svetu delavcev omogoča delovanje skladno z zakonsko regulativo, medtem ko naj eventualne zahteve po pravicah, ki so nad zakonom, ne bi bile dopustne.

Za svoje delovanje je svet delavec vsako leto pridobil **sredstva**, ki jih je uprava družbe odobrila po predložitvi **programa dela sveta delavcev**. Iz letnega proračuna sveta delavcev se tako financirajo zlasti izobraževanja, seminarji in literatura na temo delavske participacije, pa tudi različne športno-rekreacijske dejavnosti za zaposlene, kot so: bowling, plavanje, badminton, kolesarski dan, smučarski dan, adrenalinski dan, za zaposlene v družbah skupine Tobačna Ljubljana.

Sodelovanje s sindikatom

Zaradi kompleksnosti nekaterih področij, predvsem na področju kadrovske politike in organizaciji športnih dejavnosti, se je svet delavcev odločil aktivno sodelovati z sindikatom Tobačna Ljubljana. Način dela in razmejitev pristojnosti med sindikatom in svetom delavcev je opredeljen **v posebnem dogovoru** ob obravnavi posameznega problema. Ta način se je izkazal učinkovit in ga bomo ohranili tudi v mandatu 2011-2015.

Uresničevanje participacijskih pristojnosti sveta delavcev

Delodajalec je skrbel, da se je **pravica do obveščenosti** o vseh vprašanjih iz 89. oz. 90. člena ZSDU uresničevala in tudi zaradi dobre obveščenosti posameznih članov ter posledično proaktivnega delovanja sveta delavcev nimamo evidentiranega primera o morebitni kršitvi zakona v tem smislu.

Glede proaktivnega delovanja sveta delavcev velja omeniti, da je marca 2008 svet delavcev posredoval vodstvu družb skupine Tobačna Ljubljana pobudo za takojšen začetek aktivnosti za ureditev **udeležbe delavcev pri dobičku družbe**. Z odgovorom lokalnega vodstva glede pobude žal nismo bili zadovoljni, ker so se sklicevali na mnenje lastnika, ki pobude ni podprl. Nadalje je svet delavcev med drugim dal vodstvu tudi **pobudo za uskladitev odpovednih rokov zaposlenih po individualni pogodbi**. Ni namreč logično, da ima nekdo s srednjo izobrazbo, ki opravlja administrativne naloge in brez velike odgovornosti 3-mesečni odpovedni rok, menedžerji pa enomesečni odpovedni rok. Pobudi je vodstvo prisluhnilo in spremenilo določilo pogodb v tem smislu, da imajo sedaj vsi zaposleni po individualnih pogodbah 3-mesečni odpovedni rok.

V juliju 2008 je uprava pripravila predlog reorganizacije področja financ in nabavno-prodajne centrale, v katero so bile zajete vse tri družbe skupine Tobačna Ljubljana oz. skupno 37 zaposlenih. **Skupno posvetovanje** s svetom delavcev je bilo izpeljano v zakonsko predvidenem roku, zaradi številnih vprašanj ter pobud in dilem zaposlenih, pa so bili v zvezi s tem potrebni še številni operativni sestanki s kadrovsko direktorico, ki je bila koordinator med upravo in svetom delavcev. Reorganizacija je bila izvedena skladno s predlogom vodstva in z nekaterimi manjšimi popravki na predlog sveta delavcev, kot npr. uvrstitev delovnega mesta v ustrezno tarifno skupino skladno z novim opisom del in nalog. Tudi v številnih drugih primerih sprememb Pravilnika o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest je delodajalec **spoštoval pravico do skupnega posvetovanja** in ostale določbe, ki izhajajo iz 91. do 94. člena ZSDU.

Odnosi z vodstvom družbe

Tudi načelni odnos uprave do sveta delavcev je v glavnem **korekten** in v duhu iskanja optimalnih rešitev za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Tako uprava vsako leto organizira **2-dnevno letno srečanje zaposlenih**, kjer se predstavijo rezultati poslovanja minulega poslovnega leta in cilji za naslednje poslovno leto. Zaposleni dobijo vpogled v to, kako smo pozicionirani v globalnem merilu: tržni delež, obseg poslovanja, proizvodne lokacije, razvoj novih programov, prodajnih segmentov in pričakovanja lastnika glede rasti prodaje.

Svet delavcev se je z vodstvom načeloma sestajal na **rednih mesečnih sejah po vnaprej določenih datumih**. Vodstvo je želelo, da jih z vprašanji pisno seznanimo vsaj en teden pred samo sejo. To smo načeloma tudi spoštovali. Na tej točki se je pojavila dilema med člani sveta delavcev o smiselnosti vnaprej zastavljenih vprašanj, saj je bilo vodstvo tako v prednosti, ker so imeli čas za pripravo odgovorov. Tudi glede same vsebine vprašanj nam je vodstvo večkrat očitalo **preseganje pristojnosti sveta delavcev**. V takih situacijah smo se sklicevali na določbe ZSDU in navkljub njihovemu nestrinjanju poskušali priti do odgovora.

Uveljavitev »Etičnega kodeksa svetov delavcev«

Vodstvo sveta delavcev si je za eno od svoj prioritet postavilo tudi cilj motivirati svoje člane k podpisu **Etičnega kodeksa članov svetov delavcev**, sprejetega v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije..

Izkušnje so namreč pokazale, da člani mnogo bolj odgovorno pristopajo in se odzivajo na posamezne naloge, če se določene obveznosti iz te funkcije formalizirajo. Žal soglasja k obvezujočemu podpisu etičnega kodeksa za zdaj ni bilo, zato to še vnaprej ostaja nerealiziran cilj sveta delavcev. V novem mandatu bo ta cilj ponovno v programu dela sveta delavcev.

Namesto zaključka

Svet delavcev si bo še vnaprej prizadeval za transparentnost svojega delovanja in proaktivno angažiranost v okviru svojih pristojnosti in skrbel za korekten odnos z vodstvom in ohranjanje dobre dosedanje prakse pri uresničevanju skupnih ciljev družbe in zaposlenih.

Kovinoplastika Lož

Svet delavcev in sindikat »z roko v roki« zoper pritiske kapitala

Delovanje sveta delavcev in sindikata – tako konference sindikalnih podružnic Kovinoplastika Lož kot vseh sindikalnih podružnic – je bilo v letu 2010 gotovo najtežje doslej. A s skupnimi prizadevanji in maksimalnim angažiranjem obeh vrst delavskih predstavništev, ki pri nas dejansko delujeta »z roko v roki«, nam (zaenkrat) nekako še uspeva ohranjati vsaj minimalni socialni mir v podjetju. Če bo ta »delavski blok« v katerem koli členu popustil, pa bi utegnilo v podjetju zelo kmalu priti tudi do resnejših notranjih konfliktov, kajti pritiski »interesov kapitala« na zaposlene se vse bolj približujejo skrajni meji vzdržnosti. To pa zanesljivo ne bo nič dobrega ne za delavce, ne za podjetje in njegove lastnike.

Težko razložljive poteze vodstva in naši odzivi

Ob koncu leta 2009 je Uprava Kovinoplastike Lož pisno izjavila, da **odpoveduje oz. ne želi podaljšati** veljavnosti podjetniške kolektivne pogodbe, zaradi česar se je ta uporabljala samo še v letu 2010. Hkrati je **odpovedala** pogodbo o zaposlitvi predsednici sindikata in ji ponudila novo (za drugo delo), s čimer je sindikat v družbi s skoraj 1.000 zaposlenimi ostal brez profesionalnega opravljanja te, za delavce zelo pomembne funkcije. Funkcija je bila sicer profesionalizirana 12 let. **Odpovedan** je bil



Piše:

Aleš Hoge

tudi dogovor o zagotavljanju pogojev za delo sveta delavcev. »Čemu vse to?«, smo se delavci spraševali, a smiselnega doslej še nismo dobili.

Svet delavcev in sindikat sta na vseh ravneh organiziranosti **poskušala ukrepati, vendar neuspešno**. Predsednica SKEI Slovenije je Upravi Kovinoplastike naslovila zahtevo, da se razmere uredijo. Organiziran je bil sestanek uprave, funkcionarjev državnega, regijskega in podjetniškega nivoja SKEI. Organizirana je bila tiskovna konferenca. Obveščen je bil pristojni inšpektorat za delo in vložena tožba sindikalne podružnice pri delovnem in socialnem sodišču.

Sestanki in obveščanje javnosti niso dali **nobenih rezultatov**. Inšpektorica je podjetje obiskala šele februarja 2010, o utemeljenosti prijave pa doslej še ni odločila. Prav tako še ni pravnomočno odločeno o kršitvi podjetniške kolektivne pogodbe z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi predsednici sindikata.

Kršitve delodajalca in ukrepi delavskih predstavništev

Uprava je **nadaljevala s kršenjem podjetniške kolektivne pogodbe**, zaradi česar je sindikat vložil predlog delovnem in socialnem sodišču. Kar zadeva usklajevanje plač z rastjo življenjskih stroškov, je uprava – čeprav pogodba govori le o rasti – upoštevala tudi padec življenjskih stroškov in /ker gre za verižne indekse izračuna/ delavce na ta način znatno prikrajšala. Še naprej je enostransko določala kriterije za kolektivno uspešnost in jo obračunavala tudi negativno. Nadaljevali so se tudi različni drugi ukrepi, kjer je delodajalec posegal v žep delavca (npr. nadomestilo stroškov prevoza na delo).

Postopek pri sodišču je v teku. O ukrepih uprave sta **svet delavcev in sindikat redno obveščala zaposlene**. Obveščanje zaposlenih je potekalo: prek članov sveta delavcev, sindikalnih zaupnikov, oglasnih desk, na zborih delavcev in na članskih zborih sindikata, ki so bili sklicani dvakrat.

Pogajanja za novo PKP

V drugi polovici leta 2010 so se pričela pogajanja za novo podjetniško kolektivno pogodbo. V pogajanjih je **aktivno sodeloval tudi svet delavcev**.

A ta pogajanja bi težko označili kot pogajanja dveh enakopravnih partnerjev. Uprava je predlagala izhodišča izključno na tisti ravni pravic, ki je **že zagotovljena** z Zakonom o delovnih razmerjih in kolektivno pogodbo dejavnosti. Pri tem je bila pripravljena le na minimalna popuščanja, nikakor pa ne na morebitno **(vsaj) ohranitev** ravni pravic delavcev, ki bi bila primerljiva s podjetniško kolektivno pogodbo 2006 -2010. Vztraja na **splošnem zmanjševanju dosedanjih pravic**, tako glede letnega dopusta, kot glede odsotnosti z dela, dodatka za delovno dobo itd., itd.

Uspešnost socialnega dialoga nasploh

Socialni dialog v letu 2010 in v začetku 2011 ni bil uspešen, ker je **uprava vztrajala zgolj na zmanjševanju ali ukinitvi delavskih pravic in ugodnosti, ki so bile sicer dolga leta samoumevne** in so doslej bistveno prispevale k pripadnosti zaposlenih podjetju. Negotovost so zbujala predvsem dejstva, da po poteku podjetniške kolektivne pogodbe (6. 12. 2010) ni bil znan način izračuna plače za mesec januar; da kriteriji in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti, ki morajo biti znana pred njihovo uporabo, niso bila dogovorjena; da Pravilnik za neugodne vplive okolja ni upošteval vseh neugodnih vplivov, ampak samo tiste vplive, ki so presegli mejne vrednosti… itd.

Negotovost je bila upravičena. saj je uprava začela plače samovoljno **izplačevati drugače** kot pa so se obračunavale pred iztekom podjetniške kolektivne pogodbe. Namesto dogovorjenih kriterijev za ugotavljanje delovne uspešnosti je uprava začela uporabljati **t. i. konjukturni dodatek.** Z uvedbo tega dodatka se je večini delavcev **plača znižala**, zato je sindikat po neuspešnih pogajanjih za 25. 5. 2011 napovedal **opozorilno stavko.** Uprava se je na napoved stavke odzvala in v aktualnih pogajanjih tudi v celoti upoštevala vse stavkovne zahteve, kar vendarle daje upanje na **morebitno izboljšanje stanja** na področju upoštevanja pravic in interesov delavcev v podjetju.

Stavkovne zahteve, ki so bile **v celoti upoštevane** in vključene v stavkovni dogovor**,** so bile naslednje:

- delovna uspešnost se od junijske plače dalje (izplačilo v juliju) obračuna po merilu osebne ocene in norme, ki sta bili v uporabi do decembra 2010;
- prizna se uporaba instituta horizontalnega napredovanja (za nove pogodbe), kot se je ta uporabljal do decembra 2010;
- plačne kuverte, začenši s plačo za avgust 2011, zaposlenemu prikažejo del plače iz osebne ocene norme in dodatkov – noben del plače se ne izplačuje kot konjukturni dodatek;
- do konca junija se ponovno odloči o letnem dopustu za leto 2011, upoštevaje dogovorjene kriterije in količine v normativnem delu pogodbe in upoštevaje novi Pravilnik o ocenjevanju neugodnih vplivov okolja in plačilu dela posebnih obremenitev pri delu – zadnja verzija delodajalca;
- plača z novimi elementi, vključno z dodatki iz zgoraj navedenih podlag, se izplačuje od vključno avgustovske dalje (izplačilo v septembru);
- dogovor o postopku za uveljavljanje in višino solidarnostnih pomoči delavcem se pripravi za podpis v sporazumno določeni vsebini;
- pravilnik o ocenjevanju neugodnih vplivov okolja in plačilu dela posebnih obremenitev pri delu se objavi v besedilu in obliki izpisa, ki ga je na zadnjem pogajalskem sestanku predložil delodajalec;
- vrednost točke se določi upoštevaje načelo pravičnosti (kjer vpliv obstaja – glej prilogo Pravilnika) in brez bistvenega posega v višino;
- delodajalska stran se strinja z zahtevo sindikata, da morata uprava in sindikat do konca leta 2011 izdelati nov Pravilnik za ocenjevanje neugodnih vplivov okolja;
- glede na časovni zamik priprave predloga Podjetniške kolektivne pogodbe (normativni del) in datum tega dogovora, se spremeni točka I/1 ter VII, črta pa se poglavje III, ker bo področje solidarnostnih pomoči urejeno v samostojnem dogovoru;

- vsi akti, vključeni v ta dogovor, se pripravijo in dajo v podpis ločeno za posamične družbe, ki jih zastopa KSP SKEI.

Ne gre sicer za kake »revolucionarne« dosežke, vsekakor pa smo z njimi uspeli vsaj deloma **zaustaviti trend vsesplošnega zmanjševanja delavskih pravic (na vseh področjih),** ki so že sicer na precej nizki, skorajda mizerni ravni. Zato bi njihovo morebitno še nadaljnje zniževanje, kot rečeno, skoraj zagotovo privedlo do resnejših notranjih konfliktov v škodo vseh deležnikov podjetja.

Največja vrednost podjetja smo ljudje (»človeški kapital«)

Na koncu tega članka bi rad še enkrat poudaril svoje prepričanje, da pa niti teh dogovorjenih – razmeroma še vedno (pre)nizkih – pravic **ne bi bilo brez aktivnega sodelovanja med svetom delavcev in sindikatom** ter velikega odrekanja vseh nas, ki predstavljamo zaposlene in v to vlagamo veliko osebnih naporov in energije. Delovnopravni položaj zaposlenih bi bil brez tega nedvomno bistveno slabši, kajti »interes kapitala« sam po sebi ne pozna nobenih meja glede še sprejemljivega in dopustnega izkoriščanja »dela« za lastno plemenitenje.

A družbenoekonomski razvoj danes – v primerjavi s stanjem v klasičnem kapitalizmu izpred sto in več let – zelo hitro napreduje v smeri priznavanja **vse večjega pomena t. i. človeškega kapitala** (znanje in zmožnosti, ustvarjalnost, delovna motivacija in pripadnost zaposlenih) za poslovno uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Zaposleni torej v objektivni družbenoekonomski stvarnosti že dolgo nismo več zgolj »delovna sila«, ampak **najpomembnejši kapital podjetij**. Čas bi bil, da to čim prej spoznajo tudi naši menedžerji in lastniki in nas začnejo v podjetjih tudi temu primerno obravnavati kot enakopraven subjekt družbenoekonomskih razmerij (razvoj soupravljanja, udeležbe pri poslovnih rezultatih in širšega delavskega delničarstva), ne več zgolj kot »prodajalce na trgu delovne sile«. Po starih receptih urejanja razmerij med delavci in delodajalci dolgo več zagotovo ne bo šlo.

Svet delavcev Sava Tires d.o.o.

Medsebojni obiski in delovna srečanja med sveti delavcev v združenju

Eden od pomembnih, za nas člane brez dvoma nadvse koristnih vidikov delovanja Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je vsekakor tudi omogočanje medsebojne izmenjave praktičnih soupravljalskih izkušenj med sveti delavcev – člani združenja.



Piše:
Milan Malovrh

Že različni **strokovni posveti**, ki jih organizira ZSDS in na katerih se običajno zbere precejšnje število predsednikov in članov svetov delavcev iz najrazličnejših slovenskih podjetij, sami po sebi predstavljajo hkrati tudi priložnost za medsebojno spoznavanje in navezavo stikov ter izmenjavo izkušenj med udeleženci. Poleg tega pa se člani združenja posebej v ta namen enkrat letno **srečamo tudi neposredno v enem izmed podjetij**, kjer nam svet delavcev – gostitelj (običajno tudi s sodelovanjem poslovodstva) podrobneje predstavi njihove konkretne soupravljalske izkušnje in »dobre prakse« s tega področja. Eno takšnih srečanj je v preteklosti že gostil tudi naš svet delavcev (Sava Tires d.o.o.).

V zadnjem času pa se je začela med drugim vse bolj uveljavljati tudi praksa **neposrednih medsebojnih obiskov in srečanj** med posameznimi sveti delavcev – člani združenja, v katero se naš svet delavcev prav tako intenzivno vključuje. Kot sestavni del vsakoletnega, ponavadi dvodnevnega strokovnega izobraževanja članov sveta delavcev, tako zdaj že nekaj let zaporedoma organiziramo med drugim tudi obisk pri enem izmed svetov delavcev, ki deluje v kraju ali v bližini kraja, v katerem poteka naše izobraževanje. Na ta način smo se v preteklih letih že srečali in si neposredno izmenjali izkušnje s **sveti delavcev Gorenja, Mure, Intereurope, Premogovnika Velenje in Krke**. V okviru letošnjega izobraževanja, ki je sicer potekalo v Hotelu Belvedere v Izoli, pa smo obiskali **svet delavcev Casinoja Portorož**. V prijetnem in sproščenem vzdušju smo si izmenjali veliko koristnih informacij in mnenj, pri čemer je prevladalo spoznanje, da so, ne glede na dejavnost podjetij, problemi in težave na področju uveljavljanja delavske participacije zelo podobni.

Po drugi strani pa tudi mi z veseljem gostimo obiske drugih svetov delavcev v našem podjetju. V sredo, dne 22. junija, so nas tako (v okviru njihovega izobraževanja v organizaciji ZSDS) **obiskali člani sveta delavcev družbe Revoz d.d. iz Novega mesta**. Pričakalo in pozdravilo jih je naše poslovodstvo, sledila je podrobnejša predstavitev podjetja, nato pa smo imeli med člani obeh svetov delavcev in sindikatov obširen razgovor z medsebojno izmenjavo izkušenj in dobrih praks. Na koncu smo gostom pripravili tudi enouren ogled naše proizvodnje.

Verjetno ni treba posebej poudarjati, da so tovrstna srečanja izjemno dragocena za uspešno delovanje svetov delavcev in za nadaljnji razvoj delavskega soupravljanja nasploh. Zato bomo to prakso zagotovo negovali tudi v prihodnje.



Piše:
Sara Šibenik

Neznosna lahkost slovenske tajkunizacije

Menedžerski odkupi so eden izmed načinov, ki omogočajo izpeljavo hitre koncentracije in konsolidacije lastništva ter omogočajo menedžerjem vlogo strateških lastnikov. Čeprav pojem »konsolidacija« ni jasno definiran, pa v praksi v resnici pomeni le preprosto koncentracijo večinskega lastništva sicer že olastninjenih nekdanjih družbenih podjetij v rokah ozke in privilegirane menedžerske elite. Vprašanje, ki se samo po sebi zastavlja, je, v čem je za Slovenijo oziroma njeno gospodarstvo korist sedanjih menedžerskih odkupov, ki so financirani skoraj izključno z zadolževanjem, ne pa z realnimi prihranki. Zdi se, da bi bilo za slovensko gospodarstvo vsekakor precej bolje, če bi se usmerili v delavsko menedžerske odkupe podjetij.

Splošno o odkupih podjetij

Najpogostejša in najbolj tipična oblika menedžerskega odkupa je **MBO (*management byout*)**, ki je le ena od vrst odkupa z zadolžitvijo **LBO (*leveraged byout*)**. MBO ponavadi vključuje le ožjo skupino menedžerjev, o **MEBO** – ***management and employee buyout*** pa govorimo, ko je v odkup vključen širši menedžment in zaposleni kot lastniki. Posebej velja omeniti tudi t. i. delavske odkupe oz. odkupe podjetij s strani zaposlenih ***(EBO – employee buyout)***, ki se v praksi najpogosteje izvajajo, zlasti v ZDA, prek posebnih planov delavskega delničarstva ***(ESOP – employee share ownership plan)***, kjer je začasen lastnik dela delnic družbe v imenu zaposlenih poseben sklad ("trust").

Za menedžerske prevzeme z zadolžitvijo, ki so v Ameriki in Evropi znani že nekaj časa, velja, da se jih je tako v Sloveniji kot v prej omenjenih deželah prijel neprijeten sloves, saj javnost v tem vidi le neupravičeno plenjenje oziroma bogatenje posameznikov. V Ameriki menedžerje, ki izvajajo menedžerske odkupe z zadolžitvijo, okarakterizirajo kot **plenilce podjetij (*corporate raiders*)**. (Božič, 2008).

Značilnosti menedžerskih odkupov v Sloveniji

V Sloveniji se je proces menedžerskih odkupov oziroma »tajkunizacije«, kot sporne privatizacije družbenega premoženja in koncentracije kapitala z divjimi privatizacijami družbenega kapitala, dejansko začel že leta 1990. Problem menedžerskih odkupov v Sloveniji je ta, da so na voljo le ozkemu krogu izbranih in privilegiranih menedžerjev ali celo posameznikom. »Tajkuni so tipičen primer kapitalista, ki do svoje pozicije ni prišel z uspehom na trgu kot klasičen podjetnik, temveč primer političnega podjetništva, ki uspeva v razmerah s šibkimi institucijami pravne države. No, zadnji izhajajo iz bazena tako imenovanih rdečih direktorjev« meni dr. Igor Masten (Masten, 2009).

Dejstvo je, da menedžerski odkupi v Sloveniji temeljijo skorajda **izključno na privilegijih posameznih menedžerjev**, ki hudo zlorabljajo insajdrske informacije, imajo dostop do skladov lastnih delnic, odločevalsko moč, visoke prejemke za upravljanje tujega premoženja in konec koncev podporo politike oziroma bolje rečeno omrežij, ki v ozadju upravljajo s slovenskih gospodarstvom. Lahovnik je prepričan, da tajkunskih zgodb ne bi bilo brez povezav uprav podjetij z nadzorniki, politiki in posamezniki iz bank ter drugih finančnih institucij (Dnevnik.si, 2009). Potrebno je vedeti, da podjetja, ki so jih menedžerji prevzemali ali hoteli prevzeti, niso ustvarili ti menedžerji, ampak so vanje prišli pozneje in izrabili situacijo. Kar je še najbolj sporno in pomembno, je dejstvo, da se menedžerski prevzemi v Sloveniji izvajajo z zelo malo (ali pa celo nič) lastnega kapitala – to pa pomeni velik finančni vzvod in veliko tveganje, saj se lahko v neugodnih tržnih razmerah prevzemi končajo tudi s stečajem. (Božič, 2008).

Med najbolj odmevne menedžerske prevzeme v Sloveniji uvrščamo BTC, Prevent, DZU Aktiva, SCT, Primorje, Pivovarna Laško, Hidria, Mip, Avtocommerce, Iskra, Perutnina Ptuj, Trimo, Vegrad itn. Za ilustracijo: banke so po podatkih ATVP-ja v Sloveniji v zadnjih 12 letih za 197 pre-

vzemov (od skupno 215) izdale za 5,559 milijarde bančnih garancij – med temi, na primer, za Pivovarno Laško 447 milijonov evrov ter Merkur 114 milijonov evrov bančnih garancij (Kovač, 2011).

Porazni ekonomski učinki »tajkunizacije«

Vprašanje, ki se samo po sebi zastavlja, je, **v čem je za Slovenijo oziroma njeno gospodarstvo korist sedanjih menedžerskih odkupov**, ki so financirani skoraj izključno z zadolževanjem, ne pa z realnimi prihranki. Makroekonomske posledice takega zadolževanja na dolgi rok namreč ne morejo biti pozitivne. Tudi z vidika razvoja podjetij taki odkupi podjetij ne prinašajo nobenih pozitivnih učinkov, saj se za odplačilo kreditov uporablja pravzaprav bodoči donos podjetja, kar pomeni, da denarja za razvoj in modernizacijo ni na razpolago. Na to opozarja tudi dr. Matej Lahovnik, ki pravi, da so se » podjetja zadolžila, a ne za razvoj, temveč za lastniške prevzeme. Prezadolženost podjetij, zaradi katere zdaj ne morejo vlagati v raziskave in razvoj, je največja ovira za okrevanje slovenskega gospodarstva« (Voh Boštic, 2011).

Pri tem je treba poudariti, da za razmah sporne tajkunizacije v Sloveniji niso krivi samo pohlepni menedžerji, ampak **predvsem tudi tisti, ki so opravljali funkcijo nadzora, regulatorji, kot tudi banke**, ki so z neverjetno lahkoto menedžerjem (celo samo na zastavi dobrega imena menedžerja) omogočale najem več milijonskih kreditov za financiranje menedžerskih odkupov (Kovač, 2010). Namreč, naložbe v lastništvo podjetij so se pretežno financirale s kratkoročnimi krediti, ki se jih sicer lahko podaljšuje, vprašanje pa je, kako so banke lahko naivno pričakovale, da bodo menedžerji lahko denar tudi vrnili.

Tako meni tudi dr. Matej Lahovnik, ki pravi, da "s*o bila posojila za menedžerske odkupe podeljena na osnovi osebnih zvez. Eden od menedžerjev je sam povedal, da so nekaj sto milijonov evrov posojila za menedžerski odkup dobili na svoje dobro ime. Če je to res, potem se je treba vprašati, kaj so počele banke.*" (Lahovnik, 2009).

Namesto da bi gradili podjetja in se usmerili v razvoj dejavnosti ter večjo konkurenčnost, so z izkoriščanjem denarnih tokov zdravih podjetij, ki so jih vodili, izkoristili priložnost za bogatenje. Z drugimi besedami to pomeni, da se breme odplačevanja prevzemnih kreditov peščice privilegiranih menedžerjev prelaga na podjetje in na vse njihove zaposlene, ki so življenjsko odvisni od bodočega poslovanja teh podjetij, kar je še toliko bolj nesprejemljivo, nelogično in v pravnih državah celo kaznivo. V normalnih pravnih državah bi menedžerji za to odgovarjali, saj so **poleg povzročitve ogromne gospodarske škode oškodovani tudi upniki, zaposleni ter ostali delničarji v podjetjih**. Zaposleni so zaradi financiranja menedžerskih odkupov privilegirane elite oropani višjih plač, ostali delničarji pa bodočega dobička.

Prednosti delavsko menedžerskih odkupov in ekonomske demokracije

Za slovensko gospodarstvo bi bilo nedvomno bolje, če bi se izvajali **delavsko menedžerski odkupi**, saj pomeni sodelovanje delavcev in njihovih predstavnikov pri poslovnem odločanju, udeležba zaposlenih pri dobičku ter notranje lastništvo zaposlenih oziroma delavsko delničarstvo ("employee share ownership")[1] večjo možnost za dolgoročno uspešnost podjetij. Zaposleni, ki so obravnavani (in plačani) kot »strošek delovne sile«, ne pa kot najpomembnejši potencialni poslovni vir, se v poslovnem procesu seveda tudi dejansko obnašajo (samo) kot delovna sila, brez lastnega interesa za optimalno angažiranje vseh svojih delovnih in ustvarjalnih zmožnosti v poslovne namene. (Zares.si, 2009)

Ekonomska demokracija (soupravljanje, udeležba pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) je torej lahko koncept, ki pomembno vpliva na večjo poslovno uspešnost podjetij, hkrati pa prispeva tudi k zmanjševanju socialnih razlik. V upravljanje podjetij prinaša elemente etike vključenosti in je odgovor na spremembe v izobrazbeni strukturi prebivalstva v porajajoči se družbi znanja, v kateri nastajata tako potreba po drugačnem (ne več zgolj materialnem) motiviranju posameznikov kot potreba po povečani organizacijski in ekonomski participaciji zaposlenih.

Literatura in viri:

Božič, Peter (2008): Managerski odkupi podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bozic3578.pdf (2. 6. 2011).

Dnevnik.si (2009): Intervju z Matejem Lahkovnikom: Afere Ultra po moji oceni niso sproducirali v SDS. URL: http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042291038 (11. 5. 2011).

Državni zbor RS (2005): Predlog zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih (ZUZDDLZ). www.socialnidemokrati.si/file.php?id=187 (29. 5. 2011).

Kovač, Stanislav (2010): Milan Kučan jadra s tajkuni. Ljubljana: časopis Finance. http://www.finance.si/286528/Odmev-Milan-Ku%E8an-jadra-s-tajkuni (10. 4. 2011).

Kovač, Stanislav (2011): Public enemy: Bančna nadzornika Marko Kranjec in Neven Borak sta sprevržen par. Ljubljana: Časopis Moje finance, št. 33/2001. http://mojefinance.finance.si/302989/Public-enemy-Ban%E8na-nadzornika-Marko-Kranjec-in-Neven-Borak-sta-sprevr%BEen-par (15. 5. 2011).

Lahovnik, Matej (2009): Tajkuni so se razlastili sami. http://m.24ur.com/bin/mobile/index.php?article_id=3178761&comments_page=8 (12. 5. 2011).

Masten, Igor (2010): Rekviem za levico. Ljubljana: časopis Finance. http://www.dnevnik.si/debate/kolumne/1042337915 (16. 2. 2010)

Peter, Igor (2009): Managementski vidiki prevzemov podjetij. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=8927 (30. 5. 2011).

Voh Boštic, Anže (2011): Plače menedžerjev v zgornji polovici lestvice, učinkovitost pa na dnu. Ljubljana: časopis Delo. http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/place-menedzerjev-v-zgornji-polovici-lestvice-ucinkovitost-pa-na-dnu.html (2. 6. 2011).

Zares.si (2009): Programska izjava. http://www.zares.si/ekonomska-demokracija-in-druzba-znanja/ (1. 6. 2011).

[1] Delavsko delničarstvo je posredna oblika finančne udeležbe zaposlenih na podjetniškem rezultatu. V okviru delavskega delničarstva se nagrajevanje zaposlenih izvaja prek njihovega **lastništva na delu kapitala podjetja**, in sicer:

- z izplačili dividend ali
- s povečevanjem njihovega kapitala oz. deleža v lastništvu podjetja.

Delavsko delničarstvo se lahko izvaja kot **individualno** ali **kolektivno.** Običajno so delnice, ki se podelijo kot nagrada zaposlenim, delnice družbe, kjer so zaposleni, lahko pa gre tudi za delnice ali druge vrednostne papirje od nje odvisnih ali obvladujoče ali drugih gospodarskih družb. Vendar pa naj bi bilo ohranjeno načelo vezanosti tovrstnega nagrajevanja na dosežene poslovne rezultate. To pomeni, da naj bi bile delnice, ki se brezplačno podelijo ali prodajo pod ugodnejšimi pogoji kot nagrada zaposlenim, **kupljene iz rezultata družbe** (dobička ali posebej oblikovanih skladov), kjer so delavci zaposleni, kot lastne delnice družbe ali kot delnice drugih družb. (ZUZDDLZ, 2005)

Predhodna obravnava letnega poročila družbe na svetu delavcev

Vprašanje:

Letno poročilo je do obravnave na NS poslovna skrivnost. Menite, da bi svet delavcev lahko takšno poročilo prejel in obravnaval, preden ga obravnava NS podjetja?

Odgovor:

Ne samo, da letno poročilo svet delavcev lahko, ampak je tudi edino smiselno, da ga obravnava pred sejo NS, ki poročilo dokončno sprejme. Samo tako lahko NS pri tem upošteva tudi morebitna stališča mnenja in predloge sveta delavcev. Po določbi 90. člena ZSDU namreč letno poročilo spada med zadeve, o katerih mora biti svet delavcev (prav zaradi možnosti dajanja mnenj) obveščen predhodno, torej pred dokončnim sprejetjem. Ne nazadnje mora svet delavcev v zvezi s tem oblikovati tudi stališča in usmeritve za predstavnike delavcev v nadzornem svetu, ki bodo odločali o potrditvi oz. sprejetju letnega poročila. Ne gre namreč pozabiti, da letno poročilo ni samo poročilo v ožjem pomenu besede, ampak je pomemben strateški dokument, ki – poleg analize preteklega poslovanja – v okviru t. i. poslovnega poročila vsebuje tudi »pričakovani razvoj družbe«.

Pri tem posebej opozarjam tudi na določbo 68. člena ZSDU, ki izrecno omogoča obravnavo podatkov, ki so poslovna skrivnost, tudi na svetu delavcev. Dejstvo, da je neko gradivo označeno kot poslovna skrivnost, torej samo po sebi ne predstavlja nobene ovire za obravnavo na svetu delavcev. Mora pa biti seveda zagotovljeno, da so člani sveta delavcev v teh primerih opozorjeni na dolžnost varovanja poslovne skrivnosti skladno z navedenim členom ZSDU.

Načelo zakonskega minimuma in participacijski dogovor

Vprašanje:

Člani SD so – čeprav bi nam po zakonu (64. člen ZSDU) pripadala dva poklicna člana – odločili, da v naši družbi te funkcije ne bo nihče opravljal poklicno, in da se to posebej zapiše tudi v participacijski dogovor z delodajalcem. Je takšna določba dogovora zakonita?

Odgovor:

Tisto, kar neposredno zagotavlja že zakon, je minimum (»načelo zakonskega minimuma«), s t. i. participacijskem dogovorom pa je po 2. odst. 5. člena ZSDU mogoče določiti le »več soupravljalskih pravic kot jih določa ta zakon«.

Določbe participacijskega dogovora, s katerimi se svetu delavcev in zaposlenim zagotavlja manj pravic, kot jih kot minimalne zagotavlja zakon, so zato seveda nične. V konkretnem primeru jih torej ni mogoče šteti kot pravne norme, ki bi lahko zavezovale tudi, na primer, svet delavcev v naslednjem mandatu, ampak zgolj kot konkretno odločitev (sklep) konkretnega sveta delavcev, da pač trenutno ne bo realiziral neke zakonsko zagotovljene pravice. V participacijski dogovor pa taka določba zagotovo ne sodi. Gre namreč za akt, ki ima kljub svoji pogodbeni naravi v glavnem značilnosti splošnega akta kot avtonomnega »predpisa«. Tak sklep bi lahko svet delavcev sprejel posebej, ne v sklopu participacijskega dogovora, ki sicer velja za nedoločen čas in se uporablja tudi za čas po izteku mandata konkretnemu svetu delavcev.

Drugače povedano, svet delavcev se lahko (vendar le s sklepom, ne s participacijskim dogovorom) začasno odpove uresničevanju določenih, predvsem nekaterih materialnih zakonsko zagotovljenih pravic, kakršna je tudi pravica do zaposlitve ustreznega števila poklicnih članov sveta delavcev. Ne more pa se v imenu tudi bodočih svetov delavcev odpovedati tem zakonskim pravicam samim.

Odgovora pripravil:
dr. Mato Gostiša

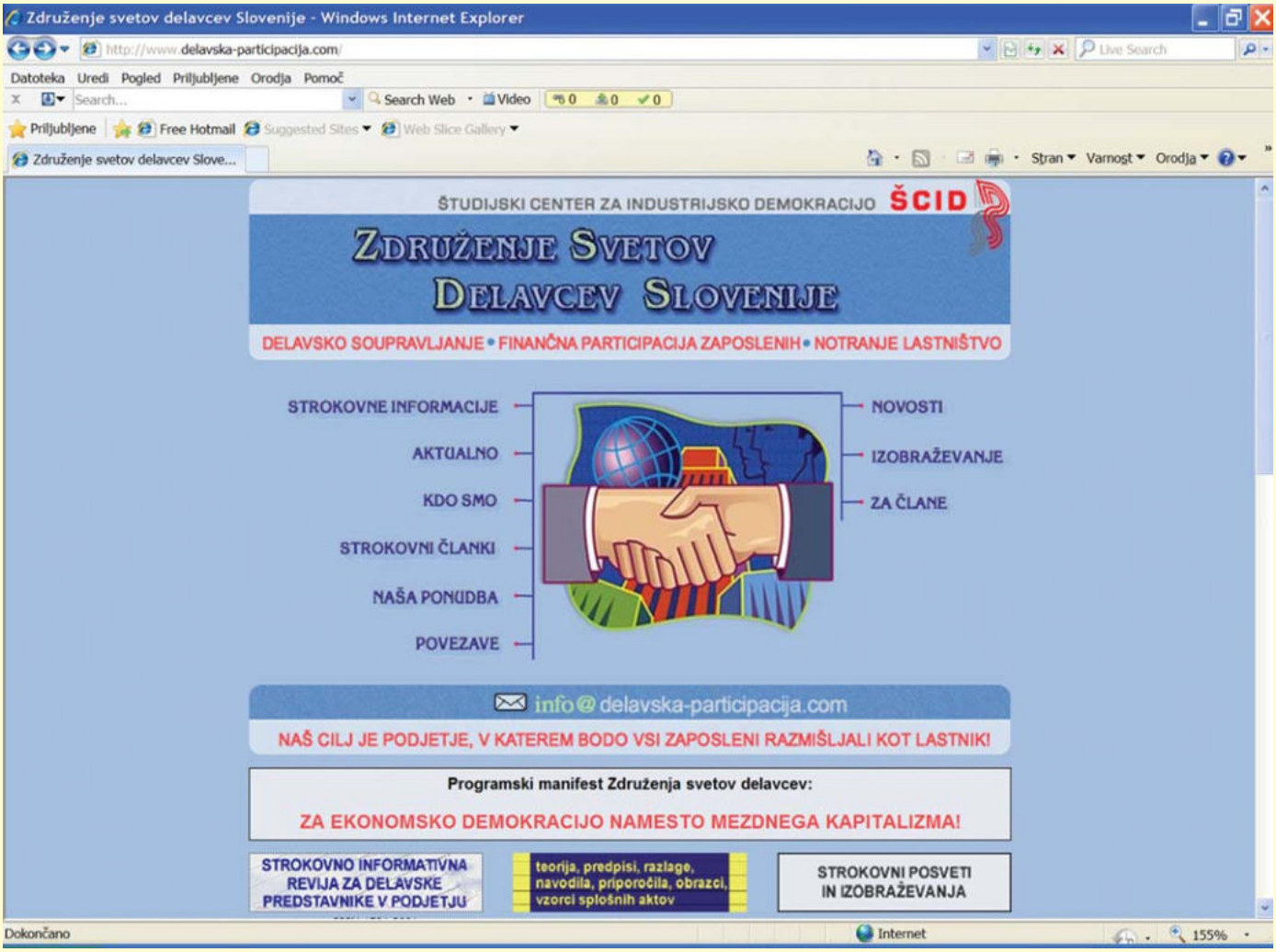
AVTORJI PRISPEVKOV: Marko Pahor, doktor ekonomije, docent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani; **Stane Možina**, doktor ekonomije, profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani; **Helena Kovačič**, doktorica sociologije organizacij, asistentka na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; **Leja Drofenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica znanosti s področja managementa, docentka na Fakulteti za management Univerze v Kopru; **Tadej Slapnik**, poslanec stranke Zares – nova politika v Državnem zboru RS in eden od soavtorjev predloga ZSocP; **Robert Ozanič,** član sveta delavcev družbe Indramat elektromotorji d.o.o. Škofja Loka in član Evropskega sveta delavcev Bosch Group; **Sabina Prelc**, predsednica sveta delavcev družbe Tobačna Ljubljana d.o.o.; **Aleš Hoge**, predsednik sveta delavcev družbe Kovinoplastika Lož, d.d.; **Milan Malovrh**, predsednik sveta delavcev družbe Sava Tires d.o.o.; **Sara Šibenik**, univ. dipl. ekonomistka, študentka magistrskega študija na Fakulteti za management Univerze v Kopru; **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

OBIŠČITE NAS NA INTERNETU!

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE



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

Obiskovalcem spletnih strani ZSDS je na voljo:

- več kot 1.000 izbranih **strokovnih člankov** trajnejše vrednosti iz različnih strokovnih publikacij (**Ekonomska demokracija, Pravna praksa, Manager, Podjetje in delo in Finance**);
- nekatere **pomembnejše znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovori** iz prakse za prakso;
- **gradiva, referati in sklepi** s strokovnih posvetov Združenja svetov delavcev Slovenije;
- vsi **pomembnejši predpisi** o delavski participaciji;
- različni **koristni podatki** (lista arbitrov za priložnostne arbitraže itd.);
- **obvestila o aktualnih dogajanjih** na področju zakonodaje in drugih ukrepov širšega pomena za razvoj tega področja industrijskih razmerij v Sloveniji in v svetu;
- informacije o **izobraževalni ponudbi in razpisi strokovnih posvetov** ter drugih oblik usposabljanja;