TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 4/2012, 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 !



Slovenski menedžment in »stroški na dveh nogah«

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Slovenski menedžment in »stroški na dveh nogah«

Avtor B. Gruban v članku v tej številki Ekonomske demokracije pronicljivo opozarja na ***enega ključnih problemov učinkovitega poslovodenja v sodobnih pogojih gospodarjenja, to je na slabo upravljanje s »človeškim kapitalom«*** *(znanje in zmožnosti, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih). Žal se zdi, da se tega problema v Sloveniji nismo sposobni resneje ovesti niti v razmerah vse hujše ekonomske krize. Bolj ko se kriza zaostruje in bolj ko bi za rešitev iz nje potrebovali dodaten kapital (ne samo finančni, ki ga zdaj preprosto ni, ampak predvsem tudi človeški, ki pa ga imamo na pretek, a ga ne znamo izkoristiti za doseganje večje produktivnosti in predvsem tudi poslovne odličnosti), bolj izrazito se z zaposlenimi kot nosilci človeškega kapitala ravna kot s številkami oziroma »delovno silo«, ki jo je po prepričanju večine naših menedžerjev mogoče še kar naprej in v nedogled izžemati po klasičnih principih taylorizma. Nak, na ta način zanesljivo ne bo šlo več, kajti skrajne meje so tu že zdaj krepko prekoračene. Potrebni bodo povsem novi prijemi.*

»Organizacije ustvarjajo vrednost tako, da aktivirajo svoje premoženje! Posebej aktualen v luči t. i. neopredmetega premoženja, ki lahko predstavlja že kar 85 – 95 % celotnega premoženja nekaterih podjetij (!), je tisti njegov del, ki zadeva človeški kapital. Pogosto slišimo frazo: ljudje so naše največje premoženje, v resnici pa mnogi ravnajo tako, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga lahko zlahka ... pogrešamo! Starosta sodobnega menedžmenta Peter Drucker pravi, da gre za premoženje, ki ga slabo razumemo, še slabše merimo in najslabše ... upravljamo! Za legendarnega direktorja GE Jacka Welcha, je znano, da je na začetku svoje sijajne kariere poslovanje podjetij presojal po treh preprostih merilih: zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu zaposlenih in denarnem pretoku! Po zaključku poslovne kariere je zatrdil, da se je zmotil le v enem: v tem, da bi morali biti prav zaposleni na prvem mestu!« (B. Gruban) Če torej v enem stavku povzamemo bistvo, je mogoče z vso odgovornostjo postaviti naslednjo trditev: danes, ***v »eri znanja« in hitro naraščajočega pomena človeškega kapitala kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti je dober menedžment prepoznaven prvenstveno po učinkovitosti upravljanja z omenjenim kapitalom.*** *Praktično z nobeno še tako pomembno poslovno odločitvijo v zvezi z upravljanjem s finančnim kapitalom menedžment ne more podjetju prinesti toliko koristi ali pa po drugi strani povzročiti toliko škode, kot jo lahko z (ne)ustreznim upravljanjem s človeškim kapitalom.*

Pri tem gre kajpak predvsem za vprašanje, koliko so s svojim načinom vodenja podjetij objektivno (ne)sposobni učinkovito ***angažirati razpoložljivi človeški potencial svojih zaposlenih v produktivne namene.*** *Samo tisti del objektivno obstoječih (razpoložljivih) delovnih in ustvarjalnih potencialov zaposlenih, ki so jih ti v odvisnosti od višje ali nižje stopnje delovne motivacije in pripadnosti podjetju pripravljeni prostovoljno angažirati v poslovnem procesu (nad obveznim minimumom, ki posameznikom še zagotavlja pogodbeno dogovorjeno plačo in ohranitev zaposlitve) je namreč za podjetje* ***»dodatni kapital«*** *v pravem pomenu besede. Ta pa je, kot kažejo številne študije, lahko zares ogromen in za konkurenčnost podjetij naravnost neprecenljiv. Skratka, sinonim za dobro upravljanje s človeškim kapitalom je optimalna »zavzetost« (delovna motivacija in pripadnost) zaposlenih, vsa orodja za doseganje te pa ima v rokah menedžment.*

In kakšno je splošno stanje glede tega v Sloveniji? Če že ne katastrofalno, pa v glavnem gotovo vsaj hudo klavrno. Vsaj med vidnejšimi slovenskimi menedžerji je bolj malo »jackov welchev« (izjeme seveda potrjujejo pravilo). Ogromno pa je ozkih – dejanskih ali priučenih – »finančnikov«, ki zaposlene v podjetjih znajo še vedno obravnavati zgolj kot ***»strošek na dveh nogah«****, katerega je mogoče v kriznih časih ekonomistično gledano zelo preprosto optimizirati. In sicer bodisi z njegovim zmanjševanjem po načelih marginalne produktivnosti dela in kapitala (beri: odpuščanjem), bodisi s povečevanjem produktivnosti prek dodatne tayloristične utilizacije (beri: izžemanja) »delovne sile«, še najbolje pa s kombinacijo obojega. Prav tej katastrofalni kombinaciji, ki seveda lahko povzroča le še strese, preobremenjenost in popolno »izgorelost« zaposlenih ter zato v končni posledici nujno deluje izrazito kontraproduktivno, pa smo danes priča na vsakem koraku. Ni torej čudno, da se slovenski menedžerji s temi svojimi* ***»veščinami« upravljanja s človeškim kapitalom*** *v vsakoletni raziskavi Svetovni letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook) zdaj že kar tradicionalno uvrščajo na nekaj čisto zadnjih mest med 59 državami.*

Slovenski delavci so (v veliki meri tudi zaradi zgodovinskih razlogov) znani po visoki stopnji lojalnosti svojim podjetjem. Zakaj jih torej naš

*menedžment ne zna narediti tudi »zavzete«? Zato, ker jih skladno z učenjem (neo)klasične ekonomije tudi v 21. stoletju še vedno obravnava individualno kot **»homo oeconomicuse«**, ki jih je mogoče optimalno motivirati zgolj s plačo in drugimi materialnimi oblikami nagrajevanja, kolektivno pa kot **»mezdno delovno silo«**, ki je plačana za to, da čim bolj poslušno izvršuje ukaze svojih nadrejenih, v organizacijo in poslovanje podjetja pa se nima kaj vtikati. Sodobne motivacijske teorije, ki poudarjajo pomen zadovoljevanja ne samo materialnih, temveč tudi številnih osebnostnih in societalnih potreb ljudi v sferi dela, so za pretežni del našega menedžmenta očitno popolna »tabula rasa«. Dejstvo, da omenjenih potreb »sodobnih delavcev z znanjem« po ugotovitvah številnih empiričnih študij niti pod razno ni mogoče zares učinkovito uresničevati brez **visoko razvitega sistema organizacijske participacije zaposlenih** (individualno in kolektivno sodelovanje pri upravljanju, udeležba pri dobičku in široko notranje lastništvo), pa očitno še bolj. Temu žal ne pripisujejo prav nobenega poslovnega pomena.*

*A to je – bolj kot krivda menedžerjev samih – predvsem krivda slovenskih visokošolskih in drugih institucij, ki skrbijo za izobraževanje menedžerskega kadra, zlasti pa tudi za izobraževanje njihovih nadzornikov. Prav ti bi namreč morali imeti kot prvi **jasno izdelane kriterije za prepoznavanje »dobrega« menedžmenta** (tudi) v zgoraj opisanem smislu, a so – vsaj v tem pogledu – povsem zaostali za potrebami časa.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:
Brane Gruban

Upravljanje človeškega kapitala podjetij

Podjetja obstajajo zato, da ustvarjajo vrednost. Vrednost pa je tisto "nekaj", kar obstaja in se potrjuje v očeh in v pričakovanjih deležnikov podjetja (angl. stakeholders) – za ene je to vrednost za delničarje (angl. shareholders value), ko pač gre za pridobitniško dejavnost, za druge, v nepridobitniški sferi, je to vrednost za deležnike (angl. stakeholders value), ki pa je sicer ni mogoče vedno tudi finančno ovrednotiti! Vsi deležniki bodo sodelovali z nami še naprej le, če so izpolnjena njihova pričakovanja glede vrednosti.

Naraščajoč pomen človeškega kapitala podjetij

Obsedenost z vrednostjo za delničarje, ki smo ji priča zadnja desetletja predvsem v ZDA, je izoblikovala poseben tip (turbo)kapitalizma. Tega pa zaznamujejo tudi nekateri stranski učinki, ki izvirajo iz imperativa kratkoročnega maksimiranja dobička! Predvsem gre za linearno zniževanje stroškov – kar po vrsti, ne glede, ali gre za stroške, ki ustvarjajo vrednost, ali ne! To logiko razmišljanja podpira tudi tradicionalni sistem računovodstva, ki ga je italijanski menih Pacioli razvil v 16. stoletju in mu tudi danes verodostojnost upajo odrekati le redki. Mnoge menedžerske odločitve, ki so bile sprejemljive za industrijsko dobo, so neskladne z ustvarjanjem vrednosti in posledično vsem nedosledne v današnjem času, ko dominira znanje. Tudi »sveta krava« menedžmenta, vsemogoči strateški plani, ne ponujajo več potrebnih odgovorov.

Trg pa danes »vrednoti vrednost« drugače, kot zgolj s knjižnim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij. Tudi kapitalno zelo intenzivna podjetja so lahko vredna nekajkrat več kot je njihova knjižna vrednost, medtem ko vrednost podjetij, kjer dominira znanje, vrednostno lahko dosegajo deset in večkratnik

Pogosto slišimo frazo: ljudje so naše največje premoženje, v resnici pa mnogi ravnajo tako, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga lahko zlahka ... pogrešamo!

knjigovodskih podatkov! Vrzel med obema podatkoma, knjižno in tržno vrednostjo podjetij, predstavlja **t. i. neopredmeteno premoženje** (angl. *intangible assets*), ki pa ga je praviloma težko dosledno meriti in ocenjevati ter posledično tudi upravljati! Kako boste merili npr. odnose s potrošniki, posebna znanja in organizacijske sisteme ali pa odlično obvladovanje procesov? Kako talentirane in zavzete delavce, jasnost vizij in strategij? Vsi ti elementi namreč predstavljajo bodoči potencialni dobiček!

Poslovni modeli, ki temeljijo zgolj na zniževanju stroškov, sodijo v ropotarnico zgodovine.

Danes žal še vedno ni enotnih mnenj in standardov glede vrednotenja neopredmetenega premoženja.

Toda to še ne pomeni, da ni prav to premoženje, tisto, ki ustvarja vrednost. Nasprotno! Žal se z upravljanjem tega premoženja ukvarjamo daleč premalo. Za razliko od finančnega premoženja, kjer finančni direktor nadzoruje in koordinira finančno premoženje prek enotnega sistema in jasnih standardov, je neopredmeteno premoženje razpršeno čez številne poslovne funkcije in zato slabše spremljano; če sploh!?

Neopredmeteno premoženje se danes pogosto pojavlja pod pojmom **intelektualni kapital**, ki se napačno enači z intelektualno lastnino ali kar ljudmi in njihovimi znanji! Postopna klasifikacija intelektualnega kapitala počasi vnaša več pojmovne jasnosti, saj intelektualni kapital razvršča na tistega, ki izvira iz zunanjega okolja (potrošniki, lokalna skupnost ipd.) in na tistega, ki izvira iz notranje infrastrukture in arhitekture organizacij, ter na del, ki predstavlja **človeški kapital**. Pojem kapitala se torej nanaša na različne koncepte in ne le na laično pojmovane »finance«. Tako poznamo **čustveni, socialni** in **kapital odnosov**, ki predstavljajo »mehke« kategorije organizacijske infrastrukture. **Kapital znanja** (angl. *knowledge capital*) je oprijemljivejši in obsežnejši ter predstavlja kodificirano, razvrščeno znanje organizacije, njeno modrost in izkušnje, iz katerih črpa vire za svojo poslovno uspešnost.

Organizacije ustvarjajo vrednost tako, da **aktivirajo svoje premoženje!** Posebej aktualen v luči t. i. neopredmetenega premoženja, ki lahko predstavlja že kar 85 – 95 % celotnega premoženja nekaterih podjetij (!), je tisti njegov del, ki zadeva **človeški kapital**. Pogosto slišimo frazo: ljudje so naše največje premoženje, v resnici pa mnogi ravnajo tako, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga lahko zlahka ... pogrešamo! Starosta sodobnega menedžmenta Peter Drucker pravi, da gre za premoženje, ki ga slabo razumemo, še slabše merimo in najslabše... upravljamo! Za legendarnega direktorja GE Jacka Welcha, je znano, da je na začetku svoje sijajne kariere poslovanje podjetij presojal po treh preprostih merilih: zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu zaposlenih in denarnem pretoku! Po zaključku poslovne kariere je zatrdil, da se je zmotil le v enem: v tem, da bi morali biti prav zaposleni na prvem mestu!

Zaposleni: strošek ali premoženje?

Kadar govorimo o kapitalu, se je treba zavedati, da je ta v bilancah na drugi strani, kot je premoženje! Kapital označujemo namreč kot obveznost, ker ga je potrebno na neki točki vrniti. Toda človeškega kapitala ni potrebno »vrniti«! Je v lasti zaposlenih, ki nam ga posojajo ves čas, dokler so pač zaposleni v podjetju. Te »nerodnosti«, ki jih potencira tudi trmasto vztrajanje pri preživelih računovodskih standardih, ki neopredmetenega premoženja – torej tudi človeškega kapitala, ne znajo vrednotiti drugače kot strošek (»strošek na dveh nogah«, pravijo cinično računovodje), povzročajo zmedo, iz katere izvira **pojmovanje zaposlenih kot stroška**. To pa je v resnici samo njihova plača, mezda!

Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja! Celo več – so edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži ... človek!

Poslovni modeli, ki temeljijo zgolj na zniževanju stroškov, sodijo v ropotarnico zgodovine. Za poslovno odločanje danes je nujno ravnovesje med stroški in vrednostjo. Merjenje le te – finančno in nefinančno – za vsakega deležnika organizacije posebej in prispevka slehernega zaposlenega tej vrednosti, predstavlja že dalj časa enega največjih izzivov menedžmenta po vsem svetu. Menedžerji pač so in bodo obremenjeni s številkami, zato je nujno poiskati **kvantificirane metode merjenja**, s katerimi bomo razumeli vrednost zaposlenih in njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti v podjetjih. Posebej pomembno je pri tem razumeti, da ni pomembno samo tisto, kar je rezultat nekega poslovnega procesa, ne da bi pri tem razumeli vzvode, ki krmilijo procese, ki vodijo k tem rezultatom!

Za razliko od stroškov, ki so običajno izraženi v konkretnih absolutnih številkah, lahko gre vrednost navzdol in navzgor, odvisno pač od določenih zaznavanj. **Denar je najtradicionalnejši izraz vrednosti, vendar nikakor ne tudi edini!** Ekonomisti in finančniki ponavadi izražajo vrednost v trdi govorici številk. Vendar je takšen pogled gotovo preozek: naši kupci vidijo vrednost v odlični storitvi in odnosih z našimi sodelavci; zaposleni vidijo vrednost zanje v delovnih izzivih in možnostih osebnega razvoja; dobavitelji vidijo vrednost zase v povezavi z ugledno hišo, kot smo mi. Številčno izražanje stroškov je razmeroma enostavno, precej bolj zapleteno pa je opredeljevanje njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti. Vsi stroški bi morali (ni pa vedno tako!) biti vhodni parameter v procesih, katerih rezultat bi naj bila vrednost. Kadar gre za potrebo po zniževanju stroškov, bi moral biti menedžment izjemno selektiven in razpolagati z informacijami, ki bi omogočali **rezanje predvsem tistih stroškov, ki ne prispevajo vrednosti**! Žal pa se škoda takšnih nepremišljenih potez praviloma opazi prepozno! Če govorimo o ljudeh, bi lahko takšen primer poiskali pri recimo prostovoljnem odrekanju večjemu številu zaposlenih – npr. predčasnem upokojevanju. Vprašati bi se morali: si lahko nekatere od njih privoščimo pogrešati, če še vedno ustvarjajo vrednost!?

Finančni izidi bodo vedno ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij!

Podjetja so zato, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar: uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega, kot tudi vzroka in vzvodov zanj! Takšen način razmišljanja pa neizogibno pelje v **t. i. mehke poslovne kategorije**, ki lahko usodno prispevajo ali zavirajo doseganje rezultata. Računovodje imajo opravka s transakcijami in to je eden od razlogov, zakaj stroški dominirajo nad vrednostjo! Težko bi dejali, da so računovodje preživeti. Toda, tisto kar goreče merijo in zagovarjajo, pogosto je! Preživeto. Vse to še zdaleč ne pomeni zanikanja računovodstva kot temeljite stroke. Čeprav se zdi točnost njihovih navedb velika, lahko zatrdimo, da mnoge znane presoje in merila, kot je recimo sam dobiček ali angažirani kapital, niso nič drugega, kot nekakšne presoje in predpostavke! Depreciacija, razvrščanje režijskih stroškov, amortizacija ipd., lahko vodijo k pragmatičnim odločitvam, ki naj bi določale želeni finančni izid. Zato trditev, da so te odločitve precej zanesljivejše kot tiste, vezane za (ne)zmožnost natančnega merjenja mehkih prvin, lahko še vedno vzamemo z veliko mero rezerve. Razlogov za težavnost merjenja mehkih kategorij, kamor uvrščamo tudi človeški kapital, seveda ni malo. V prvi vrsti je to kompleksno in težko opravilo! Potrebno je več vrst meril in procesov merjenja ter razumevanje vzročno posledičnih pojavov. Toda dan, ko bodo tovrstna merila del standardov v vseh podjetjih, ni več daleč, čeprav računovodski strokovnjaki in združenja, še vedno vztrajno vihajo nos in zavračajo vsako "vtikanje" neopredmetenega premoženja v bilance podjetij.

Ljudje s(m)o pač mobilni, subjektivni, spremenljivi, še posebej pa nepredvidljivi – kar vse je hudo daleč od računovodskih idealov kapitala – in jih ti zato tudi ne »spustijo« v bilance praviloma drugače kot strošek! Vendar **zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja**! Celo več – so **edino aktivno premoženje** podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži... človek!

S čim stimulirati zaposlene

Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo **pričakuje neko drugo vrednost zase**. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnic) pričakuje še precej drugega: stimulativno delovno okolje, status, ponos, da dela v spoštovanem in uglednem podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Način, na katerega omogočamo to vrednost, zaposlenim determinira njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge déležnike podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost za zaposlenega ni nujno izražena le denarno, zato pogosto povzroča manjši prispevek zaposlenega, kot bi ta lahko bil.



Piše:
dr. Alojz Klaneček

Analiza uvajanja solastništva zaposlenih

Ko beremo ugotovitve različnih znanstvenih in strokovnih študij v svetu o številnih poslovnih prednostih širšega notranjega lastništva zaposlenih, ne moremo mimo dejstva, da bi tak način organiziranja podjetij tudi v Sloveniji pomagal rešiti marsikateri problem, ki je danes zelo aktualen, oz. bi omogočil večjo gospodarsko rast, pomagal rešiti pokojninsko problematiko, probleme nezaposlenosti, preprečil beg dobrih kadrov v tujino ipd. V tem prispevku podrobneje analiziramo potek ter ugotovljene prednosti in slabosti uvajanja notranjega lastništva na konkretnem primeru enega od slovenskih podjetij, t. j. Primit d.o.o. iz Ljubljane.

Uvod

V zadnjih desetletjih je bilo izvedenih veliko raziskav o odnosih med lastništvom zaposlenih in delovanjem podjetij. Največ jih je bilo osredotočenih na ESOP (Employee Stock Ownership Plan).[1] Ugotovljeno je, da je **njihov prispevek k boljšim poslovnim uspehom podjetij zelo pozitiven**. Iz teh raziskav lahko ugotovimo naslednje: »Kombinacija lastništva in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (participative ma-

[1] ESOP – Program, ko delavci načrtno in postopno kupujejo delnice podjetja, po navadi pod ugodnimi pogoji. Ti načrti vsebujejo specifična pravila, ki večinoma zahtevajo, da lahko vsi zaposleni s polnim delovnim časom, ki so stari najmanj 21 let in so v podjetju zaposleni najmanj eno leto, sodelujejo v načrtu na enakopravni osnovi, in sicer tako, da prejemajo dodatke, ki temeljijo na relativni plači, ali pa gre za odlog izplačila plač. V teh pravilih je nekaj fleksibilnosti, toda izbiranje bodočih solastnikov med zaposlenimi na osnovi ocene uspešnosti ni dopuščeno (Rodick 2004b, 55).

nagement) je močno konkurenčno orodje, toda niti lastništvo niti sodelovanje samo po sebi nista zadostna. Dokončanih je bilo več študij o vplivih širše zasnovanih načrtov[2] 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).

V podjetjih s široko zasnovanim lastništvom zaposlenih imajo zaposleni **veliko večje prilive kot v podjetjih, kjer takega lastništva ni**. Kardas in dr. (1998) so v raziskavi primerjali podjetja v Washingtonu, ki so imela ESOP plane za pridobitev lastništva zaposlenih, in taka, ki jih niso imela. Ugotovili so, da so imeli zaposleni v tistih podjetjih, ki so omogočila zaposlenim lastništvo (ESOP), neprimerno višje prihranke za upokojitev kot v ostalih podjetjih. Povprečna vrednost prihrankov za upokojitev na zaposlenega je bila v letu 1995 v podjetjih z ESOP plani okrog 32.000 USD, v ostalih pa približno 12.500 USD.

V zadnjih dvajsetih letih je postalo široko zasnovano lastništvo zaposlenih **glavno vodilno ameriškega gospodarstva** Prav tako narašča v multinacionalnih podjetjih. Od 25 do 30 milijonov zaposlenih v ZDA danes prispeva v eni od možnosti za pridobitev lastništva oz. okoli 25 % vse ameriške delovne sile izven državnih uslužbencev (Adams idr. 2008, 29). Od teh jih je **prek 11 milijonov udeleženih v ESOP planih** za pridobitev lastništva (Rosen in Rodrick 2008, vii).

Evropska federacija za delničarstvo zaposlenih je že v prejšnjem desetletju navedla naslednje koristi, ki jih to prinaša (EFES[3] 2012):

- ***motivacijo zaposlenih za izboljšanju poslovne učinkovitosti***: participacija zaposlenih, ki upošteva človeški dejavnik, izboljša poslovno uspešnost v pogledu produktivnosti/konkurenčnosti in kakovosti; programi participacije pomagajo razvijati dinamična in učinkovita podjetja;
- ***pravičnejšo razdelitev bogastva podjetja***, v zvezi s čimer Ministrski svet Evropske unije v priporočilu iz leta 1992 ugotavlja: »Na spodbujanje finančne participacije zaposlenih oseb v podjetjih, brez razlikovanja na osnovi spola ali nacionalnosti, lahko gledamo kot na sredstvo za doseganje večje porazdelitve bogastva, ki ga je ustvarilo podjetje, pri čemer so sodelovali zaposleni.«;
- ***ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest***, kjer je v povezavi s privatizacijo ali preurejanjem podjetij lastništvo zaposlenih dejavnik ohranjanja in podpore zaposlovanju (zaposleni lastniki so bolj naklonjeni zaposlovanju kot zunanji delničarji);
- ***pospeševanje podjetništva***, kjer je bilo dokazano, da programi participacije v ZDA usposabljajo zaposlene, da si ustvarijo začetni kapital za ustanovitev lastnega podjetja z razvijanjem močnega podjetniškega duha in da pomagajo pri reševanju problema nasledstva v primerih, ko je direktor lastnik delnic;
- ***trajnostni razvoj***, saj imajo zaposleni lastniki dolgoročnejši pogled na razvoj podjetja. Ker tudi delajo v podjetju, se bolj zavedajo vpliva razvojnih strategij na okolje. Posebno v vzhodni Evropi so zaposleni lastniki obranili lokalno okolje pred uničujočimi posledicami kratkoročnih komercialnih koristi zunanjih delničarjev;
- ***dodaten zaslužek za zaposlene***, saj sheme lastništva zaposlenih zagotavljajo delavcem dodatne prihodke, ki so zlasti dobrodošli ne le ob upokojitvi, ampak tudi ob izrednih dogodkih;
- ***stabilnejšo družbo***, ker daje širša porazdelitev bogastva podjetja med zaposlene večjo stabilnost na finančnih trgih. Lastništvo zaposlenih je pomemben motivacijski dejavnik v podjetju, če zaposleni vidijo povezanost svojih prizadevanj z rezultati podjetja in s prejetimi nagradami. Optimalne rezultate dosežemo, ko se v poslu razvije kultura participacije. Koristi imajo tudi drugi delničarji zaradi večjih zmogljivosti, ki jih zagotavlja participacija.

Ko beremo te trditve, kot rečeno, ne moremo mimo dejstva, da bi **tak način organiziranja podjetij tudi v Sloveniji pomagal rešiti marsikateri problem,** ki je danes zelo aktualen, oz. bi omogočil večjo gospodarsko rast, pomagal rešiti pokojninsko problematiko, probleme nezaposlenosti, preprečil beg dobrih kadrov v tujino ipd.

V nadaljevanju je opisan primer uvajanja lastništva zaposlenih v privatnem podjetju Primit d.o.o. iz Ljubljane, kjer je lastnik z tako novo organizacijo poskušal sprožiti pozitivne učinke v poslovanju.

Opredelitev organizacijske spremembe

Sprememba, obravnavana v tem članku, je **prodaja dela osnovnega kapitala s strani ustanovitelja kot edinega lastnika zaposlenim v podjetju**. Do te prodaje je prišlo zaradi ustanoviteljeve ocene, da je to najboljši način, da se v organizaciji podjetja uvede sprememba, ki bo povzročila boljšo motiviranost zaposlenih za delo, kar bo pospešilo rast podjetja.

Prodaja deležev je bila izvedena na način, da je **ustanovitelj prodal 28,5-odstotni delež** 13 zaposlenim po ključu, ki je odražal njihov dotedanji prispevek v podjetju v dvanajstih letih njegovega obstoja. Tako so imeli izbrani zaposleni možnost kupiti deleže osnovnega kapitala v višini od 1 % do 6 %.

Nakup so financirali s posojilom, ki jim ga je dalo podjetje Primit d.o.o. (zastava lastniških deležev). Posojilo so **odplačevali z dobičkom**, ki so ga s svojim lastniškim deležem ustvarjali. Bistveno pri tej prodaji oziroma nakupu je tudi dejstvo, da so zaposleni kupili deleže po knjigovodski vrednosti, ki je bila za približno **tri- do petkrat nižja od tržne vrednosti** (ta je bila ugotovljena na osnovi ocenjenih donosov v prihodnosti). V primeru, da v podjetju ne bi bili več zaposleni, pa bi morali svoj delež prodati za ceno, po kateri so ga kupili, povečano za stopnjo inflacije.

Nadaljevanje na 7. strani

[2] To pomeni, da je prek posameznih načrtov lastniški delež v podjetju lahko pridobila večina zaposlenih.

[3] EFES – European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation – je evropsko združenje zaposlenih lastnikov.

Analiza spreminjanja

Kritična analiza obvladovanja spreminjanja

PRETEKLA OBDOBJA	DEJAVNOSTNI VIDIKI SPREMINJANJA	VEDENJSKI VIDIKI SPREMINJANJA
Od 1993 do 2002	Podjetje je osem let kontinuirano rastlo s približno 10-odstotno letno rastjo prihodka in sorazmerno tudi glede na ostale kazalce poslovanja. Taka rast je omogočila generiranje dobička, ki se je vsa leta zadrževal v podjetju. S tem je naraščal njegov kapital.	Zaposleni so napredovali v skladu s svojimi sposobnostmi in hotenji. V povprečju so bili zelo zadovoljni z doseganjem kariere, z zaslužkom in z ostalimi ugodnostmi, ki jim jih je prinašala zaposlitev: druženje, izobraževanje, potovanja po svetu…
Od 2002 do 2003	Podjetje se je znašlo v zreli fazi življenjskega cikla, zato so bile potrebne korenite spremembe za ponovno rast. Bila je narejena analiza možnosti za razvoj in na koncu sprejeta odločitev, da je v podjetju smiselno izvesti lastniške spremembe, ki bodo prinesle nove izzive zaposlenim. Ti so najpomembnejši generator rasti v delovno intenzivnem podjetju.	Zaposleni so bili zadovoljni s tem, kar so dosegli do sedaj. Niso videli možnosti, da bi imeli še kaj več kot plačo in druge ugodnosti, ki so jim pripadale glede na doseženo pozicijo v organizacijski strukturi podjetja. Nekaj sodelavcev je zapustilo organizacijo, ker so bili nezadovoljni z doseženim, poleg tega pa so videli možnosti za svoj razvoj drugje.
November 2004	Ustanovitelj in lastnik podjetja se je odločil, da bo del kapitala, ustvarjenega z dobičkom v preteklih letih, plasiral v druge projekte, saj je ocenil, da je podjetje za to dejavnost prekapitalizirano in da samo kapital ne bo povečal rasti podjetja. Odločitev je sovpadala tudi z ugodno davčno stimulacijo pred uvedbo novega zakona o dohodnini.	Odločitev o dekapitalizaciji podjetja je bila sprejeta tudi na osnovi nasičenosti lastnika z dolgoletnim opravljanjem istega posla in želje po novih poslovnih izzivih.
December 2004	Skupaj z Inštitutom za delničarstvo iz Ljubljane sta se izdelala scenarija dekapitalizacije podjetja in prodaje deležev zaposlenim. Konec decembra so bile podpisane vse pogodbe in nekateri zaposleni so postali solastniki podjetja v skupni višini 28,5 %. Bivši edini lastnik je obdržal delež v višini 36,8 %, 34,7-odstotni delež pa je ostal v lasti podjetja, ki naj bi v prihodnosti postopno prehajal v last ostalih zaposlenih.	Ob teh dogodkih je moral ustanovitelj pri sebi razčistiti dilemo, ali dela prav, na drugi strani pa preganjati strahove zaposlenih, da jim lastništvo ne bo prineslo le obveznosti, ampak tudi korist, predvsem na dolgi rok. Poleg tega je bilo potrebno prepričati nekatere nove lastnike, da mora imeti ustanovitelj še vedno večino glasovnih pravic, ki ni sorazmerna s % lastnine – nekateri so se čutili bolj zaslužne in so hoteli imeti sorazmerno večje glasovalne pravice od drugih z enakim kapitalskim deležem.
Leto 2005	Rezultati novih lastniških razmerij so bili vidni takoj, saj se je prodaja povečala za približno 30 odstotkov, poleg tega pa se je bivši edini lastnik delno umaknil in prepustil večji del poslovnih odločitev in predvsem nadzora novim lastnikom.	Novi solastniki so postali bolj samozavestni, kar se je opazilo tudi navzven, poleg tega pa tudi samostojni pri delu in bolj motivirani.
Leto 2006	V tem obdobju je začetni pozitivni učinek pridobitve lastniških deležev pričel pešati. Nekateri od novih lastnikov niso več dosegali rezultatov, ki bi jim omogočali soliden zaslužek. Pojavljati so se začele napetosti med nekaterimi zaposlenimi in ustanoviteljem.	Praksa je pokazala, da so novi lastniki bolje delali le na začetku; po letu ali dveh pa je bila delovna učinkovitost spet na nivoju pred pridobitvijo deležev. Poleg tega se novi lastniki niso obnašali nič bolj podjetniško kot prej, ko še niso bili lastniki. Ob izplačilu dobička niso prejemali gotovine, ker so morali najprej odplačati posojilo. Tega so vrnili v dveh letih. Pokazalo se je, da imajo zaposleni raje denar v žepu kot pa delež v podjetju, ki bo prinašal zaslužek šele v prihodnosti.
Leto 2007	V tem obdobju je podjetje stagniralo in je več kadra odšlo iz podjetja, kot pa se ga je na novo zaposlilo. Tudi nekaj lastnikov je prodalo lastniške deleže nazaj ustanovitelju in zapustilo podjetje. Ustanovitelj in direktor podjetja je ob koncu leta 2007 prepustil mesto direktorja mlajšemu kolegu in se umaknil na mesto svetovalca.	Glede na splošno stagnacijo nekateri ključni sodelavci, ki so tudi lastniki podjetja, niso zadovoljni z obstoječo situacijo. Vzroke za slabo delo iščejo izven sebe, predvsem v poslovnem sistemu in v odločitvah direktorja. Ta se je predvsem zaradi tega in zaradi osebne nasičenosti s tem poslom odločil, da bo prepustil krmilo podjetja drugemu direktorju.
Leto 2008	Ustanovitelj namerava prodati preostali delež osnovnega kapitala in večino glasovalnih pravic na skupščini.	Vidna je bojazen zaposlenih, kaj se bo zgodilo s podjetjem, če bo prišel novi lastnik.
Leto 2009 do 2011	V začetku leta 2009 ustanovitelj spet postane direktor. Svojega lastniškega deleža ni prodal. Pričela se je vsebinska rast podjetja brez širjenja storitvenih zmogljivosti. Pričakuje se vračilo denarja, ki je bil v preteklosti plasiran v dolgoročne naložbe. V času krize podjetje deluje stabilno. Obseg poslovanja je precej manjši kot pred leti, zaposleni so v glavnem zadovoljni in verjamejo, da bo tudi ta gospodarska kriza premagana.	Zadeve v podjetju se umirijo. Novega (starega) direktorja in ustanovitelja sodelavci dobro poznajo, zato se je z njegovo vrnitvijo negotovost za njihova delovna mesta močno zmanjšala. Morda celo preveč, kajti pri delu ni zaznati, da bi bili zaposleni v času krize pripravljeni delati bistveno več za enak zaslužek. Kriza jim je velikokrat opravičilo za neuspeh.

Analiza napak v obvladovanju spreminjanja

PRETEKLA OBDOBJA	DEJAVNOSTNI VIDIKI SPREMINJANJA	VEDENJSKI VIDIKI SPREMINJANJA
Od 2000 do 2003	Transformacija lastništva med zaposlene bi se morala izvesti že pred dvema oz. tremi leti, ko je rast pričela stagnirati. S tem bi zadržali nekaj dobrih kadrov, ki so v času stagnacije odšli v bolj dinamične organizacije (tako so vsaj mislili), da bi lažje uresničevali svoje vizije.	Zaposleni bi s solastništvom pridobili novo motivacijo še v času manjše konkurence in manj strogih zakonskih pogojev za delovanje (licence), kar bi omogočilo zelo hitro rast skupin, ki jih vodijo. Tako bi se kot vodje hitreje razvijali. Imeli bi tudi večji delež kapitala v podjetju in s tem večje premoženje, kar bi jim prineslo več moči in energije za dobro delo.
Prva polovica decembra 2004	Velika napaka je bila storjena s tem, da se je pogodba med družbeniki pričela sestavljati šele v prvi polovici decembra, postopek pa je moral biti končan do konca tega meseca. Tako je zmanjkalo časa, da bi se o vseh členih pogodbe dobro premislilo. Za operativno izvedbo te spremembe bi morali imeti na voljo vsaj tri mesece.	Ta napaka se je pri zaposlenih kazala na način, da jim ni bilo mogoče dovolj natančno in razumljivo obrazložiti vsebine pogodbe. Bodoči lastniki so se zato počutili na nek način prikrajšane za informacije, zato so pogodbo podpisovali z določenimi zadržki in s premajhnim navdušenjem.
Druga polovica decembra 2004	Napaka v družbeni pogodbi je bila tudi ta, da so bili vsi lastniki, ne glede na rezultate njihovega dela, enako udeleženi na dobičku za enak delež v osnovnem kapitalu. Ta napaka je bila odpravljena v letu 2007, ko se je uvedel model, po katerem se deli 70 % dobička glede na uspeh posameznika in 30 % glede na delež osnovnega kapitala.	Posledica take delitve dobička je bila, da so bili zaposleni lastniki, ki so bili bolj uspešni, nezadovoljni z delitvijo dobička in se zato niso trudili, da bi delali še bolje.
Prednovoletno srečanje zaposlenih 26. 12. 2004	Na tem srečanju je bila sprememba v lastniški strukturi podjetja komaj omenjena, namesto da bi temu dogodku posvetili veliko pozornosti z ustrezno promocijo, kot na primer: fotografije novih solastnikov, posebna predstavitev le-teh, simbolična priznanja, evforija s šampanjcem, morda podelitev posebnih oznak – solastnik podjetja oz. družbenik.	Če bi dali večji pomen temu dogodku, bi se zaposlenim ta organizacijska sprememba zelo vtisnila v spomin in bi omogočila večjo motiviranost za solastništvo pri potencialnih solastnikih med zaposlenimi.
Februar 2005	Napaka je bila tudi, da vodstvo podjetja do tega trenutka ni jasno določilo pogojev, pod katerimi bodo lahko zaposleni v prihodnosti postali solastniki. Napaka je bila odpravljena v letu 2006.	Zaradi tega ni bilo zanimanja za solastništvo. Zaposleni so bili namreč v negotovosti, ali bodo sploh lahko postali solastniki, kar jih je demotiviralo.
Leto 2006	Ena od večjih napak je bila, da v času stagnacije podjetja nista bili na novo vzpostavljeni vsaj dve organizacijski enoti (npr. v Ljubljani, Mariboru…).	Nove poslovne enote prinesejo v podjetje motivacijske vzvode z večjo tekmovalnostjo in možnostjo primerjave med posameznimi enotami. Tako se pretaka več energije med zaposlenimi, ki imajo zato boljše delovne rezultate.
Leto 2007	V novembru je bil imenovan novi direktor, ki ni imel na področju vodenja podjetja nobenih izkušenj niti ni imel izkušenj pri vodenju zaposlenih in njihovem kadrovanju.	V prvih nekaj mesecih je bila v podjetju zmeda, ker zaposleni niso vedeli, kdo vodi podjetje: ali ustanovitelj, ki je postal svetovalec direktorja ali novi direktor.
Leto 2008	V prvi polovici leta se je v podjetju zaradi imenovanja novega direktorja že pojavila kriza vodenja. O pomembnih stvareh so odločale skupine najbolj glasnih sodelavcev, ki velikokrat niso bile v skladu s poslovnim konceptom ali s trenutnimi finančnimi zmožnostmi podjetja. Povečala se je težnja zaposlenih po raznih bonitetah.	S prihodom novega direktorja se je obdržal stari poslovni koncept z minimalnimi spremembami. Prejšnji direktor je skozi vlogo svetovalca skrbel, da v podjetju ni zavladal kaos. Nekateri sodelavci z dolgim zaposlitvenim stažem so namreč želeli imeti več vpliva, kot so ga imeli pred prihodom novega direktorja, tako da so delali manj in slabše kot prej.
2009 do 2011	Zelo kmalu po nastopu novega direktorja je postalo jasno, da to ne bo pospešilo rasti podjetja. Njegova neizkušenost v primerjavi z izkušenimi ključnimi vodji ni mogla prinesti dobrih poslovnih rešitev. Zato je bila edina racionalna možnost, da se vrne prejšnji direktor. Če bi iskali drugega direktorja, bi to pomenilo precejšnje tveganje, kajti gre za vodenje zelo specifičnega podjetja.	Zaposleni so se s prihodom prejšnjega direktorja pomirili in so takoj pričeli dajati signale, da bodo v prihodnje bolj motivirani za delo. Seveda je bilo danih še nekaj negativnih opazk s strani sodelavcev, ki so z novim direktorjem dobili več kompetenc, kar pa ni bistveno vplivalo na poslovanje podjetja kot celote.

Ukrepi za učinkovitejše in uspešnejše obvladovanje podjetja v prihodnje

PRIHODNJA OBDOBJA	DEJAVNOSTNI VIDIKI SPREMINJANJA	VEDENJSKI VIDIKI SPREMINJANJA
Februar 2005	Več pozornosti bo potrebno posvečati sedanjim solastnikom. Prikazati jim bo treba pomen solastništva, o dobičku v podjetju jih bo potrebno obveščati vsake tri mesece in izpostaviti osebe, ki bodo k dobičku največ prispevale.	S temi ukrepi se bo povečal pomen solastništva med zaposlenimi, kar bo pozitivno vplivalo na motivacijo za delo in na pripadnost podjetju. Ti bodo tudi dober zgled ostalim, ki še niso lastniki.
Marec 2005	Potrebno bo oblikovati jasne pogoje za pridobitev solastništva: koliko časa je potrebno biti za to zaposlen v podjetju, kakšne rezultate je potrebno imeti, kakšne sposobnosti so za to potrebne. Bodoče solastnike, ki bodo imeli možnost za pridobitev solastništva v roku enega leta, je potrebno posebej javno evidentirati in jim povedati, katere pogoje morajo še izpolniti.	Če bodo zaposleni vedeli, kdaj in pod katerimi pogoji lahko pridejo do solastništva in s tem pridobijo ugodnosti, ki jih opažajo pri sodelavcih, ki so že solastniki, si bodo močno prizadevali tudi sami to postati. To pa je tisto pomembno gonilo, ki bo pognalo podjetje v rast.
Maj 2005	Nazorno bi bilo potrebno prikazati status solastnika podjetja z vsemi ugodnostmi, ki jih solastništvo prinaša: status v podjetju in izven njega, dodaten zaslužek od kapitalskega dobička, soodločanje v podjetju, prevzem odgovornosti, preskrbljenost potomcev, prihranki za rento…	Zaposlene bo motiviralo, da postanejo solastniki, če bodo imeli dober zgled pri obstoječih solastnikih. Zato je treba ugodnosti, ki jih solastništvo prinaša, pokazati zaposlenim in jih tržiti tudi zunaj podjetja za pridobivanje novih kadrov, ki se želijo zaposliti v stabilnem podjetju, kjer se jim ne bo treba bati, da bodo izgubili zaposlitev.
Februar do maj 2005	Ponovno bi bilo potrebno proučiti družbeno pogodbo, ki je zaradi časovne stiske ob njenem nastanku nedodelana. Nujne spremembe bi bilo lažje izvesti sedaj, ko odnosi med družbeniki še niso poglobljeni, kot kasneje, ko bo potrebno spreminjati trdno zasidrane pridobljene pravice.	Dobro utemeljena in pravno dorečena družbena pogodba bo dala solastnikom občutek varnosti. To bo pozitivno prispevalo k zadovoljstvu lastnikov pri delu in utrdilo zaupanje v podjetje.
Marec do maj 2005	Projekt prenosa solastništva na zaposlene bo potrebno tudi medijsko podpreti. Pri tem mislim na objavo člankov o projektu odprodaje deležev zaposlenim, na objavljeno zgodbo o uspehu ustanovitelja kot podjetnika in na pospešeno reklamiranje podjetja ob 12-letnici delovanja. Tako bodo doseženi sinergijski marketinški učinki zaradi hkratnih tovrstnih aktivnosti.	S tem se bo utrdila blagovna znamka podjetja, povečal se bo ugled pri poslovnih partnerjih, zaradi boljšega poznavanja podjetja in večjega zaupanja kupcev vanj bo olajšano delo prodajalcev na trgu. Več lastnikov v podjetju je manjše tveganje za zaposlene in za poslovne partnerje kot podjetje z enim lastnikom, še posebej, če je to fizična oseba.
Leto 2006	Vsak zaposleni solastnik bo moral odpreti svojo pisarno, ki jo bo nato "napolnil" z novimi zastopniki. Tako bodo postali podjetniki znotraj podjetja. Za ta korak bo potrebno solastnike ohrabriti in jih strokovno usposobiti.	Le podjetniško razmišljanje in delovanje lahko zaposleni osebi prineseta več kot golo plačo za preživetje. Seveda pa podjetništvo prinaša tudi več dela in pa poslovno tveganje, ki ga je mogoče preseči z veliko motivacijo za uspeh.
Leto 2007	Ključ uspeha v poslovnem konceptu, kot je podjetje Primit d.o.o., je oseba, ki želi uspeti in je sposobna delati z ljudmi, jih voditi in organizirati. Zato bo potrebno zaposlene v tej smeri tudi izobraževati in pomagati razvijati njihove vodstvene sposobnosti. Zamenjava direktorja lahko pomaga pri osamosvojitvi ključnih vodij, da bodo z več samozavesti vodili svoje skupine sodelavcev.	Vodje morajo začutiti moč vodenja. Šele ko jo začutijo, lahko postanejo samozavestni in uspešni vodje.
Leto 2008	To je prelomno obdobje. Prišel je novi direktor. Ustanovitelj namerava prodati ves svoj delež v osnovnem kapitalu. S tema potezama se bodo spremenili organizacija dela, vizija in cilji podjetja ipd. Marsikaj se bo spremenilo tudi za zaposlene, kajti prišlo bo do višje profesionalizacije, ki bo vplivala tudi na medosebne odnose.	Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju so zaradi dolgoletnega skupnega dela preveč prijateljski in ne omogočajo ustrezne avtoritete, ki je potrebna za uspešno vodenje. Profesionalizacija teh odnosov bo z novim večinskim lastnikom veliko lažja.
Leto 2009 do 2011	Ustanovitelj ni prodal svojega deleža in vodi podjetje še naprej. Novi direktor je zasedal položaj le eno leto. Ustanovitelj je spoznal, da je to edini način, da se bo podjetje ohranilo in s tem tudi delovna mesta za zaposlene. Načrti za rast podjetja se niso v celoti uresničili. Se je pa z uvedbo solastništva podjetje močno utrdilo na kadrovskem področju.	Podjetje je trdno, finančno stabilno, pričakuje se vračilo denarja, ki je naložen v tvegane projekte (to je del kapitala, ki je bil ustvarjen pred prodajo lastniških deležev zaposlenim) in s tem tudi novi koraki za njegovo ponovno rast.

Prednosti in slabosti spreminjanja

	POVZETEK DEJAVNOSTNIH PREDNOSTI IN SLABOSTI SPREMINJANJA	POVZETEK VEDENJSKIH PREDNOSTI IN SLABOSTI SPREMINJANJA
PREDNOSTI	Zaposleni lastniki so dobili novo vlogo, o kateri razmišljajo in se o njej pogovarjajo.	Razmišljanje o novih stvareh motivira zaposlene za delo.
	Novi lastniki se izobražujejo o pomenu kapitala v podjetju, študirajo osnove računovodstva, da bodo znali razumeti računovodske izkaze podjetja.	Novi lastniki sprašujejo vodstvo podjetja, kako bi lahko posojilo, s katerim so kupili lastniški delež, hitreje vrnili.
	V podjetju se je zmanjšal pritisk na stroške, kot so: poraba reklamnega materiala, potni stroški, stroški telefoniranja.	Solastnike že po prvem mesecu poslovanja v novem letu zanima, kakšno je poslovanje podjetja.
	Pri pridobivanju novih kadrov se upošteva tudi argument lastništva, do katerega bodo lahko prišli novi zaposleni.	Solastniki bi radi kupili še večji delež kapitala v podjetju, če bi bilo to mogoče.
	Promet se je v januarju in februarju 2005 povečal za okoli 20 %.	Novi lastniki si očitno bolj prizadevajo, da je plan dela izpolnjen, da so poročila o delu narejena v roku, da pomagajo drugim, ker jih veže skupen rezultat podjetja, ne gredo na bolniški dopust, čeprav so bolni.
	Zaposleni lastniki imajo večji vpliv na odločanje v podjetju.	Za izvedbo aktivnosti so bolj motivirani, ker so sodelovali pri njihovem oblikovanju.
	Lastniki so udeleženi na dobičku, kar jim predstavlja precejšen del dodatnega dohodka.	Zaposleni lastniki so naenkrat za enako delo zaslužili več (čeprav le na papirju, dokler ne vrnejo posojila), kar je pozitivno vplivalo na njihov odnos do dela.
	Solastništvo je tudi statusni simbol, ki prinaša lastnikom dodatno moč, s katero lahko vlivajo na svoje sodelavce.	Ostali sodelavci v podjetju na lastnike gledajo z večjim spoštovanjem.
SLABOSTI	Del delovne energije se izgublja zaradi spoznavanja nove lastniške vloge.	Kažejo se prvi znaki prepada med zaposlenimi, ki so solastniki, in tistimi, ki to (še) niso.
	Začele so se pojavljati debate o tem, kdo prispeva več k skupnemu uspehu – dobičku, in o nepravičnosti, ker nekdo prispeva več, drugi pa manj, dobiček pa si delita v enakem sorazmerju.	Nekateri od solastnikov delajo z enako intenzivnostjo in vnemo kot do sedaj. Torej prispevajo enako, dobili pa bodo na račun ostalih zaposlenih več.
	Večinski lastnik ustanovitelj se mora posvetovati tudi o stvareh, ki niso pomembne, za kar se porablja preveč energije, časa in denarja.	Nekateri solastniki so lastniško vlogo vzeli preveč zares in se obnašajo, kot bi bili direktor podjetja.
	Če so zaposleni maksimalno motivirani že pred pridobitvijo lastniških deležev, se s pridobitvijo le-teh njihova motivacija ne more več povečati in so zato s pridobitvijo lastnine le nagrajeni za nazaj, za podjetje pa ta ukrep nima koristi.	Omogočanje lastništva zaposlenim je torej smiselno, če obstaja velika verjetnost, da bodo po pridobitvi lastnine delali več in bolje in tako imeli oni sami in podjetje več koristi.
	Nekateri zaposleni lastniki mislijo, da so s pridobitvijo lastnine dosegli končni cilj, kar zanje pomeni, da jim ni potrebno več tako trdo delati, kot so morali včasih.	Solastništvo pomeni statusni simbol, ki pa žal sam po sebi ne prinaša delovnih rezultatov niti zaslužka.
	Osebe, ki niso navajene imeti lastnino oziroma po navadi vse, kar ustvarijo, tudi takoj potrošijo, želijo svoj poslovni delež kmalu po njegovi pridobitvi prodati in si čim prej kupiti katero od potrošnih dobrin.	Trošenje v času, ko je potrebno podjetje intenzivno razvijati, ni lastnost dobrega podjetnika. Kapital je potrebno kopičiti dolgoročno, da se pride do velikih poslovnih uspehov. Če vse, kar zaslužimo, takoj potrošimo, ne bomo nikoli premožni: niti podjetje niti njegovi lastniki.

Zaključek

Če analiziramo sedemletno obdobje po uvedbi lastništva med ključne zaposlene lahko ugotovimo, da je bila **ta poteza pozitivna** za podjetje kot celoto in za zaposlene v njem. Seveda posledice te odločitve niso bile le pozitivne, toda prevladujejo argumenti, ki govorijo v prid temu, da je imelo podjetje zaradi tega bolj motivirane in zveste ključne zaposlene. Morda se to še najbolj vidi v zadnjih letih, ko je zelo veliko podjetij propadlo, **obravnavano podjetje pa deluje enako dobro kot je delovalo v letih pred krizo.**

Ob taki analizi delovanja organizacije je zelo težko razmejiti, kateri faktorji vplivajo na poslovanje podjetja bolj in kateri manj. Uvajanje solastništva med zaposlene je le en tak faktor, ki pa ne more vplivati do te mere, da bi podjetje ob uvedbi te spremembe takoj pričelo rasti z velikim pospeškom. Tu so še drugi pomembni vplivi kot je gospodarska kriza, pa vplivi staranja zaposlenih, vpliv konkurence, nasičenost trga, vpliv ostalih poslovnih odločitev ipd.

Literatura

Adams, Joseph S., Barbara Baksa, Daniel D. Coleman, Clare Hatfield, Daniel J. Janich, David R. Johanson, Blair Jones, Kay Kemp, Corey Rosen, Martin Staubus in Robin Struve. 2008. Beyond stock options. 6. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation – EFES. 2012. http://www.efesonline.org/servSI.htm (4.3.2012).

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

Rosen, Corey in Scott Rodrick. 2008. Understanding ESOPs. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Kardas, Peter A., Adria L. Scharf in Jim Keogh. 1998. Wealth and income consequences of employee ownership: a comparative study from Washington State. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Razširjenost lastništva zaposlenih v Združenih državah Amerike

Lastništvo zaposlenih je v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) zelo razširjeno in ima dolgo tradicijo. Po podatkih Ameriškega nacionalnega centra za lastništvo zaposlenih (v nadaljevanju NCEO – The National Center for Emloyee Ownership)[1] ima približno ***36 % vseh zaposlenih*** *v ZDA v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, na podlagi vključenosti v eno izmed različnih shem lastništva zaposlenih. To pomeni približno* ***28 milijonov zaposlenih,*** *kar predstavlja osupljivo rast v obdobju 40 let. Pred 40 leti je bilo število zaposlenih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni,* ***le nekaj več kot en milijon.***

V članku želim na kratko predstaviti razširjenost lastništva zaposlenih v ZDA, nekatere najbolj razširjene oblike delničarstva zaposlenih, ki so namenjene večini ali vsem zaposlenim in glavne izsledke empiričnih študij o učinkih lastništva zaposlenih. Tabela 1 prikazuje stanje na področju posameznih načrtov delničarstva zaposlenih v ZDA v zadnjih letih.

V nadaljevanju želim predstavite nekatere najbolj razširjene oblike delničarstva zaposlenih v ZDA. Omejila se bom na t. i. široke sheme (angl. *broad-based schemes*), ki so namenjene večini ali vsem zaposlenim, kot jih navaja NCEO[2]:

- **Načrti delavskih nakupov delnic** (angl. *Employee Stock Ownership Plans*) v nadaljevanju ESOP-i, so najbolj razširjena oblika lastništva zaposlenih v ZDA, kjer imajo tudi najdaljšo tradicijo. V letu 2010 (tabela 1) je bilo v podjetjih v ZDA registriranih 11.300 ESOP-ov, v njih pa je bilo vključenih 13,6 milijona zaposlenih. Leta 2011 se je število nekoliko zmanjšalo, in sicer na 10.900, nekoliko pa se je zmanjšalo tudi število vključenih v načrte ESOP in sicer na 10,3 milijona. Ta način lastništva zaposlenih predvideva ustanovitev namenskega sklada delavskega delničarstva – ESOT (angl. *Employee Share Ownership Trust*), ki kupuje delnice podjetja in jih potem nakazuje na ESOP račune zaposlenih. V

Tabela 1: *Število načrtov delničarstva zaposlenih v ZDA, število vključenih v načrte in finančna vrednost načrta*

Vrsta načrta	Število načrtov (konec leta 2011)	Število vključenih v načrt (konec leta 2011)	Finančna vrednost načrta (konec leta 2009)
ESOP-i, načrti delniških opcij, & načrti udeležbe pri dobičku, pri katerih se je dobiček primarno usmerjal v sklad za nakup delnic družbe	10.900 11.300 (konec leta 2010)	10,3 milijonov 13,6 milijonov (konec leta 2010)	869 milijard USD
Načrti 401(k), ki so bili primarno usmerjeni v nakup delnic družbe	800	5 milijonov	200 milijard USD
Široke sheme lastništva kapitala	3.000	10 milijonov	(med 5 in 10 milijard USD v letu 2008)
Načrti delniških opcij	4.000	11 milijonov	(ni mogoče realno oceniti)

Vir: A Statistical Profile of Employee Ownership 2012.

Modeli udeležbe v lastništvu zaposlenih v ZDA

V ZDA obstaja veliko različnih modelov udeležbe v lastništvu zaposlenih. V nadalje-

[1] Za več informacij o lastništvu zaposlenih v ZDA glej A Statistical Profile of Employee Ownership 2012.

[2] Za več informacij glej How to Choose an Employee Stock Plan for Your Company.

splošnem velja, da vsi zaposleni za poln delovni čas, ki imajo letno tisoč ali več delovnih ur, postanejo člani tega načrta. Nakazila delnic na njihove račune so praviloma opravljena glede na prispevek podjetja, v katerem so zaposleni in zelo redko na podlagi individualnih nakupov. Osnova pri nakazilih je sorazmerje plače posameznika po načelu pravičnosti. ESOP-e imajo skoraj vse uspešne zasebne družbe, ki ne kotirajo na borzi. Približno 40 odstotkov vseh ESOP-ov ima ali bo imel v lasti 100 odstotkov podjetja. ESOP-i so prisotni v podjetjih z 10 ali 20 zaposlenih pa vse do takšnih, ki imajo več deset tisoč zaposlenih.

- **Načrti delniških opcij** (angl. *Stock Option Plan*) so bili od nekdaj najpopularnejša oblika nagrajevanja oziroma povezovanja interesov z interesi družbe. Tudi sicer so druga najbolj razširjena oblika delničarstva zaposlenih v ZDA, leta 2011 (tabela 1) je bilo v podjetjih 4.000 načrtov delniških opcij, v katere je bilo vključenih 11 milijonov zaposlenih. Opcije zagotavljajo udeležencem načrta pravico do nakupa delnic družbe v določenem obdobju (od določenega do določenega datuma) po ceni, ki jo družba določi v času, ko je opcijo podelila. Delnica, ki jo posameznik lahko kupi, je običajno vezana na odstotek na plačo. Zaposleni nima obveznosti, da v času, ko opcija nastopi, to lahko izkoristi. Po finančni zakonodaji, v nadaljevanju IRC[3], oddelek 423, morajo biti opcije podeljene vsem zaposlenim, ki so bili v družbi zaposleni najmanj dve leti in delajo več kot 20 ur na teden in več kot 5 mesecev letno. V načrtu so lahko izključeni le višje plačani in tisti, ki bi bil z uresničitvijo opcije ali brez nje lastnik več kot 5 odstotkov delnic družbe. Delnica opcije ne sme biti nižja od 85 odstotkov poštene tržne vrednosti delnic v času, ko je bila opcija podeljena, ali v času, ko je bila izkoriščena. Ne more pa biti izkoriščena kasneje kot v 27 mesecih po dnevu, ko je bila podeljena. Obstaja sicer možnost, da se ta čas lahko raztegne na 5 let, če se opcija lahko izkoristi po ceni, ki je višja od 85 odstotkov tržne vrednosti.
- **Nekatere oblike individualnih načrtov lastništva kapitala[4]:**

– ***omejeni delniški načrt*** *(angl. Restricted Stock)* daje zaposlenim pravico do pridobitve delnic kot darilo ali kot nakup po pošteni vrednosti diskontirane cene. Zaposleni imajo delnice lahko samo v posesti, vendar pa ko so izpolnjene določene omejitve, se običajno zahteva prenos pravice do posedovanja;

– ***fantomski delniški načrt (****angl. Phantom Stock)* je navidezni opcijski načrt in je naravnan tako, da zaposleni prejmejo bonus (v gotovini ali delnicah) v vrednosti določenega števila delnic, ki se izplača ob koncu vnaprej določenega obdobja običajno v obliki gotovine. Če pa se navidezne delnice poravnajo v obliki dejanskih delnic, se to imenuje omejeni delniški načrt;

– ***"pravica do razlike v vrednosti delnice"*** *(angl. Stock Appreciation Rights)* v nadaljevanje SARs, je načrt, ki zagotavlja zaposlenim pravico do razlike v vrednosti določenega števila delnic v okvirnem časovnem obdobju, ki se običajno izplača v gotovini, občasno pa tudi prenese v delnice (to se imenuje "delniška poravnava SAR").

Oblike individualnih načrtov so namenjene predvsem ključnemu strokovnemu ali vodilnemu kadru.

- **Nakupni delniški program za zaposlene** (angl. *Employee Stock Purchase Plans*) v nadaljevanju ESPPs, je način, pri katerem imajo zaposleni običajno možnost nakupa delnic družbe po ceni, ki je nižja od tržne za največ 15 odstotkov v obdobju od 3 do 27 mesecev. Pogosto se lahko zaposleni odločijo za nakup delnic s popustom od najnižje cene bodisi na začetku ali na koncu obdobja, ki ga ponuja ESPP, kar pomeni, da je dejanski popust še večji. Tako kot pri delniških opcijah lahko tudi pri tem načrtu zaposleni delnice nato proda za hiter dobiček ali pa jih obdrži v lasti še naprej. Ta načrt je zelo podoben zgoraj predstavljenemu načrtu delniških opcij, vendar za razliko od njega, lahko zaposleni pri ESPP načrtu pridobi, tudi če se je cena delnic od datuma podelitve znižala, ker ta načrt v večini primerov omogoča nakup delnic po znižani vrednosti. Družbe ESPP načrt običajno ustanovijo kot "oddelek 423" načrtov, ki uživa davčno olajšavo, kar pomeni, da mora delodajalec omogočiti sodelovanje v načrtu skoraj vsem, ki so zaposleni za polni delovni čas in imajo dve ali več let delovne dobe.
- **T. i. načrt 401 (k)** je popularna oblika pokojninskega sklada v srednjih in velikih podjetjih. Gre za poseben račun, kamor v okviru pokojninskega načrta podjetja zaposleni mesečno nakazujejo del svojih sredstev od bruto plače, delodajalec pa zraven doda še svoje prispevek. Višino prispevkov določi delodajalec, vendar pa le-ti ne smejo presegati 25 odstotkov plače zaposlenega. Prispevki se štejejo kot davčna olajšava, ki znižuje davčno osnovo. Ta načrt ustvarja delničarstvo zaposlenih z nakupom delnic družbe s prihranki zaposlenih in s prispevkom oziroma bonusom korporacij. Delodajalci vežejo svoje prispevke na dobiček, zato se načrt 401 (k) na ta način povezuje z načrti udeležbe pri dobičku. Leta 2011 (tabela 1) je bilo v podjetjih v ZDA 800 načrtov 401 (k), ki so bili primarno usmerjeni v nakup delnic družbe. V njih je bilo vključenih 5 milijonov zaposlenih, skupna finančna vrednost načrtov pa je bila konec leta 2009 200 milijard ameriških dolarjev.

Lastništvo zaposlenih se lahko v posameznih podjetjih uvede **v obliki različnih modelov**, kot so predstavljeni zgoraj. Na učinke, ki jih ima pa znotraj posameznega podjetja vplivajo tudi naslednji štirje dejavniki (Kruse, 2002):

- odstotek zaposlenih, ki so vključeni v načrte lastništva zaposlenih,
- delež podjetja, ki je v lasti zaposlenih,
- različna velikost deleža, ki je v lasti posameznega zaposlenega in
- privilegiji in pravice, ki jih na podlagi lastništva uživajo zaposleni (posredna ali neposredna oblika lastništva zaposlenih).

Nekaj podatkov in ugotovitev iz študij

Lastništvo zaposlenih v ZDA v daljšem zadnjem obdobju uživa precejšnjo pozornost in zanimanje **zaradi številnih razlogov** (glej Kruse, 2002):

- večje ekonomske uspešnosti podjetij, ki so v lasti zaposlenih (večja motiviranost in prizadevanje za dosego ciljev podjetja s strani zaposlenih, ki so hkrati delničarji podjetja),
- socialnega vidika (širša razpršenost premoženja, zmanjšanje konflikta med

3 Zakonsko ureditev delavskega delničarstva v ZDA ureja finančno davčna zakonodaja, imenovana Internal Revenue Code (IRC).

4 Za več informacij glej Stock Options, Restricted Stock, Phantom Stock, Stock Appreciation Rights (SARs), and Employee Stock Purchase Plans (ESPPs).

vodilnimi in zaposlenimi, izboljšanje socialne kohezije in enakomernejša porazdelitev prihodkov v času uspešnega poslovanja podjetja) in
- političnega vidika (večja ekonomska demokracija, ki dopolnjuje demokracijo na političnem področju).

V obdobju zadnjih 30-tih let je bilo narejenih **več kot 70 različnih empiričnih študij o učinkih lastništva zaposlenih**. Glede na namen posamezne raziskave jih lahko razvrstimo na štiri različna področja, in sicer vedenje in stališča zaposlenih, uspešnost poslovanja podjetij, stabilnost zaposlitve, rast podjetja in možnost preživetja podjetja v času krize ter plače in ostali prihodki zaposlenih.

Glavne ugotovitve študij, ki so se osredotočile na prvo področje – **vedenje in stališča zaposlenih** so:

- Rezultati številnih raziskav so potrdili večjo stopnjo identifikacije zaposlenih s podjetjem in višjo stopnjo zavezanosti k doseganju ciljev podjetja v podjetjih z lastništvom zaposlenih. Nadalje pa si rezultati raziskav niso bile enotni glede ugotovitev o pozitivnih ali nevtralnih učinkih lastništva zaposlenih na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, motivacijo zaposlenih in ostale vedenjske kazalnike zaposlenih.
- Rezultati raziskav niso pokazali samodejnega izboljšanja vedenja tistih zaposlenih, ki so hkrati zaposleni – lastniki.
- V primerih, ko pa je bilo ugotovljeno izboljšanje vedenja zaposlenih, pa je bilo le-to bolj povezano s statusom zaposleni – lastnik kot pa z velikostjo deleža, ki ga je imel posamezni zaposleni v lasti.
- Večje sodelovanje in vpliv zaposlenih v procesih odločanja lahko pomaga h krepitvi občutka lastništva. Rezultati raziskav niso enotni glede teženj zaposlenih lastnikov po sodelovanju v procesih odločanja.
- Raziskave niso potrdile večje želje po sindikalnih predstavništvih v podjetjih z lastništvom zaposlenih v primerjavi z ostalimi konvencionalnimi podjetji.
- Zaposleni so v osnovi naklonjeni ideji lastništva zaposlenih.

Ugotovitve študij, ki so se nanašale na drugo področje **uspešnosti poslovanja podjetja** so:

- Rezultati raziskav so bili razdeljeni glede ugotovljenih pozitivnih in nevtralnih povezav med lastništvom zaposlenih in uspešnostjo poslovanja podjetij.
- Raziskave so pokazale, da se je produktivnost v letu, ko je podjetje uvedlo ESOP načrt, v povprečju povečala za 4 do 5 odstotkov. Višja produktivnost pa se je v primerjavi s konvencionalnimi podjetji ohranila tudi v naslednjih letih. To enkratno povečanje produktivnosti ob uvedbi ESOP načrtov v posameznih podjetjih pa je bilo večje od dvakratnika povprečne letne rasti produktivnosti v ameriškem gospodarstvu v zadnjih 20 letih.

Ugotovitve študij, ki so se nanašale na tretje raziskovano področje **stabilnosti zaposlitve, rasti podjetja in možnost preživetja podjetja v času krize** so:

- Lastništvo zaposlenih je povezano z večjo stabilnostjo zaposlitve in večjo učinkovitostjo zaposlenih.
- Lastništvo zaposlenih je povezano s hitrejšo rastjo zaposlovanja v treh izmed štirih raziskav.
- Lastništvo zaposlenih je povezano z višjo stopnjo preživetja podjetja v času krize.

Sklep študij, ki so se nanašale na tretje raziskovano področje **plače in ostali prihodki zaposlenih** je:

- Prihodek na podlagi posedovanja delnic podjetja, v katerem so delničarji zaposleni, je najpomembnejši dodaten vir prihodka zaposlenega, nikakor pa to ni nadomestilo za plačo zaposlenega.

Zaključek

Zaključki študij s področja lastništva zaposlenih so si enotni glede ugotovitev, da so podjetja od trenutka, ko na novo uvedejo sheme lastništva zaposlenih uspešnejša ali vsaj enako uspešna kot pred uvedbo tovrstnih shem. Rezultati Rutgers raziskave iz leta 2000 so namreč pokazali, da je razlika v posameznem podjetju pred in po uvedbi ESOP načrtov v večji produktivnosti, večanju števila zaposlenih in uspešnosti podjetja na posameznega zaposlenega v povprečju med 2,3 in 2,4 odstotka. Glede na naveden rezultate raziskav lahko trdimo, da načrtna in premišljena uvedba ESOP načrtov v podjetje vsekakor pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja.

Viri:

A Statistical Profile of Employee Ownership. Dostopno na: http://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership (12. julij 2012).

How to Choose an Employee Stock Plan for Your Company. Dostopno na: http://www.nceo.org/articles/choosing-employee-stock-plan (20. junij 2012).

Research on Employee Ownership, Corporate Performance, and Employee Compensation. Dostopno na: http://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership-corporate-performance (4. julij 2012).

Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership: 2002 Report by Douglas Kruse, Rutgers University. Dostopno na: http://www.nceo.org/articles/research-prevalence-effects-employee-ownership (4. julij 2012).

Stock Options, Restricted Stock, Phantom Stock, Stock Appreciation Rights (SARs), and Employee Stock Purchase Plans (ESPPs). Dostopno na: http://www.nceo.org/main/article.php/id/43/ (20. junij 2012).

Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Ekonomske demokracije…

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki (skupaj več kot 1.100 člankov) iz prejšnjih letnikov **Ekonomske demokracije** (do leta 2009 – Industrijske demokracije), razen tistih iz zadnjih številk revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na spletnem naslovu **www.delavska-participacija.com**, in sicer v rubriki **Strokovni članki.** S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate želene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:
dr. Janez Stare

Delovno zadovoljstvo zaposlenih

Delovno okolje kot vir delovnega zadovoljstva zaposlenih

Delovno okolje predstavlja pomemben vir zadovoljstva zaposlenih, zadovoljni zaposleni pa predstavljajo moč, ki podjetju daje energijo na poti dolgoročnega doseganja ciljev. Težko je enoznačno odgovoriti, kakšna in kolikšna je ta energija, je pa jasno, da jo je treba ustvarjati in deliti, njene učinke pa preverjati in meriti. V nadaljevanju predstavljamo rezultate dveh raziskav o tej problematiki v okviru projekta INODEL.

Zavedanje o pomenu in vplivu delovnega okolja v delovni sredini predstavlja spodbudo projekta INODEL (marec 2010 – avgust 2012). Eden izmed ciljev projekta je namreč **pripomoči k ustvarjanju podpornega okolja za izboljšanje delovnih procesov in razmer na področju varovanja zdravja na delovnem mestu.** V okviru projekta INODEL sta bili med drugim izvedeni tudi dve širši raziskavi.

Prva raziskava – pogledi delodajalcev

Prva raziskava je bila namenjena delodajalcem oziroma njihovemu pogledu na oblikovanje delovnega okolja. Podatki so bili zbrani s pomočjo CAWI metode ter vprašalnika, ki so ga lahko izpolnjevali vsi v raziskavo povabljeni subjekti na podlagi prejetega elektronskega povabila. Na vprašalnik je odgovorilo **1.009 predstavnikov podjetij** (5,6 % vseh k raziskavi povabljenih). Med njimi so prevladovali referenti za kadrovske zadeve (34,9 %), direktorji družbe (25,3 %) ter HRM direktorji (17,4 %).

Glavne ugotovitve

Omenimo le nekatere ugotovitve. Organizacije uporabljajo različne preventivne ukrepe, s katerimi želijo izboljšati zdravje zaposlenih, usklajevanje z družinskim življenjem, zmanjšati fluktuacijo ter stres na delovnem mestu.

Glede izvajanja ukrepov za **preprečitev absentizma** s strani podjetij velja, da je izvajanje rednega letnega kontrolnega zdravniškega pregleda v povprečju najpogostejši ukrep. Skoraj polovica vprašanih podjetij ta ukrep izvaja pogosto ali vedno. V povprečju pa najredkeje v podjetjih prakticirajo kratke (5-minutne) rekreativne odmore, saj kar 70 % vprašanih takšnih ukrepov ne izvaja.

Anketirani so se v največji meri (68,6 %) povsem strinjali s trditvijo, da je višja plača uporabna metoda za **zmanjševanje fluktuacije** (nasploh je bil pomen višje plače izpostavljen na več mestih), v povprečju pa so zelo visoko ocenili tudi delovne pogoje (oprema, prireditve, ugodna klima). Najnižje povprečje je dosegla nagrada za prisotnost na delovnem mestu, saj se četrtina vprašanih (25,6 %) sploh ne strinja z uporabo te metode. Izmed rezultatov omenimo še mnenje anketirancev, da predstavljajo sankcije in nejasnost pri delu **glavni vir stresa na delovnem mestu**. Najredkeje kot dejavnik tveganja, ki vpliva na stres na delovnem mestu, navajajo dolgočasno delo in premalo dela.

Skupne značilnosti

Splošen povzetek raziskave kaže nekatere **skupne značilnosti**. Podjetja se zavedajo pomena oblikovanja zdravega delovnega okolja. Odgovorni (in predvsem vodje) naj bi primerno opravljali svoje poslanstvo na proučevanem področju. Za večji učinek pa menijo, da so relevantni ukrepi povezani s (razmeroma velikimi) **stroški.** Na osnovi rezultatov lahko tudi sklepamo, da nove sodelavce v anketiranih podjetjih redko načrtno uvajajo v kulturo (nepisana pravila) delovanja organizacije in da je povprečna ocena usklajenosti poklicnega in družinskega življenja med dobrim in prav dobrim. Kot najbolj izrazito posledico neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja anketirani navajajo **občutek preobremenjenosti in izgorelosti**, v nekoliko manjši meri pa sledi stres.

Delovno okolje predstavlja pomemben vir zadovoljstva zaposlenih, zadovoljni zaposleni pa predstavljajo moč, ki podjetju daje energijo na poti dolgoročnega doseganja ciljev.

Druga raziskava – pogledi zaposlenih

V drugi raziskavi (prav tako izvedeni s pomočjo CAWI metode ter vprašalnika) je sodelovalo **774 zaposlenih** (9,1 % od 8.467 povabljenih). Mnenja zaposlenih so v nekaterih vsebinah podobna, pri nekaterih drugih pa se pomembno razlikujejo od mnenj (predstavnikov) podjetij.

Glavne ugotovitve

Omenimo le nekatere ugotovitve. Organizacije uporabljajo različne preventivne ukrepe, s katerimi želijo izboljšati zdravje zaposlenih, usklajevanje z družinskim življenjem, zmanjšati fluktuacijo ter stres na delovnem mestu. Glede izvajanja ukrepov za **preprečitev absentizma** s strani podjetij velja, da je izvajanje rednega letnega kontrolnega zdravniškega pregleda v povprečju najpogostejši ukrep. Skoraj polovica vprašanih podjetij ta ukrep izvaja pogosto ali vedno. V povprečju pa najredkeje v podjetjih prakticirajo kratke (5-minutne) rekreativne odmore, saj kar 70 % vprašanih takšnih ukrepov ne izvaja. Respondenti so pogostost vzrokov za **bolniško odsotnost** rangirali v range od 1 (najpogostejši vzrok) do 10 (najredkejši vzrok). Iz rezultatov je tudi razvidno, da v zadnjih 12 mesecih 48,5 % anketiranih ni bilo odsotnih z dela, odsotni pa so kot najpogostejši vzrok odsotnosti navajali odsotnost zaradi nege oziroma bolezni vzdrževanega člana. Pri tem so opozarjali, da ne gre le za vprašanje mladoletnih otrok, pač pa tudi za nego staršev oziroma pomoči potrebnih. Na področju absentizma nadalje lahko ugotovimo, da je 75,1 % anketiranih **opravljalo delo kljub boleznim in poškodbam**, zaradi katerih bi lahko bili bolniško odsotni (prezentizem), ter da je bilo 9 % anketiranih zdravstveno odsotnih, čeprav bi lahko opravljali delo.

Največji razkorak je pri ukrepu višja plača, ki ga delodajalci postavljajo na drugo mesto, zaposleni pa na zadnje mesto. Kot kaže, ta ukrep za zaposlene vseeno nima tako velikega pomena, kot se zdi.

Na **področju fluktuacije** lahko ugotovimo, da so bili ukrepi, ki so bili najbolje ocenjeni s strani zaposlenih, ocenjeni s povprečno nižjo oceno kot pri delodajalcih (torej jih imajo za manj pomembne). Zanimivo je, da so zaposleni v povprečju bolje ocenjevali ukrepe, ki zahtevajo manjši finančni vložek delodajalcev, saj so bili ukrepi, povezani z neposrednimi izdatki delodajalcev, ocenjeni z nižjo povprečno oceno.

Primerjave ugotovitev in zaključki

Iz primerjave lahko ugotovimo, da je glede preprečevanja fluktuacije največji razkorak pri ukrepu **višja plača**, ki ga delodajalci postavljajo na drugo mesto (ocena ukrepa na lestvici 1-5: 4,5) takoj za zagotavljanjem dobrih delovnih pogojev, zaposleni pa na zadnje mesto (2,3). Kot kaže, ta ukrep za zaposlene vseeno nima tako velikega pomena, kot se zdi.

Zaposleni kot najpomembnejši ukrep s področja delovnega zadovoljstva ocenjujejo **ukrepe za povečanje zaupanja v vodstvo** (3,89) **in subvencioniranje raznih srečanj** (3,86), obe skupini pa sta relativno visoko uvrstili tudi **javne in neposredne pohvale**. Ti rezultati pa so v veliki meri povezani s samim vodenjem. Zanimivo je, da tako delodajalci kot zaposleni identično rangirajo in ocenjujejo negativne posledice zaradi **neusklajenosti poklicnega in družinskega življenje** (razlikujejo pa se v pogledu na morebitne pozitivne učinke usklajenega poklicnega in družinskega življenja. Izpostavimo le tri vidike: delodajalci navajajo manj bolniških odsotnosti (4,2), večje zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih (3,7) in izboljšano komunikacijo med zaposlenimi (3,5), zaposleni pa najprej večje zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih (4,5), nato izboljšano komunikacijo med zaposlenimi (4,5) in šele nato manj bolniških odsotnosti (3,9).

Če rezultate posameznih področij smiselno povežemo, lahko ugotovimo nekatere **značilnosti dosedanjega proučevanja**. Zdi se, da zaposlenim predstavlja največjo vrednoto usklajenost poklicnega in družinskega življenja. Največ rezerv imajo podjetja v (medčloveškem, medosebnem) sodelovanju in pohvalah. Neizkoriščen potencial predstavlja proces uvajanja v delo (uvajanje v kulturo dela), na nek način pa v podjetjih pogrešamo »gorečneže«, ki bi sodelavce navduševali za zdrav način življenja in zdrav pristop k delu.

Največ rezerv imajo podjetja v (medčloveškem, medosebnem) sodelovanju in pohvalah.

Zaposleni – podjetniki v podjetju

Kadrovsko službo v tradicionalnem smislu je treba pozabiti. Razvoj kadrov v smislu »podjetniško delujočih zaposlenih« je naloga vseh. Odločilno je, da se delavci zavedajo, da sami odgovarjajo za svoj razvoj. Nujna je lastna pobuda, saj beseda podjetništvo izhaja iz “podvzeti, nekaj ukreniti”, kar je vse po pomenu zelo blizu lastni iniciativi. ... Glavna naloga vodenja kadrov je torej razvijati čim več »notranjih podjetnikov«, predvsem pa tudi zadržati jih v podjetju. Zato je osrednje vprašanje, kaj lahko storimo, da dobri delavci ostanejo.

***Michael Hilti**, v knjigi »Sodelavci kot sopodjetniki«*



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Iz raziskave v kovinski in elektroindustriji Gorenjske

Vpliv socialnega dialoga na kakovost delovnega okolja

Raziskava o vplivu socialnega dialoga na kakovost delovnega okolja, kot prispevek Sveta gorenjskih sindikatov k širšemu projektu IDO Primorske, je z obravnavo razmer na tem področju ter ugotovljenimi rezultati, lahko ***zelo dober izziv za izboljševanje organizacijskih in vodstvenih stilov današnjih podjetij.*** *Rezultati so pokazali pomembno povezanost med razvitostjo socialnega dialoga, delavskega soupravljanja in kakovostjo celotnega delovnega okolja v podjetju. In prav ustrezen (naklonjen) odnos vodstva do sindikata, ki po teh ugotovitvah najbolj vpliva tudi na stališča zaposlenih do delavskega soupravljanja, je zagotovo zanimiv tudi za bralce te revije. Zato izbrane ugotovitve v skrajšani obliki predstavljamo v nadaljevanju.*

Namen in cilji raziskave

Kakovost delovnega okolja nedvomno postaja vedno bolj pomembna sestavina sodobnega življenja in je predmet številnih proučevanj, tako z vidika njenega vpliva na uspešen osebni, ekonomski in družbeni razvoj kot tudi z vidika zadovoljstva z delom in življenjem nasploh. Čeprav na to vpliva zelo veliko dejavnikov, nas je v naši raziskavi zanimala predvsem **povezanost z razvitostjo socialnega dialoga v podjetjih**, ki smo ga sicer obravnavali mnogo širše od običajno precej enostranskega razumevanja. Zato smo v raziskavi poleg splošnega zadovoljstva z delovno situacijo preverjali tudi stališča zaposlenih o organizacijski kulturi, vrednotah in medsebojnih odnosih, o delavskih pravicah in zaupanju, o njihovem odnosu do sindikata, o odnosu med vodstvom in sindikatom ter o učinkovitosti delavskega soupravljanja v podjetju.

V okviru projekta IDO Primorske – ki obravnava izboljšanje delovnega okolja v ključnih panogah obalno-kraške regije – je bil **osnovni namen, cilj in pričakovanje »gorenjske« raziskave** torej naslednji:

- *raziskati in ugotoviti stanje ter vpliv socialnega dialoga na kakovost delovnega okolja v izbranih podjetjih kovinske in elektroindustrije gorenjske;*
- *potrditi ali ovreči temeljno domnevo, da „razvit socialni dialog in vključenost zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetja vplivata na kakovost delovnega okolja“;*
- *izdelati priporočila za izboljšanje organizacijskih in vodstvenih stilov pri obeh socialnih partnerjih v podjetjih (prispevek k razvoju modelov inovativnih in produktivnejših oblik organiziranosti dela, vključno z boljšimi pogoji za varovanje psihofizičnega zdravja zaposlenih – s ciljem povečanja produktivnosti, fleksibilnosti in konkurenčnosti);*
- *promocija rezultatov, izobraževanje in ozaveščanje javnosti (predvsem interne javnosti v izbranih podjetjih).*

Vzorec in instrumenti

V raziskavi, ki je potekala v marcu 2012, je sodelovalo **312 zaposlenih iz 9 podjetij kovinske in elektroindustrije Gorenjske**. Raziskava je namreč potekala samo v tistih (izbranih) gorenjskih podjetjih, v katerih ima Svet gorenjskih sindikatov svoje članstvo. Vzorec predstavlja precej uravnoteženo skupino sodelujočih (starost: 33,97 % mlajši od 41 let; 42,11 % starejši od 45 let), z velikim deležem članstva v sindikatu (60,90 % člani; 33,33 % nečlani), prevladujočo srednjo ali višjo izobrazbo (46,15 % manj kot srednja; 32,69 % srednja; 19,87 % višja in visoka izobrazba) in več kot desetletnim stažem v podjetju (26,92 % do 10 let; 23,08 % od 11 do 20 let; 49,36 % več kot 20 let).

Ker smo prvič preverjali vpliv socialnega dialoga in delavskega soupravljanja na kakovost delovnega okolja v izbranih podjetjih kovinske in elektroindustrije Gorenjske, smo razvili poseben vprašalnik, ki je vključeval **38 vprašanj**, razdeljenih po proučevanih področjih, z možnostjo izbire samo enega odgovora, vključno z **Lestvico delovnega zadovoljstva** (Pogačnik, 1997).

Rezultati

Rezultati opisne statistike odgovorov sodelujočih do dejavnikov kakovosti delovnega okolja so pokazali, da so zaposleni večinoma naklonjeni sindikatu in pozitivno ocenjujejo njegovo vlogo ter delo v podjetju. Prav tako menijo, da ima vodstvo njihovega podjetja ustrezen (naklonjen) odnos do sindikata. Podobno ugotavlja tudi raziskava o stališčih slovenskega menedžmenta do sindikatov (Franca, 2008). Zelo

kritični pa so bili do **neizkoriščenih možnosti, tako vodstva kot sindikata v podjetju**, ki bi lahko veliko več naredila za delavce. Podpovprečno so ocenili tudi odkritost komuniciranja vodstva z zaposlenimi, raven spoštovanja in vključevanja zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetja ter stopnjo zaupanja zaposlenih v vodstvo podjetja.

Zanimivi so tudi rezultati (**ne)zadovoljstva z dejavniki kakovosti delovnega okolja** po sodelujočih podjetjih. Podjetje z najnižjo stopnjo zadovoljstva je doseglo raven M = 2,06, podjetje z najvišjo pa M = 3,12. V vseh primerih pa gre za podjetja, ki tudi v sedanjih kriznih razmerah normalno poslujejo. Tako je v poslovno uspešnejših podjetjih tudi raven skupnega zadovoljstva z dejavniki kakovosti delovnega okolja v povprečju višja kot v manj uspešnih podjetjih. Ob tem preseneča položaj najnižje uvrščenega podjetja na naši lestvici (izjema), ki je hkrati zelo visoko uvrščeno na lestvico najuspešnejših slovenskih družb časnika Finance (Manager, april 2012), kar bi veljalo podrobneje analizirati.

Rezultat **Lestvice delovnega zadovoljstva sodelujočih** pa kaže, da na splošno v vključenih podjetjih ni kritičnega nezadovoljstva, po drugi strani pa zaposleni tudi niso posebej zadovoljni. Še najbolj so zadovoljni z odnosi s sodelavci, varnostjo in zanimivostjo dela ter s stalnostjo zaposlitve. Medsebojni odnosi so torej izjemno pomemben dejavnik delovnega zadovoljstva, ki ga zaposleni ohranjajo tudi v kriznih razmerah. Presenečajo odgovori sodelujočih, ki v današnjih razmerah ne kažejo strahu pred morebitno izgubo zaposlitve. Tudi zadovoljstvo z neposrednim vodjem je dokaj visoko, kar še dodatno potrjuje dobre medsebojne odnose. Nekoliko nadpovprečno je tudi zadovoljstvo z notranjimi dejavniki dela: zahtevnost, svoboda in samostojnost pri delu ter delovne razmere. Najbolj nezadovoljni pa so s plačo in možnostmi napredovanja. Razlogi so vsekakor številni, tako pri ljudeh in podjetjih kot tudi v širši družbi. Pri tem je »plača« prav poseben dejavnik, s katerim večina zaposlenih skoraj nikoli ni zadovoljna. Del tega nezadovoljstva gre prav gotovo pripisati tudi splošno nestimulativnim plačnim sistemom, realnim kriznim razmeram in težavam podjetij, primerjanjem z razvitejšim svetom in nenazadnje, (ne)vrednotam sodobne potrošniške družbe. Veliko bolj **zaskrbljujoči pa so podatki o nizkem zadovoljstvu z možnostmi soodločanja in obveščenostjo v podjetju**, kar bi lahko bila pomembna konkurenčna prednost za poslovno uspešnost.

Zanimiva pa je tudi primerjava skupnega zadovoljstva po posameznih sodelujočih podjetjih, ki kaže, da je **v poslovno uspešnejših podjetjih praviloma tudi delovno zadovoljstvo v povprečju višje**. Izjema je nastala samo pri dveh v raziskavo vključenih podjetjih. Pri prvem je nastal razkorak med najnižjim zadovoljstvom na naši lestvici in visoko uvrstitvijo na že omenjeni lestvici najuspešnejših slovenskih družb, pri drugem pa je situacija obrnjena: podjetje je namreč zaradi izgube pomembnega dela trga v krizi, iz katere se rešuje z racionalizacijami in odpuščanjem zaposlenih, ki so kljub temu izrazili nenavadno visoko (tretjo najvišjo) delovno zadovoljstvo na naši lestvici. In oboje je lahko izziv za še podrobnejšo analizo ter ugotovitev dejanskih razlogov.

Ključne ugotovitve

Čeprav je obravnavana raziskava potekala v zelo neugodnih gospodarskih in družbenih razmerah, kar je vsekakor odraz aktualne krize, so rezultati lahko dragocen pripomoček za izboljšanje delovnega okolja. Kriza namreč ni enako prizadela vseh podjetij, ampak je veliko manj prizadela tista podjetja, ki v ospredje svojega delovanja postavljajo **znanje, sposobnosti, ustvarjalnost, motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost svojih zaposlenih**. In prav v tem pogledu vidimo pomemben praktičen doprinos te raziskave, ki je bila za razliko od samega naslova zastavljena mnogo širše. Poleg splošnega vpliva socialnega dialoga na kakovost delovnega okolja so nas zanimala tudi stališča zaposlenih o organizacijski kulturi in vrednotah, delavskih pravicah in zaupanju, odnosu vodstva in zaposlenih do sindikata ter o učinkovitosti delavskega soupravljanja v podjetju.

O slednjem, praktično že ves čas po osamosvojitvi naše države, potekajo naklonjene in tudi nenaklonjene raziskave, razprave, ocene, polemike in trditve številnih avtorjev, gospodarstvenikov ter politikov, ki nekako **dvomijo v smiselnost sodelovanja in soodločanja zaposlenih o poslovnih zadevah.** Pri tem pa (ne)hote zanemarjajo najsodobnejšo teorijo o pomenu razvijanja ekonomske demokracije in tudi prakso nekaterih najuspešnejših držav. Ob tem je dovolj zgovorno in pomenljivo mnenje sodobnega ameriškega politologa Roberta A. Dahla (Polity Press, 1985), ki se v svoji profesionalnosti intenzivno ukvarja z nasprotji med pričakovano (demokratično) vlogo posameznika in njegovo dejansko vlogo v avtoritarnem režimu ekonomskih odnosov, ki obvladuje njegov vsakdan: »*Če je demokracija upravičena v vodenju države, mora biti prav tako upravičena v vodenju podjetij; in trditi, da je neupravičena v vodenju podjetij, pomeni, da prav tako ni upravičena v vodenju države.*« Isti avtor je tudi sicer zagovornik ideje, da je delavsko soodločanje moralna pravica delavca, ki je nadrejena pravici do zasebne lastnine, kar je bilo že pred desetletji predmet obravnave v delovnih organih OZN, vključno s prizadevanji, da bi ta pravica postala sestavni del Splošne deklaracije o človekovih pravicah.

Rezultati raziskave so torej pokazali večinsko naklonjenost zaposlenih do dela in aktivnosti sindikatov v podjetjih, pri čemer so pozitivno ocenili tudi bolj ali manj naklonjen odnos vodstev podjetij do sindikatov. V vključenih podjetjih tudi ni kritičnega nezadovoljstva zaposlenih, kljub zelo težkim in neugodnim gospodarskim razmeram, hkrati pa tudi ni nikakršnega posebnega delovnega zadovoljstva. Sodelujoči zaposleni so najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi, varnostjo dela, zanimivostjo dela in stalnostjo zaposlitve. Nezadovoljstvo in nezaupanje v vodstva podjetij pa izražajo zaradi premajhne odkritosti v komuniciranju in nezadostnega spoštovanja vseh zaposlenih. Bolj nezadovoljni so še z nizko ravnjo vključenosti zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetij. **Najbolj nezadovoljni pa so s plačo, možnostmi napredovanja, obveščenostjo o dogodkih v podjetju ter možnostmi soodločanja o delu in poslovanju.** Zanimiva je tudi ugotovitev, da so bolj izobraženi zaposleni v povprečju nekoliko bolj zadovoljni z delovno situacijo v podjetjih.

Med najpomembnejšimi ugotovitvami celotne raziskave je potrebno izpostaviti predvsem:

- ugotovljeno statistično pomembno **povezanost razvitosti socialnega dialoga in delavskega soupravljanja v podjetju z zadovoljstvom zaposlenih** s kakovostjo delovnega okolja (organizacijska kultura in vrednote, delavske pravice in zaupanje, odnos vodstva do sindikata in odnos zaposlenih do sindikata) ter
- prav tako statistično pomembno povezanost **delavskega soupravljanja z delovno uspešnostjo in delovnim zadovoljstvom v podjetju.**

Pri obojem pa je bil kot eden izmed ključnih vplivov izkazan odnos (spoštovanje) vodstva do sindikata. Skratka, odnos vodstva do sindikata pomembno vpliva tako na razvitost socialnega dialoga v podjetju kot na stališča zaposlenih do delavskega soupravljanja.

Raziskava je odkrila tudi pomembne razlike med posameznimi vključenimi podjetji, pri čemer je delovno zadovoljstvo zaposlenih in raven skupnega zadovoljstva s kakovostjo delovnega okolja v povprečju višja v poslovno uspešnejših podjetjih kot v manj uspešnih podjetjih. Ti primeri boljše prakse so lahko zelo dober izziv tudi drugim podjetjem, da z izboljševanjem organizacijskih in vodstvenih stilov povečajo zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih ter s tem tudi razvojno in poslovno uspešnost organizacij.



Piše:
dr. Zvone Vodovnik

Stres in absentizem v delovnih okoljih ter pravo

Stres in absentizem sta pojava, ki sta po ugotovitvah družboslovnih in tudi naravoslovnih ved (medicina) med seboj tesno povezana. Ker sta škodljiva za človeka in za organizacijo, v kateri človek opravlja neko aktivnost, je nujno ugotavljati dejavnike, ki ju povzročajo in načrtovati ukrepe, ki lahko prispevajo k njenemu odpravljanju. To je naloga vseh družboslovnih ved, torej tudi prava. Poglejmo si (le) nekatere možnosti v tem pogledu.

Uvod

Pravo je sistem pravnih aktov in pravnih norm, s katerim so urejena družbena razmerja med ljudmi, njegove prvine pa so različni pravni podsistemi, ki se – nekateri bolj, drugi pa nekoliko manj ukvarjajo z delovnimi in socialnimi razmerji oseb, vključenih v organizacije. S tega vidika je treba ***identificirati tiste glavne pravne podsisteme,*** za katere je mogoče domnevati, da vsebujejo pravne akte in pravne norme, katerih napačna ali sub-optimalna ureditev lahko pomembno pozitivno ali negativno vpliva na počutje udeležencev medsebojnih razmerij v organizacijah. V okviru teh pravnih podsistemov je z vidika naslovnega cilja treba iskati institute, za katere je mogoče domnevati, da utegne biti njihova pravna urejenost tako slaba, da je velika verjetnost, da tako negativno vpliva na udeležence pravnih razmerij, da jih spravlja v stres in morda celo povzroča absentizem. To pomeni, da je ***kakovost njihovih življenj*** neposredno prizadeta in da v organizacijah, v katerih delujejo, ne bodo dovolj učinkoviti, organizacije pa zato ***ne bodo tako uspešne kot bi bile, če bi teh pojavov ne bilo***.

Zavestna kršitev dogovorov, sprejetih na Ekonomsko socialnem svetu usodno ruši medsebojno zaupanje med socialnimi partnerji, to pa negativno učinkuje na zaposlene ter njihove predstavnike.

Med pravnimi podsistemi, ki urejajo družbena razmerja, na katera negativno učinkuje pojav stresa udeležencev teh razmerij, je mogoče šteti zlasti upravno pravo, mednarodno pravo, civilno pravo, delovno pravo, pravo socialne varnosti, statusno oziroma korporativno pravo, kazensko pravo, družinsko pravo pa tudi druga pravna področja. Pri analizi teh pravnih podsistemov je mogoče najti ***šibka mesta v ureditvi ali v izvajanju*** norm,[1] kar ima negativne učinke na razpoloženje udeležencev teh razmerij. Nekateri pravni podsistemi so z vidika hierarhije pravnih aktov in pravnih norm nadrejeni drugim (ustavno pravo, mednarodno pravo), zato je z opisanega vidika treba v prvi fazi obravnavati zlasti te. Teze se omejujejo na zgolj primeroma izbrane zadeve, v zvezi s katerimi lahko razprava pripomore k oblikovanju posplošenih sklepov, ki lahko imajo vpliv tudi na druga področja.

Vrednote kot temelj kritične analize

Izbrana področja za obravnavo vprašanja slabosti pravne ureditve in izvajanja pravne ureditve, ki so lahko ***dejavnik posebno velikih tveganj*** za pojav stresa oseb, so nekatere rešitve na področju

[1] prim: DE ROO Annie, JAGTENBERG Rob Settling Labor Disputes in Europe. Denver: Kluwer Law International, 1994, TIČAR, Luka: Posebnosti mediacije v delovnih sporih. *Delav. delod.*, 2011, letn. 11, št. 2/3.

delovnega prava in prava socialne varnosti v tesni povezanosti z bolj »splošnimi« pravnimi področji, kot sta področje ustavnega prava in mednarodnega prava. Značilnost teh področij je tudi precejšnja stopnja abstraktnosti pravnih aktov, ki spadajo v njun okvir. Kljub temu je tematika ustavnega prava in mednarodnega prava ***trden in sorazmerno trajen okvir*** za presojo ustreznosti pravne ureditve in njenega izvajanja na področju dela in sociale. Ustavnopravna in mednarodnopravna materija sta trajni in stabilni, ker temeljita na zgodovinsko pogojenih vrednotah in civilizacijsko pridobljenih prvinah sodobnih družb in mednarodnih organizacij. Za ti področji niso značilni hitri preobrati, ki bi bili odvisni od kratkoročnih gospodarskih kriz ali drugih družbenih in političnih gibanj, zanju je torej značilno postopno zorenje. Kot taki sta trden okvir in orodje za preizkuse ustreznosti sorazmerno hitro oblikovanih modelov regulative in eksekutive na drugih pravnih področjih.

Stabilni in od politike sorazmerno neodvisni področji ustavnega prava in mednarodnega prava sta lahko učinkovito orodje za preizkus ustreznosti pravne ureditve in izvajanja prava. V sferi teh pravnih podsistemov so institucionalizirane pomembne ***vrednote,*** med katerimi je treba omeniti tiste, ki so neposredno povezane z ustavnimi kategorijami kot so ***človekove pravice in temeljne svoboščine, demokratičnost, pravna država in socialna država.***

Iz zaznav številnih negativnih pojavov na področju dela in sociale je mogoče domnevati, da se v okviru delovnega prava in prava socialne varnosti z vidika upoštevanja omenjenih vrednot pojavljajo suboptimalne regulacije in izvajanje predpisov.[2] Ta pojav lahko neposredno ali posredno prispeva k nastanku stresa pri udeležencih delovnih in socialnih razmerij. Potencialno prizadete osebe v sferi delovnih razmerij niso le delavci, temveč so lahko tudi menedžerji in drugi. Na področju socialne varnosti pa so to upravičenci do socialnih pravic. Domneva o suboptimalni pravni regulaciji in izvajanju predpisov je preverljiva že z analizo skladnosti pravnih norm v pravnem sistemu, za analizo škodljivosti teh pojavov in njihove konkretne učinke pa bi bilo treba izvesti ustrezne empirične raziskave v okviru širših družboslovnih raziskovanj. S tem bi se izognili praksi »lahkotnega« pripravljanja predpisov brez prepričljivih argumentov, kar škodi kakovosti zakonodajnih procesov kot tudi kakovosti socialnega dialoga v procesih kolektivnega sporazumevanja. Na temelju ustreznih raziskovanj bi bilo mogoče oblikovati vsebine in argumente za dopolnitev konkretnih pravnih aktov tako, da bi ti lahko služili **kot temelj dobrim odnosom med delom in kapitalom ter motivirali zaposlene za dobro in ustvarjalno delo.**

Zastarela in nejasna pravna ureditev stavke je prav tako pomemben možni dejavnik stresa v delovnih okoljih.

Primeri nedosledne pravne izvedbe nekaterih ustavnih vrednot

Nekateri problemi uveljavljanja svobode dela in pravice do dela

Na pojavljanje stresa v delovnih okoljih lahko vplivajo delovni formalni in neformalni spori, do katerih prihaja zaradi pojavov kršitev pomembnih delovnih obveznosti delavcev ali menedžerjev, zaradi neupoštevanja ali kršitev človekovih pravic zaposlenih oseb, ki niso ustrezno sankcionirane. Znano je na primer, da določila 49. člena Ustave Republike Slovenije ***o svobodi dela*** niso v celoti upoštevana v predpisih in pri njihovem izvajanju. Ustavna vrednota o dostopnosti vsakega delovnega mesta vsakomur ter ***pravica do dela*** (zapisana v Evropski socialni listini, ki je del slovenskega pravnega reda) sta bistveno omejeni z zakonsko ureditvijo in prakso izvajanja te ureditve – ko gre za nekatere »fleksibilne« oblike zaposlitve, kakršna je na primer zaposlitev za določen čas.[3] Pravna ureditev izjemno širokih možnosti sklepanja te vrste pogodbe in preširoka razlaga zakonsko določenih možnosti uporabe tega instituta v praksi prinaša v delovna razmerja **veliko fleksibilnosti in malo varnosti,** kar pomeni, da evropska paradigma o prožni varnosti zaposlenih (flexicurity) s takšno ureditvijo ni dosežena. Ureditev in praksa na tem področju torej kaže, da vrednota, ki izvira iz 66. člena Ustave RS o vlogi države pri varstvu zaposlovanja in dela, ni ustrezno uveljavljena, kar je verjetno pomemben dejavnik stresa prebivalstva. Uveljavitev te vrednote s pravnega vidika ni težavna in je mogoča na način ustreznega zavarovanja interesov tako delavcev kot tudi delodajalcev. Eden izmed dobrih načinov bi lahko bila ***uveljavitev zasnove modela enotne pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas***, ki se pojavlja v razpravah organov Evropske unije in v stroki, seveda pa le ob skrbni presoji kateri elementi modela so primerni za Slovenijo in kateri ne.[4] Druga možnost je uveljavitev ustrezne davčne politike Republike Slovenije pri ***obdavčitvi dela***, ki bi zavirala manj uporabo manj primernih institutov z vidika navedene vrednote, v vseh primerih pa je predpostavka za ustrezno delovanje sistema zaposlovanja uveljavitev ustreznega formalnega (zlasti inšpekcijskega) kot tudi neformalnega (zlasti sindikalnega) nadzora.

[2] Več o tem: Vodovnik, Z., Ustavni okviri razvoja delovnega in socialnega prava, Delavci in delodajalci, 2012, št. 2-3, str. 263-298, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti, Ljubljana

[3] prim.: CAMPBELL, Iain, BURGES, John, Casual employment in Australia and temporary employment in Europe: developing a cross – national comparison. Work, Employment & Society, 2001, Let. 15., št. 1.

[4] Francoski Inštitut za statistične in ekonomske raziskave opredeljuje to novo vrsto pogodbe na naslednji način: »The open-ended employment contract is the normal form of employment contract between an employer and an employee, and has no fixed term. Employers must therefore use this type of contract unless they can prove that they are in a situation allowing another type of contract (fixed term contract, interim employee supply contract).

The contract may be concluded in writing or it may be the result of a verbal agreement between the employer and the employee for full-time open-ended employment contracts (unless specified otherwise by the provisions of law or branch agreements). However, the employer must inform the employee in writing of the essential points of the employment relationship: the identity of the two parties, the place of work, the position to be taken up and the pay.

The probationary period that is often provided for by branch agreement is contained in a specific clause of the contract. It is only valid if it is put in writing, and if the principle and the duration of the said period are set as soon as the employee is recruited«.

http://www.insee.fr/en/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-trav-dur-indeterminee.htm, avgust 2012

Nekateri problemi razvijanja demokratičnih odnosov

Na področju demokratičnosti oziroma ugotavljanja demokratičnega deficita je mogoče omeniti kot posredni dejavnik stresa – zlasti zaostrovanje razmerij med zaposlenimi in delodajalci pri pravni ureditvi delovanja ***organov socialnega dialoga*** v telesih, v katerih se odloča o pomembnih delovnopravnih in socialno pravnih vprašanjih. Zaradi neizvajanja dogovorov, sprejetih na Ekonomsko socialnem svetu RS, ki je tudi posledica pravne neurejenosti tega organa, se po nepotrebnem zaostrujejo razmerja med sindikati in delodajalci in državo. Zavestna kršitev dogovorov, sprejetih na Ekonomsko socialnem svetu usodno ruši medsebojno zaupanje med socialnimi partnerji, to pa negativno učinkuje na zaposlene ter njihove predstavnike. V zakonsko ureditev delovanja Ekonomsko socialnega sveta bi ob ustrezni politični volji z lahkoto vnesli moralno politične sankcije, ki bi pomembno preprečevale omenjeni škodljivi pojav. Podobno velja za ***neustrezno pravno zasnovo preprečevanja in odpravljanja interesnih in pravnih sporov v javnem sektorju***. Javni uslužbenci so ujetniki zakonskega omejevanja svobodnega kolektivnega sporazumevanja v javnem sektorju in prisilnih rešitev, če zaukazana kolektivna pogajanja ne uspejo. Model, ki ne upošteva mednarodno pravne paradigme o sindikalni svobodi in prostih kolektivnih pogajanjih, seveda lahko vodi le v konflikte, ki se zaradi moči države končajo za javne uslužbence ali njihove posamezne kategorije stresno. ***Zastarela in nejasna pravna ureditev stavke*** je prav tako pomemben možni dejavnik stresa v delovnih okoljih.

Neupoštevanje vrednote »pravnosti« države

Pravna država temelji na stabilnosti pravne ureditve družbenih razmerij. To omogoča, da so ljudem dobro poznane njihove pravice, obveznosti in odgovornosti. Gre torej za ***predvidljivost*** njihovih pravnih položajev, kar je pomembna prvina kakovosti življenja ljudi. Pravna ***negotovost*** pa nasprotno deluje v nasprotni smeri in pogosto povzroča tudi stres. Na področju pravne ureditve delovnih razmerij in socialne varnosti je mogoče najti sporne norme, za katere je mogoče domnevati, da bi lahko povzročale stres. Pregled zakonodaje s področja individualnih delovnih razmerij lahko pripelje do zaključka, da zakonodaja, ki na temelju pogosto upravičenih zahtev delodajalcev, uvaja mnoge elemente prožnosti pri menedžeriranju s kadri, ne prinaša hkrati rešitev, ki bi brez škode za delodajalsko stran sproščale svobodo zaposlenih oseb. Zaposleni so prepogosto vpeti v spone nepotrebne ***podrejenosti ali pokorščine***, kar ni v prid varovanja osebnega dostojanstva zaposlenih. Tovrstna pravila so za delodajalce le na videz koristna. Značilni primer tradicionalne in zastrele pravne ureditve v Sloveniji in tudi v drugih pravnih ureditvah je ureditev konkurenčne prepovedi. Prožnost je mogoče uporabiti v tem primeru tudi v korist zaposlenih, kar pomeni, da bi lahko v primeru konkurenčne prepovedi zakonodaja omogočila le pogodbeno ureditev tega vprašanja, kar bi povsem zadostovalo namenu varstva interesov delodajalcev, odpraviti pa bi bilo primerno samodejno prepoved konkuriranja kot je urejena »po samem zakonu« v sedanjih predpisih. V ***nasprotju z namenom zakona*** so urejene odpravnine delavcem ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi v nekaterih primerih, ko preneha pogodba po volji delodajalca. Zakon po nepotrebnem prepoveduje delodajalcem, da bi delavcem priznal »previsoko« odpravnino, po drugi strani pa usmerja delodajalce k temu, da prepričujejo delavce, naj se odpravninam odpovedo, da bi se s tem ustvarili pogoji, da ne bi bilo nujno odpovedati pogodb tudi drugim delavcem. Takšne, v nasprotju z namenom zakona urejene rešitve navajajo delodajalce k neustreznim odločitvam, ki lahko vodijo zaposlene v stres. Podobni problemi se pojavljajo na področju socialne varnosti. Na upokojence stresno deluje nepričakovano realno ali celo nominalno zmanjševanje pokojnin, ki je v ***nasprotju z načelom varstva pridobljenih pravic in zaupanja v pravo.***

Zaposleni so prepogosto vpeti v spone nepotrebne podrejenosti ali pokorščine, kar ni v prid varovanja osebnega dostojanstva zaposlenih. Tovrstna pravila so za delodajalce le na videz koristna.

Neupoštevanje vrednote »socialnosti« države

Socialna država je država, pri kateri so delovna in socialna ter gospodarska razmerja sicer oprta na prosti trg, vendar pa tudi na načela družbene solidarnosti, humanosti in socialnega dialoga. Družbe, ki upoštevajo ta izhodišča, oblikujejo sisteme socialne varnosti, sestavljene iz socialnih zavarovanj in socialnega varstva, pri čemer upoštevajo vrednote, ki so značilne za kategorijo socialne države in so se oblikovale skozi daljša časovna obdobja. Kot take pomenijo kulturni in civilizacijski standard v konkretni državi. S tega vidika sta pomembni med seboj tesno povezani ***načelo vzajemnosti in načelo solidarnosti***, ki morata biti v medsebojnem ravnotežju. Dolžnost države je, da v primeru, da je nujno krčiti eno izmed načel, zagotovi spodbude za učinkovito uveljavljanje drugega. Socialna zavarovanja temeljijo zlasti na vzajemnosti, vedno manj pa na solidarnosti, zato je to načelo treba intenzivneje uveljavljati na področju socialnega varstva. Zakonodaja, ki je na primer vezala uživanje varstvenega dodatka k pokojnini na omejitve pri dedovanju po uživalcu pravice, ni šla v to smer in je povzročila veliko čustvenih pretresov med ljudmi. Prizadetost prebivalstva je mogoče pričakovati tudi zaradi nedomišljene državne politike do izgradnje dodatnih zavarovanj na področju socialne varnosti in nedomišljenega procesa privatizacije na tem področju, s čemer se krši načelo komplementarnosti javnega in zasebnega sektorja socialne varnosti in podobno.

Socialna država je država, pri kateri so delovna in socialna ter gospodarska razmerja sicer oprta na prosti trg, vendar pa tudi na načela družbene solidarnosti, humanosti in socialnega dialoga.



Piše:
dr. Valentina Franca

Novejša sodna praksa glede uresničevanja ZSDU (2)

V prejšnji številki smo predstavili novejšo sodno prakso glede uresničevanja določil ZSDU o volitvah sveta delavcev ter glede odškodninske odgovornosti članov sveta delavcev. Tokrat pa preglejmo še nekatere pomembnejše sodne odločbe v zvezi s problematiko posebnega pravnega varstva delavskih predstavnikov pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, skupnega posvetovanja delodajalca s svetom delavcev in imenovanja predstavnikov delavcev v organe upravljanja gospodarskih družb

Posebno varstvo članov sveta delavcev pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi

Zakon o delovnih razmerjih **v 1. odstavku 113. člena** določa, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku **brez soglasja organa, katerega član je, ali sindikata**. Pogoj pa je, da tak delavski predstavnik ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi. Izjema od tega pravila je (posebno varstvo torej ne velja), če v primeru poslovnega razloga pri redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved v postopku prenehanja delodajalca. V 2. odstavku istega člena pa je določeno, da takšno varstvo velja ves čas trajanja oziroma opravljanja funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.

1. Obveščenost poslovodstva o obstoju in organiziranosti sveta delavcev

V Sodbi Pdp 422/2009 z dne 3. 12. 2009 Višjega in delovnega sodišča v Ljubljani je namestnik predsednika sveta delavcev (tožnik) prejel odpoved pogodbe o zaposlitvi. Po njegovem mnenju je bila odpoved nezakonita, ker je užival posebno pravno varstvo pred odpovedjo in mu zato delodajalec (toženec) ne bi smel podati redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga. Delodajalec je v svojem zagovoru pred sodiščem navajal, da ni bil seznanjen z obstojem sveta delavcev, saj ni imel o tem nobene pisne listine oziroma dokumenta. Ravno tako je v svoj zagovoru povedal, da posledično ni bil seznanjen s tem, da je bil tožnik član sveta delavcev.

Na podlagi predloženih dokazov in izpovedi prič je sodišče presodilo, da je bila **odpoved nezakonita in da je delodajalec dolžan pozvati delavca nazaj na delo.** Namestnik predsednika sveta delavcev je namreč sodišču predložil številne pisne dokaze, na primer vabila na sestanke, iz katerih je bilo razvidno, da je bilo vodstvo seznanjeno z obstojem sveta delavcev v družbi. Tako je sodišče ugotovilo, da je bil predhodni direktor družbe seznanjen z obstojem sveta delavcev, saj je obravnaval pripombe sveta delavcev na predlog sistemizacije in svetu delavcev tudi odgovoril. Nato je prišlo do zamenjave direktorja. Po mnenju sodišča ***če novi direktor ob prevzemu poslov ni bil pozoren na obstoj in organiziranost predstavniških organov, torej s tem tudi sveta delavcev, to nima vpliva na sam obstoj sveta delavcev.*** Iz tega izhaja dolžnost, da se mora novo vodstvo seznaniti z obstojem delavskih predstavnikov, oziroma če tega ne stori, delavska predstavništva še vedno obstajajo in sami nosijo posledice tega nepoznavanja. Poudarilo je, da delodajalec ne more vplivati na to, kdo bo član sveta delavcev oziroma ne more izbirati, koga želi za sogovornika na strani sveta delavcev oziroma kdo je predstavnik sveta delavcev. To je izključna pravica sveta delavcev, t. j. odločitev o tem, kdo bo zagotavljal in varoval pravice in interese delavcev pri delodajalcu. Ker je bil v času odpovedi pogodbe o zaposlitvi tožnik član sveta delavcev in delodajalec ni imel soglasja sveta delavcev za to odpoved, je bila odpoved nezakonita. Delodajalec je bil tako dolžan pozvati delavca nazaj na delo ter mu izplačati vsa nadomestila plač po pogodbi o zaposlitvi ter ostale prejemke iz delovna razmerja do ponovne reintegracije (vrnitve nazaj na delo) skupaj z zamudnimi obrestmi.

2. Napake volje pri podajanju soglasja SD

V sodbi Pdp 465/2010 z dne 21. 10. 2010 Višjega delovnega in socialnega sodišča v Ljubljani je bilo v ospredju

vprašanje soglasja sveta delavcev k odpovedi predsednice sveta delavcev. Slednja je kot tožnika zahtevala ugotovitev nezakonitosti in odpravo redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga. Delodajalec – toženec je namreč predsednici sveta delavec podal redno odpoved iz poslovnega razloga, pri čemer je pridobil soglasje sveta delavcev. Vendar je predsednica sveta delavcev trdila oziroma uveljavljala **napake volje posameznih članov sveta delavcev pri podaji soglasja k odpovedi**. To naj bi bilo posledica groženj delodajalca enemu od članov sveta delavcev, zato takšno soglasje naj ne bi bilo podano. Delodajalec je to zanikal.

Postopek pred sodiščem je potrdil, da je bila tožnica predsednica sveta delavcev in da je uživala posebno pravno varstvo pred odpovedjo. Ravno tako se je potrdilo, da je delodajalec zaprosil sveta delavcev za soglasje k odpovedi, pri čemer se je predsednica iz glasovanja utemeljeno izločila. O soglasju sta tako glasovala preostala dva člana sveta delavcev, ki sta oba podpisala soglasje k odpovedi pogodbe o zaposlitvi predsednici sveta delavcev. Sodišče se je strinjalo, da se v okviru individualnega delovnega spora o zakonitosti odpovedi o zaposlitvi varovanim osebam po 113. členu ZDR, presoja veljavnost podanega soglasja sveta delavcev po ***splošnih načelih civilnega prava***. Iz tega izhaja, da se prava volja podpisnikov soglasja oziroma morebitne napake volje pri podajo soglasja presojajo ***v smislu določb 45., 46. in 49. člena Obligacijskega zakonika*****.** Gre za primere grožnje, bistvene zmote in prevare pri sklepanju pogodbe. Skupni imenovalec vseh treh primerov je, da izražena volja posameznika pri sklepanju določenega pravnega posla, na primer pogodbe, ni – zaradi teh zunanjih vplivov – njegova prava volja.

Na podlagi predloženih dokazov in zaslišanja prič sta sodišči prve in druge sklenili, da podano soglasje ni veljavno, ker ni izraz prave volje obeh članov sveta delavcev, saj je bilo **posledica grožnje delodajalca** enemu od članov sveta delavcev, da bo v primeru nepodpisa tega soglasja vsem delavcem znižala plačo za 20 %. Ta član sveta delavcev je namreč pred sodiščem to izpovedal ter rekel, da je podpisal soglasje zaradi tega, ker je direktor dejal, da bo bodo plače znižane vsem delavcem za 20 % ter da mu je bilo nekajkrat rečeno, naj stori, kakor ve s podpisom in kako se bo zagovarjal pred delavci zaradi znižanja plač. Tako je pojasnil, da je zaradi takšnega nagovarjanja čutil ***neke vrste prisilo***, soglasja pa ne bil dal, če ne bi bilo navedb o znižanju plače. Po mnenju sodišča takšno soglasje ni veljavno, saj je ugotovilo, da volja enega člana sveta delavcev, da se predsednici sveta delavcev odpove pogodba o zaposlitvi*,* ***ni bila njegova prava volja****.* Soglasje le enega (tretjega) člana sveta delavcev pa ne zadostuje. Zato je sodišče presodilo, da je bila redna odpoved iz poslovnih razlogov predsednici sveta delavcev nezakonita, zato jo je bil delodajalec dolžan pozvati nazaj na delo, ji izplačati vsa nadomestila plač po pogodbi o zaposlitvi ter ostale prejemke iz delovna razmerja do ponovne reintegracije (vrnitve nazaj na delo) skupaj z zamudnimi obrestmi.

3. Ponudba »ustrezne« zaposlitve

Izjema od posebnega pravnega varstva članov sveta delavcev (in drugih delavskih predstavnikov) velja v primeru, ko delodajalec skladno z 90. členom ZDR poda delavcu odpoved pogodbe, a hkrati ponudi novo pogodbo. Pogoj pa je, da v novi pogodbi o zaposlitvi **ponujena *ustrezna zaposlitev***, kar po 3 odstavku 90. člena ZDR pomeni, da je to zaposlitev, za katero:

- se zahteva enaka vrsta ali stopnja izobrazbe, kot se je zahtevala za opravljanje dela, za katero je imel delavec sklenjeno prejšnjo pogodbo o zaposlitvi,
- je delovni čas, kot je bil dogovorjen v prejšnji pogodbo o zaposlitvi in
- kraj opravljanje dela ni oddaljen več kot tri ure vožnje v obe smeri z javnim prevoznim sredstvom ali z organiziranim prevozom delodajalca od kraja bivanja delavca.

Če delodajalec redno odpoved varovanim osebam po 113 členu ZDR pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga in hkrati ponudi novo pogodbo o zaposlitvi, v kateri je ponujena ustrezna zaposlitev, pa jo varovana oseba zavrne, pravnega varstva ni. Ključna je torej **presoja, ali je bila ponujena ustrezna zaposlitev**. Pri tem velja omeniti, da po veljavnem 90. členu ZDR **višina plače ni pogoj za presojo, ali je ponujena zaposlitev ustrezna**. Takšna ureditev je predmet številnih kritik, saj je plača temeljna pravica iz delovnega razmerja in njena višina bi morala biti upoštevana pri presoji, ali je ponujena nova zaposlitev ustrezna ali ne, vendar zaenkrat tega ZDR ne določa.

Delavec (tožnik), kateremu je prenehal mandat člana sveta delavcev pred manj kot enim letom in je torej še užival posebno pravno varstvo po 113. členu ZDR, je dobil redno odpoved iz poslovnega razloga ter hkrati ponudbo nove po 90. členu ZDR. Pred sodiščem je zatrjeval, da je odpoved **nezakonita, ker naj bi mu delodajalec ponudil *neustrezno zaposlitev* v novi ponudbi**. Neustreznost naj bi bila po njegovem mnenju v tem, da se za ponujeno novo zaposlitev zahteva nižja stopnja izobrazbe ter da je ponujena plača nižja od sedanje. To naj bi bilo po njegovem mnenju tudi v neskladju z 67. členom ZSDU, ki med drugim določa, da članu sveta delavcev ni mogoče znižati plače. Delodajalec je na drugi strani menil, da je postopek izpeljal pravno ustrezno ter da je odpoved zakonita.

Na sodišču, ki je o tem sporu že pred tem odločalo, je bilo ugotovljeno, da nista sporni nova sistemizacija delovnih mest (po kateri delovno mesto delavca – tožnika ni bilo več predvideno) ter obstoj razloga. Sporna je bila le zaščita delavca po 113. členu ZDR. Sodišče je odločilo v prid delodajalca ter svojo odločitev obrazložilo na sledeči način: Varstvo po 67. členu ZSDU velja le v času trajanja funkcije člana sveta delavcev, kajti nikjer ni določeno, da bi veljala prepoved znižanja plače tudi določeno obdobje po prenehanju funkcije. Delavcu – tožniku pa je bila odpoved dana po prenehanju njegove funkcije, kar pred sodiščem ni bilo sporno. Bistveno za presojo zakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi je torej samo ustreznost nove ponudbe oziroma zaposlitve. Na podlagi predloženih dokumentov (pogodba o zaposlitvi, interni akti, opisi delovnih mest in podobno) je sodišče ugotovilo, da tako za prejšnjo kot za ponujeno delovno mesto se je zahtevala strokovna izobrazba IV. stopnje, pri čemer pa je bilo za delovno mesto ponujene zaposlitve kot alternativna izobrazba zahtevana V. stopnja. To pa po mnenju sodišča ni bistveno za presojo ustreznosti nove zaposlitve. Povedano z drugimi besedami: za ugotovitev, da je bila ponujena zaposlitev za delavca ustrezna, ***ni bistveno, da je bila za novo delovno mesto predpisana alternativno nižja stopnja strokovne izobrazbe*****.** Odločilno je namreč, da se je za obe delovni mesti primarno zahtevala ista, to je IV. stopnja strokovne izobrazbe. Poleg tega višina plače po 90. členu ZDR ni pogoj za presojo ustreznosti ponujene zaposlitve. Na podlagi tega je sodišče sklenilo, da je odpoved iz poslovnega razloga delavcu zakonita.

Splošni akti delodajalca in dolžnost posvetovanja s SD

ZSDU v 91. členu določa **obveznost posvetovanja delodajalca s svetom delavcem** glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu. V primeru opustitve oziroma kršenja te določbe s strani delodajalca ima svet delavcev na podlagi 98. člena ZSDU pravico s sklepom **zadržati posamezne odločitve delodajalca (**in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora). To velja tudi za kadrovska vprašanja, ki jih ZSDU navaja v 94. členu, med katerimi je tudi sistemizacija delovnih mest.

1.

V Sodbi in sklepu Pdp 1168/2008 z dne 16. 12. 2009 je Višje delovno in socialno sodišče obravnavalo individualni spor glede sprejema in veljavnosti splošnega akta delodajalca, to je sistemizacije delovnih mest. Delavka – tožnica je pred sodišče izpodbijala razporeditev na drugo delovno mesto in razliko v plači. Pri tem se je sklicevala, da je bil splošni akt, to je sistemizacija delovnih mest, **sprejet nezakonito, saj pri njem ni sodeloval oziroma ni bil izveden postopek posvetovanja s svetom delavcev**. Delodajalec – toženec pa se z navedbami ni strinjal in je tožbo v celoti zavračal.

Višje delovno in socialno sodišče je presodilo, da tožba oziroma kasneje pritožba delavke – tožnice ni utemeljena. V obrazložitvi je navedlo, da resda pri sprejemu splošnega akta delodajalca – sistemizacije delovnega mesta obstaja po ZSDU dolžnost posvetovanja s svetom delavcem. Če tega delodajalec ne stori, **se mora svet delavcev odzvati,** to je zadržati posamezno odločitev delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora. V konkretnem primeru tak postopek (arbitraža in nato kolektivni delovni spor pred sodiščem) v zvezi z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji ***ni bil sprožen***. Kadar ustrezen postopek ni sprožen, opustitev obveznosti iz 91. člena ZSDU v individualnem delovnem sporu zaradi razporeditve ni mogoče uspešno uveljavljati, navaja sodišče. Torej, če svet delavcev v roku osmih dni, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca (v tem primeru o sprejemu nove sistemizacije delovnih mest), ni zadržal odločitve delodajalca in ni istočasno sprožil postopka za razreševanje medsebojnega spora (arbitraže), tega ne more kasneje storiti oziroma tak splošen akt ***velja, četudi ni bilo izvedenega posvetovanja*****.** Poleg tega v ***individualnem delovnem sporu ni mogoče uveljavljati nezakonitosti splošnega akta oziroma akta o sistemizaciji delovni mest*****.** Za to je treba sprožiti ustrezne postopke, ko pride do opustitve dolžnosti s strani delodajalca, to je postopek za razreševanje medsebojnega spora – arbitraža in nato kolektivni delovni spor pred delovnim sodiščem.

2.

Zelo podoben spor je obravnavalo isto sodišče, to je Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani, v Sodbi Pdp 987/2010 z dne 7. 10. 2010. Delavec – tožnik je pred sodišče zahteval ugotovitev nezakonitosti redne odpovedi iz poslovnega razloga. Med drugimi razlogi, ki naj bi vodili v nezakonitost odpovedi, naj bi bile – po mnenju delavca – tudi **postopkovne nepravilnosti glede sprejemanja pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest**. Ta je namreč predstavlja podlago za redno odpoved iz poslovnega razloga delavcu – tožniku. Po njegovem mnenju pri sprejemanju pravilnika ni bilo izvedeno skupno posvetovanje uprave in sveta delavcev, kakor to nalagajo določbe ZSDU. Ravno tako naj bi bile opuščene določbe Zakona o varnosti in zdravju pri delu,[1] po katerem mora delodajalec svetu delavcev omogočiti, da sodeluje pri vseh vprašanjih, ki zagotavljajo varno in zdravo delo in se s svetom delavcev posvetuje o izbiri takrat strokovnega sodelavca.

Sodišče je, podobno kot v ostalih predhodnih primerih, ponovno zavzelo stališče, da je takšna pritožbena navedba neutemeljena. Takšne kršitve, torej ne-sodelovanje delodajalca in sveta delavcev pri sprejemanju pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter pri vprašanjih o varnosti in zdravju pri delu, bi lahko uveljavljal svet delavcev v postopku medsebojnega razreševanja sporov (arbitraži) in nato v kolektivnem delovnem sporu. *V* ***individualnem delovnem sporu namreč sodišče ne more presojati pravilnost in zakonitosti postopka sprejemanja splošnih aktov delodajalca***. Zato sodišče v tem (in podobnih) primerih ni dolžno ugotavljati zatrjevanih nepravilnosti glede sodelovanja delavcev v postopku sprejemanja splošnega akta o sistemizaciji delovnih mest ter glede vprašanj o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

Sodelovanje delavskih predstavnikov v organih upravljanja

ZSDU v členih 78 – 84a določa načine sodelovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja gospodarskih družb. Ker se sodne odločbe **nanašajo na dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb,** predstavljamo zgolj to zakonsko ureditev. Tako ZSDU v 78. členu določa, da v dvotirnem sistemu lahko delavci sodelujejo prek predstavnikov v nadzornem svetu ter v upravi družbe. Število predstavnikov v nadzornem svetu se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe; izvoli in odpokliče jih sveta delavcev in s tem seznani skupščino družbe (79. člen). Delavski direktor pa je lahko v družbi, kjer je zaposleni več kot 500 delavcev, predlagan v upravo družbe na predlog sveta delavcev (81. člen), imenuje pa ga nadzorni svet (82. člen).

1. Imenovanje delavskega direktorja

1.1.

O postopku imenovanja delavskega direktorja v upravo delniške družbe je Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani odločalo dvakrat (Sodba X Pdp 1183/2010 z dne 14. 10. 2010 in Sodba X Pdp 951/2011 z dne 12. 20. 2011) ter Vrhovno sodišče enkrat (Sodba VIII Ips 289/2010). Spor je nastal, ker je svet delavcev predlagal v imenovanje kandidatko za delavsko direktorico, ki je v času predlaganja za delavsko direktorico bila **tudi v nadzornem svetu iste delniške družbe**. To naj bi bilo v nasprotju z določbo 3. odstavka 255 člena ZGD-1, ki določa, da sta funkciji člana nadzornega sveta in člana uprave delniške družbe nezdružljivi. Vendar predlagatelj je vztrajal, da je mogoče dopustiti pogojno imenovanje, torej da funkcijo delavske direktorice lahko kandidatka nastopi (po predhodni potrditvi na nadzornem svetu), ko odstopi z mesta članice nadzornega sveta. Sprva je Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani takšni interpretaciji potrdilo, nato pa v ponovnem sojenju to odklonilo,

[1] Gre za Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki je veljal pred sprejetjem sedaj veljavnega Zakon o varnosti in zdravju pri delu – 1, ki velja od 1. 12. 2011.

čemur je nazadnje pritrdilo tudi Vrhovno sodišče.

Svet delavcev je skladno z ZSDU predlagal nadzornemu svetu svojega kandidata za delavskega direktorja. Nadzorni svet imenovanja direktorja ni hotel uvrstiti na dnevni red z obrazložitvijo, da za to ni pristojen. Vendar takšna pristojnost je določena v 1 odstavku 82 člena ZSDU, zato tako **neodločanje o predlogu pomeni njegovo zavrnitev**. Zato je svet delavcev po mnenju sodišča ravnal pravilno, ko je poskušal skladno z 83 členom ZSDU izvesti uskladitveni postopek. V skupni odbor nadzornega sveta je tako imenoval svoja dva predstavnika, nadzorni svet pa svojih predstavnikov ni imenoval. Ker tako izpeljan uskladitveni postopek ni bil uspešen in ker delavski direktor tako ni bil imenov, je svet delavcev pravilno predlagal, da to stori sodišče. Tudi Vrhovno sodišče je presodilo, da ni pravno nedopustno ravnanje sveta delavcev, da se **za delavskega direktorja imenuje kandidata, ki ga nadzorni svet ni imenoval**. Tako kot nadzornega sveta ni mogoče prisiliti, da za delavskega direktorja imenuje kandidata, ki ga ne želi imenovati, tudi sveta delavcev ni mogoče prisiliti, da predlaga drugega kandidata. *Izpolnjena mora biti le predpostavka, da je bil pred tem imenovan odbor nadzornega sveta,* ki je imel nalogo, da v mesecu dni predlaga skupnega kandidata, in *da niti na tej podlagi ni prišlo do imenovanja delavskega direktorja.*

V postopku pred sodiščem pa se je izkazalo, da je predlagani kandidat sveta delavcev že član nadzornega sveta delniške družbe, kar pa pomeni nezdružljivost funkcijo po 255 členu ZGD-1. Ta namreč v 1. alinei 2. odstavka določa, da je član organa vodenja ali nadzora lahko vsaka poslovno sposobna fizična oseba, ki je član drugega organa vodenja ali nadzora te družbe. To je treba upoštevati tudi v primeru imenovanja delavskega direktorja, saj kakor navaja sodišče, ZGD-1 in ZSDU ne izključujeta njene uporabe. Ključno je torej, ali je bilo v času odločanja za imenovanje delavskega direktorja kandidat član nadzornega sveta. Kajti **pogojno imenovanje** ni predvideno niti v primeru nadzornega sveta delodajalca niti sodišča. Takšno imenovanja bi po mnenju sodišča predstavljajo neupravičeni poskus izogniti se določbam ZGD-1 o nezdružljivosti funkcij. Takšnemu stališču je pritrdilo tudi Vrhovno sodišče, ki je izrecno navedlo, da morajo biti ***vsi pogoji za imenovanje delavskega direktorja s strani nadzornega sveta ali sodišča podani v času odločanja.*** Torej v tem primeru bi moral kandidat za delavskega direktorja najprej odstopiti iz nadzornega sveta ter nato kandidirati za delavskega direktorja ob izpolnjevanju ostalih z zakonom določenih pogojev.

1.2.

O imenovanju delavskega direktorja je Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani odločalo tudi v Sodbi X Pdp 699/2011 z dne 29. 7. 2011. V tem primeru je svet delavcev predlagal svojega kandidata za delavskega direktorja nadzornemu svetu. Ker nadzorni svet predloga sveta delavcev ni potrdil, so na podlagi 83. člena ZSDU **oblikovali odbor nadzornega sveta**, ki je bil v skladu z zakonom sestavljen iz enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih članov nadzornega sveta in predstavnikov delavcev – članov sveta delavcev, predsednik odbora pa je bil predstavnikov lastnikov. Svet delavcev je tako oblikovanemu odboru ponovno predlagal istega kandidata, ki pa ga odbor ni sprejel oziroma skupni kandidat ni bil predlagan. Zato je v skladu s 3. odstavkom 83. člena ZSDU **svet delavcev upravičeno zahteval, da delavskega direktorja imenuje pristojno sodišče.** V postopku pred sodiščem tako opisan postopek ni bil sporen. Svet delavcev je zahteval imenovanje predlaganega kandidata za delavskega direktorja, delodajalec pa je temu oporekal in pričakoval, da se bo sodišče izreklo o primernosti predlaganega kandidata na podlagi vsebinskih razlogov.

Že prvostopenjsko sodišče je ugotovilo, da so določbe v postopku imenovanja delavskega direktorja v ZSDU ***skope, pomanjkljive in da ustvarjajo pravno praznino*.** Vendar iz veljavne zakonodaje, to je 83. člena ZSDU, ne izhaja, da svet delavcev ne bi smel vztrajati pri prvotnem kandidatu za delavskega direktorja, ki ga je nadzorni svet predhodno že zavrnil. Kot je bilo že odločeno v zgornjem primeru pod točko 1, da tako kot nadzornega sveta ni mogoče prisiliti, da za delavskega direktorja imenuje kandidata, ki ga ne želi imenovati, tudi sveta delavcev ni mogoče prisiliti, da predlaga drugega kandidata. Ravno tako iz zakonodaje nikjer ***ne izhaja pristojnost sodišča, da presoja o primernosti kandidatov***. Če do imenovanja delavskega direktorja v družbi po zakonsko določenih postopkih ne pride ter svet delavcev od sodišča zahteva imenovanje dealvskega direktorja, potem ***mora sodišče predlaganega kandidata imenovait,*** ob predpostavki, da kandidat izpolnjuje pogoje, ki so predvideni v 2. odstavku 255. člena ZGD-1.[2] Torej če predlagani kandidat za delavskega direktorja izpolnjuje zakonsko določene pogoje, ga mora sodišče imenovati. Kajti primerno kandidata lahko ocenjuje le svet delavcev, torej predlagatelj, saj je on tisti, ki v skladu z določbo 1. odstavka 82. člena ZSDU predlaga kandidata za delavskega direktorja.

2. Neizvolitev predstavnikov delavcev in sklepčnost nadzornega sveta

V Sodbi I Cpg 644/2008 z dne 19. 11. 2008 Višjega sodišča v Ljubljani se je izpostavilo vprašanje sklepčnosti nadzornega sveta, če v njem niso imenovani predstavniki sveta delavcev. Kakor izhaja tako iz teorije delavske participacije kakor iz pretekle sodne prakse, je **uresničevanje delavskega participacije po ZSDU pravica in ne dolžnost delavcev**. Torej če delavci ne želijo uresničevati pravic, ki jih imajo po ZSDU, ne smejo ne oni ne družba nositi nobenih posledic. V primeru imenovanja delavskih predstavnikov v organe upravljanja to pomeni, da če delavci ne imenujejo svojih predstavnikov in tako ne izkoristijo svoje pravice, tega **namesto njih ne more storiti nihče drug, niti sodišče**. Zato je po mnenju sodišča *neutemeljeno, da se neimenovanje delavskih predstavnikov v nadzorni svet predstavlja kot razlog nesklepčnosti nadzornega sveta*. Četudi statut družbe pri številu članov nadzornega sveta predvideva tudi delavske predstavnike, je to še vedno

[2] ZGD-1 v 2. odstavku 255. člena določa, da je lahko član organa vodenja ali nadzora vsaka poslovno sposobna fizična oseba, razen oseba, ki:

- je že član drugega organa vodenja ali nadzora te družbe;
- je bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper premoženje, zoper okolje, prostor in naravne dobrine. Ta oseba ne sme biti član organa vodenja ali nadzora pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani kazni zapora;
- ji je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica, in sicer dokler traja prepoved, ali
- je bila kot član organa vodenja ali nadzora družbe, nad katerim je bil začet stečajni postopek, pravnomočno obsojena na plačilo odškodnine upnikom v skladu z določbami zakona, ki ureja finančno poslovanje podjetij, o odškodninski odgovornosti, in sicer še dve leti po pravnomočnosti sodbe.

pravica delavcev in če jo ne izkoristijo, to je terja spremembe statuta.

Sodišče je torej presojalo vprašanje, ali je nesodelovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu delodajalca vplivalo na sklepčnost tega organa. Kajti v statutu je bil določen strožji kvorum sklepčnosti ob sodelovanju delavcev pri odločanju nadzornega sveta. Zato se po mnenju sodišča lahko takšno določilo začne uporabljati šele, ko bi bili v nadzorni svet veljavno izvoljeni predstavniki delavcev. Sicer bi lahko to vodilo v blokade pri delu nadzornega sveta, lahko bi celo delo tega organa povsem onemogočilo. Zato **če svet delavcev ne izkoristi svoje pravice in ne imenuje predstavnikov v nadzorni svet, to ne predstavlja razloga za nesklepčnost nadzornega sveta delavcev.** V konkretnem primeru je to pomenilo, da skupščinski sklep, s katerim so bili izvoljeni trije člani nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, ne pa pet članov, kakor jih predvideva statut, ni ničen zato, ker bi bil nadzorni svet sestavljen v nasprotju s statutom (1. alineja 392. člena ZGD-1). S to odločitvijo se je potrdilo do sedaj veljavno načelo, da je uresničevanje delavske participacije v celotnem obsegu izbirna pravica delavcev.



Piše:
Aleksander Volf

Ali poslovodstva res razumejo pravo bistvo delavske participacije?

Sodeč po svojih izkušnjah v vlogi predsednika sveta delavcev Skupine Domel, pa tudi po izkušnjah številnih kolegov, s katerimi sem bil zadnje čase v stiku, se v teh kriznih razmerah dogaja nekaj naravnost paradoksalnega. Namesto, da bi se poslovodstva pri iskanju izhodov iz krize še bolj oprla na zaposlene in njihova izvoljena predstavništva ter jih še intenzivneje vključila v poslovno odločanje in skupno iskanje najustreznejših rešitev v skupnem interesu vseh deležnikov, se zdi, da jim najrazličnejše pobude delavskih predstavništev, podane v duhu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), postajajo vse bolj odveč, nepotrebne in obremenjujoče. Kaže torej, da postaja naslovno vprašanje ravno v teh razmerah še posebej aktualno.

Na različnih izobraževanjih v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije nas člane svetov delavcev učijo, da je sistem delavskega soupravljanja, kakršnega ureja tudi slovenski ZSDU, **samoumevna sestavina sodobnega »družbeno odgovornega« korporacijskega upravljanja**, ki pa zahteva čim bolj sodelovalno in konstruktivno komuniciranje na relaciji med delavskimi predstavništvi in poslovodstvi družb ter medsebojno upoštevanje različnih interesov pri uresničevanju skupnega cilja, t. j. uspešnega poslovanja podjetij. Samo podjetje, ki pri svojem poslovanju upošteva interese vseh svojih deležnikov je v današnjih pogojih gospodarjenja lahko poslovno uspešno in obratno – samo poslovno uspešno podjetje lahko učinkovito zadovoljuje interese vseh svojih deležnikov.

A za konstruktiven dialog in »pravo« soupravljanje sta seveda vedno potrebna dva. Če praktično vse, kar predlaga svet delavcev, pri poslovodstvu a priori naleti na gluha ušesa, postane vse skupaj povsem nesmiselno.

Za konstruktiven dialog sta vedno potrebna dva

Lahko rečem, da se **delavski predstavniki v večini skušamo teh naukov držati tudi v praksi**. Trudimo se delovati čim bolj proaktivno in podajati poslovodstvom ter organom podjetij različne pobude in predloge, ki naj bi bili hkrati tako v interesu delavcev kot podjetja in njegovih drugih deležnikov. A **za konstruktiven dialog sta seveda vedno potrebna dva**. Če praktično vse, kar predlaga, denimo, svet

delavcev, pri poslovodstvu a priori naleti na gluha ušesa (razen kadar je po sili zakona treba samo »požegnati« kako odločitev slednjega), postane vse skupaj povsem nesmiselno. Takšnega »sodelovanja« se člani svetov delavcev (in seveda njihovi volivci) sčasoma hudo naveličajo. Občutek popolne nemoči in nepomembnosti pa je med zaposlenimi samo še bistveno večji, kot bi bil, če jim veljavni ZSDU ne bi zbujal lažnega upanja, da morda res lahko tudi oni – razen trdega garanja po ukazih nadrejenih – kaj pomembnejšega prispevajo k uresničevanju skupnih poslovnih ciljev. Namesto pričakovanih stimulativnih učinkov na zaposlene, ima takšno »soupravljanje« na koncu ravno nasprotne posledice. Malodušje in demotivacija zaposlenih se samo povečujeta.

Smo zaposleni v podjetjih res najpomembnejša skupina déležnikov, kot pridiga sodobna teorija, ali smo v resnici še vedno le številke, strošek na dveh nogah in amorfna masa finančno ovrednotene »delovne sile«?

Tudi v našem podjetju se je svet delavcev v zadnjem obdobju začel srečevati s tovrstno **ignoranco poslovodstva**. Praktično vse pobude in predlogi, ki jih je zadnje čase podal svet delavcev na lastno iniciativo (npr. ureditev sistema preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga v družbi, uveljavitev udeležbe delavcev pri dobičku v skladu z zakonom, statutarna ureditev delavskega predstavništva v NS, predlogi za izpopolnitev veljavnega participacijskega dogovora itd.) so bili **s strani poslovodstva gladko zavrnjeni**. Razlog za zavrnitev pa je vedno bodisi aktualna kriza bodisi »nepotrebnost« ali »neprimernost« predlogov.

Zavrnjen tudi najnovejši predlog

Najnovejši **predlog sprememb in dopolnitev veljavnega Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (»participacijskega dogovora«) **iz daljnega leta 1998**, na katerem je poseben odbor sveta delavcev delal več mesecev, je uprava, recimo, v svojem odgovoru v nekaj stavkih zavrnila tako kategorično, da je bila s tem njenim odgovorom povsem zaprta pot celo za začetek kakršnih koli pogajanj, ki bi morda lahko pripeljala do kakih kompromisnih, obojestransko sprejemljivih rešitev. Utemeljitev pa naj bi bila naslednja:

- pravna služba ni ugotovila nobene neskladnosti veljavnega dogovora z zakonom, saj dogovor sledi določbam zakona in v nekaterih primerih pravice in dolžnosti le bolj natanko definira;
- pobuda je v pretežnem delu že realizirana z »akti o družbeni odgovornosti, vrednotah, temeljnih načelih, poslanstvom in vizijo Domela, kodeksom ravnanja skupine Domel, priročnikom za novo zaposlene, ki jih je prevzela skupina Domel in smo jih prenovili koncem lanskega leta«;
- spremembe nagrajevanja članov sveta potrebuje obširnejšo razpravo in tehtne utemeljitve;
- trenutno stanje v družbah skupine Domel zahteva, da se ravnamo v skladu z ukrepi za izboljšanje in racionalizacijo poslovanja;
- v okviru veljavnega dogovora je dovolj možnosti in pravne podlage za odlično delovanje sveta delavcev;
- če se bo skladno z napovedmi začela spreminjati delovnopravna zakonodaja, bo to nova priložnost za pregled in morebitno prenovo dogovora!?

nekatera povsem načelna vprašanja nadaljnjega razvoja delavskega soupravljanja v kontekstu uresničevanja družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji, ki so zagotovo zanimiva tudi za druge svete delavcev, ki ste se morda znašli v podobni situaciji, ga v nadaljevanju povzemamo v celoti.

Ali bo imelo to pismo kakšne želene pozitivne učinke, je zaenkrat težko reči. Kakega radikalnega »preobrata čez noč« v miselnosti našega menedžmenta seveda ni realno pričakovati. A če bo vsaj malo pripomoglo k temu, da se bomo v prihodnje vsaj **poskušali malce bolje medsebojno poslušati in upoštevati**, bomo nadvse veseli.

Pri tem konkretna problematika (t. j. noveliranje konkretnega zastarelega participacijskega dogovora), ki je bila sicer neposreden povod za omenjeno pismo, niti ni več bistvena. Gre za povsem načelna vprašanja bodočega razvoja korporacijskega (so)upravljanja v naši družbi in v Sloveniji nasploh, **predvsem za vprašanje:** Smo zaposleni v podjetjih res najpomembnejša skupina (t. i. notranjih) déležnikov, kot pridiga sodobna teorija, ali smo v resnici še vedno le številke, strošek na dveh nogah in amorfna masa finančno ovrednotene »delovne sile«, ki – razen plače za golo preživetje – nima drugih potreb in interesov pri delu in v zvezi z delom? Zdi se, da pretežni del slovenskega menedžmenta kljub visokoletečim deklaracijam v resnici na zaposlene še vedno gleda povsem v tem drugonavedenem smislu.

Bistvo ideje o družbeni odgovornosti podjetij je čim bolj uravnoteženo upoštevanje interesov vseh déležnikov, ne samo lastnikov kapitala, pri poslovnem odločanju (»interesno ravnotežno korporacijsko upravljanje«), kar je seveda brez visoko razvitega sistema del. soupravljanja povsem neuresničljivo.

Takšnega »soupravljanja« nam je (bilo) dovolj

Na tej točki je svetu delavcev postalo takšnega »soupravljanja« dovolj. Sklenil je v svojem obširnejšem **»odgovoru na odgovor uprave«** preveriti ali v našem podjetju oboji pravzaprav sploh razumemo vlogo in pomen ter način uresničevanja delavskega soupravljanja v skladu z ZSDU na enak način in upravo pozvati, naj vendarle pristopi k predlaganim pogajanjem za izpopolnitev zastarelega participacijskega dogovora. Ker to pismo odpira

Čas je torej, da končno razčistimo pri čem smo v tem pogledu. V nasprotnem je treba nemudoma prenehati z nadaljnjim (zgolj teoretičnim) blefiranjem s tezo, da so **»motivirani in pripadni zaposleni največje bogastvo in najpomembnejša konkurenčna prednost sodobnih podjetij«.** Ne nas torej več basat s tem, ali pa – če vendarle mislimo resno – začnimo tudi v praksi uresničevati tisto, kar sicer neprestano govoričimo na načelni ravni. Za nekakšno dvolično »igračkanje« nima več nihče ne časa ne volje.

To naj bi bilo glavno sporočilo našega pisma (individualni) upravi, ki ga predstavljamo v nadaljevanju. Verjamem namreč, da dileme, ki jih odpira to pismo, močno presegajo okvire problematike v konkretnem (našem) podjetju in so bolj ali manj »univerzalne« v celotnem slovenskem prostoru. Ko (če) ga boste brali, torej predlagam, da odmislite konkretno firmo in skušate zadeve **aplicirati na stanje v lastni sredini**. Verjamem, da smo (razen redkih izjem, ki seveda potrjujejo pravilo) vsi »soupravljalci« v Sloveniji v tem trenutku v precej podobnem položaju. Vem pa, k sreči, tudi za nekaj konkretnih primerov (tudi večjih) slovenskih podjetij, ki nam na tem področju vendarle kažejo pot naprej in nas lahko navdajajo z velikim optimizmom glede nadaljnjega razvoja tega vidika **t. i. notranje komponente družbene odgovornosti podjetij** (t. j. odgovornosti za čim učinkovitejše uresničevanje tudi interesov zaposlenih kot notranjih deležnikov podjetij) v Sloveniji.

Pismo upravi

Spoštovani gospod direktor!

Svet delavcev se je na seji dne 14. 6. 2012 seznanil z vašim odgovorom z dne 31. 5. 2012 na pobudo za spremembe Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju (t. i. participacijskega dogovora) in vam v zvezi s tem sklenil predlagati, da zadevo morda še enkrat skupaj proučimo in po možnosti najdemo ustrezno obojestransko sprejemljivo rešitev.

Menimo namreč, da vaša apriorna in kategorična zavrnitev omenjene pobude za spremembo veljavnega participacijskega dogovora ni povsem v duhu načel konstruktivnega medsebojnega sodelovanja, ki naj bi bilo sicer v interesu in v korist tako podjetja kot zaposlenih. V zvezi s tem bi želeli morda poudariti zlasti naslednje:

1.

Koncepta družbene odgovornosti podjetij (tudi v Domelu) žal ne bo mogoče udejaniti zgolj s sprejemanjem nekakšnih formalnih splošnih aktov in kodeksov na to temo, oziroma s proklamiranjem tega koncepta na papirju, temveč le s konkretnimi ravnanji v vsakodnevni praksi. Zdi pa se, da v Domelu v tem pogledu za zdaj v praksi močno šepa ravno uresničevanje tistega vidika družbene odgovornosti, ki se nanaša na zaposlene kot – poleg lastnikov – najpomembnejšo skupino deležnikov in na njihova izvoljena delavska predstavništva. Na to med drugim zelo nazorno kažejo prav vaši odzivi na številne iniciative (pobude in predloge), ki jih je v zadnjem času podal svet delavcev družbe, a so bile praktično vse po vrsti, vključno s predmetno pobudo za spremembo participacijskega dogovora družbe, zavrnjene kot nepomembne in nepotrebne. Prav visoko razvit sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju je namreč eden temeljnih pogojev za učinkovito uresničevanje tega vidika družbene odgovornosti, delovanje omenjenega sistema pa je eden glavnih pokazateljev dejanske stopnje uresničevanja družbene odgovornosti podjetja do zaposlenih v praksi.

Bistvo ideje o družbeni odgovornosti podjetij je čim bolj uravnoteženo upoštevanje interesov vseh deležnikov, ne samo lastnikov kapitala, pri poslovnem odločanju (»interesno ravnotežno korporacijsko upravljanje«). To pa pomeni, da morajo imeti vsaj najpomembnejši deležniki v sistemu korporacijskega upravljanja zagotovljene tudi ustrezne institucionalne možnosti vplivanja na sprejemanje poslovnih odločitev. Zato je brez ustreznega vključevanja zaposlenih in njihovih interesov v procese poslovnega odločanja oziroma upravljanja omenjena sodobna koncepcija korporacijskega upravljanja podjetij v bistvu sploh neuresničljiva. Celoten sistem (individualnega in kolektivnega) sodelovanja delavcev pri upravljanju, kakršen je danes v Sloveniji urejen z ZSDU, pa seveda po svojem bistvu ni prav nič drugega kot konkreten upravljalski mehanizem, prek katerega se interesi zaposlenih lahko učinkovito »prelivajo« v sistem poslovnega odločanja, s čimer se zagotavlja tudi t. i. interesno ravnotežno upravljanje podjetij, kar je, kot rečeno, pravzaprav jedro obravnavane teorije o družbeni odgovornosti podjetij. Logično je torej, da je visoko razvito delavsko soupravljanje v bistvu nepogrešljiva sestavina sodobne deležniške koncepcije (družbeno odgovornega) korporacijskega upravljanja, ki bi morala biti zato tudi interes podjetja, ne samo zaposlenih.

2.

Ves smisel in namen pobude sveta delavcev za ustrezno prenovo t. i. participacijskega dogovora v Domelu, ki je bil sicer sprejet že leta 1998 in je spričo dosedanjega razvoja na tem področju tudi že dodobra zastarel, pa je ravno izpopolnjevanje in dviganje dosedanjega nivoja sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbi. Zakon (ZSDU) namreč določa le minimalni obseg elementarnih participacijskih pravic zaposlenih in sveta delavcev, podrobnejše in dopolnilno urejanje teh pravic pa prepušča avtonomnemu dogovarjanju med svetom delavcev in konkretnim delodajalcem prek omenjenega akta. Gre torej za zelo pomemben avtonomni pravni akt, ki s svojo vsebino hkrati neposredno odraža tudi dejansko doseženo stopnjo družbene odgovornosti posameznega podjetja do zaposlenih v zgoraj navedenem smislu.

Vaš kategorično odklonilni odgovor na pobudo sveta delavcev za prenovo tega akta je s tega vidika po našem mnenju zagotovo precej sporen in vreden ponovnega tehtnega razmisleka predvsem v dveh pogledih:

a)

Vaš uporabljeni argument, da pravna služba v veljavnem dogovoru »ni našla nobenih neskladij z veljavnim Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju« in da »dogovor sledi določbam zakona in v nekaterih primerih pravice in dolžnosti le bolj natanko definira, nikjer pa ni zaslediti nezakonite ureditve«, kaže na ne dovolj celovito razumevanje bistva in namena tega dogovora. Svet delavcev ni nikoli trdil, da je sedanji dogovor nezakonit, ampak le, da je pomanjkljiv z vidika novejših dognanj ter priporočil stroke in prakse za še učinkovitejše uresničevanje delavskega soupravljanja z vidika njegovega smisla in pomena. Razlog za predlagano prenovo torej ni njegova »nezakonitost«, ampak njegova zastarelost z vidika že doseženega širšega razvoja na tem področju.

Namen participacijskega dogovora po 5. členu ZSDU namreč še zdaleč ni le preciziranje že z zakonom določenih participacijskih pravic in rešitev nekaterih vprašanj, glede katerih zakon izrecno odkazuje na ureditev v tem dogovoru, pač pa predvsem po možnosti tudi nadgrajevanje zakona v smislu dodatnih oziroma večjih participacijskih pravic ter morebitnih še drugačnih možnih participacijskih načinov – po leg tistih, ki jih določa že zakon – in s tem

zagotavljanje vsaj deloma »nadstandardnega« nivoja delavske participacije nad elementarnim »zakonskim minimumom«. Tudi intencija zakona samega je torej čim višje razvit sistem delavske participacije, ki je, kot rečeno, ključni element proklamirane družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih, s tem da je njegov razvoj na avtonomni podlagi prepuščen partnerskemu dogovarjanju znotraj posameznega podjetja. In svet delavcev je s svojo pobudo in konkretnimi predlogi za dograditev participacijskega dogovora (tako v smislu krepitve sopupravljalskih pravic kot v smislu izboljševanja nujnih pogojev za svoje učinkovito delo) skušal zgolj slediti tej intenciji zakona, in sicer v dobri veri, da proklamirana želja po razvoja Domela v smeri vsestransko družbeno odgovornega podjetja ni zgolj prazna foloskula na papirju.

A iz vašega odgovora žal za zdaj nedvoumno izhaja, da ste pripravljeni delavsko participacijo v Domelu izvajati strogo samo na ravni elementarnega minimuma, ki ga določa zakon. In ta ni prav posebej visok, zagotovo pa še zelo daleč od zagotavljanja resnejšega vključevanja interesov zaposlenih v sprejemanje pomembnejših poslovnih oz. upravljalskih odločitev v podjetju. Iz tega razloga vas pozivamo, da to svoje stališče po možnosti še enkrat temeljito pretehtate, in sicer predvsem z vidika dejanskega uresničevanja družbene odgovornosti, na katero se sklicujete. V nasprotnem predlagamo, da se v Domelu o tej odgovornosti do nadaljnjega preprosto preneha govoričiti tudi na načelni ravni.

b)

Izven sleherne normalne partnerske logike je, da eden izmed udeležencev dvostranskega participacijskega dogovora (in to kljub izrecno drugače zapisani medsebojni zavezi) kategorično odkloni že sama pogajanja o morebitnih spremembah dogovora na predlog drugega udeleženca. Tovrstno aprioristično odklanjanje pobud zagotovo ne sodi v kategorijo »konstruktivno sodelovalnih« odnosov med dvema partnerjema.

Svet delavcev je s svojo pobudo za začetek pogajanj o spremembah veljavnega participacijskega dogovora in konkretnimi predlogi za te spremembe zaenkrat v bistvu šele izkazal svoj interes glede tega, kako bi veljalo na novo urediti posamezna vprašanja v tem dogovoru. Teh predlogov delodajalcu ni ponudil po načelu »vzemi ali pusti«, ampak le kot podlago za začetek pogajanj. Kakšne konkretne rešitve bi se na koncu rodile iz teh pogajanj, je seveda povsem drugo vprašanje. A če se pogajanja sploh niti ne začnejo, je o tem težko soditi. Vaše stališče pa žal že vnaprej onemogočajo kakršna koli pogajanja in morebitno usklajevanje interesov, kar na žalost priča o bolj ali manj zgolj navidezni pripravljenosti poslovodstva za resno dolgoročnejše izgrajevanje »sodelovalnih« namesto klasičnih »antagonističnih« odnosov z zaposlenimi in njihovimi izvoljenimi predstavništvi.

c)

V zvezi s tem se nam zdi vaše načelno sklicevanje na aktualne krizne razmere povsem neprimerno najmanj iz dveh razlogov.

Kor prvo, krepitev vseh oblik organizacijske participacije zaposlenih, zlasti sodelovanje pri upravljanju in udeležba pri dobičku, ima empirično dokazane pozitivne ekonomske učinke in lahko bistveno prispeva k večji konkurenčnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, ker omogoča optimalno sproščanje in angažiranje razpoložljivega t. i. človeškega kapitala (znanje in zmožnosti, delovna motivacija in pripadnost zaposlenih podjetju) za doseganje ciljev podjetja. Gre torej za pomemben poslovni ukrep in naložbo v večjo poslovno uspešnost, ne za povečevanje »poslovno nepotrebnih stroškov«, kot na stvar očitno še vedno gleda naše poslovodstvo. Zato so ravno sedanje krizne razmere še toliko bolj primeren trenutek za sprejemanje tovrstnih ukrepov, ki so sicer izrazito protikrizno naravnani. Ni namreč jasno s čim, če ne predvsem z učinkovitejšim gospodarjenjem s človeškim kapitalom kot najpomembnejšim produkcijskim tvorcem v eri znanja, se imamo sicer namen izkopati iz trenutne krize in zagotoviti pogoje za dolgoročno uspešnost podjetja.

Izven sleherne normalne partnerske logike je, da eden izmed udeležencev dvostranskega participacijskega dogovora (in to kljub izrecno drugače zapisani medsebojni zavezi) kategorično odkloni že sama pogajanja o morebitnih spremembah dogovora na predlog drugega udeleženca. Tovrstno aprioristično odklanjanje pobud zagotovo ne sodi v kategorijo »konstruktivno sodelovalnih« odnosov med dvema partnerjema.

Kot drugo, poudarek predlaganih sprememb participacijskega dogovora ni na zahtevi po kakih dodatnih materialnih pogojih za delo sveta delavcev, ampak na širši vsebini in učinkovitejšem uresničevanju sodelovanja delavcev pri sprejemanju poslovnih odločitev v podjetju. Ni torej povsem jasno, zakaj se v svojem odklonilnem odgovoru sklicujete na neskladnost tega predloga s siceršnjimi prizadevanji za racionalizacijo poslovanja in zagotavljanje stroškovne vzdržnosti.

Spoštovani gospod direktor!

Bojimo se, da takšno razumevanje uresničevanja družbene odgovornosti podjetja do zaposlenih, kakršno je bilo s strani poslovodstva izkazano v zvezi s (to in tudi številnimi drugimi doslej zavrnjenimi) pobudami in predlogi sveta delavcev, žal ni skladno z izvirno idejo družbene odgovornosti. To pa na žalost lahko vodi le v čedalje hujše nezadovoljstvo zaposlenih in v njihovo vse nižjo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost podjetju, torej ravno v nasprotno smer od želene.

Za doseganje večjega delovnega zadovoljstva in motivacije ter organizacijske pripadnosti zaposlenih, kar naj bi bilo sicer v današnjih pogojih gospodarjenja temeljna predpostavka za doseganje optimalne poslovne uspešnosti podjetij, žal pod temi pogoji v našem podjetju ni prav veliko možnosti. Očitno namreč ni prave pripravljenosti ugoditi interesom delavcev in njihovih predstavništev niti tam, kjer to podjetja v resnici »nič ne stane«.

Še enkrat vas torej prosimo, da se o predlogu sveta delavcev za spremembo veljavnega participacijskega dogovora začnejo vsaj resna pogajanja. Ne dvomimo namreč, da bi lahko na koncu dosegli marsikatero izboljšavo v našem skupnem interesu.

Datum: 14. 6. 2012

Predsednik sveta delavcev
Aleksander Volf



Piše:
dr. Mato Gostiša

Nekaj novičk o zanimivejših aktivnostih svetov delavcev

Čeprav je obdobje od prejšnje do te številke revije (julij in avgust) čas letnih dopustov, se vendarle na področju delavskega soupravljanja v podjetjih tudi v tem obdobju dogaja marsikaj zanimivega. Ne sicer toliko kot običajno, pa vendarle. Poglejmo si na kratko le nekaj morda najbolj zanimivih aktivnosti iz nekaterih podjetij v tem obdobju, ki kažejo na to, da sveti delavcev v Sloveniji počasi vendarle pridobivajo tako na svoji strokovni kompetentnosti in zavedanju bistva in pomena delavskega soupravljanja kot tudi na nujno potrebni samozavesti.

Fructal: Zadržanje odločitve delodajalca

Svet delavcev in uprava družbe Fructal d.d. sta v začetku julija vendarle dosegla kompromisni dogovor o rešitvi zapleta z odpuščanjem skupine nekaj nad 20 delavcev, ki je nastal kot posledica zadržanja konkretne odločitve delodajalca o zmanjšanju števila delavcev v družbi.

Svet delavcev je namreč pred tem **uporabil t. i. pravico veta iz 98. člena ZSDU**. Takoj ko je zvedel za nameravano odpoved pogodbe o zaposlitvi skupini presežnih, je v skladu z navedeno zakonsko določbo s svojim sklepom zadržal omenjeno odločitev delodajalca in hkrati sprožil arbitražni spor z zahtevo za njeno razveljavitev. Razlog za ta ukrep je bil v tem, da je **delodajalec opustil dolžnost zahtevati skupno posvetovanje s svetom delavcev** o omenjeni odločitvi, s čimer je kršil določbo 94. člena ZSDU, po kateri vsako »zmanjšanje števila delavcev« nesporno pomeni kadrovsko vprašanje, ki zahteva predhodno izvedbo skupnega posvetovanja delavcev (v konkretnem primeru ni šlo za »večje število delavcev po predpisih o delovnih razmerjih«, kar bi po zakonu zahtevalo celo pridobitev predhodnega »soglasja« SD). Če torej delodajalec pred takšno odločitvijo ne opravi skupnega posvetovanja s svetom delavcev, lahko ta ukrepa v smislu 98. člena ZSDU.

Čeprav je delodajalec izrazil nekatere pomisleke zoper takšno zakonsko »pravico« sveta delavcev, je njegov sprejeti sklep o zadržanju vendarle spoštoval in ni nadaljeval z vročanjem nameravanih odpovedi delavcem. Predlagal pa je **kompromisno rešitev**, ki jo je svet delavcev (predvsem v interesu določenega števila konkretnih presežnih delavcev, ki so bili v danem primeru iz takšnih ali drugačnih razlogov zainteresirani za »takojšen odhod« in končanje agonije) potem tudi sprejel. Na skupnem sestanku vodstva, sveta delavcev in sindikata dne 2. 7. 2012 so se tako dogovorili, da vodstvo omenjenim delavcem omogoči takojšnjo odpoved, ostalim pa delovno razmerje podaljša do konca tega meseca. Na osnovi tega dogovora pa je svet delavcev svoj sklep o zadržanju in predlog za arbitražni postopek umaknil.

Adria Airways: Program prestrukturiranja – za SD »poslovna skrivnost v angleščini«

Podobno kot smo lahko prebrali zgoraj v članku predsednika SD Skupine Domel, se je tudi svet delavcev Adrie Airways d.d. **malce »razjezil« nad odnosom svojega poslovodstva do delavskega soupravljanja v družbi** in ga v pisni obliki pozval k ponovnemu razmisleku o nekaterih dejstvih. Povod za ta poziv je bil sklep sveta delavcev o zadržanju odločitve za zaprtje poslovalnice družbe v Zagrebu in kasnejše reakcija poslovodstva na ta sklep v obliki dveh »sporočil« predsednika uprave, v katerih je ta svet delavcev:

- najprej podučil, da SD ne more ponovno zahtevati svojega vključevanja v odločanje (npr. skupnega posvetovanja), če gre za ukrepe, ki so bili že predvideni z lani sprejetim **»Programom finančnega in poslovnega prestrukturiranja družbe«**, s katerim naj bi SD takrat menda soglašal;
- nato pa še, da omenjeni program, ki je (menda na zahtevo lastnikov) sicer spisan kar v angleščini in je določen kot **poslovna skrivnost družbe**, v prihodnje (tudi članom sveta delavcev) ne bo več predložen na vpogled in da naj svet delavcev, kolikor bo imel v zvezi s tem še kaka dodatna vprašanja, le-ta pisno naslovi na upravo ali na predstavnika zaposlenih v nazornem svetu.

Svet delavcev, ki je bil nad takšnim razumevanjem smisla in pomena delavskega soupravljanja v družbi razumljivo ogorčen, je **v svojem pisnem odgovoru na ta sporočila poslovodstva zapisal:** *»... Ker stvar kaže na izrazito nenavadno razumevanje bistva in pomena ter vsebine in obsega zakonsko določenega sistema de-*

lavskega soupravljanja, bi vas želeli *glede tega opozoriti na nekaj dejstev s prošnjo, da o njih v zvezi z nadaljnjim vključevanjem Sveta delavcev v procese izvajanja v omenjenem programu predvidenih ukrepov še enkrat razmislite. Pri omenjenem programu prestrukturiranja družbe gre namreč za dokument, ki vključuje številne (z vidika zaposlenih izjemno pomembne) daljnosežne ukrepe, glede katerih naj bi delodajalec zato v duhu ZSDU po možnosti v največji možni meri upošteval tudi njihove (neposredno ali prek delavskih predstavništev izražene) interese in potrebe. Ne nazadnje ni nikogar, ki bi bil bolj življenjsko zainteresiran za dobrobit in dolgoročno uspešnost družbe kot so to – iz razumljivih razlogov – prav zaposleni. In še naprej: nihče ne pozna tako dobro notranjega poslovnega procesa v družbi kot zaposleni, ki lahko zato – če jim je to omogočeno – prispevajo ogromno konstruktivnih predlogov za boljše poslovanje, ki je v skupnem interesu vseh deležnikov družbe, kar naj bi bilo pravzaprav tudi glavno poslovno bistvo delavske participacije pri upravljanju. A sedanji pristop uprave družbe tako k sprejemanju kot k uresničevanju tega dokumenta po našem mnenju ni ravno v tem duhu.*« V nadaljevanju pa svet delavcev, izhajajoč iz konkretnega primera, posebej opozarja na naslednja dejstva:

Nenehno sklicevanje poslovodstva na originalno angleško verzijo tega famoznega »programa prestrukturiranja družbe«, katere menda nima namena ne prevajati ne več (niti v originalu) nikomur dajati na vpogled, svetu delavcev pa je bil na eni izmed sej pred sprejetjem predstavljen zgolj v ustnem povzetku, je v **direktnem nasprotju z določili ZGD-1 in ZSDU**.

a) Določba 2. odst. 11. člena ZGD-1 se glasi: *»Poslovodstvo mora zagotoviti, da sporazumevanje z delavci v družbi v zvezi z dajanjem navodil za njihovo delo, vodenjem postopkov, v katerih se odloča o njihovih pravicah, in sodelovanjem delavcev pri upravljanju poteka **v slovenskem jeziku**, na območjih, kjer živita italijanska ali madžarska narodna skupnost pa lahko tudi v italijanskem ali madžarskem jeziku.*« Če delodajalec svetu delavcev ni omogočil obravnave tega dokumenta v slovenščini, je tudi sklicevanje na to, da je SD na celotno njegovo vsebino že podal »verodostojno« soglasje in da se o tem ni več kaj pogovarjati, popolnoma neresno. Takšno sklicevanje na že sprejete odločitve ni sprejemljivo tudi sicer, kajti v zvezi s posameznimi v programu »načelno« predvidenimi ukrepi v vsakem primeru obstaja še vrsta konkretnih odprtih vprašanj oziroma potrebnih »pododločitev«, ki jih je treba sprejeti ob sami implementaciji in ki zahtevajo tudi posebno opredeljevanje sveta delavcev.

b) Določba 2. odst. 89. člena ZSDU pravi: *»Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec **omogočiti vpogled v dokumentacijo**, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.*« Zadeve iz prejšnjega odstavka pa so praktično vse, kar je povezano s spremembami v poslovanju. Pristop poslovodstva, ki strategijo razvoja družbe pred zaposlenimi skriva kot poslovno skrivnost, obenem pa pričakuje njihovo prostovoljno mobilizacijo in optimalno angažiranje za to strategijo, pa se svetu delavcev (upravičeno) zdi tudi sicer naravnost smešen in absurden.

c) Določba 68. člena ZSDU pravi: *»Člani sveta delavcev in osebe iz 61. člena tega zakona morajo **varovati poslovno skrivnost družbe**.*« Zakon torej (popolnoma samoumevno) predpostavlja, da so članom svetov delavcev v zvezi z njihovim delom dostopne tudi poslovne skrivnosti. Le na kakšni osnovi se torej v prihodnje prepoveduje članom sveta delavcev družbe vpogled v konkretni dokument?

Za zaključek pa svet delavcev poudarja, da je za učinkovito soupravljanje v interesu družbe in vseh njenih deležnikov je potrebno omogočiti **tudi dejansko sodelovanje predstavnikov teh deležnikov** v procesu korporacijskega upravljanja. Prav to pa je pravzaprav edini namen in bistvo veljavnega ZSDU.

HIT: Spor v zvezi z upravljanjem počitniških zmogljivosti

Že spomladi je poslovodstvo HIT d.d. napovedalo **bistven dvig cen za najem počitniških zmogljivosti podjetja**. Svet delavcev je temu izrecno nasprotoval, in sicer predvsem iz dveh razlogov: ker bo zato razumljivo imelo možnost letovanja manj zaposlenih, in ker bi to (t. j. na ta način povzročena nepopolna zasedenost) utegnilo v prihodnje predstavljati dobrodošel izgovor poslovodstvu za morebitno odločitev o prodaji teh zmogljivosti kot »poslovno nepotrebnih sredstev«, ki pa so bile v preteklosti kupljene iz t. i. sredstev skupne porabe, ne iz poslovnega sklada. A delodajalec je odločitev kljub temu sprejel in jo začel izvajati. Zato je svet delavcev zahteval **intervencijo inšpekcije dela, ker je delodajalec kršil določbo 95. člena ZSDU**. Ta namreč pravi, da mora delodajalec za kakršnokoli odločitev v zvezi z *»razpolaganjem s počitniškimi zmogljivostmi«* pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev.

Pristojna območna enota inšpektorata za delo je takoj izdala odločbo, v kateri je sledila stališču sveta delavcev, da pod pojem »razpolaganje« sodijo tudi upravljalske odločitve o načinu in pogojih uporabe počitniških zmogljivosti, kamor sodi tudi določitev novih cen za njihov najem, in da mora delodajalec zato za tako odločitev predhodno **pridobiti soglasje sveta delavcev**. Odločba inšpektorata je seveda dokončna in bi jo moral delodajalec – čeprav se je v konkretnem primeru zoper njo pritožil – tudi **spoštovati.** To pomeni: ali pridobiti soglasje SD k novim cenam, ali pa takoj prenehati z nezakonitim obračunavanjem teh cen, obenem pa morebitna pretekla preplačila pa povrniti koristnikom.

A delodajalec se je izvršitve te odločbe lotil nadvse »bistroumno in pretkano«, in – če mu bo v končni fazi uspelo – mu bo vsekakor treba čestitati za izvirnost. Svetu delavcev je namreč res posredoval zahtevo za izdajo soglasja k odločitvi o zvišanju cen PK, pri čemer pa je štel, da je s tem že tudi formalno zadostil inšpekcijski odločbi. Ko je svet delavcev po pričakovanju **svoje soglasje v 8 dneh izrecno zavrnil**, se torej na to – kljub izrecni določbi 97. člena ZSDU – ni oziral in je vsem koristnikom **še naprej veselo zaračunaval sporne višje cene** počitnikovanja v najetih zmogljivostih (in jih še zaračunava). Zanimiv pristop k izvršitvi konkretne inšpekcijske odločbe, vsekakor. Če se bo le obnesel. To pa bomo šele videli, kajti SD temu pristopu seveda ni nasedel in je takoj ukrepal naprej. Kako?

S ponovno vlogo na pristojni inšpektorat za delo – vendar tokrat ne zgolj v obliki prijave kršitve, ampak s **predlogom** za uvedbo postopka o prekršku in **pobudo** za ustrezno ukrepanje v smislu preprečitve nadaljevanja kršitve ter odprave njenih škodljivih posledic«. Po mnenju sveta delavcev je delodajalec s tem, ko je kljub izrecni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev sprejel odločitev o povišanju cen najema počitniških zmogljivosti in jo tudi (še naprej) izvaja, evidentno kršil:

- določbo 97. člena ZSDU, kar predstavlja **prekršek po 18. točki prvega odstavka 107. člena ZSDU** (zagrožena globa je 4.000 do 20.000 evrov za pravno osebo ter 1.000 do 2000 evrov za odgovorno osebo pravne osebe);

- dolžnost izvršitve inšpekcijske odločbe, kar predstavlja **prekršek po 25. členu Zakona o inšpekciji dela**.

Svet delavcev hkrati tudi posebej poziva naslovni inšpektorat, naj v okviru svojih pristojnosti z ureditveno odločbo ali drugače reši nastalo nesmiselno situacijo v zvezi s »uporabniki« konkretnih počitniških zmogljivosti. S tem, ko izvaja odločitev, ki je sploh ne bi smel sprejeti (in je torej **nična**), namreč delodajalec delavcem družbe nezakonito zaračunava previsoke stroške najema počitniških zmogljivosti in jim s tem povzroča **neutemeljeno škodo**, marsikoga pa je verjetno tudi neutemeljeno odvrnil od nameravanega letovanja. Nadaljevanje tega nezakonitega ravnanja je treba nemudoma preprečiti.

Skratka, zaplet je nadvse zanimiv. Posebej, ker gre za primer, ki še zdaleč ni osamljen (s problematiko definicije pojma »razpolaganje« s počitniškimi zmogljivostmi se namreč na podoben način srečujejo v mnogih podjetjih, kjer bi poslovodstva želela na vsak način čim prej izsiliti njihovo prodajo), pa seveda z velikim zanimanjem pričakujemo njegov pravni epilog.

HSE: Boj za mesta delavskih predstavnikov v NS

Nekoliko drugačno, a nadvse zanimivo sporno razmerje pa se je pred kratkim pojavilo v HSE d.o.o. (Holding Slovenske elektrarne). V resen spor, ki pa odpira vrsto načelnih dilem, aktualnih v vseh primerih holdinških koncernov nasploh, sta namreč zašla **svet delavcev družbe matere** (v nadaljevanju: SD HSE) in **skupni svet delavcev vseh družb v tem holding koncernu** (v nadaljevanju: SSD HSE). Gre pa za spor o vprašanju, kateri od teh dveh svetov delavcev je pristojen imenovati oziroma izvoliti **predstavnike delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe**, t. j. družbe HSE d.o.o., ki je s tem seveda hkrati tudi NS koncerna kot celote. Če malce poenostavimo, gre za vprašanje

- ali naj te predstavnike izvoli svet delavcev, ki legitimno zastopa le tisto peščico oz. nekaj deset delavcev (ca. 135), ki so formalno zaposleni v obvladujoči holdinški družbi materi in predstavljajo neke vrste »skupne službe« koncerna;
- ali naj te predstavnike izvoli skupni svet delavcev (SSD), ki – vsaj posredno – legitimno zastopa tudi nekaj tisoč (to je ca. 3.800) zaposlenih v vseh odvisnih družbah znotraj konkretnega koncerna, kamor sodijo npr. savske, dravske in soške elektrarne, velenjski premogovnik, dve termoelektrarni itd.?

Zdi se, da je po normalni človeški logiki, ki naj bi bila odločilna tudi pri interpretaciji prava, stvar kristalno jasna. V organu, ki sprejema odločitve, življenjsko pomembne za vse družbe znotraj koncerna in njihove zaposlene, naj v imenu teh zaposlenih sedijo predstavniki vseh delavcev celotnega koncerna, ne samo njegovih »kupnih služb«. Koncerni, zlasti še holdinški, so namreč tudi po ZGD – ne glede na »pravno razdrobljenost« na obvladujočo in odvisne družbe – v bistvu **ekonomska celota z obvezno t. i. konsolidirano bilanco.** In ta »zastopniška« logika je vse do nedavna (vsaj v osnovi) veljala tudi v obravnavanem koncernu. Med vsemi sveti delavcev znotraj koncerna je bil sklenjen poseben pisni dogovor, po katerem je bil eden od dveh predstavnikov v NS HSE izvoljen na predlog skupnega sveta delavcev koncerna, eden pa na predlog SD obvladujoče družbe.

A **apetiti po obvladovanju teh mest** v nadzornih svetih koncernov, kot kaže, vse bolj rastejo in zato se zanje vnema tudi vse hujši boj. Po eni strani bi si seveda predvsem uprave koncernov želele na teh mestih sebi čim bolj lojalne ljudi (najbolje torej iz svojih lastnih »skupnih služb«), po drugi pa so po novem te funkcije tudi zelo lepo nagrajene in mikajo marsikoga že iz tega razloga. Kakorkoli že, tudi v obravnavanem primeru se je stvar bodisi iz enega bodisi iz drugega razloga nepričakovano zapletla. Nekajčlanski SD HSE, ki legitimno zastopa, kot rečeno, le nekaj deset delavcev družbe matere, je namreč **naenkrat »odpovedal« prej veljavni dogovor** in odločil, da bo odslej kar sam, torej brez in mimo skupnega SD imenoval oba predstavnika delavcev v NS koncerna!? In to je pred kratkim tudi storil.

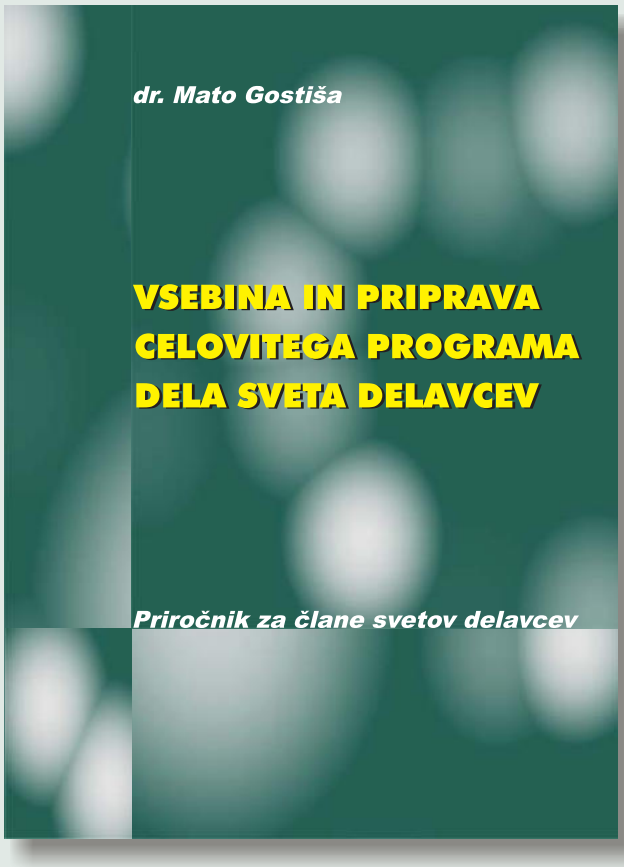
Skupni svet delavcev se je iz razumljivih razlogov na to odzval z izpodbojno tožbo, s katero skuša preko sodišča doseči **ničnost vpisa v sodni register** obeh tako izvoljenih novih delavskih predstavnikov v NS HSE in ponovno uveljaviti prejšnji dogovor. Rešitev tega primera pa bo iz zgoraj navedenih razlogov vsekakor lahko precedenčnega značaja.

AVTORJI PRISPEVKOV: Brane Gruban, ABC – Accredited Business Communicator, direktor svetovalne družbe Dialogos d.d., Ljubljana; **Alojz Klaneček**, doktor znanosti s področja managementa, direktor družbe PRIMIT, podjetje za zavarovalne posle, d.o.o. Ljubljana; **Leja Drofenik Štibelj**, univ, dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP –Združenja za lastništvo zaposlenih; **Janez Stare**, doktor upravnih znanosti, profesor na fakulteti za upravo v Ljubljani; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni management; **Zvone Vodovnik**, doktor pravnih znanosti, profesor na fakulteti za upravo v Ljubljani in na Fakulteti za management v Kopru; **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja managementa, docentka na Fakulteti za management v Kopru; **Aleksander Volf**, predsednik sveta delavcev v Skupini Domel, Železniki; **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

PRIROČNIK ZA POTREBE SOUPRAVLJALSKE PRAKSE!

Praktični pripomoček za pravilno usmerjanje in učinkovito načrtovanje vsebine in načina delovanja svetov delavcev



Priročnik na 200 straneh nudi:

- jasno teoretično opredelitev vloge in funkcij ter splošnega »delokroga« svetov delavcev
- konkretizacijo potencialnih nalog in želenih ciljev delovanja sveta delavcev na posameznih področjih dela in življenja v podjetju
- metode za pripravo vsebinsko celovitega programa dela
- opomnike, praktična navodila in vzorčne primere programiranja nalog
- dodatne priloge z navodili za pripravo »letnih poročil nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru« in priporočili za ustrezno ureditev materialnih in drugih pogojev za delo svetov delavcev

N A R O Č I L N I C A

Naročamo:

..... izvod(ov) priročnika: **VSEBINA IN PRIPRAVA CELOVITEGA PROGRAMA DELA SVETA DELAVCEV**

po ceni 49.50 EUR + DDV in poštnina.

Naziv podjetja: ……

Naslov podjetja: ……

Davčna številka podjetja: ……

Ime in priimek naročnika ter tel. številka: ……

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj** ali po faksu **(04) 231 44 71**, oziroma po elektronski pošti: **scid@siol.com**.