TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2012, LETNIK XVI

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 !



Organizacijska energija

Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi

Str. 3

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Nova koalicijska pogodba in človeški kapital

O spodbudah za učinkovitejše angažiranje človeškega kapitala pa žal spet nič

Da so ljudje (zaposleni) s svojim znanjem in zmožnostmi, potencialno ustvarjalnostjo, delovno motivacijo in organizacijsko pripadnostjo – torej »človeški«, ne pa »finančni« kapital podjetij – v sodobnih pogojih gospodarjenja najpomembnejši produkcijski dejavnik, naj danes ne bi bilo več dvoma. Pričakovati bi torej bilo, da bo prav vprašanje, kako čim bolj učinkovito angažirati razpoložljivi, a za zdaj močno podoptimalno izkoriščeni človeški kapital v produktivne namene tudi ena osrednjih tematik nove koalicijske pogodbe, zlasti njenega poglavja o dviganju »konkurenčnosti«. Zato je Združenje svetov delavcev Slovenije že pred njenim podpisom na vse koalicijske stranke naslovilo naslednjo pobudo:

»V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) z velikim zanimanjem pričakujemo rezultate pogajanj o novi koalicijski pogodbi med naslovnimi političnimi strankami, ki bo začrtala temeljne smernice družbenoekonomskega in socialnega razvoja Slovenije v prihodnjem mandatu. Zaradi velikega pomena, ki ga pripisujemo temu dokumentu, smo močno zainteresirani, da bi po možnosti vključeval tudi nekatere ključne ***ukrepe za sistemsko krepitev družbenoekonomskega položaja zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala podjetij*** *in s tem za postopno preseganje njihovega sedanjega (nesporno izrazito kontraproduktivnega) mezdnega položaja v produkcijskih procesih, kar bi lahko zelo pozitivno vplivalo tudi na hitrejši ekonomski in socialni razvoj Slovenije v celoti.*

V mislih imamo predvsem ukrepe za spodbujanje treh temeljnih oblik sodobne ***organizacijske participacije zaposlenih*** *(sodelovanje delavcev pri upravljanju, udeležba pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) oziroma* ***t. i. ekonomske demokracije****, brez katere je v prihajajoči družbi znanja verjetno povsem iluzorno pričakovati želeni razvoj v smeri ekonomsko učinkovitejše, hkrati pa tudi socialno pravičnejše družbe. Iz tega razloga se obračamo na predsednike naslovnih političnih strank kot glavne nosilce koalicijskih usklajevanj s*

p o b u d o,

da v koalicijski pogodbi posebej opredelijo tudi ukrepe za hitrejši razvoj ekonomske demokracije v Sloveniji.

Upoštevaje trenutno stanje v Sloveniji na tem področju, se kot posebej nujni kažejo zlasti naslednji konkretni ukrepi s tega področja:

1. Uzakonitev ustavne pravice do sodelovanja pri upravljanju tudi za delavce zavodov

Kljub jasni določbi 75. člena Ustave RS in dvema nedvoumnima odločbama Ustavnega sodišča RS delavci zavodov v Sloveniji še vedno nimajo zakonsko urejene pravice do sodelovanja pri upravljanju zavodov. V ta namen sicer sploh ne bi bilo treba sprejemati novega zakona, ampak bi zadostovala le splošna opredelitev v končnih določbah ZSDU, ki bi urejala analogno uporabo tega zakona tudi za zavode.

2. Temeljita prenova in modernizacija veljavnega ZSDU

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je po skoraj devetnajstih letih veljavnosti in preizkušanja v praksi pokazal številne pozitivne učinke, vendar pa hkrati tudi mnoge slabosti in pomanjkljivosti, ki zavirajo učinkovitejši razvoj tega pomembnega področja družbenoekonomskih odnosov v slovenskih podjetjih. Zato je nujno potreben temeljite prenove in modernizacije. V ZSDS smo na podlagi svojega šestnajstletnega intenzivnega ukvarjanja s to problematiko že pripravili celovit predlog besedila prenovljenega ZSDU-1, ki je bil ob koncu mandata prejšnjega sklica DZ s strani takratnega nepovezanega poslanca mag. Franca Žnidaršiča tudi že vložen v parlamentarno proceduro. Ta predlog bi bil lahko ustrezna podlaga za takojšen začetek ponovnega zakonodajnega postopka v tem mandatu DZ.

3. Pospešitev uveljavljanja vseh oblik finančne participacije zaposlenih v Sloveniji

Leta 2008 je bil v Sloveniji sprejet Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki pa v praksi žal ne daje želenih rezultatov. Pomanjkljivosti tega zakona se kažejo zlasti v številnih nepotrebnih postopkovnih ovirah (npr. zahteva po posebnem statutarnem »dovolilu« itd.) ter nezadostno dodelanih davčnih olajšavah, kar je sicer skušal odpraviti predlog ZUDDob-1 iz leta 2010, ki pa kasneje ni bil sprejet. Zato bi veljalo za potrebe prakse tudi ta zakon čim prej ustrezno prenoviti in dodelati na podlagi podrobnejše analize razlogov za njegovo izrazito »neefektivnost«. Bodisi v okviru posebnega poglavja tega zakona bodisi s posebnim zakonom pa bi bilo treba v Sloveniji z ustreznimi rešitvami pod-

preti tudi razvoj druge oblike finančne participacije, to je širšega notranjega lastništva oz. delavskega delničarstva (po vzoru na ZDA, V. Britanije, Francije in nekaterih drugih razvitih držav, ki temu področju posvečajo veliko pozornost). Pri tem ne gre prezreti tudi razvoja kooperativ, zlasti ob dejstvu, da je OZN leto 2012 razglasila za mednarodno leto kooperativ s pozivom državam članicam k sprejetju ustreznih ukrepov za njihov učinkovitejši razvoj.«

A pobuda je žal ***naletela na gluha ušesa****. Usmeritve z obravnavanega področja, sprejete v novi koalicijski pogodbi, pa spet niso zmogle niti za milimeter preseči zguljene klasike o nujnosti »vlaganj v razvoj zaposlenih«, razumljenih seveda (zgolj) kot omogočanje pridobivanja novih znanj in sposobnosti (t. j. usposabljanje in izobraževanje).*

Tisto, kar v zvezi s tem skrbi, je popolna odsotnost elementarnega zavedanja naših razvojnih strategov, da danes še zdaleč ***ni več dovolj zgolj imeti »ljudi z znanjem«****, ampak je ključnega pomena znati to znanje in sposobnosti ljudi tudi* ***optimalno angažirati v produkcijskih procesih****. Kaj nam namreč pomaga imeti še tako visoko kvalificirane zaposlene, če pa so potem v produkcijskem procesu čisto po tayloristično obravnavani kot navadna »delovna sila«, s katero se upravlja po sistemu ukazovanja, strogega nadzora in kaznovanja, kar že v temelju ubija sleherno motivacijo in ustvarjalnost? Sodobni »zaposleni z znanjem« niso (več) nikakršni »homo oeconomicusi«, ki bi – zgolj za prejeto plačo – kar po ukazu nadrejenih vneto in lojalno izgorevali za dobrobit svojih delodajalcev, ampak so ljudje, ki želijo pri delu v čim večji meri zadovoljevati svoje lastne, in sicer ne samo materialne, temveč tudi številne osebnostne in societalne interese. V zvezi s tem želijo predvsem v ustrezni meri* ***soupravljati poslovne procese, v katerih sodelujejo, ter participirati pri dobičkih in v lastništvu podjetij****. V glavnem samo to, ne plača, jih lahko danes še motivira za zares optimalno angažiranje vseh svojih produkcijskih potencialov in povečevanje lastne produktivnosti ter posledično konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij in gospodarstva kot celote.*

Tega pa v Sloveniji očitno nočemo, in sicer menda zato, ker naj bi navedene oblike sodobne ekonomske demokracije bojda posegale v neodtujljive pravice lastnikov kapitala (kar je seveda popoln nesmisel!). Tudi prav. A problem je v tem, da z ***»nezavzetimi« zaposlenimi****, ki po nekaterih raziskavah – glej naslednji članek dr. Brečkove! – izrabijo le* ***20 % potencialne »organizacijske energije podjetja«*** *(in s tem seveda razpoložljivega »človeškega kapitala«) danes žal ni več mogoče graditi konkurenčnega gospodarstva. Če je tako, pa lahko vse takšne in drugačne razvojne strategije, ki zanemarjajo in spregledujejo omenjeni problem, brez škode vržemo v koš.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNEGA (SO)UPRAVLJANJA

Organizacijska energija

Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi

Podjetja in organizacije za svoje delovanje potrebujejo energijo. Pa ne le energijo za pogon strojev, kot bi kdo pomislil, ampak zlasti in predvsem ***energijo, ki prihaja od ljudi in ki jo »proizvajajo« zaposleni*** *v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Organizacijska energija, o kateri bomo govorili v tem prispevku, je preprosto sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje. Podjetja se razlikujejo po kakovosti in po intenzivnosti energije in kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje energije v organizaciji, ki odraža mobilizacijo kognitivnega, intelektualnega, čustvenega ter vedenjskega potenciala organizacije v povezavi s njenimi cilji. Delimo pa jo vzdolž štirih kategorij:* ***produktivni energija; udobna inertnost, korozivni energija*** *ter* ***ravnodušna inertnost.*** *Avtorica se v prispevku osredotoča na dejavnike, ki ustvarjajo energijo in tudi na tiste, ki jo uničujejo, prav tako pa predstavlja strategije za aktiviranje in ohranjanje energije.*

Uvod

Zakaj v nekaterih podjetjih zaposleni nenehno jamrajo, v drugih pa se z vso vnemo in samoiniciativno lotevajo novih izzivov? **Zakaj** so v nekaterih podjetjih zaposleni (celo do strank) sovražno nastrojeni in zakaj v drugih vlada zanos in entuziazem? **Zakaj** ponekod dobite vtis, da so ljudje lenobni in se jim ne da za nič potruditi, drugje pa imate občutek, da kar vrvi od ustrežljivih in akcije željnih ljudi? **Zakaj** po-



Piše:

dr. Daniela Brečko

nekod dobite vtis, da so ljudje apatični in vdani v usodo, drugje pa vselej in na licu mesta najdejo pravo rešitev? In še slednje: **Zakaj** nekaterim podjetjem uspeva, da so izjemno inovativna, da se hitro razvijajo in so kos spremembam, druga pa ostajajo statična ali okorna in se pri inovacijah ter procesih sprememb spopadajo z neznanskimi težavami?

Raziskave v Evropi (tudi v Sloveniji) kažejo, da **predvsem zaradi razlik v ravni organizacijske energije**. Zaposleni imajo neomejene zaloge energije, ki jo lahko poljubno vložijo v delo ali pa jo zadržijo zase – ali pa z njo celo spodkopavajo posle. Toda kako dojeti silo, ki je tako močna, a pravzaprav nevidna?

Moč in nevidnost organizacijske energije

Organizacijska energija podjetja je sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje. Njena moč kaže, **koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev.**

Naši izsledki (Brečko, 2007, 2011) kažejo, da se podjetja razlikujejo po intenzivnosti, pa tudi kakovosti energije. Kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje energije v podjetju, ki ga navadno lahko uvrstimo v eno od naslednjih štirih kategorij ***(Slika 1).***



Slika 1: *Štiri stanja organizacijske energije*

V stanju ***udobne inertnosti (lenobnosti)*** je za podjetja značilno malo živahnosti in razmeroma visoka raven zadovoljstva. Ob šibkih, toda pozitivnih čustvih zaposlenih, kot sta umirjenost in zadovoljnost, tem podjetjem primanjkuje živosti, budnosti in čustvene napetosti, potrebnih za bistvene spremembe in doseganje ciljev. Priložnosti odtekajo mimo njih neopaženo.

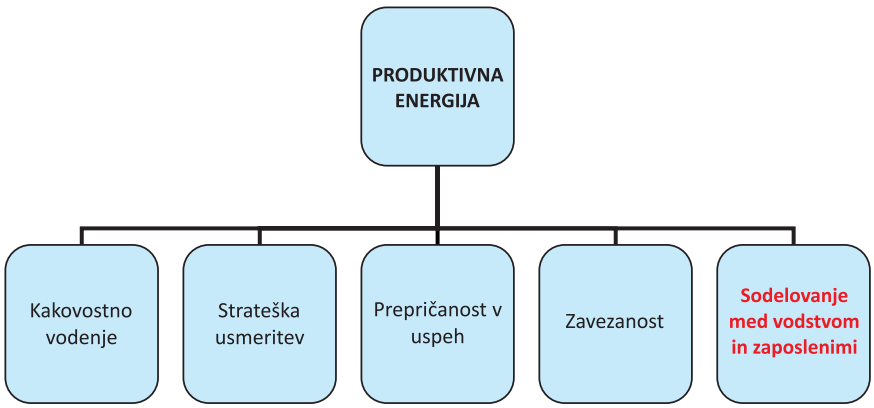
- ***Ravnodušna inertnost (lenobnost)*** se kaže v šibkih negativnih čustvih zaposlenih, kot so ravnodušnost, razočaranje in obžalovanje. V velikih delih podjetja se pojavljajo miselna odsotnost, nezanimanje ali čustveni odmik od ciljev podjetja, celo vsesplošna omrtvičenost.
- V podjetju, ki je v ***stanju korozije (razjedenosti),*** je čutiti negativno notranjo napetost. Zaposleni v negativnem smislu usmerjajo obilico energije v notranje probleme, kot so spori, obrekovanje, govorice ali druge destruktivne dejavnosti, vse to pa prikrajša podjetje za njegovo življenjsko silo in vzdržljivost.
- Podjetja z ***visoko produktivno energijo*** kažejo močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti, usmerjeno v ključne cilje, prevladuje kultura skupnega iskanja rešitev, velika angažiranost zaposlenih, navdušenost in ponos nad svojih delom.

Ta energijska stanja lahko prevedemo v številke z uporabo **indeksa organizacijske energije – OE**. Ta indeks kaže, kako močno je aktiviran potencial podjetja in kam odteka neizrabljeni potencial. Ključno vprašanje preživetja podjetij in organizacij danes je, kako upravljajo energijo zaposlenih.

Produktivno je torej tisto podjetje, ki izrablja **80 odstotkov ali več** svojega energijskega potenciala in ga usmerja v pravo delo. Podjetja, ki so se ujela v »cono udobja« izrabijo samo **30 odstotkov** svojih sil, ostalo posrka spanje na preteklih lovorikah. Za stanje korozije je sicer značilni velika aktivnost, toda v destruktivno smer, kjer zapravimo **70 odstotkov** energije. V stanju ravnodušne inertnosti pa izrabimo komajda **20 odstotkov** energije, ostalo pa »požrejo« frustriranost, apatija, zaspanost in pregorelost.

Dejavniki, ki ustvarjajo energijo in vloga delavskih predstavništev

Za vodstvo in menedžerje v podjetju je bistveno, da poznajo dejavnike, ki ustvarjajo organizacijsko energijo, in tiste, ki jo uničujejo. To so ključni vzvodi upravljanja energije. Izsledki kažejo, da ima največ vpliva na energijo pet dejavnikov ***(Slika 2)***.



Slika 2: *Ustvarjanje energije v organizaciji*

Kakovostno vodenje

Za aktiviranje organizacijske energije je ključno **kakovostno vodenje na vseh ravneh v podjetju**. Menedžerji morajo znati motivirati zaposlene za izjemen trud z modeliranjem vlog, navdihom, spodbujanjem ustvarjalnosti in nenehno skrbjo za razvoj zaposlenih. Vedenje, s katerim vodja spodbuja delovno uspešnost podjetja in zaposlenih, njihovo inovativnost in povezanost, zelo vpliva na produktivno energijo.

Zaposleni prek **delavskih predstavništev** lahko bistveno vplivajo na kakovostno vodenje, zlasti z zavezo, da sprejmejo od-

govornost za svoj razvoj (sodelujejo pri oblikovanju sistema razvoja kadrov ter letnih načrtih za izobraževanje).

Strateška usmeritev in vizija

Naslednji ključni dejavnik za aktiviranje produktivne energije je jasna strateška usmeritev podjetja. Obetavna dolgoročna vizija – jasna slika skupnih ciljev sprosti veliko moči in povzroči ustvarjalno napetost. Toda ključno pri spodbujanju produktivne energije organizacije je, da **vizija razširi po vsem podjetju**. Ničkolikokrat sem imela priložnost prebrati sijajne vizije, sijajne strateške usmeritve, podprte s strani vrhunskih svetovalcev in strokovnjakov, verjetno tudi pregrešno drage, ki pa so obležale v predalih top menedžmenta in niso našle poti navzdol. Svoj namen povezovanja in aktiviranja produktivne energije bo vizija dosegla šele tedaj, ko se bo začela **zanjo zavzemati kritična masa zaposlenih.**

Vizija mora biti torej skomunicirana do slednjega zaposlenega in to večkrat. In tukaj vidim nadvse pomembno vlogo sodelovanja delavskih predstavništev ter vodstev podjetij pri vključevanju v oblikovanje vizije in strateških usmeritev ter njeno komuniciranje. Na tem področju so s pozitivnimi vzgledi **najdlje nemška podjetja**, ki vključujejo delavska predstavništva v oblikovanje ne le vizij in strateških usmeritev, ampak tudi manjših ter večjih letnih sprememb.

Prepričanje v uspeh

Vera zaposlenih v uspeh podjetja in v njihovo sposobnost, da bodo kos izzivom, kot so spremembe in preobrazba, je **najglobljі vir produktivne energije**. Če zaposleni ne zaupajo v svojo zmožnost, da se bodo uspešno spoprijeli s spremembami, bodisi zaradi pomanjkanja spretnosti, bodisi slabih izkušenj, se njihova energija ne bo osredotočila na pobudo za spremembe. Če pa trdno verjamejo v svoje zmožnosti (če imajo močan občutek, da so učinkoviti), obstaja večja verjetnost, da bodo razvili vztrajnost in da bodo pripravljeni daljši čas vlagati trud v doseganje težavnih ciljev.

Vloga delavskih predstavništev pri tem dejavniku organizacijske energije je zlasti v tem, da **sooblikujejo pozitivni sistem merjenja in spodbujanja učinkovitosti v organizaciji**, ki veča zaupanje v lastne zmožnosti in s tem povečuje prepričanost v uspeh. Trdovratno nezaupanje v sisteme merjenja in upravljanja učinkovitosti izvira iz vsem nam znane metode iskanja napak, ki pa jo v zadnjem času uspešno odpravlja nov svež pristop, tako imenovana **metoda pozitivnega poizvedovanja** (Aprecciate Inquairy), ki izvira iz pozitivne psihologije in se osredotoča krepitev pozitivnih vedenja ljudi. Zaupanje vseh zaposlenih v sistem merjenja in upravljanja učinkovitosti je pomemben vrelec prepričanosti v uspeh.

Zavezanost

Naslednje močno gonilo produktivne organizacijske energije je **kolektivna zavezanost**, se pravi močan notranji občutek dolžnosti pri vseh članih kolektiva, da morajo res doseči skupne cilje. Zato so si pripravljeni prizadevati za naporne cilje podjetja tudi, ko se pojavijo težave in zakasnitve. Kolektivna zavezanost usmeri aktivirano energijo v ključna prizadevanja vsega podjetja. Zaveza k skupnim ciljem bo veliko močnejša ob jasnem sistemu vrednot.

Vloga delavskih predstavništev pri doseganju zavezanosti je neprecenljiva, zlasti s osredotočanjem na strateške cilje podjetja in njihovim nenehnim poudarjanjem med zaposlenimi ter posredovanjem in nenehnim komuniciranjem vrednot. Kaj nekajkrat sem imela osebno priložnost slišati, da tako vodstvo kot delavski predstavniki ne poznajo vrednot svoje organizacije, čeravno so že leta zapisane na internetu. Le kako lahko potem pričakujejo, da jih bodo poznali, kaj šele živeli zaposleni. Kolektivno zavezo je torej moč doseči le bo tem, da živimo vrednote organizacije ter trdno sledimo zastavljenim ciljem, kar pa bo mogoče le tako, da bomo **vrednote in cilje sooblikovali skupaj z zaposlenimi**.

Sodelovanje

Pri spodbujanju produktivne organizacijske energije je pomembna tudi **raven sodelovanja med enotami, oddelki in torej med vsemi zaposlenimi v podjetju**. Če enote oz oddelki sodelujejo med seboj, imajo zaposleni močan občutek povezanosti in pripadnosti podjetju in so si pripravljeni pomagati med seboj ter postaviti svoje (oddelčne) interese na drugo mesto v prid sledenja skupnim ciljem podjetja. Pri tem gre izpostaviti pomen oblikovanja povezanih ciljev med enotami in oddelki in ne morda tekmovalnih/konkurenčnih (kar ni tako redko v praksi), kar je naloga vodstva. Naloga delavskih predstavništev pa je, da skozi svojo politiko delovanja **spodbujajo sodelovanje med enotami in oddelki** in v primeru anomalij pri oblikovanju ciljev oddelkov na to opozorijo vodstvo.

Slovenski indeks organizacijske energije v prerezu leta 2006 in 2011

Prvo slovensko raziskavo organizacijske energije je leta 2006 izvedel Planet GV. Raziskava je bila izvedena na inštrumentariju, ki so ga razvili na Inštitut St. Gallen v Švici. Po preteku 5 let je Planet GV raziskavo na nacionalni ravni ponovil s pomočjo istega inštrumentarija in tako jeseni leta 2011 znova posnel energetsko stanje Slovenije.

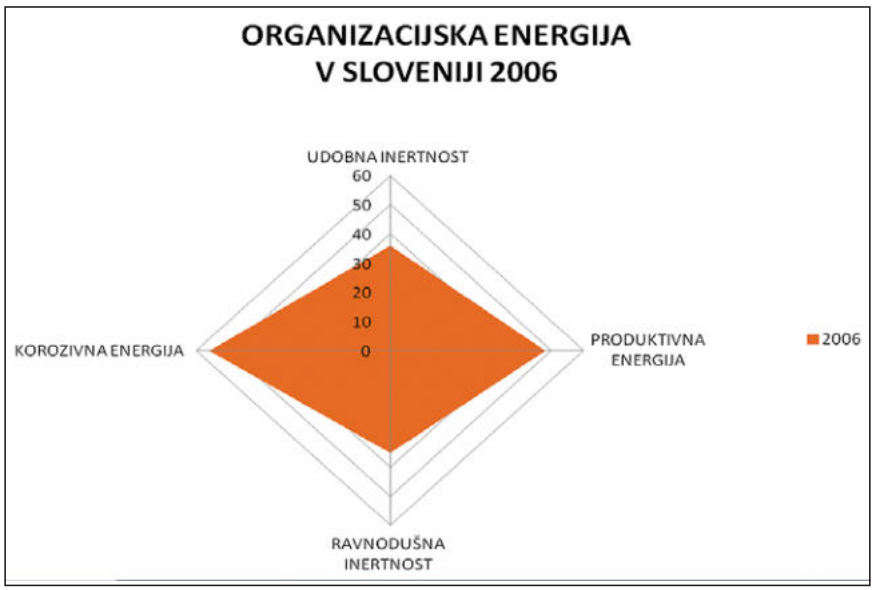
Po popolnoma enakem inštrumentariju se meri organizacijsko energijo v globalnem merilu, kar nam daje odlične primer-



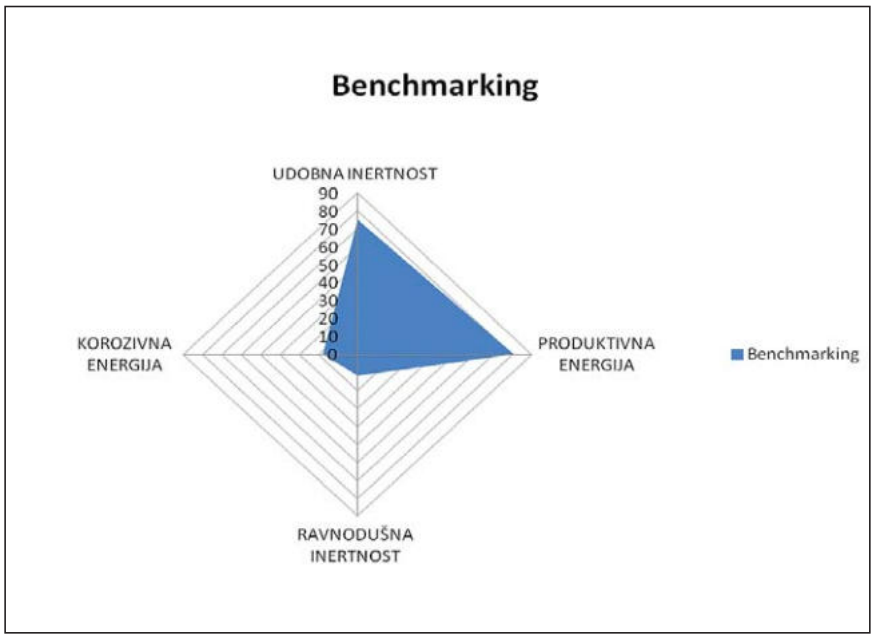
Graf 1: *Vzorec raziskave OE 2011*



Graf 2: *Organizacijska energija v Sloveniji 2011*



Graf 3: *Organizacijska energija v Sloveniji leta 2006*



Graf 4: *Benchmarking Organizacijske energije top 10 organizacij*

jalne rezultate in obilo priložnosti benchmarking analiz. Največjo vrednost pa ima raziskava organizacijske energije za organizacijo samo, kjer so poleg rezultatov podani tudi konkretni predlogi ukrepov na strateški in operativni ravni za izboljšanje organizacijskega energetskega naboja.

Predstavitev vzorca raziskave Organizacijska energija 2011

Spletna raziskava je potekala od 15. julija do 15. septembra 2011 na spletnih straneh. V raziskavi Organizacijska energija 2011 je sodelovalo **176 organizacij**, 11 več kot let 2006 ***(Gl. Graf 1, stran 5).***

140 organizacij je predstavljalo gospodarsko družbo, 36 organizacij pa je sodelovalo iz javne uprave. V raziskavi je bilo zastopanih **11 branž**. Skorajda enaka zastopanost med gospodarskimi družbami in javnim sektorjem je bila prisotna tudi v raziskavi OE 2006.

Predstavitev inštrumentarija

Sodelujoči v raziskavi so se opredelili glede **15 izjav o stanju v njihovi organizaciji**, kjer so se odločali po načelu večjega ali manjšega strinjanja z vmesno nevtralno stopnjo (se strinjam, se deloma strinjam, sem nevtralen, se deloma ne strinjam, se ne strinjam). Vsaka posamična izjava opredeljuje določene energetsko stanje, opredelitev izjave vzdolž strinjanja pa vrednost »energetskega naboja« Združitev izjav v kompleksnejše enote pa nam daje **indeks organizacijske energije** oz. vpogled v intenziteto oz jakost prisotnosti posameznega energetskega stanja vzdolž štirih zgoraj predstavljenih energetskih stanj.

Raziskava Organizacijska energija 2011 je v marsičem postregla z boljšimi rezultati kot smo jih izmerili leta 2006. Rezultate tega leta sicer ne moremo povsem primerjati z rezultati 2006, saj sta bila vzorca sodelujočih v raziskavi, ki je potekala na temelju prostovoljne udeležbe, različna. Verjetno pa moramo prav v različnosti vzorcev iskati vzroke za boljši rezultat leta 2011. Na nacionalni ravni pa nam primerjava raziskovalnih rezultatov ravno zato daje dovolj dobro sporočila o energetskem stanju in »zdravju« slovenskih organizacij, pri čemer daje dodatno težo primerjalna analiza z najboljšimi v Evropi. V nadaljevanju bomo najprej predstavili ključne elemente, ki tvorijo organiza-

cijsko energijo in njihove vrednosti v prerezu leta 2006 in leta 2011.

Leta 2011 več produktivne energije, toda tudi povečanje apatije

Kakšen je torej splošen prerez stanja energije v slovenskih organizacijah? Za pridobitev pravih odgovorov si moramo zastaviti tudi prava vprašanja, zlasti vprašanji, ki se glasita: ***Kako močno je posamično energijsko stanje v moji organizaciji?*** in pa ***»Katero energijsko stanje prevladuje danes?«***

V letu 2011 se je tehtnica prevesila v prid produktivni energiji, katere deleže zastopanosti je 69 odstotkov. Toda ravno tako se je zelo povečala prisotnost energije ravnodušne inertnosti (52 odstotkov), medtem ko sta energija udobne inertnosti ter korozivna energija zastopani enako, in sicer v 49 odstotkih. ***(Graf 2)***

Poglejmo še sliko iz leta 2006, ko pa je bila najbolj prisotna korozivna energija (56 odstotkov), sledila ji je produktivna energija (48 odstotkov),nato energija udobne inertnosti s 36 odstotki ter nazadnje ravnodušna inertnost (35 odstotkov). ***(Graf 3)***

In nazadnje je več kot dobrodošel vpogled tudi v benchmarking analizo, za katero smo vzeli podatke 10 odstotkov najboljših nemških podjetij izmed 187 podjetij ter 24.000 zaposlenih, kolikor jih je sodelovalo v raziskavi. (H. Bruch, B. Vogl, 2011) – *graf 4*.

Pri primerjavi indeksa OE pa si lahko torej pomagamo z benchmarking rezultati (***Tabelo 1***).

Kako interpertirati Indeks organizacijske energije (indeks OE)

Za boljše razumevanje meritev organizacijske energije podajam še nekaj usmeritev za interpretiranje indeksa OE.

- Zastopanost produktivne energije naj bi bila 75 odstotkov ali več, idealno 80 odstotkov.
- Energija udobne inertnosti ne sme biti prevladujoča. Zastopanost 70 odstotkov ali še več je zelo dobra, toda le ob predpostavki, da je tudi produktivna energija vsaj toliko visoka.
- Energija ravnodušne inertnosti ne sme biti večja kot 20 do 25 odstotkov. Če je le ta večja ima organizacija pošten razlog za skrb in mora temeljito preučiti silnice, ki spravljajo ljudi v ravnodušje.
- Korozivna energija naj ne bi bila večja kot 20 do 25 odstotkov, sicer je čas za skrben pregled destruktivnih silnic organizacije.

Namesto zaključka

Indeks OE daje organizacijam torej jasen signal, kdaj in kako morajo ukrepati. Kdaj je čas, da z izbranimi ukrepi, ki so sestavni del merjenja organizacijske energije, spodbujajo produktivno energijo organizacije ter odstranjujejo elemente, ki vodijo k drugim oblikam energije. Vsa štiri energetska stanja se v organizaciji, v vsakem oddelku prepletajo, njihov delež zastopanosti pa se spreminja tudi na krajše časovne roke, saj je organizacija vselej živ organizem.

	PE Produktivna energija	EUI Energija udobne inertnosti	ERI Energija ravnodušne inertnosti	KE Korozivna energija
Slovenija 2006	48 %	36 %	35 %	56 %
Slovenija 2011	**69 %**	**49 %**	**52 %**	**49 %**
Benchmarking	**81 %**	**75 %**	**12 %**	**18 %**

Tabela 1: *Indeks organizacijske energije v Sloveniji v prerezu benchmarkinga*

Primerjalna analiza kaže precejšno razliko v zastopanosti energije ravnodušne inertnosti ter korozivne energije in kaže anomalijo ali pa posebnost slovenskega prostora, za katerega lahko rečemo, da je energetsko močan, toda tudi energetsko razklan, saj energetske silnice skorajda enako močno vlečejo vsaka v svojo stran.

Zadovoljstvo zaposlenih ne daje več zadostnih, niti ustreznih signalov, kje je organizacija glede ravni organizacijske energije in zato je toliko bolj pomembno, da organizacija redno meri organizacijske energijo in tako pridobi orodje za sistematično upravljanje energije. Pri tem gre izpostaviti še eno ključno vlogo delavskih predstavništev, in sicer doslednost in natančnost merjenja indeksa OE na dveh ločenih vzorcih – posebej na vzorcu zaposlenih, enakovredno zastopanih po oddelkih in hierarhičnih ravneh ter posebej na vzorcu vodstva. Kajpak tudi ustrezna predstavitev rezultatov vsem zaposlenim ne sme umanjkati. Že sama primerjava rezultatov na vzorcu zaposlenih in na vzorcu vodstva pa je tudi svoj pokazatelj – namreč pokazatelj sodelovanja delavskih predstavništev ter vodstva.

Literatura:

Brečko D. 2011. Organizacijska energija 2011. Raziskava, Planet GV.

Brečko D. 2007. Energetski naboj vašega podjetja – raziskava o organizacijski energiji. V reviji HRM, letnik 5, številka 16: str. 56-58

Brečko D. 2011. Energetski naboj vašega podjetja – Rezultati nacionalne raziskave 2011 in primerjava z letom 2006. V reviji HRM, letnik 9, št. 43: str 48-54.

Bruch, H. 2003. Lufthansa 2003. Energising a Decade of Change. Case Study at the University of St. Gallen, Switzerland, in cooperation with Lufthansa School of Business.

Bruch, H., in Vogel, B. 2005. Organisationale Energie – Wie Sie das Potential Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler.

Bruch, H., Vogel, B: Fully Charged, Harward Business Review Press, 2011.

Dutton, J. E. 2003. Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ulrich, D. 1999. Strategisches Human-Resource Management. München, Wien: Hanser.

Wilensky, R., in Jones, K. M. 1994. Quick response key to resolving complaints. HR Magazine, 39 (3): str. 42-47.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

OZN razglasila leto 2012 za mednarodno leto kooperativ

Kooperative gradijo boljši svet

Organizacija združenih narodov (v nadaljevanju OZN) je z resolucijo generalne skupščine (64/10) 18. decembra 2009 leto 2012 razglasila za mednarodno leto kooperativ. To pomeni za vse kooperative veliko priznanje s strani mednarodne skupnosti. Gre za potrditev, da so kooperative dejansko tiste, ki dajejo pogon gospodarstvu, ***so odziv na družbene spremembe, odporne na svetovno gospodarsko krizo, so resna in uspešna podjetja, ki ustvarjajo nova delovna mesta v vseh sektorjih.*** *OZN je ob tem države članice pozvala k sprejetju ustreznih ukrepov za ustvarjanje spodbudnega okolja za razvoj kooperativ in k dobremu partnerstvu z vladami prek skupnih teles za promocijo boljše zakonodaje, spodbujanje dobre prakse, izobraževanja in podobnih aktivnosti (spletno mesto Mednarodnega leta kooperativ, www.2012.coop).*

Razglasitev mednarodnega leta kooperativ daje **priznanje drugačnemu načinu poslovanja, ki je osredotočeno na potrebe ljudi in ne na človeški pohlep**. Člani kooperativ so hkrati lastniki in opravljajo nadzor nad poslovanjem, skupaj uživajo koristi svojega dela. V konvencionalnih podjetjih pa gre celoten dobiček v roke lastnikom – delničarjem. (spletno mesto Mednarodnega leta kooperativ, www.2012.coop).

Ta razglasitev je hkrati tudi priložnost za dvig ozaveščenosti in seznanitev širše javnosti, nacionalnih vlad in poslovnih skupnosti s prednostmi, ki jih ima model kooperative.

Kaj so kooperative?

Kooperative so **ena izmed oblik delavske vključitve v lastniške sheme** na osnovi sodelovanja, kjer vsi člani soodločajo o svojem delu. Poimenovanje »kooperativa« izhaja prav iz njenega temeljnega principa – sodelovanja med njenimi člani. Pri nas so tovrstne organizacije bolj poznane pod imenom **zadruge**.

Za uvedbo kooperativ se je poleti na konferenci **»Okrevanja sveta s pomočjo kooperativ«** zavzel tudi generalni sekretar Združenih narodov Ban Ki-moon. »*Kooperative, ki delujejo po načelih samopomoči in recipročnosti, lahko pripomorejo k okrevanju, še posebej med najbolj ranljivimi skupnostmi na svetu*.« V svojem govoru pa je opozoril tudi, da so v času krize banke kooperativ celo **povečale svoja posojila**, medtem ko so se druge finančne ustanove umaknile. »*Vse to dokazuje potrebo po močnem alternativnem podjetniškem modelu in institucionalni različnosti, ki bosta odporni proti klasičnemu finančnemu sistemu*.« (spletno mesto Mednarodnega leta kooperativ, www.2012.coop)

Definicija

Mednarodna zveza kooperativ (angl. *International Co-operative Alliance – ICA*, www.ica.coop) definira kooperativo kot **»samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi**



Logotip mednarodnega leta kooperativ ponazarja definicijo kooperativnih podjetij, ki so definirana samostojna združenja posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Kooperativa je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ki ga demokratično vodijo in nadzirajo. Temelji pa na sloganu »*Kooperative gradijo boljši svet*«. Sedem oseb, ki s svojim naporom skupaj dviguje in podpira kocko, predstavlja različne cilje projektov in usmeritve, na katerih temeljijo kooperativna podjetja. Figure simbolizirajo ljudi – človeški faktor, ki je ključen dejavnik v kooperativah. Sedem človeških figur ponazarja sedem načel, ki predstavljajo smernice njihovega delovanja. Na podlagi teh skupnih načel in z vloženim trudom vsakega posameznika, člani kooperativ dosegajo želene cilje.

zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje«. Kooperativa je podjetje, katerega lastniki so člani sami, in ki ga demokratično vodijo in nadzirajo.

Vrednote

Temeljne vrednote, ki so podlaga delovanju kooperativ, so samopomoč, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost. V skladu s tradicijo svojih ustanoviteljev, člani kooperative verjamejo v etične vrednote poštenja, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Načela

Kooperative uresničujejo svoje temeljne vrednote prek naslednjih **sedem načel** (spletno mesto ICA, www.ica.coop), ki predstavljajo smernice njihovega delovanja:

- ***Prvo načelo: prostovoljno in odprto članstvo***

Kooperative so prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve kooperative in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva; pri tem ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij.

- ***Drugo načelo: demokratičen nadzor članstva***

Kooperative so demokratične organizacije, v katerih nadzor vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih. Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki kooperative, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo enake volilne pravice in sicer po pravilu »en član, en glas«. Kooperative so organizirane v demokratični maniri na vseh ravneh medsebojnega povezovanja.

- ***Tretje načelo: ekonomska participacija članstva***

Člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deleže kooperative. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti. Za denar, ki ga člani prispevajo kot ustanovni (ali članski) vložek, dobijo kvečjemu omejeno povračilo. Presežek iz dobička člani investirajo praviloma v nadaljnji razvoj kooperative oziroma vzpostavljanje rezervnega fonda (vsaj del tega fonda ostane nedeljiv). Iz fonda lahko člani črpajo v skladu z deležem svoje poslovne udeležbe v kooperativi, del presežka pa ponavadi sproti in sporazumno usmerjajo v druge aktivnosti.

Kooperative so opomin mednarodni skupnosti, ki kaže, da je mogoče združiti tako ekonomsko upravičenost kot družbeno odgovornost.

***Ban Ki-moon**, generalni sekretar Organizacije združenih narodov*

- ***Četrto načelo: samostojnost in neodvisnost***

Kooperative so samostojne in avtonomne organizacije samopomoči pod nadzorom članstva. Če sklepajo dogovore z drugimi strankami, vključno z vladami, ali če pridobivajo denar iz virov zunaj kooperative, lahko to storijo samo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo.

- ***Peto načelo: izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij***

Kooperative omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike kooperative in za zaposlene; cilj izobraževanja in usposabljanja je, da bi pri razvoju kooperative vsi delovali čimbolj učinkovito. Vsi sodelujoči v kooperativi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja, zlasti pa informirajo mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristnosti kooperativ.

- ***Šesto načelo: sodelovanje med kooperativami***

Cilj kooperativ je, da čim bolj učinkovito služijo svojim članom. S tem vsaka kooperativa krepi samo idejo in z njo povezano družbeno gibanje, ki promovira sodelovanje tako v strukturah na lokalni, kot na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.

- ***Sedmo načelo: skrb za širšo skupnost***

Kooperative delujejo v smeri trajnega razvoja lokalnih skupnosti.

Kako so med seboj povezane?

Na svetovni ravni združuje, predstavlja in služi kooperativam že prej omenjena **Mednarodna zveza kooperativ (*International Co-operative Alliance*, v nadaljevanju ICA)**, ki je neodvisna in nevladna zveza in prek svojih enot deluje na mednarodni in regionalni ravni ter na nacionalnih ravneh. Njen namen je zagotavljati učinkovit in slišen globalni glas ter forum znanja, strokovnosti in usklajenega delovanja za in o kooperativah. V okviru ICA potekajo aktivnosti ob mednarodnem letu kooperativ na svetovni in nacionalnih ravneh.

ICA je bila ustanovljena leta 1895 v Londonu. Člani ICA so nacionalne in mednarodne kooperative v vseh sektorjih: kmetijstvo, energetika, zavarovalništvo, ribištvo, stanovanjska problematika, turizem in potrošništvo. Trenutno ima ICA več kot 250 včlanjenih organizacij iz več kot 100 držav. Članice ICA združujejo približno milijardo ljudi po vsem svetu, okrog 100 milijonov ljudi po svetu pa dela za kooperative.

Leta 1946 je bila ICA med prvimi nevladnimi organizacijami, ki so pridobile status svetovalne organizacije pri Združenih narodih, danes pa je med 41 organizacijami, ki imajo svetovalni status prve kategorije v Ekonomskem in socialnem svetu ZN (ECOSOC).

Razglasitev mednarodnega leta kooperativ daje priznanje drugačnemu načinu poslovanja, ki je osredotočeno na potrebe ljudi in ne na človeški pohlep. Člani kooperativ so hkrati lastniki in opravljajo nadzor nad poslovanjem, skupaj uživajo koristi svojega dela.

Cilji ICA

Glavni cilj ICA je **promocija nastajanja novih in krepitev obstoječih avtonomnih kooperativ po vsem svetu**. Pri tem si prizadeva:

- predstavljati in ohranjati vrednote in načela kooperativ
- pomagati pri vzpostavljanju ekonomskih in drugih koristnih razmerij med svojimi članskimi organizacijami
- sodelovati pri ekonomskemu in socialnemu napredku članov in njihovih skupnosti.

Za dosego teh ciljev ICA prireja mednarodna, regionalna in sektorska srečanja. Tako služi kot forum za izmenjavo izkušenj in informacij med člani.

Metode ICA

ICA **zbira in posreduje informacije o vseh vidikih razvoja kooperativ**, vključno s primarnimi viri in statistikami. Informacije, ki jih zbira ICA, so na voljo tako članskim kot drugim organizacijam, ki se ukvarjajo s kooperativami.

ICA ima svoje **dokumentacijske centre in izdaja publikacije na posamezne teme**, periodični tisk, vključno z ICA revijami »*Review of International Co-operation*« in »*ICA News*«. Prek glavne pisarne v Ženevi in regionalnih pisarn ICA zagotavlja ustrezno pomoč pri razvoju kooperativ v Afriki, Južni Ameriki, Aziji in Vzhodni ter srednji Evropi. ICA za posamezne naloge, zlasti za organiziranje tehnične pomoči posameznim ekonomskim in socialnim sektorjem, ustanavlja **specializirana telesa**, ki delujejo na področju komunikacij, razvoja človeških kapacitet, raziskav in vloge žensk v kooperativah. Pri tem sodeluje z organizacijo ZN in njenimi specializiranimi agencijami ter z nevladnimi organizacijami s sorodnimi cilji.

Specializirana telesa so odgovorna **Generalni skupščini ICA**. Sodelujejo pri oblikovanju obče politike organizacije in pri konkretnih praktičnih odločitvah. Trenutno ima ICA **deset specializiranih organizacij** in sicer v sektorjih kmetijstva, bančništva, potrošniških kooperativ, energetike, ribištva, zavarovalništva, stanovanjske problematike, turizma, trgovine in delavskih kooperativ. Pri programih razvijanja kooperativ se ICA osredotoča na:

- strateško planiranje, izgradnjo institucij, razvoj človeških kapacitet in integracijo žensk,
- vplivanje na vlade posameznih držav s ciljem, da bi se vzpostavili ugodni pogoji za razvoj kooperativ,
- spodbujanje in organizacijo izmenjave izkušenj, zlasti z neposredno pomočjo ene kooperative drugi oziroma ene organizacije drugi,
- pomoč pri iskanju finančnih sredstev za razvoj kooperativ.

(Vir: spletno mesto MHK predstavitev ICA:http://www.kooperativa.org/wiki/moin.cgi/MHK_Predstavitev_ICA, 20.1.2012)

V Evropi, kjer je bil začetek razvoja kooperativ, je – po ocenah ICA – približno 96.000 kooperativ z več kot 155 milijonov članov in 2.6 milijonoma zaposlenih. Že iz teh številk je očitno, da kooperative predstavljajo znaten delež v evropski ekonomiji.

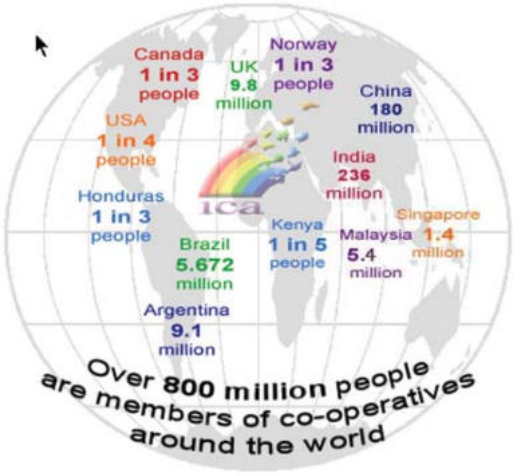
V Evropi, kjer je bil začetek razvoja kooperativ, je – po ocenah ICA – približno **96.000 kooperativ z več kot 155 milijonov članov in 2.6 milijonoma zaposlenih**. Že iz teh številk je očitno, da kooperative predstavljajo znaten delež v evropski ekonomiji. Najprej so se pojavile v Franciji in Italiji, po drugi svetovni vojni pa tudi v Veliki Britaniji. V Španiji so nastale po padcu Francovega režima in na Finskem po gospodarski krizi ob razpadu Sovjetske zveze. Večinoma so nastale v časih gospodarskih kriz na pobudo socialistov, britanskih anarhistov, liberalnih ekonomistov in krščanskih socialistov. Združene so v Zvezo evropskih kooperativ (angl. *The European region of the International Co-operative Alliance*), v katero je danes vključenih 99 združenj kooperativ, ki združujejo 160.000 kooperativnih podjetij iz 37 držav v evropski regiji. V njih je vključenih 123 milijonov članov in zagotavljajo 5,4 milijona delovnih mest (spletno mesto http://www.coopseurope.coop/).

V Evropi se kooperative združujejo s pomočjo naslednjih sektorskih organizacij (spletno mesto ICA, www.ica.coop):

1. Potrošniške kooperative v EURO COOP
2. Delavske kooperative v CECOP
3. Kooperativne banke v Association of Cooperative Banks of the EC
4. Stanovanjske kooperative v CECODHAS
5. Kmetijske kooperative v COGECA 0
6. Kooperativne farmacevtske organizacije v UEPS
7. Kooperativne zavarovalnice v ACME
8. Nabavne kooperative maloprodajnih kooperativ v UGAL

Nekaj statističnih podatkov o kooperativah po svetu

V nadaljevanju si poglejmo nekaj statističnih podatkov, ki kažejo na to, da so kooperative pomemben gospodarski dejavnih v različnih državah po svetu. V njih je namreč včlanjenih namreč **več kot milijarda ljudi po vsem svetu**. Organizacija združenih narodov je leta 1994 ocenila, da je 3 milijarde ljudi, kar pomeni polovico svetovne populacije pod neposredno in posredno zaščito kooperativ. Kooperative igrajo pomembno ekonomsko in socialno vlogo v svojih lokalnih skupnostih. Informacije za



V kooperative je včlanjenih več kot milijarda ljudi po vsem svetu.
Vir: http://www.ica.coop/coop/statistics.html, 20. 1. 2012

posamezne države je ICA zbrala iz različnih virov s pomočjo statističnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali vladni statistični uradi in kooperative (spletno mesto ICA, www.ica.coop).

Podatki za posamezne države glede deleža populacije včlanjene v kooperative

- V Aziji je 45,3 milijona ljudi včlanjenih v kreditno zvezo.
- V Argentini deluje 12.670 združenj kooperativ z več kot 9,3 milijonskim članstvom – to pomeni, da je v kooperative vključenih 23,5 % vse populacije.
- V Belgiji deluje 29.933 združenj kooperativ.
- V Indoneziji je 27,5 % družin, kar pomeni približno 80 milijonov posameznikov, članov kooperativ.
- Na Japonskem je 1 izmed 3 družin včlanjena v kooperativo.
- V Keniji je 1 od petih član kooperative, kar pomeni 5,9 milijona Kenijcev. 20 milijonov pa jih je posredno ali neposredno v okviru svojega gospodinjstva uživa koristi gibanja kooperativ.
- V Indiji je več kot 239 milijonov ljudi včlanjenih v kooperative.
- V Maleziji je 6,78 milijona ljudi ali 27 % populacije članov kooperativ.
- V Novi Zelandiji je 40 % odrasle populacije včlanjene v kooperative.
- Na Norveškem živi 4,8 milijona ljudi, 2 milijona pa je vseh članov njihovih kooperativ. Mnogi izmed njih so včlanjenih v več kooperativ, tako da je dejansko število še večje.
- V Paragvaju je 783.000 ljudi ali 18 % populacije včlanjene v 1.047 kooperativ. Posredno občuti prek dejanskih članov, koristi kooperativ več kot 6 milijonov ljudi.
- V Španiji je v letu 2008 bilo v kooperative vključenih 6,7 milijona ljudi ali 15 % populacije.
- V Singapurju je 50 % vse populacije ali 1,6 milijona ljudi vključenih v kooperative.
- V Urugvaju je bilo v letih 2008-2009 eden od treh posameznikov član kooperative.
- V Združenih državah Amerike deluje več kot 29.000 kooperativ in so prisotne v vsakem sektorju in v vsakem kongresnem okraju. 350 milijonov Američanov je včlanjenih v kooperative.

Skupni prihodki 300 največjih kooperativ na svetu dosegli bruto družbeni proizvod Kanade kot devete največje gospodarske velesile na svetu.

- V Boliviji je 2,940.211 milijona ljudi ali tretjina vse populacije včlanjenih v 1590 kooperativ.
- V Braziliji je 7,6 milijona ljudi članov 7.600 kooperativ.
- V Kanadi so štirje izmed desetih Kanadčanov člani vsaj ene kooperative. V Quebecu je približno 70 % populacije včlanjene v kooperative, v Saskatchewanu pa 65 %.
- V Kolumbiji je več kot 4,8 milijonov ljudi ali 10,6 % populacije včlanjenih v 8.124 kooperativ v državi. Samo v letu 2010 se je odstotek članstva v kooperativah povečal za 7,78 %.
- V Costa Rici je več kot 10 % populacije včlanjene v kooperative.
- Na Finskem ima organizacija S-Group 1,468.572 milijona članov, kar predstavlja 62 % finskih gospodinjstev.
- V Franciji je 23 milijonov ljudi (38 % populacije) članov ene ali več kooperativ. 75 % pridelovalcev v kmetijski panogi je članov ene ali več kooperativ in nadalje 1 izmed 3 posameznikov je član kooperativne banke.
- V Nemčiji je 20 milijonov ljudi včlanjenih v kooperative – 1 od 4 posameznikov.
- V Iranu deluje več kot 130.000 združenj kooperativ z več kot 23 milijoni članov, kar pomeni 33 % vse populacije.

Kooperative ustvarjajo in ohranjajo delovna mesta

Kooperative neposredno omogočajo delo več sto milijonom ljudi po vsem svetu, kar je **20 % več kot v multinacionalkah**. Nekateri od njih so hkrati lastniki in delavci (člani kooperative), drugi pa so nečlani, ki so zaposleni v kooperativah. Posredno pa kooperative s svojim prometom delno ali v celoti omogočajo življenje stotisočim zasebnih in drugih poslovnih enot. Tako kooperative spodbujajo znaten delež pri zaposlovanju skozi tako imenovani **multiplikacijski efekt**. Učinki so najbolj vidni predvsem v neprivilegiranih sektorjih prebivalstva in izhajajo iz svojstvenega načina organiziranja ter iz načel, po katerih delujejo kooperative.

- V Argentini zagotavljajo kooperative neposredno zaposlitev 233.000 posameznikom.
- V Boliviji ustvari 1590 kooperativ 32.323 neposrednih in 128.180 posrednih zaposlitev.
- V Kanadi zaposlujejo kooperative in kreditne zadruge več kot 155.000 ljudi. Združenje Desjardins (varčevalne in kreditne zadruge), je največji delodajalec v provinci Quebec.
- V Kolumbiji zagotavlja združenje kooperativ 137.888 neposrednih zaposlitev in še dodatno 559.118 zaposlitev delavcem lastnikom v delavskih kooperativah. Skupno tako kooperative nudijo 3,65 % vseh zaposlitev v državi.
- Na Češkem zagotavlja 1.298 kooperativ, ki imajo 785.202 članov 56,42 % zaposlitev.
- V Franciji nudi 21.000 kooperativ več kot milijon zaposlitev ter tako zaposlujejo 3,5 % aktivne delovne populacije.
- V Nemčiji 8.106 kooperativ daje zaposlitev 44.000 ljudem.
- V Indoneziji nudijo kooperative zaposlitev 288.589 posameznikom.
- V Iranu so kooperative ustvarile in obdržale 1,5 milijona zaposlitev.
- V Italiji je v letu 2005 70.400 kooperativnih podjetij zaposlovalo blizu milijona posameznikov.
- V Keniji je v kooperativah zaposlenih 250.000 ljudi.
- Na Slovaškem predstavlja tamkajšnje združenje kooperativ več kot 700 različnih kooperativ, ki skupaj zaposlujejo blizu 75.000 posameznikov.
- V Španiji so v letu 2007 kooperative zagotovile 21,6 % vseh zaposlitev na tamkajšnjem trgu dela.
- V Združenih državah Amerike nudi 30.000 kooperativ več kot 2 milijona zaposlitev.

Tabela 1: *50 največjih kooperativ na svetu glede na prihodek v letu 2008*

Rang	Naziv kooperative	Država	Sektor	Prihodek (v bilij. USD)
1	Crédit Agricole Group	Francija	Banka/posojilnica	103,58
2	Groupe Caisse D'Espargne	Francija	Banka/posojilnica	58,54
3	Zen-Noh (National Federation of Agricultural Co-operatives)	Japonska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	56,99
4	Confédération Nationale du Crédit Mutuel	Francija	Banka/posojilnica	56,69
5	Zenkyoren	Japonska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	52,33
6	ReWe Group (Zentral-AktiengesellschaFU)	Nemčija	Banka/posojilnica	49,60
7	E.Leclerc (S.C. Galec)	Francija	Banka/posojilnica	48,30
8	Rabobank Group	Nizozemska	Banka/posojilnica	43,00
9	National Agricultural Cooperative Federation (NACF)	Koreja	Kmetijstvo/ gozdarstvo	32,39
10	CHS Inc	ZDA	Kmetijstvo/ gozdarstvo	32,17
11	DZ Bank Group	Nemčija	Banka/posojilnica	30,76
12	Groupe Banques Populaires	Francija	Banka/posojilnica	29,39
13	Eureko	Nizozemska	Zavarovalništvo	28,39
14	Nationwidwe Mutual Insurance Company	ZDA	Zavarovalništvo	26,42
15	Syst?me U	Francija	Maloprodaja	24,95
16	Migros	Švica	Maloprodaja	24,12
17	Mondragon Corporación Cooperativa	Španija	Industrija, distribucija	23,34
18	Edeka Zentrale AG	Nemčija	Maloprodaja	22,21
19	Grupama	Francija	Zavarovalništvo	21,72
20	Covea	Francija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	17,74
21	Coop Swiss	Švica	Maloprodaja	17,12
22	The Co-operative Group	Velika Britanija	Maloprodaja	15,25
23	Nationwide Building Society	Velika Britanija	Banka/posojilnica	14,88
24	RZB	Avstrija	Banka/posojilnica	14,83
25	R+V Versicherung AG	Nemčija	Zavarovalništvo	13,90
26	Royal Friesland Campina	Nizozemska	Drugo	13,16
27	SOK Corporation	Finska	Maloprodaja	12,41
28	VGZ-IZZA-Trias	Nizozemska	Zdravstvo	12,30
29	BayWa Group	Nemčija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	12,24
30	Land O'Lakes	ZDA	Kmetijstvo/ gozdarstvo	12,04
31	Dairy Farmers of America	ZDA	Kmetijstvo/ gozdarstvo	11,82
32	Debeka Group	Nemčija	Zavarovalništvo	11,46
33	Fonterra Co-operative Group	Nova Zelandija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	11,34
34	John Lewis Partnership PLC	Velika Britanija	Maloprodaja	10,18
35	Arla Foods	Danska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	9,25
36	Desjardin Group	Kanada	Banka/posojilnica	8,98
37	Metsäliitto	Finska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	8,96
38	Danish Crown	Danska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	8,78
39	Edeka Minden eG	Nemčija	Maloprodaja	8,74
40	Wakefern Food Corp.	ZDA	Maloprodaja	8,40
41	AGRAVIS Raiffeisen AG	Nemčija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	8,09
42	Suedzucker	Nemčija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	8,05
43	La Mondiale Groupe	Francija	Zavarovalništvo	8,00
44	China National Agricultural Means of Production Group Corp.	Kitajska	Kmetijstvo/ gozdarstvo	7,77
45	OP Bank Group	Finska	Banka/posojilnica	7,64
46	Invivo	Francija	Kmetijstvo/ gozdarstvo	7,35
47	CZ	Nizozemska	Zdravstvo	7,34
48	MACIF	Francija	Zavarovalništvo	7,32
49	SNS REAAL	Nizozemska	Banka/posojilnica	7,17
50	HUK Coburg	Nemčija	Zavarovalništvo	7,08

Vir: *Spletno mesto ICA: http://www.ica.coop/publications/Global300Report2011.pdf*

Pomemben gospodarski dejavnik v svetovni in nacionalnih ekonomijah

ICA redno objavlja podatke o **300 največjih kooperativah na svetu glede na prihodek**, ker želi s tem opozoriti na gospodarski pomen kooperativ v svetovnem in v nacionalnih gospodarstvih. Spodaj prikazani podatki za 50 največjih kooperativ na svetu (glej Tabela1), ki so bili objavljeni v zadnjem poročilu poimenovanem »*Global 300 Report 2011*« se nanašajo na leto 2008. Iz analize, objavljene ob zbranih podatkih, izhaja, da so skupni prihodki 300 največjih kooperativ **dosegli bruto družbeni proizvod Kanade** kot devete največje gospodarske velesile na svetu. Številne kooperative so prerasle krajevne in regionalne okvire in že poslujejo prek meja držav, čeprav je mednarodno poslovanje kooperativ manj poznano v primerjavi s kapitalskimi družbami. Razlogi za manjše poznavanje kooperativ, tudi tistih z mednarodnim poslovanjem in članstvom iz različnih držav, izhajajo iz njihovih posebnosti. **Članstvo in deleži kooperative niso prosto prenosljivi**, zato niso predmet trgovanja na trgu vrednostnih papirjev, to pa zmanjšuje interes finančnih analitikov in gospodarskega tiska za kooperative (glej Zadružna zveza Slovenije, 2012).

Zaključek

Kooperative so po svojem značaju torej **hkrati ekonomske in socialne organizacije**. Njihov glavni poudarek je na odgovornosti do skupnosti in do okolja. Kooperative tako na nacionalni kot na mednarodni ravni razvijajo tesna partnerstva z vladami, ostalimi poslovnimi sistemi in enotami ter z organizacijami civilne družbe. Gibanje kooperativ je obenem lokalno in globalno, deluje po načelih bazične demokracije, prisotno je v vseh regijah in v vseh sektorjih ekonomije. Hrani torej potencial, da postane pomemben partner v trajnostnem razvoju.

OZN poudarja razvojne politike, ki jih soustvarjajo lokalne skupnosti. Kooperative predstavljajo **tradicionalni sistem tržne ekonomije**, ki neposredno in v polni meri vključuje lokalno skupnost. Kooperative po svetu vključujejo milijone poslovnih enot in avtonomnih skupin samopomoči, v katere se prostovoljno združujejo posamezniki in posameznice, da bi zadovoljili svoje ekonomske in socialne potrebe. Člani kooperativ so bodisi delavci ali pa uporabniki storitev, stranke in kupci.

Kontrola članov nad poslovanjem predstavlja bistveno načelo kooperativ in izhodišče izboljšanja ekonomskega položaja ljudi. S tem tudi prispeva k prevešanju razmerij moči, kar je lahko učinkovita pot k spodbujanju vseh rezerv, kapacitet in odprtih priložnosti posameznikov, da postanejo partnerji v trajnostnem razvoju.

Kooperative v prvi vrsti skrbijo za potrebe svojih članov, a so **dejavne tudi v lokalni skupnosti**, saj si skozi neposreden stik z ljudmi izostrijo občutek za skupnost v kateri delujejo. Člani kooperativ se zavedajo, da mora biti njihovo delovanje v skupnosti pozitivno in angažirano tako na kratek kot na daljši rok. Poleg tega se zavedajo tudi, da morajo ob svojih potrebah zadovoljevati tudi potrebe drugih, saj lahko zaradi tega dolgoročno tudi sami pričakujejo koristi. Politiko kooperative člani določajo sami, zato lahko zagotovijo, da bodo cilji pozitivne akcije v širši skupnosti tudi doseženi. V drugih oblikah ekonomskega organiziranja, kjer so posamezniki udeleženi kot delavci, dobavitelji ali kupci, te možnosti dejansko ni. Kooperative so s svojo ekonomsko odgovornostjo do skupnosti učinkovito orodje podpore trajnostnemu razvoju lokalne skupnosti. To pa je predstavlja gonilno silo trajnostnemu razvoju bodisi na področju določene lokalne skupnosti, regije ali države, pač odvisno od razširjenosti in uspešnosti kooperativ na določenem območju.

Viri:

Mednarodno leto kooperativ (The International Year of Cooperatives 2012). Dostopno na: http://www.2012.coop/, 20. 1. 2012

Mednarodna zveza kooperativ (International Cooperative Alliance – ICA). Dostopno na: http://www.ica.coop/al-ica/, 20. 1. 2012

MHK predstavitev ICA. Dostopno na: http://www.kooperativa.org/wiki/moin.cgi/MHK_Predstavitev_ICA, 20. 1. 2012

Zadružna zveza Slovenije. Dostopno na: http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1, 25. 1. 2012

Zveza evropskih kooperativ (The European region of the International Co-operative Alliance). Dostopno na: http://www.coopseurope.coop/, 19. 1. 2012

Sodelavci kot sopodjetniki

»Zadnja leta se je veliko notranjih pogojev v podjetjih spremenilo tudi na bolje. Spreminjanje vrednot je okrepilo težnjo po samostojnosti in hkrati po skupinskem, ustvarjalnem in smiselnem delu. Menedžerska praksa in nauk o vodenju sta se – deloma pod drugimi imeni – približali sopodjetništvu. Sem lahko štejemo: vodenje glede na cilje in rezultate ter nagrajevanje po učinku, krepitev (pooblaščanje) z decentralizacijo in s prenašanjem odgovornosti, uvajanje usmerjanja notranjega trga prek servisnih enot oziroma centrov za ustvarjanje nove vrednosti ali profitnih centrov. Nadaljnji pomembni prispevki so delno samostojno skupinsko delo, celovita organizacija dela, krožki ustvarjalnosti in kakovosti, udarne skupine in delo po projektnih skupinah ter kooperativno – delegirano vodenje.«

Rolf Wunderer, *Delavci kot sopodjetniki – proces spreminjanja*



Piše:
dr. Alojz Klaneček

Integrativni model lastništva zaposlenih

Vpliv lastništva zaposlenih na rast podjetja

Menedžerji nenehno iščejo poti in vzvode za večjo in hitrejšo rast podjetij, ki jih vodijo, in to v družbeno sprejemljivih okvirjih, ki jih definira zakonodaja in moralne vrednote okolja, v katerem podjetje deluje. Pomembna je tudi organizacijska kultura v podjetjih samih, da bi s tem pridobili prednost pred konkurenco, znižali stroške, povečali dobiček za lastnike, zaposlenim pa omogočili boljše delovno okolje in višje plače oz. druge ugodnosti. Eden od načinov, kako povečati motiv za delo je tudi udeležba zaposlenih na dobičku. Ta udeležba je lahko izvedena tako, da se del dobička razdeli med zaposlene ali pa tako, da so zaposleni hkrati tudi lastniki kapitala podjetja, v katerem so zaposleni. Študije kažejo, da programi delavske participacije in delitve dobička ***ne motivirajo tako kot lastnina,*** *zato večinski lastniki med delničarje ali podjetnike vključujejo menedžerje, strokovnjake, pa tudi rutinske delavce. Zaradi velikega pomena, ki ga ima lastništvo zaposlenih v zadnjem času, je bil s pomočjo raziskave, katere rezultati so predstavljeni v tem članku, v okviru doktorske disertacije (Klaneček 2010) razvit* ***integrativni model lastništva zaposlenih,*** *ki vključuje tiste dimenzije, ki so ključne pri postavitvi tega modela v konkretno delovno okolje. V prvem delu članka je navedenih nekaj dejstev, ki ponazarjajo glavna področja, ki so zajeta v obravnavani raziskavi, v nadaljevanju pa je predstavljen potek raziskave in njene ugotovitve.*

Rast podjetja

Rast podjetja pomeni povečanje izložkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja, pomeni tudi dolgoročni profitni motiv lastnikov in tudi menedžmenta ter posledično dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem. (Penrose, 1995: 11-30)

Omejitve rasti in profitov so po Penrosovi tako zunanje kot notranje (Penrose, 1995: 65), temeljne omejitve pa vidi v celoti akumuliranega znanja ter podjetniških in menedžerskih zmožnosti v podjetju (Penrose, 1995: 35 in 47 in 201). Podjetja rastejo pretežno v rastočih gospodarstvih in dejavnostih, rastejo prvenstveno organsko (generično in z diverzifikacijami) in šele kasneje z združevanji in pripojitvami (Penrose, 1995: 5, 43 in 153). Penrosova je definirala tudi temeljna področja dinamičnega podjetništva: zunanje in notranje okolje podjetja, strategije in oblike rasti, model življenjskega cikla ter upravljalni in poslovodstveni vidik rasti.

Lastništvo zaposlenih

Kot navaja Stanič (1997: 100), so nosilci razvoja danes vse manjši in srednji izjemno motivirani podjetniki, ki zlasti na osnovi projektne organizacije uresničujejo uspešne dobičkonosne projekte. Pobudniki novosti so vse pogosteje organizirani v obliki partnerskih delniških družb ali podjetij z omejeno odgovornostjo, v katerih sta združena interdisciplinarna inovativnost skupine podjetnikov in potrebni kapital. Vedno bolj se širi tudi spoznanje, da je **pozitivna motivacija zaposlenih za delo, ustvarjanje in zaščito interesov podjetja ključnega pomena za preživetje v vse bolj zaostreni podjetniški konkurenci.**

V zadnjih desetletjih je bilo veliko raziskav o odnosih med lastništvom zaposlenih in delovanjem podjetij (npr. v Evropi je bila leta 1999 objavljena raziskava, ki je zajela 4603 podjetja iz EU, v ZDA je Josep Blasi raziskoval ameriška podjetja od leta 1992-1997 ipd.). Največ jih je bilo osredotočenih na ESOP (program načrtnega in postopnega kupovanja delnic zaposlenih – Employee Stock Ownership Plan). Ugotavlja se, da je njihov **prispevek k boljšim poslovnim uspehom podjetij zelo pozitiven.** Ko te raziskave pregledamo, lahko izluščimo naslednje:

»Kombinacija lastništva in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (participativni menedžment) je močno konkurenčno orodje, toda niti lastništvo niti sodelovanje samo po sebi nista zadostna. V tujini je bilo dokončanih več študij o vplivih širše zasnovanih načrtov možnega ugodnega nakupa delnic s strani zaposlenih na delovanje

podjetij. Tudi te kažejo pozitiven odnos med lastništvom zaposlenih in njegovimi učinki na poslovanje podjetij, toda niso mogle dokazati, kaj pojasnjuje interakcijo med širše zasnovanimi načrti možnega ugodnega nakupa delnic in izboljšanim delovanjem podjetja.« (Rodrick, 2004a: vii).

Notranje podjetništvo

Antončič idr. (2002: 70) navajajo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast in dobičke podjetij, in to v absolutnem in relativnem smislu. Tudi v prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, v katerih bodo gojili vrednote in postavljali organizacijske strukture, ki bodo ugodno vplivale na razvoj podjetniških dejavnosti. To so predvsem **odprta komunikacija, formalni nadzor nad projekti, intenzivna analiza okolja, podpora menedžmenta in organizacije, sodelovanje v strateških povezavah in organizacijske vrednote.** Zaradi vsega tega bo podjetje postalo bolj podjetniško in inovativno v najširšem pomenu besede. Za podjetja, ki so nagnjena k podjetništvu, je značilno, da se ukvarjajo z novimi posli, ustvarjajo nove enote, so inovativna in se nenehno prenavljajo.

Namen in cilji raziskave

Ključni cilj znanstvenega prispevka (Klaneček, 2010) lahko **strnemo v tri točke**. V prvi vrsti je to razjasnitev dimenzionalnega koncepta lastništva zaposlenih. Ta prispevek k deskriptivni teoriji lastništva zaposlenih je podan z razvojem integrativnega modela pojmovanja lastništva zaposlenih, ki je utemeljen na dosedanji teoriji in z empiričnim preizkusom njegovih dimenzij. Drugi prispevek je preverjanje učinkov lastništva zaposlenih na podjetniško rast in dobičkonosnost. Tretji del pa se nanaša na ugotovitev povezav med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom.

Rezultat raziskave je **integrativni model lastništva zaposlenih,** ki je teoretično koncipiran in preverjen in razvit z empirično raziskavo.

Metodologija

V fazi predpriprave na raziskavo smo pregledali literaturo z obravnavanega področja in oblikovali teoretične predpostavke za nadaljnje korake. Največ literature je bilo ameriškega izvora, predvsem področje lastništva zaposlenih, ki je tam zelo močno razvito in podprto z velikim številom raziskav. Seveda smo pregledali tudi evropsko in ostalo svetovno literaturo. Tehnika raziskave v tem delu je bila predvsem tehnika kompilacije in komparacije. S tem smo ugotavljali vlogo lastništva zaposlenih za podjetja in izdelali njegovo klasifikacijo.

Glede na naravo podatkov, ki smo jih želeli zajeti v raziskavi, smo se odločili, da bomo posamezne komponente merili z vprašalnikom. Šlo je predvsem za stališča vodilnih menedžerjev v zvezi z obravnavano tematiko. Vsaki spremenljivki (vprašanju) smo dodelili primerno mersko lestvico. Največkrat je bila uporabljena petstopenjska Likertova lestvica, ki ugotavlja stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja z v vprašanju navedenimi trditvami.

V raziskavi smo zajeli vsa slovenska podjetja, ki imajo dvajset ali več zaposlenih. Pridobili smo njihove elektronske naslove in jim po tej poti poslali vprašalnike oz. smo internetno povezavo, prek katere so lahko izpolnili vprašalnik. Pošto smo naslovili na glavne menedžerje podjetij.

Pridobljene in izbrane podatke smo analizirali z SPSS in AMOS programoma. Uporabljene so bile različne statistične metode ter metode multivariatne analize. Za vse sklope vprašanj smo izvedli eksploratorno faktorsko analizo in z njo preverili faktorje, ki smo jih postavili na osnovi teoretičnih izhodišč. (Klaneček, 2010)

Rezultati raziskave

Z vsebinsko analizo odgovorov na vprašanja v okviru konstruktov lastništvo zaposlenih in notranje podjetništvo smo **spoznali nekatera dejstva, ki so po mnenju izpolnjevalcev ankete najpomembnejša**. To so: zaposleni pridobijo z lastniškim deležem tudi glasovalno pravico; pri vodenju zaposleni najbolj participirajo z zbiranjem sugestij; najpomembnejša kompenzacija za zaposlene je plačilo izobraževanja izven podjetja; zaposleni so najbolj informirani na področju tržnih razmer; glavni razlog za organizacijsko stabilnost podjetja je nizka fluktuacija kadrov; zaposleni zaznavajo vsebino notranjega podjetništva prek izkoriščanja priložnosti, ki se bodo izplačale; pomen notranjega podjetništva zaposleni najbolj čutijo prek nenehnega pridobivanja informacij iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih. To so najpogostejši odgovori vprašanih, zato nam dajejo dober vpogled v stališča slovenskih menedžerjev kot najpomembnejših, ko jih sprašujemo o lastništvu zaposlenih in notranjem podjetništvu.

V teoretičen model lastništva zaposlenih smo vključili **naslednje konstrukte**: lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovno uspešnost. Za vsakega od njih smo oblikovali dimenzije, in sicer za lastništvo zaposlenih osem, za notranje podjetništvo in za poslovno uspešnost pa po dve dimenziji. Dimenzijam smo priredili pojasnjevalne spremenljivke.

Eksplorativna analiza nam je dala odgovor na vprašanje, katere so **glavne pojasnjevalne spremenljivke**, kar smo izvedli s preverjanjem teoretično oblikovanih konstruktov. Ostale spremenljivke smo izključili iz nadaljnje analize.

S kontrolno faktorsko analizo smo preverili, ali z eksploratorno analizo pridobljeni podatki veljajo tudi, če vključimo vpliv panoge ter velikost in starost podjetja. Primerjave med celotnimi konstrukti (lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo, poslovni rezultati) in le delom istih konstruktov, ki so se nanašali na v oklepaju navedene kriterije (proizvodna ali storitvena panoga, starost do ali nad 20 let, letni promet do ali nad 2 mio EUR), so pokazale, da so **projekcije na faktorje zelo podobne**. Iz tega izhaja, da pridobljeni podatki veljajo v enaki meri za obe panogi, za vse starosti podjetij in tudi za vse velikosti podjetij z nad 20 zaposlenimi.

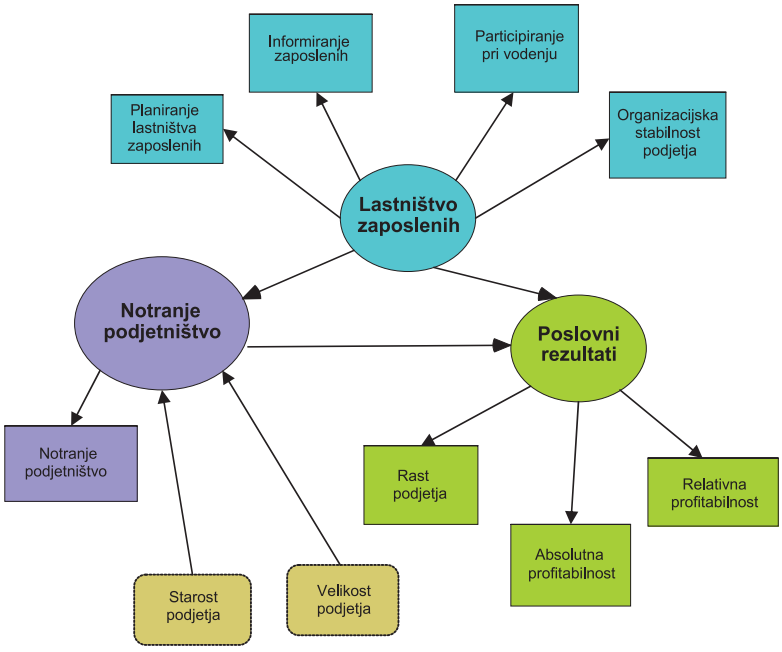
S konfirmativno faktorsko analizo smo preizkušali, **ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke.** V primeru konstrukta lastništvo zaposlenih lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da vplivi, ki smo jih opredelili, obstajajo tudi na populaciji (podjetja v Sloveniji z nad 20 zaposlenimi) in ne le na vzorcu podjetij. Tudi za konstrukt notranje podjetništvo lahko ugotovimo, da ta konstrukt dejansko opredeljuje opazovane spremenljivke, zato lahko trdimo, da obstajajo na populaciji enaki vplivi kot na vzorcu. Prileganje podatkov pri tem konstruktu je sicer slabše, vendar je po našem mnenju razlog za to v samo enem faktorju, ki poleg tega vpliva na veliko število manifestiranih spremenljivk. Konstrukt poslovni rezultati ima zelo ugodne statistične pokazatelje, zato lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da v tem konstruktu opredeljeni vplivi veljajo tudi za celotno populacijo.

Z eksploratornim načinom smo poiskali **integrativni model lastništva zaposlenih**, ki poleg konstruktov lastništvo zaposlenih,

notranje podjetništvo in poslovni rezultati vključuje tudi vpliv velikosti in starosti podjetja (slika 1). Dobljeni model ima dokaj slabe statistične pokazatelje, zato ga ne moremo z veliko zanesljivostjo prenesti z vzorca podjetij na celotno populacijo. Izdelali smo tudi primerjavo med integrativnim modelom lastništva zaposlenih za proizvodno in za storitveno panogo. Na ta način smo ugotovili, kateri model bolje pojasnjuje svoje panožno področje. Modela sta zelo podobna, je pa opaziti veliko razliko pri vplivu lastništva zaposlenih in notranjega podjetništva na poslovne rezultate. V primeru podjetij v storitveni panogi lastništvo zaposlenih brez notranjega podjetništva veliko bolj negativno vpliva na poslovne rezultate kot v proizvodni panogi. **Če pa v podjetje vključimo notranje podjetništvo (posredni vliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate), se pozitiven učinek lastništva zaposlenih bistveno bolj poveča prav pri podjetjih v storitveni panogi.**

Teoretično postavljeni model, ki smo ga modificirali na osnovi eksplorativne analize, smo preverili s konfirmativno faktorsko analizo. Delno smo potrdili veljavnost rezultatov eksplorativne analize in dokazali zanesljivost merskega modela ter njegovo konvergentno in diskriminacijsko veljavnost. Tako smo le delno dokazali multidimenzionalnost modela in njegovo primerljivost, saj ima veliko indeksov primernosti merskega in strukturnega modela odlične vrednosti, nekaj pa je tudi slabših.

Slika 1 *Integrativni model lastništva zaposlenih*



Vir: *Klaneček, 2010*

Postavljena so bila **tri ključna raziskovalna vprašanja**. Ogovori nanje so naslednji:

- Glavne dimenzije, ki opredeljujejo konstrukt lastništvo zaposlenih, so: planiranje lastništva zaposlenih, informiranje zaposlenih, participiranje pri vodenju in stabilnost organizacije.
- Lastništvo zaposlenih vpliva na rast podjetja. Vpliva pozitivno toda šibko na absolutno profitabilnost podjetja. Ne vpliva pa na relativno profitabilnost, kar pomeni profitabilnost v primerjavi z drugimi primerljivimi podjetji v panogi.
- Pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in lastništvom zaposlenih obstaja in je zelo močna.

Doseženi so bili tudi **drugi cilji te raziskave**. Razjasnili smo večdimenzionalni koncept lastništva zaposlenih in ga poimenovali integrativni model lastništva zaposlenih. Testirali smo postavljene hipoteze, pridobljeni so bili podatki o slovenskih podjetjih (lastniška struktura, statusna ureditev, kotiranje delnic na borzi, razporeditev lastništva v osnovnem kapitalu, poslovni rezultati …), izdelana je bila tudi poglobljena analiza poslovnega področja lastništva zaposlenih.

Ti rezultati bodo nadgradili raziskavo (Klaneček, 2006), v kateri je zapisano priporočilo, da je raziskavo treba **razširiti na celotno gospodarsko območje Slovenije**, kajti omenjena raziskava je bila omejena na eno podjetje. V tisti raziskavi je bila le delno sprejeta hipoteza o povezanosti med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom, v tej disertaciji pa smo to hipotezo sprejeli v celoti. V tisti raziskavi ni bila sprejeta pozitivna povezava med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja; v tej raziskavi sicer ta hipoteza neposredno ni bila testirana, ampak le v okviru dimenzije poslovni rezultati podjetja, kjer pa nismo dokazali dovolj velike statistične značilnega vpliva lastništva na rezultate.

Razkoraka med pričakovanimi in dobljenimi rezultati v tej raziskavi skoraj ni, saj smo v praksi preverjali teorijo, ki je nastala z drugimi raziskavami na tem področju. Malo nas je presenetilo edino dejstvo, da nismo potrdili hipoteze o pozitivnem vplivu notranjega podjetništva na rast podjetja in na njegovo relativno profitabilnost. Preseneča nas tudi tako **močna vloga notranjega podjetništva v podjetjih** in njegov vpliv na poslovne rezultate poslovanja v kombinaciji z notranjim lastništvom predvsem v storitveni panogi.

Ta raziskava je pokazala, da **je v podjetju poleg omogočanja lastništva zaposlenim zelo smiselno uvajati tudi notranje podjetništvo.** Oboje skupaj je zmagovalna kombinacija, ki zelo pozitivno vpliva na poslovne rezultate poslovanja (Klaneček, 2010).

Sklep

V teoriji navedena dejstva kažejo na to, da bi v vseh podjetjih veljalo razmišljati o tem, da se **lastništvo v večji meri prenese na zaposlene**, da bi tako vlogo lastniške funkcije razdelili med zaposlene in s tem zagotovili večjo motiviranost za delo in predvsem večjo odgovornost do dela, kar bi omogočilo hitrejši osebni napredek zaposlenih in rast celotnega podjetja. Na ta način bi zaposleni pričeli razmišljati in delati kot podjetniki – lastniki.

Če bodo podjetja zaposlenim omogočala pridobitev lastništva, bo to **ugodno vplivalo na rezultate poslovanja.** Ob tem ne smemo zanemariti dejstva, da samo lastništvo deležev podjetja ni dovolj; spremljati ga mora tudi pravilna organizacija poslovanja z zadostno mero informiranja zaposlenih in s sodelovanjem zaposlenih pri vodenju. **Podjetje mora biti organizacijsko stabilno z vnaprej pripravljenimi načrti za pridobivanje lastništva zaposlenih.**

Zakonodaja v Sloveniji se je z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku, ki je bil sprejet leta 2008, približala razmišljanju, da je treba del dobička razdeliti tudi med zaposlene, ki dobiček ustvarjajo, in ne le med lastnike. Toda teorija pravi, da sama udeležba na dobičku ne motivira tako kot lastnina. Ta prinaša nekaj več. Prinaša lastniško razmišljanje, ki je gonilna sila napredka, varčevanja, inovacij in razvoja. Ta novi zakon torej ni dovolj. **Ustvariti bi bilo treba družbeno okolje, ki bi omogočilo, da bo lastništvo zaposlenih postopoma postalo nekaj samo po sebi umevnega.** To bi tudi prispevalo k temu, da se ne bi uresničile črnoglede napovedi na področju zagotavljanja socialne varnosti upokojencev v prihodnjih desetletjih. Zaposleni bi si z lastniškim deležem, ki bi ga pridobili v času aktivne življenjske dobe, zagotovili ekonomsko varno starost.

Glavni znanstveni prispevek te raziskave je **izdelan integrativni model lastništva zaposlenih,** ki ga sestavlja konstrukt lastništvo zaposlenih z dimenzijami: načrtovanje lastništva zaposlenih, informiranje zaposlenih, sodelovanje pri vodenju in organizacijska stabilnost podjetja. V ta model sta umeščena tudi konstrukta notranje podjetništvo ter konstrukt poslovni rezultati z dimenzijami: rast podjetja ter relativna in absolutna profitabilnost. Vsi trije konstrukti tako tvorijo enoten integrativni model, ki je dober približek dejanskemu stanju na tem področju v gospodarstvu. Menimo, da ga je z novimi raziskavami in pogledi mogoče še nadgraditi.

Raziskavo smo izvedli z določenimi omejitvami in so se nanašale tako na vzorec kot na izvedbo anketiranja in na proučevani model. Čeprav je bila raziskava izvedena le med slovenskimi podjetji, menimo, da **rezultate lahko prenesemo tudi v druga okolja**, vendar moramo biti pri tem zelo previdni in upoštevati posebnosti vsakega okolja posebej. V vzorec smo vključili le podjetja z več kot 20 zaposlenimi, obsegal je 142 enot. Z večjimi časovnimi in finančnimi vložki bi lahko raziskavo razširili na vsa slovenska podjetja. Pri bodočih raziskavah bi bilo treba pridobiti zbirko z bolj točnimi elektronskimi naslovi podjetij. V odgovorih je večinoma šlo za subjektivna mnenja oseb, ki so izpolnjevale vprašalnike. V naslednjih raziskavah bi bilo treba nekatere spremenljivke ugotavljati z objektivnimi merami, kot npr. število zaposlenih, prihodek podjetij, lastniški deleži ipd. V model lastništva zaposlenih smo zajeli dejavnike, za katere smo pri študiju literature ugotovili, da vplivajo na poslovno uspešnost. Lahko bi vključili še več dejavnikov ali katerega izpustili, smotrno bi bilo izvesti predhodno raziskavo oz. poglobljeno študijo, katere rezultat bi bil teoretični model, ki bi ga nato preizkusili v realnem okolju.

Literatura in viri

Antončič, Boštjan. 2002. Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

Klaneček, Alojz. 2006. Vpliv lastništva v notranjepodjetniških enotah na izboljšanje poslovanja in pospeševanje rasti podjetja. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Klaneček, Alojz. 2010. Integrativni model lastništva zaposlenih. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Penrose, Edith. 1995. The theory of the growth of the Firm. 3. izd. Oxford: Oxford University Press.

Pučko, Daniel. 1991. Strateško poslovodenje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta in IER.

Rodrik, Scott S., ur. 2004a. Employee ownership and corporate performance: a comprehensive review of the evidence. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Stanič, Gojko. 1997. Partnerska delniška družba. Ljubljana: Inštitut za delničarstvo, Zavod za raziskave delničarstva.

Tajnikar, Maks. 2000. Tvegano poslovodenje: knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izd. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). Uradni list Republike Slovenije, št. 25/2008.

Notranje lastništvo zaposlenih kot oblika ekonomske demokracije

"Lastništvo zaposlenih kot obliko ekonomske demokracije lahko razumemo na dva načina: kot način razširjanja kroga tistih, ki so udeleženi v delu družbenega bogastva in upravičeni do njega (način redistribucije ekonomske moči utemeljene na lastništvu), ali pa kot način redistribucije moči v ekonomski sferi na novih načelih (upravljanje na podlagi dela, članskih pravic, ne pa lastništva). Z udeležbo v kapitalu zaposleni (delavci) postajajo lastniki kapitala, sistem pa se spreminja na ta način, da vključuje tiste, ki so bili prej zunaj njega. Demokratizacija upravljanja podjetja narekuje spremembo sistema, ta pa postaja vse bolj članski in vse manj lastniški. To pomeni, da se sistem spreminja, ne pa širi. Prvo je kvantitativna, drugo pa kvalitativna sprememba sistema. Ugotovili smo, da sta dva vidika v praksi različno prisotna in kombinirana. Lastniška udeležba lahko spodbudi demokratizacijo upravljanja (toda ne nujno). Demokratično upravljanje pa je pogosto kombinirano z lastniškimi pravicami (udeležba pri dobičku). S stališča doseganja organizacijskih ciljev podjetij (učinkovitosti, profitabilnosti, zadovoljstva zaposlenih) je optimalno izrabiti obe možnosti ekonomske demokratizacije podjetij in ju kombinirati z drugimi oblikami industrijske/organizacijske demokratizacije."

***Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela**,*
Lastništvo in ekonomska demokracija (str. 292).
Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana, 1999.

Združenje svetov delavcev Slovenije

Študijsko srečanje članov v Termoelektrarni Šoštanj

Na tradicionalnem študijskem srečanju, ki ga za svoje člane enkrat letno organizira Združenje svetov delavcev Slovenije, se je letos, dne 17. februarja, v Termoelektrarni Šoštanj (skupaj s člani sveta delavcev – gostitelja) zbralo kar 120 članov svetov delavcev iz 46 različnih slovenskih podjetij. Tudi tokrat je bil temeljni namen srečanja predvsem **neposredno spoznavanje in medsebojna izmenjava dobrih praks in konkretnih izkušenj iz vsakodnevne soupravljalske prakse slovenskih svetov delavcev (»usposabljanje iz prakse za prakso«)**.

Termoelektrarna Šoštanj je družba z omejeno odgovornostjo, katere edini družbenik je Holding Slovenske elektrarne. Z inštalirano močjo 779 MW proizvede povprečno tretjino energije v državi, v kriznih obdobjih pa pokriva več kot polovico porabe. Povprečna letna proizvodnja električne energije se giblje med 3.500 in 3.800 GWh. Povprečna letna proizvodnja toplotne energije za daljinsko ogrevanje Šaleške doline pa znaša 400 – 450 GWh. Rezultate obratovalne pripravljenosti njenih energetskih blokov lahko primerjamo z boljšimi evropskimi termoelektrarnami. Kot je bralcem verjetno znano, je v tem trenutku aktualna **gradnja 6.000 MW bloka 6** te termoelektrarne, ki že teče. Blok 6 naj bi začel poskusno obratovati predvidoma konec leta 2014 in naj bi postopoma nadomestil tehnološko zastarele in ekonomsko nerentabilne bloke 1, 2, 3, 4 in 5. Gre za nacionalno pomemben projekt, ki je uvrščen v resolucijo Nacionalnega energetskega programa in v Resolucijo o nacionalnih in razvojnih projektih za obdobje 2007-2023, ki ga je vlada sprejela v letu 2006, novelirala pa leta 2008. Blok 6 Termoelektrarne Šoštanj je sicer, kot vemo, v tem trenutku v Sloveniji tudi predmet širših in precej polemičnih razprav.

A namen študijskega srečanja članov ZSDS v Termoelektrarni Šoštanj seveda ni bil v ničemer povezan z omenjenimi aktualnimi razpravami. Udeleženci so bili – prek zanimive uvodne predstavitve direktorja TEŠ mag. Simona Tota – z dogajanji glede bloka 6 sicer posebej seznanjeni, vendar pa je bila v nadaljevanju vsa **pozornost usmerjena predvsem v predstavitev delovanja posameznih vidikov sistema delavskega soupravljanja v tem podjetju** ter v razpravo o tem vidiku delovanja družbe. S temi predstavitvami članov sveta delavcev TEŠ, ki jim dodajamo tudi kratek intervju z direktorjem, v nadaljevanju podrobneje seznanjamo tudi naše bralce.



Sodelovanje s svetom delavcev ocenjujem za korektno

Obisk in študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v Termoelektrarni Šoštanj d.o.o. smo izkoristili tudi za kratek pogovor z direktorjem družbe mag. Simonom Totom, ki se je prijazno odzval na naše zaprosilo za intervju za revijo Ekonomska demokracija.

Spoštovani gospod direktor, delovanje sistema delavske participacije oz. sodelovanja delavcev pri upravljanju v smislu ZSDU je v praksi pravzaprav v največji meri odvisno od pripravljenosti konkretnih poslovodstev za ustrezno (so)upravljalsko vključevanje zaposlenih. Kakšen je vaš načelni pogled na pomen delavske participacije v poslovnem smislu – gre po vašem mnenju le za nekakšno »nujno zlo« po sili zakona ali v resnici za »nujen pogoj« doseganja večje poslovne uspešnosti v sodobnih pogojih gospodarjenja, ko t. i. človeški kapital podjetij nasploh zelo hitro pridobiva na pomenu?

Za uspešno delovanje podjetja in doseganje poslovnih ciljev je pomembno, da so delavci pravočasno seznanjeni z bistvenimi in pomembnejšimi zadevami, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Za dobro sodelovanje poslovodstva in sveta delavcev je po mojem mnenju zelo pomembno, da se zavedamo, do kam sežejo naše pristojnosti. Na ta način se lahko izognemo marsikateremu nesporazumu ter krepimo sodelovanje.

Na kolektivni ravni v vaši družbi delujeta dve močni delavski predstavništvi – sindikat in svet delavcev. Nam lahko na kratko opišete, na kakšne načine uprava sodeluje z njima in kakšne so vaše dosedanje izkušnje glede tega sodelovanja?

S svoje strani lahko rečem, da je sodelovanje s svetom delavcev korektno. Drži pa tudi, da ni jasne razmejitve med delom sindikata in sveta delavcev, kar je najbrž posledica tega, da so v obeh organih večinoma isti ljudje. To je najbrž tudi eden od razlogov, zakaj vloga sveta delavcev ni bolj vidna. Kot vam je znano, sem imel z nastopom mandata v Termoelektrarni Šoštanj lahko rečem »unikatne« izkušnje, saj je bila organizirana stavka, ki je bila, kot je ugotovilo sodišče, nezakonita. Nisem imel ravno občutka, da bi predstavniki sveta delavcev v tem primeru branili korporativno pravo.



Direktor TEŠ mag. Simon Tot

Je svet delavcev družbe po vašem mnenju doslej ustrezno odigraval vlogo, kakršna mu gre po črki in po duhu ZSDU? Ste s konkretnim sodelovanjem na tej relaciji zadovoljni, ali bi morda želeli spremembe in kakšne?

Sodelovanje s svetom delavcev ocenjujem za korektno. Zelo dobro sodelujemo predvsem na področju varnosti in zdravja zaposlenih, kjer so opazni tudi rezultati. Upam, da bo temu tako tudi v prihodnje.

Kako ocenjujete vlogo in pomen sodelovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno oziroma na splošno in konkretno v vaši družbi?

Sodelovanje delavskih predstavnikov v nadzornih svetih je pomembno, saj so tako delavci prek svojih predstavnikov neposredno seznanjeni z zahtevami in mnenji lastnikov in obratno. Seveda pa je sodelovanje zaposlenih prek svojih predstavnikov v nadzornem svetu odvisno od ljudi, ki zastopajo njihove interese. V našem primeru se zdi, da bi lahko bilo sodelovanje in vloga boljša, seveda v korist zaposlenih.

Zanima nas, kako da v vaši družbi (še) ni uveljavljena funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe v skladu z ZSDU? Bi podprli njeno vzpostavitev, če bi svet delavcev to predlagal?

Iz zakona jasno izhaja, kdaj ima družba pri dvotirnem upravljanju delavskega direktorja, to je, če ima več kot 500 zaposlenih. V našem podjetju je zaposlenih manj, zato se ta institut oz. funkcija še ni vzpostavila.

Nam lahko na kratko opišete še druge, pri vas uveljavljene načine uresničevanje koncepta družbene odgovornosti podjetij, zlasti do zaposlenih (poleg razvijanja socialnega dialoga in sodelovanja delavcev pri upravljanju), pa tudi v odnosu do drugih deležnikov?

V TEŠ se zavedamo družbene odgovornosti tako v odnosu do zaposlenih, do skupnosti in do okolja. Koncept družbene odgovornosti podjetja se med drugim kaže tudi v izgradnji nadomestnega bloka 6, saj je nastal iz potrebe po zagotavljanju socialne varnosti zaposlenih in njihovih družin tudi po letu 2016, ko prenehata obratovati blok 3 in 4. Pri pripravi projekta smo imeli

pred očmi vseskozi tudi skrb za okolje in prebivalce Šaleške doline. Nadomestni blok bo zagotovil za 30 % nižje izpuste CO_2 in za več kot 50 % nižje izpuste NO_x.

Kako v vaši družbi ocenjujete Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku? Ga nameravate udejaniti in kako?

Mnenja sem, da je udeležba delavcev na dobičku vsekakor dobrodošel mehanizem, ki lahko še izboljša poslovanje podjetja, krepi pripadnost in nenazadnje dviguje ugled družbe.

Kakšna je v Sloveniji po vašem mnenju trenutna družbena klima glede uveljavljanja različnih oblik delavske participacije (pri upravljanju, pri dobičku in v notranjem lastništvu), zlasti med menedžmentom? Kje so glavni vzroki za njihov razmeroma počasen razvoj kljub ugotovitvam poslovnih ved o njihovem pozitivnem vplivu na večjo uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote?

Kot sem že omenil, obstoječi zakon ni davčno stimulativen, ne za delavce ne za družbo. Zato bi bilo potrebno zakonodajo v tej smeri spremeniti.

Za vaše odgovore se vam najlepše zahvaljujemo!

M. G.



Piše:
Janko Lihteneker

Splošno o delovanju sistema soupravljanja v Termoelektrarni Šoštanj

Po volitvah v IO sindikat družbe leta 1999, kjer je prišlo do menjave večjega dela članov, je prevladalo skupno mnenje, da je potrebno delavsko participacijo (sodelovanje delavcev pri upravljanju) v podjetju nadgraditi v okviru možnosti, ki nam jih je ponudil ZSDU. Zato je še v istem letu sindikat začel postopke za oblikovanje sveta delavcev. Tako smo v letu 2000 izvedli prve volitve predstavnikov zaposlenih v svet delavcev, nato pa tudi predstavnikov delavcev v nadzorni svet družbe.

Mejniki

Prvi svet delavcev družbe je bil **konstituiran spomladi leta 2000**, njegova prva naloga pa je bila priprava in sprejetje Poslovnika o delovanju sveta delavcev ter Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju v družbi. Šele to nam je omogočilo konstruktivno sodelovanje pri upravljanju v družbi, kar pa na začetku ni bilo pravilo. Za uspešno delo se je bilo potrebno dogovoriti tudi s sindikatom, in sicer v smislu razdelitve področij dela in aktivnosti med obema vrstama delavskih predstavništev v podjetju.

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

- 2000 – ustanovna seja sveta delavcev TEŠ,
- 2001 – sprejem Poslovnika in sklenitev Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju v družbi s poslovodstvom družbe,
- 2002 – sklenitev Dogovora o medsebojnih razmerjih med svetom delavcev in sindikatom družbe,
- 2002 – (so)ustanovitev Skupnega sveta delavcev skupine HSE,
- 2003 – ustanovitev prvega odbora (Odbor za spremljanje varnosti in zdravja pri delu) in sprejetje poslovnika o delu tega odbora,
- 2006 – sprejem Etičnega kodeksa članov svetov delavcev.

Svet delavcev in njegovi odbori

V sedanji svet delavcev je bilo izvoljenih **13 članov,** ki so biti pred vložitvijo kandidature seznanjeni z Etičnim kodeksom članov svetov delavcev in se z njim tudi strinjali. Z dogovorom in poslovnikom je bila zagotovljena **enakomerna zastopanost** vseh organizacijskih enot in področij v svetu delavcev. Izobrazbena struktura članov pokriva **od V. do VII. stopnje izobrazbe**.

Seje predvidoma potekajo v dopoldanskem času v prostorih družbe. Delo poteka na rednih, izrednih in skupnih sejah s sindikatom, po potrebi pa naše zaposlene seznanjamo in se z njimi dogovarjamo tudi na **zborih delavcev**, ki potekajo po organizacijskih enotah. Na seje so glede na vsebino dnevnega reda vabljeni tudi predstavniki poslovodstva, ki se sej tudi **redno udeležujejo.** Izobraževanje članov za posamezna področja delovanja je ena od pomembnih nalog sveta delavcev.

V sedanjem svetu delavcev delujejo **štirje stalni odbori**, ki pokrivajo različna

področja delovanja sveta delavcev v skladu s poslovnikom in programom dela. Člani so enakomerno porazdeljeni v sestavo odborov. Pri delu odborov imamo zagotovljeno tudi pomoč strokovnih služb, kar pomeni, da poskušamo v veliki meri delovati strokovno in s tem zagotavljati dober servis zaposlenim kot tudi sodelovati pri upravljanju v družbi.

Stalni odbori pri svetu delavcev so:

- odbor za spremljanje varnosti in zdravja pri delu,
- odbor za spremljanje sistematizacije in uresničevanje kolektivnih pogodb,
- odbor za invalide, starejše delavce in enake možnosti,
- odbor za lastništvo in socialno problematiko.

Pogoji za delovanje sveta delavcev

V družbi imamo s poslovodstvom podpisan **t. i. participacijski dogovor** (dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju), ki med drugim ureja tudi pogoje za delo delavskih predstavnikov. Pogoji za delo sveta delavcev v družbi so, lahko rečem, **urejeni zadovoljivo** saj zagotavljajo možnosti za optimalno delovanje sveta delavcev kot celote, kot tudi za delovanje posameznih članov v organizacijskih enotah.

Funkcija predsednika sveta delavcev se zaenkrat **opravlja neprofesionalno**, čeprav imamo po zakonu pravico do enega člana, ki bi to funkcijo opravljal s polnim delovnim časom (profesionalno). Zaradi povečanega obsega aktivnosti in želje po še učinkovitejši participaciji zaposlenih pri upravljanju pa bomo to možnost v naslednjem mandatu vsekakor uveljavili. Za delovanje imamo **opremljeno pisarno sveta delavcev**, ki je skupna s sindikatom, kar obojim omogoča, da zaposlenim nudimo čim boljše usluge s področja socialno ekonomske varnosti, kot tudi participacije zaposlenih pri upravljanju.

V dogovoru imamo posebej urejeno tudi vprašanje časa, ki je namenjen članom za **posvetovanje** z zaposlenimi v svojih sredinah, kakor tudi za **izobraževanje** s področja delovanja svetov delavcev ter njegovih odborov. Med drugim imamo redno vsakoletno srečanje in izobraževanje vseh članov sveta delavcev družb HSE v organizaciji SSD skupine HSE in Združenja svetov delavcev Slovenije. Organiziramo tudi razna **predavanja** na področju varovanja zdravja za naše zaposlene s pomočjo zunanjih ter notranjih strokovnih svetovalcev in službe izobraževanja.

Višine sredstev, ki jih predpisuje zakon za potrebe delovanja sveta delavcev, ne prekoračujemo, saj poskušamo planirati naše aktivnosti čim bolj optimalno. Za delo članov sveta delavcev imamo dogovorjeno **mesečno nagrado**, ki je opredeljena v participacijskem dogovoru v družbi.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu družbe

V preteklosti je bil nadzorni svet družbe tričlanski, pri čemer smo imeli zaposleni enega člana. S spremembo akta o ustanovitvi družbe, se je nadzorni svet razširil na **6 članov**, tako da sedaj svet delavcev vanj v skladu z zakonom izvoli **2 delavska predstavnika**. Volitve predstavnikov zaposlenih v nadzorni svet potekajo v skladu s poslovnikom sveta delavcev, njun mandat pa traja štiri leta z možnostjo odpoklica.

Svet delavcev je sprejel tudi **priporočila o delu delavskih predstavnikov v nadzornem svetu**, ki so podlaga za oceno dela naših predstavnikov. Vsekakor pa je naloga predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, da nas redno obveščata o temah sej nadzornega sveta, še posebej o vprašanjih, ki vplivajo na položaj in pravice zaposlenih, in da se v teh vprašanjih predhodno posvetujeta s svetom delavcev in mu naknadno tudi poročata. Na sejah sveta delavcev imamo tudi stalno točko dnevnega reda »Poročilo predstavnikov delavcev v NS«.

Način in učinkovitost SD pri opravljanju zakonskih pristojnosti

Obveščanje (89. in 90. člen ZSDU): Svet delavcev tekoče pridobiva informacije, ki so naštete v 89. členu ZSDU, večinoma skozi posredovana gradiva in poročila poslovodstva pri predstavitvi le-teh na sejah sveta delavcev.

Skupna posvetovanja (91. do 94. člen ZSDU): Poslovodstvo večinoma spoštuje svojo zakonsko dolžnost sklicevanja skupnih posvetovanj s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj (1. odst. 91. Člena ZSDU), kar se v praksi konkretno kaže zlasti prek uveljavljenih postopkov skupnih posvetovanj o spremembah sistematizacije in sprejemanja notranjih aktov v družbi.

Soodločanje sveta delavcev s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU): Svet delavcev stalno opominja delodajalca, da po ZSDU in participacijskem dogovoru ne spada pod »soodločanje« le letni razpored delovnega časa, ampak tudi merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za napredovanje itd., tako da se bo potrebno v prihodnje uskladiti in po takšnem postopku sprejemati tudi ta merila in kriterije.

Reševanje soupravljalskih sporov (98. do 107. člen ZSDU): V preteklem obdobju do arbitražnih sporov med svetom delavcev in delodajalcem k sreči ni prihajalo, ker smo nestrinjanja uspešno reševali z neposrednimi pogovori in dogovori s poslovodstvom.

Proaktivno (samoiniciativno) delovanje in program dela SD

Za uspešno delovanje sveta delavcev kot konstruktivnega partnerja pri dogovarjanju in soodločanju v družbi je potrebno zagotoviti kontinuirano izvajanje zastavljenih za uresničevanje postavljenih ciljev, kar je temeljni pogoj za učinkovito soupravljanje prek predstavnikov zaposlenih. Svet delavcev mora biti sposoben (z ustreznimi analitičnimi metodami in tehnikami), kar zagotavljamo z izobraževanjem in komunikacijo z zaposlenimi, stalno ugotavljati potrebe in interese zaposlenih na različnih področjih in na lastno iniciativo posredovati pobude vodstvu podjetja za sprejem različnih ukrepov v korist delavcev **(proaktivno delovanje).** Le od takšnega pristopa predstavnikov zaposlenih imajo lahko ustrezno korist tako zaposleni, kot vodstvo podjetja in ne nazadnje tudi podjetje samo. Naše osnovno vodilo je, da so zaposleni **»človeški kapital družbe«** in jih je potrebno tako tudi obravnavati. To je eden od pogojev, da družba uspešno deluje, zaposleni pa ji s svojo pripadnostjo in delom družbi omogočajo doseganje poslovne odličnosti.

Svet delavcev v ta namen pripravlja svoj program dela. Tako imenovane **»načrtovane naloge« sveta delavcev**, s katerimi le-ta zagotavlja svoje proaktivno delovanje, torej samoiniciativno predlaganje ustreznih ukrepov v korist delavcev, se delijo na

a) stalne (kontinuirane in periodične) naloge:

- *nepretrgane oz. kontinuirane naloge,* t. j. spremljanje in vključevanje v aktivnosti v družbi za dosego planiranih rezultatov in razvoja družbe, zlasti pa glede tekočega

poslovanja in uresničevanja razvojnih ciljev družbe, področja varnosti in zdravja pri delu, spremljanje problematike invalidov, starejših delavcev, izvajanja kolektivnih pogodb in drugih predpisov, sodelovanje pri spreminjanju sistematizacije DM in sodelovanje s sindikatom (skupna pisarna, skupne seje, sinhronizirano delovanje komisij in odborov, skupno reševanje socialno delovne problematike, spremljanje zagotavljanja pogojev za varno delo);

- *periodične naloge*, zlasti obdobna izdelava ocene stanja na področju varnosti in zdravja pri delu zaposlenih ter izobraževanje članov s področja komuniciranja, sistematizacije, finančnega poslovanja, nadzorništva, uresničevanja ZSDU ter varnosti in zdravja pri delu (izobraževanja se izvajajo ciljno, glede na določene teme in aktivnosti odborov, izvajajo se tudi posveti članov SD skupine HSE in članov ZSDS);

b) enkratne (ciljno zaključene) naloge:

Tovrstne naloge, med katere sodijo pobude in predlogi za ureditev posameznih aktualnih vprašanj, ki so v interesu delavcev (npr. udeležba delavcev pri dobičku, sistem napredovanja in nagrajevanja inovativnosti delavcev itd.) si svet delavcev z vsakokratnim programom dela zastavlja glede na aktualno problematiko, ki se pojavi na posameznih področjih delovanja.

Pri pripravi programa dela sodelujejo vsi člani sveta delavcev, ki pripravljajo predloge na osnovi dogovarjanja v svojih sredinah in po področjih, ki jih pokriva delovanje odborov.

Splošna ocena stanja na področju soupravljanja

Odnos med svetom delavcev in upravo je **na profesionalnem nivoju, sodelovanje pa v okvirih ZSDU.** Pri delovanju sveta delavcev v družbi je pomembno, da je dosežen skupni interes za dobro tako zaposlenih, kot tudi družbe.

Predstavniki v svetu delavcev **dobro sodelujemo s svojo »bazo«**, t. j. s kolektivom zaposlenih, saj se zavedamo, da je še veliko možnosti izboljšanja našega delovanja, vsekakor pa so najboljši generator idej prav naši zaposleni. Komunikacija poteka prek neposrednih stikov članov sveta s svojimi sredinami, intranetne strani, oglasnih desk, skrinjic in zborov delavcev.

Za zaposlene je zelo pomembno, da so njihovi predstavniki sposobni sprejemanja in dajanja informacij. Zelo pomembno je tudi, da se njihovi predstavniki v svetu delavcev in sindikatu zavedajo, da niso sami sebi namen, ampak je njihovo poslanstvo delovati za zaposlene, v okviru uspešne družbe. To v veliki meri dosegamo tudi z **odličnim sodelovanjem sveta delavcev in sindikata** na področjih, ki jih zastopamo. Tako izražamo skupne interese prek skupnih odborov, sej in skupnega dela na področju VZD.

Svet delavcev družbe si je v času svojega delovanja zagotovil, da **delodajalec upošteva pomen participacije zaposlenih pri upravljanju**. Na nekaterih področjih, kjer delujemo proaktivno, pa imamo seveda še kar nekaj prostora za izboljšanje sodelovanja.

Pogoj za razvoj je, da družba in predstavniki zaposlenih v pogovorih in dogovorih prepoznajo težave in jih v okviru socialnega in partnerskega dialoga minimizirajo ter skupaj poiščejo rešitve.

Odbor za spremljanje sistematizacije in izvrševanja kolektivnih pogodb



Piše:

Dušan Vodušek

Naš odbor je sestavljen iz **5 članov**, in sicer tako, da so ustrezno pokrita vsa delovna oziroma organizacijska področja v družbi: vzdrževanje (strojno, elektro in gradbeno področje), proizvodnja in strokovne službe. Delujemo v okviru sprejetega Poslovnika odbora za spremljanje sistematizacije in izvrševanja kolektivnih pogodb, pri čemer so kot **glavne naloge odbora** opredeljene predvsem:

- spremljanje in sodelovanje pri spremembah in dopolnilih sistematizaciji delovnih mest,
- spremljanje in dajanje pobud v zvezi z osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- spremljanje in dajanje pobud v zvezi z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- spremljanje in dajanje pobud v zvezi s kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- spremljanje in dajanje pobud v zvezi s kriteriji za napredovanje delavcev,
- sodelovanje pri pripravi pravilnikov in drugih splošnih aktov ter
- spremljanje izvajanja sprejete zakonodaje in kolektivnih pogodb.

Sestajamo se predvidoma **enkrat mesečno, po potrebi tudi večkrat**, kar je odvisno od aktualnih problemov, ki se pojavljajo na našem delovnem področju. V primeru teže rešljivih nalog imamo na voljo tudi strokovno pomoč. Na sestankih podam dnevni red, člani odbora pa o vsaki točki dnevnega reda razpravljamo in se dogovorimo. Oblikovano poročilo o ugotovitvah in sklepih odbora predstavim na skupni seji sveta delavcev.

Na splošno pa je delovanje odbora intenzivnejše predvsem v prvi polovici leta, ko se v družbi običajno pripravljajo **spremembe in dopolnitve sistemizacije delovnih mest,** v katere se odbor angažirano vključuje, tako da sodelujemo pri spremembah in dopolnilih. Seveda se tekoče odzivamo tudi na vsa druga aktualna dogajanja na svojem področju dela, prav tako

pa samoiniciativno sprožamo določene pobude.

Še posebej velik poudarek pri našem dosedanjem proaktivnem delovanju je bil dan **izpopolnjevanju ocen tveganja** za varnost in zdravje na posameznih delovnih mestih. V zvezi s tem je odbor posredoval pobudo vsem neposrednim vodjem, da preverijo obstoječe ocene tveganja in predlagajo morebitne spremembe in dopolnitve. Na posebnih obrazcih, ki jih je v ta namen pripravil odbor, so vodje pripravili številne predloge, ki jih je odbor potem posredoval pristojnim strokovnim službam. Mnogi od teh predlogov so bili tako tudi dejansko vgrajeni v konkretne ocene tveganja kot sestavnega dela izjave o varnosti.

Odbor se je s svojimi pobudami in predlogi močno angažiral tudi pri pripravi *Pravilnika o preprečevanju in odpravljanju posledic trpinčenja na delovnem mestu (mobinga) ter o varovanju dostojanstva delavcev.* Tudi v ta pravilnik so vgrajeni številni njegovi usklajeni predlogi. Pred kratkim pa je odbor v zvezi s tem podal tudi pobudo za pripravo tripartitnega (svet delavcev, sindikat in poslovodstvo) dogovora o skupnem preventivnem delovanju na področju preprečevanja mobinga, ki pa je še v fazi proučevanja. Podobno velja tudi za pobudo odbora glede izpopolnitve **sistema ocenjevanja delovne uspešnosti delavcev**.

Zaradi nadzora na območju TEŠ-a (postavitev kamer), smo obravnavali tudi dopolnitev Pravilnika o varovanju osebnih podatkov. Prav tako je potrebno spremljanje drugih **splošnih aktov** v družbi, pomembnih za položaj in pravice delavcev. Posebej pa velja omeniti intenziven **nadzor nad uresničevanjem kolektivnih pogodb** v družbi, ki ga odbor izvaja permanentno. A treba je reči, da je na tem področju ugotovljeno stanje zadovoljivo, saj odbor doslej ni zasledil kakih pomembnejših kršitev. Seveda pa se bo ta nadzor enako intenzivno izvajal še naprej in s tem uresničeval poslanstvo, ki so nam ga zaupali zaposleni.

Odbor za spremljanje lastništva in socialno problematiko



Piše:
Janez Žnider

Odbor je **začel delovati že v prejšnjem mandatu**, leta 2004, ko je na podlagi 59. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju sprejel tudi Poslovnik za delo odbora za spremljanje lastništva in socialno politiko.

V sedanji sestavi se je oblikoval na drugi redni seji sveta delavcev, poleti leta 2008. Sestavljen je iz **treh članov**: dva sva člana sveta delavcev, članica pa je zunanja sodelavka. Seje odbora vodim kot predsednik odbora tako, da imajo vsi člani odbora možnost povedati svoja stališča in izraziti svoja mnenja pred sprejemom odločitve. Na vsako sejo odbora je vabljen tudi predsednik sveta delavcev. Na vseh sejah se piše zapisnik.

Praviloma skličemo sestanek odbora **dvakrat letno**, oziroma po potrebi tudi večkrat, če za to obstaja pobuda s strani članov odbora, oziroma v primeru nastalega problema, ki bi ga bilo potrebno obravnavati in oblikovati mnenje. Na sejah odbora sproti pregledamo delo v preteklem obdobju ter pripravljeno poročilo naše zunanje strokovne sodelavke, ki je v našem podjetju zaposlena kot **socialna delavka**. Odločitev, da izberemo za sodelovanje prav to sodelavko, se je kmalu pokazala kot pravilna. Iskreno se ji zahvaljujem za vsa izčrpna in dobro pripravljena gradiva. Na sejah odbora vedno oblikujemo in sprejemamo sklepe ter jih nato predstavimo na rednih sejah sveta delavcev.

Stalne naloge odbora so naslednje:

1.

Naš odbor predvsem **spremlja in daje pobude v zvezi z razpolaganjem s stanovanjskim skladom, stanovanji, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti v lasti TEŠ-a.**

Sprememba družbeno ekonomskega sistema je med drugim imela za posledico, da je dejavnost na stanovanjskem področju v podjetjih zamrla. V TEŠ-u se stanovanjska dejavnost izvaja v omejenem obsegu, kot posledica preteklosti. Torej se še vedno upravlja s stanovanjskim fondom, in sicer tistih stanovanj, ki jih delavci niso odkupili.

Naloga in cilj delovanja odbora na stanovanjskem področju je skrb, da se stanovanjski fond vzdržuje in obnavlja ter tako služi potrebam naših zaposlenih tudi v prihodnosti. Sredstva za reševanje stanovanjskih vprašanj so pridobljena iz najemnin za stanovanja, od prodaje stanovanj in garaž ter iz drugih virov. V TEŠ-u je točkovanje in izdelava liste prosilcev izvedeno enkrat letno, vendar lahko prosilci v primeru izrednih razmer oddajo vlogo tudi med tekočim letom.

2.

Odbor tudi **spremlja stanje in daje pobude v zvezi z socialno problematiko naših delavcev**.

Na tem področju veliko sodelujemo s **sindikatom**. V preteklem obdobju sta svet delavcev in sindikat, s podporo vodstva TEŠ-a, že velikokrat pomagala svojim delavcem ob naravnih in osebnih nesrečah. Veseli nas, da se v našem podjetju še nismo srečali s težavami, ki jih poznajo številna podjetja v Sloveniji. Vsekakor pa se zavedamo, da živimo v času, ko je in bo potrebno vedno več razmišljati o vplivu recesije na naš socialno ekonomski položaj.

Odbor za invalide, starejše delavce in enake možnosti



Piše:
Marjan Turinek

Odbor za invalide, starejše delavce in enake možnosti pri svetu delavcev TEŠ deluje na podlagi poslovnika, sprejetega v prejšnjem mandatu. Odbor sestavlja **pet članov** (ena ženska in štirje moški). Štirje člani odbora so člani sveta delavcev TEŠ, eden pa je zunanji, in sicer **predstavnik invalidov (**društva invalidov TEŠ).

Ker sami člani odbora nismo prvenstveno strokovnjaki na področjih, ki sodijo v problematiko, katero pokriva odbor s svojim delovanjem, nam priskočijo na pomoč za to usposobljene **sodelavke iz strokovnih služb**, ki se s to problematiko profesionalno ukvarjajo, predvsem socialna delavka. Za seje odbora tako v **kadrovski službi pripravijo poročilo** o problematiki invalidov in starejših delavcev, predvsem o tem, kako se izvajajo predpisi o zaposlitveni rehabilitaciji in kakšni so problemi pri zaposlovanju invalidov ter o izboljševanju delovnih pogojev za invalide in starejše delavce.

Sproti smo seznanjeni z uresničevanjem zakonskih dolžnosti delodajalca glede ustreznosti zagotavljanja **pravic zaposlenim invalidom** (pravica do opravljanja drugega dela, skrajšan delovni čas, poklicna rehabilitacija, nadomestilo plače v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju) in **starejšim delavcem** (uresničevanje ustreznih določil ZDR in podjetniške kolektivne pogodbe). Vprašanja in pobude prejemamo direktno od sodelavcev ali pisno prek nabiralnika in elektronske pošte. To potem obravnavamo na sejah odbora in svoja **priporočila posredujemo na sejah sveta delavcev**.

Delodajalec lahko na obravnavanem področju prispeva predvsem z izboljšanjem organizacije dela in delovnega okolja ter s spodbujanjem delavcev k zdravim aktivnostim, delavci pa z izbiro zdravega načina življenja. Da bi bili lahko potem enkrat v bodoče **starejši delavci predvsem zreli delavci in ne toliko izčrpani invalidi**. S starostjo se izboljšujejo preudarnost, previdnost, stalnost, strokovnost in delovne izkušnje. Raziskovalci poudarjajo, da morebitni upad storilnosti v nekem življenjskem obdobju ni preprosto znamenje staranja, ampak storilnost bolj upada v slabih delovnih razmerah (veliko prahu, hud ropot, vročina, stalne vibracije, porušen bioritem, prisotnost stresa) in ob slabih odnosih pri delu ter ob nizki motiviranosti. Nič ni tako dobro, da se ne bi dalo izboljšati. Zelo dobrodošlo bi bilo še več pobud, kako invalidom in starejšim delavcem ne samo zagotavljati primerno delo, pač pa tudi, kako izboljšati njihove pogoje dela in jih motivirati ter nagraditi, tako da se počutijo cenjene!

Odbor za spremljanje varnosti in zdravja pri delu



Piše:
Uroš Rozman

Odbor je **skupen s sindikatom**. Sestavljajo ga: dva člana sveta delavcev, dva člana IO sindikata ter strokovni sodelavec s področja varnosti in zdravja pri delu. Odbor ima sprejet svoj poslovnik, v skladu s katerim deluje. Redne seje so praviloma **vsako četrtletje**, po potrebi pa jih skličemo tudi pogosteje.

Glavne naloge odbora so:

- spremljanje in dajanje pobud v zvezi z organizacijo in izvajanjem ukrepov varnosti in zdravja pri delu, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom in drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami;
- spremljanje in dajanje predlogov v zvezi z določitvijo ukrepov za preprečevanje poškodb pri delu in obolenj v zvezi z delom, kot tudi za varstvo in zdravja delavcev, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom in drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami;
- spremljanje in dajanje pobud v zvezi z oceno tveganja delovnih mest;
- izobraževanja na teme stresa in mobinga na delovnem mestu, vpliva hrupa in vibracij na zdravje itd.

Odbor organizira tudi **skupna posvetovanja** s pooblaščeno zdravnico in službo za varnost in zdravje pri delu, na katerih

obravnavamo stanje na področju zdravja zaposlenih in vpliv DM na zaposlene. Spremljamo tudi **trende zdravstvenega stanja** po obdobnih pregledih in skupaj pripravljamo predloge in pobude, ki jih potem prek sveta delavcev posredujemo poslovodstvu.

Zelo pomembna tema se nam zdi tudi sama **promocija zdravja na delovnem mestu**, ki presega zakonske zahteve in temelji na prostovoljnih ukrepih, ki jih izvajajo tako delodajalec, kakor tudi sami delavci.

Pogled na delovanje sindikata SDE družbe TEŠ



Piše:
Branko Sevčnikar

Sindikat SDE družbe TEŠ se je v preteklem letu močno angažiral predvsem v prizadevanjih za **obrambo in nadaljevanja projekta TEŠ 6**, ki je izjemnega pomena ne samo za sedanje zaposlene v TEŠ in za prihodnji ekonomski in socialni razvoj Šaleške doline, temveč tudi za prihodnost Slovenije kot celote. Aktivnosti našega sindikata v tej zvezi so precej odmevale tudi v slovenskih medijih, zato jih na tem mestu ne bomo še enkrat podrobneje predstavljali. A zaradi številnih dezinformacij o naših namenih, ki so bile v zvezi s tem posredovane v javnost s strani različnih interesnih skupin, naj vendarle poudarim naslednje: Nismo se in se ne bomo upirali spremembam, ki so potrebne, da se družba in z njo podjetja prilagodijo in postanejo še bolj uspešna, kar nam mnogi očitajo ob branjenju projekta TEŠ 6. Želeli smo le učinkovito opozoriti na nespametno vodenje tega projekta, ki je v nekem trenutku že zelo resno ogrozilo tudi njegovo nadaljevanje. Ni nam vseeno, če bomo čez leto ali dve ugotavljali, da je sistem razpadel, da ga je nekdo izčrpal, ter da je potrebno sanirati nekaj, kar je nekoč dobro delovalo. A projekt gre zdaj k sreči vendarle naprej.

Poleg zgoraj omenjenih aktivnosti, ki so dale pečat našemu delovanju, je sindikat izvajal skozi celotno preteklo leto **tudi ostale aktivnosti**, izmed katerih bi izpostavil predvsem naslednje:

- Plače so realno raste nad nivojem letne inflacije.
- Sodelovali smo v stavkovnih aktivnostih SDE Slovenije.
- Uspešno smo zaključili pogajanja o LP dela za obratovalno osebje.
- Organizirali smo večdnevni izlet za člane sindikata.
- Predstavniki KAD-a so nas seznanili z poslovanjem pokojninskega sklada, v katerem varčujemo tudi delavci TEŠ-a.
- Prav tako smo se z seznanili z izvajanjem in poslovanjem pokojninskega sklada Moja naložba.
- Izplačana sta bila regres in božičnica, višja od zneska, ki nam ga določa PKP.
- Izvajali smo aktivnosti v okviru dogovora o politiki plač (dosledno izvajanje trimesečnega usklajevanja).
- Tekoče smo vzdrževali in upravljali počitniške zmogljivosti v lasti sindikata.
- Izvedli smo obdaritev otrok zaposlenih ob božiču, kakor tudi novoletno obdaritev članov sindikata.

Na **počitniškem področju** ponovno ugotavljamo, da člani sindikata z veseljem uporabljajo apartmaje v Moravskih Toplicah, Banovcih, na Rogli, kakor tudi oba apartmaja na Pagu in bližnjo počitniško hišo na Slemenu. Polna zasedenost počitniških zmogljivosti nas navdaja z zadovoljstvom, saj se s tem potrjuje pravilnost odločitve o nakupu teh apartmajev.

Zagotavljanje ekonomske in socialne varnosti zaposlenih, vodilna vloga sindikata TEŠ v HSE in SDE, kakor tudi krepitev notranje organiziranosti, ostajajo poleg vseh ostalih, prednostne naloge v naslednjem obdobju. Pri tem pa posebej poudarjam, da vseskozi **zelo dobro sodelujemo s svetom delavcev** na vseh področjih, kjer ugotavljamo skupni interes, in tako naj bo tudi v prihodnje.



Zbrani člani svetov delavcev iz vse Slovenije so z zanimanjem prisluhnili predstavljenim soupravljalskim izkušnjam kolegov iz Termoelektrarne Šoštanj.



Piše:
Mitja Gostiša

Sodelovanje kadrovskih služb in svetov delavcev

Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovskih služb

V tej reviji je bilo v preteklosti že veliko napisanega o nujnosti čim tesnejšega sodelovanja med sveti delavcev in kadrovskimi službami v podjetjih. Dejstvo je namreč, da sta osrednji področji njihovega delovanja v velikem delu praktično identični, cilji pa istosmerni. To dejstvo bom skušal v tem prispevku ponazoriti na primeru priprave »Strategije za izgrajevanje zavzetosti zaposlenih v podjetju«, ki naj bi bila po možnosti pripravljena kot skupen dokument kadrovske službe in sveta delavcev.

Zakaj menim, da bi morala biti omenjena strategija skupen dokument kadrovskih služb in svetov delavcev, ki bi potem obema predstavljal hkrati tudi osrednjo podlago za pripravo konkretnih programov dela?

Nobenega dvoma ni, da so visoko motivirani in podjetju pripadni (t. j. zavzeti) zaposleni danes glavna konkurenčna prednost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Nesporno je torej, da je **doseganje čim višje stopnje zavzetosti zaposlenih močan interes delodajalcev**, s tem pa tudi kadrovskih služb kot glavnih nosilcev aktivnosti na področju razvoja kadrov v podjetjih. Po drugi strani pa je neposreden interes zaposlenih (posledično pa seveda sveta delavcev kot njihovega zastopnika) **doseganje čim višje stopnje kakovosti delovnega življenja in delovnega zadovoljstva**. Ker je prvo pravzaprav neposredno pogojeno z drugim, ukrepi za doseganje obojega pa so v osnovi isti, lahko brez dvoma govorimo o **istosmernosti ciljev** delovanja kadrovskih služb in svetov delavcev na tem področju. Nujnost njihovega najtesnejšega sodelovanja pri načrtovanju in praktičnem izvajanju omenjenih ukrepov je torej bolj ali manj samoumevna.

Poglejmo si v nadaljevanju, kakšna naj bi bila **vsebina dokumenta o celoviti strategiji doseganja zavzetosti zaposlenih**, ki bi v čim večji meri vključevala in odražala skupne interese podjetja in zaposlenih.

A. Sistem izgrajevanja zavzetosti zaposlenih

I. »Kakovost delovnega življenja« kot ključno izhodišče teorije motivacije

Po teoriji motivacije ljudje pri delu oz. v zvezi z delom zadovoljujejo ne samo materialne, ampak tudi številne svoje druge potrebe, od katerih je odvisno njihovo delovno zadovoljstvo. V grobem jih lahko (skladno s t. i. Alardtovo koncepcijo kakovosti delovnega življenja) razvrstimo v tri osnovne skupine, to so potrebe:

- **»imeti«** (materialne potrebe in potrebe po varnosti),
- **»biti«** (osebnostne potrebe po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom),
- **»ljubiti«** (societalne potrebe po pripadnosti in sodelovanju).

Stopnja zadovoljenosti vseh teh potreb določa stopnjo kakovosti delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi stopnjo njihovega delovnega zadovoljstva, **posledično pa seveda njihove »zavzetosti«**, od katere je v največji meri odvisna tudi poslovna uspešnost podjetja kot celote. Strategija dviganja kakovosti delovnega življenja in delovnega zadovoljstva je torej hkrati strategija doseganja optimalne zavzetosti zaposlenih.

Če bi sodili zgolj po tistih, ki že leta zapovedujejo modne trende na področju strategij ravnanja z ljudmi, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) z naskokom zavzel lestvice popularnosti zadnjega obdobja.

Brane Gruban

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

(Shematski prikaz vsebine pojma)

POTREBE "IMETI"

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

1. ***Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)***

a) plača in drugi osebni prejemki iz dela

b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači

- *subvencionirana prehrana med delom*
- *subvencioniran prevoz na delo*
- *uporaba počitniških zmogljivosti podjetja*
- *pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov*
- *šport, kultura, rekreacija*
- *socialne pomoči*
- *uporaba službenega avtomobila*
- *druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim*

2. ***Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela***

a) Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

- *primernosti delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere itd.)*
- *primernost tehnologije (stroji in orodja)*
- *ergonomska ureditev delovnih mest*
- *organizacija delovnega procesa*

b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

- *delovni čas (trajanje, razporeditev, fleksibilnost, odmori itd.)*
- *urejenost prevozov na delo*
- *prehrana med delom (možnost, kvaliteta, stroški, čas)*
- *dopusti in odsotnosti (trajanje, razporeditev, omogočanje)*
- *možnost izhodov v primeru potrebe*
- *možnost za rekreacijo med delom in podobno.*

3. ***Potrebe po varnosti***

a) fizična varnost pri delu

b) zaposlitvena varnost

c) socialna varnost

d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

POTREBE »LJUBITI«

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju

a) ***Obveščenost***

- *o dogajanjih v podjetju*
- *o poslovnih rezultatih podjetja*
- *o perspektivah podjetja*

b) ***Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju***

- *možnost organiziranega soodločanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni (delavsko soupravljanje)*
- *horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci*
- *vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja)*
- *način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji*
- *specifični slogani, obredi, rituali ipd. v organizaciji*
- *poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja*
- *razvitost "etičnega menedžmenta" (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja, zlasti pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju*

c) ***Priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja***

d) ***Druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške*** *(udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oziroma »profit sharing«, notranje lastništvo zaposlenih)*

e) ***Ugled dela***

POTREBE "BITI"

Kazalniki zadovoljevanja osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti

a) ***Zanimivost in ustvarjalnost dela****, ki se v mikroorganizaciji delovnega procesa zagotavlja predvsem z ukrepi "širitve" in "bogatitve" dela (job enlargement; job enrichment), kaže pa se predvsem skozi:*

- *raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta*
- *manjšem obsegu t. i. rutinskih opravil*
- *možnosti invencij in inovacij*
- *dovzetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih in podobno*

b) ***Zahtevnost dela (fizična in psihična)****, ki načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv), niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca), in* ***odgovornost pri delu***

c) ***Svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oziroma možnost t. i. individualne participacije*** *(odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela)*

d) ***Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)***

e) ***Možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja***

Shema: *Kazalniki kakovosti delovnega življenja (Mato Gostiša: Industijska demokracija št. 4/2001)*

II. Definicija zavzetosti

Zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) najpogosteje definiramo takole:

Zavzetost zaposlenih = delovna motivacija + organizacijska pripadnost

Brez ene ali druge od navedenih medsebojno neločljivih komponent zavzetosti je povsem iluzorno razmišljati o dosegi ključnega cilja prizadevanj za zavzetost zaposlenih, ki je sicer temeljna premisa vseh sodobnih ekonomskih in organizacijskih teorij, to je: **»podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali in delovali kot lastniki«** (čeprav formalno to niso).

»Temeljna paradigma managementa, ki se osredotoča na ustvarjanje čim višje vrednosti za lastnike, poudarja, da samo podjetja, katerih donosnost kapitala presega stroške kapitala, povečujejo vrednost premoženja lastnikov, medtem ko podjetja, katerih stroški kapitala so višji od njegove donosnosti, vrednost uničujejo. Ker je ustvarjanje vrednosti rezultat poslovnih priložnosti ter njihove izvedbe, mora najprej strategija podjetja poskrbeti za prave priložnosti, še pomembneje pa je, da ima podjetje zaposlene, ki so pripravljeni ter sposobni izkoristiti prednosti teh priložnosti. Management za večanje vrednosti se ukvarja prav s tem, kako spodbuditi zaposlene v podjetju, da bi razmišljali in delovali kot lastniki (Martin in Petty).«

III. Delovna motivacija zaposlenih

Delovno motivacijo zaposlenih kot posameznikov je (poleg plače, ki je po Herzbergu zgolj higienik, ne motivator v pravem pomenu besede) in raznih oblik nedenarnih nagrad povezana predvsem s čim večjo »delovno avtonomijo« na delovnem mestu, je torej mogoče povečevati **samo na štiri načine**:

1. s še bolj stimulativnim plačnim sistemom oz. sistemom materialnega nagrajevanja dela;

2. z dodatnim uvajanjem t. i. nematerialnih oblik nagrajevanja;

3. s povečevanjem avtonomije posameznikov pri odločanju v delovnem procesu;

4. z uvajanjem dodatnih oblik t. i. individualne participacije.

IV. Organizacijska pripadnost zaposlenih

Tako imenovano kolektivno delovno motivacijo ali pripadnost zaposlenih lahko definiramo predvsem kot **identifikacijo vseh zaposlenih s postavljenimi cilji podjetja**. Samo če se vsak posameznik identificira ne samo z nalogami svojega delovnega mesta (neodvisno od delovanja in poslovne uspešnosti celotnega podjetja), temveč tudi s **cilji podjetja kot celote**, bo dejansko deloval skladno s temi cilji tako pri svojem lastnem delu kot tudi pri angažiranem vključevanju v reševanje številnih »skupnih« delovnih in poslovnih problemov.

a) Soupravljanje zaposlenih

To pa lahko dosežemo le z optimalnim vključevanjem celotnega kolektiva in njihovih interesov v poslovno odločanje v družbi oziroma **soupravljanjem zaposlenih**, in sicer takšnim, da ti dejansko dobijo občutek, da lahko na kaj vplivajo oziroma, da se pri poslovnem odločanju dejansko v čim večji možni meri upoštevajo tudi njihovi interesi. Navidezno soupravljanje pa je seveda brez haska, ali celo obratno – ljudje lahko dobijo občutek, da so (kolikor njihovi dobronamerni predlogi in sugestije za čim boljše poslovanje podjetja niso resno obravnavani) predmet posmehovanja.

b) Finančna participacija zaposlenih

V okvir doseganja istega cilja, to pripadnosti zaposlenih podjetju, pa seveda sodi tudi uvedba **t. i. finančne participacije zaposlenih** (udeležba pri dobičku, delavsko delničarstvo), ki je v Evropi in v svetu trenutno v zelo hitrem vzponu, njuno izrazito pozitivno učinkovanje na uspešnost poslovanja podjetij pa je že dolgo dokazana tudi s številnimi empiričnimi znanstvenimi raziskavami in študijami.

***Charles Handy** (2007), denimo, v zvezi z navedenim ugotavlja:*

- *Podjetja, ki se vidijo le kot stroji za pridelavo denarja in ne upoštevajo potreb družbe, bodo slabo končala. Podjetja morajo spoznati, da njihova naloga ni samo ustvarjanje dobička za delničarje. Ljudi morajo prepričati, da podjetje koristi družbi, to pa vpliva in spreminja njihove vrednote. še vedno velja, da je treba trdo delati in ustvarjati denar, vendar morajo ljudi znotraj in zunaj podjetja prepričati, da to počno pošteno in častno – da ne onesnažujejo okolja, me goljufajo svojih strank …. Staromodni menedžerji se na to požvižgajo.*
- *Zaposleni so mnogo bolje izobraženi kot nekoč. Zahtevajo več svobode, pustiti hočejo svoj pečat, zato terjajo tudi več odgovornosti. Vodilni zaposlenim ne morejo več le naročati kaj morajo narediti, z njimi se morajo dogovoriti kaj zahteva njihovo delovno mesto. V taki organizaciji je treba ljudem zaupati. Da jim lahko zaupaš, pa jih moraš bolje poznati, kar pomeni, da se je treba z zaposlenimi veliko pogovarjati.*
- *Tudi zaposleni niso več pripravljeni zapravljati življenja za dobiček nekoga tretjega. Ne vem, ali boste našli koga, ki se bo zjutraj odpravljal v službo z mislijo, danes bom lastnikom ustvaril š več denarja.*

Ključnega pomena sta v zvezi s povedanim torej zlasti uvedba resnega, ne samo navideznega **soupravljanja** v okvirih, ki jih dopušča in priporoča tudi veljavni Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), po možnosti pa tudi **udeležbe delavcev pri dobičku** (in s tem povezanega morebitnega notranjega lastništva zaposlenih) v skladu z veljavnim Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob).

B. Konkretni ukrepi za realizacijo strategije

I. Spodbujanje delovne motivacije zaposlenih

1. Ukrepi za stimulativnejši sistem materialnega nagrajevanja

a) uvedba dela plače iz naslova »poslovne uspešnosti« po 126. členu ZDR (kot zakonsko sicer neobvezne sestavine plače),

b) preveritev praktičnih rezultatov in učinkov veljavnega sistema določanja »delovne uspešnosti« posameznikov,

c) uvedba različnih bonusov in premij, dodatnih nagrad za posebne dosežke, praktičnih nagrad oz. daril ipd.),

d) ……

2. Ukrepi za spodbujanje nematerialnega nagrajevanja

a) uvedba različnih nematerialnih nagrad (priznanja, pohvale, »prosti petki« ipd.)

b) dodatna možnost izobraževanj (internih ali eksternih),

c) dodatni dopusti,

d) ……..

3. Ukrepi za povečevanje delovne avtonomije posameznikov

a) proučitev in po potrebi morebitna sprememba sistemizacije v smeri širitve dela (angl. job englarement) in bogatitve dela (angl. job enrichment), predvsem prek uvajanja »delovnih področij« namesto sedanjih »delovnih mest«,

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

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

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

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

d) proučitev (z organiziranim zbiranjem pripomb zaposlenih, z anketnimi vprašalniki ipd.) mikroorganizacije delovnega procesa, zlasti primernosti organizacije posameznih delovnih mest oz. delovnih področij (»vrst dela«), opredeljenih v sistemizaciji, in skladno s tem uvajanje morebitnih sprememb in dopolnitev veljavne sistemizacije ter sprejetje drugih ukrepov za sodobnejšo mikroorganizacijo in oblikovanje dela,

e) ... itd.

4. Ukrepi za razvijanje različnih oblik t. i. individualne participacije zaposlenih

a) analiziranje stilov komuniciranja in vodenja, uveljavljenih v praksi s strani neposrednih vodij oz. nižjega menedžmenta v podjetju (npr. z uporabo 360-stopinjskega ocenjevanja in drugih poznanih metod), zaradi morebitnega ukrepanja v smeri zagotavljanja njihove večje participativnosti (vključevanja zaposlenih v sprejemanje najrazličnejših organizacijskih odločitev na vseh ravneh),

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

c) vpeljava sistema t. i. individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi;

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

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

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

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

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

i) pravna ureditev stimulativnega sistema nagrajevanja izumov in tehničnih izboljšav ter drugih oblik inovacijske dejavnosti zaposlenih;

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

k) proučevanje in uvajanje drugih možnih oblik spodbujanja individualnih iniciativ zaposlenih v delovnem procesu, ki so že uveljavljene v razvitejšem svetu:

l) …….. itd.

II. Spodbujanje pripadnosti zaposlenih podjetju

a) analizirati dosedanje razloge za »ne dovolj aktivno« vlogo sveta delavcev pri kolektivnem vključevanju interesov delavcev v procese poslovnega odločanja v družbi in sprejeti ustrezne ukrepe za izboljšanje njegovega delovanja (izobraževanje članov SD in zagotovitev po potrebi tudi ustrezne zunanje strokovne podpore njegovemu delovanju ter optimalna ureditev drugih pogojev za njegovo delovanje, aktivnejša sodelovalna iniciativa tudi s strani poslovodstva v odnosu do SD itd.),

b) sklenitev t. i. participacijskega dogovora s svetom delavcev (po 5. členu ZSDU), s katerim se podrobneje uredijo pogoji za njegovo delovanje ter način uresničevanja participacijskih pravic delavcev po ZSDU,

c) morebitno oblikovanje še posebnih »obratnih SD« v posameznih družbah zaradi možnosti še učinkovitejšega in kreativnejšega sodelovanja kolektivov zaposlenih pri poslovnem odločanju tudi na teh nivojih, na katerih lahko prispevajo največ »dobrih idej«, hkrati pa tudi neposredno sodelujejo pri reševanju najrazličnejših organizacijskih, delovnih in poslovnih problemov,

d) vključitev delavskih predstavnikov v organe družbe (UO, NS) v skladu z zakonom na krovnem in (neobvezno) tudi na nižjih ravneh odločanja,

e) izpopolnitev sistema internega komuniciranja, zlasti tekočega informiranja zaposlenih (npr. morebitna uvedba internega glasila, intraneta in drugih oblik obveščanja),

f) usposabljanje vodij za t. i. participativno komuniciranje z zaposlenimi in redno letno testiranje s 360-stopinjskim ocenjevanjem,

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

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

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

j) sprejem ukrepov s področja t. i. antimobinga (dogovor o preprečevanju mobinga, pravilnik o reševanju primerov mobinga),

k) uvedba dodatnega pokojninskega in invalidskega zavarovanja za zaposlene,

l) proučiti možnost uvedbe sistema udeležbe delavcev pri dobičku v skladu z veljavnim ZUDDob in o tem organizirati posebno izobraževanje poslovodstva in zaposlenih;

m) izpopolniti sistem napredovanja (pravilnik) ter načrtnega izobraževanja in kariernega razvoja zaposlenih v družbi,

n) proučiti možne ukrepe za izboljšanje »standarda« delavcev v družbi (prehrana, šport, rekreacija, sociala itd.),

o) oblikovanje in vključitev predstavnikov zaposlenih v »skupni odbor za varnost in zdravje pri delu« na nivoju družbe, skupaj s pooblaščenci podjetja za to področje ter pooblaščenim zdravnikom medicine dela;

p) uveljaviti prakso rednih »letnih poročil za zaposlene«,

q) proučiti uveljavljeni način reševanja konfliktov v družbi zaradi uveljavitve prevladujočega t. i. konstruktivnega načina reševanja organizacijskih konfliktov:

r) uvedba projekta za uvajanje t. i. participativne organizacijske kulture v družbi,

s) proučitev uresničevanja koncepta družbene odgovornosti podjetij, zlasti v odnosu do zaposlenih kot ključne skupine deležnikov;

t) vključitev podjetja v zunanje projekte, ki vključujejo tudi aktivnejšo vlogo zaposlenih ali njihove neposredne interese (Zlata nit, Družini prijazno podjetje, Evropski model poslovne odličnosti itd.),

u) sprejem t. i. etičnega kodeksa v družbi,

v) namenjanje posebne skrbi reševanju invalidske problematike, ter problematike drugih posebej občutljivih skupin zaposlenih v družbi (mladi, ženske, starejši delavci itd.),

w) ..... itd.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

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.

Ponovitev volitev v svet delavcev

Vprašanje:

Volitve v svet delavcev so bile neveljavne zaradi prenizke udeležbe. Kdo razpiše ponovne volitve v družbi po šestih mesecih, če je medtem prenehal mandat prejšnjemu svetu delavcev – sindikat ali volilna komisija?

Odgovor:

To je zaenkrat po zakonu in sodni praksi še nerešeno vprašanje. Del teorije stoji na stališču, da bi bilo treba v primerih, kot je vaš (neveljavnost volitev zaradi neude-

ležbe), vso stvar po šestih mesecih ponovno začeti iz ničle, se pravi s ponovnim sklicem zborov delavcev, na katerih se (tako kot prvič oz. za prvi svet delavcev v družbi) sprejme sklep o oblikovanju sveta delavcev in o razpisu volitev. Sam pa se nagibam k stališču, da to lahko stori volilna komisija, ki jo je imenoval prejšnji svet delavcev za štiri leta in ima torej še vedno polna pooblastila.

O tem, da želijo imeti svoj svet delavcev v družbi, so namreč delavci na svojih zborih v preteklosti že odločili in te odločitve po mojem mnenju ni treba ponavljati, kajti nezadostne udeležbe na volitvah ni mogoče samodejno razlagati kot dokaz, da delavci sploh nočejo več imeti sveta delavcev in da je treba to odločitev zato ponovno preveriti na zborih delavcev. Razlogi za neudeležbo na volitvah so namreč lahko zelo različni (npr. slabo izpeljan postopek kandidiranja in priprav na volitve, splošno nezadovoljstvo v družbi, ki nima neposredne zveze s svetom delavcev itd.). Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) zato v zvezi s tem v 42. členu pravi samo, da se »ponovijo volitve«, ne pa da je treba ponovno odločati o oblikovanju sveta delavcev nasploh.

Zakon, kot rečeno, tega vprašanja ne ureja posebej, zato se je treba poslužiti analogne uporabe njegovih drugih določil o volitvah. Menim, da je mogoče pristojnost volilne komisije za razpis ponovnih volitev v obravnavanih primerih zagovarjati z analogno uporabo določbe 43. in 44. člena ZSDU, ki urejata ponovitev volitev v primeru ugotovljenih nepravilnosti v 60 dneh. Tudi v teh primerih se lahko zgodi, da prejšnjemu svetu delavcev, ki je sicer prvi pristojen za razpis ponovnih volitev, preneha mandat pred pravnomočnostjo sklepa o neveljavnosti volitev, tako da jih po logiki stvari lahko razpiše le volilna komisija. Ne nazadnje je tudi prenizko volilno udeležbo, kot rečeno, mogoče šteti kot neke vrste »nepravilnost«, ki onemogoča veljavnost volitev. Razlika je le v tem, da je v primeru neveljavnosti volitev zaradi prenizke udeležbe, treba ponovno izvesti tudi kandidacijski postopek, v drugih primerih neveljavnosti pa to ni nujno, ampak je vse odvisno od tega v kateri fazi volilnega postopka je bila ugotovljena nepravilnost, tako da se lahko po potrebi ponovi samo glasovanje, ne pa celoten volilni postopek.

Od kdaj teče pravica do nagrade v UO

Vprašanje:

Z dnem, ko me je izvolil za predstavnika delavcev v upravnem odboru družbe (UO), je svet delavcev podal tudi uradno obvestilo skupščini o tej izvolitvi. Direktor pa me je šele dva meseca za tem poslal k notarju, da uredim vse potrebno za vpis v sodni register. S katerim dnem začnem uresničevati pravice in dolžnosti člana UO, vključno s pravico do mesečne nagrade iz tega naslova – z dnem izvolitve in obvestitve skupščine o izvolitvi, z dnem, ko me le-ta potrdi, ali z dnem vpisa v sodni register?

Odgovor:

Zakon ne daje izrecnega odgovora na vprašanje, s katerim dnem začne teči mandat (in s tem tudi pravica do pripadajoče nagrade) predstavnikom delavcev v UO ali v NS družbe. Moje stališče pa je, da to ni niti datum zasedanja skupščine (le-ta namreč nima pri imenovanju delavskih predstavnikov nobene konstitutivne vloge, ampak se samo »seznani« z obvestilom SD o opravljeni izvolitvi) niti datum vpisa v sodni register. Po določbi 277. v zvezi z 2. odst. 285. člena ZGD-1 je namreč poslovodstvo zavezano objavo in vpis sprememb v članstvu organov vodenja in nadzora v sodni register opraviti »takoj«, kar pomeni brez odlašanja. Ta določba je bila v vašem primeru, ko je bil vpis v sodni register opravljen šele dva meseca po izvolitvi, očitno kršena. Zato je datum opravljenega vpisa (še dodatno) irelevanten glede začetka teka vaše mandatne dobe.

Za začetek mandata delavskih predstavnikov v organih vodenja in/ali nadzora družbe je torej bistven datum izvolitve in (hkratne) obvestitve skupščine o izvolitvi. Če omenjena notifikacija (obvestitev skupščine) ni opravljena še isti dan kot izvolitev, pa je ključnega pomena datum te notifikacije, kajti šele s tem SD izpolni vse svoje obveznosti v zvezi z izvolitvijo delavskih predstavnikov v organe družbe v smislu določbe 6. odst. 79. člena ZSDU. Načeloma bi vam torej tudi mesečna nagrada za člane UO pripadala od omenjenega datuma dalje.

Odgovore pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Daniela Brečko, doktorica znanosti s področja sociologije, direktorica družbe Planet GV d.o.o. iz Ljubljane; **Leja Drofenik Štibelj**, univ, dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Alojz Klaneček**, doktor znanosti s področja managementa, direktor družbe PRIMIT, podjetje za zavarovalne posle, d.o.o Ljubljana; **Janko Lihteneker**, predsednik sveta delavcev TEŠ – Termoelektrarne Šoštanj, d.o.o.; **Dušan Vodušek, Janez Žnider, Marjan Turinek** in **Uroš Rozman** – predsedniki odborov sveta delavcev TEŠ, **Branko Sevčnikar**, predsednik sindikata SDE TEŠ; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator, direktor družbe ISD Storitve d.o.o. Kranj; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

Združenje svetov delavcev Slovenije

Študijsko srečanje članov v Termoelektrarni Šoštanj

Na tradicionalnem 11. letnem študijskem srečanju članov združenja, dne 17. februarja, ki ga je letos gostil svet delavcev Termoelektrarne Šoštanj, se je (skupaj s člani sveta delavcev gostitelja) zbralo kar 120 članov svetov delavcev iz 46 različnih slovenskih podjetij. Tudi tokrat je bil temeljni namen srečanja »usposabljanje iz prakse za prakso«, torej neposredno spoznavanje in medsebojna izmenjava dobrih praks in konkretnih soupravljalskih izkušenj med sveti delavcev člani združenja.

