TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 5/2014, LETNIK XVIII

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Delavsko zadružništvo in socialno podjetništvo - priložnosti in izzivi za svete delavcev

Str. 6

CILJ NAJ BO PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI

Delavske zadruge kot alternativa razprodaji državnih podjetij

Srce me boli, kot verjetno še mnoge Slovence, ko spremljam totalno brezidejnost slovenske ekonomske stroke in politike glede možnih načinov privatizacije državnega premoženja, učinkovitega reševanja podjetij v težavah ter zagotavljanja trajnostnega razvoja Slovenije na splošno.

Naravnost grozljivo se mi zdi, da se kot bolj ali manj edini recept v tem smislu še vedno ponujata le vsesplošna »privatizacija« (beri: razprodaja tujcem) državnih podjetij ter nenehno ustvarjanje nekakšnega »kapitalu (zlasti tujemu) prijaznega poslovnega okolja«. Oboje namreč pomeni na drugi strani dobesedno uničevanje neizmernega, a v resnici edinega kapitala, ki pa ga imamo v Sloveniji k sreči še vedno dovolj, to je tako imenovanega intelektualnega – človeškega in strukturnega – kapitala podjetij. Mar torej s tem ogromnim razpoložljivim kapitalom res ne znamo sami (in zase) ustvariti ničesar?

Kaj in čemu pravzaprav (raz)prodajamo?

Čemu naj bi bili, če odmislimo nebuloze o reševanju proračunskega primanjkljaja, ekonomsko prisiljeni tujcem za vsako ceno prodajati državne deleže (tudi) v uspešnih slovenskih podjetjih, kot so Aerodrom, Telekom, Cinkarna Celje, Žito in podobna, verjetno tako ali tako ni jasno nikomur. Po drugi strani pa je povsem jasno, da pa s prodajo prezadolženih in poslovno slabo stoječih podjetij v bistvu prodajamo v glavnem samo še njihov intelektualni kapital. Kot je znano, namreč danes v povprečju že kar 85 % ali celo že več dejanske tržne vrednosti in s tem »produkcijske moči« podjetij tvori prav njihov intelektualni kapital. ki pa je de facto (»ekonomsko«) v lasti zaposlenih v teh podjetjih. Kako torej lahko državi sploh pride na misel, da bi ta podjetja enostavno in po hitrem postopku razprodala tujcem, ne da bi jih prej v odkup zaposlenim kot »ekonomskim« lastnikom njihovega kapitala in jim ta odkup z ustreznimi podpornimi mehanizmi tudi dejansko omogočila, oziroma, da bi jih v sodelovanju z zaposlenimi tako ali drugače pretvorila v zadružno lastnino? Mar pri nas res še nihče ni slišal za poslovno zelo uspešna podjetja v svetu, ki so jih v podobnih primerih na tak ali drugačen način prevzeli zaposleni in jih – predvsem v obliki delavskih kooperativ (zadrug) – še danes uspešno razvijajo tudi v pogojih trde konkurence na globalnem trgu?

Kot zelo resna ekonomska alternativa enostavni razprodaji državnega premoženja se torej postavlja morebitno preoblikovanje pretežnega dela tega premoženja v sodobne delavske kooperative (zadruge) in/ali druge sodobne oblike širšega notranjega lastništva zaposlenih (»delavskega delničarstva«). Te namreč Sloveniji že v osnovi ponujajo povsem drugačne trajnostno razvojne perspektive. K sreči nam ravno razmeroma visok delež še ohranjene državne lastnine v podjetjih ponuja možnost vsaj delne poprave napak, ki smo jih zaradi malikovanja »zasebnolastniške privatizacije« v preteklosti enkrat že zagrešili, in sicer v obliki zloglasne »tajkunizacije«. Ta je, vsaj upam, v Sloveniji za vedno odpihnila mit o ekonomski zveličavnosti klasične lastniške koncepcije podjetja, korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti.

Lastništvo zaposlenih v svetu

Notranje lastništvo zaposlenih (»delavsko delničarstvo«) in sodobno zadružništvo seveda nimata popolnoma nobene zveze z nekdanjo družbeno lastnino, delavskim samoupravljanjem in (pri nas še vedno precej ozloglašenim) nekdanjim prisilnim socialističnim zadružništvom. V razvitem svetu, zlasti v Evropi in ZDA, se notranje lastništvo zaposlenih v različnih oblikah, vključno z zadružništvom, nezadržno širi, in sicer tudi z močno, zlasti normativno podporo držav. In to izključno zaradi spoznanja, da (so)lastništvo zaposlenih zaradi svojih nespornih motivacijskih učinkov na nosilce človeškega kapitala lahko bistveno prispeva k poslovni uspešnosti in dolgoročni trdnosti podjetij, o čemer pričajo številne znanstvene študije. Samo zadruge različnih vrst (kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, potrošniške, delavske, izobraževalne, zdravstvene in druge), ki so sicer močno razširjene po vsem svetu, tako danes povezujejo 800 milijonov članov ter zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest, kar 20 % več kot vsa multinacionalna podjetja skupaj. Kaj pa pri nas?

Zdi se, da le še v Sloveniji obstaja nekakšen srdit aprioristično odpor ekonomske stroke in politike, ki onemogoča razvoj družbenoekonomskega sistema v tej smeri in namesto tega še naprej favorizira izključno le – sicer čedalje bolj

preživete – konvencionalne oblike kapitalističnega podjetništva. V Sloveniji smo tako, denimo, čisto po »socialistično« zmetali več milijard evrov za sanacijo nasedlih naložb bank, nismo pa bili sposobni prek taistih bank ali drugače podpreti nekaterih samoniklih in v osnovi zelo obetavnih pobud za rešitev vsaj zdravih jeder propadlih podjetij prek ustanovitve delavskih kooperativ (npr. Novoles), ki bi definitivno lahko ohranile številna delovna mesta in zagotovila trajnostni razvoj. O kaki podpori širitvi notranjega lastništva na splošno, torej tudi znotraj (še) »zdravih« podjetij, pa seveda ni ne duha ne sluha.

Prenosi lastništva na delavske zadruge

Reševanje podjetij v težavah s prenosom lastništva na zaposlene prek delavskih zadrug je v svetu na splošno precej razširjeno. Več kot 1.000 danes uspešnih zadružnih podjetij, članov združenja CECOP (Evropsko združenje delavskih zadrug s področja industrije in storitev), je nastalo kot rezultat prenosa lastništva na zaposlene s strani kapitalskih podjetij, ki bi se sicer zaprla in prenehala s poslovanjem, a so bila že pred tem prenesena na delavske zadruge, oziroma so delavske zadruge zdrave dele propadlega podjetja odkupile v postopku stečaja. Nacionalno združenje CG Scoop iz Francije in njene regionalne organizacije, denimo, so v letu 2010 uspešno transformirali 76 konvencionalnih podjetij v delavske zadruge, v letu 2011 pa 52 podjetij. Tudi študija z naslovom Poslovna dinamika: start upi, prenosi lastništva podjetij in stečaji (Business Dynamics: Start ups, Business Transfers and Bankrupcy), ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija, poudarja izjemen pomen in velike možnosti, ki jih ponujajo prenosi lastništva podjetij na zaposlene v obliki delavskih zadrug.

Cilji in namen delavskih zadrug

Kot poudarja Tadej Slapnik, predsednik Slovenskega foruma socialnega podjetništva, je osnovni cilj in namen delavskih zadrug ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest, ki so v veliki meri tudi izrazito vpeta v lokalno okolje in razvoj. Člani zadruge skupaj – demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje, ...) in se skupaj odločajo, kako bodo razdelili ustvarjeno bogastvo tako,

- *da si zagotavljajo pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi,*
- *da zagotavljajo trajna in stabilna delovna mesta s tem, da del presežkov namenjajo v rezervne sklade, ki jih koristijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.*

Zadruge v skladu z mednarodnimi zadružnimi pravili delavskih zadrug promovirajo in zagotavljajo trajno usposabljanje in obveščanje članov, saj s tem omogočajo njihovo poslovno samostojnost, odgovornost in motiviranost v poslovnem svetu, ki je v času gospodarske krize postal izrazito negotov.

Skratka, gre za obliko podjetništva, ki je razvojno zagotovo naravnana daleč najbolj »trajnostno«, uspešno pa je preizkušena tudi v pogojih najhujše tržne konkurence. Potrebuje pa seveda ustrezno podporo v zakonodaji in ukrepih ekonomske politike. A prav nobenega tehtnega razloga ni videti, zaradi katerega teh pogojev ne bi bili (v najkrajšem možnem času) sposobni zagotoviti tudi v Sloveniji. Ne nazadnje pa ima država že po veljavnem zakonu o zadrugah (48. s. in 48. š člen ZZad) vso možnost preoblikovati gospodarske družbe v svoji lasti v zadruge, vanje pa kot člane pritegniti tudi zaposlene. In to bi bilo lahko izvedeno zelo hitro, prej kot vse načrtovane razprodaje. In še: zakaj konec koncev ne bi slovenska država – tako kot ZDA in mnoge evropske države podpirajo t. i. ESOP-e – tudi z davčnimi spodbudami podprla delavske odkupe podjetij prek delavskih zadrug?

Ustavimo razprodajo in razmislimo

Ob dejstvu, da tudi delavsko zadružništvo in druge oblike širitve notranjega lastništva zaposlenih brez dvoma predstavljajo čisto pravo »privatizacijo«, kakršno v svojih razvpitih osmih priporočilih od nas zahteva Evropska komisija, se zastavlja zelo resno vprašanje, čemu pravzaprav v Sloveniji tako brezglavo hitimo z vsesplošno razprodajo državnih podjetij tujcem za vsako ceno. Evropski komisar Janez Potočnik je v nedavnem televizijskem intervjuju namreč jasno povedal, da bistvo teh priporočil ni polnjenje državnega proračuna, kot se velikokrat govori, kajti z vidika reševanja proračunskega primanjkljaja so to minorna sredstva. V resnici naj bi šlo pri tem predvsem za vprašanja, kako urediti higieno na področju odnosov med politiko in gospodarstvom, klientelizem, korupcijo in podobne negativne pojave, ki so se vrinili v naš sistem. In to naj bi bilo mogoče narediti samo z »rezom«.

A ta »rez« je lahko tudi povsem drugačen, kot so si ga za zdaj zamislili slovenski »privatizatorji« in ki v resnici lahko dolgoročno prinese več škode kot pa koristi. Očitnih in vsem poznanih neumnosti, ki smo jih s takšnimi razprodajami (Aerodrom, Helios, še prej Iskra Kondenzatorji Semič, Elan in številne druge) že zagrešili, ne kaže več ponavljati. Prav vsi cilji, ki jih omenja evropski komisar, poleg tega pa še številni drugi pozitivni učinki v smislu ohranjanja in nadaljnje širitve števila delovnih mest ter zagotavljanja trajnostnega razvoja Slovenije, se namreč – in to veliko uspešneje kot z enostavno prodajo tujcem – lahko realizirajo tudi prek delavskega zadružništva.

Ustavimo torej to brezglavo razprodajo slovenskega državnega premoženja, od katere ne bo nobene dolgoročne koristi, in si vzemimo čas za razmislek o predlaganih boljših alternativah. Čas bi bil, da končno začnemo v Sloveniji – če hočemo res postati konkurenčni – ustvarjati tudi človeškemu (ne samo finančnemu) kapitalu »prijazno poslovno okolje«, predvsem pa pogoje za vsestransko višjo kakovost življenja delavcev kot njegovih nosilcev, kar je sicer edini pravi smisel ekonomije.



Piše:
dr. Marko Pahor

Zadružništvo v 21. stoletju

S tem prispevkom začenjam serijo prispevkov o sodobnih oblikah zadružništva. Združevanje v zadruge je lahko učinkovita oblika organizacije nudenja storitev in proizvodnje in lahko pomeni resno alternativo prevladujočemu kapitalističnemu modelu.

Zgodovina zadružništva

Skupine posameznikov so se po celem svetu in skozi celotno zgodovino združevale z namenom **skupnega dela in zasledovanja skupnih ciljev**. Dokaze o sodelovanju oziroma skupinskem nastopanju najdemo že pri naših prazgodovinskih prednikih, ki so spoznali prednosti lova, nabiranja in življenja v skupini pred samostojnim nastopom. Oblike sodelovanja posameznikov so lahko zelo različne, v tem besedilu pa se bomo osredotočili na posebno obliko sodelovanja, to je zadruga.

Zadruga je **posebna oblika poslovnega modela**, ki je po svojem nastanku precej mlajša od zgoraj omenjenega prazgodovinskega sodelovanja. Prve zadruge, morda jim lahko rečemo celo »prazadruge«, so se začele pojavljati **v Evropi ter Severni Ameriki v 18. in 19. stoletju**. Pred industrijsko revolucijo zanje ni bilo potrebe, večina gospodinjstev oziroma kmetij je bilo samooskrbnih, menjave je bilo zelo malo. Z industrijsko revolucijo pa se oblikujejo novi sloji ljudi, socialna mreža se razkroji in pojavi se nova potreba po sodelovanju. Prva sodelovanja so tako družbe vzajemne pomoči ter delavski sindikati, zametki zadrug pa zrastejo na teh temeljih, ko kmetje organizirajo zadružne mline.

Kot prvo pravo zadrugo običajno štejemo **Rochdalesko družbo enakopravnih pionirjev** (Rochdale Society of Equitable Pioneers), ki jo je ustanovilo 28 ustanoviteljev, večinoma tkalcev iz angleškega mesta Rochdale, z namenom ustanovitve trgovine, ki bi prodajala dobrine, ki si jih delavci drugače ne bi mogli privoščiti. Rochdaleski principi (prostovoljnost, nediskriminatornost, motivacija in nagrade, demokratičnost odločanja, samostojnost in neodvisnost, informiranost in izobraževanje, sodelovanje med zadrugami ter odgovornost do družbe), ki jih je ta prva zadruga oblikovala, so še dandanes v srčiki zadružništva.

Kaj pravzaprav je zadruga?

Zadruga, kot jo pojmujemo v tem prispevku, je **oblika organiziranja skupine posameznikov za potrebe opravljanja gospodarske dejavnosti**. Zadružni model dandanes najdemo v številnih dejavnostih, vse od kmetijstva, proizvodnje, storitvenih dejavnosti, pa tudi v finančni dejavnosti ter nepremičninah. Zastavlja se torej vprašanje, kaj pravzaprav odlikuje zadrugo. Že leta 1942 je Ivan Emelianoff, eden izmed prvih znanstvenih proučevalcev zadružništva, ugotovil, da "tvorijo zadruge pravi kaleidoskop različnih oblik, kjer je spekter možnih oblik praktično neskončen". Posledica te različnosti je, da je težko najti splošno sprejemljivo definicijo tega, kaj je pravzaprav zadruga.

Slovenska zakonodaja zadrugo opredeljuje kot *"organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov."* **Mednarodno zadružno zavezništvo** (International Cooperative Alliance, **ICA**) je mednarodna nevladna organizacija, ki združuje več kot 240 članov (zadrug) iz več kot 100 držav in je prepoznana kot vodilna avtoriteta na področju opredelitve in vrednosti zadružništva. ICA opredeljuje, da je *"zadruga samostojna organizacija ljudi, ki se prostovoljno združujejo z namenom zadovoljevanja skupnih ekonomskih, družbenih in kulturnih potreb skozi demokratično vodeno podjetje v vzajemni lasti"*. Iz obeh opredelitev lahko izluščimo tri osnovne lastnosti, ki so značilne za zadruge.

Prva značilnost je **prostovoljnost**. Prisilnost je antiteza sodelovanja, ljudje, ki so primorani početi nekaj, česar v resnici nočejo, nikoli zares ne sodelujejo. Pravo sodelovanje vedno temelji na veri v medsebojno pomoč in ga ni mogoče doseči z ukazom. V pravih zadrugah se ljudje združujejo prostovoljno in lahko kadarkoli zadrugo tudi prostovoljno zapustijo. V nekdanjem režimu v naši bivši državi so zadruge postale sinonim za nekaj, v kar so bili ljudje prisiljeni, kar še danes morda meče nekoliko slabo luč na celotno zadružništvo in je razlog za nepriljubljenost tovrstne organiziranosti.

Druga značilnost zadrug je **članska lastništvo.** Lastniki zadruge so hkrati tudi

njeni člani in obratno. Vsak član mora ob vstopu v zadrugo zagotoviti določen finančni vložek, ki je lahko enak za vse člane, ali pa tudi ne. Običajno je, da je finančni vložek člana v zadrugo (»kapital«) enak obsegu članovega poslovanja z zadrugo.

Tretja značilnost pa je **demokratično vodenje**. Člani zadruge upravljajo z zadrugo prek neposrednega glasovanja o pomembnih in dolgoročnih poslovnih odločitvah, posredno pa z imenovanjem članov v upravni in nadzorni odbor zadruge. Običajno je, da ima pri glasovanju vsak član zadruge en glas, razen če pravila zadruge tega ne določajo drugače. Zadruge tako včasih določijo, da je število glasov določeno z obsegom posla, ki ga posamezen član opravi prek zadruge – v kmetijski zadrugi ima tako recimo član lahko en glas za vsakih 10 ton oddanega žita ali sadja. Tudi v teh primerih je običajno, da je največje število glasov, ki jih lahko ima posamezen član, navzgor omejeno. V organih zadruge lahko sodelujejo le njeni člani oz. njihovi zastopniki, le direktor je lahko tudi najeta tretja oseba.

Zakaj združevanje v zadruge?

Ljudje se združujejo v zadruge iz cele vrste ekonomskih, socialnih ali celo političnih razlogov. Sodelovanje z drugimi se je vedno znova in znova potrdilo kot učinkovita pot za **doseganje osebnih ciljev posameznikov, ob hkratni pomoči ostalim članom k doseganju njihovih ciljev.**

Kmetje, na primer, se združujejo v zadruge, ker tako na eni strani dosegajo boljše nakupne pogoje za surovine (stroje, gorivo, gnojila, seme), po drugi strani pa boljše prodajne pogoje za svoje proizvode. Spoznali so namreč, da se na samo pridelavo spoznajo precej bolje kot pa na nabavo in prodajo, zato združeni v zadrugo te dejavnosti raje prepustijo strokovnjakom. Večje količine jim tudi omogočajo boljše pogajalsko izhodišče in posledično boljše cene.

V proizvodnih in storitvenih dejavnostih se zaposleni prav tako združujejo. Klasična oblika združevanja zaposlenih je združevanje v sindikate, a **delavsko lastništvo** je lahko zelo učinkovit način premagovanja klasičnega nasprotja med delom in kapitalom. Delavsko lastništvo je lahko organizirano na različne načine, **zadruga je ena izmed možnosti**. Organiziranje delavcev v zadruge za potrebe opravljanja dejavnosti je najlažje in najpogostejše v storitvenih dejavnostih (za primer si lahko predstavljate zadrugo frizerjev ali avtomehanikov), saj so tam običajno kapitalske zahteve relativno nizke.

Zadruge in njihovo delovanje niso v nikakršnem nasprotju s trenutno prevladujočo kapitalistično ureditvijo, le da pri njih **ne prihaja do konflikta pri delitvi presežka med delo in kapital**, saj so nosilci enega in drugega isti. Če zadrugo ustanovijo zaposleni, se lahko dogovorijo, da si ustvarjen presežek razdelijo v obliki višjih plač, ali pa zadruga ustvari presežek, ki si ga zadružniki razdelijo. Pri tem je pomembno poudariti, da si presežek zadruge zadružniki delijo **skladno z vrednostjo poslov**, opravljenim prek zadruge in ne skladno s kapitalskim vložkom. Delavci, ki bi svoje delo opravljali v zadrugi, bi si morebitni presežek lahko delili skladno z opravljenim številom ur ali ustvarjenim prometom. Bistveno je, da imajo v zadrugi njeni člani svobodo odločanja, kako želijo presežke deliti in glede tega niso prepuščeni silam trga.

Delavsko lastništvo je lahko zelo učinkovit način premagovanja klasičnega nasprotja med delom in kapitalom. Delavsko lastništvo je lahko organizirano na različne načine, zadruga je ena izmed možnosti.

Zadruge in njihovo delovanje niso v nikakršnem nasprotju s trenutno prevladujočo kapitalistično ureditvijo, le da pri njih ne prihaja do konflikta pri delitvi presežka med delo in kapital, saj so nosilci enega in drugega isti.

Zadružna organiziranost je v svetu zelo priljubljena. Celo v ZDA, samem jedru sodobnega kapitalizma, deluje več kot 48.000 zadrug, v katere je vključenih več kot 120 milijonov prebivalcev – **vsak četrti Američan je član ene od zadružnih organizacij**. Večino prebivalstva sicer vključujejo finančne zadruge (vzajemne banke in hranilnice), toda na primer v kmetijstvu zadružne organizacije združujejo več kot tri milijone kmetov in predstavljajo slabo tretjino celotne kmetijske proizvodnje države.

Zadruge so vendarle posel

Zadruge morajo biti dobro organizirane, dobro financirane ter dobro vodene in upravljane s strani predanih članov, da bi bile lahko uspešne. Biti morajo proaktivne, se hitro odzivati na spremenljive gospodarske razmere ter tudi na spremembe v potrebah članov.

Uspeh zadruge temelji tudi na **učinkovitem izobraževanju članov in uspešni komunikaciji**. ICA kot eden od sedmih stebrov zadružništva izpostavlja prav izobraževanje, usposabljanje ter komuniciranje z in med člani. Nobena zadruga ne more mimo vprašanja zadostnega in ustreznega financiranja, ki je lahko v sodobnih zadrugah dokaj kompleksno. Kapitalska ustreznost je temelj vsakega uspešnega posla in pogosto (kot vidimo iz poplave stečajev in drugih insolvečnih postopkov) eden izmed največjih izzivov vsake gospodarske družbe, tudi zadruge. Kot vsak drug posel mora tudi zadruga imeti v ozadju ustrezen poslovni model – zadovoljevati mora določeno potrebo na trgu, in to na način, da ustvarja (vsaj minimalni) poslovni presežek.

Izziv za prihodnost

Če na kratko povzamem, zadruge so organizirane z namenom **zadovoljevanja potreb članov in ustvarjanja prednosti za člane namesto dobička za kapitalske investitorje.** V večini držav zadruge so in ostajo le eden od načinov organiziranja poslovne dejavnosti. A fokus na člane in koristi zanje je tisto, kar jih dela drugačne od drugih gospodarskih družb, medtem ko jih ostale značilnosti, ki odlikujejo zadruge, razlikujejo od drugih poslovnih modelov. Pri nas je, iz takih ali drugačnih razlogov, tovrstna organiziranost precej obrobna in Slovenije ter slovenskih zadrug ne najdemo na seznamih mednarodnih zadružnih združenj. Ostajajo **zamujena priložnost in izziv za prihodnost**.



Piše:
Tadej Slapnik

Delavsko zadružništvo in socialno podjetništvo – priložnosti in izzivi za svete delavcev

V tej reviji smo v dveh člankih (ED, št. 6/2013 in št. 1/2014) že podrobneje spregovorili o – v EU in širše v svetu – precej razširjeni praksi prenosov podjetij v lastništvo zaposlenih prek delavskih zadrug. Predstavili smo tudi konkretno študijo CECOP (Evropskega združenja delavskih industrijskih in storitvenih zadrug) iz leta 2013 z naslovom »Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi«. V tem prispevku pa razmišljanje o delavskih zadrugah (in različnih drugih oblikah socialnega podjetništva) razširjamo še s priložnostmi in izzivi, ki se v zvezi s tem ponujajo v kontekstu slovenske privatizacije in reševanja podjetij v težavah ter problematike presežnih delavcev s posebnim poudarkom na vlogi svetov delavcev pri tem.

I. Motivi svetov delavcev za podporo delavski zadrugi

Osnovni namen delavskih zadrug je **ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest**, ki so trajno vpeta v lokalno okolje in razvoj.

Člani delavske zadruge skupaj – demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje,…)

Člani delavske zadruge se skupaj odločajo, kako bodo razdelili ustvarjeno bogastvo, zagotavljajo si pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi, trajna in stabilna delavna mesta tudi s tem, da del presežkov namenjajo v rezervne sklade, ki jih koristijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.

Zadruge v skladu z mednarodnimi zadružnimi pravili promovirajo in zagotavljajo **trajno usposabljanje in obveščanje članov**, saj s tem omogočajo njihovo poslovno samostojnost, odgovornost in motiviranost v poslovnem svetu, ki je v času gospodarske krize postal izrazito negotov.

II. Scenariji ustanavljanja delavskih zadrug

Sveti delavcev lahko prepoznajo priložnosti v možnih scenarijih ustanavljanja delavskih zadrug:

1. Delavski odkupi podjetij v težavah ali stečaju

Podjetja, ki so zaradi poslovnih težav ogrožena, da bodo prenehala s poslovanjem, ali podjetja, ki so že v stečaju, odkupijo delavci in jih spremenijo v delavske zadruge, oziroma ustanovijo delavsko zadrugo in prek nje kupijo zdrava jedra podjetja v stečaju.

Potencialna **sredstva za zagon delavske zadruge** so lahko, na primer, subvencija države za ustvarjanje novega delovnega mesta, kapitalizacija zavarovanja za primer brezposelnosti, najem kredita ob ustreznih poroštvenih finančnih mehanizmih za te namene in podobno. Potrebne pa bi bile tudi **spremembe stečajne zakonodaje,** zlasti uzakonitev prednajemne in predkupne pravice delavskim zadrugam v stečajnem postopku

2. Privatizacija državnih podjetij

Privatizacija državnih podjetij predstavlja priložnost, da postanejo lastniki državnih deležev v podjetjih zaposleni v podjetjih, ki so najbolj odgovorni lastniki podjetij, saj je njihov ključni motiv pri poslovanju podjetja zagotavljanje dostojnih in trajnostnih delovnih mest. Možna sta predvsem dva pristopa:

- delavci lahko **ustanovijo delavsko zadrugo, ki odkupi podjetje,** in tako postanejo večinski lastniki podjetja, ki ga v naslednji fazi spremenijo oziroma preoblikujejo v delavsko zadrugo;
- neposredno preoblikovanje državnega podjetja v zadrugo (na podlagi 48. člena Zakona o zadrugah), povabilo zaposlenim za včlanitev in vplačilo določenih vložkov, nato pa lahko sledi tudi postopen odkup deleža (vložka) države s strani zaposlenih zadružnikov.

S tem lahko delavci preprečijo špekulativne nakupe podjetja, razprodajo premoženja podjetja in zapiranje delovnih mest. Kot se je izkazalo v nemalo podjetjih, ki jih je država prodala tujim ali domačim vlagateljem, jih je veliko podjetja kupilo z izrazito špekulativnimi nameni, številna tudi dobro stoječa podjetja so po nakupu visoko zadolžila, odpuščali so zaposlene ter s tem ogrozili poslovanje celotnega podjetja in večino delovnih mest.

3. Odpiranje novih delovnih mest za presežne delavce

Delež zaposlenih v sektorju socialnega podjetništva v Sloveniji je le 0,7 % od vseh zaposlenih. To je bistveno manj od povprečja 28 držav članic Evropske unije, ki je

6,5 %. To dejstvo predstavlja velik potencial za odpiranje novih delovnih mest v sektorju socialnega podjetništva. Pri iskanju možnosti za ustanavljanje novih delavskih zadrug in drugih oblik socialnih podjetij pa je zelo pomembna **aktivna vloga svetov delavcev**.

Novi storitveni ali proizvodni programi na področju socialnega podjetništva lahko predstavljajo velike priložnosti za odpiranje dostojnih delovnih mest za presežne delavce v delavskih zadrugah. Odpravnine, ki jih prejmejo odpuščeni delavci, v kombinaciji s finančnimi spodbudami države in EU za odpiranje novih delovnih mest, lahko omogočijo delavcem, da ustrezno kapitalizirajo delavsko zadrugo, kar je v praksi največja težava pri zagonu novih socialnih podjetij.

4. Upokojitev lastnikov podjetja brez naslednikov za prevzem posla v družini

Lastniki podjetij, ki se upokojijo, nimajo naslednikov v svoji družini, ali v družini ni interesa za prevzem posla: v tem primeru obstaja možnost, da se podjetje proda zaposlenim, ki ga po nakupu spremenijo v delavsko zadrugo.

III. Delavske zadruge in vloga svetov delavcev

Sveti delavcev lahko bistveno prispevajo k uspešnemu prenosu lastništva na zaposlene v delavski zadrugi, če prepoznajo prednosti tovrstnega lastništva in modela upravljanja in o tem obveščajo vse deležnike pri procesu preoblikovanja in odkupa podjetja s strani zaposlenih.

1. Prepoznavanje prednosti prenosa za lastnika

Lastnik podjetja, ki je odločen prodati podjetje, je lahko prepričan, da ga bo najbolje prodal tistim, ki **podjetje najbolje poznajo,** in to so v praksi prav zaposleni v podjetju. V času gospodarske krize so alternativni menedžerski odkupi povsem nerealni, saj jih za razliko od časa pred krizo banke praktično ne financirajo več.

Lastnik pri prodaji podjetja se mora zavedati, da podjetje ponavadi ne doseže visoke vrednosti na trgu po tem, ko ga zapusti lastnik in ustanovitelj. Ohranjanje ustrezno visoke vrednosti podjetja je odvisno predvsem od tega, ali je kupec sposoben v podjetju **ohraniti potrebno znanje in kompetence**. V večini primerov pa so prav zaposleni tisti, ki lahko zagotovijo in ohranijo to znanje v podjetju.

Lastniki se nemalokrat odločijo prodati podjetje zaposlenim z namenom, da **preprečijo prodajo konkurenčnemu podjetju** na trgu. Zelo pogosto si namreč lastnik in ustanovitelj podjetja ne želi, da podjetje, ki ga je ustvarjal, pride v last konkurenčnega podjetja, kar je nemalokrat praksa v poslovnem svetu.

Za lastnika je prenos lastništva na zaposlene pomembno zagotovilo, da se bo **ohranila poslovna aktivnost** podjetja in da se bodo ohranila delovna mesta v podjetju. V primeru, ko je lastnik tudi ustanovitelj podjetja, je čustvena navezanost lastnika na podjetje še toliko večja.

Prenos lastništva podjetja na zaposlene je nemalokrat lažja in bolj tekoča ter z manj negativnimi posledicami. V tem smislu lahko podjetje tudi v celoti **ohrani svojo zgodovino in identiteto.**

Veliko bolj od zunanjih investitorjev poznajo delovanje in poslovanje podjetja njegovi zaposleni, ki poznajo kupce, dobavitelje,... Prav tako je zelo pomembna visoka **motiviranost zaposlenih,** saj so neposredno zainteresirani za ohranjanje svojih delovnih mest v podjetju.

V primeru delavskega odkupa podjetja **ni prekinjeno** sodelovanje s strankami, bankami in dobavitelji**.** Prenos lastništva na delavsko zadrugo zagotavlja **lokalno družbeno korist**, saj se razvoj in ustvarjena vrednost ohranjata v lokalnem okolju.

2. Prepoznavanje prednosti za zaposlene v delavski zadrugi

Delovna mesta se ohranijo **vsaj za člane** delavske zadruge. Potrebno pa je poudariti, da ni nujno, da se po prenosu lastništva na zaposlene vedno ohranijo vsa delovna mesta.

Delavska zadruga prispeva k temu, da se pojavi manj elementov, ki vplivajo na slabšo finančno stabilnost podjetja (kot je npr. kapitalska ustreznost podjetja). Poleg tega so delavci člani bolj **motivirani** pri delu, saj so neposredno in enakopravno deležni delitve ustvarjene vrednosti v podjetju.

Dvojnost lastnika in delavca podjetja, ki označuje delavsko zadrugo, **zmanjšuje lastniške rizike**, saj so delavci lastniki podjetja in njegovi upravljalci ter so poleg tega zaščiteni iz naslova statusa zaposlenega v podjetju.

Podporno okolje, storitve in finančno podporo zagotavlja delavcem **zadružno združenje**.

3. Prepoznavanje ovir in rizikov pri prenosu lastništva na zaposlene

Ovire pri prenosu lastništva podjetij: »tabuiziranje« teme o možnem prenosu lastništva z lastnika na zaposlene nemalokrat prepreči pravočasne priprave na prenos lastništva na zaposlene; kompleksnost procesa prenosa lastništva in pomanjkanje znanja tako s strani lastnikov podjetij kot s strani njihovih svetovalcev; zakonodajne in davčne ovire, povezane s spremembami pravnih oblik podjetja.

Riziki pri prenosu lastništva podjetij: omejen obseg kapitala, ki so ga delavci sposobni investirati v podjetje; zadolženost podjetja in s tem povezano razmerje med kapitalom in zadolženostjo podjetja, ki je v primeru prevelike zadolženosti nemalokrat izrazito problematično za delavce, saj mora v tem primeru delavska zadruga veliko hitreje ustvarjati zadosten kapital, ki bo ustrezno zmanjšal razmerje med zadolženostjo in kapitalom podjetja; v času gospodarske krize aktualna dobičkonosnost podjetja ne zagotavlja tudi uspešnega poslovanja v prihodnosti. Potrebna ustrezna dobičkonosnost podjetja je generalno pogojena s potrebo, da se odplačajo krediti, potrebni za prevzem podjetja, kar v praksi zmanjšuje zmožnost podjetja, da investira v razvoj; delavci so slabo pripravljeni na vodenje in upravljanje podjetja.

4. Diagnosticiranje stanja in ocena možnosti za uspešen prenos

Sveti delavcev lahko aktivno sodelujejo pri diagnosticiranju stanja v podjetju, ki predstavlja najpomembnejšo fazo potencialnega prenosa lastništva na zaposlene.

Procesi prenosa lastništva podjetij na zaposlene so uspešnejši v **naslednjih primerih:**

1. Ko ima podjetje, ki so ga delavci spremenili v delavsko zadrugo, manj finančnih težav.

2. Izkušnje so pokazale, da so ponavadi uspešnejši primeri prenosa lastništva podjetij na zaposlene v primerih delovno bolj intenzivnih podjetniških aktivnosti, ki zahtevajo manj vloženega kapitala s strani zaposlenih, kot so na primer podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, ali pa v primerih, ko je bila stopnja sodelovanja med zaposlenimi v podjetju visoka (IKT, svetovanje, kreativne aktivnosti,...) Mobilizacija človeške inteligence je dodatno pospešena v primeru zadružnega poslov-

nega modela, saj je proces delavskega prevzema podjetja že od samega začetka prevzema dalje izrazito skupinska dejavnost.

3. Če je v prevzetem podjetju deloval aktiven svet delavcev in/ali sindikat, ki sta pravočasno obveščala delavce o procesih transformacije podjetja.

4. Če tudi ključni vodstveni delavci podjetja od začetka sodelujejo pri ustanovitvi in zagonu delavske zadruge.

5. Če poslovni rezultati omogočajo, da se financira razvoj podjetja in da se poleg tega ustrezen delež dobičkov izplača tudi zaposlenim in se jim s tem omogoči hitrejše poplačilo kreditov, potrebnih za odkup podjetja.

6. Spreminjanje podjetja v težavah v uspešno delujočo delavsko zadrugo zahteva natančno, skrbno in pravočasno diagnostiko. To je ključ do uspeha pri procesih transformacije kapitalskih podjetij v delavske zadruge. Poleg tega je ključnega pomena, da se ustrezna diagnostika v podjetju opravi čim prej, saj je v tem primeru možnost za uspešen zagon delavske zadruge ustrezno večja.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Gripple Ltd. – primer podjetja v lasti zaposlenih z elementi zadružništva

V tem prispevku predstavljamo zanimiv primer angleške družbe v lasti zaposlenih, ki pomeni povsem specifično organizacijsko obliko podjetništva (tudi) z elementi zadružništva, kajti – čeprav je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo – pri njenem upravljanju in volitvah članov upravnega odbora namesto kapitalskega načela »ena delnica en glas« velja načelo »en član en glas«.

Delnice partnerskih podjetjih **skupine Gripple** in sestrske družbe **Loadhog** so združene pod okriljem **družbe v lasti zaposlenih GLIDE**, ki je, kot rečeno, povsem specifična organizacijska oblika. Vsi zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki dela kapitala, so njeni člani skupaj s člani družine Facey, ki so prav tako lastniki dela kapitala. Pri upravljanju družbe in volitvah članov upravnega odbora velja načelo en član, en glas. Načrtovano kapitalsko razmerje med zaposlenimi in člani družine Facey, ki bo realizirano do leta 2021, je **60 odstotkov v korist zaposlenih in 40 odstotkov v lasti družine Facey**, in je pred prodajo ali prevzemom zaščiteno z dvema zlatima delnicama, kjer je vsaka od njih v lasti ene izmed skupin lastnikov.

Neposredna oblika udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja

V Združenem kraljestvu je posebej razvejan sistem delničarstva zaposlenih, kar se povezuje z večjo razvitostjo britanskega kapitalskega trga, hkrati tudi z večjo javno sprejemljivostjo investicij v delnice v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Pomembno vlogo pri tem pa ima tudi država s svojimi davčnimi olajšavami, ki so jih deležna podjetja z lastnimi načrti udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetij, odprtimi za vse zaposlene in ne le za najvišje vodstvo. V Združenem kraljestvu poznajo **tri glavne oblike udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja**, in sicer posredno, neposredno in kombinirano (glej Drofenik Štibelj: 2013, 6). Primer podjetja Gripple, ki je predstavljen v tem članku, je eden najbolj znanih primerov neposredne oblike udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja.

Največja prednost **individualnega lastništva delnic** je, da zaposleni uspeh podjetja dojemajo zelo neposredno, ker so sami osebno lastniki delnic in tako prejemniki dividend ter ostalih finančnih nagrad ob uspešnem poslovanju podjetja. Nadalje kot neposredni lastniki pridobijo glasovalno pravico pri upravljanju družbe in pravico dostopa do informacij. Zaradi dejstva, da so mnogi zaposleni seznanjeni in tesneje povezani z idejo lastništva delnic podjetja, to nadalje pomeni lažjo komunikacijo z vodstvom podjetja ter hitrejše sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev.

Trenutno je v Združenem kraljestvu **več kot štiri milijone zaposlenih, ki sodelujejo pri enem ali več načrtih neposredne udeležbe zaposlenih v lastništvu.** Za namen spodbujanja neposrednega lastništva delnic je britanska vlada odobrila nižjo davčno obremenitev shemam, ki so namenjene večanju lastniškega deleža vseh zaposlenih v podjetju.

Delnice večine podjetij, ki so v lasti zaposlenih, ne kotirajo na borzi, ker niso dostopne za prodajo širši javnosti, ampak samo zaposlenim v tem podjetju. Prav tako večina podjetij z neposrednim lastništvom zaposlenih od svojih zaposlenih, ki zapuš-

čajo podjetje, zahteva prodajo delnic podjetju ali ostalim zaposlenim. Ceno ob prodaji določi podjetje glede na cenitev delnic, ki se izvaja vsaj enkrat letno, po potrebi pa tudi pogosteje.

Primer dobre prakse – Gripple Ltd.

Gripple je zelo uspešno mednarodno energetsko in proizvodno podjetje **s sedežem v Sheffieldu**, v lepo obnovljeni nekdanji tovarni pištol. Gre za poseben poslovni model, katerega kultura temelji na inovativnosti, trajnem razvoju širše skupnosti in deljenem lastništvu. Slednje se je, poleg horizontalne strukture upravljanja podjetja in odprtih delovnih mest – brez formalnih opisov delovnih nalog, izkazalo kot najboljši način za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Od zaposlenih se pričakuje, da delujejo kot ekipa in se redno udeležujejo komunikacijskih srečanj – rednih dnevnih sestankov in sestankov po posameznih področjih.

Poslanstvo podjetja temelji v smeri stalnih izboljšav, varnosti, zasidrani v znanju in prerazporeditvi del na način, da se zagotavlja stalna rast podjetja. Rast podjetja je **konstantna**, tako z vidika prihodkov, števila patentiranih izdelkov kot z vidika širjenja prodaje v nove države sveta. Proizvodnja obešalnih kompletov poteka v šestih fazah: razrez žic na ustrezne dolžine, pritrditev zaključkov, navoj v kolut, strojno štetje, pakiranje v ustrezne vreče glede na število želenih napenjalcev, razporeditev po paketih, pripravljenih za distribucijo. Njihov naslednji izziv je zmanjšanje proizvodnih faz, s čimer bi občutno skrajšali pretočni čas proizvodov in zmanjšali stroške. Tok proizvodnje tudi stroškovno spremljajo po posameznih fazah, s čimer dobijo informacijo, v kateri fazi so najbolj potrebne in smiselne spremembe ter dodatne naložbe.

Zgodba o uspehu se je začela v začetku 80-tih, ko je **Hugh Facey** ustanovitelj podjetja Estate Wire Sheffield (kasneje ga je prodal), ki je proizvajalo žice za ograje v kmetijstvu, želel ugotoviti, ali njegovi izdelki ustrezajo potrebam strank. Spremljal je kmete pri njihovem delu in ugotovil, da je največja težava pri uporabi njegovega izdelka spajanje žic. Kmetje so ga spodbudili k razvoju dodatka, ki bi spojil dva konca žic in mu dejali, da bi bili pripravljeni za celoten komplet plačati tudi nekoliko več. Tej specifični potrebi uporabnikov je Hugh Facey zadostil z razvojem "sidrnika" (angl. gripple), po katerem se imenuje sedanje podjetje. Svoj izum je patentiral leta 1986 in dve leti kasneje ustanovil podjetje Gripple ter lansiral svoj nov izdelek, ki je že v 90-tih postal prodajan po vsem svetu.

V podjetju so vseskozi pozornost usmerjali na razvoj novih izdelkov in na izboljšave obstoječih. Vse inovacije redno patentirajo in zaščitijo pred kopiranjem. Do danes je Gripple **razvil in patentiral več kot 500 novih izdelkov.** Prodaja je rasla iz leta v leto. Podjetje Gripple je v celotnem obdobju poslovalo z dobičkom, razen v letu, ko je šel v stečaj eden od večjih kupcev. Prihodek od prodaje se je od leta 1994, ko je znašal 2,5 milijona funtov, v letu 2006 povečal na 21 milijonov funtov in še vedno vztrajno raste. Za inovativnost, odličnost inženiringa, izvozno naravnanost in dobrodelnost je podjetje prejelo številne prestižne nagrade, ki so na ogled v proizvodnem delu podjetja.

Podjetje Gripple od ostalih podjetij loči **nekaj pomembnih razlik**, in sicer:

- največje bogastvo podjetja so zaposleni – skrb za zaposlene
- zaposlene prek neposrednega lastništva delnic Grippla spodbuja, da se obnašajo kot podjetniki – lastništvo prihaja s pravicami in odgovornostmi
- drugačna filozofija podjetja, ki se glasi "poišči problem, ki ga je potrebno rešiti"
- moto podjetja *"inovativnost, izobraževanje, spoštovanje, poštenost in nekaj zabave"*
- sledenje sloganu ustanovitelja Hugha Faceya *"biti najboljši v tem, kar delaš"*
- poslovanje na dolgi rok
- stalne stranke
- vodilo pri izdelavi izdelkov, ki se glasi *"hitro, varno in okolju prijazno"*
- prodaja na svetovni trg (85 odstotkov prodaje gre izven Združenega kraljestva)
- okolju prijazna proizvodnja, tudi zato, ker jim ta način proizvodnje prinaša dodatna naročila
- horizontalna hierarhija
- visoka stopnja motivacije za delo
- nizka stopnja fluktuacije in absentizma
- vitka proizvodnja
- stalno izobraževanje zaposlenih z različnih področij (strokovnost, zdravje, počutje,…)
- patentirani izumi in zaščita izdelkov proti kopiranju
- močno zastopano stališče: s ponosom izdelano v Sheffieldu

Hugh Facey je želel, da bi **tudi zaposleni uživali del finančne koristi uspešnega poslovanja podjetja,** zato je takoj po ustanovitvi Grippla pričel svoje zaposlene spodbujati k nakupu delnic podjetja. Takrat je podjetje štelo le **17 zaposlenih.** Danes ima Gripple, skupaj s svojo sestrsko družbo Loadhog, **350 zaposlenih** in posluje še na štirih dodatnih lokacijah (Chicago, Obernai, Sao Paulo in New Delhi). Z namenom zagotavljanja čim višjega lastniškega deleža zaposlenih, so v letu 2004 uvedli pravilo, da je vsak novo zaposleni zavezan k nakupu delnic podjetja v minimalni vrednosti **1.000 funtov** v roku enega leta po vstopu v podjetje. Zaposleni si lahko za nakup osnovne višine delnic denar izposodijo pri podjetju prek Bank of England za dobo petih let po 4-odstotni obrestni meri. Večina zaposlenih se odloči za nakup večje količine delnic, kot je minimalna zahteva, saj verjamejo v uspešno poslovanje podjetja. Danes ima 78 odstotkov vseh zaposlenih, in sicer vsi zaposleni na lokacijah znotraj Evrope in Združenih držav Amerike, neposredno v svoji lasti del kapitala podjetja, kar je odlično z vidika uspešnega poslovanja podjetja, saj vodi soudeležba zaposlenih v lastništvu k večji motivaciji in predanosti zaposlenih podjetju.

GLIDE – skrbnik delnic zaposlenih

Hugh Facey se je sredi 90-tih začel soočati z vprašanjem, **kaj bo zapustil za sabo, ko se bo upokojil.** Svoje podjetje je želel zavarovati pred usodo, ki je doletela večino jeklarskih podjetij v Sheffieldu po upokojitvi ustanoviteljev, ko so po dveh ali treh generacijah padla v roke tujcem. Zavedal se je, da potrebuje podjetje za ohranitev obstoječe lastniške strukture načrt za upravljanje podjetja in njegove lastniške strukture, ki se bo uporabljal tudi po izteku njegovega mandata in celo po njegovi smrti.

Po 15-letnem razmisleku, v kakšni obliki bo zapustil svoje podjetje naslednjim generacijam in s tem ohranil lastniško strukturo v korist svoje družine in zaposlenih, je **ustanovil družbo GLIDE**. GLIDE, kar v prevodu pomeni drseti, je kratica za Growth Led Innovation Driven Employee Company Ltd. (v prevodu: podjetje, katerega rast poganjajo inovacije). Gre za **družbo z omejeno odgovornostjo v zasebni lasti**, s katero so pravno-formalno uredili lastništvo delnic podjetja in oblikovali družbo v lasti zaposlenih, ki pod svojim okriljem združuje

delnice štirih partnerskih podjetij skupine Gripple in sestrske družbe Loadhog, kapital pa lahko vlaga tudi v druga podjetja.

Vsi delničarji Grippla (torej zaposleni) so hkrati tudi **neposredno enakopravni člani GLIDE,** ker velja pravilo »**en član, en glas**« in ne ena delnica, en glas. Delničarji Grippla in člani družbe GLIDE so lahko le zaposleni, zunanji člani niso dovoljeni. GLIDE ima v lasti večinski delež podjetja Gripple, kar predstavlja jamstvo, da lastniške strukture Grippla ne more ogroziti prodaja ali prevzem s strani tretje osebe. Za krepitev trdnosti lastniške strukture GLIDE sta se njen ustanovitelj Facey in njegov nekdanji sodelavec Roger Hall, danes upokojeni bivši finančni direktor Grippla, zavezala, da v naslednjih desetih letih in po potrebi še dlje, v GLIDE **letno darujeta 5 odstotkov svojih delnic**, dokler ne bo dosežen delež 40 odstotnega lastništva v korist sklada družine Facey, ki ga je ustanovil Hugh Facey. Prihodki od deleža podarjenih delnic se uporabljajo v različne namene, in sicer naložbe v nove izdelke in ideje, družabni in prosti čas zaposlenih, za gradnjo in popravilo športnih in družabnih objektov za potrebe članov, za dobre ideje v lokalni skupnosti in za materialno podporo katerega od članov v primeru osebne stiske. Facey načrtuje, da bo na koncu **podaril 51 odstotkov svojih delnic** za zagotovitev kontinuitete poslovanja štirih pridruženih družb v okviru GLIDE, s čimer bo dosegel zagotovilo, da družba ne more biti prodana brez soglasja 76 odstotkov delnic, ki nimajo glasovalnih pravic.

V okviru družbe GLIDE poteka **trgovanje z delnicami skupine Gripple in Loadhog.** Zaposleni in bivši zaposleni se tako lahko kadarkoli odločijo za prodajo delnic podjetja, tudi če v tistem trenutku še ni znanega kupca teh delnic, saj jih odkupi družba GLIDE. Cena delnice se praviloma določi enkrat letno in je izpisana na prodajno/nakupnem okencu. Oblikuje na osnovi dobička družbe in je **30-kratnik višine dividend**. Delnice, ki so leta 1994 stale 1 funt, so danes vredne 21 funtov. Tretjina vseh obdavčitev dobička se izplača v obliki dividend, ki se plačujejo v treh letnih obrokih.

[1] V prihodnosti bo uvedena omejitev maksimalne višine deleža na posameznega lastnika, in sicer v višini 10 odstotkov.

Najpomembnejša novost v tem modelu, je **prisotnost dveh "zlatih delnic"** v podjetju Gripple. Prva je bila izdana s strani družbe GLIDE (v imenu upravnega odbora), drugo pa je izdal sklad družine Facey. Namen izdaje zlatih delnic je izključno v uporabi veta ob morebitni prodaji podjetja zunanjim lastnikom za namen preglasitve ostalih delničarjev z glasovalno pravico. Z njima ni mogoče trgovati. Navadne delnice vseh partnerskih podjetij, združenih pod okriljem GLIDE, pa lahko neomejeno krožijo med zaposlenimi, torej člani GLIDE, na njihovem **internem trgu**[1]**.** Trgovanje na odprtem trgu ni mogoče, s čimer je Gripple zaščiten pred prevzemi, odkupi s strani zasebnega kapitala ali prodajo podjetja. Tudi potomci Hugha Faceya bodo podedovali le delež v podjetju Gripple in Loadhog, ki je zaokrožen na 40 odstotkov in z njim povezane pravice, ne pa podjetij samih.

Cilji in kultura v GLIDE

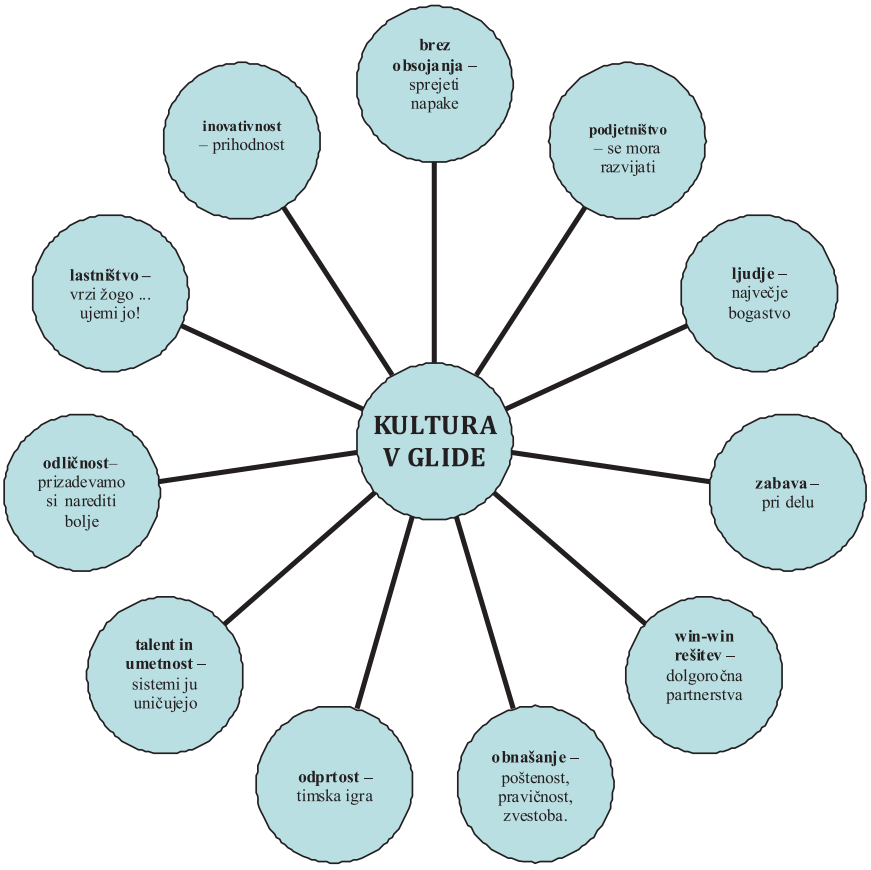
GLIDE ima jasno začrtane cilje, saj je njihov glavni namen dobro počutje zaposlenih. **Cilji so naslednji:**

- krepitev podjetniške kulture
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih
- skrb za interese svojih članov



Tabla vrednot v podjetju Gripple
Foto: arhiv podjetja Gripple

- zagotavljanje družabnih in športnih objektov za potrebe svojih članov
- podpora pri izobraževanju članov – vključno s potovanji
- zagotavljanje podpore svojim članom v času osebnih in finančnih težav
- vlaganje v nova in inovativna podjetja
- spodbujanje širjenja udeležbe zaposlenih v lastništvu ter pomoč in svetovanje ostalim podjetjem pri preoblikovanju lastniške strukture v korist zaposlenih



Slika1: *Principi delovanja v GLIDE*

V Gripplu imajo **vrednote in kultura podjetja** pomembno mesto. Tabla vrednot zavzema pomembno mesto oziroma steno v podjetju (glej sliko Tabla vrednot) in prav vsi v podjetju si prizadevajo za spoštovanje teh vrednot. Menijo, da je to eden od pomembnejših dejavnikov uspeha podjetja Gripple. Hugh Facey je z ustanovitvijo GLIDE, poleg ostalih ciljev, želel doseči tudi ohranitev teh vrednot in kulture ter to prenesti tudi na naslednje generacije.

Zaključek

Po uvedbi lastništva zaposlenih se je v podjetju Gripple **okrepila kultura inovacij**, saj je bilo zaposlenim s tem omogočeno, da prevzamejo nadzor nad usodo podjetja. Obstoječa lastniška struktura je tudi zagotovilo, da se bodo načela, na katerih temelji podjetje Gripple, ohranila in prenesla na prihodnje generacije zaposlenih v naslednjih desetletjih. Prav tako pa bo podjetje ostalo v družinski lasti, saj glede na statistične podatke tretjo generacijo družinskega lastništva preživi manj kot 30 odstotkov podjetij, ki so v družinski lasti.

Viri:

Drofenik Štibelj, Leja. 2013. Načini preoblikovanja lastniške strukture v korist zaposlenih. Ekonomska demokracija 6/2013, str. 13-17.

Gripple – interno gradivo.

Case study. Gripple. Dostopno na: http://employeeownership.co.uk/pdfs/Gripple.pdf (8. 10. 2014).



Piše:

mag. Božidar Lednik

Manifest EFES 2014

Za razvoj lastništva zaposlenih so potrebne fiskalne spodbude

Evropska federacija za lastništvo zaposlenih (EFES – European Federation of Employee Ownership) v svojem Manifestu 2014 ugotavlja, da je za širši razmah delničarstva zaposlenih potrebna ustrezna zakonodaja in dovolj velika fiskalna spodbuda in da se vse finančne spodbude povrnejo na srednji in daljši rok. Raziskave (NCEO, http://www.nceo.org/) namreč kažejo, da lastništvo zaposlenih prispeva k ekonomskemu in socialnemu napredku celotne družbe. Zaposleni lastniki niso le zaposleni, niti samo delničarji, ampak so »sopodjetniki«.

Na ravni podjetja lastništvo zaposlenih prispeva h konkurenčnosti podjetja v obliki rasti, profitabilnosti, produktivnosti in učinkovitosti podjetja. S tem pridobijo tudi ostali lastniki in družba kot celota. Zmanjša se namreč neenakomerna porazdelitev bogastva in poveča socialne stabilnost. Torej gre za pomembna politična vprašanja. Vendar pa so za razvoj delničarstva zaposlenih nujne tudi **dovolj velike fiskalne spodbude**.

Likvidnostna preferenca

Pri velikosti fiskalnih spodbud gre za vprašanje **t. i. likvidnostne preference**. V primeru, da podjetje ponudi zaposlenemu nagrado, bo ta raje vzel denar, kot pa delnico ali pa dodatek k pokojninskemu računu, saj je denar na roko manj rizičen. Prav zato je stališče EFES-a, da je za premagovanje te ovire in s tem za širjenje delničarstva zaposlenih potrebno: **vsaj 20-odstotni diskont na delnico in oprostitev davčnih in fiskalnih prispevkov od tega prihodka.** Pod temi pogoji bi zaposleni dali prednost delnici, s katero običajno ne smejo razpolagati med dvema in petimi leti, kot je običajno v delničarskih planih večjih podjetij (Employee Share Purchase Plan). Na osnovi letnega pregleda (EFES Annual Surveys of Employee Ownership) je v Franciji 3,7 milijona zaposlenih delničarjev, v Angliji 2,7 milijona in v Nemčiji 0,9 milijona. Takšne razlike gre namreč pripisati nižjim fiskalnim ugodnostim v Nemčiji.

Zgledovanje po ameriških ESOP-ih

EFES se na evropski ravni prizadeva za okvirno, vendar dovolj poenoteno zakonodajo v EU na področju delničarstva zaposlenih. **Za izhodišče priporoča prilagojeno obliko ameriškega ESOP-a (Employee Stock Ownership Plan).** ESOP je fiduciarna pravna oseba, ki jo ustanovi določeno podjetje za namene kupovanja delnic podjetja v imenu zaposlenih s pomočjo bančnih posojil. Posojilo se nato odplačuje iz bodočih profitov podjetja in s stopnjo odplačevanja posojila se veča lastništvo zaposlenih v obliki delnic podjetja. Ob upokojitvi ali ob zapustitvi podjetja delnice posameznika odkupi ESOP.

To metodo prenosa lastništva je prvi uporabil **Luis Kelso leta 1950**. Kasneje, leta 1974, je ameriški kongres sprejel dopolnitev pokojninskega zakona, s katerim so v zvezi z ESOP-i določili davčne olajšave za podjetja in zaposlene z namenom širjenja delničarstva zaposlenih. Podjetja so **oproščena davka na dobiček** za tisti del, ki ga namenjajo za ESOP in s katerim se odplačuje bančno posojilo. Brez davka je

tudi tisti del dobička, ki se namenja za plačilo dividend. Po drugi strani so zaposleni oproščeni davka na alocirane delnice do tistega trenutka, ko se upokojijo in jih bodisi odkupi nazaj ESOP, ali pa jih prodajo na borzi.

Prednosti ESOPa so naslednje:

- Omogoča zaposlenim, da pridobijo delnice podjetja, ne da bi investirali svoj denar.
- Prispevki podjetja ESOP-u so neobdavčeni, zato pridobi podjetje neobdavčena sredstva za financiranje svoje rasti ali pa za ohranjanje likvidnosti ESOP-a ob odkupih delnic zaposlenih, ki se upokojijo.
- Podjetje samo določi, kolikšen del svojih delnic bo namenilo za ESOP.
- Dividende, ki gredo ESOP-u, so neobdavčene, če se uporabljajo za namene širjenja delničarstva zaposlenih.
- Podjetje lahko s pomočjo ESOP-a in njegovih sredstev izvede nakup drugega podjetja z neobdavčenimi sredstvi.

Na ta način predstavlja ESOP **dovolj privlačen način delničarstva zaposlenih za podjetje samo in za zaposlene.** S širjenjem zaposlenih delničarjev se širijo tudi **vsi pozitivni učinki,** ki jih prinaša delničarstvo zaposlenih. To je ekonomska in socialna stabilnost zaradi enakomernejše porazdelitve bogastva v družbi in podjetniškega angažiranja državljanov. Glede na razširjenost ESOP-ov v ZDA ocenjujejo, da se državi zagotovo povrnejo stroški v obliki pozitivnih učinkov, ki jih le-ti prinašajo.

Po pregledu Svetovne banke metodo ESOP-ov uporabljajo v **več kot 100 državah sveta**.

ESOP-i in (delavske) zadruge

V Sloveniji je zadnje čase vzniklo kar nekaj idej o odkupu podjetja s strani zaposlenih, npr. Novoles, Večer in celo Mercator. Predlagana oblika je bila **zadruga oz. kooperativa**. Res je, da je to najbolj demokratična oblika podjetništva, saj velja načelo »en človek – en glas«, vendar je njihov finančni doseg omejen. Omenja se sicer MCC (Mondragon Corporation Cooperative), ki je dejansko multinacionalka z značilnostjo kooperative. Toda za njo je več kot 70 let razvoja, odkar ji je postavil temelje pastor José María Arizmendiarrieta leta 1941, da bi pomagal revnim prebivalcem Mondragona v Baskiji. Zato bi za primere delavskega odkupa podjetij morali imeti razvito tudi **podobno obliko, kot je ameriški ESOP.**

Nekaj njegovih značilnosti so pri nas imele **družbe pooblaščenke**, ki so danes še edine nosilke delničarstva zaposlenih, kolikor ga je ostalo po množični »privatizaciji«.

Od leta 2008 imamo v Sloveniji **Zakon o udeležbi zaposlenih na dobičku**, ki smo ga leta 2010 skušali nadomestiti s preprostejšim in bolj praktičnim zakonom. Vendar je poskus spodletel zaradi določbe o obvezni delitvi dobička tudi na zaposlene, če se deli več kot 25 % dobička. Tako obstoječi zakon, kot nesprejeta različica, vsebujeta možnosti denarne in delničarske sheme in tudi določene fiskalne olajšave, tako za podjetja kot za zaposlene. Vendar so **predvidene rešitve očitno premalo spodbudne**, da bi se zakon lahko v praksi »prijel«. Podjetja in delavci raje uporabljajo bolj »likvidne« nagrade, kot so božičnice, regresi itd., čeprav so ta **izplačila brez davčnih olajšav**.

Kar zadeva samo delničarstvo zaposlenih pri obeh zakonih **manjka neka pravna oseba, fiduciarna družba (pooblaščenka)**, ki bi upravljala s temi delnicami in ki bi uživala fiskalne ugodnosti, kot jih uživajo opisani ESPOP-i v ZDA. Šele po ureditvi zakonodaje v tej smeri lahko pričakujemo širjenje delničarstva zaposlenih tudi v Sloveniji in z njim povezanih pozitivnih učinkov za zaposlene, podjetja in družbo kot celoto.

Urednikov komentar:

Ko sem prebral ta članek, z ugotovitvami katerega se seveda v celoti strinjam, se mi postavlja zanimivo vprašanje, in sicer: zakaj najbolj kapitalistične države, na čelu z ZDA, lahko z vsemi mogočimi davčnimi spodbudami neovirano podpirajo ESOP-e in podobne oblike »delavske privatizacije« podjetij (brez pomislekov v zvezi z notorično neumnostjo glede domnevne »EU prepovedi državne pomoči podjetjem«, na katero se sicer danes sklicujejo slovenski »privatizatorji« v zvezi z vsem, kar ne služi preprosti /raz/prodaji slovenskih podjetij tujcem), nikomur v Sloveniji pa ne pride na misel na enak način podpreti delavskih odkupov podjetij prek delavskih zadrug? In še naprej: zakaj naj bi katerakoli država davčno podpirala le klasično »delničarstvo« zaposlenih, ne pa tudi morebitnega »delavskega zadružništva« kot trajnostno-razvojno še bistveno perspektivnejše oblike delavskih podjetij v primerjavi s konvencionalnim delavskim delničarstvom.

Izšla je knjiga o delavski zadrugi novi Novoles z naslovom: Kaj pa je tebe treba bilo



Izšla je knjiga o delavski zadrugi novi Novoles, avtorja in člana zadruge Francija Šalija, pod naslovom **Kaj pa je tebe treba bilo**. V njej avtor kronološko opiše pobudo Novolesovih delavcev po stečaju Novolesa, da bi z zagonom zdravih jeder podjetja in v kombinaciji z novimi programi konzorcijskih partnerjev obnovili lesnopredelovalno verigo na kompleksu Novoles v Straži. Delavska zadruga novi Novoles je sodelovala tudi v stečajnem postopku, v katerem pa zaradi nezrelih odločujočih državnih in lokalnih podpornih okolij, s plemenito in ekonomsko upravičeno pobudo še niso uspeli.

Knjiga obsega 340 strani in jo lahko jo naročite pri Slovenskem forumu socialnega podjetništva po ceni **10 evrov + poštnina**. Naročila sprejemamo na elektronski naslov: ***info@fsp.si*** ali na naslov: **Slovenski forum socialnega podjetništva, Razlagova 22, 2000 Maribor.**



Piše:
dr. Aleksander Zadel

Vodenje, ki spodbuja delavsko soupravljanje kot obliko participativnega menedžmenta

Pri vodenju obstajata dve ključni vprašanji. Prvo: kaj so naši cilji, želje, potrebe ali interesi? Podjetje in zaposleni morajo poznati smer, v katero so namenjeni. Vedeti morajo, ali je cilj realno dosegljiv. Če je dosegljiv, je čas za drugo vprašanje; kako bomo cilj dosegli? Izbira učinkovitega vedenja bistveno poveča možnost, da bomo zadovoljili svoje potrebe in potrebe podjetja. Posamezniki, ki poznajo načrte, jih sprejemajo in se strinjajo z izbranimi rešitvami, bodo bistveno bolj motivirani za trdo delo. Še posebej pa, če imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev in možnost večje samostojnosti pri delu ob pozitivni klimi znotraj podjetja.

Splošno o učinkovitem vodenju

Vodenje je proces, ki se je začel v tistem trenutku človeške zgodovine, ko se je nekaj ljudi odločilo neko stvar narediti skupaj. Kjerkoli se ljudje zadržujejo skupaj, se poraja vprašanje, kdo jih bo vodil in kako. Delovne naloge zahtevajo od sodobnega menedžerja **poznavanje sodobnih in učinkovitih pristopov za delo z ljudmi**. Raziskovalci menedžmenta v zadnjem času ponujajo učinkovite odgovore, podprte z empiričnimi raziskavami, ki precej natančno definirajo, kateri slogi vodenja in katere značilnosti vodij so tiste, ki odločilno prispevajo k njihovi učinkovitosti. Na prvem mestu poudarjajo pomen **čustvene inteligence vodij**, to je njihove zrelosti ali modrosti in pa uporabo tistih slogov vodenja, ki so **prilagojeni situaciji**, v kateri se vodja nahaja. Treba je poudariti, da ni enega sloga vodenja ali enega modela, ki bi bil absolutno sprejemljiv za vse ljudi in vse situacije. Sposobnost prilagajanja na različne razmere bo zato še vedno tisti jeziček na tehtnici, ki bo ločeval tako med uspešnimi in neuspešnimi menedžerji kot med uspešnimi in neuspešnimi podjetji.

Zagotavljanje kakovostne proizvodnje in storitev je eden temeljnih pogojev za preživetje na trgu. Boleče je spoznanje vodilnih, ki ne uspejo slediti zahtevam trga, ker ne uspejo zadovoljiti vse bolj zahtevnih odjemalcev, potrošnikov in potreb svojih podrejenih. Analize neuspeha se običajno vrtijo okoli stroškov dela in proizvodnje ter iskanju najrazličnejših rezerv, manj pa se poskuša **analizirati klimo podjetja, v kateri ljudje delajo**. Analitiki pogosto ne morejo dojeti, da gredo stvari narobe, saj opažajo, da z obvladovanjem poslovanja ali visoke tehnologije v podjetju ni težav. Skoraj nikoli pa ni slišati, da bi šlo neko podjetje v stečaj ali propadlo na trgu zato, ker je bil izbrani slog vodenja tak, da je povzročil **organizacijsko klimo, ki je bila povod za začetek težav**.

Težko je sprejeti dejstvo, da ljudje delajo manj kakovostno zaradi slabih odnosov, napačnega vodenja in slabe klime in ne zaradi pomanjkljivega znanja ali slabega poznavanja zahtev dela in trga. S tega vidika je potrebno pogledati, kakšen slog vodenja **upošteva ne samo rezultate, ampak ljudi**, saj le ljudje lahko privedejo do načrtovanih rezultatov. Običajno vodje razmišljajo, kako oziroma s čim bodo ljudi spodbudili in jih pripeljali do nečesa. Obratno pa bi bilo bolj na mestu vprašanje, kaj ljudje potrebujejo od vodje, od podjetja, od dela, da bodo **njihovi cilji skladni s cilji podjetja**.

Modeli vodenja – vodja v sodobnem podjetju

V literaturi zasledimo različne razdelitve vodenja, med bolj poznanimi je razdelitev vodenja na demokratični, avtoritativni in popustljivi način vodenja (Lewin in njegovi sodelavci, v Ule, 1997). **Avtokratski način vodenja** je način, kjer vodja načrtuje aktivnosti, odloča, ukazuje in deli naloge članom skupine. Avtokratično vodenje je lahko učinkovito, če skupina vodjo sprejema in mu priznava njegovo vlogo. Na tak način lahko včasih dosežemo večjo produktivnost kot z demokratičnim vodenjem. V nasprotnem primeru, če ni ugodnih pogojev za avtokratsko vodenje, lahko pride v skupini do velikih napetosti in konfliktov. **Demokratični (participativni) način vodenja** omogoča, da pride vodja do odločitve in načrtovanja aktivnosti s sodelovanjem vseh članov skupine. Vodja pri tem načinu raje spodbuja in predlaga kot ukazuje, sprejema sugestije in se odloča skupaj s člani skupine. Načeloma je tak stil učinkovit, ljudje se v skupini dobro počutijo in delajo tudi, če vodja ni prisoten. Vzdušje je dobro in

motivirajoče. Uspešnost takega sloga vodenja je v veliki meri odvisna od zrelosti članov skupine, odnosov in kompleksnosti situacije. Če pogoji niso ugodni, se lahko pri članih pojavijo: neugodje, nezadovoljstvo in občutek izgubljenosti. **Popustljivo vodenje** je način vodenja, kjer vodja sam od sebe ne posega v delovanje skupine. Dobesedno prepusti, da gre skupina svojo pot, naj vsak dela, kar hoče, sam pa jim je na voljo, če želijo. Ta slog se v menedžerski praksi uporablja izjemno redko. Opisani načini vodenja so kategorični in kot čisti slogi v praksi redko videni. Ponavadi se način vodenja giblje po kontinuumu med obema skrajnostma.

Vodja v sodobnem podjetju že dolgo ni več zgolj upravljalec in usmerjevalec dejavnosti v ožjem pomenu besede, temveč postaja vse bolj človek, ki skrbi, da bodo ljudje, za katere je odgovoren, lahko optimalno produktivni. Za devetdeseta leta prejšnjega stoletja je značilno intenzivno povezovanje svetovnega gospodarstva. To pomeni, da so postale sodobne tehnologije vsem široko dostopne. Isto velja za surovine in finančni kapital, ne pa za ljudi (Pieper, 1990). Ključni dejavnik konkurenčnosti postaja način, **kako so te tehnologije in ostali resursi uporabljeni**. To je odvisno od usposobljenosti in vodenja ljudi. Rasmunsson (1992) povzema strateške gospodarske spremembe, ki so se zgodile v zadnjem času, v dveh razvojnih trendih. **En trend** je premik od masovne proizvodnje in velikih trgov k individualiziranim trgom in proizvodnji za konkretne naročnike, ki se vključujejo v razvojno fazo proizvodnje. **Drug trend** pa se kaže v premiku iz statičnega in predvidljivega poslovnega okolja, ki omogoča planiranje proizvodnje in prodaje, k burno spreminjajočemu se trgu, na katerem je najpomembnejše hitro prilagajanje potrebam in zahtevam kupcev.

Nedvomno je, da je za take zahteve potreben **nov stil vodenja in nov tip vodje**. Od vodenja, za katerega je bilo značilno delegiranje in posredovanje ukazov ali navodil (reaktivno vodenje), se trend pomika v smeri ciljnega vodenja, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja ter mobilizaciji zaposlenih z njihovo pomočjo (Svetlik, 1996). Pri tem postaja pomembno **interaktivno vodenje**, kjer vodja postane instruktor, ki se pri reševanju problemov in pri prevzemanju novih projektov uči skupaj s sodelavci (Rasmunsson, 1992). Svetlik (1996) navaja, da se težišče delovanja vodij premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno. Vse pomembnejši tako postajajo odnosi v podjetju, skrb za potrebe zaposlenih pri delu in sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, tudi pri sprejemanj odločitev.

Participativni model vodenja določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Glede na stopnjo sodelovanja vodja izbira način dela z zaposlenimi. Delo je lahko bolj ali manj zapleteno, zato mora vodja svoje vedenje prilagajati strukturi tima (Vroom in Jago, 1988). Tako je nastal normativni model, ki precej natančno določa obliko in vsebino sodelovanja vseh udeleženih v procesu odločanja. Na ta način se zapolni prazen prostor med teorijo vodenja in prakso. Participativni model poudarja, da si zasluži pozornost predvsem situacija in ne vodja kot posameznik, torej bolj kot vodja so pomembne okoliščine in sodelavci, ki jih vodi. Pri tem pa naj bi bil vodja fleksibilen in sposoben prilagajanja najrazličnejšim okoliščinam. V tem kontekstu je vsekakor pomembno opredeliti, katere lastnosti vodij in stil vodenja omogočajo potrebno prilagodljivost ter hkrati spodbujajo zaposlene k tovrstnemu, aktivnemu sodelovanju.

Transformacijski stil vodenja omogoča opolnomočenje zaposlenih

S transformacijskim stilom vodenja **vodja spodbuja zaposlene z ideali in vrednotami in se pri tem poslužuje notranje motivacije zaposlenih** (Bass in Avolio, 1993). Vodje, ki uporabljajo transformacijsko vodenje, so običajno uspešnejši in vzpostavljajo bolj ugodno delovno klimo. To se še posebej pozna v okoljih, kjer prihaja do pogostih sprememb in kjer je v ospredju timsko delo. Barling, Slater, in Kelloway (2000) so ugotovili, da so trije aspekti transformacijskega vodenja (karizma, inspiracije in upoštevanje posameznika) v visoki statistično pomembni korelaciji s **čustveno inteligenco**, ki je ključen dejavnik pri izbiri sloga vodenja. Najpomembnejše je najbrž dejstvo, da tisti, ki lahko nadzoruje lastna čustva in izkazuje samonadzor, lažje deluje kot model za podrejene. Na ta način spodbuja zaupanje in ustvarja spoštovanje v odnosu do sebe kot vodje. Drugi dejavnik se nanaša na razumevanje čustev drugih, saj naj bi ta sposobnost pomembno vplivala na razumevanje, do kolikšne mere je mogoče spodbuditi motivacijo pri podrejenih. Tretji, morda najpomembnejši, dejavnik pa se nanaša na razumevanje potreb podrejenih. Vodje z visoko čustveno inteligenco, s poglobljenim razumevanjem ljudi lažje vodijo tako, da upoštevajo posameznika z vsemi njegovimi potrebami. Bass in Avolio (1993) menita, da je s transformacijskim vodenjem mogoče podrejene motivirati do te mere, da presežejo tako svoja kot tudi pričakovanja vodje. Vodje to dosežejo tako, da poudarijo pomen posameznih ciljev, pokažejo, kakšen pomen predstavlja določen cilj za podjetje in še posebej, kako bodo ljudje na ta način, ko bodo dosegli ta cilj, uresničili tudi svojo vizijo.

V osemdesetih letih je imelo Burnsovo delo izjemen vpliv na razvoj še enega aspekta vodenja. V povezavi s transformacijskim vodenjem, so začeli govoriti o **opolnomočenju (empowerment)** (Burns, 1978). Transformacijsko vodenje spodbudi podrejene, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da so notranje motivirani za doseganje organizacijskih ciljev podjetja, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje. Te posledice so poimenovali opolnomočenje ljudi (Bass in Avolio, 1993; Conger in Kanungo, 1998). Obstajajo trije pogledi na opolnomočenje v organizacijskem kontekstu. O **opolnomočenju lahko govorimo**, ko:

- zaposleni zaznavajo večjo odgovornost do naloge, ki jim je bila dodeljena, kot se to od njih pričakuje (npr. naredili bodo vse, da je delo dobro narejeno) (Menon, 1995);
- zaposleni imajo občutek, da svoje delo obvladajo in so pri svojem delu suvereni (Conger in Kanungo, 1998);
- zaposleni čutijo močno notranjo potrebo, ki se kaže v želji, da delajo kakovostno in učinkovito (Thomas in Velthouse, 1990).

Tako s tem, ko opolnomočimo ljudi, dosežemo **naslednje organizacijske cilje** (Conger in Kanungo, 1998):

1. Člani organizacije ponotranjijo vizijo vodje. Na cilje organizacije gledajo kot na svoje lastne.

2. Kažejo povečano zaupanje v vodjo, kar vodji olajša delo in izgradnjo ustvarjalne klime. Bistveno lažje je tudi ljudi pripraviti in izpeljati spremembe.

3. Ko dosegajo organizacijske cilje, čutijo močan občutek lastne učinkovitosti.

(Počutijo se vse bolj samostojni, s tem postajajo vse bolj aktivni in prevzemajo iniciativo pri delu.)

4. Razvijejo občutek timske solidarnosti in povezanosti, kar naredi skupinsko delo še bolj učinkovito.

Transformacijsko vodenje ima nesporen učinek na opolnomočenje ljudi. Opolnomočenje pomeni tudi **vključevanje posameznika v procese odločanja in razvoja vizije podjetja**. Ljudje ob takem vodenju razvijejo dobro samozavest in občutek lastne vrednosti. S sodelavci in z nadrejenimi se dobro razumejo in zaznavajo delo kot izziv za lastno kreativnost.

Uvajanje sprememb pri delu

Potrebno je torej vzpostaviti ustrezno klimo v podjetju in omogočiti zaposlenim, da pri delu dobijo veliko več kot le zaslužek ali službo. **Pripravljenost k sodelovanju in občutek pripadnosti podjetju**, kot je bilo že rečeno, so posledica ustreznih pristopov do zaposlenih, ki upoštevajo njihovo notranjo motivacijo na način, da ljudje najdejo smisel v njihovem kakovostnem delu, v sodelovanju in skrbi za realizacijo vizije podjetja. Torej do sodelovanja pri procesih odločanja, do soupravljanja delavcev ne pridemo zgolj s formalnim določilom, da je to pravica, ki jo imajo delavci znotraj podjetij. Participativno vodenje določa pravila sodelovanja, da pa bi se to učinkovito preneslo v prakso, potrebujemo ustrezne pogoje tako iz vidika značilnosti vodje in stila njegovega vodenja kot z vidika motiviranosti zaposlenih. Pri tem sta **transformacijsko vodenje ter opolnomočenje zaposlenih ključni spremembi** v ustaljenih načinih vodenja, ki lahko prispevata k večji vključenosti in učinkovitosti delavcev.

Do sprememb znotraj ustaljenih načinov delovanja tako vodij kot delavcev pa običajno vodi vse prej kot enostavna pot. Znotraj podjetij imajo različni posamezniki (tako vodje kot delavci) veliko idej o tem, kako naj bi se stvari spremenile na bolje in kakšne naj bi bile potrebne spremembe. Pri tem pa običajno kažejo s prstom na drugo stran, kot na oviro, zakaj do teh sprememb še ni prišlo. Kljub najboljši volji in želji po uvajanju sprememb pozabljamo, da so ljudje precej stabilni sistemi z oblikovanimi osebnostmi, ki imajo določene vedenjske navade, običaje, strahove in težave, ki pogosto celo niso povezane z delovnimi nalogami. Ti ljudje so pogosto prepričani, da vedo, kako bi lahko rešili ključne probleme v podjetju in povečali kakovost. Rešitve običajno vključujejo spremembe, ki se seveda tičejo vseh, razen njih. Pogosto tudi pozabljamo, da se ljudje oklepamo svojih vzorcev vedenja, če so učinkoviti ali ne. Čim manj so učinkoviti, tem bolj so neuspešni, in tem bolj nas je strah spremembe. Rešitev te paradoksalne situacije je odločilni dejavnik pri tem, ali nam bo v podjetje uspelo uvesti spremembe, ki nas bodo popeljale na pot k odličnosti.

Če želimo ljudi, ki se imajo za izkušene (saj so res) poznavalce razmer v podjetju (v resnici ga poznajo bolje kot nekdo od zunaj), tiste, ki želijo podjetju najboljše (verjetno je to res, še bolj res pa je, da želijo sebi najboljše), prepričati, naj sprejmejo spremembe, ki jim jih ponujamo od zunaj, se morajo **v prvi vrsti počutiti varne**. Občutek varnosti je ključnega pomena, da nekega človeka pripravimo v stanje, v katerem bo dojemljiv za spremembe. To seveda še ni dovolj, da bi jih res. Za to je potreben drug ključen pogoj; človek mora verjeti, da se mu **sprememba splača**. Prepričan mora biti, da bo za manjši vložek dobil večji dobiček. To ni le gibalo ekonomskega, temveč tudi osebnega napredka. V osebnem smislu dobiček ni zgolj denar, ampak večji **občutek varnosti, pripadnosti, moči, svobode ali zabave**. Tistemu, ki delavcem in vodjem uspe pokazati in jih prepričati, da bodo z uvajanjem sprememb delali manj za dosego istega cilja, da se bodo brez izpostavljanja bolje razumeli z nadrejenimi, da bodo pri delu lažje zadovoljevali svoje potrebe, da se bodo torej bistveno bolje počutili, je odprta pot do uvajanja sprememb. Pri velikih organizacijah je posameznik pogosto odtujen od rezultatov svojega dela. Zato ne čuti osebne odgovornosti za uspešnost poslovanja podjetja. Delavci morajo **verjeti, da je uspešnost poslovanja podjetja odvisna tudi od njihovega prispevka**. Kako to doseči, je ključno vprašanje. Da bi nanj lahko odgovorili, moramo razumeti posamezne vidike, ki so pomembni za učinkovito vodenje. Nato pa je treba usposobiti vodje, da bodo znali izpeljati in voditi proces sprememb v želeni smeri.

Skrb za delo z ljudmi kot strateška naloga vodij

Problem uvajanja standardov kakovosti je večinoma v **preveliki odtujenosti zaposlenih od strateških načrtov podjetja**. Posameznik pogosto ne dojame ali sprejme dejstva, da je tudi od njegovega dela odvisen rezultat poslovanja podjetja. Običajno meni, da je njegov prispevek minimalen, pogosto pa ga v to prepričuje celo njegov nadrejeni. Delavec se zato pogosto znajde v primežu zahtev vodje, ki ne zna preprosto razložiti, kje se odgovornost posameznika za dobro opravljeno delo zlije z odgovornostjo sodelavcev za uspešno poslovanje celotnega podjetja. Ljudje, ki ne vidijo, kako je njihov prispevek neposredno povezan z uspešnostjo ali učinkovitostjo podjetja, ne bodo čutili velike odgovornosti za svoje delo ali težnjo k aktivnemu sodelovanju pri procesih odločanja.

Skrb za delo z ljudmi je strateška naloga in najmanj toliko pomembna kot skrb za stranke ali kapital. Vodje, ki imajo čas za svoje podrejene le takrat, ko gre kaj narobe, o motivaciji ne vedo veliko. Pogosto za takega vodjo niso ključna vprašanja vodenja, kako bomo rešili problem ali kako priti do želenega cilja, temveč, kdo je kriv? Klima, ki se razvije ob takem vodenju, je vse prej kot odlična in dolgoročno ne vodi na pot poslovne odličnosti. Pri vodenju obstajata dve ključni vprašanji. Prvo: **kaj so naši cilji, želje, potrebe ali interesi?** Podjetje in zaposleni morajo poznati smer, v katero so namenjeni. Vedeti morajo, ali je cilj realno dosegljiv. Če je dosegljiv, je čas za drugo vprašanje; **kako bomo cilj dosegli?** Izbira učinkovitega vedenja bistveno poveča možnost, da bomo zadovoljili svoje potrebe in potrebe podjetja. Posamezniki, ki poznajo načrte, jih sprejemajo in se strinjajo z izbranimi rešitvami, bodo bistveno bolj motivirani za trdo delo. Še posebej pa, če imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev in možnost večje samostojnosti pri delu ob pozitivni klimi znotraj podjetja.

Pogosto se sprašujemo, **kateri način vodenja nam bo zagotovil poslovno odličnost, avtokratski ali demokratski?** Nobeden od obeh ni sam po sebi bolj učinkovit. Ne moremo določiti ali izumiti enega tipa vodenja, ki bi bil najprimernejši v vseh situacijah in z vsemi ljudmi. Tako kot dober igralec golfa v danih razmerah intuitivno izbere najboljšo palico, tako pri vodenju dela izkušen vodja. Odloči se za tisti slog, ki bo imel najboljši kratkoročni in dolgoročni učinek. Vodenje je izjemno kompleksen socialni proces. To pomeni, da se vplivi našega vedenja akumulirajo v pozitivni ali negativni smeri in jih ne moremo šteti le kot enkratna dejanja, ki nimajo dolgoročnih posledic. Pomembno je, da **dolgoročno ohranimo verodostojnost**. Verodostojnost ohranimo tako, da pri izbiri avtokratskega, dominantnega vodenja pazimo, da ne žalimo ali osebno prizadenemo ljudi. Užaljeni ljudje niso najboljši sodelavci, ki bi jim bila

prva skrb odličnost proizvodnje. Prva skrb jim je, kako bi nam jo zagodli ali se nam maščevali. Pri demokratskem ali participativnem vodenju pa ne smemo prepuščati stvarem, da potekajo same po sebi, ali nekritično stresati hvale naokrog. V prvem primeru bodo podrejeni mislili, da nas rezultat dela ne zanima, v drugem pa nam ne bodo verjeli niti takrat, ko jim bomo res hvaležni za dobro opravljeno delo.

Literatura:

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organization Development Journal, Vol 21 Issue 3, ISSN 0143-7739.

Bass, B. M., Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, and R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49-80). New York. Academic Press.

Burns, J. M., (1978). Leadership. New York. Harper & Row.

Rasmunsson, B. (1992). Participativni menedžment. Seminarsko gradivo, Center Brdo.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. SAGE Publications. London.

Menon, S. T., (1995). Employee empowerment: Definition, measurement and construct validation. Unpublished doctoral disertation. McGill University. Montreal.

Pieper, R. (1990). Human resource management: An international comparison. Walter de Gruyter. Berlin, New York.

Svetlik, I. (1996). Človeški viri v podjetju, v Ichak Adizes et. al., Človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rhei – Sinteza. Ljubljana.

Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic motivation. Academy of Management Review, 15, 666-681.

Ule, M. (1997). Temelji socialne psihologije. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.

Vroom, V. V., Jago, J. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Prentice-Hall. NJ.

KODEKS SOUPRAVLJANJA ZAPOSLENIH

Sprejet in podpisan (tudi) »Kodeks soupravljanja zaposlenih«

Dne 20. oktobra 2014 je bil na Bledu podpisan tudi »**Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb**« (skrajšano: kodeks soupravljanja), njegovi podpisniki pa so:

- Združenje svetov delavcev Slovenije,
- Združenje za lastništvo zaposlenih Slovenije DEZAP in
- Slovenski forum socialnega podjetništva.

Namen tega kodeksa je **nadgraditi vsebino obeh že veljavnih slovenskih kodeksov upravljanja** (tj. Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in Kodeksa upravljanja s kapitalskimi naložbami RS) tudi z ustreznimi priporočili »dobrih praks« glede uresničevanja in razvoja različnih oblik sodobne delavske participacije (soupravljanje, udeležba pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) kot nepogrešljive sestavine učinkovitega korporacijskega upravljanja. Podpisniki so ob tem sklenili povabiti tudi druge zainteresirane organizacije, organe in stanovska združenja, ki se tako ali drugače ukvarjajo s problematiko korporacijskega upravljanja v Sloveniji, kakor tudi posamezne gospodarske družbe, da se pridružijo kot sopodpisniki, obenem pa posebej pozvati podpisnike Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in Kodeksa upravljanja kapitalskih naložb Republike Slovenije, da vsebino tega »kodeksa soupravljanja« po morebitnem dodatnem usklajevanju vključijo – v celoti kot »prilogo« ali vsaj njegove ključne določbe – kot sestavino obeh omenjenih že veljavnih kodeksov upravljanja.

Strokovne podlage in razlogi za sprejem tega kodeksa, ki naj bi zapolnil sedanjo praznino na tem področju v Sloveniji, so zlasti:

1. nesporno dejstvo, da s prehodom v »ero znanja« človeški kapital (znanje in zmožnosti, ustvarjalnost in druge kompetence ter »zavzetost« zaposlenih) postaja najpomembnejši produkcijski dejavnik in glavna konkurenčna prednost podjetij sodobnih pogojih gospodarjenja na globalnem trgu, učinkovite motivacije njegovih nosilcev pa si danes ni več mogoče zamisliti brez visoko razvitega sistema različnih oblik njihove organizacijske (upravljalske in finančne) participacije, ki tudi po ugotovitvah številnih znanstvenih študij izrazito pozitivno učinkujejo na poslovno uspešnost podjetij;

2. številne usmeritve iz mednarodnih dokumentov, zlasti EU in OECD, ki iz tega razloga posebej opozarjajo na pomen razvijanja delavske participacije in priporočajo njen nadaljnji razvoj;

3. dejstvo, da sta sodelovanje delavcev pri upravljanju in udeležba delavcev pri dobičku v Sloveniji urejena tudi s posebnimi zakoni (ZSDU – Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju in ZUUDob – Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku), pri čemer pa razvoj v praksi močno zaostaja za intencijami obeh zakonov;

4. dejstvo, da je zlasti ZSDU precej »nepopoln«, in sicer zakon najmanj toliko kot ZGD-1, in je zato še toliko bolj smiselno in potrebno njegovo uresničevanje v praksi (podobno kot ZGD-1) podpreti z ustreznimi »priporočili dobrih praks« v obliki kodeksa.

Podobno kot oba že veljavna slovenska kodeksa upravljanja je torej tudi ta kodeks v bistvu **zbirka priporočil dobrih »soupravljalskih praks«**, ki sicer nimajo značaja predpisa, ampak jih družbe sprejmejo in uveljavljajo na prostovoljni podlagi po načelu »**spoštuj ali pojasni**« (angl. comply or explain). Zato je tudi v nomotehničnem pogledu pripravljen zelo podobno kot oba omenjena že veljavna upravljalska kodeksa.

Skladno s tem je bilo na posvetu sprejeto tudi **priporočilo vsem svetom delavcev**, da pozovejo poslovodstva svojih družb:

- k prostovoljnemu sprejetju sklepa o upoštevanju tega kodeksa skladno z omenjenim načelom,
- obenem pa tudi k prenovi že sklenjenih participacijskih dogovorov na podlagi priporočil iz tega kodeksa,

kajti le na ta način bo ta »kodeks soupravljanja« lahko učinkovito služil svojemu namenu.

dr. Mato Gostiša

DEZAP
združenje za lastništvo zaposlenih
Employee Ownership Association

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Slovenski forum socialnega podjetništva

Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb

VSEBINA

PREAMBULA

SPLOŠNI OKVIRI ZA UREJANJE SISTEMA PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

1. Načelni odnos družbe do razvoja različnih oblik participacije zaposlenih
2. Izhodišča interne politike razvoja participacije zaposlenih v družbi
3. Način urejanja in preverjanja delovanja sistema participacije zaposlenih v družbi

NEPOSREDNA (INDIVIDUALNA) PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

4. Zagotavljanje organizacijskih pogojev za razvoj individualne participacije
5. Uresničevanje zakonskih določil o individualnih participacijskih pravicah

PRAVICE, NAČINI IN OBLIKE KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

6. Pristop k uresničevanju ZSDU v skladu z izhodišči iz 2. točke Kodeksa
7. Izpopolnjevanje učinkovitosti različnih načinov vključevanja delavskih predstavnikov

MATERIALNI IN DRUGI POGOJI ZA DELO DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV

8. Splošno
9. Pogoji za delo sveta delavcev
10. Pogoji za delo predstavnikov delavcev v organih družbe
11. Ustanovitev stalne arbitraže v družbi

KONČNE DOLOČBE

12. Sprejem, veljavnost in spreminjanje kodeksa

PREAMBULA

Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb (skrajšano: Kodeks ali Kodeks soupravljanja) predstavlja zbirko »priporočil dobrih praks« s področja uveljavljanja in razvoja sodobne delavske participacije kot nujnega integralnega elementa učinkovitega korporacijskega upravljanja in doseganja večje konkurenčnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Po svojih ciljih, namenu in pravni naravi se ta kodeks torej v ničemer ne razlikuje od obeh v Sloveniji že uveljavljenih kodeksov upravljanja, tj. Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in Kodeksa upravljanja kapitalskih naložb Republike Slovenije, pač pa ju le vsebinsko dopolnjuje na področju, ki zaenkrat ni predmet njunega podrobnejšega urejanja.

Vse bolj očitna potreba po omenjeni bistveni vsebinski nadgraditvi obstoječe avtonomne in zakonsko nezavezujoče pravne ureditve korporacijskega upravljanja v obliki kodeksov, ki učinkujejo po – prostovoljno sprejetem – načelu »spoštuj ali pojasni« (angl. comply or explain), je utemeljena predvsem z naslednjimi objektivnimi dejstvi in sprejetimi smernicami iz dokumentov EU in OECD:

I.

V družbenoekonomskih razmerah 21. stoletja, ko smo priča izredno hitremu prehodu v družbo znanja in informacijsko družbo, postaja človeški kapital podjetij (znanje in veščine, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih), katerega nosilci in »ekonom-

ski lastniki« so zaposleni, nesporno najpomembnejši produkcijski dejavnik, ki ustvarja konkurenčno prednost podjetij. Po ugotovitvah ekonomske znanosti intelektualni kapital na splošno (človeški, strukturni, relacijski) danes v povprečju predstavlja že kar okoli 85 % tržne vrednosti podjetij in s tem njihove dejanske »produkcijske moči«. Zato seveda postaja motivacija nosilcev tega kapitala za njegovo optimalno angažiranje v poslovnih procesih vse bolj ključno vprašanje učinkovitega korporacijskega upravljanja. Najmanj toliko kot ekonomska motivacija lastnikov finančnega kapitala podjetij.

Paradoksalno pa je, da je celotna pravna ureditev sistema korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti kljub povedanemu še danes zasnovana izključno na lastništvu nad finančnim kapitalom podjetij, medtem ko so nosilci človeškega (in širše intelektualnega) kapitala v bistvu še vedno postavljeni v položaj klasične »mezdne delovne sile« brez kakršnihkoli korporacijskih pravic, kar pa nanje seveda motivacijsko učinkuje izrazito kontraproduktivno. Ta sistem torej nima več popolnoma nobene podlage v objektivni družbenoekonomski realnosti sedanjosti in je pravno popolnoma arhaičen, predvsem pa je začel že izrazito zaviralno vplivati tudi na hitrejši ekonomski razvoj.

Če torej človeškemu kapitalu podjetij teoretično že priznavamo status kapitala v pravem pomenu besede (opomba: v ekonomski teoriji zadnjih dvajsetih let o tem ni več praktično nobenih razhajanj), potem je po temeljni logiki kapitalizma treba zaposlenim kot njegovim nosilcem tudi sistemsko priznati v načelu enake korporacijske pravice kot nosilcem finančnega kapitala, to je pravico do soupravljanja poslovnih procesov, v katerih so udeleženi, ter pravico do udeležbe pri dobičku, ki ga soustvarjajo. Posebej še, ker to tudi znanstveno dokazano pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetij in je zato v sodobnih pogojih gospodarjenja postalo že bolj ali manj nujna predpostavka za doseganje hitrejšega ekonomskega (pa tudi socialnega) razvoja.

Sodobne poslovne znanosti v svetu so namreč že zdavnaj dokazale, da je za visoko motivacijo in pripadnost »sodobnih delavcev z znanjem« nujno potreben tudi visoko razvit sistem njihove vsestranske vključenosti v organizacijo oziroma sistem t. i. organizacijske participacije zaposlenih (»delavske participacije«), in sicer

- tako pri upravljanju (poslovnem odločanju),
- kot pri razdelitvi poslovnih rezultatov,
- po možnosti pa čim širše tudi pri (notranjem) lastništvu podjetij.

Brez pospešenega razvijanja t. i. ekonomske demokracije, ki se manifestira skozi omenjene konkretne oblike organizacijske participacije zaposlenih, si je torej danes praktično že nemogoče predstavljati želeni prehod v neko ekonomsko učinkovitejšo, hkrati pa socialno pravičnejšo in kohezivnejšo družbo.

Rezultat teh spoznanj so nekateri zakoni, s katerimi so posamezne države tudi formalno priznale zaposlenim nekaj »soupravljalskih« pravic ter (p)odprle možnosti za njihovo udeležbo tudi pri dobičku in pri (notranjem) lastništvu na prostovoljni podlagi. Vendar pa so celo v najrazvitejših državah te uzakonjene (»standardne«) pravice in možnosti še zelo daleč od tega, da bi bile vsaj približno premosorazmerne današnjemu dejanskemu ekonomskemu pomenu človeškega kapitala vis ŕ vis finančnemu ter s tem pogojenim objektivnim potrebam po optimalnejši izrabi neizmernih še neizkoriščenih produkcijskih potencialov zaposlenih za doseganje višje konkurenčnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja.

V tem pogledu se zato odpira precejšen prazen prostor za možno uveljavljanje »nadstandardne« ravni delavske participacije prav prek kodeksov upravljanja, kar bi lahko vsaj deloma nadomestilo in omililo negativne posledice omenjenega objektivnega zaostajanja zakonodaje za dejansko družbenoekonomsko realnostjo in pospešilo dvig konkurenčnosti vsaj tistih podjetij oziroma gospodarskih družb, ki bi to želele in bi bile pripravljene v ta namen slediti tovrstnim priporočilom »dobrih praks«. To je tudi namen in cilj tega Kodeksa, ki pa bo – čeprav se na prostovoljni podlagi lahko v celoti uporablja tudi samostojno – seveda lahko še bistveno bolj učinkovit, če bo kot celota ali vsaj v pretežnem delu sprejet in smiselno vključen tudi kot sestavni del omenjenih že uveljavljenih kodeksov upravljanja, ki sta – vsaj glede družb, s katerih vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu – prek določbe 70. člena ZGD-1 že tudi zakonsko podprta.

II.

Če torej visoko razviti sistemi in modeli sodobne organizacijske participacije zaposlenih dejansko predstavljajo eno od dokazano učinkovitih poti za ustvarjanje konkurenčne prednosti in doseganje večje poslovne uspešnosti družb, ki bi bila v končni posledici lahko zanimiva tudi za finančne vlagatelje, si to področje korporacijskega upravljanja zagotovo zasluži ustrezno mesto tudi v kodeksih upravljanja. Na to med drugim opozarjajo tudi številni usmeritveni dokumenti EU in OECD s tega področja, pri čemer velja omeniti zlasti tri:

a) Že Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci iz leta 2002 je v 7. točki preambule ugotovila: »(7) Treba je okrepiti dialog in spodbuditi medsebojno zaupanje znotraj podjetij, da se izboljša predvidevanje tveganja, da postane organizacija dela prilagodljivejša in da se delavcem omogoči usposabljanje v okviru podjetja, pri čemer se ohranja varnost, da se delavci zavedajo potrebe po prilagoditvah, da se poveča sposobnost delavcev za izvajanje ukrepov in dejavnosti, s katerimi bi povečali svojo zaposljivost, ter da se spodbudi vključevanje delavcev v delovanje in prihodnost podjetja in poveča njegova konkurenčnost.« Direktiva vsebuje tudi nekatere pomembne standarde (npr. kdaj se neka informacija delavskim predstavnikom šteje za »obveščanje«), ki jih ZSDU ne povzema in so zato neposredno vključeni v ta kodeks.

b) Evropska komisija je v dokumentu *Zelena knjiga: Okvir EU za upravljanje podjetij* iz leta 2011, kasneje pa podobno tudi v svojem akcijskem načrtu za razvoj evropskega prava družb in upravljanja podjetij iz leta 2012 med drugim izrecno zapisala: »Interes zaposlenih za dolgoročno vzdržnost podjetja, v katerem delajo, je vsekakor

dejavnik, ki bi ga morali upoštevati v okviru upravljanja podjetja. Vključevanje zaposlenih v posle podjetja bi lahko bilo v obliki obveščanja, posvetovanj in udeležbe v odboru. Lahko pa se povezuje tudi s finančnim vključevanjem, in sicer tako, da zaposleni postanejo delničarji.«

c) V *Načelih korporacijskega upravljanja OECD* iz leta 2004, ki med drugim posebej poudarjajo tudi pomen kodeksov pri zboljševanju tega sistema, pa je – razen v preambuli – pomen razvoja različnih oblik participacije zaposlenih posebej izpostavljen tudi v okviru IV. načela, ki govori o vlogi deležnikov pri korporacijskem upravljanju. Točka IV/C tega načela se namreč glasi: *»Dovoljen mora biti razvoj mehanizmov za spodbujanje participacije zaposlenih.«* V opombah oziroma pojasnilih k tej točki pa je izrecno poudarjeno, da mehanizmi za spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri korporativnem upravljanju prinašajo neposredne ali posredne koristi družbam, saj zaposleni kažejo večjo pripravljenost za pridobivanje specifičnih strokovnih znanj, ki jih družbe potrebujejo. Mehanizmi za spodbujanje sodelovanja zaposlenih so na primer: zastopanost zaposlenih v odborih in procesi upravljanja, kot so posvetovanja z delavci ob določenih pomembnih odločitvah. V mnogih državah pa uporabljajo za motivacijo tudi načrte za lastniško udeležbo zaposlenih ali druge instrumente delitve dobička.

Navedena točka načel OECD vsekakor predstavlja ključno usmeritev tudi za pripravo ustreznih kodeksov za obravnavano področje korporacijskega upravljanja. Posebej še v zvezi s točkami IV/A, IV/D in IV/E, ki se (skupaj z opombami oziroma pojasnili) glasijo takole:

»A. Pravice deležnikov, ki temeljijo na zakonih ali medsebojnih sporazumih, se morajo spoštovati.« Pravice deležnikov so v vseh državah članicah OECD zagotovljene z zakonodajo (delovnim, gospodarskim in trgovinskim pravom ter pravom o plačilni nesposobnosti) ali z medsebojnimi pogodbami. Celo na področjih, kjer interesi deležnikov niso uzakonjeni, sklepajo mnoge družbe z deležniki dodatne dogovore in v skrbi za ugled in poslovanje družbe pogosto priznavajo širše interese.

»D. Deležniki, ki sodelujejo v procesu korporativnega upravljanja, morajo imeti pravočasen in reden dostop do ustreznih, zadostnih in zanesljivih informacij.« Kjer zakonodaja in praksa sistemov korporativnega upravljanja omogočata sodelovanje deležnikov, je pomembno, da imajo deležniki za izvajanje svojih nalog dostop do potrebnih informacij.

»E. Deležniki, vključno posamezni zaposleni in njihova predstavniška telesa, morajo imeti možnost svobodno obveščati odbor o svojih opažanjih nezakonitega in neetičnega ravnanja, zaradi česar njihove pravice ne smejo biti ogrožene.« Z neetičnim in nezakonitim ravnanjem vodstveni delavci ne samo kršijo pravice deležnikov, ampak škodujejo tudi družbi in njenim delničarjem s krnjenjem ugleda in povečevanjem rizika pri potencialnih finančnih obveznostih. Za družbo in njene delničarje je zato koristno, da uvedejo postopke in varne načine za posredovanje pritožb zaposlenih, posameznikov ali njihovih predstavniških teles, kot tudi drugih subjektov zunaj družbe, ki se nanašajo na nezakonito in neetično ravnanje. V mnogih državah imajo v zakonodaji ali v Načelih vgrajeno zaščito posameznikov in njihovih predstavniških teles ter možnost za neposreden dostop do zaupnika, ki je neodvisen od odbora in je običajno član revizijskega ali etičnega odbora. V nekaterih družbah so za obravnavanje pritožb uvedli varuha človekovih pravic. Mnogi regulatorni organi so v ta namen uvedli tudi zaupne telefone in e-poštne naslove. V posameznih državah, kjer nalogo obveščanja o nepravilnostih opravljajo predstavniški organi zaposlenih, zaposleni posamezniki ne smejo biti omejevani ali manj zaščiteni, če to pravico uporabijo sami. *Smernice OECD za mednarodne družbe* predlagajo, da se v primeru neustreznega odziva na pritožbe o kršenju zakonov, prijavi *bona fide* pritožbe ustreznim javnim organom. Družba se mora vzdržati diskriminatornih ali disciplinskih ukrepov proti zaposlenim ali njihovim predstavniškim organom.

Visoko razvit sistem različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih (delavske participacije), torej nedvomno vse bolj postaja eden izmed splošno prepoznanih pomembnih standardov kakovostnega sodobnega korporacijskega upravljanja.

III.

Iz v nadaljevanju pojasnjenih razlogov se vsebina konkretnih priporočil tega Kodeksa v glavnem nanaša predvsem na področje participacije zaposlenih pri upravljanju (delavskega soupravljanja), medtem ko se glede ostalih dveh oblik te participacije (udeležba zaposlenih pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) omejuje le na nekaj načelnih priporočil organom družb pri oblikovanju »Politike upravljanja družbe« v smislu 2. točke Kodeksa upravljanja javnih delniških družb.

V Sloveniji je namreč področje delavske participacije, kot ga razumejo tudi zgoraj predstavljeni dokumenti EU in OECD, urejeno z dvema zakonskim predpisoma, in sicer z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1, Uradni list RS, št. 42/07) in Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob, Uradni list RS, št. 25/2008), medtem ko področje širitve in utrjevanja notranjega lastništva zaposlenih – za razliko od številnih razvitih kapitalističnih držav v Evropi in Ameriki – zakonsko ni posebej podprto. Od tega pa je v praksi deloma zaživel le ZSDU, medtem ko bo ZUDDob verjetno potreben temeljitejše prenove, preden bo glede realizacije njegovih ciljev sploh mogoče izoblikovati kakršnekoli »dobre prakse«, ki bodo še v večji meri kot zakon sam spodbujale delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost (»zavzetost«) zaposlenih.

Prav dejstvo, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju urejeno tudi z zakonom, pa ne pušča več nobenega dvoma o tem, ali je delavsko soupravljanje v resnici sploh šteti kot pomembno integralno sestavino pravno reguliranega celovitega sistema korporacijskega upravljanja v Sloveniji in ali ga je torej – enako kot »lastniško« upravljanje – smiselno in potrebno urejati tudi s kodeksi upravljanja. Nasprotno, nobenih razumnih razlogov pravzaprav ni najti, zaradi katerih ga oba že omenjena veljavna slovenska kodeksa upravljanja za zdaj preprosto skoraj v celoti ignorirata kot nekaj, kar naj bi bilo za učinkovito sodobno korporacijsko upravljanje praktično irelevantno. ZSDU

namreč ni del slovenskega delovnega prava, kot se velikokrat napačno kategorizira, temveč je del prava, ki ureja delovanje korporacij oziroma gospodarskih družb in zato sodi v isto kategorijo zakonskih predpisov kot Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) s svojimi določili o upravljanju družb. Oba zakona sta v tem pogledu medsebojno tesno povezana in komplementarna pravna predpisa, smisel in namen njunega nadgrajevanja tudi s »kodeksi« pa je pri obeh povsem enak.

Zgolj načelne določbe o tem, da »družbe pri konkretnih odločitvah preučijo in upoštevajo legitimne interese vseh deležnikov, zlasti zaposlenih«, s kakršnimi se v tem smislu zadovoljita oba omenjena veljavna kodeksa upravljanja, pa za tovrstno nadgrajevanje ZSDU seveda niso dovolj. To je bistveno premalo celo z vidika – sicer zelo splošnih – zgoraj navedenih načel in priporočil OECD. Pri tem velja posebej poudariti, da celoten sistem participacije zaposlenih, ki je, kot rečeno, v Sloveniji tudi zakonsko urejen, po svojem bistvu ni prav nič drugega kot konkreten mehanizem za uresničevanje družbene odgovornosti podjetij in sodobne deležniške koncepcije korporacijskega upravljanja. Če je že zakonodajalec ugotovil, da je zaradi ključnega pomena zaposlenih za poslovno uspešnost treba vključevanje te skupine »notranjih« deležnikov v upravljanje družb – za razliko od kupcev, dobaviteljev in drugih »zunanjih« deležniških skupin – natančneje normativno urediti s posebnim zakonom (ZSDU), je še toliko manj razlogov, da temu ne bi sledili tudi kodeksi upravljanja. Najmanj toliko kot ZGD-1, ki ureja sistem »lastniškega« upravljanja družb, je namreč vsebinsko »nepopoln« tudi ZSDU.

IV.

Tudi ZSDU je po svoji naravi le pravni okvir, ki ga je mogoče, koristno in tudi potrebno ustrezno nadgrajevati prek ustreznih kodeksov upravljanja in drugih avtonomnih pravnih aktov. Posebej še, ker

- kot t. i. razvojni zakon vsebuje precejšnje število zgolj napotilnih norm nekogentnega značaja,
- v številnih določbah že sam neposredno odkazuje na potrebno avtonomno ureditev oziroma dograditev določenih rešitev,
- je glede posameznih rešitev vsebinsko in nomotehnično precej nedorečen, zaradi česar je uresničevanje njegovega smisla in namena v praksi precej oteženo,
- obenem pa je zelo medlo sankcioniran celo glede svojih kogentnih določb in je zato posledično v praksi eden najpogosteje kršenih zakonov.

V tem smislu naj bi predmetni kodeks pomembno pripomogel tako k ozaveščanju poslovodstev in organov nadzora družb o pomenu doslednega uresničevanja veljavnega ZSDU vsaj v »minimalnem« (zapovedanem) obsegu, kot tudi k razvijanju »nadstandardne« ravni sodelovanja delavcev pri upravljanju v praksi, ki jo sicer ZSDU (zlasti prek določbe svojega 5. člena), izhajajoč pri tem iz zgoraj omenjenih spoznanj poslovnih ved o pozitivnih učinkih visoko razvitega sistema delavske participacije na konkurenčnost in poslovno uspešnost družb, tudi izrecno sugerira. Eno od temeljnih načel, na katerih temelji ZSDU, je namreč t. i. načelo zakonskega minimuma. Le-to pomeni, da so participacijske oblike, načini in pravice, ki jih določa zakon, le obvezni minimum, ki pa ga je mogoče in priporočljivo z avtonomnimi pravnimi viri neomejeno nadgrajevati v skladu s potrebami, interesi in objektivnimi možnostmi. In v tem pogledu je lahko vloga tega Kodeksa in njegovih priporočil velikega pomena.

Iz navedenih razlogov je Kodeks nomotehnično zasnovan tako, da ne povzema zakonskih določil, pač pa dejansko zakon le nadgrajuje z nekaterimi načelnimi zavezami in konkretnimi priporočili za izgrajevanje učinkovitega sistema delavske participacije pri upravljanju družb zaradi doseganja višje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti v skupnem interesu vseh deležnikov. Pri tem se osredotoča na priporočila »dobrih praks« glede urejanja položaja, pravic in materialnih ter drugih pogojev za delovanje voljenih delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v organih družb) in glede urejanja njihovih medsebojnih sodelovalnih razmerij s poslovodstvom in organi družbe.

Iz enakih razlogov, kot so navedeni v preambuli Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, se v tem Kodeksu ne opredeljujejo posebne rešitve za primere družb z enotirnim sistemom upravljanja, temveč naj se v teh družbah za upravni odbor in izvršne direktorje smiselno uporabljajo določbe Kodeksa, ki se nanašajo na nadzorni svet in upravo (poslovodstvo) družbe.

* * *

SPLOŠNI OKVIRI ZA UREJANJE SISTEMA PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V DRUŽBI

1. Načelni odnos družbe do razvoja različnih oblik participacije zaposlenih

1.1.

Družba sprejema sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, ki ga ureja ZSDU, kot integralno sestavino sodobnega korporacijskega upravljanja po načelih družbene odgovornosti podjetij, ki lahko pomembno prispeva k njeni konkurenčnosti in poslovni uspešnosti.

1.2.

Družba na lastno pobudo ali na pobudo predstavnikov zaposlenih najmanj enkrat letno, praviloma ob pripravi letnega poročila, prouči tudi možnosti za uveljavitev sistema udeležbe zaposlenih pri dobičku v odvisnosti od doseženih in pričakovanih poslovnih rezultatov ter za morebitno širitev notranjega lastništva zaposlenih (delavskega delničarstva), ki ju prav tako šteje kot pomembni obliki sodobne organizacijske participacije zaposlenih v okviru prizadevanj za dvig konkurenčnosti poslovanja.

1.3.

Če družba v skladu s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb oblikuje in sprejme »Politiko upravljanja družbe«, v njej posebej opredeli tudi usmeritve glede razvoja različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih, navedenih v točkah 1.1. in 1.2.

2. Izhodišča interne politike razvoja participacije zaposlenih v družbi

2.1.

Družba zagotavlja primerne materialne in druge pogoje za učinkovito delovanje delavskih predstavnikov, z njimi prek poslovodstva in organov konstruktivno komunicira ter razvija ustrezne mehanizme za učinkovito uresničevanje tudi neposredne (individualne) participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju, pri čemer si prizadeva njihove izražene individualne in kolektivne interese v čim večji meri tudi dejansko upoštevati pri svojih odločitvah.

2.2.

Družba si prizadeva v okviru danih objektivnih okoliščin vzpostaviti najvišjo možno raven vključevanja zaposlenih in njihovih izvoljenih predstavnikov v poslovno odločanje na vseh ravneh in na vseh področjih organiziranosti družbe. Temeljno izhodišče za interno urejanje in razvoj sistema delavske participacije v družbi zato predstavlja podmena, da so zakonsko določene participacijske pravice zaposlenih in predpisani načini njihovega uresničevanja »obvezni minimum«, katerega spoštovanje v družbi v nobenem primeru ne sme biti vprašljivo, cilj avtonomnih prizadevanj družbe pa je vzpostavitev »nadstandardne« ravni teh pravic in načinov, ki lahko še učinkoviteje zagotavlja pričakovane pozitivne učinke delavske participacije na njeno poslovno uspešnost.

2.3.

Nadzorni svet družbe zaradi doseganja navedenega cilja določi kot enega izmed pomembnejših kriterijev za imenovanje članov poslovodstva in drugih vodilnih ter vodstvenih delavcev tudi pozitiven odnos kandidatov do razvoja sodobne delavske participacije.

3. Način urejanja in preverjanja delovanja sistema participacije zaposlenih v družbi

3.1.

(1) Poslovodstvo družbe ob upoštevanju gornjih izhodišč in načel s svetom delavcev sklene t. i. participacijski dogovor po 5. členu ZSDU, s katerim se določijo:

- podrobnejša ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;
- ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon napotuje na participacijski dogovor;
- morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;
- morebitne dodatne ali večje participacijske pravice delavcev, kot jih določa že zakon.

(2) V participacijski dogovor kot pravno zavezujoč akt se neposredno ali v smiselni obliki prenesejo po možnosti tudi vsa priporočila tega kodeksa, glede katerih udeleženca soglašata.

(3) Participacijski dogovor se sklene za nedoločen čas in ga – dokler v družbi obstaja svet delavcev – glede na njegovo nepogrešljivost za normalno delovanje sistema participacije zaposlenih v družbi nobena od obeh strank ne more odpovedati v celoti, temveč ga lahko z enoletnim odpovednim rokom odpove samo glede posameznih rešitev in hkrati predlaga začetek pogajanj za njihovo spremembo oziroma dopolnitev, pri čemer mora odpoved in konkretne predlagane nove rešitve pisno utemeljiti.

(4) V primeru odpovedi po prejšnjem odstavku sta se obe stranki dolžni takoj začeti pogajati za spremembe in dopolnitve dogovora v delih, v katerih je bil odpovedan. Če do konca odpovednega roka nove rešitve niso usklajene, se šteje, da sta stranki, tudi če gre za interesni spor, za rešitev pooblastili arbitražo po ZSDU, do odločitve arbitraže pa ostanejo v veljavi dotedanje določbe.

3.2.

Poslovodstvo si prizadeva za sporazumno reševanje različnih internih problematik družbe z zaposlenimi tudi prek sklepanja t. i. socialnih sporazumov in drugih medsebojno obvezujočih dogovorov s svetom delavcev.

3.3.

Če družba ni organizirana kot delniška družba in zato ne more neposredno zagotavljati nekaterih zakonsko predvidenih pravic in načinov sodelovanja pri upravljanju (npr. pravice do določenega števila predstavnikov v nadzornem svetu ali upravi družbe itd.), zagotovi smiselno uporabo teh določb tako, da s participacijskim dogovorom avtonomno zagotovi ustrezne »nadomestne« participacijske pravice in načine, s katerimi je mogoče doseči smiselno enake ali vsaj delno primerljive cilje, kot na primer:

- če v družbi ni nadzornega sveta, se zaposlenim prizna pravica, da imenujejo svoje predstavnike v drug ustrezen organ družbe, ki je (med drugim) zadolžen za izvajanje nadzora nad vodenjem poslovanja,
- če v družbi ni možno imenovanje delavskega direktorja kot člana uprave ali kot predstavnika med izvršnimi direktorji, se ta funkcija v večjih družbah z omejeno odgovornostjo vzpostavi kot »predstavnik zaposlenih med poslovodji«, v drugih družbah pa se lahko odsotnost te funkcije vsaj deloma nadomesti z določitvijo pravice predsednika sveta delavcev do sodelovanja na sejah poslovodstva oziroma poslovodnega kolegija
- in podobno.

3.4.

Če ima družba status obvladujoče družbe znotraj dejanskega ali pogodbenega koncerna in je uresničitev določenih pravic po ZSDU (npr. pravica do imenovanja delavskega direktorja v družbah z več kot 500 zaposlenimi) odvisna od števila zaposlenih, se glede obstoja in realizacije teh pravic upošteva skupno število zaposlenih v vseh koncernskih družbah. Poslovodstvo družbe v tem primeru sklene ustrezen participacijski dogovor tudi s svetom delavcev kapitalsko povezanih družb, pri čemer mu med drugim prizna tudi pravico izvolitve predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe v skladu z internim dogovorom med sveti delavcev koncernskih družb, ki so ga oblikovali, in pravico predlagati delavskega direktorja v upravo obvladujoče družbe.

3.5.

(1) Če je družba po zakonu zavezana k pripravi »izjave o upravljanju« v okviru letnega (poslovnega) poročila, temelječe na načelu »spoštuj ali pojasni (razloge za odstopanje od priporočil veljavnih kodeksov upravljanja)«,

ali če takšno izjavo v letna poročila vključuje prostovoljno, ta izjava zajema tudi analizo spoštovanja priporočil tega kodeksa.

(2) Če družba kot ločeno poročilo ali kot sestavni del letnega poročila pripravlja in razkriva tudi »trajnostno poročilo« v smislu točke 22.2. Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, katerega del je poročilo o družbeni odgovornosti (odgovornosti do zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti ter varstva okolja), vanj vključi tudi oceno stanja na področju razvoja participacije zaposlenih v družbi v smislu uresničevanja tega kodeksa.

(3) Če je svet delavcev v skladu z drugim odstavkom 80. člena podal poročilo nadzornemu svetu o stanju na področju uresničevanja ZSDU v družbi, se njegove ugotovitve in opredelitve nadzornega sveta v zvezi z njimi povzamejo tudi v »izjavi o upravljanju oziroma v »trajnostnem poročilu« družbe.

NEPOSREDNA (INDIVIDUALNA) PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

4. Zagotavljanje organizacijskih pogojev za razvoj individualne participacije

4.1.

Družba v okviru objektivnih možnosti maksimalno razvija takšno organizacijo delovnega procesa in participativne metode vodenja ljudi v poslovnem procesu, ki omogočajo čim večjo avtonomijo in sproščanje ustvarjalnosti vsakega posameznika pri delu, ter uveljavlja druge oblike in metode vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje delovnih in poslovnih odločitev na ravni delovnega mesta ter ožjih organizacijskih enot (npr. delegiranje pristojnosti, avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti itd.), ki skladno s spoznanji sodobne organizacijske znanosti zagotavljajo večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njihovo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost podjetju ter s tem tudi večjo individualno in kolektivno delovno uspešnost.

4.2.

Družba zagotavlja ustrezno usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev vseh ravni v družbi o sodobnih metodah vodenja ljudi v poslovnih procesih, obenem pa omogoča periodično ocenjevanje vodij (tudi) s strani zaposlenih ter po potrebi skladno s temi ocenami tudi ukrepa za izboljšanje sistema vodenja. Pri tem upošteva tudi morebitna opozorila in predloge v zvezi z vodstvenimi odnosi v družbi, ki jih zaposleni posredujejo prek sveta delavcev družbe.

4.3.

Družba posebno pozornost namenja izgrajevanju celovitega sistema participativnega komuniciranja z interno javnostjo, katerega osnova je kakovosten sistem obveščanja kolektiva zaposlenih, vendar mora hkrati zajemati tudi ustrezne oblike neposredne dvostranske komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.

5. Uresničevanje zakonskih določil o individualnih participacijskih pravicah

5.1.

(1) Načini uresničevanja pravic zaposlenih kot posameznikov do sodelovanja pri upravljanju družbe iz 88. člena ZSDU, ki se uresničujejo predvsem

- na zborih delavcev in prek drugih oblik »osebnega izjavljanja zaposlenih« (interni referendumi o pomembnejših splošnih aktih in drugih odločitvah, ki bistveno posegajo v položaj in pravice zaposlenih, podpisovanje posebnih pisnih izjav in podobno),
- na sestankih delovnih skupin, ki jih sklicuje pooblaščeni vodstveni delavci,
- neposredno v ustnih razgovorih z vodstvenimi delavci in po potrebi tudi
- v pisni obliki.

se podrobneje uredijo s participacijskim dogovorom iz 3. točke tega kodeksa.

(2) Poslovodstvo posebej podpira neposredno komunikacijo z zaposlenimi prek zborov delavcev in glede na specifike delovnega procesa po možnosti omogoča sklic zbora (enotnega ali v obliki delnih zborov) med delovnim časom tudi več kot enkrat letno.

5.2.

V primerih kršitev pravic iz 88. člena s strani posameznih vodilnih delavcev na pobudo sveta delavcev ukrepa poslovodstvo družbe.

PRAVICE, NAČINI IN OBLIKE KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

6. Pristop k uresničevanju ZSDU v skladu z izhodišči iz 2. točke Kodeksa

6.1.

Poslovodstvo družbe v primeru, ko zaradi nedorečenosti ZSDU obstaja dvom o (ne)obstoju kake participacijske pravice sveta delavcev ali o njenem obsegu, razlaga in uporablja zakon – skladno z osnovno intencijo njegovega 5. člena – po načelu »v dvomu v korist stvari« (in dubio pro reo) in šteje, da pravica obstoji.

6.2.

Nadstandardno raven participacije zaposlenih družba v praksi uveljavlja predvsem na štiri načine, in sicer tako, da (prek participacijskega dogovora ali/in neobvezujoče prakse) avtonomno:

A. širi obseg (nabor) konkretnih poslovnih odločitev, pri sprejemanju katerih naj bo na tak ali drugačen »participacijski način« (obveščanje, skupno posvetovanje ali soodločanje) vključen svet delavcev, tudi na tiste odločitve, ki jih zakon neposredno sicer ne določa kot predmet obvezne participacije sveta delavcev;

B. relativno krepi »participacijski vpliv« sveta delavcev pri posameznih poslovnih odločitvah v primerjavi z »zakonskim minimumom«;

C. uveljavlja nove »oblike in načine participacije« delavskih predstavnikov pri poslovnem odločanju v primerjavi z zakonsko določenimi;

D. prepušča določene odločitve v zvezi z uresničevanjem interesov zaposlenih v izključno pristojnost sveta delavcev.

A.

Glede na smisel in namen ter cilje razvoja participacije zaposlenih pri upravljanju si družba prizadeva dodatno vključiti svet delavcev tudi v postopke sprejemanja zlasti naslednjih odločitev, ki sicer niso predmet participacije že po samem zakonu:

- stanje in gibanja na področju zaposlovanja, fluktuacije ter razvoja kadrov (izobraževanje, motiviranje, napredovanje itd.),
- obseg in gibanje nadurnega, nočnega in nedeljskega oziroma praznicnega dela,
- spremembe v organizaciji delovnega časa v družbi ali v posameznih delih delovnega procesa,
- vizija in poslanstvo ter etični kodeks družbe,
- letni plani in strateški načrti poslovanja,
- urejanje delovnih pogojev in delovnega okolja,
- izločitev in prenos dela dejavnosti oziroma delovnega procesa na drugega delodajalca,
- ustanavljanje in »ukinjanje« hčerinskih družb ali podružnic,
- ustanavljanje vzporednih družb z enako dejavnostjo oziroma potencialnih prevzemnih družb,
- organizacijski in delovnopravni splošni akti ter organizacijska navodila v družbi,
- izbira delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi oziroma vodilnih in vodstvenih delavcev,
- kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni programi in ukrepi na področju zaposlovanja ter izobraževanja, motiviranja, napredovanja in drugih elementov razvoja kadrov in upravljanja s človeškimi viri,
- programi in ukrepi na področju izgrajevanja sistema internega komuniciranja v družbi,
- notranji organizacijski ukrepi, ki imajo za posledico spremembe pogodb o zaposlitvi glede vsebine dela in plačila za delo,
- vprašanja v zvezi z varstvom osebnih podatkov,
- sprememba delodajalca po predpisih o delovnih razmerjih za del delavcev družbe,
- zmanjšanje števila delavcev, ne glede na njihovo število in razloge za zmanjšanje, če ne gre za »večje število« v smislu prvega odstavka 96. člena ZSDU,
- programi in ukrepi na področju socialnih dejavnosti v družbi,
- letni razpored delovnega časa (letni delovni koledar) ter osnove in merila za določanje trajanja letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela,
- določanje metodologije za vrednotenje delovnih mest na podlagi sistemizacije delovnih mest ter osnov in meril za določanje dela plač iz naslova poslovne uspešnosti,
- imenovanje in razrešitev delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi za kadrovsko in socialno področje v družbi,
- sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku družbe.

Odločitve iz prve do tretje alineje so praviloma predmet obveščanja sveta delavcev, odločitve iz četrte do štirinajste alineje predmet skupnega posvetovanja, odločitve iz petnajste do devetnajste alineje pa predmet soodločanja sveta delavcev s soglasjem, kar se podrobneje opredeli s participacijskim dogovorom.

B.

(1) Relativno krepitev participacijskega vpliva (moči) sveta delavcev v primerjavi z »zakonskim minimumom« družba prostovoljno zagotavlja zlasti pri odločitvah, pri katerih v danih okoliščinah obstaja izrazitejši neposreden interes zaposlenih, obenem pa lahko zaposleni s svojimi informacijami in znanjem konstruktivno prispevajo k njihovi večji kakovosti, oziroma pri odločitvah, glede katerih lahko ustrezna pravočasna uskladitev interesov zaposlenih z interesi družbe bistveno olajša njihovo kasnejšo implementacijo v praksi ter zmanjšuje odpor do nujnih sprememb v organizaciji in poslovanju družbe.

(2) V ta namen so lahko s participacijskim dogovorom ali izven njega za posamezne odločitve dogovorjeni tudi bolj zahtevni načini usklajevanja interesov (»participacijski načini«), kot jih sicer zanje predvideva zakon (npr. skupno posvetovanje po posebnem postopku namesto zgolj predvidenega obveščanja sveta delavcev oziroma soodločanje s soglasjem sveta delavcev namesto zgolj predvidenega skupnega posvetovanja).

C.

(1) Družba avtonomno razvija sistem participacije zaposlenih tudi z novimi, dodatnimi oblikami in načini participacije, ki jih zakon ne ureja posebej. V ta namen se na pobudo poslovodstva ali sveta delavcev sporazumno oblikujejo predvsem različni skupni odbori, komisije, komiteji ali druga delovna telesa za proučevanje določenih vprašanj, usklajevanje stališč in po potrebi tudi odločanje v okviru njihovih vnaprej dogovorjenih nalog in pristojnosti.

(2) Za nadzor nad izvajanjem zakonodaje, kolektivnih pogodb, splošnih aktov in dogovorov se v družbi ustanovi skupni »odbor za pravno varnost«, ki ga sestavljajo predstavniki poslovodstva oziroma strokovnih služb, ki pokrivajo pravno področje, ter predstavniki sveta delavcev in sindikatov v družbi. Odbor mora najmanj enkrat letno izdelati celovito oceno stanja pravne varnosti v družbi (analiza izvajanja vseh omenjenih predpisov in dogovorov) in predlagati ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja. Odbor rešuje tudi pritožbe delavcev, razen tistih, za reševanje katerih so (kot npr. za pritožbe na odločbe iz delovnega razmerja) predpisani redni pravni postopki.

(3) Po enakih načelih se v družbi oblikuje tudi skupni »odbor za varnost in zdravje pri delu«, ki opravlja naloge v skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu.

(4) Družba in svet delavcev ustanovita gospodarski odbor kot paritetno sestavljen skupni organ, katerega pristojnosti določita s posebnim dogovorom.

(5) Če družba nima delavskega direktorja, poslovodstvo na svoje seje, kadar se obravnavajo kadrovska in socialna ali druga vprašanja, ki so v neposrednem interesu zaposlenih, praviloma vabi predsednika sveta delavcev.

(6) S statutom družbe se lahko v okviru možnosti in ob upoštevanju formalnosti, ki jih določa ZGD-1, uredi tudi pravica predstavnikov sveta delavcev, da sodelujejo na

sejah skupščine družbe s pravico do predstavitve stališč sveta delavcev do posameznih točk dnevnega reda.

(7) Družba dopušča svetu delavcev, da lahko po predhodnem dogovoru s poslovodstvom v posameznih večjih organizacijskih enotah ustanovi svoje obratne odbore oziroma obratne svete, če to lahko pripomore k učinkovitejšemu zastopanju avtentičnih interesov zaposlenih v sistemu korporacijskega upravljanja. Vsebina in način dela ter pravice in pristojnosti obratnih odborov oziroma obratnih svetov se uredi s posebnimi dogovori na tej ravni organizacijskega odločanja, pri čemer se smiselno uporabljajo določbe tega kodeksa o participacijskih dogovorih.

D.

Družba svetu delavcev na podlagi sklenjenega dogovora prepusti samostojno odločanje o uporabi sredstev, ki jih nameni za potrebe standarda zaposlenih in sociale (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti, socialne pomoči), ter o sprejemanju splošnih aktov s tega področja (pravilnik o uporabi počitniških kapacitet, pravilnik o dodeljevanju socialnih pomoči itd.). O višini in dinamiki porabe teh sredstev se vsako leto dogovorita poslovodstvo in svet delavcev s posebnim sporazumom.

7. Izpopolnjevanje učinkovitosti različnih načinov vključevanja delavskih predstavnikov

7.1.

Družba z ustreznimi ravnanji in ukrepi omogoča čim bolj intenzivno vključevanje delavskih predstavnikov v postopke sprejemanja odločitev poslovodstva in organov družbe in hkrati spodbuja tudi njihovo samoiniciativno sprožanje pobud in predlogov za sprejem določenih odločitev.

7.2.

Poslovodstvo pisno ali ustno na seji sveta delavcev obrazloženo odgovori na vsako pobudo, predlog ali zahtevo, ki jo nanj na lastno iniciativo naslovi svet delavcev, in sicer v primernem roku, najkasneje pa v 30 dneh, če ni posebej dogovorjen drugačen rok. Poslovodstvo na podlagi izrecnega zaprosila svetu delavcev posreduje kakršnokoli želeno poslovno informacijo ali podatek, razen strogo zaupnih podatkov, katerih razkrivanje komurkoli izven uprave in nadzornega sveta bi utegnilo – kljub zakonski zavezi članov svetov delavcev glede varovanja poslovnih skrivnosti – povzročiti družbi škodo.

7.3.

(1) Obveščanje sveta delavcev, o vprašanjih, določenih z ZSDU in/ali participacijskim dogovorom, se zaradi doseganja želenih učinkov praviloma izvaja ustno prek predstavnika poslovodstva družbe na seji sveta delavcev, na podlagi zahteve sveta delavcev pa je članom sveta najmanj 7 dni pred sejo posredovano tudi ustrezno gradivo. Gradivo je ustrezno, če je vsebinsko popolno ter pripravljeno pregledno in razumljivo za povprečno izobraženega člana, v nasprotnem primeru pa ga poslovodstvo po potrebi prilagodi.

(2) Poslovodstvo družbe si prizadeva izvesti obveščanje sveta delavcev na način, ki v skladu z Direktivo 2002/14/ES omogoča članom sveta delavcev temeljito seznaniti se z neko zadevo in jo preučiti, tako da lahko na podlagi pridobljenih informacij kvalificirano oblikujejo svoje mnenje (v primerih predhodnega obveščanja po 90. členu ZSDU) oziroma jasna stališča za potrebe morebitnega skupnega posvetovanja.

(3) Poslovodstvo ob zaključku poslovnega leta pripravi tudi posebno, ustrezno prilagojeno »letno poročilo za zaposlene«, v katerem na način, razumljiv vsem zaposlenim predstavi ključne informacije iz letnega poročila družbe. Vsebino in način priprave tega poročila dogovorita svet delavcev in poslovodstvo posebej, svet delavcev pa lahko v njem objavi tudi svoje poročilo o delu in o stanju na področju uresničevanja ZSDU v družbi.

7.4.

Razen o vprašanjih, ki so predmet obveznega skupnega posvetovanja po posebnem postopku iz 91. in 92. člena ZSDU, se poslovodstvo družbe in svet delavcev zaradi izmenjave stališč in uvedbe dialoga z namenom doseči dogovor o vseh drugih pomembnejših vprašanjih v skupnem interesu družbe in zaposlenih redno sestajata enkrat mesečno, pri čemer za te redne seje praviloma določita tudi stalen termin.

7.5.

O vseh odločitvah, ki so po 95. in 96. členu ZSDU predmet soodločanja sveta delavcev s soglasjem, poslovodstvo družbe, preden jih tudi formalno predloži v soglasje, na lastno iniciativo izvede skupno posvetovanje s svetom delavcev zaradi morebitne pravočasne uskladitve stališč.

7.6.

Nadzorni svet družbe opredeli nadzor nad uresničevanjem ZSDU in razvojem sistema participacije zaposlenih v družbi kot eno svojih rednih nalog v okviru izvajanja nadzorne funkcije. Zato na lastno iniciativo tekoče spremlja delovanje poslovodstva na tem področju, se odziva na pobude in predloge delavskih predstavništev ter periodično (najmanj enkrat letno) na podlagi poročila sveta delavcev iz drugega odstavka 80. člena ZSDU obravnava stanje glede uresničevanja ZSDU v družbi, se do njega opredeli in po potrebi sprejme ustrezne ukrepe. Če svet delavcev omenjenega poročila ne predloži, ga nadzorni svet k temu posebej pozove.

7.7.

Nadzorni svet družbe med drugim zagotovi tudi realizacijo priporočila Evropske komisije o vlogi neizvršnih direktorjev in članov nadzornega sveta, ki se glasi: »Revizijska komisija bi morala pregledati proces, s pomočjo katerega družba ravna v skladu z veljavnimi določbami o možnosti zaposlenih, da s pritožbami ali s pomočjo anonimnih vlog, ki so običajno naslovljene na neodvisnega direktorja, naznanijo domnevne pomembne nepravilnosti v družbi, poleg tega pa bi morala komisija zagotoviti obstoj postopkov za ustrezno in neodvisno preiskavo takšnih zadev ter za njihovo ustrezno spremljanje.«

7.8.

(1) Z namenom omogočanja učinkovitega delovanja delavskih predstavnikov v organih družbe in njihove nujne povezave s sveti delavcev kot njihovo »bazo« (pridobivanje usmeritev in stališč, poročanje), se nadzorni svet

izogiba nepotrebno široki uporabi instituta poslovne skrivnosti pri označevanju vabil in gradiv za svoje seje ter zapisnikov sej. Dnevni redi, gradiva, vsebina razprav ter sklepi in zapisniki sej nadzornega sveta se določijo kot poslovna skrivnost le, če nadzorni svet iz utemeljenih razlogov tako odloči s posebnim obrazloženim sklepom. Če predsednik nadzornega sveta ob sklicu seje označi vabilo in gradivo za sejo kot poslovno skrivnost, mora biti ta odločitev na seji naknadno potrjena, v nasprotnem se oznaka zaupnosti umakne.

(2) Predstavniki delavcev v organih družbe (nadzorni svet, uprava) lahko člane sveta delavcev, ki jih ZSDU v 68. členu tudi posebej zavezuje k varovanju poslovnih skrivnosti, seznanijo z vsemi podatki iz prejšnjega odstavka, razen s tistimi, ki so utemeljeno označeni kot "strogo zaupni" in morajo ostati izključno v krogu nadzornega sveta in uprave.

(3) Družba s splošnim aktom uredi varovanje poslovne skrivnosti na način, da le-to ne bo brez utemeljene potrebe omejevalo normalnega delovanja in nujnih medsebojnih povezav med delavskimi predstavništvi v družbi.

7.9.

(1) Družba skupaj s svetom delavcev prouči različne možne izvedbene inačice oziroma koncepcije funkcije delavskega direktorja kot člana poslovodstva, se v odvisnosti od konkretnih objektivnih pogojev in okoliščin, v katerih družba deluje, odloči za najprimernejšo in jo podrobneje uredi v participacijskem dogovoru. To funkcijo družba v okviru danih možnosti uveljavi, četudi morda zaposluje manj kot 500 delavcev ali je organizirana kot javno podjetje s specifično obliko poslovodstva.

(2) Pri podrobnejšem opredeljevanju konkretne koncepcije te funkcije družba izhaja iz dejstva, da zakon delavskega direktorja v 78. členu izrecno definira kot »predstavnika delavcev v upravi družbe ali v upravnem odboru zadruge« oziroma kot »predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji«, torej kot obliko delavskega predstavništva v pravem pomenu besede, ki zastopa in predstavlja interese delavcev v procesu sprejemanja odločitev v poslovodstvu. Zato mora biti ta funkcija v vsakem primeru personalno ločena od funkcije kadrovskega direktorja kot člana poslovodstva, odgovornega za vodenje kadrovskega področja, oziroma od funkcije drugih direktorjev, ki vodijo posamezne poslovne funkcije v družbi, njegove morebitne izvršilne pristojnosti in pooblastila v vlogi člana poslovodstva družbe pa ne smejo zajemati neposrednega sprejemanja odločitev, pri katerih bi lahko prišlo do nasprotja interesov z interesi zaposlenih, ki jih je dolžan zastopati.

MATERIALNI IN DRUGI POGOJI ZA DELO DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV

8. Splošno

8.1.

Družba si v okviru svojih zmožnosti prizadeva za vzpostavitev čim bolj optimalnih materialnih in drugih pogojev za učinkovito delovanje izvoljenih delavskih predstavništev in mehanizmov za učinkovito mirno reševanje morebitnih sporov v zvezi z uresničevanjem ZSDU v družbi, pri čemer sredstev, porabljenih v ta namen, ne šteje kot »poslovno nepotreben strošek«, temveč kot produktivno naložbo v razvoj svojega človeškega kapitala.

8.2.

Poslovodstvo družbe se izogiba kakršnemukoli vmešavanju v postopke kandidiranja in volitev oziroma odpoklica delavskih predstavnikov v družbi, kakor tudi morebitnemu vplivanju na njihovo delovanje v tej funkciji.

8.3.

Družba si prizadeva redne delovne obveznosti izvoljenih delavskih predstavnikov prilagoditi tako, da jih ti lahko usklajujejo z obveznostmi iz naslova svojih soupravljalskih funkcij brez podaljševanja rednega delovnega časa ali drugih dodatnih naporov, ki časovno presegajo njihovo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi.

8.4.

Svet delavcev družbe ima pravico, da si glede obravnave vprašanj, ki so v njegovi pristojnosti po tem zakonu, v okviru sredstev, s katerimi samostojno razpolaga, priskrbi ustrezno pomoč zunanjih strokovnjakov oziroma institucij po lastni izbiri.

9. Pogoji za delo sveta delavcev

9.1.

(1) Poslovodstvo družbe in svet delavcev s participacijskim dogovorom ali s posebnim dogovorom podrobneje opredelita »nujne stroške za delo sveta delavcev« iz prvega odstavka 65. člena ZSDU, ki jih je družba dolžna kriti po samem zakonu, a jih ta ne našteva taksativno.

(2) Če s participacijskim dogovorom ni določeno drugače, družba v okviru »nujnih stroškov« zagotavlja svetu delavcev tudi kritje stroškov izobraževanja članov sveta delavcev (kotizacije, potni stroški), ki jih zakon ne ureja neposredno in posebej, a so logična predpostavka uresničevanja zakonske pravice članov sveta delavcev do izobraževanja.

(3) Če je s participacijskim dogovorom kritje stroškov izobraževanja članov sveta delavcev izrecno predvideno v okviru »lastnih finančnih sredstev za delo sveta delavcev« po drugem ali tretjem odstavku 65. člena ZSDU, ki ne sodijo med »nujne stroške« in s katerimi ima svet delavcev po zakonu pravico samostojno razpolagati za potrebe svojega dela, se pri določanju višine teh sredstev kot kalkulacijska postavka upošteva najmanj zakonsko zagotovljen obseg te pravice, to je 40 ur oziroma 5 izobraževalnih dni letno na člana sveta delavcev.

9.2.

(1) Družba v okviru danih možnosti omogoča članom sveta delavcev tudi večji obseg pravice do izobraževanja za uspešno opravljanje soupravljalskih funkcij, kot ga določa zakon, poleg tega pa zagotavlja tudi druge nujne pogoje za učinkovito uresničevanje te zakonske pravice. Pri urejanju teh pogojev v participacijskem dogovoru upošteva predvsem naslednja izhodišča:

- svet delavcev oziroma njegov predsednik lahko v zakonskih oziroma dogovorjenih okvirih in ob upoštevanju konkretnih potreb delovanja sveta delavcev

samostojno odloča o tem, koliko in kateri člani se bodo udeležili posameznih izobraževanj;

- odsotnost člana sveta delavcev z dela zaradi udeležbe na izobraževanjih za opravljanje soupravljalskih funkcij se v vsakem primeru šteje kot upravičena odsotnost z dela, če je pristojnemu vodstvenemu delavcu na običajen način sporočena oziroma najavljena vsaj 3 dni pred predvidenim izostankom;
- pod pogojem iz prejšnje alineje mora biti član sveta delavcev s strani nadrejenega vodje pravočasno razbremenjen svojih rednih delovnih obveznosti, in sicer tako, da morebitne v tem času neopravljene delovne naloge ne bodo predstavljale njegove bodoče delovne preobremenitve pri rednem delu;
- neposredni vodja oziroma drug vodstveni delavec v delovnem procesu, ki je sicer pristojen za odobravanje dopustov in drugih odsotnosti z dela, nima pravice prepovedati članu sveta delavcev udeležbe na izobraževanju zaradi »nujnih potreb delovnega procesa« ali iz kakršnihkoli drugih razlogov, zato neupoštevanje morebitne takšne prepovedi s strani člana sveta delavcev tudi ne more biti obravnavano kot kršitev delovnih obveznosti oziroma pogodbe o zaposlitvi;
- v izjemnih primerih ima pravico obrazloženo pisno prepoved izostanka z dela zaradi udeležbe na izobraževanju posameznemu članu sveta delavcev iz navedenih razlogov izreči le predsednik uprave;
- predsednik uprave je dolžan v primerih, ko ima posamezen član sveta delavcev tovrstne težave s svojimi nadrejenimi glede udeležbe na izobraževanjih, na zahtevo predsednika sveta delavcev ustrezno intervenirati za zagotovitev nemotenega uresničevanja zakonskih pravic člana sveta delavcev.

(2) Družba vsakemu članu sveta delavcev že v prvem letu mandata omogoči najmanj udeležbo na osnovnem izobraževanju po posebnem celovito zaokroženem programu (t. i. temeljnem tečaju za člane svetov delavcev) za pridobitev certifikata, ki dokazuje pridobitev ključnih znanj, nujno potrebnih za ustrezno opravljanje soupravljalskih funkcij na ravni podjetij.

9.3.

(1) Če se družba in svet delavcev s participacijskim dogovorom dogovorita, da bosta »lastna finančna sredstva za delo sveta delavcev v določenem časovnem obdobju« v skladu z določbo tretjega odstavka 65. člena ZSDU določili v fiksnem znesku, družba v okviru tega zneska zagotovi sredstva v zadostni višini, da svet delavcev z njimi krije stroške

- potrebnih storitev zunanjih svetovalcev in strokovnih institucij v razumnem obsegu,
- nakupa strokovne literature,
- naročnin strokovnih publikacij in druge strokovne literature,
- članarin v strokovnih združenjih,
- udeležbe njegovih predstavnikov na različnih strokovnih posvetih,
- sodelovanja z drugimi sveti delavcev zaradi izmenjave izkušenj in organiziranja skupnih aktivnosti in podobno,

pri čemer pa se odobrena, a v tekočem letu neporabljena sredstva, ne prenašajo v naslednje leto oziroma se ne kumulirajo, kar omogoča svobodnejše planiranje obsega teh sredstev tako, da bo zanesljivo zadostoval za pokrivanje vseh realnih potreb sveta delavcev, obenem pa družba s tem ne tvega stroškovne neracionalnosti pri financiranju njegovih potreb.

(2) Poslovodstvo družbe podeli pooblastilo za neposredno odločanje o samostojni uporabi zagotovljenih lastnih finančnih sredstev sveta delavcev po drugem ali tretjem odstavku 65. člena ZSDU znotraj dogovorjenih okvirov predsedniku sveta delavcev, obdrži pa pravico do ukrepanja v primeru nenamenske porabe.

9.4.

(1) Družba v okviru danih možnosti omogoča članom sveta delavcev po potrebi tudi večje število plačanih ur za seje in za posvetovanja z delavci, kot jih zagotavlja zakon. Pravica do plačanih ur za udeležbo na seji sveta delavcev ali do ustrezne kompenzacije teh ur se prizna tudi članom sveta delavcev, ki delajo v drugi izmeni in se morajo zato seje udeležiti v svojem prostem času.

(2) Glede konkretnih načinov izvajanja pravice članov sveta delavcev do posvetovanja z delavci (uradne ure, sklic sestankov med delovnim časom ipd.) se sklene poseben dogovor med predsednikom sveta delavcev in poslovodstvom, pri čemer se upoštevajo specifike delovnega procesa v družbi.

9.5.

(1) Družba posebej sistemizira in skladno s sprejeto splošno metodologijo za vrednotenje delovnih mest v družbi ovrednoti delovno mesto poklicnega predsednika oziroma člana sveta delavcev (v nadaljevanju: poklicnega člana sveta delavcev), pri čemer zahtevnost te funkcije praviloma ovrednoti s VII. stopnjo strokovne izobrazbe. Delovno uspešnost na podlagi smiselne uporabe v družbi veljavnih meril za ocenjevanje delovne uspešnosti določa svet delavcev, drugi prejemki ter pravice in obveznosti poklicnih članov sveta delavcev iz delovnega razmerja pa se določajo skladno z veljavno kolektivno pogodbo in splošnimi akti.

(2) Če je za poklicnega člana sveta delavcev ugodneje, mu družba zagotovi pravico do plače skladno z določbo 64. člena ZSDU, pri čemer se:

- kot »plača, ki jo je prejemal pred izvolitvijo«, šteje povprečni bruto znesek njegovih dejansko prejetih plač (osnovna plača, del plače iz naslova delovne uspešnosti in dodatki ter drugi redni prejemki) za zadnje trimesečje;
- kot plača, ki je enaka »plači, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo«, šteje znesek, ki je enak trimesečnemu povprečju dejanskih plač vseh tistih delavcev, ki imajo enako stopnjo izobrazbe, med katerimi pa se ne upoštevajo vodilna delovna mesta oziroma dela s posebnimi pooblastili in odgovornostmi na podlagi t. i. individualne pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe.

(3) Poklicnemu članu sveta delavcev tudi med trajanjem mandata družba omogoča funkcionalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v njegovem osnovnem poklicu zaradi ohranitve stika s stroko in lažje ponovne

vključitve v delo po končanem mandatu. Po končanem mandatu pa družba poklicnemu članu sveta delavcev priznava pravico do:

- razporeditve na delo, ki je ustrezno njegovi izobrazbi,
- plače v najmanj takšni višini, kot jo je prejemal pred nastopom funkcije,
- ustrezne dokvalifikacije ali prekvalifikacije, če je to potrebno za njegovo ponovno vključitev v delovni proces.

(4) Svet delavcev in poslovodstvo družbe se lahko sporazumeta, da bo namesto poklicnih članov sveta delavcev družba zaposlila ustrezno število strokovnih sodelavcev sveta delavcev, ki formalno niso člani tega organa.

9.6.

Družba poklicnega člana oziroma strokovnega sodelavca sveta delavcev zaveže k spoštovanju splošnih pravil obnašanja ter reda in discipline v družbi, glede vsebine in načina opravljanja svoje funkcije pa ni vezan na njena navodila v vlogi delodajalca, temveč svojo funkcijo opravlja v skladu z zakonom ter usmeritvami in sklepi sveta delavcev, ki neposredno odloča tudi o razporeditvi njegovega delovnega časa, izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti ter o ostalih posebnostih v zvezi z njegovim delom, ki izhajajo iz narave njegove funkcije.

9.7.

V duhu načelne opredelitve iz točke 1.1. tega kodeksa družba zagotavlja tudi primerno nagrajevanje dela nepoklicnih članov sveta delavcev, ki se podrobneje uredi s participacijskim dogovorom.

9.8.

(1) Družba članom sveta delavcev prostovoljno zagotavlja močnejše »posebno varstvo« oziroma tako imenovano delovnopravno imuniteto, kot je predvidena z zakonom, in sicer s tem, da poslovodstvo družbe:

- pred uveljavitvijo kakršnegakoli delovnopravnega ukrepa, ki začasno posega v položaj in pravice člana sveta delavcev, zlasti pa pred morebitno ponudbo nove pogodbe o zaposlitvi, uvedbo disciplinskega postopka ali pred uvrstitvijo člana sveta delavcev med presežke, skliče skupno posvetovanje s svetom delavcev, pri čemer ga ne zavezujejo roki iz 91. člena ZSDU, in utemeljene pomisleke in stališča sveta delavcev v okviru danih možnosti tudi upošteva;
- pred uveljavitvijo redne odpovedi iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga ali izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi na lastno iniciativo zahteva soglasje sveta delavcev, v primeru utemeljene zavrnitve tega soglasja pa šteje, da gre za spor med delodajalcem in svetom delavcev po ZSDU in pod pogojem, da svet delavcev s privolitvijo konkretnega člana najkasneje v 8 dneh od zavrnitve soglasja sproži arbitražni postopek po določilih ZSDU, odloži učinkovanje odpovedi do dokončne arbitražne odločbe.

(2) Kot utemeljeni pomisleki v smislu prve alineje oziroma kot utemeljena zavrnitev soglasja iz druge alineje prejšnjega odstavka se šteje, če svet delavcev navede razloge, zaradi katerih meni, da bi utegnil biti konkreten delovnopravni ukrep šikanozne narave v povezavi s funkcijo člana sveta delavcev, oziroma da bo ukrep otežil ali celo onemogočil nemoteno delo sveta delavcev.

10. Pogoji za delo predstavnikov delavcev v organih družbe

10.1.

Določbe tega kodeksa o pogojih za izobraževanje in o delovnopravni imuniteti članov sveta delavcev se smiselno uporabljajo tudi za predstavnike delavcev v nadzornem svetu in za delavskega direktorja.

11. Ustanovitev stalne arbitraže v družbi

11.1.

(1) Zaradi ustrezno učinkovitejšega reševanja morebitnih sporov v zvezi z uresničevanjem ZSDU se v družbi ustanovi stalna arbitraža.

(2) Z dogovorom med svetom delavcev in družbo kot delodajalcem o ustanovitvi stalne arbitraže se določi lista arbitrov, število članov arbitraže, začetek arbitražnega postopka in postopek pred arbitražo.

KONČNE DOLOČBE

12. Sprejem, veljavnost in spreminjanje kodeksa

12.1.

Ta kodeks so sporazumno oblikovali Združenje svetov delavcev Slovenije, Združenje za lastništvo zaposlenih DEZAP in Slovenski forum socialnega podjetništva, sprejet in podpisan pa je bil dne 20. oktobra 2014 na Bledu. Veljati je začel z dnem podpisa.

12.2.

Kot enakopravni sopodpisniki kodeksa lahko naknadno pristopijo tudi druge zainteresirane organizacije, organi in stanovska združenja.

12.3.

Kodeks se s soglasjem vseh podpisnikov spreminja in dopolnjuje skladno s potrebami prakse.

12.4.

Kodeks se javno objavi na spletnih straneh podpisnikov.

Bled, 20. oktober 2014

Podpisniki:

Združenje za lastništvo zaposlenih
Sekretarka
Leja Drofenik Štibelj

Združenje svetov delavcev Slovenije
Generalni sekretar
dr. Mato Gostiša

Slovenski forum socialnega podjetništva
V.d. predsednica
Dušanka Lužar Šajt



Piše:
Nina Globočnik

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi (2)

Ena izmed pomembnih nalog svetov delavcev je tudi skrb za dosledno izvajanje delovnopravne zakonodaje in kolektivnih pogodb, vključno z določili o prenehanju pogodb o zaposlitvi. V prejšnji številki Ekonomske demokracije smo v zvezi s tem predstavili načine in razloge za prenehanje, tokrat pa si poglejmo še postopke in pravice v primeru prenehanja pogodb o zaposlitvi.

Postopek pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi

Pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga mora delodajalec najkasneje v 60 dneh od ugotovitve kršitve in najkasneje v šestih mesecih od nastanka kršitve **pisno opozoriti delavca na izpolnjevanje obveznosti in možnost odpovedi**, če bo delavec ponovno kršil pogodbene in druge obveznosti iz delovnega razmerja v enem letu od prejema pisnega opozorila, razen če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti drugače določeno, vendar ne dalj kot v dveh letih. Takšna ureditev je z vidika delodajalca veliko bolj primerna, kot uvedba disciplinskega postopka zoper delavca. Zaradi navedenega se **število disciplinskih postopkov v praksi zmanjšuje.**

Pred redno odpovedjo iz razloga nesposobnosti ali krivdnega razloga in pred izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi pa mora delodajalec delavca pisno seznaniti z očitanimi kršitvami oziroma z očitanim razlogom nesposobnosti in mu **omogočiti zagovor v razumnem roku**, ki ne sme biti krajši od treh delovnih dni, razen če obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi bilo od delodajalca neupravičeno pričakovati, da delavcu to omogoči.

Po novem se lahko tako pisno opozorilo, kot tudi seznanitev z očitanimi kršitvami in možnost zagovora delavcu lahko posreduje na **elektronski naslov delavca**, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec.

Kadar delavec tako zahteva, mora delodajalec o nameravani redni ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi pisno obvestiti **sindikat**, katerega član je delavec ob uvedbi postopka. Če delavec ni član sindikata, mora delodajalec na zahtevo delavca obvestiti **svet delavcev** oziroma delavskega zaupnika. Sindikat ali svet delavcev oziroma delavski zaupnik lahko poda svoje mnenje v roku šestih dni. Če svojega mnenja v tem roku ne poda, se šteje, da odpovedi ne nasprotuje. Mnenje je lahko negativno, če za odpoved ni utemeljenih razlogov, ali če postopek ni bil izveden skladno z zakonom. Negativno mnenje mora biti pisno obrazloženo. Delodajalec **na mnenje ni vezan**.

Redna ali izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi mora biti vročena pogodbeni stranki, ki se ji pogodba odpoveduje. Če bo odpoved vročal delavec, jo bo običajno ali pustil v kadrovski službi ali poslal s priporočeno pošiljko. Delodajalec pa bo odpoved praviloma vročil v svojih prostorih, s priporočeno pošiljko s povratnico, izjemoma pa z objavo z objavo na oglasnem mestu pri delodajalcu, ki je dostopno delavcu. Datum vročitve je pomemben z vidika teka rokov postopka in z vidika teka odpovednega roka.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi na podlagi sodbe sodišča

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi na podlagi sodbe sodišča ni nov delovnopravni institut, saj ga je sodna praksa ob upoštevanju dejanskih okoliščin posameznega primera ter ob upoštevanju zakonskih določb že sedaj upoštevala. Gre za situacije, ko sodišče sicer ugotovi, da je odpoved pogodbe o zaposlitvi nezakonita, vendar na predlog zainteresirane stranke oceni, da vseeno nadaljevanje delovnega razmerja ni smiselno. Grobo rečeno bi lahko celo rekli, da gre za možnost podaje nezakonite odpovedi pogodbe o zaposlitvi, katera kljub svoji nezakonitosti ne more imeti za posledico reintegracijo delavca v delovno razmerje. Takšno odločitev bo sodišče sprejelo ali na predlog delavca ali na predlog delodajalca, pri čemer bo upoštevalo vse okoliščine in interes pogodbenih strank. V takšnem primeru bo sodišče ugotovilo trajanje delovnega razmerja, največ do odločitve sodišča prve stopnje, delavcu bo priznalo delovno dobo in druge pravice iz delovnega razmerja ter **ustrezno denarno povračilo**. Ustrezno denarno povračilo ne bo smelo biti višje od 18 mesečnih plač delavca, izplačanih v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

Višino denarnega povračila bo sodišče določilo glede na:

- trajanje delavčeve zaposlitve,
- možnosti delavca za novo zaposlitev in
- okoliščine, ki so privedle do nezakonitosti prenehanja pogodbe o zaposlitvi,
- ter glede na pravice, ki jih je delavec uveljavil za čas do prenehanja delovnega razmerja.

Posebno pravno varstvo pred odpovedjo

Predstavniki delavcev, delavci pred upokojitvijo, starši in invalidi ter odsotni z dela zaradi bolezni pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi uživajo posebno varstvo. Če je posameznemu delavcu zaradi njegovega statusa zagotovljeno večkratno varstvo pred odpovedjo, velja močnejše pravno varstvo.

1.

Tako 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 sveta delavcev ali delavcev, ki so ga izvolili, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi. Relativne zaščite pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi pa predstavnik delavcev **ne uživa**, če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev pri delodajalcu, ali če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi v postopku prenehanja delodajalca. Varstvo pred odpovedjo traja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.

Predstavniki delavcev, delavci pred upokojitvijo, starši in invalidi ter odsotni z dela zaradi bolezni pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi uživajo posebno varstvo. Če je posameznemu delavcu zaradi njegovega statusa zagotovljeno večkratno varstvo pred odpovedjo, velja močnejše pravno varstvo.

Zakon (samo) za predstavnike delavcev predvideva možnost zadržanja odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

Zakon za predstavnike delavcev predvideva **možnost zadržanja odpovedi pogodbe o zaposlitv**i. Ta možnost se uveljavi, če sindikat, svet delavcev ali delavci, ki so izvolili predstavnika delavcev, podajo negativno mnenje v zvezi z redno odpovedjo iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga ali z izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi in predstavnik delavcev pri delodajalcu zahteva zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi.

Če je takšna zahteva podana, potem prenehanje pogodbe o zaposlitvi **ne učinkuje** 30 dni od vročitve odpovedi oziroma do poteka roka za mediacijo ali arbitražo oziroma sodno varstvo. Če predstavnik delavcev v sodnem postopku uveljavlja nezakonitost odpovedi pogodbe o zaposlitvi in je bila kršena njegova relativna imuniteta, in najkasneje ob vložitvi tožbe predlaga sodišču izdajo začasne odredbe, se zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi podaljša do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe. Pri tem je opozoriti, da mora sodišče odločiti o predlogu za izdajo začasne odredbe v roku treh dni od prejema predloga.

Delodajalec lahko v času zadržanja učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi prepove predstavniku delavcev opravljati delo, ki ni povezano z opravljanjem funkcije predstavnika delavcev, vendar mu mora v tem času zagotavljati nadomestilo plače v višini polovice povprečne plače predstavnika delavcev v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo.

2.

Nadalje zakon ne govori več o starejših delavcih, temveč v zvezi z zaščitenimi delavci uporablja nov zakonski termin, in sicer **delavci pred upokojitvijo**. Tako delodajalec delavcu, ki je dopolnil starost 58 let, ali delavcu, ki mu do izpolnitve pogojev za starostno upokojitev manjka do pet let pokojninske dobe, brez njegovega pisnega soglasja ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, dokler delavec ne izpolni pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine. Varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi za delavce pred upokojitvijo pa **ne velja v primeru**:

- če je delavcu zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve pogojev za starostno pokojnino,
- če je delavcu ponujena nova ustrezna zaposlitev pri delodajalcu,
- v primeru, da delavec ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi že izpolnjuje pogoje za varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, razen v primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi v skladu s prejšnjo alinejo,
- v primeru uvedbe postopka prenehanja delodajalca.

Delavec svojega statusa delodajalcu ne more zamolčati, kajti delodajalec ima pravico z namenom ugotavljanja izpolnjevanja pogojev za upokojitev pridobiti podatke iz zbirk Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. Pri tem je poudariti, da delavci pred upokojitvijo niso zaščiteni pred drugimi razlogi za odpoved pogodbe o zaposlitvi.

3.

Posebna zaščita pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi velja tudi za **starše**.

Delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi delavki v času nosečnosti ter delavki, ki doji otroka do enega leta starosti, in staršem, v času, ko izrabljajo starševski dopust v strnjenem nizu v obliki polne odsotnosti z dela in še en mesec po izrabi tega dopusta. V navedenih časovnih obdobjih in primerih delodajalec tudi **ne sme začeti z ravnanji, katerih posledica bi bila odpoved pogodbe o zaposlitvi oziroma z ravnanji za zaposlitev novega delavca**. Če so podani razlogi za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi ali razlogi za uvedbo postopka za prenehanje delodajalca, pa delodajalec lahko poda odpoved pogodbe o zaposlitvi pod pogojem soglasja inšpektorja za delo. Če delodajalec ob izreku odpovedi oziroma v času odpovednega roka ne ve za nosečnost delavke, velja posebno pravno varstvo pred odpovedjo, če delavka takoj oziroma v primeru ovir, ki niso nastale po njeni krivdi, takoj po njihovemu prenehanju, vendar ne po izteku odpovednega roka, obvesti delodajalca o svoji nosečnosti, kar dokazuje s predložitvijo zdravniškega potrdila.

4.

Zadnjo zaščiteno kategorijo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi pa predstavljajo invalidi ter odsotni z dela zaradi bolezni. Delodajalec lahko odpove pogodbo o zaposlitvi **invalidu** zaradi nezmožnosti za opravljanje dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi zaradi invalidnosti in v primeru poslovnega razloga v primerih in pod pogoji, določenimi s predpisi, ki urejajo pokojninsko in invalidsko zavarovanje, oziroma s predpisi, ki urejajo zaposlitveno rehabilitacijo in zaposlovanje invalidov. V primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi invalidu se glede pravic delavcev, ki niso drugače urejene s posebnimi predpisi, in glede posebnega varstva pred odpovedjo uporabljajo določbe tega zakona, ki veljajo za odpoved iz poslovnega razloga.

Delavcu, ki mu je odpovedana pogodba o zaposlitvi iz poslovnega razloga ali iz razloga nesposobnosti, in je ob poteku odpovednega roka odsoten z dela zaradi **začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe**, preneha delovno razmerje z dnem, ko se delavec vrne na delo oziroma bi se moral vrniti na delo, najkasneje pa s potekom šestih mesecev po izteku odpovednega roka.

Varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi invalidom in delavcem, kateri so začasno nezmožni za delo zaradi bolezni ali poškodbe, pa ne velja v primeru uvedbe postopka za prenehanje delodajalca.

Pravice delavcev v času odpovednega roka

V času odpovednega roka imata delodajalec in delavec naslednje **medsebojne pravice in obveznosti:**

- če je bila pogodba o zaposlitvi odpovedana iz poslovnega razloga ali razloga nesposobnosti, ima delavec pravico do odpravnine (izjemoma tudi v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi zaradi neuspešno opravljenega poskusnega dela);
- če je bila podana redna odpoved pogodbe o zaposlitvi ima delavec pravico do odpovednega roka (v primeru neenotnih pravnih norm v kolektivni pogodbi, v pogodbi o zaposlitvi, velja tisti odpovedni rok, ki je za delavca ugodnejši);
- v času odpovednega roka ima delavec pravico izkoristiti preostanek sorazmernega dela letnega dopusta;
- delavec ima pravico do odsotnosti z dela do dveh ur na teden, če odpove pogodbo o zaposlitvi delodajalec, zaradi iskanja nove zaposlitve;
- delodajalec je o odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ali iz razloga nesposobnosti dolžan obvesti zavod za zaposlovanje, delavcu pa omogočiti odsotnost z dela najmanj en dan na teden za vključevanje v ukrepe na področju trga dela v skladu s predpisi o urejanju trga dela;
- delavcu izplačati 100-odstotno nadomestilo plače, če ga napoti na čakanje na delo.

V primeru redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi **s strani dela**vca je odpovedni rok:

- do enega leta zaposlitve pri delodajalcu 15 dni,
- od enega leta zaposlitve pri delodajalcu 30 dni.

S pogodbo o zaposlitvi ali kolektivno pogodbo je lahko dogovorjen daljši odpovedni rok, vendar ne daljši kot 60 dni.

V primeru redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi **s strani delodajalca** iz poslovnega razloga ali iz razloga nesposobnosti je odpovedni rok:

- do enega leta zaposlitve pri delodajalcu 15 dni,
- od enega do dveh let zaposlitve pri delodajalcu 30 dni.

Nad dve leti zaposlitve pri delodajalcu odpovedni rok v trajanju 30 dni narašča za vsako izpolnjeno leto zaposlitve pri delodajalcu za dva dni, največ pa do 60 dni. Nad 25 let zaposlitve pri delodajalcu je odpovedni rok 80 dni, če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določen drugačen odpovedni rok, vendar ne krajši kot 60 dni. V primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delodajalca iz krivdnega razloga je odpovedni rok 15 dni. Za dobo zaposlitve pri delodajalcu se šteje tudi doba zaposlitve pri njegovih pravnih prednikih. Delavec in delodajalec se lahko dogovorita o ustreznem denarnem povračilu namesto dela ali celotnega odpovednega roka. Dogovor iz prejšnjega odstavka mora biti v pisni obliki. Tako dogovorjeno povračilo je obdavčeno in oprispevljeno.

Delavec, kateremu je bila pogodba o zaposlitvi odpovedana iz poslovnih razlogov ali iz razloga nesposobnosti ima **pravico do odpravnine**. Osnova za izračun odpravnine je povprečna mesečna plača, ki jo je prejel delavec, ali ki bi jo prejel delavec, če bi delal, v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo.

Delavcu pripada odpravnina v višini:

- 1/5 osnove za vsako leto dela pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot eno leto do deset let,
- 1/4 osnove za vsako leto dela pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot deset let do 20 let,
- 1/3 osnove za vsako leto dela pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot 20 let.

Tudi pri računanju višine odpravnine se šteje delovna doba delavca, ki jo je dosegel pri pravnih prednikih delodajalca. Višina odpravnine **ne sme presegati 10-kratnika osnove** iz prvega odstavka tega člena, če v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti ni določeno drugače. Če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti (običajno ob izplačilu zadnje plače) določeno drugače, mora delodajalec izplačati delavcu odpravnino ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi.

Sodno varstvo

Delavec lahko v roku 30 dni od vročitve odpovedi pogodbe o zaposlitvi pred pristojnim delovnim in socialnim sodiščem zahteva sodno varstvo. Spore zaradi nezakonitega prenehanja delovnega razmerja sodišča obravnavajo **prednostno**. Sodne takse za tožbo zaradi nezakonitega prenehanja delovnega razmerja ni potrebno plačati.

Zakon dopušča tudi možnost dogovora o **alternativni rešitvi spora** med delavcem in delodajalcem (mediacija in arbitraža), pri čemer pa je opozoriti, da je dogovor o alternativni rešitvi spora pravno veljaven in zavezujoč šele, če nastane po nastanku spora.

Zaključek

Odpoved pogodbe o zaposlitvi, pa naj bo podana iz razlogov na strani delavca ali iz razlogov na strani delodajalca, za nobenega delavca ni enostavna, še posebej v današnjih časih. Ali se bo delavec odločil za pravdo ali ne, je v veliki meri odvisno od njega samega ter od okoliščin konkretnega primera. Ker pa so delovnopravna razmerja še posebej razmerja med ljudmi, se precejšnje število sporov zaključi s sodno poravnavo – kar ima na koncu koncev za posledico mirno rešitev spora oziroma običajno sporazumno prenehanje delovnega razmerja s povračilom nastale škode.

Strokovna ekskurzija članov ZSDS v Veliko Britanijo

Vsakoletna študijska potovanja oziroma strokovne ekskurzije članov Združenja svetov delavcev Slovenije v države EU so postale že tradicionalna in nenadomestljiva oblika spoznavanja drugih sistemov ter t. i. dobrih tujih praks na področju uveljavljanja sodobnih oblik delavske participacije in socialnega partnerstva. Letošnje strokovne ekskurzije v Veliko Britanijo (Manchester in Sheffield, 10. do 13. september) se je udeležilo 44 članov svetov delavcev slovenskih podjetij.

Velika Britanija ima za razliko od večine ostalih članic EU nekoliko drugače urejeno **zastopanje zaposlenih na delovnem mestu**, ki poteka večinoma prek sindikatov, hkrati pa je znana po posebej močno razvejanem sistemu **notranjega lastništva zaposlenih oziroma delavskega delničarstva**, kar je bilo tudi predmet našega še posebnega zanimanja. Naši tokratni gostitelji so bili člani vodstva UNISON – North West s sedežem v Manchestru, to je (severozahodne) območne sindikalne organizacije znotraj UNISON-a, največjega britanskega sindikata javnega sektorja in hkrati ene od dveh največjih podružnic TUC-a, nacionalne sindikalne zveze, ki pod svojim okriljem združuje večino sindikatov v Združenem kraljestvu.



Z obiska v podjetju Gripple Ltd. v Sheffieldu.

Na treh **tematskih strokovnih srečanjih** s funkcionarji in strokovnim osebjem tega sindikata so nam gostitelji – deloma v obliki predavanj, deloma pa skozi sproščene razgovore z medsebojno izmenjavo izkušenj – zelo podrobno predstavili:

- organiziranost in delovanje sindikatov v Veliki Britaniji ter razvojne izzive na področju socialnega partnerstva in delavske participacije;
- značilnosti, ureditev in uveljavljanje socialnega dialoga oz. kolektivnih pogajanj v Veliki Britaniji;
- teoretične in praktične vidike zastopanja interesov zaposlenih na ravni podjetja in zastopanje zaposlenih v organih podjetja;
- sistem in različne sheme delničarstva zaposlenih v Veliki Britaniji.

Posebno strokovno doživetje pa je za nas vsekakor predstavljal obisk v enem izmed podjetij z visoko razvitim sistemom notranjega lastništva zaposlenih, tj. **Gripple Ltd. v Sheffieldu,** ki je tudi podrobneje predstavljeno v članku Leje Drofenik Štibelj v tej številki revije. V eni prihodnjih številk pa bomo na podlagi zapiskov in prejetih gradiv predstavili tudi ostale izmed zgoraj navedenih tem s te strokovne ekskurzije.

mag. Rajko Bakovnik

AVTORJI PRISPEVKOV: Marko Pahor, doktor ekonomije, profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani; **Tadej Slapnik**, državni sekretar v Kabinetu predsednika Vlade RS, pristojen za področje dialoga s civilno družbo, koordinacijo državljanskih pobud in socialno podjetništvo; **Leja Drofenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP –Združenja za lastništvo zaposlenih; **Božidar Lednik**, magister ekonomsko poslovnih ved, strokovni sodelavec DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Aleksander Zadel,** univ. dipl. psiholog, specialist klinične psihologije, Inštitut za osebni razvoj Corpus Anima Ratio (Inštitut C. A. R.), d.o.o.; **Nina Globočnik**, univ. dipl. pravnica, odvetnica v odvetniški družbi Advokatura, o.p., d.o.o.; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni management.

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 ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

Strokovni posvet članov Združenja svetov delavcev Slovenije

Na letošnjem tradicionalnem jesenskem dvodnevnem strokovnem posvetu članov Združenja svetov delavcev Slovenije 20. in 21. oktobra na Bledu se je zbralo več kot 80 članov svetov delavcev slovenskih podjetij. Razpravljali so o treh tematskih sklopih, in sicer: delavsko zadružništvo in socialno podjetništvo, kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb ter promocija zdravja na delovnem mestu. Za vsa omenjena področja so sprejeli tudi ustrezne usmeritve in priporočila za konkretno delovanje svetov delavcev.

