TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 5/2011, 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 !



In vendarle se premika!

Še preden je bil Državni zbor (dne 21. oktobra) razpuščen, sta bila v zakonodajni postopek vložena predloga dveh prenovljenih - razvojno izjemno pomembnih - zakonov, in sicer ZUDDob-1 in ZSDU-1.

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

In vendarle se premika!

Še preden je bil Državni zbor v prejšnji sestavi (dne 21. oktobra) razpuščen, sta bila v zakonodajni postopek vložena predloga dveh prenovljenih – razvojno izjemno pomembnih – zakonov, in sicer ZUDDob-1 in ZSDU-1. Pomen teh zakonskih predlogov je v dani situaciji seveda zgolj simbolne narave, kajti že ob vložitvi je bilo jasno, da ju parlament – vsaj v tem sklicu – kajpak ne bo mogel tudi dejansko »sprocesirati«. Kljub vsemu pa izjemno veseli dejstvo, da je vsaj del slovenske politike očitno vendarle dojel nujnost takojšnjega začetka spreminjanja obstoječega (klasičnega mezdnega) kapitalizma v smeri pospešenega razvoja »ekonomske demokracije« (pravo soupravljanje, obvezna udeležba pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) kot – v eri znanja in hitro naraščajočega pomena t. i. človeškega kapitala podjetij – verjetno edine možne poti v dejansko ekonomsko učinkovitejšo in socialno pravičnejšo ter kohezivnejšo družbo.

Številni ugledni misleci v svetu so si danes bolj ali manj edini, da tokratna gospodarska kriza ni več samo ena od običajnih cikličnih kriz, ampak gre zdaj v bistvu že za ***totalno krizo obstoječega kapitalizma*** *kot sistema. Strinjajo se, da je v novih družbenoekonomskih razmerah ostal praktično »brez temeljev«, ki bi jih bilo zato treba postaviti popolnoma na novo. A kako, žal za zdaj ostaja povsem nedorečeno. Obremenjenost s stoletnimi aksiomi in zablodami klasične in predvsem neoklasične meščanske, pa ne nazadnje tudi marksistične ekonomske teorije, je vendarle še prehuda.*

Ključna od teh zablod je zagotovo teza, ki pravi, da je bistvo kapitalizma v ***»zasebni lastnini na produkcijskih sredstvih«*** *in v priznavanju* ***»tržnih zakonitosti« (tržno gospodarstvo)****. Tej nesmiselni tezi je denimo, sledil tudi Marx, ki je zato edino pot v novo, pravičnejšo družbo videl v »osvoboditvi dela« prek »ekspropriacije ekspropriatorjev«, torej v razlastitvi lastnikov kapitala. A komunizmi in socializmi vseh vrst in oblik, ki so skušali realizirati to idejo v praksi, so kajpak vsi po vrsti klavrno propadli. Uspeli so le dobra in za dolgo kompromitirati idejo o nujnosti drugačne ureditve temeljev družbenoekonomskega sistema.*

Bistvo obstoječega kapitalizma namreč ni v zasebni lastnini in ekonomskem delovanju trga. Oboje je zgodovina človeške civilizacije »izumila« že davno pred rojstvom kapitalizma, ki sicer izvira šele nekje iz druge polovice 18. stoletja. V čem je torej tisto – danes zgodovinsko preseženo – bistvo tega sistema?

Bistvo je v čisto navadnih ***kupoprodajnih oziroma najemnih (beri: mezdnih) razmerjih tudi med »producenti«, se pravi med lastniki dveh temeljnih produkcijskih dejavnikov – dela in kapitala****, ki pa danes, v eri znanja in vse hitreje naraščajočega pomena t. i. človeškega kapitala zagotovo res nima več prav nobene realne ekonomske podlage. Prav to arhaično razmerje je torej tisti nosilni steber obstoječega kapitalizma, ki danes preprosto ne »stoji« več. Ni pa jasno, ekonomska teorija njegove nesporne zgodovinske preživetosti nikakor ne uspe (ali pa noče) zaznati in je jasno identificirati kot temeljni vzrok za krizo sistema. Če bi ga, verjamem, da ne bi bilo več prav nobenih načelnih dilem o tem, v katero smer je treba razvijati »nove« družbenoekonomske odnose.*

Popolnoma jasno in docela logično je, zakaj je v objektivno danih okoliščinah osemnajstega (in naslednjih dveh) stoletij kapital kot produkcijski dejavnik v ekonomskem, posledično pa tudi v pravnem smislu lahko absolutno dominiral nad delom kot drugim – čeprav v osnovi enakovrednim – produkcijskim dejavnikom. In sicer tako zelo, da si ga je v tistih časih lahko podredil v navaden najemni oziroma kupoprodajni odnos po tržni ceni, s čimer je bil ustvarjen lažen vtis, da je samo kapital v bistvu produkcijski tvorec v pravem pomenu besede, delo pa je navadno tržno blago. Niti najmanj pa ni jasno, ***zakaj ta »vtis« celo v ekonomski znanosti velja kot samoumevno »dejstvo« tudi danes****, ko je družbenoekonomski razvoj objektivno razmerje ekonomskega pomena obeh produkcijskih dejavnikov dobesedno obrnil na glavo. Naravnost smešno je, da danes tudi najuglednejši neoklasični ekonomisti sicer priznavajo nesporno dejstvo, da je t. i. človeški kapital najpomembnejši produkcijski dejavnik v sodobnih pogojih gospodarjenja, obenem pa še vedno brez pomislekov prisegajo na predpotopne aksiome o »mezdnem« odnosu med delom in kapitalom kot edini zveličavni obliki ekonomsko učinkovite produkcije. In to kljub znanstveno dokazanemu dejstvu, da sedanji mezdni položaj zaposlenih dobesedno ubija ustvarjalnost in onemogoča optimalno angažiranje sicer neizmernega človeškega kapitala v produktivne namene. Nesmisel brez primere!*

V sodobni družbenoekonomski realnosti imamo torej v bistvu opravka kvečjemu z ***dvema različnima vrstama kapitala – človeškim in finančnim****, ne pa z delom kot tržnim blagom in kapitalom kot produkcijskim dejavnikom, ki si lahko – bogve zakaj – prisvaja vse korporacijske pravice (upravljanje podjetij, delitev dobička). Edina razvojna perspektiva je zato v vzpostavitvi razmerja ekonomske in pravne enakopravnosti ter asociativnih (ne kupoprodajnih) odnosov med delom*

in kapitalom. V praksi to pomeni nujno opustitev klasične lastniške koncepcije podjetja in uzakonitev sodobne t. i. deležniške, s tem pa tudi uravnoteženega soupravljanja in soudeležbe ključnih deležnikov – t. j. lastnikov finančnega in človeškega kapitala – pri poslovnem rezultatu. Podjetje zato ne more biti več pravno opredeljeno zgolj kot »personificirani (finančni) kapital«, ampak kot skupnost omenjenih ključnih deležnikov z ustrezno uravnoteženimi korporacijskimi pravicami.

Skratka, ekonomski in socialni imperativ bližnje prihodnosti je: zaposlene kot nosilce človeškega kapitala sistemsko spraviti iz klasičnega mezdnega položaja v položaj lastnikom finančnega kapitala ***enakopravnih subjektov družbenoekonomskih razmerij****. Brez tega ni več mogoče učinkovito sprostiti ogromnih ekonomskih potencialov človeškega kapitala in v temelju odpraviti nesmiselnih socialnih razlik. Razvijati ta »najpomembnejši kapital«, ki je v svojem zdajšnjem mezdnem položaju (logično) povsem zatrt, je torej že zdavnaj zdaj postalo eksistenčna ekonomska nuja, ne zgolj utopično sanjarjenje. Edino evolutivno pot v tej smeri pa verjetno predstavlja postopna krepitev ekonomske demokracije v uvodoma omenjenem smislu. Vse druge »strukturne reforme« so brez tega razvojno bolj ali manj brezpredmetne.*

Vložitev prenovljenega Zakona o /obvezni/ udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob-1) in Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-1), ki gresta izrazito v to smer, je torej brez dvoma prava poteza. Samo upamo lahko, da bodo poleg predlagatelja – bivše poslanske skupine nepovezanih poslancev pod vodstvom mag. Franca Žnidaršiča, ki je skupaj z nekaterimi člani te poslanske skupine že oblikoval tudi novo »Demokratično stranko dela«, to čim prej spoznale tudi druge (vsaj t. i. leve) politične stranke, ki se tokrat podajajo na volitve za nov Državni zbor.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:
dr. Rado Bohinc

(Obvezna) delavska udeležba na dobičku

Moč in nemoč za temeljne družbene spremembe

»Za razliko od prejšnjega političnega in ekonomskega sistema, v katerem je bilo delo konstitutivni člen organizacije (delovna organizacija versus kapitalska družba), se po novem delo najame s pogodbo, po ceni, ki se glede na ponudbo in povpraševanje oblikuje na trgu. … Temeljite spremembe razmerij med delom in kapitalom bi bile, če bi se delavcem zagotavljala udeležba na dobičku obvezno, na podlagi prisilnega predpisa in ne le na podlagi dobre volje lastnika.«

Postranzicijski kulturni šok

Reforme, ki jih je razmahnil razpad prejšnje države, so bile velikih razsežnosti. Ne le, da so pripeljale do razpada države in nastanka novih, tudi Slovenije; to je bila tudi korenita sprememba sistema upravljanja družbe in temeljnih ekonomskih odnosov, ki smo jo poimenovali uvedba demokracije in večstrankarskega sistema ter privatizacija. Temeljito so se s tem **spremenila razmerja med delom in kapitalom**.

Če si prikličemo v spomin, je tedanji politični sistem temeljil na enopartijskem sistemu, ekonomski sistem pa na družbeni lastnini, dogovornem gospodarstvu in samoupravljanju na vseh ravneh odločanja. Do velikanskih političnih in ekonomskih sprememb je prišlo sočasno, sicer bi verjetno ne bilo niti enih niti drugih. Potrdila se je zgodovinsko večkrat preverjena izkušnja, namreč, da se resnične družbene spremembe, takšne ki pomenijo tudi prevrednotenje razmerij med delom in kapitalom, izpeljejo le v razmerah temeljitih političnih sprememb.

Vprašanje, ki se zastavlja že stoletja in je žal vroče tudi danes je, zakaj od ljudstva demokratično izvoljeni predstavniki ne zmorejo odločitev, ki bi **družbeni ustroj tektonsko (torej v samih temeljih) spremenile**, oziroma zakaj vsa prizadevanja reformatorjev ostajajo na ravni kozmetičnih popravkov znotraj nespremenjenega vrednostnega sestava.

Temeljite spremembe razmerij med delom in kapitalom bi bile, če bi se delavcem zagotavljala udeležba na dobičku **obvezno**, na podlagi prisilnega predpisa in ne le na podlagi dobre volje lastnika.

V Sloveniji so si postopno utrli poti **novi, kapitalistični civilizacijski vzorci**, ki temeljijo na lastninskem in ideološkem razslojevanju, kot temeljema novega zasebnolastninskega in politično pluralnega družbenega ustroja. To je proces, ki so ga odprle reforme iz 90-ih let. Mineva skorajda dvajset let – spremenjeni so politični in pravni ter lastninski temelji slovenske družbe, ne pa kulturni in vedenjski ter vrednostni.

To povzroča svojevrsten **postranzicijski kulturni šok**, ki med drugim potrjuje, da se enaka pravna pravila v različnih družbenih okoljih uresničujejo (spoštujejo) različno. Kapitalizem pri nas oblikujejo oblastna pravila (zakonodaja), ki so jih pred stoletji vzpostavile meščanske kodifikacije v tradicionalnih državah zahodne Evrope in smo jih v Sloveniji bolj ali manj prepisali. Niso pa se v Sloveniji na ukaz uveljavile tudi etične in moralne norme, ki so se v tradicionalnih kapitalističnih državah izgrajevale in utrjevale stoletja.

V Sloveniji se je tako udejanila nevarnost, da luknjičava pravna ureditev kot zlepljenka prepisanih evropskih smernic in zakonov evropskih držav na eni strani ter vsestransko šibka sodna veja oblasti na drugi, omogoča **številne stranpoti**, ki v tradicionalnem kapitalizmu nikomur niso niti padle na misel.

Obsedenost z desetletja zatrto slo po pridobitništvu je v razmerah jarega kapitalizma spodbudila pojave, ki jim tradicionalni kapitalizem ne ve niti imena, pri nas pa se je uveljavil **balkanski izraz tajkun**; za posameznika, ki etično brezobzirno, vendar bolj ali manj legalno izkoristi pravne šibkosti jarega kapitalizma ter na račun drugih udeležencev na trgu ter praviloma na račun zaposlenih v svojih podjetjih, ki jim preprosto ne poravna njihovih terjatev, nenavadno in hitro neznansko obogati.

Za obvezno delavsko udeležbo na dobičku

Zakaj donos od vložka kapitala in dela pripada le kapitalu?

Iz družbe, v kateri je bilo **delo** temeljna vrednota in pravni temelj prilaščanja ter upravljanja, smo zdrsnili v družbo, kjer je takšen pravni temelj **kapital**; delo ni več pravni temelj delavčevim, to je ekonomskim in socialnim pravicam, temveč je to zaposlitvena pogodba, ki zavezuje delodajalca, da plača strošek dela. Najeto in po pogodbi plačano delo tudi ni temelj pravicam upravljanja (samoupravljanje, delavsko upravljanje); delavska participacija (strukturna in finančna) je zgolj korektiv ekskluzivno uveljavljenemu **kapitalskemu načelu** (kapital, kot izključni temelj upravljanja in prilaščanja).

Za razliko od prejšnjega političnega in ekonomskega sistema, v katerem je bilo delo konstitutivni člen organizacije (delovna organizacija versus kapitalska družba), se po novem delo najame s pogodbo, po ceni, ki se glede na ponudbo in povpraševanje oblikuje na trgu.

Iz družbe, v kateri je bilo delo temeljna vrednota in pravni temelj prilaščanja in upravljanja, smo zdrsnili v družbo, kjer je takšen pravni temelj samo kapital.

Razmerje med delom in kapitalom je v obdobju krize liberalnega kapitalizma **ponovno aktualno filozofsko vprašanje.** Iz preživetvene stiske vse širših slojev ljudi se utemeljeno zastavlja vprašanje, ali je stanje, v katerem se je znašla sodobna kapitalistična družba, vzrok ali posledica splošno sprejetega vrednostnega sistema, v katerem je izključno kapital temelj upravljanja in prilaščanja. Produkcijski tvorec, sine qua non, kot je brez dvoma delo (še posebej inovativno in ustvarjalno), ni podlaga za pravice upravljanja in prilaščanja dodane vrednosti.

Samo po sebi umevna in v etablirani vrednostni sistem vkopana in samodejno delujoča struktura sodobne družbe se uspešno upira sedaj že eksistenčno spodbujenim **procesom prevrednotenja vrednot**. Čeprav ne moremo zanikati številnih korektivov vzpostavljenemu monopolu kapitala kot temelja upravljanja in prilaščanja (različni modeli strukturne in finančne participacije), le-ti nikoli ne bodo preskočili ideološke bariere, ki brani statiko kapitalsko utemeljenega vrednostnega sistema.

Razmerje med delom in kapitalom je v obdobju krize liberalnega kapitalizma ponovno aktualno filozofsko vprašanje.

Obvezna delavska udeležba na dobičku – izhod iz sprejetih vrednostnih shem?

V družbeno sprejeti vrednostni shemi po velikih spremembah iz začetka 90-ih let tudi v Sloveniji velja, da donos od skupnega ekonomskega vložka kapitala in dela pripada le kapitalu ne pa tudi delu. Pragmatično povedano, samo po sebi je umevno, oziroma sodi med vrednote sodobne kapitalistične (tudi slovenske) družbe pravilo, da se presežek iz gospodarjenja (dobiček) razdeli po načelu in v razmerju vloženega kapitala in se kot temelj delitvi dobička ne upošteva tudi vložena vrednost dela.

Podobno je z razmerji upravljanja; čeprav so različne **participativne upravljalske oblike** marsikje (tudi v Sloveniji) uveljavljen korektiv ekskluzivno kapitalskega upravljanja, le-te ne spremenijo temeljnega pravila upravljanja iz kapitala. Delo v sodobnih kapitalističnih družbenih sistemih ni samostojni temelj upravljanja.

Kako iz sprejetih vrednostnih shem, ki so temelj pravnega in tudi političnega sistema? Vsekakor tudi z uveljavitvijo različnih v svetu že uveljavljenih oblik udeležbe zaposlenih na dobičku in s krepitvijo delavskega delničarstva ter z nadaljnjo širitvijo participativne demokracije.

Vendar, ali je davčna spodbuda nosilcem kapitala dovolj? Dosedanje izkušnje v posttranzicijski Sloveniji, obremenjeni s številnimi menedžerskimi odkupi iz dobička, nas učijo, da ne! **Rezultati delavske udeležbe na dobičku so skoraj nikakršni,** čeprav imamo že leta zakon o udeležbi zaposlenih na dobičku, ki z davčnimi spodbudami to omogoča.

Utemeljen je torej **razmislek o prisilni delitvi ustvarjene presežne vrednosti** tudi med delavce, če se ta deli nosilcem kapitala. Zakonska ureditev ideje, da dobiček iz poslovanja ne ustvarja le kapital, ampak tudi delo, iz česar izhaja prisilna delitev dela dobička tudi med delavce, bi pomenila ideološki odmik od kapitalistične ikone, po kateri dobiček pripada le kapitalu in s tem začetek nove paradigme razmerij med de-

lom in kapitalom. Gre za veliko družbeno spremembo, ki je niti stroka, še manj pa politika v razmerah, ki jih ni mogoče označiti kot izredne ali revolucionarne, preprosto ne zmore.

Kako iz sprejetih vrednostnih shem, ki so temelj pravnega in tudi političnega sistema? Vsekakor tudi z uveljavitvijo različnih v svetu že uveljavljenih oblik udeležbe zaposlenih na dobičku in krepitvijo delavskega delničarstva ter z nadaljnjo širitvijo participativne demokracije.

Ugovori zoper obvezno delavsko udeležbo na dobičku

Udeležba na dobičku nič drugega kot davek?

Trditev, ki se večkrat sliši oz. prečita v bolj ali manj resnih razpravah, namreč, da obvezna udeležba na dobičku ni nič drugega kot davek in da to pomeni znatno dodatno obremenitev podjetja, je površna in netočna:

- udeležba na dobičku se **izplača delavcem,** in to pod določenimi pogoji in **ne državi;**
- udeležba na dobičku se praviloma delavcem **ne plača, če kapitalist sebi ne izplača** dobička v višini, ki je več kot npr. 25 % bilančnega dobička[1]; če si torej lastnik dobička ne izplača ali si izplača manj kot 25 %, ne plača nobenega »davka« oz. dela dobička zaposlenim;
- nikakršne dodatne obremenitve podjetja ni, če lastniki podjetja ne obremenijo s svojo odločitvijo o delitvi dobička nad 25 %; dodatne obremenitve so torej po volji lastnikov, ki želijo deliti v svoje žepe in izčrpati iz podjetja več kot četrtino dobička; dodatno obremenitev torej povzročijo **lastniki in ne zaposleni**.

Prisilna delitev dobička bo zmanjšala zanimanje domačih in tujih vlagateljev?

Trhla je tudi argumentacija, da bo prisilna delitev dobička zmanjšala zanimanje domačih in tujih vlagateljev.

Res je sicer, da bo zmanjšala zanimanje tistih vlagateljev, ki v Sloveniji na račun vlaganj kapitala želijo zaslužiti 25 % in več in na ta način **izčrpavati podjetja v Sloveniji**; prav nič pa ne bo zmanjšala interes tistih vlagateljev (in teh si želimo), ki bodo morebitne dobičke vlagali v razvoj in v konkurenčnost podjetja ter skrbeli za donos prek rasti vrednosti delnic, ne pa s prekomerno delitvijo dobička.

Podjetja naj se prostovoljno odločajo za delitev dobička?

Trditev, da se podjetja prostovoljno odločajo za delitev dobička med zaposlene, je **netočna**, saj podatki kažejo več kot zanemarljivo število tistih podjetij, ki dobiček razen lastnikom namenijo tudi delavcem, čeprav imamo že dolga leta zakon s pomembnimi davčnimi spodbudami za delitev dela dobička med zaposlene[2].

Podatki zadnjih nekaj let kažejo obratno, namreč **nenormalno prakso udeležbe članov nadzornega sveta na dobičkih podjetij** (kar je moral zakon prepovedati) in seveda članov uprav, ki so mnogokje ta denar porabili za menedžerske odkupe, ki so podjetja pripeljali na rob, ali v stečaj.

Delavci so zgolj strošek?

Avtorji argumentacije proti prisilni udeležbi delavcev na dobičku trdijo, da stališče, da delavci soustvarjajo dobiček, privede do nesmislov. Kljub ugotovitvi, da podjetje brez delavcev ne bi moglo poslovati in tudi ne ustvarjati dobička! Vendar podjetje ne bi moglo poslovati tudi brez materiala, opreme, cest, šol, pravijo nasprotniki delavske udeležbe na dobičku In tako spravijo ustvarjalnost in inovativnost kot samostojna produkcijska tvorca (npr. po Schumpetru) na raven neživega materiala, opreme??

Tako kot je plačal **ceno za material** ali pa davke za bolnice in šole, pravijo nasprotniki delavske udeležbe na dobičku, plača **tudi ceno dela**, v višini kot se ta oblikuje na trgu. Cena dela torej ni odvisna od tega, kolikšno dodano vrednost prinaša, ampak od tega, kolikšna je ponudba po delovni sili (in ta je vse višja, kolikor narašča brezposelnost) in kakšno je povpraše-

Zakonska ureditev ideje, da dobiček iz poslovanja ne ustvarja le kapital, ampak tudi delo, iz česar izhaja prisilna delitev dela dobička tudi med delavce, bi pomenila ideološki odmik od kapitalistične ikone, po kateri dobiček pripada le kapitalu in s tem začetek nove paradigme razmerij med delom in kapitalom.

[1] 25 % je bila meja, določena s predlogom zakona o udeležbi na dobičku iz leta 2009, ki v DZ ni dobil podpore.

[2] V nadaljevanju predstavljamo izpis iz omenjenega registra pogodb, iz katerega je razvidno, da je bilo na dan 29. 6. 2009 j registriranih 18 podjetij s pogodbami o udeležbi delavcev pri dobičku, in sicer:

BTC d.d. 10. 12. 2008 denarna 2. 9. 2008 iz poslovnega leta 2009, Iskra Avtoelektrika d.d. 10. 12. 2008 delniška 24. 7. 2008 iz poslovnega leta 2009, Kladivar Žiri d.d. 19. 12. 2008 denarna 18. 11. 2008 iz poslovnega leta 2009, Business Solutions d.o.o. 19. 12. 2008 denarna 28. 11. 2008 iz poslovnega leta 2008, Elektroservisi d.d. 19. 12. 2008 denarna 28. 11. 2008 iz poslovnega leta 2008, Izi mobil d.d. 19. 12. 2008 denarna 4. 12. 2008 iz poslovnega leta 2009, ITEM d.o.o. 23. 12. 2008 denarna 19. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Delavska hranilnica d.d. 22. 12. 2008 denarna 20. 11. 2008 Iz poslovnega leta 2009, Omega d.o.o. 8. 1. 2009 denarna 17. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Interzav d.o.o. 8. 1. 2009 denarna 17. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Interagent d.o.o. 8. 1. 2009 denarna 17. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Intereuropa Transport d.o.o. 8. 1. 2009 denarna 17. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Intereuropa d.d. 8. 1. 2009 denarna 17. 12. 2008 iz poslovnega leta 2008, Domplan d.d. 12. 1. 2009 denarna 23. 12. 2008 iz poslovnega leta 2009, Casino Kobarid d.d. 12. 1. 2009 denarna 22. 12. 2008 iz poslovnega leta 2009, HIT hoteli, igralnice, turizem d.d. 12. 1. 2009 denarna 19. 12. 2008 iz poslovnega leta 2009, DR. GORKIČ d.o.o. 29. 1. 2009 denarna 22. 12. 2008 Iz poslovnega leta 2008.

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, Register pogodb

Delavska udeležba na dobičku je v Evropi in velikem delu razvitega sveta realnost današnjega časa; odpiranje teoretičnih dilem o tem ali je to skladno z načeli sodobne razvite kapitalistične družbe, izgubljajo stik s časom, ki ga živimo.

vanje (to se znižuje v razmerah recesije). Čim večja je brezposelnost in čim manjša je gospodarska rast tem ugodnejša (nižja) je cena, ki jo plača kapitalist za blago, ki se mu reče delo.

To je **razlaga za preteklost,** za čase, ki jih je sodobna ponudba visoko kvalificiranega dela, ki z ustvarjalnostjo in inovativnostjo soustvarja dodano vrednost že zdavnaj prerasla. Žal se del ekonomske teorije še vedno oklepa aksiomov, stare šole, ki imajo že zdavnaj zgolj ideološko ost; za sodobna razmerja globalne inovacijske družbe pa niso več za rabo.

Delavci bi morali tudi pokrivati nastalo izgubo?

Ni res, da delavci ničesar ne izgubijo ob stečaju podjetja in da bi tako kot kapitalisti morali pokrivati nastalo izgubo (perverzna ideja: s prisilnim delom pri upnikih). V večini primerov delavci izgubijo neizplačane plače zadnjega obdobja ali vsaj njihov del.

Kar zadeva argumentov o pokrivanju izgub, bo veljalo, da v primeru stečaja delavci zgubijo **svoje edino sredstvo eksistence**, to je delo in to po krivdi slabega upravljanja kapitala, pri čemer nimajo nobene besede, nosilci kapitala pa izgubijo le to, kar so s prevelikim tveganjem ali napačno vložili ali pa so izgubo povzročili sami z napačnimi odločitvami.

Sklep

Delavska udeležba na dobičku je v Evropi in velikem delu razvitega sveta realnost današnjega časa; odpiranje teoretičnih dilem o tem, ali je to skladno z načeli sodobne razvite kapitalistične družbe, izgublja stik s časom, ki ga živimo. EU že desetletja razvija in priporoča državam članicam različne modele finančnega povezovanja rezultatov podjetja z nagrajevanjem delavcev.

Slovenija je torej pred odločilnim vprašanjem, ali namreč nadaljevati z doslej razmeroma brezuspešno obliko prostovoljne udeležbe, ali vendarle zbrati toliko političnega poguma, da se uveljavi delavska udeležba na dobičku kot zakonska obveznost.

Za Slovenijo bi moralo veljati, tako kot tudi za druge posttranzicijske države, da naj finančna udeležba zaposlenih ne bo le oblika privatizacije oz. korelativ pretežnega notranjega lastništva, kot rezultata privatizacijskih shem, ampak naj bo samostojna oblika spodbude večji povezanosti in interesne soodvisnosti zaposlenih in podjetja oz. orodje vzpostavljanja istosmernih interesov delodajalcev in delojemalcev.

V slovenski stroki in politiki je žal še vedno na stežaj odprto vprašanje, s kakšnimi vzvodi spodbujati načine delavske udeležbe na dobičku. Ali naj torej delavska udeležba na dobičku ostane prostovoljna, odvisna torej od zadostnosti ekonomskih (davčnih) spodbud in dobre volje delodajalca, ali pa naj bo pod določenimi pogoji vendarle zakonsko obvezna (npr. če se lastniki odločijo razdeliti več kot določen del dobička).

Slovenija je torej pred odločilnim vprašanjem, ali namreč nadaljevati z doslej razmeroma brezuspešno obliko prostovoljne udeležbe, ali vendarle zbrati toliko političnega poguma, da se uveljavi delavska udeležba na dobičku kot zakonska obveznost.

Literatura:

dr. Dušan Jovanovič, Združenje Manager, Urejanje udeležbe delavcev pri dobičku, Uvedba prostovoljne participacije delavcev pri dobičku ni samo smiselna, temveč edina možna oblika, ki ponuja možnost razvoja tega instituta tudi v prihodnje. http://www.zdruzenjemanager.si/storage/4848/18_UREJANJE_UDELE%C4%B9%CB%9DBE_DELAVCEV.pdf|

mag. Valentina Franca, Kaj prinaša zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, Delo, 30. 6. 2008,

mag. Iztok Purič, Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, april 1998, Kako slovenski model udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe sledi priporočilu EU,

Državni zbor, PP – Primerjalni pregled delavcev pri dobičku. Pripravil: mag. Andrej Eror, Številka naročila: 49/2009

Wilke, Maack in Partner (2007), Country reports on Financial Participation in Europe. Prepared for www.worker-participation.eu. Overview table: http://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/Across-Europe/Financial-Participation/Overview-table (15. 6. 2009).

Iz predloga prenovljenega ZUDDob-1

Drugi odstavek 3. člena:

(2) Udeležba delavcev pri dobičku je po tem zakonu obvezna za kapitalske družbe *z* več kot 50 zaposlenimi, če skupščina družbe sprejme sklep o razdelitvi več kot 25 odstotkov bilančnega dobička. Del bilančnega dobička, ki se v tem primeru razdeli delavcem, ne sme biti manjši od 25 odstotkov celotnega bilančnega dobička, namenjenega za razdelitev, razen, če ta znesek preseže kriterije iz drugega odstavka prejšnjega člena. V tem primeru se znesek bilančnega dobička, namenjenega za razdelitev delavcem, lahko zmanjša največ za toliko, da ne presega kriterijev iz drugega odstavka prejšnjega člena. Družba mora informacijo o višini pripadajočega zneska dobička in o dnevu izplačila sporočiti delavcu najpozneje 30 dni po sprejetju sklepa iz prejšnjega odstavka.

Opomba: *Poslanska skupina nepovezanih poslancev je predlog prenovljenega ZUDDob-1, ki pod zgoraj navedenimi pogoji predvideva »obvezno« delitev dobička tudi delavcem, vložila dne 14. 10. 2011.*

Usmeritve in priporočila s strokovnega posveta ZSDS

Združenje svetov delavcev Slovenije je v svojih 15-ih letih delovanja na vsakoletnih strokovnih posvetih izoblikovalo že številne konkretne **usmeritve, priporočila, navodila in druge konkretne »pripomočke« za potrebe učinkovitejšega delovanja svetov delavcev v vsakodnevni praksi**, kar je (poleg zagotavljanja tekoče strokovne pomoči članom, izgrajevanja specializiranega sistema izobraževanja, organizirane izmenjave praktičnih soupravljalskih izkušenj med člani in vplivanja na zakonodajo s tega področja) tudi eden temeljnih ciljev njegovega delovanja. Na ta način poskuša v čim večji meri prispevati k razvoju stroke na področju razvoja delavske participacije v Sloveniji. Tako je tudi na letošnjem dvodnevnem strokovnem posvetu (Bled, 18. in 19. oktober) zbirko omenjenih »pripomočkov« obogatilo še z nekaterimi novimi tovrstnimi usmeritvami in priporočili.

Letošnji strokovni posvet ZSDS je bil posvečen trem osnovnim tematikam, in sicer:

- **predstavitev in povabilo k sodelovanju v projektu »Zlata nit: izbor zaposlovalca leta«,**
- **svet delavcev in razvoj sodobnega načina vodenja zaposlenih (voditeljstva) v družbi, ter**
- **proaktivno delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu (VZD).**

V nadaljevanju povzemamo glavno vsebino zgoraj navedenih tematik ter usmeritve in priporočila, ki so bila – po poglobljeni razpravi udeležencev v delovnih skupinah in v plenarnem delu – v zvezi s tem sprejeta na posvetu ob strokovnem sodelovanju povabljenih gostov in predavateljev za posamezne teme (Melita Romih in mag. Edita Krajnović – Zlata nit; Brane in Dejan Gruban – voditeljstvo, Ana Lozar in Luka Bratec – varnost in zdravje pri delu).





Pišeta:

Melita Romih in Maruša Bertoncelj

Povabilo k sodelovanju v projektu Zlata nit

Zlata nit povezuje zaposlene in vodstva

Zaposleni so prepoznani kot vir znanj in veščin, pa tudi talentov in (morda še neprepoznanih) sposobnosti, ki jim je treba omogočiti, da se realizirajo in razvijajo. Ta razvoj mora biti usmerjen in povezan s poslanstvom, vrednotami in delovnim področjem organizacije. Po drugi strani pa morajo biti zaposleni tudi aktivni sooblikovalci lastnih in organizacijskih razvojnih odločitev, soodgovorni za poslovne učinke in v tej zvezi odgovorni tudi za lastno kariero in osebni razvoj«.

Tako je zapisal mag. Milan Rman, načelnik Upravne enote Trebnje, najboljšega zaposlovalca v izboru Zlata nit 2010 med upravnimi enotami.

Tako bi lahko zelo na kratko, a vendar v celoti povzeli pomen in potencial **projekta Zlata nit**, ki letos vstopa že v svoje peto leto delovanja. Družba medijskih vsebin Dnevnik ga je leta 2007 namreč zagnala z jasno ambicijo in vizijo izbora**: poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja,** v katerem imajo zaposleni možnost uresničevati svoje

talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije. Iščemo podjetje, ki je zgled in navdih slovenskega gospodarstva: družbo, ki predstavlja najboljšega zaposlovalca z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije.

Več kot raziskava: Zlata nit je orodje

Tudi podjetja, ki v projektu sodelujejo že vsa leta, se strinjajo: »Mislimo, da je to odlično gibanje, saj dviguje zavest, da je v podjetju potrebno gledati na ljudi,« pravijo v enem od njih.

V nasprotju s primerljivimi izbori, je Zlata nit posebna v tem, da najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le skozi merilo uspeha podjetja, ampak **predvsem skozi kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo**. To ugotavlja na podlagi poglobljene raziskave med zaposlenimi, rezultati katere so podlaga za uvrstitev na lestvico najboljših. Raziskava hkrati predstavlja eno od skupno petih razsežnosti na temelju koncepta deležnikov slonečega modela: merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, uspešnost podjetja, kakovost voditeljstva organizacije, mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev Dnevnika – in končno oceno izborne komisije.

Naštete razsežnosti so torej glavni atribut narave projekta, katerega poglavitni namen je ***uporabnost***. Tekmovanje je v tem pogledu predvsem pospešek, motivacija, spodbuda, ki sicer pomembno prispeva k ugledu podjetij ter njihovi boljši pozicioniranosti in konkurenčnosti na področju iskanja najboljših kadrov. A v skladu z ambicijo iskati in izpostavljati družbe, ki torej »… predstavljajo najboljše zaposlovalce z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije,« je Zlata nit lahko tudi učinkovito **orodje za poglabljanje kakovosti komunikacije in sodelovanja med vodstvom ter zaposlenimi**.

Izkušnje 'veteranov': motiviranje zaposlenih in povratno informiranje vodstva

Pogovori z vodstvi finalistov izbora, ki v Zlati niti sodelujejo že več let, najbolje ponazorijo, **kako v podjetjih dojemajo in uporabljajo projekt**. »Zlata nit se izkazuje čedalje bolj kot sestavni del dela z ljudmi, ker je zelo pripravna – pripravna pa je zato, ker je neodvisna, ker je 'benchmarking' tudi v primerjavi z ostalimi podjetji in ima temu primerno tudi večjo težo pri komunikaciji navznoter ... Pomeni pa nam tudi način preverjanja naše lastne 'kondicije',« je denimo eden od vidikov, ki ga radi izpostavijo.

Drugi je **motivacija zaposlenih**: »Dobili so dober občutek, da so delali dobro, da so nekaj prispevali k rezultatu. Zlata nit ima pozitiven efekt na dvig motivacije – za nas je to že 'kolektivni šport'. Gre za to, da skupaj tekmujemo in sodelujemo, kar je temelj našega poslovanja in uspeha.«

»Pomaga nam **pridobivati nove vrhunske kadre** – tudi iz tujine. Dobro je videti, ko se ljudje kar sami od sebe zanimajo za nas in želijo postati del našega podjetja,« je naslednji vidik, enako močan je tudi prenos dobrih praks. V enem od podjetij – če navedemo samo en primer – so tako na primer prav po zgledu drugega slovenskega podjetja, finalista in zmagovalca izbora, še sami začeli s konceptom prostovoljstva in zaposlenim, ki so se želeli ukvarjati z dobrodelnostjo, dodelili dodatna dva dneva dopusta.

In ne nazadnje – vidik, ki je za vodstva podjetij in tudi zaposlene bržkone bistvenega pomena – **uspeh in napredek same organizacije**. »Rezultate Zlate niti uporabimo kot vodilo, kje imamo še rezerve in na čem delati v bodoče. Na to gledamo kot na vrsto revizijskega poročila, saj gre za objektivne odgovore naših zaposleni in na podlagi rezultatov potem vpeljujemo določene iniciativ. Je pripomoček za dobivanje povratnih informacij, ki se nam zdijo zelo pomembne.«

Metodologija: od raziskave do rezultatov

Osrednji vsebinski del izbora predstavlja, kot že rečeno, merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo. To se ugotavlja z **anketiranjem zaposlenih**. Vprašalnik obsega 39 vprašanj, urejenih v šest tematskih sklopov: temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter osebna rast in razvoj.

Ugotavljanje uspešnosti, ki skupaj z vprašalnikom med zaposlenimi vpliva na razvrstitev podjetij na lestvici najboljših zaposlovalcev, v izboru Zlata nit temelji na **sistemu uravnoteženih kazalnikov** (*Balanced Scorecard* ali BSC). Vidiki uspešnosti, zajeti v oceno so finančna, trženjska, inovacijska ter uspešnost upravljanja s človeškimi viri. Vprašalnik izpolnijo strokovne službe sodelujočih podjetij, oceno uspešnosti pa dopolnijo kazalci donosnosti kapitala, rasti poslovanja in dodane vrednosti na zaposlenega, razpoložljivi v letnih poročilih in specializiranih bazah finančnih podatkov.

Končno oceno predstavlja **povprečje rezultatov** iz vprašalnika med zaposlenimi – 80 odstotkov in prej omenjenih uravnoteženih kazalnikov uspeha – 20 odstotkov, šteje pa tudi **stopnja odzivnosti zaposlenih v anketiranju**. Na podlagi ocene in uvrstitve na lestvico se sestavi in objavi abecedni seznam najboljših slovenskih zaposlovalcev.

V nadaljnjem postopku se podjetja na podlagi števila zaposlenih razvrstijo v **eno od treh kategorij** – mala (do 50 zaposlenih), srednje velika (od 51 do 250 zaposlenih) in velika podjetja (od 251 navzgor). V vsaki kategoriji se glede na skupno povprečno vrednost ocene izbere sedem finalistov, med katerimi bralci Dnevnika glasujejo za svoje favorite, strokovna komisija pa z vodstvi finalistov izvede tudi poglobljene intervjuje. Ti se osredotočajo na ugotavljanje posebnosti organizacij, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja in upravljanja talentov, dobrih praks, inovativnosti, elementov družbene odgovornosti in konkurenčnih prednosti podjetja v prihodnosti.

Zmagovalci so zaposleni

Odgovori, pridobljeni v omenjenih intervjujih, rezultati vprašalnika med zaposlenimi ter rezultati merjenja uspešnosti podjetja skupaj z glasovi bralcev tako predstavljajo glavno vhodno informacijo za **izborno komisijo**, ki na njeni podlagi glasuje o treh nominirancih. Ti pa se uvrstijo v končni izbor na podlagi presoje strokovnega sveta. Glasovi članov izborne komisije skupaj z glasovanjem strokovnega sveta prinesejo končno odločitev, katero podjetje si je v svoji kategoriji prislužilo naziv zaposlovalca leta.

Besedna zveza '**zaposlovalec leta**' je torej večplastno pomenljiva: vodstva podjetij spodbuja, da si prizadevajo za konkurenčnost na področju kakovosti organizacijske kulture oziroma klime, in ne le po poslovni oziroma finančni plati. Hkrati predstavlja 'znamko', saj pomeni, da sta v podjetju, ki se poteguje za naziv, kakovost komunikacije in povezanost vseh notranjih deležnikov kot ključni vrednoti del utečene prakse.

V času, ko se netijo globalne družbene spremembe in se vzpostavljajo prenovljeni temelji demokracije v vseh sferah, pa je pojem 'zaposlovalec leta' po svoje tudi **glasnik (gospodarskih) organizacij 'nove dobe':** organizacij, kjer so ljudje na prvem mestu. Zaposleni so zmagovalci, saj ti odsevajo dušo organizacije.

Povabilo vsem k sodelovanju

Združenje svetov delavcev Slovenije, ki je prek svojega predstavnika mag. Rajka Bakovnika kot člana izborne komisije v projektu Zlata nit že doslej sodelovalo, je na svojem strokovnem posvetu dne 18. oktobra na Bledu posebej pozvalo vse svete delavcev – člane združenja, da poslovodstvom svojih podjetij priporočijo vključitev v ta projekt. Povabilo seveda velja tudi vsem ostalim svetom delavcev in njihovim podjetjem. **Prijave za sodelovanje v izboru Zlata nit 2011 že potekajo.** Za več podrobnejših informacij o načinu prijave in poteku aktualnega izbora obiščite spletno stran: www.zlatanit.dnevnik.si.

Glavne prednosti Zlate niti

1. Največja dodana vrednost projekta je **raziskava med zaposlenimi**.
2. Zlata nit je več kot HRM raziskava: podaja **celovit pogled** na razvoj organizacije in zaposlenih v povezavi z uspešnostjo.
3. Osredotočenost na **zaposlene**, ne (le) na menedžment.
4. Večrazsežnost/**verodostojnost izbora**: oceno oblikujejo rezultati podjetja, zaposleni, strokovna in splošna javnost.
5. Z raziskavo pridobi podjetje **informacijo**, kje dela dobro in kje ima še rezerve.
6. Pridobi **publiciteto**, s tem pa tudi vplivnost in ugled – rubrika dobre prakse najboljših zaposlovalcev v Dnevniku, aktualne informacije pa na www.zlatanit.dnevnik.si.
7. Omogoča **kakovostno odločanje** o svoji zaposlitvi in spodbuja razvoj konkurenčnih posameznikov.
8. V **Dnevniku** vse leto poročamo o dobrih zgodbah, del dobrih praks pa so sodelujoči v Zlati niti.



Piše:
Brane Gruban

Kompetenčni profil vodje tretje generacije in zavzetost zaposlenih:

Zbogom terminator menedžment, dober dan rezonantni vodja!

"Kontrolo, dihanje za ovratnik, gledanje pod prste, ukazovanje, obsesivno naravnanost na procese, normativno urejanje dela, grožnje in direktive, negativno psihologijo motivacije zaposlenih in druge manifestacije t. i. terminator menedžmenta, ki povzročajo izgubo časa, nezadovoljstvo in nezavzetost zaposlenih, prepočasno odločanje, neprevzemanje odgovornosti in tveganj, na srečo že postopoma presegajo elementi novega poslovnega modela, t. i. menedžmenta vrednot, toyotizma. Njegov zaščitni znak so profesionalizem zaposlenih, samoiniciativnost, svoboda in avtonomija pri odločanju, spodbude, pozitivna psihologija motivacije sodelavcev."

Preživeti modeli vodenja in nezavzetost zaposlenih

V iskanju uspeha je večina organizacij iskala (ali natančneje povedano še vedno išče!?) oporo v **hierarhičnih in avtokratskih poslovnih modelih**! Zaradi njihove učinkovitosti, jasnih linij poveljevanja in čistih razmejitev odgovornosti! Takšni modeli pa hote ali nehote pogosto vodijo v birokracijo, komandiranje in nadzorovanje, iskanje dovoljenj in v procese zapletenega odločanja ali odobravanja! Da v zvezi s tem sploh ne omenjamo spremljajočega **upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih** prek nenehnega poudarjanja ocenjevanja in primitivnih vzvodov in praks motivacije, tipa korenček in palica, daleč preveč preprostih modelov nagrad in kazni, pogosto zavitih v celofan koncepta zadovoljstva zaposlenih! Slednji je (pre)pogosto še povsem nepovezan z individualno delovno uspešnostjo in zato tudi ne čudi, da ni nobenih resnih empiričnih podlag, ki bi dokazovale, da večje zadovoljstvo zaposlenih neposredno prispeva skupni (finančni) poslovni uspešnosti! Še več, pogosto je opaziti paradoks, da

so v uspešnih organizacijah zaposleni bolj zadovoljni in ne obratno: da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti!?

Sodeč po globalnih raziskavah zavzetosti (npr. Gallup) so se zaposleni zgoraj naštetim prvinam "znanstvenega" modela menedžmenta ali t. i. fordizma uprli z "učinkovito metodo": delajo samo še toliko kot morajo, da "preživijo"! Kar pa lahko preprosto že definiramo kot **nezavzetost**…

Vprašajte zaposlene o njihovem počutju in zadovoljstvu in na površje bo takoj priplaval... vodja.

Nujna preobrazba terminator šole menedžmenta

Kontrolo, dihanje za ovratnik, gledanje pod prste, ukazovanje, obsesivno naravnanost na procese, normativno urejanja dela, grožnje in direktive, negativno psihologijo motivacije zaposlenih in druge manifestacije **t. i. terminator menedžmenta**, ki povzročajo izgubo časa, nezadovoljstvo in nezavzetost zaposlenih, prepočasno odločanje, neprevzemanje odgovornosti in tveganj, pa na srečo že postopoma presegajo elementi novega poslovnega modela, **t. i. menedžmenta vrednot, toyotizma**. Njegov zaščitni znak so profesionalizem zaposlenih, samoiniciativnost, svoboda in avtonomija pri odločanju, spodbude, pozitivna psihologija motivacije sodelavcev.

Jasno pa je, da to zahteva **radikalno spremembo** kulture, vrednot in prepričanj, nove zmožnosti organizacij in kompetence posameznikov! Infrastruktura tega novega poslovnega modela so kodificirana nova vedenja zaposlenih ali t. i. kompetence, sposobnosti in zmožnosti ljudi biti uspešni, kombinirana z rezultatno in ciljno usmerjenostjo, ki komplementarno dopolnjuje koncept kompetenc, saj je notorično dejstvo, da ljudje lahko dosežejo cilje na zelo različne načine in ne nujno zgolj s sledenjem "zapovedanim vedenjem", kompetencam!

Izziv implementacije tega novega poslovnega modela pa je v sposobnosti **preobrazbe terminator šole menedžmenta v rezonantni slog vodenja in ravnanja z zaposlenimi**! Menedžerji. Vodje. Voditelji... pogosto osamljeni jezdeci, ljudje v maskah ali upravitelji nerešljivih paradoksov? Nekaj v menedžmentu se mnogim zdi tako enostavno, da so prepričani tem, da so temu poslanstvu zlahka kos! Toda v resnici sploh ni tako. Razpeti med, na primer, nasprotujoče in celo konfliktne si interese npr. lastnikov (dividenda in profit), zaposlenih (varnost in plača), kupcev, strank (kakovost in nizka cena), medijev (sočne in berljive zgodbe), lokalne skupnosti (varovanje okolja in donacije) in mnogih drugih (nepotešenih) javnosti, iščejo menedžerji odgovor na večno dilemo, ali sploh lahko in kako zagotoviti moder kompromis med vsemi naštetimi (nasprotujočimi) interesi ter hkrati ohraniti integriteto lastne stroke, profesije, ki so se ji zapisali.

Menedžment ni enostavno opravilo!

Menedžment (upravljanje, ravnateljstvo, vodenje, voditeljstvo?) v resnici torej ni **niti malo enostavno opravilo**! Od menedžerjev pričakujemo, da so usposobljeni v financah, razvoju izdelkov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, da "obvladajo" tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti morajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti, čustvene in siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Znati morajo ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti. Kako plavati med to Scilo in Karibdo, kako slediti tem idealom?

Če pogledamo katerokoli organizacijo v težavah, bomo po vsej verjetnosti našli vzrok v... menedžmentu! Vprašajte zaposlene o njihovem počutju in zadovoljstvu in **na površje bo takoj priplaval... vodja**. Preučujte velike sisteme in razkrivajte, kaj pogosto ovira hitro spreminjanje in učenje ali inovacije, kaj blokira ustvarjalnost, kaj ne omogoča sproščenega timskega dela... in spet bo odgovor: menedžment. Tudi če navsezadnje naredimo inventuro lastnih karier, bomo zlahka pripisali precejšen del "krivde" za neuresničene ambicije in cilje, posameznikom iz vrst... menedžerjev.

Mnogi s(m)o prepričani, da bi sami bili sposobni storiti več, bolje. Nekateri (ne)srečneži med nami to priložnost za vodenje sodelavcev tudi v resnici dobijo in tedaj nenadoma spoznajo, kako nenavadno težko je biti "dober menedžer" ne glede na to, kako iskreno in zavzeto poskušaš, saj je nekaterim standardom odličnosti skorajda nemogoče "ustreči"! Nekdo mi je v ZDA nekoč dejal: Moral bi biti Sveti Peter, Peter Veliki in Veliki čarovnik Hudini obenem, da bi bil kos temu, kar se od mene kot od vodje pričakuje.

Ključnega pomena je zlasti t. i. čustvena inteligenca menedžerjev

Toda vse to še zdaleč ne pomeni, da si ne bi smeli ali celo morali, prizadevati za **dvig standardov odličnosti v menedžmentu** in se ne prehitro sprijazniti, da bi bila povprečnost, mediokriteta, norma za današnji menedžment. Poglavitna ovira v teh prizadevanjih je pogosto v usposabljanju vodij, kjer je pozornost prepogosto usmerjena na ozka, strokovna ali "tehnič-

Menedžerji morajo povsem na novo restavrirati antični koncept moči in ga prilagoditi današnjim globalnim trendom, ne da bi pri tem zapostavili spoštljivo ravnanje z ljudmi, ki v družbi znanja – ta ne temelji več le na kapitalu ali tehnologiji – postajajo osrednji vir dolgoročne usposobljenosti organizacij.

Ne čudi torej, da **mnogi menedžerji nikoli ne presežejo... povprečnosti**! Da ne dosegajo standardov odličnosti. Toda na drugi strani ne (z)manjka tudi tistih, za katere brez rezerv vsi zatrjujemo, da so... pravi! V čem so drugačni od povprečnežev, kakšna je njihova "genska koda (DNA, DNK), njihova krvna slika"?

na" znanja in veščine, premalo pa na lastnosti ter vedenja (kompetence) menedžerjev, zlasti **kompetence t. i. čustvene inteligence!** Menedžment ni in nikoli ne bo le serija tehnično procesnih opravil, ampak v prvi vrsti skupek človeških odnosov in interakcij. Zato morajo biti menedžerji v prvi vrsti zavezani sebi, zapisani svoji profesiji in

ne slepemu uresničevanju nasprotujočih si interesov naštetih javnosti. Posebej občutljivi morajo biti na lakomne apetite po kratkoročnosti, tej kugi 20. stoletja, ki nam je na mizo postregla tudi s precej **sporno teorijo vrednosti za delničarje (*angl. shareholder value*)**. Zato je prav poklicna integriteta zaščitni znak pravih vodij, odgovornih, ki poznajo sebe, držijo obljube, so dovzetni na povratne informacije in kritiko ter jasno komunicirajo cilje in vizijo. Lekcije tega tipa so za mnoge menedžerje (pre)zahtevne, saj morajo pogosto plavati proti toku, prevzemati izjemna tveganja, doživeti močna nasprotovanja. Na vrhu vlada... osamljenost! Če ostali med navadnimi "smrtniki" v organizacijah še doživimo sem ter tja kakšno pohvalo, je voditeljem s tem praviloma "prizaneseno"!?

Nič manj zapleteno, prej nasprotno, je z menedžmentom v javnem sektorju, kjer (pre)pogosto slišimo znan stereotip, da je tu "vse drugače"!? Kar seveda sploh ni res, saj so številni interesi enaki tako v javnem kot v zasebnem, pridobitniškem sektorju:

- nuja po jasnih in smiselnih ciljih
- potreba po racionalnih in učinkovito organiziranih procesih ter finančni in stroškovni optimalnosti
- težnja po jasno opredeljenih odgovornostih in pristojnostih
- hotenja glede zavzetosti in motiviranosti zaposlenih
- imperativi učinkovitega vodenja in voditeljev

Seveda so tudi nesporne razlike: v namenih in poslanstvu, v organizacijski kulturi in širšem kontekstu, v katerem recimo delujejo organizacije iz javnega sektorja, kar predstavlja dodatne ovire na poti k uresničenju naštetih interesov.

Večina vodij danes se pojavlja tudi v dvojni, v t. i. dualni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani pa so… vodje v ozkem, tehničnem pomenu besede! Mnoge tovrstna dvotirnost in dualnost zelo obremenjuje in jim povzroča resne frustracije in občutek slabe vesti, da so zaradi nujnih kompromisov med obema vlogama manj uspešni, v… obeh!?

Nov kompetenčni profil vodij: sposobnost udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev

Zaradi vsega naštetega je sleherno dodatno demoniziranje menedžerjev povsem zgrešeno. Prava pot je postopna vzpostavitev standardov odličnosti, ki od menedžerjev ne bodo terjali idealnosti, ampak zgolj norme, ki presegajo današnjo podpovprečnost. Današnja, tretja generacija poslovnih strategij v zgodovini menedžmenta, ki jo prakticirajo organizacije druge generacije, zahteva vodenje in vodje, ki sami ne bodo iz "prve generacije" v menedžmentu, avtoritarni "tayloristi" iz dvajsetih let prejšnjega stoletja. Veliko dolarjev (predvsem ameriških) je bilo naloženih v raziskave, ki naj bi opredelile **nov kompetenčni profil menedžerjev**, ki presega tradicionalne zahteve po izobrazbi in izkušnjah ter jih dopolnjuje z merili obvladovanja veščin in spretnosti ter v prvi vrsti lastnosti in pričakovanih vedenj (= kompetence) menedžerjev**,** ki zagotavljajo sposobnost prenosa znanj in veščin v vsakodnevno prakso. Nesporno je, da morajo menedžerji zato povsem na novo restavrirati antični koncept moči in ga prilagoditi današnjim globalnim trendom, ne da bi pri tem **zapostavili spoštljivega ravnanja z ljudmi**, ki v vse bolj individualizirani družbi znanja – ta ne temelji več le na kapitalu ali tehnologiji – postajajo osrednji vir dolgoročne usposobljenosti organizacij. Mnoge organizacije na to rutinsko in deklarativno prisegajo, v resnici pa ravnajo povsem drugače, nedemokratično! Vprašajmo se lahko naglas: zakaj?

Vodja prihodnosti bo tako (p)ostal slejkoprej tisti, ki bo sposoben udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev, v ta namen pa v prvi vrsti pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih.

Vodja prihodnosti bo tako (p)ostal slejkoprej tisti, ki bo sposoben **udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev**. Krasili ga bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost organizacij, ki jih vodijo ali so v njih zaposleni in v prvi vrsti sposobnost **pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih**. Je za to res neizogibna karizma? Se tega da priučiti ali naj bi bilo nekaterim ekskluzivno položeno v zibelko? Kakšen je situacijski in motivacijski model vodenja? Zakaj znanje ne zadostuje več za izzive iz okolja? So res pravi odgovor kompetence čustvene inteligence vodij?

* * *

Kako do "zavzetosti" zaposlenih: ključna vprašanja

Izhodiščni problem današnjega sodobnega organizacijskega okolja je zagotovo **nizka stopnja zavzetosti in motiviranosti zaposlenih**. Ključna vprašanja, ki si jih moramo zastaviti in nanje najti tudi ustrezen odgovor v prizadevanjih za preseganje te (sicer nesporno ugotovljene) nezavidljive situacije, pa so predvsem:

Kaj sploh je zavzetost zaposlenih in v čem se razlikuje od tradicionalnega zadovoljstva zaposlenih? Kako zavzetost merimo? Kakšne so (finančne) posledice nezavzetosti? Kako nezavzetost vpliva na delovno uspešnost? Kaj je potrebno spremeniti v sistemih ravnanja z ljudmi, pri planiranju, ocenjevanju in upravljanju delovne uspešnosti (angl. performance menedžment)?

Kdo je "kriv" za nizko zavzetost zaposlenih? Ali hipoteza, da so poglavitni krivci vodje in njihov preživel slog vodenja ter ravnanja z ljudmi pri delu, zdrži resno kritiko? Je največja težava v poklicni genezi vodij, katerih profesionalno izobraževalno ozadje so pogosto finance, pravo ali tehnične stroke?

Kakšen naj bi bil sploh kompetenčni profil menedžerjev nove, t. i. tretje generacije menedžmenta? Kako selekcionirati "prave" vodje, voditelje, kako jih razvijati, usposabljati, ocenjevati njihovo delovno uspešnost? Kakšna diagnostična in upravljalska orodja so nam danes že na voljo?

Kaj je narobe z ocenjevanjem delovne uspešnosti vodij in zakaj odpovedujejo klasični modeli letnih razgovorov? So recept in prava smer razmišljanja res relativne oz. normativne ocene delovne uspešnosti, ki vključujejo – za razliko od absolutne ocenjevalne lestvice 1-5, tudi za naša delovna okolja, zelo kontroverzno relativno primerjavo vodij med seboj?

So pri vsem tem lahko problem tudi zgrešeni sistemi nagrajevanja zaposlenih? Zakaj se nagrade, zlasti denarne, vse bolj izkazujejo kot nekakšne podkupnine, ki ne delujejo? Zakaj se ljudje potem spet vedejo, kot so se prej? Kako povečati obseg intrinsičnih, notranjih oblik motivacije? Je res neizogibna popolna prenova miselnosti glede psihologije motivacije posameznikov?

Vsepovsod po svetu narašča pomen kompetence rezultatne naravnanosti vodij kot temeljnega motivacijskega vzgiba sodobnega vodje, ki postopoma nadomešča moč, ki je veljala za pravi motivacijski motiv menedžerjev v preteklosti. Kakšne so posledice tega trenda? Utegne pretirana rezultatna naravnanost vodij celo škoditi? So nujne nove korekcije v slogu vodenja?

Usmeritve in priporočila ZSDS

za delovanje SD na področju izboljševanja vodstvenih odnosov (voditeljstva) v družbi

Kakovost »voditeljstva« v družbi oziroma odnosi med vodji in zaposlenimi (vodstveni odnosi) v poslovnem procesu so brez dvoma izjemnega pomena za delovno zadovoljstvo zaposlenih in posledično za njihovo »zavzetost« (t. j. delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost), s tem pa tudi za poslovno uspešnost podjetja kot celote. Zato mora nenehno načrtno prizadevanje za izboljševanje sistema voditeljstva postati tudi ***eno ključnih področij proaktivnega delovanja svetov delavcev.*** *To pa pomeni, da morajo za svoje delovanje na tem področju sprejeti ustrezen program aktivnosti, pri čemer bi veljalo upoštevati predvsem naslednje usmeritve in priporočila, sprejeta na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije (Bled, 18. oktober 2011):*

I. Splošne usmeritve za delovanje

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

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

3. Sveti delavcev naj v svojih organizacijah predlagajo **sistematično uvajanje občasnega ocenjevanja vodij s strani zaposlenih**, kar je postala običajna praksa v nekaterih slovenskih podjetjih. Posebej zanimiva je izkušnja s t. i. 360 stopinjskim modelom povratne informacije vodjem o njihovi uspešnosti pri ravnanju z ljudmi pri delu, kjer samooceno vodja sooča z mnenji svojih nadrejenih, sodelavcev in podrejenih.

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

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

II. Priporočila za pripravo programa dela SD

Priprava programa dela sveta delavcev na področju izboljševanja sistema voditeljstva v družbi obsega dve temeljni fazi, in sicer:

- analizo obstoječega stanja z vidika želenih ciljev,
- predloge ukrepov poslovodstvu za »institucionalni« razvoj voditeljstva v družbi oziroma za rešitev posamičnih kritičnih primerov neprimernih vodij (v odvisnosti od ugotovitev analize).

Kako se lotiti priprave posnetka in analize stanja glede vodenja:

1. Osnova za analizo stanja na področju vodstvenih odnosov v družbi oziroma za spremljanje in ocenjevanje voditeljskih kom-

petenc so lahko različne raziskave organizacijske klime in kulture, interne javnosti, SiOK, Zlata nit ipd. ali druge (lastne) **raziskave, ki so bile v podjetju že izvedene, ali standardi, kot so: ISO, EFQM ipd.** Sistematično proučevanje odgovorov na vprašanja o voditeljstvu v teh raziskavah (z uporabo ustrezne metodologije, npr. modela »KAKO« ali podobnih) ali proučevanje ustreznosti omenjenim standardom pokaže dokaj jasno sliko stanja na tem področju, na podlagi katere je nato možno načrtovati primerne ukrepe za izboljšanje tega stanja.

2. Posebej priporočamo podjetjem in organizacijam **preučitev sodobnih metodologij** (npr. Human Synergistics International), ki odpravljajo nekatere znane omejitve in pasti klasičnih raziskav organizacijske klime in predstavljajo integralno upravljalsko orodje, s katerim na enotno platformo povezujemo posameznika, vodje, organizacijske enote in celotno organizacijo. ZSDS se bo zavzemalo za širšo uveljavitev tovrstnih metodologij tudi skozi vseslovensko raziskovanje organizacijske kulture.

3. Osnovni namen preučevanja klime in kulture je dvig stopnje zavzetosti zaposlenih v slovenskih podjetjih in organizacijah, ki odločilno prispeva k poslovni uspešnosti in odličnosti. **Koncept zavzetosti** nadomešča tradicionalno dosedanje razmišljanje o zadovoljstvu zaposlenih. Globalne raziskave zavzetosti potrjujejo domnevo, da je osrednji dejavnik vpliva na zavzetost kakovost vodenja. Zato se bomo zavzemali za raziskovanje zavzetosti, namesto zadovoljstva, časovno spremljali rezultate in spodbujali akcijskih programov odpravljanja žarišč nezavzetosti v slovenskih podjetjih in organizacijah.

4. Za presojo uspešnosti vodenja bomo spodbujali **uporabo tudi drugih diagnostičnih orodij**, ki so podjetjem na voljo za ocenjevanje vodij, kot so 360 stopinjske povratne informacije vodjem s strani sodelavcev, ocene iz letnih pogovorov, različni auditi in barometri voditeljstva, testi vrednot in ostalo.

Nabor možnih predlogov ukrepov in aktivnosti:

Nabor možnih smeri ukrepanja in aktivnosti svetov delavcev za razvoj voditeljstva na podlagi raziskovalnih ugotovitev bo usmerjen na naslednja področja, odvijal pa se bo v obliki spodbujanja, priporočanja, spremljanja, iniciranja, posvetovanj ali drugih oblik delovanja:

1. Usposabljanje, izobraževanje in coaching vodij:

- seminarji in delavnice, šole ali akademije vodenja, individualni/skupinski coaching vodij, samoizobraževanje, elektronske in ostale oblike učenja na daljavo ipd.

2. Razvoj kompetenc voditeljstva (kompetenčni profili vodij):

- definiranje pričakovanj in ravnanj vodij v odnosu do zaposlenih in vgraditev v obliki kompetenc v opise DM in ostale procese upravljanja delovne uspešnosti (npr. nagrajevanje, razvoj,...)

3. Kodeksi vodenja in ravnanja z zaposlenimi (standardi):

- priprava etičnih kodeksov za vodje in zaposlene ter spremljanje njihovega uresničevanja v praksi prek letnih merjenj ustreznosti vedenj vodij; preučitev obstoječih slovenskih in svetovnih kodeksov vodenja (npr. Združenja Manager, GBSC, MBA Oath ipd.)

4. Redna testiranja kompetentnosti in uspešnosti vodij:

- presoja kompetentnosti vodij v okviru ocenjevanja njihove siceršnje delovne uspešnosti, s pomočjo kombinacije različnih orodij (npr. kompetenčni intervjuji, 360 povratne informacije, psihološka testiranja, poslovne simulacije ipd.)

5. Postopki kadrovske selekcije in izbire vodij ter naslednikov:

- uvrstitev novih kriterijev vodenja in ravnanja z zaposlenimi v selekcijske postopke izbire kandidatov za delovna mesta z značajem vodenja in njihove naslednike (angl. Asessment)

6. Modeli nagrajevanja in motiviranja vodij:

- sodelovanje pri razvoju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja vodij, ki temeljijo ne le na presoji doseženih poslovnih rezultatov in ciljev, ampak tudi na skladnosti vrednot in vedenj vodij

7. Tematske letne konference in srečanja na temo vodenja:

- letna tematska srečanja in konference na temo vodenja z oceno stanja in predlogi ukrepov za razvoj vodenja in vodij

8. Priznanja vodjem (nedenarne oblike):

- letne nagrade in priznanja najboljšim vodjem, zgledom in praksam

9. Razvoj voditeljske blagovne znamke:

- sistemski razvoj voditeljstva in voditeljske blagovne znamke z namenom uveljavljanja novih odnosov in kakovosti ravnanja z zaposlenimi

10. ipd.

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.





Pišeta:

Ana Lozar in Luka Bratec

Proaktivno delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu

Ena najpomembnejših novosti prenovljenega Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), ki smo ga sicer podrobneje predstavili že v prejšnji številki, je prav gotovo v tem, da omogoča tudi proaktivno vlogo delavskih predstavnikov na področju izgrajevanja učinkovitega sistema varnosti in zdravja v družbi. Kako naj se torej sveti delavcev lotijo uresničevanja te svoje »nove« vloge v praksi?

To osrednje vprašanje je bilo med drugim predmet poglobljenega proučevanja na **strokovnem posvetu ZSDS dne 19. oktobra na Bledu**, kjer je bilo v ta namen oblikovanih nekaj temeljnih smernic in napotkov, predvsem pa je bil skozi delo po skupinah preizkušen tudi v nadaljevanju predstavljen pripomoček za izdelavo konkretne analize stanja na področju VZD in pripravo programa dela sveta delavcev na tej podlagi.

Kaj pomeni »proaktivno delovanje« SD?

Po novem ZVZD-1 ima svet delavcev oz. delavski zaupnik med drugim tudi **pravico pripraviti predloge za odpravo in zmanjšanje tvegan za varnost in zdravje pri delu**, medtem ko je imel po doslej veljavnem ZVZD zgolj pravico zahtevati od delodajalca pripravo takšnih predlogov, kar je seveda ogromna vsebinska razlika. Prvi odstavek 48. člena ZVZD-1 se tako zdaj glasi: *»(1) Svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravi predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu.«*

Odslej torej ne gre več le za to, da bi bil delodajalec dožan delavske predstavnike obveščati o stanju in ukrepih s področja VZD ter se z njimi posvetovati, kar je le-tem še vedno omogočalo le t. i. **reaktivno delovanje** na tem področju (t. j. zgolj »odzivanje« na predloge in aktivnosti delodajalca). Od sveta delavcev se po novem pričakuje, da bo igral bistveno bolj **»proaktivno« vlogo**, kar pomeni, da bo moral postati tudi **aktiven sooblikovalec** politike in ukrepov s področja VZD. Za uresničevanje te svoje nove vloge pa seveda potrebuje tudi ustrezen **program dela** za to področje.

Usmeritve in priporočila

za proaktivno delovanje delavskih predstavnikov na področju VZD

Uvodno

Direktiva EU št. 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu oz. **t. i. okvirna direktiva na področju varnosti in zdravja pri delu** zahteva od predstavnikov zaposlenih, da igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju sodelovanja zaposlenih in posvetovanja z njimi o vseh vprašanjih varnosti in zdravja pri delu[1].

V okviru te zahteve je najpomembnejša novost za delavske predstavnike po novem Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Ur. l. RS, št. 43/2011) dana v smislu **pravne podlage za njihovo samoiniciativno predlaganje ukrepov za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost** in zdravje pri delu. Po trenutno še veljavnem Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD, Ur. l. RS, št. 56/1999 in 64/2001) so namreč delavski predstavniki lahko zahtevali od delodajalca samo, da sprejme tovrstne ukrepe, torej jih je opredelil delodajalec sam. Pravica delavskih predstavnikov zahtevati od delodajalca sprejem takšnih ukrepov se je v ZVZD-1 ohranila, imajo pa po novem možnost ukrepe za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu delavski predstavniki opredeliti in delodajalcu predlagati tudi sami.

[1] http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0911028s/tn0911028s_3.htm

Ena izmed nalog delavskih predstavnikov je, da se odzivajo na tveganja za varnost in zdravje delavcev in na ta način prispevajo k ustreznemu sistemu varnosti in zdravja pri delu v družbi. Ker so sredstva, s katerimi se lahko na tovrstna tveganja odzivajo, omejena, morajo iskati najoptimalnejše možnosti za njihovo obvladovanje. Zato morajo **razpolagati z ustreznimi orodji in znanji,** ki jim zagotavljajo, da bo s sprejemljivo stopnjo verjetnosti, upoštevajoč razmerje med stroški in koristmi, družba dosegla ustrezen nivo varnosti in zdravja pri delu.

V podporo zgoraj omenjeni novi pravici delavskih predstavnikov, dani z ZVZD-1, so v nadaljevanju opisane splošne usmeritve, ki so lahko delavskim predstavnikom v pomoč pri opredelitvi tveganj za varnost in zdravje pri delu ter njihovemu obvladovanju, pri čemer pa je seveda potrebno upoštevati različnosti ciljev, okolja in pogojev poslovanja posameznega podjetja. Usmeritve predstavljajo splošno podlago razvoja ustreznega sistema ukrepov za obvladovanje tveganj varnosti in zdravja pri delu in se morajo **dopolnjevati in spreminjati skladno s tehnološkim razvojem, spremembami zakonodaje, razvojem stroke, potrebami delavcev in spremembami v organizaciji družbe.** Ta zbir usmeritev ni popoln, skuša pa zajeti glavne elemente, ki jih je potrebno upoštevati glede delovanja delavskih predstavnikov na področju varnosti in zdravja pri delu.

Natančna seznanitev s področjem VZD v teoriji in praksi in načrtovanje

Za delo na kateremkoli področju, seveda tudi področju varnosti in zdravja pri delu, je pomembna **seznanitev akterjev** najmanj z veljavno zakonodajo, da se uokviri področje delovanja in ugotovijo pravice in obveznosti, ki izhajajo iz nje. Nadalje je potrebna seznanitev s tistimi instituti, ki pomenijo prenos teorije v prakso (na področju varnosti in zdravja pri delu gre npr. za seznanitev z oceno tveganja, strokovnim delavcem – povabilo na razgovor ipd.).

Po ustrezni seznanitvi s področjem dela je treba začeti **načrtovati program dela**. Načrtovanje pomeni opredelitev dolgoročnih in kratkoročnih ciljev predstavnikov delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu, načinov za njihovo doseganje in za to potrebnih sredstev. **Dobra praksa načrtovanja** vključuje pregleden proces opredelitve in določanja prednostnih ciljev, ki zajema tudi sodelovanje vseh zaposlenih (!), opredelitev različnih možnosti za doseganje ciljev in izbira najboljše možnosti ob upoštevanju notranjih in zunanjih dejavnikov, določitev pričakovanih standardov delovanja in načinov merjenja doseganja le teh, natančne opise aktivnosti in potrebnih virov ter sredstev, opredelitev tveganj in njihovo obvladovanje ter okvirni načrt ukrepov, če izbrane možnosti za doseganje ciljev iz kakršnega koli razloga ne bi bile uspešne (rezervni scenarij), nenazadnje pa tudi dokumentiranje ciljev in načrtov predstavnikov delavcev ter seznanitev zaposlenih z njimi.

Izvedba analize stanja področja VZD v družbi

Namen analize je **ugotoviti natančen posnetek stanja** področja varnosti in zdravja pri delu kot podlage za kasnejše predlaganje ukrepov za obvladovanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Analiza mora biti ustrezno izvedena. Pri izvedbi analize je treba upoštevati naslednje principe:

- jasen namen izvedbe analize,
- enoten pristop v vseh organizacijskih enotah podjetja;
- jasna struktura postopka izvedbe analize.

Najpogostejša **načina izvedbe** sta:

a) na podlagi razgovorov: določen posameznik (predstavnik zaposlenih) ali skupina, sestavljena iz predstavnikov zaposlenih, strokovnega delavca in morda tudi zunanjih strokovnjakov obravnava vse aktivnosti delodajalca v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu in opredeli s tem povezana tveganja;

b) na podlagi samoocenitve: s pomočjo vprašalnikov, check-list, drugih pripomočkov ali delavnic, s katerimi so zaposleni spodbujeni, da opredelijo tveganja v okviru svoje organizacijske enote, družbe ali dejavnosti.

Načina se medsebojno ne izključujeta in priporočljiva je **kombinacija obeh**, pripomoček za pripravo ustrezne analize (s primeroma že izpolnjenimi rubrikami v tabelah zaradi večje nazornosti) pa je v prilogi.

Izsledke analize je potrebno najprej primerjati z zahtevami zakonodaje s področja varnosti in zdravja pri delu, da se ugotovi ali je izpolnjen z zakonom zahtevani minimum. Analize ni dovolj samo izvesti, ampak je potrebno tudi oceniti njeno pomembnost in izsledke. Pri tem je treba uporabljati enotna merila. Nekatere izsledke se lahko objektivno izračuna, druge pa le subjektivno oceni. Po izvedeni analizi in oceni izsledkov se vzpostavi t. i. register izsledkov , ki vsebuje seznam izsledkov in oceno pomembnosti posameznega izsledka.

Pomemben element pri upravljanju z izsledki je **tista stopnja/nivo, ki so jo v tem primeru predstavniki delavcev/zaposleni pripravljeni sprejeti, preden bi bilo potrebno nadaljnje ukrepanje**. Ker so sredstva za ukrepanje omejena, je treba tudi na tem področju skrbeti za njihovo smotrno uporabo. Narediti je treba analizo stroškov in koristi, t. j. kolikšen strošek je še primeren za dosego določene stopnje obvladovanja določenega tveganja. Razen ko gre za izredno pomembno področje (npr. človeško življenje), ni običajno, da se uporabijo za obvladovanje tveganja tolikšna sredstva, da je tveganje skoraj popolnoma obvladano. Sprejemljiva stopnja tveganja je lahko zelo različna glede na posamezno tveganje, lahko pa se postavi enotno najvišjo sprejemljivo skupno stopnjo tveganja.

Odziv na izsledke

Rezultate opredelitev in ocen izsledkov ter sprejemljivih stopenj tveganja je priporočljivo zbrati v **registru izsledkov**, ki je podlaga za ukrepanje[2]. Glede tveganja v povezavi z izsledki je dobro zagotoviti si dodatne informacije za odločanje (lahko tudi na primer prek Inšpektorata RS za delo, ki v svoji svetovalni funkciji daje informacije o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu) – do stopnje, ko stroški zbiranja ne presegajo koristi.

Nato nastopi **faza predlaganja ukrepov**, ki zmanjšujejo, obvladujejo ali odpravljajo tveganja za varnost in zdravje pri delu. Priporočljivo je, da jih predstavnikom delavcev v večji meri posredujejo delavci sami (primer BMW proizvodna linija za starejše delavce). V zvezi s tem je priporočljivo poiskati tudi primere dobre prakse, ki jih tudi v Sloveniji obstaja že kar nekaj.

Preverjanje strukture izsledkov/tveganj

Poslovno okolje in cilji družbe se stalno spreminjajo. Tem spremembam mora slediti tudi opredeljevanje in ocenjevanje

[2] Otis lift register

tveganj, da se zagotavlja **posprotena struktura tveganj (posprotenje registra izsledkov).**

Preverjanje učinkovitosti ukrepov

Potem, ko svet delavcev oziroma delavski zaupnik opredeli in predlaga ukrepe za obvladovanje tveganj ali zahteva od delodajalca, da jih sprejme, potrebuje **način, s katerim se prepriča, da so sprejeti ukrepi izvajani in učinkoviti.** Prvi način, ki ga lahko uporablja, je sistem poročanja. Ta omogoča prenos informacij od delavcev do njihovih predstavnikov o tem, kako se izvajajo ukrepi obvladovanja tveganj. Drugi način je lahko posvetovanje z inšpektorjem za delo, ki v svoji svetovalni funkciji zagotavlja informacije o ustreznosti in učinkovitosti predlaganih ukrepov in daje priporočila za izboljšave, obstajajo pa tudi drugi načini za tovrstno preveritev.

Ključna načela za delovanje SD na področju VZD

1. Delovanje predstavnikov delavcev na področju VZD lahko daje sprejemljivo, ne pa tudi absolutno zagotovilo.

Delovanje delavskih predstavnikov na področju VZD lahko daje le sprejemljivo in ne popolno zagotovilo za uspešnost pri obvladovanju tveganj, saj nanje lahko vplivajo človeške napake in slaba presoja, neupoštevanje ukrepov s strani vodstva, ter ocena stroškov in koristi v zvezi z ukrepi.

2. Delodajalec je odgovoren za vzpostavitev in vzdrževanje ustreznega sistema ukrepov varnosti in zdravja pri delu, delavski predstavniki pa s svojo aktivnostjo lahko vplivajo na njegov izbor ukrepov in njihovo izvrševanje.

Ukrepi za obvladovanje tveganj za varnost in zdravje pri delu se nenehno spreminjajo in izboljšujejo na pobudo predstavnikov delavcev/zaposlenih in na podlagi ugotovljenih izsledkov analize. Te ukrepe je treba prilagajati tudi zaradi zunanjih dejavnikov, sprememb tveganj, sprememb prednostnih nalog, organizacijskih sprememb in zaradi tehnološkega razvoja. Predstavniki delavcev morajo redno preverjati ustreznost sistema ukrepov varnosti in zdravja pri delu, da zagotovijo, da so vsa ključna tveganja obvladovana v največji možni meri.

3. Predlagani ukrepi morajo biti smotrni, upoštevati morajo oceno tveganja in zagotavljati dodano vrednost.

Predstavnik delavcev mora oceniti stroške in koristi ukrepov za obvladovanje tveganj za varnost in zdravje pri delu, ki jih namerava predlagati, in predlagati tiste ukrepe, ki zagotavljajo ustrezen izkoristek in so sorazmerni z ocenjenimi tveganji.

4. Ukrepi so učinkoviti, če se izvajajo dosledno.

Ukrepe za obvladovanje tveganj morajo dosledno v polnosti upoštevati vsi zaposleni in delodajalec.

5. Ukrepe je treba obravnavati kot celoto in vsakega posebej.

Ukrepe je treba obravnavati tudi glede na to, kako delujejo v povezavi z drugimi obstoječimi ali načrtovanimi ukrepi.

6. Potrebe po ukrepih in njihova uporaba se lahko znotraj družbe in od enega do drugega delovnega mesta razlikujejo.

Lahko so posledica razlik v sami naravi dela, njihovih ciljev itn.

7. Za uspešnost ukrepov za obvladovanje tveganj je bistven odnos vodstva.

Za obstoj pozitivnega okolja do predlaganih ukrepov je pomembno ravnanje vodstva družbe. Kontrolno okolje, odnos, ki ga predstavniki delavcev vzpostavijo do predlaganih ukrepov in nasploh področja varnosti in zdravja pri delu ter odnos, ki ga predstavniki delavcev vzpostavijo z vodstvom, pa vplivajo tudi na ravnanje vodstva v povezavi s tem.

Viri:

Direktiva EU št. 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Ur. L. RS, št. 43/2011)

Ministrstvo za finance RS, Urad RS za nadzor proračuna, Usmeritve za notranje kontrole

Priloga:

Pripomoček za pripravo analize in načrtovanje ukrepov (s primeroma že izpolnjenimi rubrikami oziroma tabelami)

Priloga **INTERNO 2011**

Pripomoček

za izdelavo analize stanja in za načrtovanje ukrepov ter aktivnosti sveta delavcev na področju VZD v družbi

(Opomba: tabele spodaj so izpolnjene zgolj primeroma!)

DRUŽBA: ……..

Analiza stanja varnosti in zdravja pri delu v družbi se izvede s pomočjo indikatorjev[3] za monitoring stanja varnosti in zdravja pri delu. V nadaljevanju je naveden seznam pomembnih indikatorjev, vpišejo pa se lahko tudi drugi!

Seznam indikatorjev po posameznih ciljih

1. Izboljšanje delovnih pogojev:

[3] WORKHEALTH indikatorji za spremljanje z delom povezanega zdravja v Evropi so bili vzpostavljeni s projektom WORKHEALTH v letu 2003. Kazalniki ustrezno odražajo vpliv dela na področju varnosti in zdravja pri delu ter dajejo zanesljive in primerljive podatke za nadaljnje ukrepe.

– **hrup** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi je izpostavljenih takemu hrupu, da bi morali povzdigniti glas, če bi želeli govoriti z nekom)

22 %; 90 zaposlenih, 40 terenskih delavcev, do 20 oseb občasno dela v hrupnem okolju – ni problematično, ni pripomb.

– **mehanske nevarnosti** (ali imajo zaposleni stik s premikajočimi vozili, premikajoči deli naprav)

17 %; 90 zaposlenih, 40 terenskih delavcev, do 30 oseb občasno dela v okolju z notranjim prometom, 15 oseb dela v okolju s premikajočimi deli naprav – v zadnjih 5 letih ni bilo poškodb zaradi mehanskih nevarnosti – ni problematično, ni pripomb.

– **vibracije** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi je izpostavljenih vibracijam – prek rok, telesa, orodja, strojev, ...)

6 %; 90 zaposlenih, do 5 oseb občasno opravlja dela (testiranje kosilnic) kjer prihaja do lokalnih vibracij prek rok – ni problematično, ni pripomb.

– **osebna varovalna oprema** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi potrebuje/uporablja pri delu OVO)

40 %; 90 zaposlenih, 40 delavcev prejema OVO, pripombe glede posamezne OVO, občasno se OVO ne uporablja, potrebno preveriti potrebo po OVO – potrebna dodatna raziskava.

– **nočno delo** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi olpravlja nočno delo; število nočnih izmen na mesec; vsaj 2 uri med 23. in 5. uro)

6 %; 90 zaposlenih, 5 delavcev občasno dela v nočnem času za potrebe izvajanja fizikalnih meritev (ničelno stanje). Ure se lahko koristijo za dopust. Preveriti ustrezen počitek naslednji dan (sploh nadure!) – potrebna dodatna raziskava.

– **potovanje na delo** (minute, ki jih zaposleni porabijo za pot na delo/iz dela)

6 %; 90 zaposlenih, 5 delavcev se na delo vozi več kot 1 uro. Zaposlenim dovoljeno delo na domu, možnost dela v bližji PE – ni problematično, ni pripomb.

– **sedeče delo** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi dela v sedečem položaju)

33 %; 90 zaposlenih, vsi delavci delajo tudi v sedečem položaju. 30 oseb stalno v sedečem položaju (cel delavnik),samo ob ugotovljenih problemih zaposlenim omogočen ergonomski stol, ne pa preventivno – potrebna dodatna raziskava.

– **delo z računalniki** (preverite, koliko % ljudi v vaši družbi dela s slikovnimi zasloni)

100 % zaposlenih dela z računalniki. Zaposleni v sklopu usposabljanj seznanjeni z egronomskim delom z računalniki. Preveriti možnost zagotovitve bolj ergonomske ureditve delovnega mesta (zasloni, tipkovnice, miške pri prenosnikih, ...). – potrebna dodatna raziskava.

– **prenašanje ali premikanje težkih bremen** (preverite % vseh zaposlenih, katerih delo vključuje prenašanje ali premikanje težkih bremen).

11 %; 90 zaposlenih, 30 delavcev pri terenskem delu občasno prenaša bremena do 10 kg (oprema za delo na terenu). 10 delavcev občasno prenaša bremena do 30 kg (naprava za merjenje emisij snovi v zrak). Zagotovljene imajo ustrezne pripomočke (voziček, torbe, ...) – potrebna dodatna raziskava.

– **ročno dviganje bremen** (preverite % vseh zaposlenih, katerih delo vključuje ročno prenašanje bremen)

44 %; 90 zaposlenih, 40 delavcev občasno ročno dviguje bremena do teže 10 kg – ni problematično, ni pripomb.

– **boleči ali utrujajoči telesni položaji / drža telesa** (preverite % zaposlenih, katerih delo vključuje boleče ali utrujajoče telesne položaje).

0 %; 90 zaposlenih, 10 zaposlenih občasno kratkotrajno opravljajo dela v prisilnih položajih (pri pregledu varnostnih ventilov, dvigal, dvižnih naprav) – ni problematično, ni pripomb.

– **ponavljajoči se gibi** (preverite % zaposlenih, katerih delo vključuje ponavljajoče se gibe roke ali ramen)

11 %; 90 zaposlenih, pri 10 zaposlenih delo občasno pri svojem delu uporablja ponavljajoče se gibe – ni problematično, ni pripomb.

– **roki in pritiski zaradi učinkovitosti** (preverite % zaposlenih, ki menjo, da so pod pritiskom zaradi rokov/učinkovitosti)

67 %; 90 zaposlenih, 60 zaposlenih se sooča s pritiski zaradi učinkovitosti/rokov – potrebna dodatna raziskava.

– **monotono delo** (preverite % zaposlenih, katerih delo vključuje enolične naloge)

6 %; 90 zaposlenih, 5 do 10 zaposlenih se dnevno ali občasno sooča z monotonimi delovnimi nalogami – ni problematično, ni pripomb.

– **smiselno delo** (ali zaposleni vedo zakaj opravljajo posamezna opravila)

0 %; 90 zaposlenih, zaposleni so sezanjeni z namenom svojih opravil – ni pripomb.

– **nadzor opravil** (preverite % zaposlenih, ki ima nadzor nad vrstnim redom nalog)

potrebna raziskava.

– **organizacijska klima** (preverite kakšna je organizacijska klima v podjetju)

vsako leto se izvede anketa o organizacijski klimi, rezultati se tekom let izboljšujejo.

– **zadovoljstvo pri delu** (preverite % zaposlenih, ki so zadovoljni s svojim delom)

potrebna raziskava.

– **dolg delovnik** (preverite mesečno št. dni, ko se dela več kot deset ur na dan)

potrebna raziskava.

– **stroški izgubljenih delovnih dni zaradi odsotnosti zaradi bolezni** (na letni ravni)

400 dni, 90 zaposlenih v letu 2011

– **stroški izgubljenih delovnih dni zaradi odsotnosti zaradi poškodb pri delu** (na letni ravni)

28 dni, 90 zaposlenih v letu 2011 (1 poškodba)

– **stroški nezgod pri delu in bolezni na delovnem mestu** (na letni ravni)

potrebna raziskava.

– **stroški invalidskih pokojnin, nadomestil za zdravstveno/poklicno rehabilitacijo in integracijo** (na letni ravni)

97,5 dni, 90 zaposlenih v letu 2011.

– **usposabljanje** (% zaposlenih, ki so bili usposobljeni pred začetkom dela)

100 %; 6 novozaposlenih v letu 2011. Vsi novozaposleni usposobljeni za VZD – ni problematično, ni pripomb.

– **usposabljanje** (% zaposlenih, ki so bili usposobljeni za posebno nevarna dela)

potrebna raziskava;

– **socialna podpora** (ali lahko dobijo zaposleni pomoč delodajalca in sodelavcev, če zaprosijo zanjo)
potrebna raziskava;

– **ergonomska oprema** (preverite % zaposlenih, ki imajo zagotovljeno varno/ergonomsko delovno opremo)
nevarna delovna oprema se pregleduje v skladu z zakonodajo – potrebna raziskava.

– **razsvetljava** (preverite % zaposlenih, ki imajo zagotovljeno dnevno svetlobo/vidni stik z zunanjim okoljem)
100 %; 90 zaposlenih, vsi zaposleni imajo na svojih delovnih mestih vidni stik z zunanjim okoljem. Meritve osvetljenosti se izvajajo v skladu z zakonodajo – potrebna analiza meritev.

* * *

1.

Izvedite analizo po seznamu zgoraj navedenih indikatorjev in nato v tabelo 1 vpišite izrazite prednosti in pomanjkljivosti na področju varnosti in zdravja pri delu v vaši družbi.

Tabela 1:

I. Glavne prednosti na področju varnosti in zdravja pri delu v vaši družbi
Dobro ekipirana in strokovno usposobljena služba za VZD
Razmeroma nenevarna dejavnost.
Ustrezna podpora vodstva pri zagotavljanju VZD.

II. Glavne pomanjkljivosti na področju varnosti in zdravja pri delu v vaši družbi – prioritete za ukrepanje
Kljub visoki strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih za VZD premalo predlaganih ukrepov za obvladovanje tveganj za VZD.
Potrebna raziskava o ustreznosti OVO na posameznih delovnih mestih.
Potrebna raziskava o delovnem času (zaradi občasnih nočnih del).
Potrebna raziskava o zagotavljanju ergonomskega dela pri sedečem delu/delu z računalnikom.
Potrebna raziskava o prenašanju/premikanju bremen.
Potrebna raziskava o rokih in pritiskih zaradi učinkovitosti.
Potrebna raziskava o nadzoru opravil.
Potrebna raziskava o zadovoljstvu pri delu.
Potrebna raziskava o dolgem delovniku.
Potrebna raziskava o boleznih na delovnih mestih.
Potrebna raziskava o usposobljanjih za posebno nevarna dela.
Potrebna raziskava o socialni podpori med zaposlenimi.

2.

V tabelo 2 vpišite možne izvedljive ukrepe za pretvorbo pomanjkljivosti v prednosti v enoletnem obdobju (z normativi oz. pričakovanji za dosego rezultatov – trajanje, kakovost, stroški, potrebna pomoč, prioritete, predlogi organizacijskih sprememb, načrt izvedbe, sodelovanje, riziki, plan aktivnosti za dosego cilja itd.):

Tabela 2:

Možni kratkoročni ukrepi za sanacijo pomanjkljivosti
PREMALO PREDLAGANIH UKREPOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ ZA VZD S STRANI ZAPOSLENIH PRIORITETA: **1** UKREP: **Okrepitev ozaveščenosti o pravici do predlaganja ukrepov in seznanitev z možnostmi izvedbe.** Izkoristiti novi ZVZD-1 ter ga predstaviti na zboru delavcev, kjer bo prisotna velika večina zaposlenih, s posebnim poudarkom na pravicah in dolžnostih delodajalca in delavcev; predlaganje ukrepov. Posredovanje vprašalnikov delavcem glede njihovih predlogov. ZADOLŽEN: **strokovni delavec** SODELOVANJE: **vsi delavci** ROK: **december 2011** STROŠEK: čas, potreben za izvedbo
ROKI IN PRITISKIH ZARADI UČINKOVITOSTI, NADZOR OPRAVIL, ZADOVOLJSTVO PRI DELU, DOLG DELOVNIK, SOCIALNA PODPORA MED ZAPOSLENIMI PRIORITETA: **2** UKREP: **Usposobiti strokovne delavce kot promotorje zdravja (dodana vrednost družbe navzven in navznoter).** V obliki anket in v okviru rednih letnih razgovorov izvesti raziskavo o rokih in pritiskih zaradi učinkovitosti, nadzoru opravil, zadovoljstvu pri delu, dolgem delovniku, socialni podpori med zaposlenimi. Organizirati dogodke za zaposlene v okviru sveta delavcev, še posebej glede promocije zdravja na delovnem mestu (program športne vadbe in prehrane za zaposlene, zagotoviti ustrezno prehrano). Zagotoviti promotorjem zdravja ustrezno plačno stimulacijo za opravljanje nalog promocije zdravja navznoter. ZADOLŽEN: **vodja kadrovske službe** SODELOVANJE: **predstojniki, direktor** ROK: **marec 2012** STROŠEK: čas, potreben za izvedbo, odvisno, koliko časa bo potrebnega in kdo bo delal
UPORABA IN USTREZNOST OVO PRIORITETA: **3** UKREP: **Preveriti ustreznost OVO glede na potrebe posameznih delovnih mest in glede na notranji pravilnik o OVO na delovnih mestih.** Zbrati pripombe zaposlenih na dodeljeno OVO in zapažanja strokovnega delavca. Če je potrebno, revidirati pravilnik v skladu z novimi potrebami in zahtevami + zagotoviti delavcem ustrezno OVO. ZADOLŽEN: **strokovni delavec, pravna služba** SODELOVANJE: **vodja kakovosti, vsi zaposleni, ki jim pripada OVO** ROK: **januar 2012** STROŠEK: bo znan po ugotovitvi potrebne nabave OVO
NOČNO DELO PRIORITETA: **4** UKREP: **Opredeliti delavce, ki imajo nočno delo. Preveriti notranji pravilnik o delovnem času, če vsebuje ustrezne določbe glede počitka po nočnem delu. Vprašati nočne delavce, če imajo kakšne predloge v zvezi z njihovim nočnim delom, ustrezno dokumentirati.** V pravilniku o delovnem času opredeliti obvezen počitek po nočnem delu, če še ni, in s tem seznaniti delavce, ki delajo ponoči. ZADOLŽEN: **strokovni delavec, pravna služba** SODELOVANJE: **vodja kadrovske službe, vodja kakovosti, delavci, ki delajo ponoči** ROK: **januar 2012**
ltd.

3.

V tabelo 3 vpišite dolgoročno izvedljive ukrepe za sanacijo pomanjkljivosti (z normativi oz. pričakovanji za dosego rezultatov – trajanje, kakovost, stroški, potrebna pomoč, prioritete, predlogi organizacijskih sprememb, načrt izvedbe, sodelovanje, riziki, plan aktivnosti za dosego cilja itd.):

Tabela 3:

Možni dolgoročni ukrepi za sanacijo pomanjkljivosti
USPOSABLJANJE ZA POSEBNO NEVARNA DELA PRIORITETA: 1 UKREP: **Izvesti ustrezna usposabljanja za posebno nevarna dela.** Delo na višini. Izvesti ustrezna usposabljanja za delo na višini, če niso bila izvedena. ZADOLŽEN: **strokovni delavec** SODELOVANJE: **vodje služb, delavci, ki delajo na posebno nevarnih delih** ROK: **december 2012**
ERGONOMIJA NA DELOVNIH MESTIH, PRENAŠANJU/PREMIKANJU BREMEN PRIORITETA: **2** UKREP: **Vsem delavcem v smislu preventive zagotoviti ustrezno ergonomsko delovno opremo (npr. delavcem, ki delajo s prenosnimi računalniki, zagotoviti docking station + monitor + tipkovnico).** Med zaposlenimi izvesti raziskavo v obliki vprašalnika, ki ga pripravi tim strokovnjakov. Pripraviti pregled stanja delovne opreme v smislu ugotovljenih ergonomskih zahtev in zagotoviti nujno delovno opremo v tem smislu. Delavcem na zboru delavcev predočiti pravila o ergonomskem delu. Delavce povprašati o njihovih težavah, povezanih z ergonomijo. ZADOLŽEN: **strokovni delavec** SODELOVANJE: **vodja kadrovske službe, vodje služb, izvajalec medicine dela, vodja informatike** ROK: **junij 2013**
BOLEZNI NA DELOVNIH MESTIH PRIORITETA: **3** UKREP: **Raziskava najpogostejših vzrokov bolezni na delovnih mestih in priprava načrta promocije zdravja na delovnih mestih.** Izvesti raziskavo o vzrokih bolezni, ki se pojavljajo v podjetju (večja izpostavljenost boleznim zaradi družinskih članov, predvsem otrok; terensko delo – večja možnost okužbe). Priprava načrta promocije zdravja na delovnih mestih (prehrana, telovadba, cepljenje proti boleznim,...) skladno s smernicami MZ in predlogi delavcev. ZADOLŽEN: **izvajalec medicine dela** SODELOVANJE: **strokovni delavec, vodja kadrovske službe, kontroling** ROK: **junij 2012**
ltd.

Izvodi:
- delodajalec
- arhiv

Datum

Podpis – izvajalec analize

Podpis (seznanjen) – delodajalec

* * *

REALIZACIJA UKREPOV V PRETEKLEM OBDOBJU

V tabelo 4 se vpišejo izvedeni ukrepi preteklega obdobja, s katerimi ste predstavniki delavcev prispevali k izboljšanju stanja na področju varnosti in zdravja pri delu v svoji družbi. Pred izpolnjevanjem tabele si preberite Kriterije za podelitev ocene uspešnosti realizacije ukrepa, zapisane spodaj!

Tabela 4:

Pregled UKREPOV preteklega obdobja (kratkoročnih in dolgoročnih)	Realizacija DA/NE	Ocena uspešnosti realizacije (6, 7, 8, 9, 10)

OCENA	PODLAGA ZA PODELITEV OCENE USPEŠNOSTI REALIZACIJE UKREPA
6	Ukrep je bil izpolnjen pod pričakovanji, potrebne so še precejšnje izboljšave. Ukrep je bil realiziran do 98%.
7	Ukrep je bil izpolnjen zadovoljivo in dokaj blizu pričakovanj. Še vedno je potreben stalen nadzor nad nadaljnjo izvedbo. Z manjšimi izboljšavami bo ukrep v naslednjem obdobju uspešen. Ukrep je bil realiziran od 98% do 102%.
8	Ukrep je bil uspešno izveden in v mejah pričakovanja. Ni potrebno stalno spremljanje, ampak samo občasen nadzor nad izvedbo. Ukrep je bil realiziran od 102% do 105%.
9	Izvedba ukrepa je nad pričakovanji in zelo uspešna. Ukrep je bil realiziran od 105% do 110%.
10	Ukrep je bil izveden izjemno uspešno. Pričakovanja so znatno presežena. Ukrep je dosežen nad 110%.

Datum

Izvodi:
– arhiv

Podpis – izvajalec ocene ukrepov

Podpis (seznanjen) – delodajalec





Udeleženci posveta so gornji pripomoček za pripravo analize in programa dela SD na področju VZD tudi praktično preizkusili z delom po skupinah.

Delavska participacija in socialni dialog na Danskem

V okviru organizirane mednarodne izmenjave izkušenj s področja delavske participacije in socialnega dialoga, ki je v zadnjih letih postala ena od pomembnih »stalnih« dejavnosti Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), je bila letos organizirana strokovna ekskurzija članov združenja na Dansko. Potekala je v dneh od 29. septembra do 2. oktobra, udeležilo pa se je je 41 članov združenja iz različnih slovenskih podjetij.

Naj samo mimogrede spomnimo, da so pred tem člani združenja na ta način neposredno spoznavali tuje participacijske izkušnje že v številnih drugih evropskih državah (Nemčija, Avstrija, Norveška, Belgija in Nizozemska, lani pa tudi Španija z znamenitimi Mondragonskimi kooperativami – vse smo sproti predstavljali tudi v tej reviji!). Mnoga dragocena spoznanja s teh študijskih potovanj bomo seveda skušali po možnosti tako ali drugače (formalno in neformalno) prenesti tudi v slovensko prakso.

Tokrat vam torej v tej reviji predstavljamo t. i. danski model delavske participacije in socialnega dialoga, in sicer najprej na splošno – povzeto po literaturi (članek dr. Janje Hojnik), nato pa podrobneje in dopolnilno še skozi vsebinski povzetek nekaterih neposrednih predstavitev in razgovorov z nadvse gostoljubnimi danskimi kolegi iz sindikatov »Co-industri« – Centralne organizacije danskih industrijskih delavcev in »Danish Metal« ter z izvoljenimi delavskimi predstavniki v družbi TDC (»danski Telekom«), prikazan v člankih Jasne Erman in Nežke Bozovičar.



Piše:
dr. Janja Hojnik

Splošno o delavski participaciji na Danskem

Danska je šla v zadnjih letih skozi dokaj burno obdobje sprememb njihovega sistema industrijskih odnosov. Tradicionalno je država imela zelo zapleten in robusten sistem socialnega partnerstva med delodajalci in sindikati z minimalno vlogo države. Njegov glavni poudarek je bil na pogajanjih o prostovoljnih kolektivnih pogodbah in uporabi mediacije in arbitraže za rešitev sporov. Toda v zadnjih letih je bil opravljen jasen premik k decentralizaciji, s čimer so skušali doseči veliko večjo fleksibilnost pri upravljanju poslovanja v podjetjih.[1]

Sindikati

Število zaposlenih, ki so včlanjeni v sindikate, je na Danskem **visoko, približno 70 %**, čeprav je v zadnjih letih padlo.

Večina sindikatov je organizirana v **tri glavne konfederacije – LO, FTF in AC**. Na Danskem obstaja okoli 2.050.000 članov sindikatov. Upoštevajoč, da ima država 2.660.000 zaposlenih, pri čemer so izključeni samozaposleni, to pomeni 77-odstotno vključenost zaposlenih v sindikate, čeprav je ta številka nekoliko nižja, če upo-

[1] H. Knudsen, The provisions on company management in the Danish law on public limited companies (Aktieselskabsloven), januar 2006, http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/denmarkcompanymanagementseeurope.pdf

števamo upokojene člane sindikatov. Nedavna študija je za največjo sindikalno konfederacijo **ocenila 67-odstotno vključenost zaposlenih za leto 2010**, pa tudi druge raziskave kažejo podobne rezultate. Ocenjujejo, da je eden od razlogov za to visoko stopnjo članstva v sodelovanju sindikatov pri upravljanju skladov za primer brezposelnosti.

Prebivalstvo	5.535.000
Kolektivna pogajanja – pokritost	80 %
Delež zaposlenih v sindikatih	67 %
Zastopanje na delovnem mestu	sindikati
Predstavništva v organih družb	da: državna in zasebna podjetja
Struktura upravljanja	monistična

Daleč največja konfederacija sindikatov na Danskem je LO. Sindikati, ki pripadajo LO, imajo 1.201.300 članov in pokrivajo tako fizične kot nefizične delavce. Naslednja največja konfederacija je FTF z okrog 358.100 člani. Ta je v glavnem sestavljena iz sindikatov, ki zastopajo zaposlene v javnem sektorju, kot so javni uslužbenci, učitelji in medicinske sestre, vsebuje pa tudi nekatere nefizične delavce iz zasebnega sektorja, zlasti na področju bančništva in financ. Tretja največja skupina je AC s 136.600 člani. V letu 2008 je AC izgubila 43.700 članov, potem ko se je največji sindikat inženirjev (IDA) odločil, da zapusti konfederacijo. Čeprav je med temi tremi konfederacijami nekaj konkurence za člane, so **odnosi med njimi na splošno dobri** in aprila 2006 sta LO in FTF podpisala nov sporazum o sodelovanju, ki predvideva arbitražo za reševanje sporov zaradi članstva.

Na ravni podjetij **sindikalni zaupnik *(tillidsrepr*ć*sentant)*** skrbi za dnevne stike med delavci in delodajalcem ter ima po navadi mandat za pogajanja o plačah na lokalni ravni, glede ureditve delovnega časa in drugih vprašanj. Predstavniki sindikatov so prav tako včasih izvoljeni kot predstavniki za varnost in kot člani ločenih odborov za zdravje in varnost.

Število predstavnikov sindikatov v vsakem podjetju je odvisno od števila zaposlenih ter konkretnih dogovorov iz kolektivnih pogodb. Običajno obstaja **en sindikalni zaupnik na vsakih 50 zaposlenih**, večina pogodb pa določa pravico zaposlenih, da izvolijo sindikalnega zaupnika, če je v podjetju več kot pet zaposlenih. Zaradi strukture danskih sindikatov pa je v okviru enega podjetja pogosto več sindikatov in zato tudi več predstavnikov, čeprav ni redkost, da ti predstavniki nato izvolijo skupnega predstavnika sindikatov.

Študija, opravljena za konfederacijo LO, je v tem smislu razkrila, da ima 52 % vseh podjetij s petimi ali več zaposlenimi predstavnika sindikata, pri podjetjih s 50 ali več zaposlenimi pa je ta delež že 83 %. Vendar pa je potrebno omeniti, da obstaja razkorak med javnim sektorjem, kjer ima 91 % enot s petimi ali več zaposlenimi predstavnika sindikata, in zasebnim sektorjem, kjer jih je samo 33 % imelo predstavnika sindikata. V večjih delovnih enotah, t. j. s 50 ali več zaposlenimi, pa imajo vse enote v javnem sektorju predstavnika sindikata, v zasebnem sektorju pa le 65 % tistih, ki imajo med 50 in 99 zaposlenimi, 81 % tistih, ki imajo med 100 in 249 zaposlenih, in 91 % tistih z 250 zaposlenimi ali več.

Naloga predstavnikov sindikatov je zagotavljanje, da se obstoječe kolektivne pogodbe pravilno uporabljajo, posredujejo pri posameznih vprašanjih, ki zadevajo zaposlene, ter na splošno poskušajo *"vzdrževati in spodbujati sodelovanje med delodajalcem in zaposlenimi na delovnem mestu"*. V večjih skupinah podjetij se predstavniki sindikatov iz različnih podjetij pogosto združijo v skupni odbor ali pa se srečujejo na neformalni ravni.

Zastopanje delavcev v organih družb

Zastopanje zaposlenih v organih gospodarskih družb je uveljavljeno **v podjetjih z vsaj 35 zaposlenimi**. Zaposleni imajo eno tretjino sedežev.

Na Danskem je uveljavljen **enotirni sistem upravljanja družb**. V manjših podjetjih je upravni odbor neposredno odgovoren za poslovanje, v večjih podjetjih pa za to skrbijo izvršni direktorji, medtem ko se upravni odbor osredotoča bolj na nadzorno vlogo.

Danska zakonodaja, ki omogoča zastopanje delavcev na ravni organov družb, je bila sprejeta v letu 1973 in je omogočala zastopanje **tako v zasebnih kot javnih podjetij z več kot 50 delavci**, pri čemer je bila mogoča do največ tretjinska zastopanost delavskih interesov. Ta delež se je z zakonodajo iz leta 1980 **povečal na tretjino vseh direktorjev**. Nadaljnje spremembe so bile sprejete leta 1987, ko je zakonodaja določila, da so v soupravljanje delavcev v organih družb zajeta vsa podjetja, ki zaposlujejo 35 ali več delavcev in do polovice števila tistih, ki jih izvolijo delničarji.

Posledično imajo danes zaposleni v danskih družbah (tako v *aktieselskaber* – delniške družbe kot v *anpartsselskaber* – družbe z omejeno odgovornostjo), ki zaposlujejo 35 delavcev ali več, pravico, da izvolijo določeno število predstavnikov upravnega odbora. Število predstavnikov, ki jih izvolijo zaposleni, mora ustrezati **polovici tistih, ki jih izvolijo lastniki družbe** na skupščini delničarjev, in mora obsegati najmanj dva delavska predstavnika. V bistvu torej to ustreza tretjini članov upravnega odbora. Vendar pa je lahko v malih upravah, ali če lastniki določijo neparno število članov upravnega odbora, delež članov uprave, ki predstavljajo zaposlene, nekoliko višji od tretjine. Na primer v osemčlanskem odboru pravila predvidevajo pet predstavnikov delničarjev in tri člane, ki zastopajo delavce.

Vendar pa ni potrebno zastopanje zaposlenih v upravnem odboru, **če tega ne zahtevajo sami delavci te družbe**, pri čemer mora zahtevo podpisati vsaj 10 odstotkov vseh zaposlenih. V praksi večina zaposlenih (55 %) v podjetjih, ki imajo upravni odbor, ima svojega predstavnika v odboru. Vendar pa so predstavniki delavcev v odboru veliko bolj verjetni v večjih podjetjih. Predstavnike zaposlenih v odborih ima tako le 12 % podjetij z manj kot 100 zaposlenih, 38 % podjetij z med 100 in 200 zaposlenih, 55 % podjetij z med 200 in 500 zaposlenih in 81 % podjetij z več kot 500 zaposlenih. Vsi predstavniki zaposlenih na Danskem so izvoljeni za štiri leta in imajo enake pravice in dolžnosti kot drugi člani odbora, čeprav ne morejo biti vključeni v odločanje o sporih med delodajalcem in delavci. Odnosi med predstavniki zaposlenih in lastnikov so po navadi osnovani na načelih soglasja in medsebojnega zaupanja, ki temelji na skupnem interesu za preživetje in razvoj podjetja. Vendar pa je študija pokazala, da so predstavniki zaposlenih v primerjavi s predstavniki zaposlenih v odborih bolj nagnjeni k upoštevanju širših interesov

različnih interesnih skupin, torej ne samo interesov zaposleni, temveč tudi okolja in interesov lokalnih skupnosti.

Obveščanje in posvetovanje – »odbori za sodelovanje«

Sistem soodločanja v organih danskih družb pa je le del veliko širše strukture organov, v katerih sodelujejo predstavniki delavcev v podjetju. Poleg samega upravnega odbora ima veliko podjetij, ki zaposlujejo 35 ali več delavcev, tudi skupne **odbore za sodelovanje**, ki so sestavljeni iz enakega števila predstavnikov delavcev in menedžerjev in veljajo za **glavno telo obveščanja in posvetovanja**. Ti organi se sicer ne ukvarjajo z vprašanji kolektivnih pogajanj, a so kljub temu zelo pomembni na ravni podjetij. Glavna naloga odbora za sodelovanje je *"spodbujati sodelovanje v celotnem podjetju v korist podjetja kot takega in posameznega zaposlenega"*. V praksi ima odbor za sodelovanje nalogo obveščanja in posvetovanja. Prav tako je forum, v okviru katerega poskušata obe strani doseči dogovor o aktualnih vprašanjih, nima pa pristojnosti za izdajo veta, kot je to primer s sveti delavcev v nekaterih drugih državah v EU. Odbor za sodelovanje je treba seznaniti z vprašanji upravljanja in finančnega položaja podjetja kot tudi glede prihodnjih priložnostih podjetja, vključno z vprašanji proizvodnje in prodaje. Prav tako morajo zaposleni dobiti informacije glede napovedanega zaposlovanja kot tudi glede večjih sprememb ali načrtovane reorganizacije, npr. glede uvedbe novih tehnologij. Prav tako morajo odbori biti obveščeni o razvoju na področju enakega obravnavanja moških in žensk. Vse te informacije je treba zagotoviti *"dovolj zgodaj, da se zaposlenim omogoči izražanje njihovih stališč, idej in predlogov, preden se opravijo kakršne koli odločitve"*. Odbor za sodelovanje se mora sestati **najmanj šestkrat na leto**, pri čemer se lahko organizirajo tudi izredna zasedanja v primerih, ko se pojavi posebno vprašanje, ki ga je potrebno obravnavati pred naslednjo redno sejo. Odbor za sodelovanje ne sme delovati ločeno od preostalega dela delovne sile. Ena od njegovih ključnih nalog namreč je, da pošlje informacije zaposlenim.[2]

Obstoj skupnih odborov za sodelovanje na Danskem sega v leto 1947 in je dobil veliko podporo podjetij, sindikatov in zaposlenih. Izkušnje zaposlenih s tovrstnim živahnim in na soglasju temelječim pristopom k sprejemanju odločitev v podjetjih so zelo dobre in na splošno bolj zaželene od zastopanja v upravnem odboru. V praksi dansko združenje delodajalcev tako ocenjuje, da ima **70 % podjetij, ki bi potencialno lahko imela odbor za sodelovanje, le-tega tudi v resnici.**

Člani odbora za sodelovanje, kot je določeno v sporazumu LO-DA:

Število zaposlenih	Število predstavnikov delavcev
35-50	2
51-100	3
101-200	4
201-500	5
501-1.000	6
Nad 1.000 lahko sporazum poveča število članov odbora.	

Udeležba delavcev pri dobičku

Vprašanje udeležbe delavcev pri dobičku predstavlja del razprav v okviru koncepta "ekonomske demokracije" vse od leta 1950. Prva danska zakonodaja o delavskem imetništvu vrednostnih papirjev sega že v leto 1958. Posledično so rezultati evropske raziskave družb (*"European Company Survey"*) pokazali, da **Danska v tem pogledu dosega najvišje mesto**, saj se udeležba delavcev pri dobičku pojavlja kar v 13 % družb z 10 ali več zaposlenimi. Zaposleni lahko pridobijo delnice in druge oblike vrednostnih papirjev. Pridobijo lahko tudi obveznice, ki so oproščene davka. Leta 1970 je vlada na pobudo sindikatov tudi predlagala ustanovitev delavskih investicijskih skladov, a niso bili potrjeni. Še en poskus za uvedbo obvezne delitve dobička je bil opravljen leta 1979, a tudi ta ni uspel. A kljub temu so obstoječe prostovoljne sheme delitve dobička z zaposlenimi vse od leta 1980 postopno **pridobivale na pomenu**.[3]

[2] L. Fulton (2011), Worker representation in Europe, Labour Research Department in ETUI (internetna publikacija).

[3] M. Wilke (2007), Country reports on Financial Participation in Europe, www.worker-participation.eu.







Piše:
Jasna Erman

Način sodelovanja predstavnikov delavcev pri upravljanju na Danskem

Vsakodnevno sodelovanje med zaposlenimi oz. njihovimi predstavniki ter med delodajalcem oz. predstavniki vodstva je določeno z »Dogovorom o sodelovanju«, sklenjenim na državni ravni. Dogovor je star več kot 50 let, sklenila pa sta ga Danska zveza sindikatov in Združenje delodajalcev. Ker je sistem delavskega soupravljanja, ki ga ureja omenjeni dogovor, okvirno prikazan že v prejšnjem prispevku, njegovo predstavitev v tem prispevku le dopolnjujemo še z nekaterimi podrobnejšimi informacijami, ki so nam jih posredovali danski kolegi ob našem obisku.

Odbori za sodelovanje

Sestava in naloge odborov

Odbora za sodelovanje **ne moremo enačiti s svetom delavcev**, saj je svet delavcev pri nas izključno delavsko predstavništvo, v danskih odborih za sodelovanje pa so zastopani tako predstavniki zaposlenih kot tudi predstavniki delodajalca, in sicer v enakem številu. Odbor za sodelovanje išče, zasleduje skupne interese predstavnikov zaposlenih in delodajalca, uravnoteženost interesov pa pripomore k rasti družbe in zadovoljstvu zaposlenih. Tu se torej **združujeta dobrobit delavca in delodajalca**. Družbe, ki uspešno poslujejo, omogočajo dobro življenje delavcev: zadovoljstvo pri delu, varnost zaposlitve, možnost nagrajevanja sposobnosti. Prioriteta je seveda dobrobit delavca – v kolikor bodo namreč delavci zadovoljni, bodo delali v dobro družbe. Po drugi strani pa to seveda omogoča čim večjo konkurenčnost družbe in možnost globalnega uveljavljanja.

Družbe, ki zaposlujejo več kot 35 delavcev znotraj iste geografske regije, lahko ustanovijo odbor **na pobudo ene ali druge strani**. Odbori za sodelovanje imajo torej dve vrsti predstavnikov, predstavnike vodstva in predstavnike zaposlenih. Prednostno pravico sodelovanja v odboru na strani zaposlenih imajo ***sindikalni zaupniki.*** Če pa odbor zastopajo tudi nečlani sindikatov, so lahko v odboru tudi njihovi predstavniki. Vsekakor pa imajo vedno večino sindikalni zaupniki. Člani so izvoljeni za dobo dveh let. Število članov v odboru je odvisno od števila zaposlenih (nečlani niso zajeti):

- 35 – 50 zaposlenih; 2 iz vsake skupine,
- 51 – 100 zaposlenih; 3 iz vsake skupine,
- 101 – 200 zaposlenih; 4 iz vsake skupine...

Na Danskem je kar **80 odstotkov družb, ki imajo ustanovljen Odbor za sodelovanje**, kar nam kaže veliko pomembnost, če že ne kar nujnost njihovega obstoja. Glavni namen Odborov za sodelovanje, kot pove že samo ime, je torej sodelovanje. Odbor sam si določi področje sodelovanja, ki pa mora seveda pokrivati vsa področja dela in delovanja znotraj družbe. Naloga odbora je torej določanje okvirov sodelovanja in prenos teh okvirov v vsakodnevno delovanje, saj so cilji, ki jih zasledujejo, skupni tako družbi kot posameznemu delavcu.

Cilji delovanja

- Spodbujajo in nadzorujejo vsakodnevno sodelovanje;
- Zagotavljajo čimboljše delovne pogoje, zagotavljajo varnost in blaginjo – dobro počutje;
- Podrobneje obrazložijo delovanje določene akcije, ki jih družba izvaja (posle, ki se nanašajo na finance, samo delovanje,...);
- Iščejo predloge za preprečevanje poškodb in nesreč pri delu.

Ureditev v Dogovoru o sodelovanju

Dogovor sam nima normativno oblikovanih členov, vendar pa ima močno vsebinsko vrednost. Eden glavnih je seveda **sodelovanje** med vodstvom in zaposlenimi. Vsi zaposleni morajo imeti možnost, da dajejo predloge in mnenja, ki se nanašajo na njihovo delo. Dogovor vsebuje priporočilo vodstvu, naj ravna čimbolj motivacijsko v odnosu do zaposlenih, jih spodbuja k sodelovanju in aktivnem delovanju. Potrebno je spodbujati dialog in se osredotočiti na skupen cilj.

Pomemben del dogovora se nanaša na **obveščanje zaposlenih**. Prava informacija je pomemben dejavnik pri gradnji zaupanja med delodajalcem in zaposlenimi. Naloga obveščati je naloga obeh strani. ***Predstavniki zaposlenih*** obveščajo o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na delovno mesto. Obveščajo o vsakodnevnih težavah, o nasilju »med enakimi«, o vsem, kar delavca obremenjuje, da ne morejo izvrševati svojih delovnih nalog na način, ki bo produktiven tako zanj kot za družbo.

Področje ***obveščanja s strani vodstva*** je širše. Vodstvo obvešča zaposlene o finančnem položaju, načrtih za prihodnost, politiki zaposlovanja, večjih spremembah, reorganizaciji,... Vodstvo je dolžno odbor obveščati, podati informacije pred sprejemom odločitve, saj le na ta način obe strani lahko posredujeta svoja stališča, predloge in na ta način prispevata k boljši odločitvi. Časovnih rokov, v katerih bi bilo potrebno vključiti odbor, sicer ni, vendar pa se predvideva, da naj bi bilo to obveščanje dovolj zgodaj, da lahko tudi druga stran s svojimi predlogi prispeva h kvalitetnejši odločitvi. Pravočasno informiranje ravno zaradi svoje občutljivosti povzroča največ konfliktov znotraj medsebojnega sodelovanja.

Poleg omenjenih pa ima Odbor za sodelovanje **še druge naloge:**

- skrbi za zaposlitveno politiko;
- določa pogoje za usposabljanje zaposlenih;
- določa pogoje za zbiranje, obdelavo osebnih podatkov;
- razpravlja o možnostih načrtovanja sprememb;
- obvešča o predlogih glede plačne politike.

Reševanje sporov

Če pride do nesoglasja, ker odbor ni bil pravočasno vključen v sprejemanje odločitev, se konflikt poskuša rešiti najprej znotraj samega odbora. Če ne pride do ustreznega sporazuma, se **vključijo predstavniki iz združenja delodajalcev in predstavniki iz združenja delojemalcev**. Naloga svetovalcev z obeh strani je, da poskušata uresničiti načela Dogovora.

Praktični primer nastanka spora je npr. ta, da odbor ni bil vključen v postopek odpuščanja. Odločitev je bila tako sprejeta brez sodelovanja. Ena možnih rešitev, v katero se vključita svetovalca, je določitev odškodnine nezakonito odpuščenim delavcem. Lahko se odbor še enkrat pravilno informira, vendar pa ta rešitev v težjih primerih ne bo zadovoljiva. Dostikrat bo prišlo tudi do določitve denarne kazni. Kadar spora ni možno rešiti tudi na ravni organizacije, se sproži postopek pred delovnim sodiščem. Do tako skrajne rešitve pa pride zelo redko, saj v zadnjih 10 letih beležijo le en primer takega spora pred sodiščem.

Sodelovanje v upravnih odborih družb

Sodelovanje predstavnikov zaposlenih ni samoumevno, ampak se morajo zaposleni za to odločiti in izvoliti svoje predstavnike, in sicer najmanj dva. Zahtevo mora podpisati **vsaj 10 odstotkov vseh zaposlenih**. Pravica izvoliti predstavnika zaposlenih v upravni odbor se lahko udejani le, če družba zaposluje vsaj 35 delavcev v zadnjih treh letih. Ti predstavniki zaposlenih v upravnih odborih so v pravicah in odgovornostih izenačeni z ostalimi člani, so enakopravni člani upravnega odbora. Predstavniki zaposlenih pa vendarle **ne morejo biti vključeni pri odločanju v sporih med delodajalcem in delavci**.

Zgornjo mejo predstavlja polovica predstavnikov v upravi. Tako torej predstavnikov zaposlenih ne more biti več kot članov uprave.

Upravni odbor postavlja direktorje, ki imajo polno odgovornost, da delujejo v dobro družbe. Zadolžen je tudi za vsakodnevne posle, upoštevanje smernic in navodil. Upravni odbori prav tako vsakodnevno sodelujejo s predstavniki zaposlenih.

Sodelovanje na ravni delojemalskih in delodajalskih združenj

Nastopata **dve samostojni združenji**, eno na strani delodajalcev in drugo na strani delojemalcev. Ti dve organizaciji vsaki dve leti sklepata **generalni sporazum**, ki predstavlja okvir za reševanje sporov (glede delovnega časa, plač,...). Tako se poleg opisanega dogovora o sodelovanju na ravni podjetij sklepa tudi sporazum za reševanje sporov. Kadar pride do kršitve individualne pravice delavca, se spor prestavi na področje dogovora o reševanju sporov. V tem primeru gre torej za klasično delodajalsko in delojemalsko sodelovanje in reševanje konfliktov na podlagi dogovora, ki ga sklepata obe organizaciji.

Posebno obliko sodelovanja na nadpodjetniški ravni predstavlja **TEKSAM**. Gre za skupni odbor za sodelovanje Konfederacije danske industrije (DI) in Centralne organizacije industrijskih delavcev (COIndustry), imenovan tudi varuh, zvezni odbor, sestavljen iz sindikatov in delodajalskih združenj. Odbor **obvešča, usmerja, spodbuja sodelovanje znotraj družb**. Pripravlja izhodišča za oblikovanje odborov za sodelovanje, smernice, kako uresničevati Dogovor za sodelovanje na ravni družb. Odbor je pristojen tudi za reševanje nesoglasij oz. sporov. Gre torej za neke vrste politični odbor, ki nudi **podporo odborom za sodelovanje v družbah**.

Člani v tem odboru so s strani delodajalcev in delojemalcev določene osebe, ki so zadolžene za politiko. V **sekretariatu** tega odbora so trije predstavniki sindikata ter dva predstavnika delodajalske strani. Ti predstavniki imajo funkcijo svetovalcev in to opravljajo kot profesionalci, zato med svetovalci obeh strani ni nobenih razlik.

Skupina svetovalcev je podporna skupina odborom za sodelovanje v družbah. Kadar potrebujejo določeno pomoč, lahko povabijo svetovalca, ki jim pomaga pri reševanju različnih vprašanj. Svetovalca obeh strani ne zastopata interesov ene ali druge strani, ampak zasledujeta skupen cilj. Delo svetovalcev je raznoliko in naporno, saj morajo poznati različna področja (zaposlovanje, prestrukturiranje,...). Hkrati pa nudijo tudi pomoč pri ustanavljanju odborov za sodelovanje v družbah. V njihovi pristojnosti je tudi organizacija različnih konferenc, kjer predstavljajo določena področja dela, izvajajo različne projekte (dvigovanje produktivnosti na način boljše organizacije dela na področju celotne družbe, ne pa na račun zniževanja stroškov dela – plač), ankete, raziskave, delujejo na področju absentizma, mobinga, bulinga (»nasilje med enakimi«), širjenja dobrih praks,…



»Na sedežu »Danish Metal«, sindikata kovinarjev, so danski kolegi podrobneje predstavili vse vidike delovanja sistema delavske participacije in socialnega dialoga na Danskem«.



Piše:
Nežka Bozovičar

TDC – danski Telekom in vloga predstavnikov delavcev v družbi

V okviru študijskega potovanja članov ZSDS smo imeli priložnost spoznati tudi praktični vidik zastopanja interesov zaposlenih in sicer v družbi TDC, ki je vodilno telekomunikacijsko podjetje na Danskem.

Kakšno podjetje je TDC?

V svojem portfelju produktov ponujajo fiksno telefonijo, mobilno telefonijo, internet, kabelsko in digitalno televizijo, video na zahtevo itd., in imajo **več kot 9 milijonov naročniških razmerij** znotraj omenjenih produktov. S svojimi storitvami so prisotni tudi na Švedskem, Norveškem, Finskem in želijo do leta 2012 postati najboljše telekomunikacijsko podjetje v regiji.

Eno njihovih ciljnih področij je digitalizacija celotnega javnega sektorja (bolnišnice, šole,…), ki bi predstavljala velik tržni delež v njihovi strukturi, saj **javni sektor na Danskem predstavlja 30 % zaposlenih**. Veliko sil pa usmerjajo tudi na področje domače zabave, pri čemer je poudarek predvsem na širjenju vsebin. Danska je tudi sicer med vodilnimi državami po številu internetnih priključkov v gospodinjstvih v Evropi.

Vodilo in skupni cilj tako vodstva družb, menedžerjev, kot tudi predstavnikov delavcev na Danskem na splošno, v podjetju TDC pa tudi, je **imeti čim bolj kvalificirane in zadovoljne delavce**. Vodstvo se zaveda, da zadovoljni delavci pomenijo večjo produktivnost, pa tudi večje zadovoljstvo potrošnikov in posledično boljši položaj družbe na trgu in večje dobičke za lastnike. Po anketah, ki se stalno izvajajo v podjetju, je zaznati stalen in konstanten porast zadovoljstva zaposlenih.

Na kaj so ponosni in kam usmerjajo svoje sile

Podjetje je ponosno na svoj **certifikat družini prijaznega podjetja**. Ta certifikat je posledica politike družbe in močnega sodelovanja med sindikati in vodstvom družbe. Velik poudarek je na pravicah iz naslova starševstva, ki so dogovorjene s sindikati.

Matere na **porodniškem dopustu** imajo polno, 100-odstotno plačo za čas odsotnosti z dela do enega leta. Del tega nadomestila se na Danskem krije iz fonda za brezposelnost, razliko do 100-odstotne plače pa pokrije delodajalec na podlagi dogovora.

Pravico do **očetovskega dopusta** imajo tudi očetje, in sicer **do 14 tednov**. V obdobju od leta 2002 do danes se je število očetov, ki koristijo očetovski dopust, močno povečalo. V letu 2002 je očetovski dopust koristilo 13 % očetov, in sicer v trajanju 6,3 tedna, v letu 2009 pa že kar 78 % očetov, in sicer v trajanju 9 tednov. Odsotnosti z dela zaradi rojstva otroka vodstvo družbe **celo spodbuja**, saj so prepričani, da je vloga očeta pri skrbi za majhnega otroka izrednega pomena. Očete prepričujejo, da se splača koristiti očetovski dopust in jim jasno povejo, da zaradi njihove odsotnosti njihovo delovno mesto ali njihova zaposlitev ni v ničemer ogrožena.

Posebej imajo dogovorjeno pravico do odsotnosti z dela zaradi nege bolnega otroka z nadomestilom plače.

Politika družbe je usmerjena v **preprečevanje diskriminacije** in zaposlovanje najrazličnejših skupin ljudi. Spodbujajo integracijo »različnih« v delovno okolje. Velik poudarek je tudi na preprečevanju diskriminacije zaradi spola. Ženske so slabše plačane od moških in so v manjšini v top menedžmentu. Leta 2010 so imeli 23 % žensk zaposlenih v top menedžmentu, do leta 2014 pa želijo, da se delež žensk poveča na 33 odstotkov.

Sodelovanje med vodstvom družbe in sindikati

Danski model sodelovanja predstavnikov zaposlenih z delodajalcem je znan po **moči pogajanj in dogovorov** med predstavniki delavcev in upravo znotraj družbe. Danci niti ne želijo, da bi se odnosi znotraj podjetij v večji meri urejali prek državne regulacije. Imajo sicer **nekaj osnovnih zakonov**, ki urejajo minimum pravic delavcev, v večini pa potekajo pogajanja na ravni družbe in na ravni države z velikimi panožnimi oziroma poklicnimi sindikati.

Kolikor je le mogoče, je po mnenju Dancev potrebno urejati pogoje dela in odnose med delavci in delodajalci z **medsebojnimi dogovori**. S kolektivnimi dogovori se določajo pogoji za delo, izboljševanje delovnega okolja, delovni čas, plače, pokojninske sheme, pravila o delovanju sindikatov, kompetence zaposlenih, načini doseganja ciljev družbe, učinkovita prodaja izdelkov družbe itd. Cilj dogovarjanj in kolektivnih pogodb pa je skupen tako delodajalcu kot predstavnikom zaposlenih, to je ustvarjanje uspešnega podjetja in zagotavljanje čim bolj zadovoljnih delavcev. Delavci, ki so srečni, prinašajo bogatejšo družbo.

Sodelovanje med sindikati in upravo je **partnersko**. Poudarek je na odprtem so-

delovanju in zaupanju. Sodelovanje prinaša koristi vsem vpletenim in mora biti stalno in na vseh področjih. Obe strani sta dolžni iskati soglasje in včasih so potrebna leta dogovarjanj, da do konkretnih dogovorov tudi pride. Sindikalni zaupniki so običajno zaposleni pri delodajalcu znotraj družbe, s strani sindikata, ki ga predstavljajo, pa pridobivajo predvsem znanje. Delodajalec financira tudi določeno število ur za sindikalno delo. Sindikalni zaupniki uživajo določeno stopnjo varstva pred odpovedjo.

Znotraj sindikata obstajajo posebni **delovni odbori**, ki so ožja delovna telesa znotraj sindikata, organizirana po posameznih nivojih družbe ali po posameznih področjih. Uprava je dolžna o nameravanih ukrepih obveščati delovne odbore in z njimi dogovoriti potrebne postopke, pogoje in ukrepe za izvedbo posameznih ukrepov s strani uprave družbe.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju

Tudi v TDC se intenzivno vključevanje zaposlenih v procese poslovnega odločanja – upravljanja uresničuje prek **predstavnikov delavcev v upravnem odboru** in pa prek posebnega »**odbora za sodelovanje**«, sestavljenega (po paritetnem načelu) iz predstavnikov delodajalca in zaposlenih. Ker je delovanje teh delavskih predstavništev na Danskem podrobneje predstavljeno že v obeh predhodnih člankih, se bomo zaradi morebitnega ponavljanja v tem prispevku izognili posebni prestavitvi njihovega delovanja konkretno v TDC. Dejstvo pa je, da so zaposleni prek obeh omenjenih oblik soupravljanja vsekakor močno vpeti v upravljanje tudi te družbe, s čimer se zagotavlja ustrezno upoštevanje (tudi) njihovih interesov pri sprejemanju vseh pomembnejših poslovnih odločitev.

Vloga sindikata v postopku odpuščanja delavcev

V primeru ugotavljanja morebitnih presežnih delavcev v družbi se mora uprava družbe pred odpuščanjem **nujno pogovoriti z delovnimi odbori**. Sindikat sicer same odločitve ne more preprečiti, ima pa pomembno vlogo pri iskanju morebitnih alternativnih rešitev problematike in pri ugotavljanju, ali se da doseči iste cilje z drugimi, blažjimi ukrepi.

Delavci, katerim delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi, so s strani sindikata deležni pravnega svetovanja in morebitnih drugih pomoči. Odpravnine so dogovorjene na ravni družbe v kolektivni pogodbi, vendar niso najpomembnejša pravica ob izgubi zaposlitve.

Odpovedni roki so ravno tako stvar dogovora v kolektivnih pogodbah. Najdaljši odpovedni roki za t. i. modre ovratnike, torej proizvodne delavce, so 6 mesecev, za bele ovratnike pa 72 dni. Starejši delavci od 50 let imajo daljši odpovedni rok. Odpovedni roki so sicer odvisni tudi od dolžine delovne dobe v družbi.

Vsak odpuščeni ima tudi pravico do **svojega zaposlitvenega svetovalca**. Zaposlitveni svetovalci prihajajo iz zasebnih družb in so visoko kvalificirani za svetovanje v primeru brezposelnosti. Svetovalec brezposelno osebo popelje skozi postopek in ji v 12 individualnih obravnavah pomaga ugotoviti, kaj so njene kompetence, kakšne so njene možnosti za zaposlitev, ali je potrebno kakšno dodatno izobraževanje itd. Stroške storitev zaposlitvenega svetovalca **v celoti krije družba, ki delavca odpušča**. Družba krije po potrebi tudi izobraževanje bodočih brezposelnih oseb. Velika večina brezposelnih oseb se na novo zaposli že v času svetovanja s strani zaposlitvenih svetovalcev in v času, ko so še v odpovednem roku, kar kaže na izredno pomembno vlogo zaposlitvenih svetovalcev v postopkih odpuščanj zaposlenih.

Zaposlene osebe prek sindikatov, katerih člani so, vplačujejo prispevke v poseben **sklad za brezposelnost**. V ta sklad je potrebno vplačevati najmanj eno leto, da ima brezposelna oseba pravice iz naslova brezposelnosti. Nadomestilo je odvisno od več dejavnikov, med drugim od višine plače posameznika in od višine povprečne plače v državi. Povprečno nadomestilo za brezposelnost je 2.200,00 EUR in ga posameznik po veljavni zakonodaji lahko **uživa do štirih let**. Zakonodaja pa se je pred časom spremenila in od poletja 2012 dalje bo najdaljša doba uživanja nadomestila za brezposelnost **skrajšana na dve leti.** Kdor ne plačuje prispevkov v času zaposlitve, nima pravice do nadomestila.

Nadomestila za brezposelnost na Danskem nihče ne izkorišča. Vsakdo si v najkrajšem možnem času poišče zaposlitev. Biti brezposelna oseba posamezniku ni ravno v čast, zato je na Danskem **brezposelnost le okrog 6 %**.

Primerjave s Slovenijo

V Sloveniji velja povsem druga kultura delovnih razmerij in tudi sodelovanja delavcev pri upravljanju, vendar kljub temu menim, da bi se lahko marsikaj naučili od Dancev. Če bi začeli kar pri resničnem trudu vseh vpletenih, torej uprav in predstavnikov delavcev, za dosego čim višje stopnje konsenza pri sprejemanju vseh odločitev, bi naredili že ogromno. Konsenz bi bil s tem skoraj neizogiben.





Z obiska v TDC - danskemTelekomu



Piše:
Marko Grabljevec

Glasovanje o odpoklicu članov sveta delavcev Luke Koper

Sredi septembra se je svet delavcev Luke Koper d.d. soočil s postopkom za odpoklic šestih od skupaj 13 članov. Predlog za odpoklic članov sveta delavcev je bil precedens v zgodovini luškega delavskega soupravljanja. Poseben je bil tudi zaradi dejstva, da se je – po zbiranju podpisov na iniciativo skupine članov enega izmed dveh luških sindikatov – nameravalo odpoklicati samo tiste člane sveta delavcev, ki so včlanjeni v drugi sindikat, čeprav ta uradno ni predlagal odpoklica. Na hrbtu sveta delavcev so se tako pravzaprav v bistvu med seboj lomila le sindikalna kopja.

Člani sveta delavcev, za katere je bil predlagan odpoklic, smo se spraševali, čemu se je naenkrat sprožil proti nam plaz nezaupanja. Predvsem ker smo mnenja, pripombe in kritike sodelavcev sicer vedno sprejemali in si prizadevali, da bi naše delo postalo bolj odprto, bolj demokratično in še bolj zavezano skupnim ciljem. Skupaj z upravo družbe smo usklajevali in iskali soglasja glede vitalnih vprašanj, ki izhajajo iz potreb dela, pa tudi iz pravic in želja zaposlenih. Delovali smo tako formalno, na sestankih kot tudi neformalno, prek članov, ki izmenjujejo mnenja in oblikujejo stališča s sodelavci v delovnih okoljih. Odkrito in pošteno ter neposredno smo želeli dokazati, kakšni naj bodo v osnovi odnosi, na katerih se edino lahko snuje uspešno poslanstvo družbe in hkrati zadovoljstvo zaposlenih.

»Upravičenost« razlogov za odpoklic

Zanimivo (in dobesedno smešno) je, da s strani volilne komisije nihče sploh ni bil seznanjen z dejanskimi razlogi, zaradi katerih je bil predlagan odpoklic in na podlagi katerih naj bi se volilci o tem predlogu odločali. Nihče torej niti ni točno vedel, v čem naj bi bil problem – ne tisti, ki naj bi bili odpoklicani, ne tisti, ki naj bi o tem glasovali. A pustimo ta hec zaenkrat ob strani, čeprav že sam po sebi veliko pove o čudnih ozadjih in še bolj čudni izvedbi konkretnega postopka za odpoklic.

V obdobju razpisa postopka glasovanja za odpoklic (ta je sicer po zakonu analogen postopku volitev) pa smo – torej zgolj neuradno – izvedeli, da se nam s strani pobudnikov oz. predlagateljev odpoklica očita predvsem **»pasivnost pri preprečevanju nedavne stavke žerjavistov Luke Koper«.**

Svet delavcev je namreč med stavko zastopal **stališče nevmešavanja v pravice in obveznosti sindikatov, da ščitijo interese svojih članov**, zato se ni javno opredeljeval glede upravičenosti stavkovnih zahtev. Oba predstavniška organa, tako svet delavcev kot sindikat, se zavzemata za dosego istega cilja, njuni področji delovanja pa se dopolnjujeta in nadgrajujeta. Poseganje v pravice drugega bi zaostrilo medsebojne odnose ter posledično polariziralo soupravljanje v podjetju. Javno opredeljevanje do stavke bi bilo torej **nezakonito in nestrokovno ravnanje sveta delavcev**, kar pa bi bila vsekakor upravičena podlaga za njegov odpoklic. Zakaj?

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v 7. členu določa, da se s pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov. V isti določbi pa celo izrecno zapoveduje, da se **»mora svet delavcev vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja«**. Iz vsebine 7. člena torej jasno in zelo nedvoumno izhaja, da zakon ne omogoča svetu delavcev poseganje v zaščitniško vlogo sindikata, katerega najmočnejše orožje je seveda zagotovo stavka.

V situaciji, ko je **eden od obeh sindikatov v podjetju stavkal, drugi sindikat pa stavke ni podpiral** (uprava pa je zavlačevala s pričetkom pogajanj in stavkajočim vročala izredne odpovedi delovnega razmerja), smo sklicali izredno sejo, na kateri smo sprejeli sklep, s katerim je svet delavcev pozval upravo, da ustavi postopek izrednih odpovedi zaradi kršitev delavno pravne zakonodaje ter pozval obe sprti strani, da nemudoma pristopita k konstruktivnim pogajanjem za rešitev spora. Uprava je nato – z nekajdnevno zamudo – le pristopila k pogajanjem ter v nadaljevanju tudi umaknila predloge za izredne odpovedi delovnega razmerja članom stavkovnega odbora.

Trenja med obema sindikatoma in neodzivnost ter enostransko odločanje uprave je privedlo do stanja, v katerem je bil **nazadnje za glavnega krivca »ožigosan« svet delavcev!?**

Sporna postopkovna vprašanja

Svet delavcev je pri izvedbi razpisa volitev za odpoklic naletel še na dodaten problem. Volilna komisija je razpisala glasovanje za odpoklic in pripravila volilni imenik, na katerem so bili **tudi vodilni delavci s t. i. individualnimi pogodbami**. Vodilni delavci, ki imajo sklenjeno individualno pogodbo s poslovodstvom, namreč že zaradi konflikta interesov s funkcijami sveta delavcev ne morejo imeti aktivne in pasivne volilne pravice, saj so direktno podrejeni interesom poslovodstva.

Zakonska nedorečenost, ki opredeljuje pojma poslovodstvo oziroma vodilni delavec, je povzročila enostransko razlago po meri uprave, ki bi ji morebitni odpoklic sedanjega sveta delavcev očitno ustrezal, ter temu primerno sestavo volilnega imenika. Sodna praksa, v podobnih primerih spora glede interpretacije zakona kaže na **dejansko nejasnost**, saj sodišča odločajo zelo različno.

Vsekakor dodelitev vodstvenih pooblastil vodji organizacijske enote postavlja le-tega v **položaj menedžerja**, saj samostojno odloča tako o kadrovskih koto organizacijskih zadevah. Vodilni delavec z individualno pogodbo bi morebitni kot član sveta delavcev moral zastopati interese vseh zaposlenih, tudi tistih iz svoje organizacijske enote. To dejstvo pa pa bi ga postavilo v dvojno vlogo »vodje in zaščitnika«, kar bi povzročilo nasprotje interesov, saj bi se lahko znašel v situaciji, ko bi moral delovati sam proti sebi.

Zaključek – odpoklic ni bil izglasovan

Kljub visoki volilni udeležbi, približno 80-odstotni, ni bil odpoklican niti en član sveta delavcev Luke Koper d.d. Zaupnica svetu delavcev je bila znak, da smo v dani situaciji ravnali pravilno in nismo podlegli različnim pritiskom.



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Projekt »certificiranja znanj članov svetov delavcev« vstopa v četrto leto

V začetku novembra bo že sedma skupina udeležencev obiskovala »TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – za pridobitev certifikata ZSDS«, ki ga v Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) izvajamo že od novembra 2008. Doslej je certifikat ZSDS pridobilo že več kot 350 članov svetov delavcev iz vse Slovenije, ki so uspešno opravili obravnavano osnovno usposabljanje, bodisi v okviru javno razpisanih tridnevnih tečajev, bodisi v okviru tečajev, ki smo jih organizirali v nekaterih večjih podjetjih (Telekom, Sava, Zavarovalnica Triglav, ETI itd.).

Z **uvedbo projekta »certificiranja« temeljnih znanj za člane svetov delavcev** in druge delavske predstavnike v podjetjih, smo sledili osnovnemu poslanstvu ZSDS o povečanju strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri zastopanju interesov zaposlenih v sistemu delavskega soupravljanja.

Da je šlo za pravo odločitev, ne potrjujejo samo podeljeni certifikati in velik interes izvoljenih predstavnikov delavcev iz številnih podjetij, temveč tudi spoznanje, da je samo z znanjem mogoče do **večjega vpliva zaposlenih na poslovanje in razvoj podjetij.**

Na pomen »soupravljalskega« (in poslovnega) znanja pa nas vsakodnevno opozarja tudi aktualna kriza, ki v imenu »višjih« ciljev korenito zmanjšuje vpliv zaposlenih na njihov delovnopravni položaj ter na sedanji in bodoči razvoj podjetij. In v tem pogledu je današnja kriza, z nakopičenim nezadovoljstvom zaposlenih, lahko prava priložnost in izziv, da končno v Sloveniji z ustreznimi sistemskimi spremembami tudi nosilcem znanja in dela omogočimo najmanj enakovreden vpliv na poslovanje ter razvoj podjetij. Dozorel je torej čas, ki zahteva **takojšen razvoj »ekonomske demokracije«**, pri čemer lahko odločilno vlogo odigra prav učinkovito sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij.

Čeprav se v ZSDS zavedamo, da zgolj »certificiranje« temeljnih znanj za člane svetov delavcev še ne bo odpravilo vseh problemov s sedanjo (ne)učinkovitostjo delavskega soupravljanja, gre nedvomno za korak v pravo smer. Le z ustreznimi specifičnimi znanji (s področja korporacijskega upravljanja, poslovnih financ, zakonodaje, poslovnega komuniciranja itd.) bodo lahko izvoljeni delavski predstavniki v podjetjih postali tudi **dejansko »učinkoviti soupravljalci«.** Prav tovrstna znanja pa so predmet uvodoma omenjenega izobraževanja za pridobitev certifikata ZSDS.

Več si lahko o obravnavanem projektu vsi zainteresirani preberejo na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije: http://www.delavska-participacija.com/html/certifikat.asp, vabilo za letošnji jesenski ciklus tega izobraževanja pa je na zadnji strani te številke Ekonomske demokracije.

ZAČETEK IN KONEC MANDATA SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

V zvezi z volitvami novega sveta delavcev nas zanima, kdaj novoizvoljeni svet delavcev nastopi svoj mandat? Volitve smo imeli v avgustu, staremu svetu delavcev pa naj bi potekel mandat 19. septembra. Novi svet delavcev se je konstituiral 3. oktobra 2011, ko je bil izvoljen predsednik in podpredsednik.

Odgovor:

Za ugotavljanje začetka in konca mandata sveta delavcev je ključnega pomena določba 45. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki se glasi:

»Volitve v svet delavcev se opravijo najmanj 15 dni pred iztekom mandatne dobe članov sveta delavcev.

Volilne rezultate ugotovi in razglasi volilna komisija najkasneje v petih dneh po izvedbi volitev.

Po en izvod zapisnika o delu volilne komisije se vroči organu upravljanja in direktorju družbe ter drugim predstavnikom iz 22. člena tega zakona.

Zapisnik se javno objavi tako, da je dostopen vsem delavcem v družbi.

Z razglasitvijo volilnih izidov se šteje svet delavcev za izvoljenega, pravice in obveznosti pa izvršuje od dneva, ko staremu svetu delavcev preneha mandat.«

Po določbi 5. odstavka citiranega člena ZSDU se novi svet delavcev šteje za izvoljenega z razglasitvijo volilnih izidov, pravice in obveznosti pa izvršuje od dneva, ko staremu svetu delavcev preneha mandat. Z drugimi besedami – novi svet delavcev, ki mora biti sicer po zakonu izvoljen najmanj 15 dni pred iztekom mandata prejšnjemu (1. odst. 45. člena ZSDU), nastopi svoj mandat z dnem, ko preteče mandat staremu.

Če je, kot pišete, staremu svetu delavcev potekel mandat 19. septembra, se torej v danem primeru ta datum (ne glede na datum konstitutivne seje) šteje kot začetek mandata novemu svetu delavcev. Kolikor pa bi bile volitve novega sveta delavcev izvedene šele po izteku mandata prejšnjemu, kar se v praksi sicer pogosto dogaja (roki za izvedbo volitev so namreč instrukcijski, ne prekluzivni), pa bi se kot datum začetka mandata novemu svetu delavcev štel datum konstitutivne seje, kajti svet delavcev postane "operativen" v smislu izvrševanja svojih pravic in dolžnosti šele z dnem, ko dobi svojega predsednika in namestnika.

Datum konstitutivne seje je torej pomemben le za ugotovitev, kdaj je prejšnjemu svetu delavcev dejansko prenehal mandat. Z dnem konstitutivne seje je namreč začel teči mandat prvoizvoljenemu svetu delavcev v družbi, ki se je končal na isti dan čez štiri leta. Zato je ta datum – če so bile volitve vedno izvedene pravočasno v smislu 1. odstavka 45. člena – odločilnega za ugotavljanje začetka in konca mandata vseh naslednjih svetov delavcev v družbi.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Rado Bohinc, doktor prava, dosedanji rektor Univerze na Primorskem; **Melita Romih**, pomočnica vodje oddelka za odnose z javnostmi družbe Dnevnik d.d. in vodja projekta Zlata nit; **Maruša Bertoncelj**, novinarka in izvršna urednica v družbi Mediade d.o.o.; **Brane Gruban**, Accredited Business Communicator, direktor svetovalne družbe Dialogos d.o.o.; **Ana Lozar**, univ. dipl. pravnica, pravna služba ZVD – Zavoda za varstvo pri delu; **Luka Bratec**, dipl. varnostni inženir, strokovni sodelavec ZVD – Zavoda za varstvo pri delu d.d.; **Janja Hojnik**, doktorica prava, docentka na pravni fakulteti Univerze v Mariboru; **Jasna Erman**, univ. dipl. pravnica, vodja pravne službe SGS – Sveta gorenjskih sinidkatov; **Nežka Bozovičar**, univ. dipl. pravnica, sodelavka pravne službe SGS; **Marko Grabljevec**, predsednik sveta delavcev Luke Koper d.d.; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl, pravnik in doktor sociologije s področja industrijskih odnosov, ŠCID – Študijskega centra 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

Center za participativni menedžment
IZOBRAŽEVANJE • SVETOVANJE • RAZISKOVANJE • ZALOŽNIŠTVO

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO
ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Vabimo vas na strokovno izobraževanje

Temeljni tečaj za člane svetov delavcev
za pridobitev Certifikata ZSDS

10., 11. in 12. november 2011
Poslovni center SLOVENIJALES, Dunajska cesta 22, Ljubljana

Program je namenjen vsem izvoljenim članom svetov delavcev. *S Certifikatom ZSDS posameznik dokazuje, da si je pridobil najnujnejša temeljna znanja za opravljanje funkcije člana sveta delavcev.* ***Glavni cilj****, ki ga v ZSDS zasledujemo s certificiranjem,* ***je povečanje strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri opravljanju funkcije člana sveta delavcev*** *ter s tem posledično tudi izboljšanje delovanja svetov delavcev pri upravljanju slovenskih gospodarskih družb.*

P R O G R A M

ČETRTEK, 10. november 2011

I. Osnove sistema delavskega soupravljanja in vsebina dela sveta delavcev
II. Upravljanje gospodarskih družb ter vloga predstavnikov delavcev v upravi, NS oz. UO

PETEK, 11. november 2011

III. Vloga sveta delavcev pri načrtovanju in spremljanju razvojnih ter finančnih ciljev gospodarske družbe
IV. Komuniciranje sveta delavcev v podjetju

SOBOTA, 12. november 2011

V. Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov
VI. Izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih v podjetju

Prijave in kotizacija

Udeležbo lahko prijavite najkasneje **do TORKA, 8. novembra 2011**, po pošti ali faxu na naslov: **Center za participativni menedžment, Visoko 50, 4212 Visoko, fax: (04) 253 60 22** ali po e-pošti: **cpm@siol.net**
Natančnejše informacije o izobraževanju lahko dobite tudi po **GSM (041) 398 258**.

Kotizacija z gradivom, osvežilnimi napitki in kosili za člane ZSDS znaša 480,00 EUR + **DDV**, za ostale udeležence pa 530,00 EUR + DDV. Pri plačilu lahko uveljavljate **10-odstotni popust**, če organizacija prijavi najmanj dva udeleženca.