TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 3/2015, LETNIK XIX

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Izhodišča za normativno ureditev delavskega delničarstva (tudi) v Sloveniji

Stran 19

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

Delavsko soupravljanje skozi prizmo sodobne teorije menedžmenta

Zanimivo je, da ima le redkokatera ideja znotraj sodobnih poslovnih ved objektivno tako zelo enotno in močno teoretično podporo kot to velja za razvito – individualno in kolektivno – participacijo zaposlenih pri poslovnem odločanju (»delavsko soupravljanje«), obenem pa jo prevladujoča menedžerska praksa še vedno dojema predvsem kot nekakšno škodljivo poseganje v »svete pravice« in upravljalsko avtonomijo lastnikov in menedžmenta zgolj »po sili zakona«. Ponavadi namreč menedžerska praksa razmeroma hitro sledi trendom v teoriji, na tem področju pa nekako ne gre in ne gre.

*Zdi se, da je krivec za to v veliki meri predvsem tudi teorija menedžmenta in korporacijskega upravljanja sama. In sicer zato, ker se – celo takrat, ko v bistvu teoretizira točno o tem – bogve zakaj kot hudič križa **izogiba izrecni uporabi pojma »delavsko soupravljanje«**. Uporabniki teh teoretičnih spoznanj, zlasti menedžerji, pa potem v glavnem (z redkimi izjemami) sami ne znajo potegniti nobenih direktnih paralel med učenimi idejami in pojmi, kot so coaching, employee empowerment, employee engagement, employee involvement, internal marketing, internal public relations, corporate social responsibility in podobni, ter čisto navadnim … delavskim soupravljanjem, čeprav vsi govorijo ravno o tem. Gre namreč za skupek najsodobnejših idej, trendov in teorij s področja različnih poslovnih ved, katerih **skupna točka je brez dvoma prav poziv k širšemu razvoju delavskega soupravljanja**. Kajti brez visoko razvitega sistema individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju na vseh področjih in na vseh ravneh organizacije nobena od teh idej v praksi preprosto sploh ni uresničljiva. In če bi se menedžment tega zavedal, danes sploh ne bi več potrebovali zakonov, kakršen je, recimo, v Sloveniji Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ampak bi praksa na tem področju že zdavnaj močno prehitevala zakonodajo, ne obratno.*

*A zakaj, za vraga, nobena od teh teorij, ki se vsaka zase ukvarjajo zgolj s »svojim« separatnim vidikom potrebe po intenzivnem »organizacijskem vključevanju« zaposlenih, tega jasno in glasno ne pove in sama ne opozori na omenjene paralele s **sistematičnim razvojem delavskega soupravljanja**? Tako kot, denimo, lahko to nazorno preberemo v naslednjih dveh člankih B. Grubana in D. Lužar Šajtove o novih trendih v participativnem vodenju.*

*Če bi teoretiki **»coachinga«** o tem pisali in učili na ta način, potem bi bilo menedžerjem verjetno jasno, da uresničevanje ZSDU v bistvu ni prav nič drugega kot konkretna oblika uresničevanja sodobnega participativnega menedžmenta, kakršnega sicer v osnovi propagira ideja coachinga. Ne pa, da se po vsem naučenem o coachingu še vedno sprašujejo, čemu služi ta »nebodigatreba zakon« in po kakšni poslovni logiki naj bi bili v svojem podjetju dolžni trpeti, na primer, obstoj nekakšnih »motečih« svetov delavcev in delavskih predstavnikov v NS/UO ter z njimi celo »konstruktivno komunicirati«, ko pa vendarle so oni tu za to, da odločajo.*

*Podobno velja za idejo o **»opolnomočenju zaposlenih«** (angl. employee empowerment) kot osrednjo mantro sodobne teorije menedžmenta. Le kaj naj bi to pomenilo drugega kot delavsko soupravljanje, torej to, da je treba na tak ali drugačen način sistematično omogočiti zaposlenim, da kot posamezniki ustvarjalno in odgovorno sodelujejo pri odločanju o vprašanjih lastnega dela, kolektivno (prek delavskih predstavništev) pa pri vprašanjih dela in poslovanja podjetja kot celote v skupnem interesu vseh deležnikov?*

*Ali pa za **»interni marketing«**, ki zahteva obravnavo zaposlenih kot notranjih kupcev podjetja, katerih zadovoljstvo je temeljni pogoj za zadovoljstvo zunanjih kupcev. A kako doseči njihovo zadovoljstvo in **»zavzetost«** (angl. employee engagement), če pri ničemer pomembnem v podjetju nimajo nobene besede? Sodobni »delavci z znanjem« namreč niso več zgolj »delovna sila«, ki dela le za plačo in zaradi nje (homo oeconomicus), ampak z delom – poleg materialnih – želijo uresničevati tudi številne osebnostne in societalne potrebe in interese, ki tvorijo pojem »kakovost delovnega življenja« in so brez ustrezne organizacijske vključenosti v vse vidike dela in poslovanja v podjetju (angl. employee involvement) pač objektivno povsem neuresničljivi.*

*Podobno velja tudi za sodobno teorijo o **»odnosih z interno javnostjo«** (angl. internal public relations), ki uči o nujnosti kakovostnega dvosmernega komuniciranja med menedžmentom in zaposlenimi, obenem pa nikjer in nikoli ne omenja soupravljanja zaposlenih, ki po svojem bistvu ni prav nič drugega kot eno samo samcato (dvosmerno) komuniciranje. Ali pa ne nazadnje za teorijo o **»družbeni odgovornosti podjetij«** (angl. corporate social responsibility), ki zapoveduje ustrez-*

no upoštevanje interesov (tudi) zaposlenih kot ene od ključnih skupin deležnikov. Tudi glede tega je treba ugotoviti, da celoten sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, kakršnega predvideva ZSDU, v bistvu ni nič drugega kot konkreten upravljalski mehanizem, prek katerega se individualni kolektivni interesi zaposlenih »prelivajo« v sistem poslovnega odločanja in ki zagotavlja t. i. interesno ravnotežno upravljanje podjetij kot osnovno idejo te teorije.

*Skratka, čas bi bil, da vse te teorije začnejo tudi »uradno« obravnavati delavsko soupravljanje kot svoj skupni imenovalec in konkretno izvedbeno obliko, brez katere sicer vse po vrsti ostajajo zgolj teorije brez resnejše vrednosti za poslovno prakso. Vseh aktualnih prepirov o tem, ali veljavni ZSDU **zavira ali pospešuje učinkovito korporacijsko upravljanje in vodenje** v sodobnih pogojih gospodarjenja in ali je torej treba že doseženo raven soupravljanja zaposlenih širiti ali krčiti, bi bilo v hipu konec.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:
Brane Gruban

Novi trendi v participativnem vodenju

Prenehajte biti menedžerji, postanite... coachi!

"Sploh še rabimo menedžerje? Je odgovor v samoorganiziranosti timov, v t. i. holakraciji? Vodje vsekakor potrebujemo, a zgolj še kot coache in ne avtokrate, ki vse najbolje vedo... sami!?"(London Business School) Brez vsestranskega vključevanja zaposlenih si je v sodobnih pogojih gospodarjenja, tj. v "eri znanja"in hitro naraščajočega pomena "človeškega kapitala", skoraj nemogoče zamisliti uspešno uresničevanje poslovnih strategij. Načrtno razvijanje čim bolj intenzivne individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju na vseh področjih in ravneh organiziranosti oziroma t. i. delavskega soupravljanja torej v bistvu pomeni le konkretizacijo najsodobnejših trendov na področju menedžmenta in korporacijskega upravljanja, ne nekakšen poslovno škodljiv "novodobni sindikalizem", kot je še vedno pogosto razumljen pri nas.

Kar **dve tretjini**, po mnenju nekaterih poznavalcev pa celo **90 %** poslovnih strategij, se nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene! Razlog za to pa ne leži zgolj v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v dejstvu, da je **organizacijska kultura** (skupna stališča in mnenja vseh zaposlenih, njihovi skupni občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije itd.) izkazana v dnevnih vedenjih zaposlenih, tista, ki lahko odločilno **prispeva** ali pa **zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij**! Ocene 27 pomembnih slovenskih podjetij glede idealne (želene) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture v teh podjetjih, kažejo dramatično sliko: namesto želenih konstruktivnih vedenj med zaposlenimi, v slovenskih podjetjih prevladujejo pasivno in agresivno obrambna vedenja zaposlenih, kot sta »izogibanje« in »nasprotovanje«!? To usodno zaznamuje možnosti za uspešno implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh, možnosti za izhod iz krize! Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe nasploh? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki v največji meri (so)oblikujejo takšna vedenja zaposlenih? Odgovor je na dlani: prenehajmo biti **menedžerji** in postanimo... **coachi**! Temu pritrjujejo trendi v globalnem poslovnem okolju in v veliki meri tudi nedavna dodatna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji po že omenjeni oceni organizacijske kulture. Vzrok za problematično organizacijsko kulturo leži namreč v precejšnji meri na **anahronem vodenju in ravnanju s sodelavci**, pri tem pa, glede sposobnosti vplivanja vodij in njihove učinkovitosti, posebej izstopajo prav coaching kompetence vodij!

Organizacijska kultura je predpogoj zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih?

Navkljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki pa vse skupaj zgolj skrivajo pravo krizo, krizo vodenja in krizo ravnanj z zaposlenimi!), vse številnejši krog zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo zgolj varnost njihove zaposlitve! Zato ne čudi ogromna pozornost, ki jo je deležen koncept **»zavzetosti«** zaposlenih, nekakšen »sveti gral« kadrovske profesije zadnjih nekaj let! Študija za študijo največjih svetovnih raziskovalnih inštitucij in navsezadnje tudi raziskave iz slovenskih logov namreč nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo organizacij**! Podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih pa so naravnost **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi (»upravljanja človeških virov«) nesporno povsem odpovedali! Dokaz za to je objava Gallupove globalne študije, ki kaže, da je **zgolj 13 %** zaposlenih po svetu zares zavzetih!

Vse bolj pa se izrisuje, da obstaja **dejavnik**, ki je podlaga tako zadovoljstvu zaposlenih, njihovi zavzetosti, organizacijski klimi tudi kot poslovni uspešnosti! To pa je **organizacijska kultura**! Zato se bo potrebno veliko več **sistemsko** ukvarjati z vzroki za težave, ne več samo s... posledicami, kot je recimo organizacijska klima, ki je zgolj vidna refleksija organizacijske kulture. Vzroki za težave so torej v veliki meri prav v organizacijski kulturi, kjer v Sloveniji namesto že omenjenih konstruktivnih, pozitivnih vedenj (npr. »rezultatne usmerjenosti« in »humanističnega sloga upravljanja medsebojnih odnosov«), dominirajo pasivno in agresivno obrambna vedenja, kakršna sta recimo »izogibanje« in »nasprotovanje«! Vse to pa je usodno povezano z vprašanji vodenja, natančneje voditeljev in voditeljstva!

Vpliv vodij in vodenja na organizacijsko kulturo

Dolgoletno raziskovanje, podkrepljeno z oprijemljivimi statističnimi analizami, je pokazalo močno in izrazito **pozitivno korelacijo** med konstruktivnimi slogi vedenj oz. **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izidi**, medtem, ko je v primeru agresivno/obrambnih in pasivno/obrambnih slogov vedenj ta korelacija mešana, **negativna,** ali pa celo sploh **ne obstaja**! Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture torej in osredotočanjem zgolj na fenomen zavzetosti zaposlenih, zamujamo dragocene priložnosti razkrivanja **pomembnih vzvodov zavzetosti**, istočasno pa tudi doseganje »oprijemljivih« poslovnih izidov, ki jih včasih zmotno vežemo zgolj na zavzetost zaposlenih!

Že omenjena preliminarna analiza, s katero smo primerjali stanje **idealne** (želene) organizacijske kulture in oceno **dejanskega stanja** (trenutna organizacijska kultura) v **27** pomembnih slovenskih podjetjih, je pokazala na naravnost dramatično vrzel med želenim in dejanskim stanjem! Razlike namreč niso bile le očitne, so naravnost... porazne! Upravičeno se poraja vprašanje, kaj to pomeni in kako ukrepati? Je vzrok za to gospodarska kriza ali vsesplošno nezaupanje? Kaj tretjega?

Kaj vse to pomeni s stališča vodenja?

Nedavna Gallupova študija zatrjuje, da imajo vodje kar neverjeten, **70-odstotni** vpliv na zavzetost sodelavcev. Presoja uspešnosti vodij je zato velikanski izziv in zapleteno strokovno vprašanje, algoritem, ki ga že desetletja (ne)uspešno poskuša nasloviti kadrovska stroka. Vprašanje pa je celo, ali **sploh rabimo vodje!?** S prestižnih poslovnih šol, kot sta Harvard in London Business School, prihaja sporočilo, da rabimo... **coache** in ne več klasičnih menedžerjev s tradicionalno ukazovalno direktivnim slogom vodenja. Skratka pravila igre, imenovane menedžment, so se povsem spremenila!

1. Gallup: podjetja kar v **82 %** za vodje določijo napačne... ljudi!

2. Ti nimajo pravih **vodstvenih** kompetenc (premorejo kvečjemu le eno od petih kritičnih)!

3. Posledice takšnega kadrovanja so merljive v milijardah dolarjev.

4. Vodje kar s **70 %** vplivajo na **zavzetost** zaposlenih!

Iz raziskav vpliva menedžerjev in vodij na svoje sodelavce je hitro mogoče sklepati, da imajo menedžerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope v menedžmentu, pretežno konstruktivni vpliv na vedenje drugih, medtem ko je vpliv menedžerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, praviloma obrambni! Takšno raziskavo na sicer nereprezentativnem vzorcu vodij v Sloveniji smo v zadnjih mesecih opravili v Dialogosu in prišli do nekaterih **pomenljivih** spoznanj. V prvi vrsti se je v veliki meri potrdila domneva, da klasični menedžerski prijemi in prakse pri ravnanju s sodelavci odpovedujejo in da je potreben opazen **zasuk od menedžmenta h coachingu**, saj je osrednje poslanstvo vodij razvoj sodelavcev in omogočanje njihove delovne uspešnosti (to spoznanje ni raketna znanost, pravi menedžerska legenda Tom Peters v nedavnem intervjuju za McKinsey Quarterly, ki pravi, da "nima več nobenega potrpljenja z voditelji, ki tega ne dojemajo ali ne uveljavljajo!"). To z drugo besedo pomeni, da res rabimo coache in ne več klasičnih menedžerjev!

"Rešitev je **ena sama**! Postati moramo **coachi** in prenehati biti **menedžerji**. To pa zahteva precej več kot **deklarativno** opredelitev in spremembo besed ali nazivov! Čeprav se na začetku ta izziv zdi podoben kot **"bungee jumping"**!"

(Natan Jamail)

Pri vsem tem se je potrebno zavedati tudi tega, da če povprašate vodje, ali se prepoznajo v vlogi coacha, bo večina na to odgovorila pritrdilno, saj kot pravita avtorja zanimive raziskave s tega področja J. Zenger in J. Foleman, se jim zdi coaching zgolj "zrcalna slika menedžmenta, le senca menedžmentu na sončni dan!" Resnica pa je seveda precej drugačna, saj se nekateri menedžerji sploh niso sposobni izviti iz prisilnega jopiča direktno usmerjevalnega in nadzornega sloga vodenja sodelavcev, preseči potrebo po mikromenedžmentu, dihanju za ovratnik in gledanju pod prste.

Pozorna analiza izkazuje, da je med slovenskimi menedžerji zasidrana miselnost o vodenju, ki je (lahko) zelo resen anahronizem časa! Iz idealnega profila (lastne ocene vodij) je namreč opaziti, da so vodje sami pri sebi prepričani, da morajo za učinkovito vplivanje na svoje sodelavce, spodbujati pri njih nekatera dokazano problematična pasivno in agresivno obrambna vedenja, kot so: "nasprotovanje", "moč", "odvisnost" in "odobritev"!? Pri tovrstnem sklepanju sicer kaže biti zelo previden in analizo nadgraditi v konkretnem organizacijskem okolju, saj se lahko izkaže, da za temi zmotnimi razmišljanji v resnici ne stojijo oni sami (vodje), njihova prepričanja, vrednote ali osebnostne značilnosti, ampak **specifična organizacijska kultura** posa-

mezne organizacije, zahteve najvišjega vodstva ali lastnikov, značilnosti panoge, vloge, ki jih imajo v poslovnih procesih, tradicija in zgodovina organizacije, sistem selekcije in razvoja vodij, način ocenjevanja njihove uspešnosti in sistemi nagrajevanja, neusposobljenost za sodobne menedžerske in coaching prakse ipd.

Tudi pregled ocen sodelavcev in ne zgolj lastne ocene vodij potrjuje zmotnost teh razmišljanj in ima nesporne negativne posledice na motivacijo sodelavcev, na njihovo zavzetost in delovno uspešnost, posledično pa seveda na zmožnost tvoriti konstruktivno organizacijsko kulturo! Ta pa, spomnimo se, odločilno zaznamuje, ali bo organizacija poslovno uspešna in učinkovita!

Kako lahko pomaga coaching?

Prav prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching vodij, ki ima za razliko od klasičnih oblik usposabljanja stvaren potencial doseči konkretne spremembe vedenja in pristopa vodij! Na voljo so sedaj že otipljivo definirana **ključna vedenja,** potrebna za uspeh, opredeljeni so **spodbujevalni pristopi,** ki lahko zagotavljajo spremembe, in kakšni **vzvodi** vzpostavljajo konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta seveda imperativno določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot in v največji meri vpliva na spremembe vedenja zaposlenih, da bi le-ta bila bolj konstruktivne narave.

V čem so najbolj opazne razlike med menedžerji in coachi?

1. Menedžer daje **nasvete**, coach omogoča zaposlenim lastno… **razodetje**!

2. Menedžer **usmerja**, coach vzpostavlja **sodelovanje**!

3. Menedžer deluje kot **strokovnjak**, coach kot **enakovreden partner**!

4. **70 %** učenja in **razvoja sodelavcev** se zgodi iz **dela** samega in ne zaradi **formalnega** usposabljanja!

5. Ključ: bolje in več poslušati, več spraševati kot pa govoriti, omogočati razvojno partnerstvo, graditi odgovornost, osredotočati se na pozitiven premik naprej... skratka **coaching.**

Namesto zaključka?

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi torej še zdaleč ni končano! Ideja, da bi že nekaj kapljic iz "modnega keliha," imenovanega zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo številnih trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahkomiselna, vsekakor pa je to zgolj… sveta preproščina! Trenutno modno navdušenje in fascinacija z zavzetostjo zaposlenih je zgrešeno iskanje poti iz zagate krize, saj spominja na nogometno moštvo, ki naj bi šlo na igrišče in zmagovalo, ne da bi vedelo in razumelo, kaj za to pravzaprav potrebuje?! Rešujemo namreč posledice (nizka zavzetost), prezremo pa vzroke zanjo (organizacijska kultura in z njo povezano preoblikovanje sloga vodenja vodij, v slog zdaj v stroki že poimenovan vodenje s coachingom (**MBC Menedžment By Coaching**). Ena sama posamična spremenljivka, kot je indeks zavzetosti, torej še zdaleč ne zadostuje! Prava pot je težja, počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj terja skrbno sistemsko preučevanje fenomena organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivna vedenja zaposlenih**, ki omogočajo pravo zvrst zavzetosti in optimirajo delovno in poslovno uspešnost! Dobra novica pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki prvič uspeva integralno povezati na isti platformi vedenja posameznikov, vedenja vodij in organizacijska vedenja. Vse, kar je zdaj potrebno, je le... uporabiti jo!

Intervju z Branetom Grubanom

Pomen in učinek pohval

V povezavi z njegovim gornjim člankom o coachingu smo avtorja Braneta Grubana, strokovnjaka s področja sodobnih metod vodenja, internega komuniciranja in HRM-ja na splošno, zaprosili še za nekaj odgovorov o pomenu in učinku pohval, na katere vodje pogosto pozabljajo.

Zakaj ljudje potrebujemo pohvalo tudi na delovnem mestu?

Razlog za pohvalo je v njenem t. i. dopaminskem učinku. Vsakdo namreč potrebuje dnevno dozo dopamina, kemične snovi in nevrooddajnika, zaradi katerega se počutimo dobro, izpolnjeno, srečni in zadovoljni. Psihologi prav tako trdijo, da potrebujemo pozitivne spodbude v razmerju 5 : 1 glede na negativne signale, in sicer prav vsak dan. Torej, potrebno je polniti ta "osebni psihološki račun", sicer z njega ne boste imeli kaj dvigovati v hudih časih. Žal pa Gallupova svetovna študija v 142 državah sveta, v kateri je sodelovalo kar 12 milijonov zaposlenih, trdi, da kar neverjetnih 60 % zaposlenih nikoli ni deležno prav nobenih pohval! Čeprav imajo te merljiv učinek na produktivnost, absentizem, število nezgod in kritičnih dogodkov pri delu, kakovost dela ipd.

Ali se je dajanja pohval možno naučiti? Kaj pa sprejemanja? Na kateri strani so pravzaprav večje zagate, ko govorimo o pohvalah na delovnem mestu?

Seveda se jih je možno in potrebno naučiti, čeprav je vsaka »naučena komunikacija« najslabša komunikacija. V prvi vrsti mora biti pohvala iskrena, pristna, pravočasna in vedenjsko koristna ter... uporabna! Njen namen je za razliko od graje, ki je namenjena spreminjanju neustreznih vedenj, v utrjevanju pozitivnih. Imajo pa vodje z dajanjem pohval velike zadrege, ki niso povezane zgolj s kulturo okolja, ampak z njihovo neozaveščenostjo o pomenu in učinku pohval in navsezadnje s tem, kako jo izreči, da bo delovala. Na drugi strani pa so sodelavci v (nepotrebni) zadregi, ko jo prejmejo. Vodje razmišljajo v slogu, če jih bom pohvalil, se bodo pokvarili in ali jih je treba še kdaj pohvaliti potem, ko smo jih pohvalili, ko so se zaposlili pri nas!? Sodelavci pa zarotniško menijo, da imajo vodje nekaj za bregom, ko jih pohvalijo in da to lahko pomeni tudi, da bi kaj lahko naredili

več in bolje!? Oboje je vse skupaj daleč od resnice, pohvale kot povratne informacije so esencialna človeška potreba posameznika, da ve, ali dela prav ali narobe, kar vpliva na njegovo zavzetost, motiviranost in delovno uspešnost.

Vaš nasvet: kako lahko posameznik (vodja) trenira, da izboljša svoje vedenje glede pravilnega dajanja pohval sodelavcem?

Klasično izobraževanje ne pomaga, najboljše so seveda vaje, treningi, simulacije in... coaching! So pa nekateri vodje dobesedno alergični na pohvale. Najbrž zato, ker jih sami niso nikoli deležni!? Molk pri ravnanju s sodelavci, ki naj bi pomenil, da je pač vse OK, na noben način ni "zlato". In ideja »če sem tiho in ne grajam, je že samo po sebi dovolj za pohvalo« ni na mestu. Nasprotno. Tudi lakonični odgovor, da pač v tem ni "dober" (v pohvalah), je slab in neprepričljiv izgovor. Bi si upali recimo izreči, da vas ne zanimajo finančne bonitete, ker pač niste dobri v "matematiki"?

Kaj so po vašem mnenju tri (ali več) največje pasti pri pohvalah na delovnem mestu?

Da niso pristne in iskrene, da niso pravočasne, da se hvali osebo in ne njenih vedenj ali dejanj, usmerjenih v doseganje konkretnih učinkov, da niso dovolj individualizirane in so presplošne, da niso konkretne, še največ pa, da jih sploh...ni!

Kakšna je »zdrava mera« pohval po vašem mnenju?

To je del Gallupove 25-letne raziskave zavzetosti po vsem svetu, kjer so zaposleni sami postavili "normativ"...vsaj enkrat tedensko. Mogoče zato, ker jih niso vajeni!? Jaz bi rekel, da bi jih morali biti deležni vsak dan. Seveda ne na silo, ampak spontano... če vodja ves dan ne vidi niti enega trenutka, ko bi lahko pohvalil sodelavčevo delo, potem naj raje... zamenja poklic!

Kdaj pohvala v delovnem okolju deluje stimulativno, kdaj pa ne deluje (oziroma celo doseže kontra učinek)?

Pohval ne more biti nikoli preveč. Tako kot komunikacij ne. Problematična je lahko le, če ni poštena in iskrena, ampak podana samo zaradi manipulativnega učinka. Razlog za nenavadno in nespametno kulturo "nepohval" po moje leži v tem, da smo postali nenavadno sebični in da se na nepohvale odzivamo zgolj z manjšim razočaranjem, medtem ko se na negativne signale utegnemo odzvati s preživetveno vnemo, zelo ostro in polemično. Negativna motivacija deluje in nekateri nespametni vodje z njeno uporabo vneto nadaljujejo, saj grožnje in izsiljevanja zaležejo ter »premaknejo« ljudi. Toda »premikanje« ljudi še ne pomeni njihove motivacije, saj prijemi negativne motivacije ugašajo in ne prižigajo iskric v očeh! »Premikanje« pomeni, da so ljudje nekaj naredili iz napačnih vzrokov, zaradi pritiskov in groženj, ne pa, ker si nekaj sami želijo in hočejo.

Poznate kakšen dober primer podjetja, kjer kultura pohval dobro funkcionira? (domači ali tuji?)? In kaj je prednost takšnega delovnega okolja?

Domačih in tujih zgledov sicer ne manjka, se pa s tem neradi pohvalijo!? To sicer najbolje vedo zaposleni v teh podjetjih, ki so bolj motivirani, produktivni in posledično... uspešni! Na trditev v raziskavah »Ustrezno sem nagrajen za svoj trud« kar 2,5-krat pogosteje odgovorijo pritrdilno, čeprav finančni podatki sami tega ne sploh dokazujejo.

Alojzij Boc



Piše:
Dušanka Lužar Šajt

Standard »Vlagatelji v ljudi« kot primerno orodje za razvoj soupravljanja

Gre za prožen in enostaven standard, ki pomaga organizacijam pri preobrazbi njihovega poslovanja s sodelovanjem zaposlenih. Orodje je naravnano na rezultate, saj določa, kaj je treba doseči, ne pa, kako. Ta prožen pristop omogoča tisočim različnim delavcem v vseh sektorjih vseh velikosti uporabo istega orodja.

Razlogi za spreminjanje organizacij

Večina ljudi bi se strinjala, da so za današnji organizacijski svet značilne **negotovost in čedalje hitrejše spremembe**. Razlogi za spreminjanje organizacij so številni – nekateri so notranji, nekateri pa zunanji.

Zunanji pritiski za uvajanje sprememb so lahko:

- družbeni – spremembe družbenih vrednot, kot so zdravje in dobro počutje,
- družbena odgovornost podjetij, ekonomska demokracija, …
- tehnološki – napredek v tehnologiji in proizvodnih postopkih;
- gospodarski – finančna kriza in nihanje menjalnega tečaja;

- politični – spremembe v zakonodaji in vladi;
- tržno povpraševanje – upad povpraševanja po izdelkih in storitvah organizacij;
- oskrba trga – vstop konkurence na trg;
- naključni – naravne nesreče (potres, poplava in orkan).

Notranji pritiski za uvajanje sprememb so lahko:

- povečanje prodaje,
- izboljšanje izvajanja storitev,
- izboljšanje kakovosti,
- izboljšanje produktivnosti;
- izboljšanje ohranitve zaposlenih,
- izboljšanje motivacije zaposlenih.

Metode, uporabljene pri uspešnih spodbudah za uvajanje sprememb, temeljijo na eni osnovni predpostavki: velike spremembe se ne zgodijo zlahka. Tudi **vključevanje zaposlenih v (so)upravljanje** se ne zgodi čez noč in ga je potrebno izgrajevati ter negovati.

Mednarodni standard »Vlagatelji v ljudi«

Orodje, ki lahko podjetjem pomaga pri preobrazbi njihovega poslovanja ter večjem vključevanju zaposlenih v procese upravljanja in soodločanja, je **mednarodni standard »Vlagatelji v ljudi« (Investors in People)**. Gre za prožen in enostaven standard, ki pomaga organizacijam pri preobrazbi njihovega poslovanja s sodelovanjem zaposlenih. Orodje je naravnano na rezultate, saj določa, kaj je treba doseči, ne pa, kako. Ta prožen pristop omogoča tisočim različnim delavcem v vseh sektorjih vseh velikosti uporabo istega orodja.

Standard Vlagatelji v ljudi je nastal kot posledica recesije v Združenem kraljestvu v začetku 90-ih let z namenom ustvariti orodje, ki bi pomagalo organizacijam **postati učinkovitejše z razvojem in izkoriščanjem veščin zaposlenih za izpolnjevanje ciljev organizacije.** Za veliko organizacij je bila to prava preobrazba, ki jim je dala zagon za doseganje večjega uspeha. Skoraj 3.000 organizacij je imelo status Vlagatelji v ljudi deset let in več. Standard Vlagatelji v ljudi je na voljo v več kot 70 različnih državah po vsem svetu, informacije o njegovi mednarodni dosegljivosti pa najdete na: www.investorsinpeople.com.

[1] Performance Tracking Study – Ipsos MORI, oktober 2007

[2] Vir: Študija primera The Cedar Foundation



Kar 80 % zaposlenih, ki uporabljajo standard Vlagatelji v ljudi, se strinja, da **»pomaga vsem vrstam organizacij, da se prilagajajo spremembam in rasti«**[1]. Orodje Vlagatelji v ljudi se lahko uporablja za upravljanje sprememb na naslednji način:

- ***vključevanje delavcev*** – vključevanje ljudi v diagnosticiranje in opredeljevanje potrebe po spremembah;
- ***skupna vizija prihodnosti*** – razvoj skupne vizije prihodnosti in doseganje soglasja;
- ***veščine in kompetence*** – zagotavljanje veščin in kompetenc za doseganje nove vizije;
- ***opolnomočene rešitve*** – opolnomočenje ljudi, da ustvarjajo rešitve in novo prakso;
- ***prepoznavanje sprememb*** – proslavljanje kratkoročnih uspehov in prepoznavanje, da je bila sprememba dosežena;
- ***ocenjevanje sprememb*** – spremljanje in prilagajanje strategij v luči napredka;
- ***utrjevanje sprememb*** – utrjevanje sprememb v politiki in strategiji za preprečevanje vrnitve v prejšnje stanje;

»Smo na ljudi osredotočena organizacija, naš uspeh, rast in razvoj pa so odvisni od naših zaposlenih. Imamo kulturo, ki sprejema spremembe in inovativnost, kar je neposredna posledica procesa delovanja naših zaposlenih, ki ga navdihuje standard Vlagatelji v ljudi.«[2] (Več podrobnih informacij najdete na: www.investorsinpeople.com)

Ključno je zdravje in dobro počutje zaposlenih

Najpomembnejše sredstvo organizacije so njeni zaposleni, zato je **skrb za njihovo zdravje in dobro počutje ključnega pomena.**

Standard Investors in People je pričel s posveti z zaposlenimi in zdravstvenimi de-



lavci leta 2005, na podlagi katerih so bile izpostavljene ključne prednosti za organizacije, ki skrbijo za izboljšanje zdravja in dobrega počutja, in sicer:

- delodajalec po izbiri
- bolj motivirana delovna sila
- večja produktivnost
- boljša kakovost dela
- nižji stroški absentizma

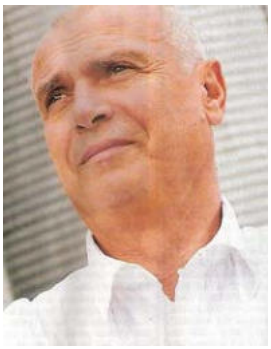
Nagrada Investors in People za dobro prakso na področju zdravja in dobrega počutja je bila uvedena leta 2009 kot pomoč organizacijam pri iskanju bolj odprtega in prožnejšega pristopa za bolj zdravo delovno silo in pri osredotočanju na zadovoljevanje potreb zdravja in dobrega počutja v organizaciji. Pri tem ne gre le za svetovanje pri doseganju zdravega načina življenja, ampak tudi za **vzpostavitev podpornega sistema upravljanja in izboljšanja vključenosti zaposlenih**, predvsem v času uvajanja sprememb in prestrukturiranja.

Tako kot standard Investors in People tudi **orodje Zdravje in dobro počutje** usmerja organizacije, da dosežejo visoko stopnjo dobre prakse znotraj organizacije. Organizacije, ki so dosegle standard Investors in People, so hkrati že dosegle 30 % nagrade Zdravje in dobro počutje. Orodje je prožno in se lahko osredotoča na posamezna področja, ki so primerna za posamezno organizacijo, vključno s stresom, z večjo produktivnostjo, z manjšo stopnjo absentizma in z boljšo kakovostjo dela.

Orodje Zdravje in dobro počutje postavlja izzive odličnim organizacijam na naslednjih področjih:

- ***linijsko upravljanje in kultura na delovnem mestu*** – slog in zmožnosti menedžerjev, njihova sposobnost učinkovitega upravljanja članov skupine, reševanje vprašanj v zvezi s prisotnostjo in rehabilitacijo, prepoznavanje morebitnih vzrokov stresa, usmerjanje posameznikov k virom pomoči in podpore ter okolje skupine;
- ***preventiva in obvladovanje tveganja*** – obvladovanje in reševanje tveganj za zdravje, ki presega zakonske predpise, upravljanje stresa ter preprečevanje ogrožanja fizičnega in duševnega zdravja;
- ***vloga posameznika in opolnomočenje*** – zagotavljanje zasnove delovnih mest, narava komunikacije in postavljanje ciljev v organizaciji spodbujajo dobro počutje posameznika;
- ***usklajevanje dela in zasebnega življenja*** – zagotavljanje podpore, ki presega zakonske predpise, zaposlenim z gibljivim delovnim časom, kadar to izpolnjuje potrebe organizacije in posameznikov;
- ***omogočanje izboljšanja zdravja*** – sorazmerno in prostovoljno zagotavljanje podpore zaposlenim, ki želijo živeti zdravo;

Za več informacij o nagradi Investors in People na področju zdravja in dobrega počutja obiščite spletno stran: http://www.investorsinpeople.co.uk/accreditation/continuous-improvement/health-and-wellbeing.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Kaj je to »ekonomska demokracija«?

Z ustanovitvijo vladne projektne skupine za ekonomsko demokracijo, ki naj bila predvidoma kmalu preoblikovana celo v »strateški svet vlade« za to področje, je ideja ekonomske demokracije očitno (tudi) v Sloveniji dokončno dobila domovinsko pravico. Žal pa za zdaj le malo ljudi pri nas ve, kaj naj bi ta pojem v resnici sploh pomenil.

Preživetost mezdnega kapitalizma

Kapitalizem, ki ga trenutno živimo, je po svojem bistvu še vedno čisto navaden (izkoriščevalski) **»mezdni kapitalizem«**, kakršen je bil sistemsko utemeljen v 18. in 19. stoletju. Vendar pa danes, v radikalno spremenjeni družbenoekonomski realnosti 21. stoletja poka in razpada že po vseh šivih. Gre namreč za popoln sistemski anahronizem, katerega ekonomski, socialni in okoljski učinki postajajo čedalje bolj katastrofični, tako da s tem družbenoekonomskim sistemom človeštvo ne more več dolgo preživeti. Še manj pa morda napredovati v smeri želene ekonomsko učinkovitejše, socialno pravičnejše in kohezivnejše, obenem pa tudi okoljsko odgovornejše družbe.

Naravnost **tektonske spremembe v družbenoekonomski realnosti v »eri znanja«** so več kot očitne, a žal sistemsko povsem ignorirane. Približno 85 % oziroma

5/6 tržne vrednosti podjetij in s tem njihove dejanske produkcijske moči, tj. sposobnosti za ustvarjanje nove vrednosti, v povprečju danes že predstavlja t. i. intelektualni (tj. človeški in strukturni) kapital, samo še okoli 15 % pa t. i. finančni kapital. Težišče pomena obeh produkcijskih dejavnikov za ustvarjanje nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih se je torej izrazito premaknilo na stran intelektualnega kapitala. Po kakšni logiki torej lahko še naprej teoretično branimo anahron družbenoekonomski sistem, v katerem vse korporacijske pravice (upravljanje podjetij, delitev dobičkov) še vedno temeljijo **izključno na lastnini nad finančnim kapitalom podjetij,** in v katerem ostaja ustvarjanje dobička in maksimiranje vrednosti izključno za lastnike tega kapitala edini zveličaven cilj gospodarjenja, medtem ko interesi zaposlenih kot lastnikov najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti ostajajo sistemsko povsem irelevantni? In to kljub zavedanju, da družbenoekonomski sistem, ki ignorira ekonomske interese (in s tem ekonomsko motivacijo) lastnikov svojega najpomembnejšega produkcijskega dejavnika, preprosto nima prihodnosti, temveč lahko deluje le čedalje bolj razvojno retrogradno.

Prav to pa se žal danes že dogaja, in sicer kot nezadržen trend. Nujno torej potrebujemo **v temelju drugačen družbenoekonomski sistem.**

Bistvo ideje ekonomske demokracije

Ključna predpostavka za iskanje ustrezne alternative v omenjenem smislu je seveda lahko le naslednja, **najbolj elementarna logika kapitalizma:** če človeškemu (in širše intelektualnemu) kapitalu sodobna ekonomija že priznava status kapitala v pravem pomenu besede, potem je treba tudi zaposlenim kot njegovim lastnikom priznati sorazmerno enake korporacijske in druge ekonomske pravice v družbenoekonomskem sistemu, kot jih danes v tem sistemu uživajo lastniki finančnega kapitala. Skratka, potrebna je popolna sistemska izenačitev ekonomskega položaja in pravic lastnikov obeh temeljnih produkcijskih dejavnikov, kar edino lahko celovito in učinkovito odpravi vse prej omenjene anomalije v delovanju obstoječega mezdnega kapitalizma.

In v tem je tudi bistvo ideje ekonomske demokracije kot neke povsem nove paradigme družbenoekonomskega sistema. Treba je **preseči in v končni fazi povsem ukiniti klasični »mezdni produkcijski odnos med delom in kapitalom«.** Seveda pa ta ideja, ki sicer ni prav nič utopična, ni uresničljiva čez noč, temveč jo je mogoče realizirati postopno, tj. najmanj v dveh fazah.

Prva faza razvoja ekonomske demokracije

Iz zgoraj predstavljenih dejstev o novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja in omenjene elementarne logike kapitalizma nesporno izhaja, da sta enakopravno soupravljanje in sorazmerna udeležba pri dobičku že zdavnaj postala **ekonomski (naravni) pravici zaposlenih**, ki bi ju bilo treba čimprej tudi ustrezno uzakoniti in jih maksimalno razvijati že v okviru obstoječega družbenoekonomskega sistema. Če ne zaradi drugega, bi veljalo ti dve obliki sodobne t. i. organizacijske (upravljalske in finančne) participacije zaposlenih – skupaj tudi s širitvijo notranjega lastništva oz. lastniške participacije delavcev – že zdaj intenzivno razvijati zato, ker po ugotovitvah poslovnih ved vse tri dokazano pozitivno vplivajo na motivacijo nosilcev človeškega kapitala in s tem tudi na **konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij ter gospodarstva kot celote.** S tega vidika bi morale te oblike delavske participacije, ki brez dvoma predstavljajo tudi prve zametke sistema ekonomske demokracije, vsekakor najti svoje mesto tudi v aktualnih strategijah gospodarskega in socialnega razvoja Slovenije.

S tezo, po kateri so lastniki finančnega kapitala tudi danes lahko edini upravičenci do dobička, ker da so avtomatično tudi nosilci »podjetništva« (tj. podjetniške ideje in iniciative, upravljanja in vodenja podjetij, poslovnega tveganja), na tem mestu seveda ne kaže obširneje polemizirati. Ena od značilnosti nove družbenoekonomske realnosti je namreč tudi ta, da so lastniki tega kapitala danes, zlasti v večjih korporacijah, ki sicer tvorijo jedro sodobnih ekonomij, v resnici samo še t. i. portfeljski investitorji, ki od vseh podjetniških funkcij **ohranjajo le še poslovno tveganje.** To pa že dolgo ni več imanentna lastnost zgolj lastnikov finančnega kapitala, temveč – sicer v drugačni obliki, a nič manj ekonomsko relevantno – s svojo udeležbo v podjetju tvegajo tudi lastniki človeškega kapitala. Dobiček pa pod temi pogoji vse bolj dobiva značaj čisto navadne rente od lastnine nad finančnim kapitalom.

Končna faza razvoja ekonomske demokracije

Možnosti za bistveno intenzivnejši razvoj navedenih oblik ekonomske demokracije znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema je brez dvoma še ogromno, vendar so seveda objektivno omejene. Za dokončno realizacijo ideje ekonomske demokracije kot neke povsem nove paradigme družbenoekonomskega sistema bo zato treba, kot rečeno, slej ko prej vendarle **poseči tudi v same temelje tega sistema**. Ključni pogoj za to pa bo izpolnjen šele z visoko razvitim sistemom t. i. računovodstva človeških virov, ki je za zdaj še v povojih.

Za drugo, končno fazo razvoja ekonomske demokracije bo namreč potrebna **radikalna rekonstrukcija nekaterih temeljnih institucij obstoječega kapitalizma**, zlasti pa:

1. sistemska institucionalizacija tudi človeškega (in na splošno intelektualnega) kapitala kot enakovrednega finančnemu in njegova umestitev v bilance podjetij;

2. sprememba koncepcije kapitalističnega podjetja iz sedanje koncepcije »podjetja kot pravno personificiranega (finančnega) kapitala« v koncepcijo »(enako)pravne skupnosti lastnikov človeškega in finančnega kapitala«;

3. skladno s tem sprememba mezdnega razmerja med lastniki dela in kapitala v asociativno produkcijsko (in s tem tudi razdelitveno) razmerje med lastniki obeh temeljnih produkcijskih dejavnikov;

4. posledično pa tudi sprememba obstoječega modela faktorske razdelitve dohodkov na podlagi mejnega produkta v model razdelitve na podlagi dejansko ugotovljenih prispevkov obeh produkcijskih faktorjev in njunih lastnikov k novoustvarjeni vrednosti.

Verjetno ni treba posebej razlagati, kakšne **daljnosežne spremembe** bi tovrstne korekture v institucionalni strukturi povzročile v sami naravi in načinu delovanja, predvsem pa tudi v konkretnih ekonomskih in socialnih učinkih oziroma posledicah družbenoekonomskega sistema, ki seveda v tem primeru ne bi imel prav nič več skupnega z obstoječim mezdnim kapitalizmom.

»Tržna« alternativa obstoječemu kapitalizmu

Za zaključek velja posebej poudariti, da ekonomska demokracija predstavlja verjetno edino možno povsem **»tržno« alternativo obstoječemu kapitalizmu.** Problem tega kapitalizma namreč nista ne zasebna lastnina produkcijskih sredstev ne trg, ki

sicer tudi nista ne njegov izum ne njegova posebnost. Zasebna lastnina obstaja že skozi vse družbenoekonomske sisteme od praskupnosti naprej, trgi pa – kot ugotavlja J. K. Galbraith – igrajo pomembno vlogo v gospodarstvu že od izuma kovanega denarja v 8. stoletju pr. n. š. dalje. Vsi dosedanji socialistični poskusi v svetu pa so pokazali, da ju na današnji stopnji družbenega razvoja še ne kaže ukinjati. Sistemsko ukiniti je treba le obstoječi mezdni, tj. čisto navaden menjalni oz. kupoprodajni odnos med delom in kapitalom, ki je izvor vseh deviantnosti obstoječega kapitalizma, a bi lahko bil (brez poseganja v tržni način gospodarjenja) v kapitalizmu tudi povsem drugačen.

SLOVENSKI MODEL SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Delavsko soupravljanje kot steber družbeno odgovornega gospodarjenja

V tem in naslednjem prispevku na kratko predstavljamo glavne značilnosti slovenskega sistema (modela) sodelovanja delavcev pri upravljanju ter njegove teoretične in normativne podlage, obenem pa tudi glavne ovire za njegovo učinkovitejše uveljavljanje v poslovni praksi.

Delavsko soupravljanje – pomemben element ekonomske demokracije

Čeprav bomo v nadaljevanju govorili predvsem o **sodelovanju delavcev pri upravljanju** (delavsko soupravljanje, delavska participacija)[1] v podjetjih, moramo v uvodu spregovoriti tudi o mnogo širšem konceptu vključevanja zaposlenih, to je o **konceptu ekonomske demokracije.**

Namreč, ob vse številnejših strokovnih pa tudi drugih kritikah prevladujočih družbenoekonomskih modelov, se v zadnjem času, tako v svetu kot pri nas, vedno bolj aktualizirajo novi, **alternativni razvojni modeli**, ki temeljijo na vrednotah ekonomske demokratičnosti, solidarnosti in majhnih socialnih razlik. In v ospredju teh je tudi **koncept o ekonomski demokraciji**, kot pravemu odgovoru na potrebe ljudi in potrebe poslovnega sveta. Ta koncept podpirajo tudi mnogi dokazi, da je probleme obstoječega družbenoekonomskega sistema mogoče učinkovito obvladovati prek visoko razvitih oblik **t. i. organizacijske in finančne participacije zaposlenih** (sodelovanje pri upravljanju, udeležba pri dobičku in možnost širšega notranjega lastništva) kot konkretnih pojavnih oblik sistema ekonomske demokracije.

O tem v svoji knjigi »**Demokracija na delovnem mestu: zdravilo za kapitalizem**« piše tudi eden vodilnih ameriških socialističnih ekonomistov Richard Wolff.[2] Podobno prepričanje deli vedno več svetovno uglednih teoretikov, ki skupaj z nekatero najrazvitejšo prakso (Nemčija, Danska, Švedska, Finska, Norveška…) dokazujejo, da pri vrednotenju napredka ni dovolj le merjenje materialnega standarda, temveč so pomembne tudi druge vrednote ter kakovost dela, življenja in okolja.

Kljub temu, da ni neke enotne opredelitve, je iz ključnih teorij o razvoju ekonomske demokracije mogoče identificirati njeno osrednje načelo, in sicer: »**ekonomska demokracija je način organiziranja gospodarstva, ki kot osrednjo metodo predvideva sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v podjetjih**«.[3]

Delavsko soupravljanje je torej nedvomno eden od najpomembnejših elementov sodobne ekonomske demokracije, ki ima teoretično podlago predvsem v:

- **teoriji »človeškega kapitala«**,
- **teoriji o družbeni odgovornosti podjetij** in
- **motivacijskih teorijah**.

Razprava o delavskem soupravljanju v različnih evropskih državah pa je hkrati tudi razprava o različnosti. »Konkreten obseg delavskega soupravljanja v posamezni državi je tako za zdaj še vedno le stvar nekega družbenega konsenza in je zelo različen od države do države«, ugotavlja Gostiša[4] ter nadaljuje, da je razvitost delavskega soupravljanja v glavnem odvisna:

[1] Vse tri izraze v tej razpravi uporabljamo kot sinonime.

[2] Wolf, Richard (2012) Democracy at Work: A Cure for Capitalism.

[3] Bakovnik, Nina (2011) Koncept pravice delavcev do soodločanja: ekonomska demokracija v politični misli in mednarodnem pravu človekovih pravic.

[4] Gostiša, Mato (2014, 396) Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma.

- od **sindikalnega boja** za širitev družbenoekonomskih pravic delavcev in
- vse bolj uveljavljenega spoznanja delodajalcev, da to prinaša **boljše ekonomske rezultate**, in sicer brez bistvenega poseganja v dosedanje pravice lastnikov finančnega kapitala.

Prav slednje dokazujejo številne mednarodne raziskave in študije, med njimi tudi odmevna študija »Soodločanje in ekonomska učinkovitost v Evropi«[5], ki razkriva, da je najmočnejše ekonomije mogoče najti tam, kjer zaposleni uživajo obsežne pravice glede sodelovanja njihovih predstavništev v organih družb, kar močno nasprotuje pogostemu mnenju, da soodločanje poslabšuje ekonomsko učinkovitost. Dokazov, empiričnih raziskav in študij o **izrazito pozitivnem vplivu delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost** je dovolj, nekaj jih je bilo opravljenih tudi v Sloveniji, vendar se v tej razpravi ne bomo spuščali v podrobnosti.

Veliko bolj problematično in vprašljivo se nam namreč zdi, da se v eri znanja in prevladujočega vpliva »človeškega kapitala« na ekonomsko učinkovitost, delavsko soupravljanje obravnava zgolj z vidika njegovih učinkov na poslovno uspešnost, pri čemer se zanemarjajo **človeški, politični in državljanski vidiki**.

V tem smislu so danes tudi najrazvitejši evropski sistemi delavskega soupravljanja (Nemčija, Švedska, Danska…) še vedno zelo daleč od priznavanja dejanske vloge »človeškega kapitala« v pogojih sodobnega gospodarjenja. To se bo spremenilo šele takrat, **ko bo »človeški kapital« tudi sistemsko priznan in normativno vključen kot enakovredna sestavina inštitucije kapitalističnega podjetja**.[6]

Sindikalizem in delavsko soupravljanje – sindikati in sveti delavcev

Preden nadaljujemo razpravo o sistemski ureditvi in praktičnih učinkih delavskega soupravljanja v Sloveniji, moramo pojasniti še zelo pomembno vlogo in položaj sindikatov v tem sistemu. Hkrati moramo predstaviti tudi razmejitev področij dela obeh delavskih predstavništev znotraj podjetij – **svetov delavcev in sindikatov**, ki se je uveljavila v naši praksi.

Dejstvo, da imamo pri nas v podjetjih hkrati **sindikate**, kot prostovoljne organizacije članov (zaposlenih), in **svete delavcev**, kot voljena delavska predstavništva vseh zaposlenih, že samo po sebi napeljuje k zapletenosti njunih medsebojnih razmerij pri uveljavljanju pravic in interesov zaposlenih. Ta položaj še dodatno zaostruje možnost, da lahko v posameznem podjetju obstaja tudi več reprezentativnih sindikatov, ki zastopajo včasih zelo različne interese svojih članov.

Sindikati v podjetjih so samostojne organizacije, so pravne osebe in imajo svoja sredstva, pravico do združevanja ter stavke. Po drugi strani se v posameznem podjetju lahko izvoli samo en svet delavcev, ki lahko deluje le na ravni podjetja in nima pravice do stavke. Po zakonskih predpisih in kolektivnih pogodbah zagotavlja delodajalec sredstva za delovanje sindikatov in sveta delavcev v podjetju (plačilo ur za delo sindikalnih zaupnikov, prostori in oprema za delo; plačilo ur za delo in izobraževanje članov sveta delavcev, plačilo stroškov za delo sveta delavcev in strokovnjakov, ki jih ta povabi na seje, itd.).

Iz teorije o dvojnosti industrijskih razmerij namreč izhaja, da ljudje v sferi dela vstopajo v dve po svoji naravi zelo različni vrsti razmerij. Prva so **tržna** (menjalna), druga pa **notranje-organizacijska.** V slovenskih razmerah sta se na tej osnovi izoblikovali ter uveljavili dve skupini razmerij, in sicer:

a) delovna razmerja kot dvostranska pogodbena »tržna« razmerja med delodajalci in delojemalci (ta razmerja so po svoji naravi antagonistična, ker so cilji prvih in drugih objektivno nasprotni – morebitni konflikti pa se rešujejo s sindikalnim bojem ali s socialnim dialogom) ter

b) soupravljalska razmerja kot večstranska notranje-organizacijska razmerja med (so)udeleženci poslovnega procesa oz. notranjimi déležniki organizacije (ta razmerja so po svoji naravi asociativna, ker je cilj vseh udeležencev nedvomno skupen, tj. poslovna uspešnost – morebitni problemi pa se rešujejo na kooperativen način).

Skladno s tem se je v praksi uveljavila tudi prevladujoča delitev dela in pristojnosti sindikatov ter svetov delavcev v podjetjih. **Sindikati tako že po logiki pokrivajo področje delovnih razmerij**, ki je v našem sistemu predvsem vsebina Zakona o delovnih razmerjih in Zakona o kolektivnih pogodbah. **Sveti delavcev pa pokrivajo področje soupravljalskih razmerij** v podjetjih, ki jih opredeljuje predvsem Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Čeprav se zdi takšna delitev na prvi pogled dokaj logična (nekateri kritiki sicer pri tem odkrivajo tudi številne slabosti), pa med sindikati in sveti delavcev v podjetjih pogosto prihaja do medsebojnih konfliktov zaradi nekaterih »mejnih« vprašanj, ki si jih lastijo oboji. Tovrstno rivalstvo, medsebojna konkurenčnost in poskusi hierarhičnega podrejanja pa zmanjšujejo učinkovitost delavskega soupravljanja in s tem škodijo tudi skupnim interesom vseh zaposlenih.

Po drugi strani obstajajo tudi pozitivne prakse z dobrim medsebojnim sodelovanjem sindikatov in svetov delavcev v podjetjih. Pri teh gre za partnersko sodelovanje oz. za sodelovanje enakovrednih. To pa terja veliko znanja, izkušenj, časa in sposobnosti ustvarjalnega reševanja morebitnih konfliktov. V ospredje prihaja torej zavedanje, da tako sindikati kot sveti delavcev zastopajo interese zaposlenih in ključni splošni interes obojih je nesporno skrb za **»kakovost dela in življenja«** v podjetjih. Pristojnosti, načini in metode dela pa so pri obeh delavskih predstavništvih različni, pri čemer je osnovna metoda dela svetov delavcev **»prelivanje skupnih interesov zaposlenih v poslovno odločanje«**.

Ob proučevanju odnosov med sindikati in sveti delavcev v Sloveniji pa močno izstopa še ena dimenzija, in sicer zelo skromna zainteresiranost sindikalnih central na nacionalnem nivoju za podporo k razvoju delavskega soupravljanja. Dejstvo je, da bi ob svoji veliki moči, ki jo imajo v okviru tripartitnega socialnega partnerstva (skupaj z Vlado RS in delodajalci), lahko veliko več storili za usposabljanje svetov delavcev, za podporo potrebnim sistemskim spremembam v okviru Ekonomsko socialnega sveta in za ustvarjanje delavskemu soupravljanju ugodnejše širše »družbene klime«. Tako pa se ustvarja vtis, da je delavsko soupravljanje v Sloveniji, ob hkratni skromni zainteresiranosti večine dosedanjih vlad, o čemer bomo govorili tudi v nadaljevanju, zgolj

[5]http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/About-WP/Publications/Archive-Publications/Prospects-for-trade-unions-in-the-evolving-European-system-of-corporate-governance-ETUI-REHS-Report-92.

[6] Gostiša, Mato (2014, 396) Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma.

privatna zadeva zaposlenih in vodstev posameznih podjetij.

Sistemska ureditev delavskega soupravljanja v Sloveniji

Na splošno velja, da je sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavsko soupravljanje) v Sloveniji **teoretično zelo napreden, v praksi pa se uveljavlja počasi**.[7]

Temeljna pravica delavcev do soupravljanja temelji na **75. členu Ustave Republike Slovenije** (Ur. l. RS, št. 33/91), ki delavcem zagotavlja pravico do sodelovanja pri upravljanju v skladu z zakonom. Na tej podlagi je bil v letu 1993 sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (v nadaljevanju ZSDU), ki je bil kasneje še dvakrat dopolnjen, v letih 2001 in 2007.[8]

Načini in oblike soupravljanja

ZSDU določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov posameznikov z najmanj 50 delavci in zadrug. Pravico do sodelovanja pri upravljanju uresničujejo delavci po določbah tega zakona tudi v podjetjih, ki opravljajo gospodarske javne službe, v bankah in v zavarovalnicah, če ni s posebnim zakonom drugače določeno. Pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih uresničujejo delavci kot posamezniki po določbah tega zakona, kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom (1. člen).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju se uresničuje **na naslednje načine**:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo
- s pravico do obveščenosti
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem
- s pravico soodločanja
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca (2. člen)

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo delavci **kot posamezniki** ali pa **kolektivno** prek:

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika[9]
- zbora delavcev
- predstavnikov delavcev v organih družbe (3. člen)

Svet delavcev se oblikuje, če je v družbi zaposlenih **več kot 20 delavcev** z aktivno volilno pravico (8. člen), v družbah z manjšim številom delavcev pa se lahko izvoli delavski zaupnik z vsemi pravicami sveta delavcev.

Delavci imajo pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe (4. člen).

Individualna (neposredna) participacija

Na tem mestu še posebej poudarjamo (v praksi pogosto prezrto) pravico do individualnega sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma pravico do **t. i. individualne (neposredne) participacije**, ki jo zakon opredeljuje v že obravnavanem 4. in natančneje v 88. členu. To pravico uresničujejo delavci kot posamezniki.

Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju.

Delavec **kot posameznik ima pravico**:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30 dneh (88. člen).

Predstavniki delavcev v organih družbe

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe kot – poleg sveta delavcev – ena izmed kolektivnih oblik participacije se uresničuje prek **predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe** (78. člen), ki so **enakopravni člani teh organov**. Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev (79. člen). Na predlog sveta delavcev imenuje delavskega direktorja kot člana uprave družbe nadzorni svet, predstavnika delavcev za izvršnega direktorja upravnega odbora pa upravni odbor (82. člen).

Sveti delavcev

Svet delavcev ima po zakonu predvsem **naslednje pristojnosti**:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo (87. člen).

Svet delavcev se vključuje v sprejemanje poslovnih odločitev na uvodoma že omenjene načine, pri čemer je njegovo delovanje bodisi **proaktivno** bodisi **reaktivno**. Njegovo proaktivno delovanje je omogočeno s pravico do samoiniciativnega dajanja kakršnihkoli predlogov in pobud v interesu delavcev na podlagi 2. alineje 87. člena ZSDU. Glede opredeljevanja do predlogov posameznih odločitev delodajalca (reaktivno delovanje) pa zakon v določbah 89. do 97. člena podrobneje določa konkretne odločitve:

- o katerih je dolžan delodajalec obveščati svet delavcev z možnostjo podajanja mnenj in predlogov sveta delavcev k tem odločitvam (89. in 90. člen),

[7] Ugotovitev je povzeta po splošni informaciji o uresničevanju ZSDU, ki jo je v decembru 2014 pripravil Raziskovalno-dokumentacijski sektor DZ (avtorici: Nina Zeilhofer in mag. Mojca Pristavec), in je objavljena na spletni strani DZ RS. Iz omenjenega dokumenta so v nadaljevanju povzete tudi nekatere ključne zakonske rešitve, ki pa smo jih v tem članku še nekoliko dopolnili.

[8] Glej: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – uradno prečiščeno besedilo (ZSDU-UPB1), Uradni list RS, št. 42/2007.

[9] V družbi, v kateri je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, delavci sodelujejo pri upravljanju prek delavskega zaupnika (9. člen).

- glede katerih je dolžan delodajalec zahtevati skupno posvetovanje s svetom delavcev zaradi usklajevanja stališč (91. do 94. člen),
- o katerih svet delavcev soodloča s soglasjem, brez katerega delodajalec teh odločitev ne sme sprejeti (95. do 97. člen).

V primerih, ko delodajalec ne spoštuje pravice sveta delavcev do obveščenosti in skupnega posvetovanja, ima svet delavcev po zakonu »**pravico veta**«, tj. pravico do zadržanja odločitve delodajalca in istočasne sprožitve arbitražnega spora. Na splošno se vsi morebitni spori med delodajalcem in svetom delavcev iz tega zakona **rešujejo prek arbitraže**.

Sklepne misli

Po mnenju stroke je ZSDU kot osrednji sistemski predpis, s katerim je v Sloveniji urejeno delavsko soupravljanje, v osnovi sicer **primerljiv z najsodobnejšimi evropskimi ureditvami na tem področju**, vendar zaradi njegovih pomanjkljivosti v praksi **ni dovolj učinkovit**. Na to kažejo tudi ugotovitve iz splošne informacije Raziskovalnega oddelka DZ, ki jo objavljamo v nadaljevanju. Poleg tam navedenih ugotovitev pa na učinkovitost uveljavljanja delavskega soupravljanja v slovenski praksi vpliva še cela vrsta **drugih omejevalnih dejavnikov**. S tem mislimo tudi na skromno znanje in razumevanje pomena ter širših skupnih koristi njegovih učinkov na delojemalski strani, na nezadostno zainteresiranost in aktivnost sindikatov, o čemer smo že govorili, na dokaj nenaklonjeno »družbeno klimo«, na težko razumljivo odsotnost spodbudnejših državnih ukrepov, na veliko pravno praznino, ko kljub ustavni zavezi še vedno ni sprejet zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju zavodov ipd.

Kljub delavskemu soupravljanju ne najbolj naklonjeni »družbeni klimi« v Sloveniji, pa mnogi sveti delavcev **bolj ali manj uspešno delujejo že od sredine devetdesetih let**. (Primer: V Nemčiji so prve svete delavcev dobili že leta 1920 in so se zelo, zelo počasi razvijali. Tudi sicer so izkušnje nemških kolegov, da gre pri spreminjanju politične kulture oz. delavskemu soupravljanju bolj naklonjene kulture za dolgotrajen razvojni proces, ki tudi pri njih še zdaleč ni končan, čeprav gre nesporno za državo z eno izmed najrazvitejših praks na tem področju na svetu.)

Uresničevanje ZSDU – splošna informacija

Na spletni strani Državnega zbora je objavljena splošna informacija o uresničevanju Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)1, ki jo je pripravil Raziskovalni oddelek DZ (avtorici: Nina Zeilhofer in mag. Mojca Pristavec). V nadaljevanju v celoti objavljamo tisti njen del, ki se nanaša na konkretno prakso, ter zaključke. Njen uvodni del s predstavitvijo pravnih podlag in ključnih rešitev iz ZSDU pa je – zaradi vsebinske zaokrožitve obeh tematik – povzet (in nekoliko dopolnjen) že v predhodnem članku mag. Bakovnika.

Praksa

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je po mnenju stroke *»pomembno prispeval k uveljavitvi sodobnih prijemov participativnega upravljanja v slovensko korporativno upravljanje.«* (Bohinc, spletna stran). *»V praksi pa se pojavljajo težave pri razlagi številnih njegovih določb, ki preprečujejo učinkovitejšo uresničevanje ustavne pravice delavcev, da sodelujejo pri upravljanju gospodarskih družb. Izkušnje v delovanju svetov delavcev in predstavnikov delavcev v organih družb in stroka, ki budno spremlja ta vprašanja, je že večkrat nanizala, kaj in kako je treba ZSDU izboljšati*[2]*«* (Bohinc, prav tam).

V praksi se pojavljajo tudi težave kot posledica razumevanja, da je *»sodobni sistem delavske participacije pri upravljanju podjetij le nekakšno »nujno zlo«, ki naj bi podjetjem povzročalo nepotrebne stroške ter omejevalo avtonomijo odločanja menedžerjev in lastnikov in s tem zmanjševalo učinkovitost upravljanja ter poslabševalo konkurenčnost podjetij (sodobne poslovne znanosti v svetu pa ugotavljajo in nesporno dokazujejo izrazito pozitivne poslovne učinke delavske participacije pri upravljanju).«* (Gostiša, spletna stran).

Poleg nezadostne *»seznanjenosti delavcev s svojimi zakonskimi pravicami in z njihovim uveljavljanjem«* (Dokl, spletna stran), se pri izvajanju zakona v praksi kaže še en omejevalni dejavnik, in sicer nezadosten interes in neaktivnost delavcev pri uveljavljanju svojih pravic. *»Soupravljanje v praksi se ne uresničuje kar samo od sebe, potreben je namreč močan interes zaposlenih in dobra organiziranost ter načrtna aktivnost vseh izvoljenih delavskih predstavnikov v družbi. Dober in učinkovit svet delavcev mora tako delovati programirano in proaktivno (samoiniciativno).«* (Domel, spletna stran).[3]

Predlog konkretnih ukrepov za spodbujanje hitrejšega razvoja delavskega soupravljanja je Združenje svetov delavcev Slovenije že leta 2009 zapisalo v svoj pro-

[1] Originalni naslov: »Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – uresničevanje zakona, Splošna informacija«.

[2] Združenje svetov delavcev Slovenije, Vprašanja in odgovori s področja delavskega soupravljanja, spletna stran http://www.delavska-participacija.com/html/vprasanja.asp.

[3] Svet delavcev Domela v svojem lanskoletnem poročilu nadzornemu svetu družbe navaja: *»Kar se tiče razumevanja temeljnega poslanstva sveta delavcev, pa izkušnje predvsem iz preteklosti žal kažejo, da poslovodstva in uprava slabo poznajo in razumejo pravi pomen delavske participacije. Zaposlene se še vedno pretežno obravnava kot segment, kateri naj opravlja svoje dolžnosti, zanemarja pa se predvsem njihove delovne in ustvarjalne potenciale. Zato bi moralo čim prej prevladati spoznanje, da je pot do poslovne uspešnosti trasirana s sodelovanjem zaposlenih pri upravljanju, saj smo zaposleni največji poznavalci delovnega okolja in svojega delovnega mesta in lahko s pobudami, predlogi in pripombami v veliki meri pripomoremo tako k optimizaciji delovnih procesov, k izboljšanju organizacijske kulture ter posledično k boljšim poslovnim rezultatom družbe.«* (Domel, spletna stran).

gramski manifest z naslovom Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma.[4] (Bakovnik, spletna stran).

V zadnjem času vse pomembnejšo funkcijo pri razvoju sodobnih konceptov korporacijskega upravljanja igrajo tudi različni kodeksi. Na Bledu je bil 20. 10. 2014 podpisan Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb.[5] (Gostiša, spletna stran).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju bi bilo treba po mnenju stroke posodobiti in »*novelirati nekatere določbe, ki preprečujejo učinkovitejšo uresničevanje ustavne pravice delavcev, da sodelujejo pri upravljanju gospodarskih družb.*« (Bohinc, spletna stran). Praksa uresničevanja zakona se v zadnjih desetih letih spremlja in analizira v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije in ŠCID – Študijskega centra za industrijsko demokracijo.[6] Izvedeno je bilo nekaj anketnih, priložnostnih raziskav[7] na majhnem vzorcu (med sveti delavcev iz podjetij, ki so člani Združenja svetov delavcev Slovenije). Te raziskave[8] so starejšega datuma.

Mag. Rajko Bakovnik[9] navaja*: »Danes v Sloveniji nimamo inštitucij, ki bi bile pooblaščene za sistematično zbiranje podatkov in vodenje evidenc o delujočih svetih delavcev in drugih inštitucij delavske participacije (predstavniki delavcev v nadzornih svetih, delavski direktorji), čeprav je bilo to izrecno predlagano že v prvi slovenski raziskavi o delavski participaciji iz leta 1996 (Analiza uresničevanja zakona o soupravljanju, ITEO). To pa pomeni, da nimamo nikakršnega pregleda nad stanjem in s tem tudi ne podlage za sprejemanje takšnih ali drugačnih razvojnih in drugih ukrepov. Zato bi bilo nadvse priporočljivo, da bi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve čimprej zagotovilo uveljavitev ustreznega sistema za spremljanje stanja v Sloveniji v obravnavanem smislu, in sicer bodisi v okviru lastnih služb bodisi prek dodelitve koncesije določeni inštituciji ali na drug ustrezen način (npr. prek Statističnega urada RS). Če bi bila uveljavljena predlagana posebna »agencija za razvoj ekonomske demokracije«, pa bi seveda lahko to nalogo prevzela ona.*«

Na podlagi navedenega je mogoče reči, da učinki in izvajanje zakonodaje na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju niso predmet sistematičnega spremljanja in da metodološko relevantnih podatkov o uresničevanju ZSDU za leta 2011, 2012, 2013 ni na voljo.

Podatkov o uresničevanju določil ZSDU ne zbirajo v pristojnem ministrstvu (iz odgovora predstavnice Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve) ne na Direktoratu za delovna razmerja in pravice iz dela (odgovor Direktorata). Inšpektorat za delo zbira podatke o obravnavanih kršitvah, povezanih z ZSDU[10], vendar je, kot navaja Bakovnik: »Veljavni ZSDU v praksi zagotovo eden najpogosteje, hkrati pa najbolj nesankcionirano, kršenih slovenskih zakonov. Inšpekcijski nadzor nad uresničevanjem ZSDU je skrajno neučinkovit, kar kažejo tudi poročila republiškega inšpektorata za delo o številu in »teži« obravnavanih kršitev na tem področju. Vendar razlog ni samo v kadrovski »podhranjenosti« inšpekcijskih služb, temveč v veliki meri tudi v neustreznosti sedanjih kazenskih določb v okviru ZSDU, ki predstavljajo praktično edino možno pravno podlago za konkretno in s sankcijami podprto ukrepanje inšpekcij za delo.«

Podatkov o uresničevanju ZSDU prav tako ne zbirajo v združenjih, kot so: Združenje svetov delavcev (odgovor ZSDS[11]), Združenje nadzornikov Slovenije (odgovor Združenja nadzornikov), Združenje managerjev in Gospodarska zbornica Slovenije (odgovor GZS). SURS in AJPES prav tako ne razpolagata s temi podatki. Tudi na Fakulteti za družbene vede se s tem v zadnjem času niso sistematično ukvarjali. V letu 2013 so opravili dve študiji primerov v sklopu širše evropske raziskave[12] (odgovor FDV), ki pa ne zadostujeta za prikaz uresničevanja zakona v Sloveniji.

Podatka o številu svetov delavcev v Sloveniji prav tako ni. S konkretnimi podatki tudi ni možno ovrednotiti zakonsko opredeljene pravice sodelovanja zaposlenih v organih gospodarskih družb, saj ni podatka o številu predstavnikov delavcev v organih upravljanja.[13] Združenje svetov delavcev ima 113 članov.[14] To je zelo majhno število v primerjavi s številom poslovnih subjektov v Sloveniji, ki jih je 197.160 (od tega je 80.497 samostojnih podjetnikov) (Ajpes,

---

[4] Manifest je objavljen na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije: www.delavska-participacija.com.

[5] Podpisniki Kodeksa zaposlenih pri upravljanju družb so: Združenje svetov delavcev Slovenije, Združenje za lastništvo zaposlenih Slovenije in Slovenski forum socialnega podjetništva. Dostopen na spletni strani Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb.

[6] Strokovni članki, posredno ali neposredno povezani s tematiko sodelovanja delavcev pri upravljanju, finančne participacije ter notranjega lastništva zaposlenih, so dostopni na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije: http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=&letnik=2014&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1

[7] Raziskave so na voljo na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije: http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/#?state=4&_suid=141812786093800566400811074966 9.

[8] Poleg teh je bila leta 2009 v okviru diplomskega dela Pristojnosti sveta delavcev na področju delovnih razmerij izvedena kvantitativna analiza (na podlagi ankete s 69 odgovori), na voljo na spletni strani: www.doba.si/diplome/14600043.pdf.

[9] Mag. Rajko Bakovnik je vodja Centra za participativni menedžment, specializirane organizacije, ki se ukvarja z izobraževanjem, svetovanjem, raziskavami in založništvom na področju uvajanja najsodobnejših upravljalskih konceptov ter na področju razvoja kakovosti, participativnega menedžmenta in delavske participacije. Center je vključen v programsko shemo Združenja svetov delavcev Slovenije v okviru Študijskega centra za industrijsko demokracijo ŠCID, s katerim ima podpisano tudi posebno pogodbo o medsebojnem poslovnem sodelovanju (http://www.delavska-participacija.com/kdo-smo/295.html).

[10] Inšpektorat je v preteklih letih obravnaval le majhno število kršitev, ki se nanašajo na sodelovanje delavcev pri upravljanju. Kot razlog med drugim navajajo, da sodelovanje delavcev ni dolžnost, temveč pravica, ki je povsod ne uresničujejo (Dokl).

[11] ZDSS se zavzema za ureditev, pri kateri bi bili delavski sveti in člani registrirani, kar bi dalo osnovo za zajemanje podatkov o njihovem delovanju.

[12] Raziskava je na voljo na spletni strani Eurofound, http://eurofound.europa.eu/publications/report/2013/other/national-practices-of-information-and-consultation-in-europe.

[13] Članek v Dnevniku iz leta 2007 navaja: »*V raziskavi, ki je bila opravljena v slovenskih podjetjih, je bilo ugotovljeno, da trenutno možnost uveljavljajo le v petini podjetij. Dejansko se je število delavskih direktorjev od leta 2003 zmanjšalo s 27 na 23, število podjetij, ki izpolnjujejo zakonske pogoje, pa s 150 na 114.*«

[14] Člani Združenja svetov delavcev Slovenije so navedeni v seznamu na spletni strani: http://www.delavska-participacija.com/clanizdruzenja.asp.

spletna stran).[15] Po zelo grobi oceni naj bi imelo svet delavcev 80 % srednjih in večjih podjetij (ZSDS). Po drugih ocenah naj bi bili delavski sveti ustanovljeni najpogosteje v velikih podjetjih, in sicer naj bi od 50 do 75 % velikih podjetij imelo delavske svete (National practices, spletna stran). Velikih podjetij[16] pa je bilo leta 2013 v Sloveniji 300 (SURS, spletna stran). Bohinc pa navaja, da je v Sloveniji samo okoli 25 do 30 delavskih direktorjev[17] (Bohinc, spletna stran).

Zaključek

V poročilu SEEurope je ugotovljeno, da je v Sloveniji sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju teoretično zelo napreden, v praksi pa se uveljavlja počasi. Delavci pogosto nimajo dovolj znanja o svojih pravicah in o načinih za njihovo uveljavitev. Izvajanje upravljanja je možno in ni obvezno. Zato je potrebna določena aktivnost in pobuda s strani delavcev. Vprašanje sodelovanja v upravnih organih je povezano s pravico imenovanja v te organe, ki je v rokah delavskih svetov. Če teh ni, posledično ni zastopstva delavcev v organih upravljanja ali nadzora (SEEurope, spletna stran).

Statistično relevantnih podatkov o uresničevanju določil ZSDU ni na voljo, ker jih nobena od pristojnih institucij ni dolžna spremljati in tega dejansko nihče ne dela. Med iskanjem informacij smo sicer zasledili raziskave, ki so se dotaknile določenih segmentov zakona, na spletu so na voljo tudi nekatera poročila svetov delavcev o izvajanju pravic delavcev do soupravljanja v konkretnih podjetjih, vendar so podatki vsebinsko parcialni in vzorci nereprezentativni, tako da z vidika metodološke korektnosti iz njih ni mogoče sklepati o celostni sliki dejanskega stanja.

Viri:

Ajpes, spletna stran: http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/posl_subj_skup_30092014.pdf (december 2014).

Bakovnik, mag. Rajko, Predlogi ukrepov za spodbujanje hitrejšega razvoja delavskega soupravljanja v RS, 2014, spletna stran: http://www.delavska-participacija.com/priloge/2042-1.docx (december 2014).

Bohinc, dr. Rado, Sodelovanje delavcev pri upravljanju – razlaga in uporaba pravnih pravil v praksi, spletna stran: www.delavska-participacija.com/priloge/1890-1.docx (december 2014).

Članek v Dnevniku, 2007, spletna stran: http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042278736 (december 2014).

Dokl, Lea, Sodelovanje delavcev pri upravljanju (2010), spletna stran: http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=13704 (november 2014).

Domel, Poročilo sveta delavcev nadzornemu svetu, 7. 11. 2013, spletna stran: www.delavska-participacija.com/priloge/1910-1.doc (december 2014).

Gostiša, dr. Mato, Razmišljanja ob razpravi o predlogu ZSDU-B, spletna stran: www.delavska-participacija.com/priloge/ID070202.doc (december 2014).

Kodeks zaposlenih pri upravljanju družb, spletna stran: Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb (december 2014).

Odgovor predstavnice Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, z dne 25. 11. 2014.

Odgovor predstavnice Statističnega urada Republike Slovenije, z dne 28. 11. 2014.

Odgovor predstavnika Fakultete za družbene vede, z dne 2. 12. 2014

Odgovor predstavnika Gospodarske zbornice Slovenije, z dne 5. 12. 2014.

Odgovor predstavnika Združenja svetov delavcev, z dne 28. 11. 2014.

Odgovor Združenje nadzornikov Slovenije, z dne 3. 12. 2014.

Pogoji dela in varstvo soupravljalskih pravic sveta delavcev, Združenje svetov delavcev, 2003, spletna stran: www.delavska-participacija.com/priloge/127-1.doc (december 2014).

Logar Zlata, Pristojnosti sveta delavcev na področju delovnih razmerij, Visoka poslovna šola Doba Maribor, 2009, spletna stran: www.doba.si/diplome/14600043.pdf (december 2014).

SEEurope, spletna stran: http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/countries/slovenia.html (december 2014).

National practices of information and consultation in Europe, Eourofound, spletna stran: National practices of information and consultation in Europe (december 2014).

SURS, spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6658 (december 2014).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (uradno prečiščeno besedilo) (ZSDU-UPB1) Uradni list RS, št. 42/2007, spletna stran: http://www.uradni-list.si/1/content?id=80203 (december 2014).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Uradni list RS, št. 42/93, ZSDU-A, Uradni list RS, št. 56/01 z dne 6. 7. 2001 in ZSDU-B, Uradni list RS, št. 26/07 z dne 23. 3. 2007.

Združenje svetov delavcev Slovenije, Vprašanja in odgovori s področja delavskega soupravljanja, spletna stran: http://www.delavska-participacija.com/html/vprasanja.asp (december 2014).

[15] Po podatkih Ajpes na dan 30. 9. 2014.

[16] Velika podjetja so v podatkovni bazi SURS podjetja z več kot 250 osebami, ki delajo.

[17] »*Družba z dvotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ima delavskega direktorja, ki ga predlaga v upravo družbe svet delavcev. V družbi z enotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, je na predlog sveta delavcev eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za izvršnega direktorja. V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja v upravo družbe ali predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.*« (81. člen ZSDU).

Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Ekonomske demokracije…

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki (skupaj več kot 1.200 člankov) iz prejšnjih letnikov **Ekonomske demokracije** (do leta 2009 – Industrijske demokracije), razen tistih iz zadnjih številk revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na spletnem naslovu: **www.delavska-participacija.com**, in sicer v rubriki **Strokovni članki.** S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate želene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:
dr. Valentina Franca

Industrijska razmerja v EU na razpotju

Evropska komisija je nedavno že tradicionalno izdala publikacijo »Industrial relations in Europe 2014«, v kateri predstavlja glavne trende in razvoj industrijskih razmerij, torej odnose med delavci in delodajalci oziroma njihovimi združenji, vključno z vlogo države pri tem. Poročilo se objavlja vsake dve leti, s čimer Evropska komisija znatno prispeva k natančnemu spremljanju in analizi stanja na tem področju.

Osrednja tema tokratnega poročila

V tokratnem poročilu je v ospredju vprašanje, **ali in kako so se industrijska razmerja v državah članicah Evropske unije (EU) spremenila po gospodarski krizi.** Glavno ugotovitev bi lahko strnili v misel, da je *varčevanje držav ter druge javno finančne omejitve postavilo socialno dialog pred številne izzive*. Tako se potrjuje ugotovitev že prejšnjih poročil, da *se industrijska razmerja spreminjajo, postavlja pa se vprašanje, katere od teh sprememb so trajne in katere začasne*. Pisci poročila, priznani strokovnjaki in raziskovalci industrijskih razmerij iz držav Evropske unije, tako navajajo, da so ***industrijska razmerja v EU na razpotju*.**

Še vedno pa ostajajo na izhodišču, da so industrijska razmerja zelo nacionalno obarvana in da še vedno **ne obstaja »nadnacionalni« model socialnega dialoga**. Dejstvo pa je, da so se nekatere spremembe, ki so se nakazovale že pred ekonomsko krizo, odvile hitreje in/ali so se poglobile. Tako se, denimo, nadaljuje **trend decentralizacije kolektivnih pogajanj** (ne zgolj iz nacionalne na panožno raven, ampak tudi iz panožne na podjetniško raven oziroma celo na raven delovnih mest) in posledično **zmanjševanje števila delavcev, katerih plača je določena s kolektivno pogodbo**. Vse to je povezano s še vedno močno težnjo po čedalje večji prožnosti in odzivnosti, kar pomeni, da se od industrijskih razmerij pričakujejo hitrejše in pogostejše spremembe.

Spremembe plačnih sistemov v središču socialnega dialoga

Oblikovanje plačnih sistemov je eno osrednjih vprašanj oziroma stebrov industrijskih razmerij, zato ne preseneča, da so tudi tokrat pisci poročila vzeli pod drobnogled stanje na tem področju. Že uvodoma so izpostavili, da je veliko držav članic EU prejelo precej priporočil glede nekaterih vidikov oblikovanja plačnih sistemov s ciljem **zagotavljanja večje prožnosti pri prilagajanju plačnega sistema**. Kajti decentralizacija kolektivnih pogajanj se še vedno obravnava kot eno od sredstev za učinkovito uravnavanje plač s produktivnostjo na lokalni in organizacijski ravni. Vse navedeno je še dodatno občutljivo v državah, ki so prejele oziroma prejemajo finančno pomoč s strani mednarodnih institucij. V praksi se je namreč izkazalo, da so v teh državah spremembe na tem področju (ter tudi na nekaterih drugih) izvedli **bolj ali manj enostransko**, praktično brez vključitve socialnih partnerjev, kar je v marsikateri državi članici EU vodilo do splošnega zaostrovanja odnosov. Na drugi strani pa Evropska komisija še vedno vztraja in poudarja pomen socialnega dialoga in s tem dogovarjanja glede plačnega sistema, ki ga ne obravnava zgolj kot enega od vidikov zagotavljanja konkurenčnosti, temveč tudi kot **pot k zniževanju neenakosti**, zlasti pri delavcih z nižjimi prihodki.

Potrdila se je tudi že nakazana ugotovitev izpred dveh let, da lahko ustrezno strukturiran socialni dialog znatno pripomore pri soočanju s spremembami na socio-ekonomskem področju, kakor jih narekuje oziroma zahteva sodobna družba. Ponovno se je namreč potrdilo, da *so* ***države z močnim socialnim dialogom med bolj uspešnimi in bolj konkurenčnimi v EU***. Evropska komisija tako ponavlja, da socialni dialog ni ovira pri zagotavljanju konkurečnosti, ampak lahko znatno pripomore k bolj usposobljenim delavcem in posledično kakovostnejšim izdelkom oziroma storitvam. Celotna EU torej stoji pred izzivom, kako najti ustrezno kombinacijo kontinuitete in sprememb sistemov industrijskih razmerij, da bodo skladna izzivom hitro spreminjajočega se globalnega sveta. Tako Evropska komisija nagovarja države članice, da **okrepijo socialni dialog in socialne partnerje**, zlast tam, kjer so šibkejši.

Vpliv varčevanja na plače

Raziskovalci ugotavljajo tudi, da se je ***povečala vloga države pri urejanju plač-***

nih sistemov, zlasti v državah, prejemnicah mednarodne denarne pomoči. Zato ne preseneča ugotovitev, da je imela ekonomska kriza velik vpliv na plače, kar se je kazalo v zmanjševanju rasti plač, marsikje pa tudi v njihovem (močnem) znižanju. Najčja rast plač, dogovorjenih s kolektivnimi pogodbami, je bila v nekaterih državah Srednje in Vzhodne Evrope, ker je bil zasledovan cilj približati se plačam v Zahodni Evropi, čeprav ostajajo razlike še vedno velike. Po drugi strani pa so se marsikje plače povišale bolj kot produktivnost, ker kolektivne pogodbe niso predvidele tako nizke stopnje inflacije. Na podlagi tega poročila in številnih raziskav je sedaj resnično mogoče zaključiti, da je bil ***pritisk na plače kot posledico ekonomske krize velik.***

Vendar varčevanje ni vplivalo samo na višino plač, temveč tudi na število zaposlitev v javnem sektorju. Večji del držav članic EU, ki so znižale plače v javnem sektorju zaradi varčevanja, je **znižalo tudi število javnih uslužbencev**. Slovenija je v letih 2011-2013 znižala število javnih uslužbencev za 6,3 %, ker nas uvršča na sredino lestvice teh držav; na vrhu je z 12 % Španija, na dnu pa Ciper s 4,3 %. Ravno tako je Slovenija v skupini sedmih držav EU, ki zmanjšujejo zaposlovanje v javnem sektorju. Pred letom 2011 so zaposlitve v javnem sektorju predstavljale do petine vseh zaposlitev v državi; po zadnjih podatkih iz leta 2013 pa smo v skupini držav, kjer delež zaposlitev v javnem sektorju predstavlja **od 20 do 24 % vseh zaposlitev v državi**.

Ni pa bilo sprememb pri zaposlitvah za krajši delovni čas v javnem sektorju; še vedno je teh manj kot 5 %, kar nas uvršča na rep evropskih držav, razvrščenih po tem kriteriju. Pri zaposlitvah za določen čas se je v povprečju znižalo njihovo število v javnem sektorju, kar velja tudi za Slovenijo. Dodatno je bila Slovenija med četverico držav EU (poleg Španije, Italije in Cipra kot država), ki so **znižale maso za plače** v zadnjih dveh letih.

Nadaljevanje decentralizacije kolektivnih pogajanj

Kolektivna pogajanja so tipičen primer, kjer se pisci poročila vprašajo, ali so spremembe, ki se dogajajo kot posledica ekonomske krize, **začasne ali pa le del splošnega trenda in bodo postale trajne**. Odgovora na to ne ponudijo, saj menijo, da je preuranjeno vleči zaključke. Ne glede na to, ugotavljajo, da se *v splošnem struktura in narava inudstrijskih razmerij v zadnjih dveh letih nista bistveno spremenili*. Tako je, denimo, **upadanje sindikalnega članstva trend že nekaj let**, kar se je dogajalo tudi v zadnjih dveh letih, a ne tako močno kot prej. Ni pa jasno, ali se bo ta trend nadaljeval. Na drugi strani pa se nadaljuje dolgoročni **trend stabilnosti članstva v delodajalskih organizacijah**. Pri slednjih je izpostavljena tudi Slovenija. Delodajalska združenja so v EU večinoma prostovoljna (večjo izjemo od tega predstavlja Avstrija), čemur se je pridružila tudi Slovenija leta 2006 s prenehanjem obveznega članstva v Gospodarski zbornici Slovenije ter nato leta 2012 s prenehanjem obveznega članstva v Obrtni zbornici. Zato ne preseneča podatek, da se Slovenija izpostavlja kot država, kjer je od leta 2006 zaznan trend upadanja članstva v delodajalskih organizacijah. Vendar je članstvo še vedno višje kot v ostalih državah Vzhodne Evrope.

»Nadaljuje se trend decentralizacije kolektivnih pogajanj (ne zgolj iz nacionalne na panožno raven, ampak tudi iz panožne na podjetniško raven oziroma celo na raven delovnih mest) in posledično zmanjševanje števila delavcev, katerih plača je določena s kolektivno pogodbo.«

Nedvomno pa je, da je ekonomska kriza **pospešila trend decentralizacije kolektivnih pogajanj in posledično (slabšo) pokritost delavcev s kolektivnimi pogodbami**. V splošnem se navajata dva razloga za to: 1) s striktnejšo zakonodajo je postajalo oziroma postaja vse težje razširiti veljavnost kolektivnih pogodb tudi na nečlane sindikatov in 2) v veliko državah članicah EU je učinek nove zakonodaje skupaj z ekonomsko negotovostjo vodilo ne samo do odpovedi kolektivnih pogodb, temveč tudi do zamika sklepanja novih. Poleg tega je skorajda postala standard **t. i. klavzula »opt-out«**, ki z vključitvijo v zakonodajo dopušča, da se lahko na nižji ravni kolektivne pogodbe dogovori tudi drugače (torej tudi manj ugodno), kot je dogovorjeno na višji ravni. Ob tem spomnimo, da je to v nekaterih primerih mogoče tudi v Sloveniji, kar je omogočila novela Zakona o delovnih razmerij iz leta 2013.

Slovenijo poleg Belgije, Francije, Luksemburga in Avstrije poročilo omenja kot državo, kjer je **še pogosta veljava kolektivnih pogodb tudi za nečlane sindikalnih ter delodajalskih združenj**. Po drugi strani pa se Slovenija poleg Bolgarije in Cipra navaja kot država, kjer je uporaba klavzule »opt-out« vse pogostejša, kar je posledica zgoraj navedene zakonske spremembe. Ravno tako se Slovenijo omenja kot državo, kjer je potekala oziroma še poteka izrazita decentralizacija kolektivnih pogajanj; podobno kot v Grčiji, na Irskem, Portugalskem in v Romuniji.

Vse navedeno je močno povezano tudi z že dalj časa prisotnim trendom po ***deregulaciji kolektivnih pogajanj***, čeprav vsi priznavajo, da so ta temeljni steber industrijskih razmerij. Vedno večje zahteve po konkurenčnosti in odzivnosti otežujejo sklepanje kolektivnih pogodb na nacionalni in velikokrat tudi na panožni ravni.

Industrijska razmerja in zaposlovanje mladih

Zaposlovanje mladih oziroma prehod mladih od zaključka šolanja do prve zaposlitve je eno izmed bolj perečih vprašanj evropske socialne politike. V poročilu se raziskovalci osredotočajo na vprašanje, **kaj in kako lahko socialni partnerji pripomorejo pri reševanju tega problema.** Ekonomska kriza je namreč samo še pospešila ta strukturni problem celotne EU. Po podatkih Eurostata je bila brezposelnost mladih konec preteklega leta **21,4-odstotna**, kar je dvakrat več kot celotna brezposelnost (9,9 %). Najvišjo stopnjo brezposelnosti med mladimi beležijo v Španiji (51,4 %), Grčiji (50,4 %), na Hrvaškem (44,8 %) in v Italiji (42 %). Na drugi strani pa je najnižja stopnja brezposelnosti mladih v Nemčiji (7,2 %) in Avstriji (9 %). Slovenija se s približno 25 % nahaja na sredini te lestvice.

Čeprav ima pri urejanju tega problema večino niti v rokah držav, lahko socialni partnerji tudi pripomorejo k iskanju rešitev. V praksi se Evropska komisija srečuje z različnimi možnostmi in pripravljenostjo sodelovanja ter posledično vpliva socialnih partnerjev, zato je tudi težko meriti njihov vpliv pri tem. EU socialnim partnerjem prek različnih aktivnosti **izpostavlja primere dobrih praks ter oblikuje priporočila**, kako pristopiti k reševanju tega problema. Kako pa se

to dejansko uresničuje, je odvisno zlasti od moči socialnega dialoga v posamezni državi članici. Priznati pa je treba, da je brezposelnost mladih posledica različnih dejavnikov, od oblikovanja izobraževalnega sistema do pokojninskega zavarovanja; pomembno pa je, da socialni partnerji zaznajo ta problem in ga skušajo reševati v okviru svojih možnosti.

Socialni dialog na razpotju

Od začetka ekonomske krize je bil socialni dialog pod močnim pritiskom praktično v vseh državah EU. Enako velja za socialni dialog na ravni EU, čeprav težko govorimo o evropskem poenotenju socialnega dialoga in industrijskih razmerij. Na evropski ravni se je v zadnjih dveh letih rast števila sklenjenih panožnih kolektivnih pogodb nekoliko zmanjšala; hkrati pa se je odprlo vprašanje o ***neučinkoviti implementaciji avtonomnih dogovorov***, ki so jih sklenili socialni partnerji. Pisci poročila navajajo, da je to predvsem posledica različne moči socialnih partnerjev v posameznih državah, zlasti slabo je v državah s šibkim socialnim dialogom. Po drugi strani pa so se evropski socialni partnerji aktivirali pri oblikovanju politik za zaposlovanje mladih ter z raznimi aktivnostmi poglobili delovanje na panožni ravni.

Čeprav je socialni dialog v številnih dokumentih EU pomembna vrednota, se je **razvoj v zadnjih letih nekoliko odmaknil od tega**, kar je ekonomska kriza le pospešila. Zato si želi Evropska komisija ponovno spodbuditi oziroma kar se da reaktivirati socialni dialog, zato vlaga v to precej svoje energije in dejanskih aktivnosti. Kot oviro pri nadaljnjem razvoju oziroma kot kamen spotike zaznavajo **problem konkurenčnosti**. Delodajalci si namreč želijo preprostejšo zakonodajo, večjo zunanjo prožnost ter čim nižje stroške dela. Delavci na drugi strani pa poudarjajo ne-stroškovni vidik konkurenčnosti, pozitivno vlogo plač pri skupnem povpraševanju in izboljšanje kakovosti dela ter pomen naložb v kompetence delavcev. Ta vprašanja so bila in še vedno so osrednje vprašanje v vseh državah članicah s to razliko, da so *ponekod vodila do kakovostnih kolektivnih dogovorov in pripomogla k skupnim rešitvam, drugod pa so le poglobila konfliktni odnos med delodajalci in delavci*. Podobne turbulence je bilo zaznati tudi v odnosih do Evropske komisije.

»Evropska komisija ponovno pudarja, da socialni dialog ni ovira pri zagotavljanju konkurečnosti, ampak lahko znatno pripomore k bolj usposobljenim delavcem in posledično kakovostnejšim izdelkom oziroma storitvam.«

Zakonodajne aktivnosti

Praktično vse države članice EU so se v zadnjih letih soočale s spremembami delovne zakonodaje, vključno z zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu. Večinoma je k spremembam vodila ekonomska kriza oziroma natančneje poslabšanje zaposlitvenih možnosti, zmanjšanje oziroma poslabšanje življenjskih in delovnih pogojev. Zato je Evropska komisija k temu pristopila s **spremembami zakonodaje**, med drugimi tudi glede napotenih delavcev in delovnega časa za mobilne delavce v notranjem vodnem prometu. Na podlagi pobude Evropske komisije je bilo sprejeto tudi **priporočilo** za pripravništvo za mlade, ravno tako so povečali aktivnosti pri prepre-čevanju dela na črno. Na področju varnosti in zdravja pri delu so na podlagi analize tega področja med leti 2007 in 2012 sprejeli **novo strategijo** za obdobje 2014-2020, s ciljem izboljšati uresničevanje obstoječih pravil na področju varnosti in zdravja pri delu ter izboljšati preprečevanje obolenj na delovnem mestu. Poleg tega je Evropska komisija preverjala tudi drugo delovno zakonodajo, vključno z zakonodajo o obveščanju in posvetovanju z delavskimi predstavniki. Ugotovila je, da so direktive s tega področja *pomembne, učinkovite in usklajene*. Potekajo pa aktivnosti za **spremembe direktiv** o delovnem času, zaposlitvi za določen čas in zaposlitvi za krajši delovni čas. V tem letu pa se pričakuje tudi podrobnejša analiza vseh 24-ih direktiv s področja varnosti in zdravja pri delu.

Se nam obetajo spremembe evropske zakonodaje?

Evropska komisija je po pričakovanjih pričela s posvetovanjem s socialnimi partnerji na ravni EU glede morebitnih sprememb evropske zakonodaje s področja delavske participacije. Namen posvetovanja bo zlasti izmenjava mnenj socialnih partnerjev na ravni EU o možnih usmeritvah ukrepov EU, ki so usmerjeni v krepitev povezanosti in učinkovitosti obstoječe evropske zakonodaje na področju obveščanja in posvetovanja delavcev na nacionalni ravni. Tokrat bodo pod drobnogledom **tri direktive**, in sicer **direktive o kolektivnih odpustih, prenosu podjetij in o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje z delavci**. Evropska komisija si bo zlasti prizadevala pridobiti mnenja socialnih partnerjev o možni konsolidaciji teh direktiv. Eden izmed ciljev je doreči takšno opredelitev pojmov obveščanje in posvetovanje, da bodo medsebojno usklajeni ter da bodo povzročali čim manj nejasnosti. Poleg tega želi Evropska komisija v vsebino teh direktiv vključiti tudi javno upravo. Stališča in pripombe socialnih partnerjev se pričakujejo predvidoma do 30. junija 2015.

dr. Valentina Franca



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Izhodišča za normativno ureditev delavskega delničarstva (tudi) v Sloveniji

Delavsko delničarstvo kot oblika t. i. finančne participacije zaposlenih je (poleg delavskega zadružništva) trenutno zagotovo najbolj razvojno-trajnostno naravnana oblika lastništva in – skupaj s soupravljanjem in udeležbo delavcev pri dobičku – eden izmed stebrov razvoja sodobne ekonomske demokracije. A v Sloveniji na tem področju močno zaostajamo za razvitim svetom. Čas je torej, da začnemo tudi pri nas intenzivno razvijati ustrezne normativne podlage za širitev te oblike lastništva. Najprimerneje bi jo bilo urediti v istem zakonu kot udeležbo delavcev pri dobičku, torej v zakonu, ki bi se v tem primeru (upravičeno) imenoval »zakon o finančni participaciji zaposlenih«.

Splošna opredelitev finančne participacije

Finančna participacija zaposlenih v najširšem smislu zajema vse prejemke zaposlenih, ki so vezani na poslovne dosežke zaposlenih. Enotne sistematizacije različnih oblik finančne participacije ni, vendar se je v strokovni literaturi izoblikovala členitev v dve skupini:

- **udeležba zaposlenih v dobičku oziroma delitev dobička** *(angl. profit sharing)* in
- **udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja** *(angl. employee ownership)* oziroma delitev premoženja *(angl. sharing in equity)*.

Omenjeni širši skupini finančne participacije obstajata v različnih oblikah oziroma načrtih, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo, ali pa se znotraj podjetja izvajajo vzporedno.

Najpogostejši obliki finančne participacije v okviru prve skupine sta (glej Van Den Bulcke v Gregorič in Debeljak 2005, 3-4):

- ***udeležba v dobičku z denarnim izplačilom*** *(angl. cash-based profit sharing)*, ki vključuje vse tiste oblike finančne participacije, kjer je prejemek zaposlenih izplačan v denarju, in
- ***udeležba v dobičku z odloženim izplačilom*** *(angl. deferred profit-sharing)*, ki vključuje vse tiste oblike finančne participacije, kjer je prejemek zaposlenih izplačan z odlogom; v ta sklop uvrščamo tudi udeležbo v dobičku z izplačilom v delnicah *(angl. share-based profit sharing)*.

Najpogostejše oblike finančne participacije **v okviru delničarstva zaposlenih** so (glej Van Den Bulcke v Gregorič in Debeljak 2005, 3-4):

- ***opcijski delniški programi*** *(angl. share option plans, stock option plans)*, pri katerih zaposleni pridobijo delniške opcije, ki jim pod določenimi pogoji v prihodnosti omogočajo nakup delnic po ceni, ki je bila določena ob dodelitvi delniških opcij,
- ***nakupni delniški programi*** *(angl. share purchase plans)*, pri katerih imajo zaposleni možnost nakupa delnic podjetja po tržni ceni ali s popustom. Zaposleni delnice kupujejo bodisi ob izdajah novih delnic ali pa redno letno iz dela nagrad oziroma plač zaposlenih. Če podjetja pri takšnih nakupih zaposlenim izplačajo še dodatne prejemke, bodisi v denarju ali delnicah, govorimo o varčevalnih delniških programih *(angl. share savings plans)*,
- ***darilni delniški programi*** *(angl. gift of shares)*, pri katerih podjetje zaposlenim delnice podeli brezplačno.
- ***nekatere druge oblike:***
  - participacijo zaposlenih v obliki zamenljivih obveznic s pravico pretvorbe v lastniške deleže v prihodnosti;
  - programe lastništva zaposlenih *(angl. ESOP, Employee Share Ownership Plans)*, kjer zaposleni delnice podjetja pridobivajo z rednimi izplačili in jih zbirajo v posebnih skladih;
  - navidezne opcijske delniške programe *(angl. phantom stock option plans)*, pri katerih se prejemki iz naslova delniških opcij simulirajo z denarnimi izplačili.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na drugi del finančne participacije, in sicer na udeležbo zaposlenih v lastništvu, ki v Sloveniji zakonsko še ni urejena. Na kratko bomo predstavili oblike delničarstva zaposlenih v Veliki Britaniji, ker je tam to področje najbolj razvito in razširjeno, ter povzeli splo-

šna izhodišča za ureditev udeležbe zaposlenih v lastništvu v Sloveniji.

Oblike delničarstva zaposlenih v Veliki Britaniji

V Veliki Britaniji je področje lastništva zaposlenih najbolj razvito in razširjeno in kar petina delovnih mest ima programe lastništva zaposlenih. To predstavlja tretjino zaposlenih v zasebnem sektorju. Udeležba zaposlenih v lastništvu se udejanja v številnih oblikah in načinih in v najširšem smislu ločijo naslednje tri oblike (glej Nuttall 2012):

- ***neposredno lastništvo zaposlenih*** (*angl. direct employee ownership*): predstavlja zaposlene, ki postanejo registrirani individualni delničarji večine delnic v svojem podjetju z uporabo ene ali več odobrenih delniških shem;
- ***posredno lastništvo zaposlenih*** (*angl. indirect employee ownership*): predstavlja delnice, ki se vodijo kolektivno v imenu zaposlenih, običajno s pomočjo sklada zaposlenih (*angl. employee trust*). Sklad poleg tega, da vodi delnice v imenu zaposlenih in/ali opravlja tudi vlogo posrednika, ko jih razdeli med zaposlene in jih od zaposlenih tudi odkupuje, ko le-ti zapuščajo podjetje. To lahko opravlja neposredno ali pa prek odobrenih delniških shem in
- ***kombinacija neposrednega in posrednega lastništva zaposlenih*** (*angl. combined direct and indirect ownership*): predstavlja kombinacijo neposrednega in posrednega delničarstva zaposlenih.

Posredno in neposredno lastništvo se v Veliki Britaniji razvija v okviru štirih shem delničarstva zaposlenih, ki so deležne določenih davčnih olajšav. Dve izmed njih sta namenjeni vsem zaposlenim v določenem podjetju (vodstvenemu kadru in ostalim zaposlenim); dve pa sta diskrecijski, kar pomeni, da ima posamezno podjetje možnost, da samo izbere, kateri vrsti zaposlenih bodo namenjeni. Te sheme so naslednje (glej Drofenik Štibelj, 2013):

Shemi, namenjeni vsem zaposlenim:

- ***varčevalna opcijska shema*** (*angl. Save-as-you Earn*) oziroma t. i. shema SAYE: delodajalci ponudijo delavcem[1] delniške opcije pod posebnimi pogoji in za določeno obdobje treh, petih ali sedmih let. Vrednost delniških opcij se ugotovi pri podpisu pogodbe SAYE[2]. Običajno je vrednost sorazmerna tržni vrednosti, ali pa je znižana do 20 %. Zaposleni v tem obdobju vplačujejo fiksne mesečne prispevke v varčevalne sheme SAYE. Na koncu dogovorjenega obdobja se vplačana sredstva izkoristijo za nakup delnic po na začetku dogovorjeni ceni (lahko pa se tudi izplačajo). Pri sedemletnih shemah veljajo posebni pogoji, saj se fiksni mesečni prispevki plačujejo pet let ter se ta znesek naprej investira še dve leti.
- ***načrt spodbujanja nakupa delnic SIP*** (*angl. Share Incentive Plan*): kot program, ki ga podpira vlada, je bil sprejet leta 2000, z namenom doseči večjo in dolgotrajnejšo finančno participacijo delavcev ter povečati produktivnost podjetja. Ciljna skupina tega programa, ki je namenjen določeni skupini zaposlenih ali vsem z vnaprej postavljenimi cilji, so majhna in srednje velika podjetja, ki svojim zaposlenim ne morajo ponuditi lastnih shem. Ta načrt pozna štiri oblike shem, ki se med seboj razlikujejo glede na način, kako zaposlenimi pridobijo delnice podjetja:
  - ***brezplačne delnice*** (*angl. free shares*) – podjetja lahko zaposlenim ponudijo delnice brezplačno, in sicer največ v višini 3.000 funtov na zaposlenega. Brezplačne delnice morajo biti ponujene vsem zaposlenim, vendar je lahko število le-teh odvisno od plačilnega razreda in delovne dobe posameznika ali pa od ciljev podjetja, ki ji želi podjetje doseči. Zaposleni jih morajo imeti v lasti 3 do 5 let. Po izteku obdobja petih let ob prodaji ne plačajo nobenega davka ali prispevka;
  - ***partnerske delnice*** (*angl. partnership shares*) – zaposleni investirajo 10 % svojih prihodkov v partnerske delnice. Obdobje, v katerem zaposleni delnic ne smejo prodati, ni določeno, vendar se pričakuje, da bodo imeli delnice v lasti daljše obdobje. Če se želijo izogniti plačilu davka ali prispevka, jih ne smejo prodati pred iztekom obdobja petih let;
  - ***t. i. matching delnice*** (*angl. matching shares*) – za nakup vsake "partnerske" delnice (do največ 3.000 funtov letno) delodajalec zaposlenemu dodeli še brezplačne "matching" delnice. Velja pa omejitev, da lahko dobi zaposleni na eno partnersko delnico največ dve "matching" delnice. T. i. matching delnice mora imeti zaposleni v lasti vsaj tri leta, podjetja pa to obdobje pogosto podaljšajo na pet let, po tem obdobju se zaposleni tudi izogne plačilu davkov in prispevkov;
  - ***delnice iz dividend*** (*angl. dividend shares*) – nove delnice se pridobijo z reinvestiranjem dividend od obstoječih delnic v shemi SIP. Postavljena je vrednostna omejitev 1.500 funtov letno in triletno obdobje, po izteku katerega se zaposleni izogne plačilu davkov in prispevkov. Ta oblika sheme ni vedno navedena v literaturi kot del sheme SIP.

Diskrecijski shemi:

- ***delniško opcijska shema*** (*angl. Company Share Option Plan*): delniške opcije določene vrednosti se po fiksni ceni ponudijo posameznikom (večinoma vodstvu podjetja, o tem odloča delodajalec). V tem primeru ni zagotovljena prednostna pravica, vrednost delnic pa se določi po tržni vrednosti v trenutku nakupa delnic. Davčne ugodnosti so podobne kot pri shemah SAYE. Vrednost pridobljenih delnic na zaposlenega pa ne sme presegati 30.000 funtov. Podjetja uporabljajo to shemo prvenstveno za rekrutiranje in zadrževanje vodilnega osebja (top executives) in strokovnjakov oziroma za povečanje njihove vključenosti v razvoj podjetja.
- ***shema Emi*** (*angl. Enterprise Management Inventive*): je program pridobivanja delniških opcij za izbrane zaposlene (menedžment). Država v tem primeru finančno podpira zaposlene pri nakupu delniških opcij. Namenjen je predvsem za manjša podjetja, ki so bolj izpostavljena tveganjem na trgu in želijo povečati motiviranost, učinkovitost in pripadnost menedžmenta podjetju, ki jih zaposluje. Nekatera podjetja morajo biti neodvisna,

[1] Do udeležbe v varčevalni shemi SAYE je upravičen vsak britanski delavec, ki je pri delodajalcu zaposlen več kot 5 let. Zagotovljeno pa ima tudi prednostno pravico pri nakupu delnic podjetja, ki ga zaposluje pred ostalimi investitorji.

[2] Zaposleni dobivajo tudi posebne bonuse, izračunane po formuli, ki je odvisna od trajanja pogodbe: triletna pogodba – 1,8-krat mesečni prispevek, petletna pogodba – 5,5-krat mesečni prispevek, sedemletna pogodba – 10,3-krat mesečni prispevek. Mesečni prispevek znaša med 5 do 250 funtov.

kar pomeni, da ne smejo biti pod nadzorom druge družbe, ali pa ne sme imeti drugo podjetje v lasti več kot 50 % osnovnega kapitala družbe. Taka podjetja, kot so: hoteli, domovi za ostarele in vrtni centri, so že vnaprej izključena iz načrta EMI.

Pri oblikovanju načinov, oblik in shem udeležbe zaposlenih v lastništvu je poleg spodbud in davčnih olajšav zelo pomemben tudi vir financiranja, ki so oziroma prehajajo v last zaposlenih. Najbolj običajni viri financiranja različnih oblik delničarstva zaposlenih v Veliki Britaniji so naslednji:

1) financiranje s strani podjetja: podjetje da svojim zaposlenim na voljo določeno razpoložljivo vsoto denarja, s katerim se financira celotna ali le del kupnine v enkratnem znesku ali v več obrokih za določeno obdobje let;

2) financiranje s strani zaposlenih: zaposleni zbirajo sredstva za nakup z mesečnim varčevanjem. Podjetje jih pri tem lahko spodbuja s podeljevanjem posebnih delnic ali dodatnih pravic, ki ostalim zaposlenim niso na voljo;

3) podarjene delnice: podjetje zaposlenim po določenem času sodelovanja, v kateri izmed oblik lastništva podjetja, podeli delnice;

4) financiranje s prodajo: podjetnik, vodstvo podjetja ali družina se odloči za prodajo svojega podjetja zaposlenim in je pripravljena na obročni prejem celotne vsote denarja. Na ta način se pogosto financirajo tudi odkupi podjetja s strani zaposlenih;

5) kreditno financiranje: del kupnine lahko predstavljajo tudi najeta posojila s strani tretje osebe, ki je običajno banka, seveda ob zagotovljeni varščini za dano posojilo in

6) financiranje mezzanine[3]: gre za financiranje finančne hiše, ki je pripravljena prevzeti večjo mero tveganja kot običajna banka, in zato zahteva tudi večjo stopnjo povračila.

Izhodišča za organiziranje programov lastništva zaposlenih (PLZ) v Sloveniji[4]

"Pri iskanju ustrezne rešitve za Slovenijo velja gotovo upoštevati velik pomen lastništva zaposlenih iz privatizacije, nelikvidnost slovenskega kapitalskega trga, pravno ureditev gospodarskih družb in soupravljanja delavcev po nemškem vzoru ter dolgoletno tradicijo samoupravljanja. Zato menimo, da bi morala država z davčnimi olajšavami podpreti predvsem institucionalizirane dolgoročne delniške sheme, ki temeljijo na široki participaciji vseh zaposlenih, ki omogočajo tako varčevanje kot tudi zadolževanje za nakup delnic matičnega podjetja, ki so aktivne v korporacijskem upravljanju in ki so skrbno nadzorovane s strani davčnih organov".

(Simoneti idr., 2003)

Splošne usmeritve zakonodajalcu

Zakonodajalec naj v zakonu:

1. izrecno določi oblikovanje dolgoročnih programov lastništva zaposlenih v vseh (javnih in nejavnih) družbah[5], ki bodo osnovani na široki participaciji – odprti za vse zaposlene v določenem podjetju;

2. dovoljuje gospodarskim družbam, da zaposlenim omogočijo nakup njihovih delnic oziroma deležev pod ugodnejšimi pogoji, vendar le, če je to omogočeno vsem zaposlenim;

3. določi obvezno izobraževanje in obveščanje zaposlenih v zvezi z vpeljevanjem PLZ ter z morebitnimi tveganji, ki jih prinaša sodelovanje v posameznih programih;

4. omogoči, da bo plačilo delodajalca, v kolikor le-ta prispeva k nakupu delnic za zaposlene, neobdavčeno; veljati pa mora, da zaposleni tako pridobljenih delnic ne smejo prodati pred iztekom zakonsko določenega obdobja (npr. 5 let);

5. omogoči oblikovanje shem za podjetja vseh velikosti, poleg tega pa naj imajo posebej mala in srednje velika podjetja enake priložnosti za uveljavljanje različnih oblik kot ostala podjetja. V velikih mednarodnih podjetjih bi bilo smiselno udeležbo vezati na posamezne dobičkovne centre in ne na celotno podjetje;

6. poveže vstope in ustanavljanje shem udeležbe na dobičku z organiziranim lastništvom delnic, ki so jih zaposleni že pridobili (npr. v času privatizacije);

7. poveže vstope oz. vplačila v sheme lastništva zaposlenih s shemami udeležbe zaposlenih na dobičku in shemami izplačevanja dela plač v obliki delnic;

8. vse oblike udeležbe na dobičku in v lastništvu v celoti oprosti socialnih prispevkov, tako za družbo kot za zaposlene po kolektivnih in individualnih pogodbah, ter določi davčne olajšave za družbo in posameznika;

9. davčne olajšave za družbo in posameznike omeji na izplačila v delnicah in za vplačila v organizirane sheme delničarstva zaposlenih;

10. omogoči oblikovanje shem lastništva zaposlenih na prostovoljni osnovi in na osnovi dogovora med zaposlenimi in podjetjem[6];

11. omogoči prostovoljno sodelovanje posameznikov v PLZ za vse zaposlene v delovnem razmerju pod enakimi pogoji (edina možna omejitev je minimalna delovna doba v podjetju);

12. omogoči posameznikom, da se ob izstopu iz PLZ prostovoljno odločajo za izplačila v denarju oziroma delnicah ali za prenos v pokojninsko varčevanje.

Udeležba v PLZ naj bo prostovoljna tako za zaposlene kot za podjetja. Mehanizem spodbude in usmerjanja v želeno smer naj predstavljajo **davčne in morebitne druge posredne ali neposredne finančne ugodnosti.** Koristi za podjetja in zaposlene delničarje nastajajo ob vstopu v program, v času varčevanja v delnicah, kot tudi ob izstopu iz programa. Na vseh treh časovnih točkah naj država te koristi obdavčuje po nižjih stopnjah, oziroma odlaga njihovo obdavčitev v prihodnost v odvisnosti od trajanja in namena varčevanja.

Izhodišča za oblikovanje programov lastništva zaposlenih (PLZ)[7]

Definicija PLZ

PLZ je dolgoročna oblika organiziranja zaposlenih lastnikov (*angl. ESOP, Employee Share Ownership Plans*), kjer zaposleni delnice podjetja pridobivajo z rednimi iz-

[3] Financiranje '*mezzanine*' poznamo tudi pod imenom vmesno ali dolžniško-lastniško financiranje.

[4] Povzeto in prirejeno po študiji Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitve za Slovenijo (glej Simoneti idr., 2003).

[5] Edine možne omejitve so minimalno število zaposlenih, minimalni lastniški delež zaposlenih in minimalna velikost podjetja.

[6] Edina možna izjema so borzna podjetja, kjer zaposleni delničarji lahko financirajo izstope prek prodaje na trgu in zato sodelovanje matičnega podjetja pri odkupu delnic ni nujno potrebno.

[7] Za podrobnejšo opredelitev glej Študijo Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitve za Slovenijo (glej Simoneti idr., 2003).

plačili in jih zbirajo v posebnih skladih s ciljem, da se zagotovi:

- dolgoročna motivacija zaposlenih za uspeh podjetja prek vstopa novih zaposlenih in izstopa bivših zaposlenih lastnikov po »pravični« ceni;
- učinkovito korporacijsko upravljanje s strani zaposlenih lastnikov.

Dejavnosti PLZ

PLZ se ukvarja samo z dovoljenimi dejavnostmi:

- vlaganje zbranih sredstev v delnice matične družbe;
- korporacijsko upravljanje matične družbe;
- financiranje vstopov in izstopov iz PLZ po »pravični« ceni;
- vodenje davčnih evidenc za člane PLZ.

Pravno-formalni okvir organiziranja PLZ

V primeru, da ima PLZ več kot 50 % lastništva in kontrolira matično družbo, se lahko že matično podjetje samo organizira kot podjetje v lasti zaposlenih (podobno rešitev za svoja podjetja v lasti zaposlenih ima Španija).

V primeru, da ima PLZ manj kot 50 % lastništva pa se lahko za izvajanje PLZ sklene tudi delničarski sporazum med zaposlenimi delničarji.

Pogoj za pridobitev davčnih olajšav je registracija načina organiziranja pri davčnem organu.

Izhodišča za povezavo programov lastništva zaposlenih z udeležbo zaposlenih na dobičku

Pomemben vir za financiranje vstopov v programe lastništva zaposlenih je udeležba zaposlenih na dobičku podjetij, ki se lahko v celoti nameni za nakup delnic podjetja, vendar gre v osnovi za dva ločena instrumenta, ki se lahko medsebojno kombinirata ali pa delujeta samostojno. Možno je organizirati PLZ brez udeležbe na dobičku in sprejeti shemo udeležbe na dobičku brez organiziranja PLZ. Paket davčnih olajšav je najbolj ugoden, če se kombinirata oba instrumenta. Pridobitev delnic za udeležbo zaposlenih v lastništvu brez udeležbe v dobičku lahko poteka na naslednji način:

- možnost nakupa delnic po preferenčni ceni, ki je nižja od dejanske cene delnice, pri čemer so zaposleni kljub razliki med dejansko in preferenčno ceno oproščeni plačila socialnih prispevkov in davkov, vendar le do določenega letnega zneska;
- podelitev brezplačnih t. i. matching delnic[8] zaposlenim (omejeno število).

Izhodišča za izplačilo dela plač v delnicah in povezava s PLZ

Drugi pomembni tekoči vir za financiranje vstopov v PLZ (poleg udeležbe na dobičku) je izplačilo dela plač v delnicah. Tudi tukaj gre za način nastajanja lastništva zaposlenih, ki se lahko kombinira s PLZ ali pa nastopa samostojno. Osnovna izhodišča pri izplačilu dela plač v delnicah morajo biti konsistentna z izhodišči pri udeležbi na dobičku in pri organiziranju PLZ, če želimo doseči sinergijske učinke in preprečiti izogibanje plačila davkov in prispevkov.

Udeležba pri dobičku je dodatna nagrada zaposlenim za njihov prispevek k uspešnemu poslovanju podjetja. Dajalec nagrade je podjetje oziroma lastniki in zato tudi podjetje pridobi nekatere dodatne davčne ugodnosti v obliki priznanih stroškov. Po drugi strani je izplačilo dela plač v delnicah predvsem odločitev zaposlenih, zato morajo biti olajšave namenjene predvsem njim neposredno. Plače so že v celoti strošek podjetja in dajanje dodatnih olajšav podjetju po tej osnovi načeloma ni možno. Za ta del plač naj ne bi plačevali davka na izplačane plače, medtem ko je oprostitev plačila socialnih prispevkov za delodajalca sporna. Tudi oproščanje socialnih prispevkov za delojemalce za ta del plač je problematično, saj bi predvsem v manjših podjetjih hitro lahko prišlo do neupravičenega izogibanja plačila prispevkov.

Zaključek

Potrebe, želje in ideje in pobude o celoviti sistemski ureditvi finančne participacije zaposlenih se v Sloveniji pojavljajo že od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja. Narejene so bile študije, pripravljeni zakonski predlogi, vendar področje še vedno ostaja neurejeno. Mogoče pa je obdobje finančne krize ali čas po njej tisti pravi za premik v t. i. deljeni kapitalizem *(angl. shared capitalism)*, kar je mogoče doseči prav s kapitalsko udeležbo zaposlenih v podjetjih, ki jih zaposlujejo.

Viri:

Gregorič, Aleksandra, Debeljak, Žiga. 2005. Finančna participacija zaposlenih kot priložnost, ki potrebuje davčne vzpodbude. Prispevek za posvet Združenja Manager, 21. 10. 2005.

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

Nuttall, Graeme. 2012. Sharing Success: The Nuttall review of Employee Ownership. Dostopno na: http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf (7. januar 2013).

Simoneti, Marko, Böhm, Andreja, Gregorič, Aleksandra, Cankar, Nina, Borec, Črtomir. 2003. Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo. Študija, Inštitut za primerjalno pravo, Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani.

[8] Primer: zaposleni prejeme na določeno število delnic (npr. na vsake 3 delnice), ki jih kupi, ob koncu triletnega obdobja dodatno brezplačno t. i. matching delnico.

Številni avtorji, ki se ukvarjajo s problematiko razvoja notranjega lastništva zaposlenih pa opozarjajo tudi na nekatere probleme, ki se v zvezi s tem pojavljajo v praksi. Izstopajo predvsem tri vprašanja, ki jih v različnih državah različno urejajo, in sicer:

1. način financiranja razvoja notranjega lastništva, ki mora biti tudi ustrezno davčno stimuliran (ESOP-i, trusti, delniške sheme delitve dobička itd.),

2. zagotovitev učinkovitega delovanja notranjih delniških trgov,

3. sistem zagotavljanja vpliva notranjih lastnikov na upravljanje, brez katerega ta oblika lastništva po ugotovitvah raziskav ne daje želenih poslovnih rezultatov.

Učinkovito reševanje zgoraj navedenih vprašanj po dosedanjih izkušnjah držav z razvitim sistemom notranjega lastništva zahteva ustrezno zakonsko ter tudi določeno avtonomno pravno ureditev, brez katere je praktično nemogoče sistemsko spodbujati in razvijati to obliko lastništva.

dr. Mato Gostiša, *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*



Piše:
Jernej Štromajer

Zadružna agenda za Veliko Britanijo

Velika Britanija je država z dolgo in bogato zgodovino zadružništva. Prav v Veliki Britaniji (in Franciji) so se predvsem v 19. stoletju (nekatere že nekaj prej) pojavile prve zadruge. V Veliki Britaniji pa so se oblikovali tudi prvi temelji zadružnih načel, znanih tudi kot Rochdale Principles, ki jih v nekoliko posodobljeni obliki še danes uporablja Mednarodna zadružna zveza (ICA).

Zadružna in laburistična stranka

Velika Britanija hkrati velja tudi za državo z eno najdaljših tradicij parlamentarne demokracije. Volitve v spodnji dom britanskega parlamenta (angl. *House of Commons*), v katerem v sodobni ureditvi domuje 650 poslank in poslancev, ki odločilno vplivajo na zakonodajo v Veliki Britaniji, praviloma potekajo vsakih pet let. Naslednje volitve v britanski parlament bodo potekale 7. maja letos, za večino v britanskem parlamentu in vodilno politično vlogo v naslednjih petih letih se bo spopadlo več različnih političnih strank in kandidatov. Z vidika razvoja in oblikovanja javnih politik s področja zadružništva in ekonomske demokracije s strani političnih strank ter kandidatk in kandidatov je zanimiv predvolilni program britanske zadružne stranke (angl. *The Co-operative Party)*. Ta stranka že dolgo (od leta 1927) deluje kot **sestrska stranka ene od dveh trenutno največjih političnih strank v Veliki Britaniji – laburistične stranke** (angl. *Labour Party*). Dogovor med strankama predvideva, da člani britanske zadružne stranke na volitvah nastopajo na skupni listi z laburistično stranko. Leta 2010 je bilo tako v spodnji dom britanskega parlamenta med 256 kandidatkami in kandidati, izvoljenimi na listi laburistične stranke, izvoljenih tudi 31 poslank in poslancev, ki so kandidirali kot skupni kandidati zadružne in laburistične stranke. Koliko kandidatk in kandidatov zadružne stranke na skupni listi z laburisti bo izvoljenih letos, bomo videli 7. maja. Katere ključne zadružne programske usmeritve bodo zagovarjali, pa lahko vidimo v predvolilnem programu stranke.

Predvolilni program zadružne stranke

Zadružna stranka v svojem predvolilnem programu (angl. *A Co-operative Agenda for Britain*) poudarja **štiri področja**:

- drugačen način poslovanja
- reforma trgov
- javne storitve po meri ljudi
- mednarodna vprašanja

Uvodoma ugotavljajo, da **trenutna britanska ekonomija ne služi ljudem** ter da preveč podjetij doživlja nekakovostno in kratkotrajno rast brez prave dolgoročne vizije. Hkrati pa menijo, da preveč podjetij gradi na šibki regulaciji ter nizkih plačah in slabi usposobljenosti zaposlenih. Ugotavljajo, da povprečne realne plače stagnirajo že več kot 10 let, da javne storitve ne izpolnjujejo vseh potreb posameznikov in družin ter da tako organizacije javnega kakor zasebnega sektorja ne služijo splošnemu interesu ljudi.

Zadružna stranka meni, da je treba za temeljite spremembe v Veliki Britaniji (tako v ekonomiji kot v javnem sektorju) zgraditi in oblikovati institucije, ki bodo služile skupnim interesom in na katere ne bodo vplivale sile, ki jih ljudje težko nadzirajo. Ker se zavedajo, da bo večina zasebnih podjetij v bližnji prihodnosti še vedno v lasti delničarjev, so prepričani, da je **zasebni sektor treba graditi na zadružnih načelih in vrednotah**, da bo prišlo do resničnih sprememb v načinu delovanja gospodarstva. Tako se v svojem predvolilnem programu zavzemajo za oblikovanje ekonomskega sistema po zgledu podjetja John Lewis (veriga trgovin v lasti zaposlenih), v katerem bodo **zaposleni sodelovali pri lastništvu, sprejemanju odločitev in delitvi dobička**. Pri tem so prepričani, da je treba v javni sektor vnesti več demokratičnega nadzora ter uporabnikom, zaposlenim in drugim déležnikom dati možnost za soodločanje pri vodenju organizacij. Navajajo, da njihova stranka že skoraj 100 let zagovarja večje ekonomsko in politično opolnomočenje vseh v družbi in da ta tema še nikoli ni bila bolj relevantna kot danes.

Drugačen način poslovanja

1. V svojem programu se zadružna stranka zavzema za drugačen način poslovanja, ki bo obnovil povezavo med trdim delom in plačilom ter uvedel etiko pri poslovanju, kar je uresničljivo skozi **implementacijo zadružnih vrednot in načel**. Spodbuditi želijo zadružništvo, saj se zadruge od klasičnih podjetij ključno razlikujejo v tem, da služijo svojim članom in da njihov glavni namen ni ustvarjanje dobička za delničarje. Začeti želijo proces izgradnje kulture zadružnega podjetništva v Veliki Britaniji.

Čeprav država ne more neposredno ustanavljati novih zadrug, pa lahko deluje kot podpornik in povezovalni element ter omogoči pogoje za razvoj zadrug.

2. **Vzpostaviti** želijo **enakopraven položaj na trgu** in pri poslovanju med klasičnimi zasebnimi podjetji in zadrugami, kjer so trenutno zasebna podjetja privilegirana, saj jim je zakonodaja pisana na kožo. Člani zadružne stranke si bodo prizadevali, da bo sprejeta zakonodaja, ki bo spremljala in spodbujala večjo raznolikost med zasebnimi podjetij s ciljem, da bo na trgu prisotnih več zadrug in ne samo klasičnih podjetij. Želijo oblikovanje ministrstva, pristojnega za zadružništvo, in druge normativne spremembe znotraj izvršne veje oblasti, ki bodo bolje poudarili gospodarski vidik zadrug. Uzakoniti želijo obvezne teste, ki bodo zagotavljali, da bodo pri zakonodajnih spremembah in regulaciji vse pravne oblike enakopravno obravnavane, hkrati pa si prizadevajo za spremembo zakonodaje, da bodo lahko zadružna podjetja delovala po svojih temeljih načelih in vrednotah.

3. Spremeniti želijo tudi **investicijsko shemo za podjetja**, ki bo zadružnim podjetjem omogočila enakopraven dostop do financiranja, ter zadrugam omogočiti enakopravne davčne spodbude. Zadrugam, ki dobiček namenijo za razvoj zadruge, želijo podeliti davčne olajšave, ustanovam in društvom (ki so velikokrat registrirani kot dobrodelne organizacije), ki služijo družbi in katerih glavni namen je družbeni učinek, pa zagotoviti določene davčne olajšave in oprostitev plačila določenih davkov. Odpraviti želijo omejitve pri pridobivanju virov financiranja in tako članom zadrug omogočiti, da prek certifikatov investirajo v dejavnost zadrug.

4. Prepričani so, da bi se morala **lokalna ekonomska partnerstva** (angl. *local economic partnerships*) zavezati, da bodo zadruge in socialna podjetja postavila v ospredje ekonomskega razvoja. Tako bi moral biti v upravnem odboru vsakega lokalnega ekonomskega partnerstva vsaj en predstavnik zadrug ali socialnih podjetij.

5. **Investicije** bi bilo po njihovem treba spremeniti, tako da se ne bi osredotočale na to, kaj lahko ponudijo posamezniku, ampak tudi kaj lahko ponudijo skupnosti. Istočasno pa zagovarjajo **spremembe pri modelih financiranja zadrug** ter njihovih projektov in dejavnosti prek vzpostavitve modela s stalnim donosom (angl. *permanent interest bearing shares (PIBs)*), podobnega obveznicam.

6. Zagovarjajo **razširitev delavskega lastništva**, saj lastništvo delavcev v podjetju delavcem zagotovi ekonomsko korist, hkrati pa gradi podjetja, ki so bolj odgovorna do svojih zaposlenih. V ta namen bi bilo treba preoblikovati davčne spodbude za oblikovanje shem za delavsko lastništvo, ki bi morale biti namenjene shemam, ki bi delavcem zagotavljale kolektiven in demokratičen vpliv.

7. Hkrati se zavzemajo, da bi vladna politika delavcem proaktivno in pravočasno pomagala pri smiselnih in možnih **delavskih odkupih**, preden bi prišlo do grožnje, da bi podjetje propadlo in bi delavci izgubili službe. Vlada bi jim morala tudi zagotoviti pravico zahtevati delavsko lastništvo v primeru pravnega nasledstva podjetja ter pravico do ustreznega in davčno ugodnega preoblikovanja njihovega nadomestila za brezposelnost, če bi se odločili za preoblikovanje propadlega podjetja.

8. Zadružna stranka je prepričana, da je britanskim delavcem nujno treba **zvišati plače** in da je najboljši način za to, da se delavcem zagotovi **participacija pri dobičku podjetja**. Zato predlagajo, da se spremeni zakonodaja, ki bi vsem podjetjem z več kot 50 zaposlenimi nalagala, da v dogovoru z zaposlenimi vzpostavijo participacijo delavcev pri dobičku, tako da bi se določil del dobička, namenjenega temu, na podlagi finančnega položaja in višine letnega dobička družbe.

9. **Spremeniti** želijo tudi **način vodenja podjetij**. Zato bi imela vsa podjetja, ki javno kotirajo na borzi, dolžnost, da **vključijo delavce** pri odločanju na delovnem mestu o temah, ki zadevajo njihovo zaposlitev, delovne pogoje, organizacijo dela ter razdelitev plač in dobička. Istočasno bi morali zagotoviti predstavnika zaposlenih in drugih déležnikov v upravi podjetja. Podjetja pa bi se istočasno morala zavezati, da bodo bolj družbeno odgovorna in dolgoročno razvojno naravnana.

10. Zmanjšati želijo tudi proračunski primanjkljaj države skozi **pravičnejšo davčno politiko**. Tako se zavzemajo za **davek na finančne transakcije** in za druge spremembe davčne zakonodaje, kot so npr. davki na premoženje oz. nepremičnine, v korist uporabnikov in ne posestnikov oz. lastnikov.

Reforma trgov

V nadaljevanju se stranka zavzema za **reforme na trgu** in spremembo razmerij na različnih področjih, kot so: potrošnja, finančne storitve, kreditne zadruge, energetika, transport, stanovanjska politika in šport. Prepričani so, da lahko različni zadružni pristopi bolje vključijo ljudi in s tem omogočijo skupnostim, da lažje dosegajo svoje skupne aspiracije. Potrošnikom bi tako omogočili, da se lahko povežejo in prek potrošniških klubov kolektivno izpogajajo določene cene, ne pa da jih lahko le individualno primerjajo. Na področju finančnih storitev zadružna stranka želi, da bi banke služile posameznikom ter majhnim in srednjim podjetjem. Tako bi vsak posameznik, gospodinjstvo ali podjetje moralo imeti pravico dostopati do določenega osnovnega paketa finančnih storitev. Spodbuditi želijo razvoj kreditnih zadrug in jim omogočiti dodatne finančne vire, s katerimi bi lahko razširile svoje poslovanje. Lokalnim skupnostim želijo omogočiti vstop na trg energetike in s tem zagotoviti lokalne obnovljive vire energije. V sektorju transporta želijo omogočiti nastanek neprofitnega operaterja na področju železnic in reformo državnega podjetja Network Rail, da bo bolje neposredno vključevalo javnost in potnike. V stanovanjsko politiko želijo bolje vključiti in spodbuditi stanovanjske zadruge ter jim omogočiti dostop do virov financiranja. Večjo vključenost pa želijo omogočiti tudi navijačem športnih klubov, ki bi tako dobili pravico do imenovanja članov uprave nogometnih klubov ter do vstopa v lastništvo kluba. Hkrati želijo omogočiti zakonske omejitve za spremembe imen in barv klubov brez soglasja predstavnikov navijačev.

Javni sektor po meri ljudi

V **javni sektor** in storitve želijo **bolje vključiti ljudi**. Izboljšave storitev in hkratno varčevanje pri javnih sredstvih v Veliki Britaniji lahko po njihovem mnenju dosežejo tako, da ponovno premislijo in reformirajo javne storitve po meri ljudi, kar lahko dosežejo z večjim vključevanjem zaposlenih in koristnikov različnih javnih storitev pri vodenju posameznih organizacij. Integrirati želijo sistema zdravstvenega in socialnega zavarovanja v enoten sistem, ki bo v ospredje postavil posameznika in njegovo dobrobit ter bo temeljil na zadružnih vrednotah in načelih. Vse déležnike želijo tudi bolje vključiti v odločanje in vodenje na področju šolstva in drugih javnih zadev v lokalnih skupnostih, v delovanje javne televizije (BBC) in delo policije.

Mednarodna vprašanja

Hkrati se **zavedajo svojih mednarodnih obveznosti**, saj v vedno bolj poveza-

nem svetu nobena država ni imuna na dogajanje drugod po svetu, pa naj gre za vprašanje globalne ekonomije, podnebnih sprememb ali revščine – na vseh področjih je nujno sodelovanje med narodi in državami. Tako se zavzemajo za svobodno in pošteno trgovanje (angl. *fair trade*), globalni boj proti davčnim oazam in izogibanju plačevanja davkov ter za nadaljevanje prizadevanj proti podnebnim spremembam. Izpostavljajo tudi, da morajo demokratične družbe podpirati in skrbeti za razvoj svobodne globalne družbe in varovati univerzalnost človekovih pravic. Zavzemajo se tudi za **vzpostavitev mednarodne zadružne agencije** za mednarodni razvoj ter si prizadevajo, da bi Velika Britanija in Evropska komisija prepoznali zadruge kot specifično obliko razvoja in zadružništvo podpirali pri razvoju.

Iz predvolilnega programa laburistov

Področje zadružništva pa ni omenjeno samo v programu zadružne stranke, ampak je zadružništvu in ekonomski demokraciji v svojem programu prostor namenila tudi laburistična stranka. Tam navajajo, da zadruge in socialna podjetja oblikujejo nove modele produkcije, ki poudarjajo družbene vrednote, promovirajo finančno vključenost in opolnomočijo posameznike in skupnosti. Navajajo, da bodo **podpirali razvoj socialne ekonomije** z izboljšanjem dostopnosti finančnih sredstev za razvoj zadrug prek britanske investicijske banke. Hkrati pa tudi zagotavljajo, da bodo preučili možnosti, kako **podpreti delavske odkupe** ob prodaji podjetij.

Še zaključna misel avtorja

K vsemu zgoraj navedenemu lahko dodam samo še skromno osebno mnenje, da bi bilo pred naslednjimi parlamentarnimi volitvami podobno programsko platformo zelo dobrodošlo videti tudi pri slovenskih političnih strankah.



Piše:
Laura Mrčela

Italijanske delavske zadruge: novejše pozitivne izkušnje

Delavske zadruge so na splošno manj prisotna oblika podjetništva, tako pri nas kot v celotni Evropski uniji. Vendar pa je v Italiji prisoten poslovno uspešen zadružniški sektor, ki je pomemben del italijanskega gospodarstva.[1] V tem prispevku bi rada predstavila nekaj delavskih zadrug, ki v Italiji zelo uspešno delujejo že vrsto let.

Ustanovitev delavskih zadrug v Italiji sega v leto 1854, ko je v Torinu zveza mestnih delavcev odprla prvo trgovino, ki je temeljila na potrošniških zadrugah. Od takrat naprej je število in uspešnost zadrug po Italiji naraščalo. Lastnost, ki je bila morda ključnega pomena za tak uspeh zadružniškega gibanja v Italiji je, da so **zadruge enakomerno prisotne v vseh sektorjih gospodarstva**. To je podlaga za ustvarjanje poslovnih zvez in skupnih projektov med različnimi sektorji. Danes je tako mnogo uspešnih italijanskih zadrug, ki povezujejo dejavnosti različnih sektorjev, od kmetijstva, turizma pa vse do industrijske proizvodnje.[2]

O **razširjenosti zadrug v Italiji** priča primer Trentina, kjer je prisotno več kot 600 zadrug na območju 217 občin. Federazione Trentina della Cooperazione, edina uradna organizacija, ki pomaga in nadzoruje zadružna gibanja v pokrajini Trento, torej zajema več kot tretjino od približno petsto tisoč prebivalcev v Trentinu.[3]

Libera Terra

Ena najbolj znanih in cenjenih zvez zadrug v Italiji danes je Libera Terra, ki se ukvarja z organiziranjem kmetijskih zadrug, zasnovanih na zemlji, ki je včasih pripadala kriminalnim organizacijam. Cilj Libere Terre je, da obnovi ozemlje, osvobojeno od različnih mafijskih združenj in na njem pridobiva izdelke visoke kakovosti, ob tem pa so pomembne vrednote delovanja **spoštovanje naravnega okolja in delavcev**. S svojim delom želi organizacija obnoviti območja, zaznamovana s prisotnostjo mafije tako, da tam ustvari avtonomne zadružne kmetije, ki naj bi bile avtonomne, stabilne in zmožne ustvariti delovna mesta in tako prispevati k **etičnemu ekonomskemu sistemu, ki temelji na legalnosti, družbeni pravičnosti in trgovini**.[4]

V okviru združenja Libera Terra Mediterraneo (ustanovljeno leta 2008) se ta organizacija povezuje še z mnogimi drugimi zadrugami, ki si delijo podobna prepričanja. Cilj združevanja kmetijskih dejavnosti različnih zadrug je učinkovito nastopanje na

[1] Kanjuo Mrčela, 1999.
[2] Cooperazione, 2015.
[3] The Cooperative Movement In Trentino, 2015.
[4] Home – Libera Terra, 2015.

trgu. Libera Terra Mediterraneo koordinira proizvodnjo izdelkov posameznih zadrug, nadzoruje razvoj od surovin do končnega izdelka in išče načine za večjo kakovost izdelkov in zagotovljanje ekonomske vrednosti. Tako povezovanje zadrug omogoča ustvarjanje kmetij z obetavno prihodnostjo, ki **zagotavljajo delavcem stabilno zaposlitev**.[5]

Cooperare con Libera Terra pa je neprofitna organizacija, ustanovljena leta 2006, ki se ukvarja z razvojem zadružništva. Že v nekaj letih je **»zrasla« od 25 do 74 članic po vsej Italiji.** Njihov cilj je zagotoviti in podpreti ekonomsko-podjetniški razvoj tistih zadrug, ki uporabljajo sredstva, zaplenjena mafijskim organizacijam. Tako nadzorujejo celoten projekt Libera Terra, skrbijo za začetniška podjetja s skupnimi razvojnimi načrti in za strokovno izobraževanje zadružnikov.[6]

Città Solare

Città Solare je **inovativen primer socialnega turizma**, ki povezuje brezposelne z željo po zaposlitvi, marginalizirane prebivalce z željo po nastanitvi in turiste ter popotnike, ki iščejo nizko cenovno prenočišče v pokrajini Veneto. Organizacija je bila ustanovljena leta 1997 v Padovi in se ukvarja s socialno integracijo in zaposlovanjem Italijanov ter imigrantov v različnih dejavnostih na področju okoljevarstva (reciklaža, prevoz odpadkov, vzdrževalna dela na manjših objektih, praznjenje Karitasovih zabojnikov z oblačili itd.), industrijske proizvodnje (mehanizacija, elektromehanizacija ali pnevmatike) in turizma (hotelirstvo). Zadruga zaposluje okoli 40 socialno prikrajšanih oseb. Hoteli organizacije Città Solare opravljajo dvojno funkcijo. Poleg funkcije turističnega prenočišča so na voljo tudi kot začasna nastanitev ljudem v stiski. Tako so aprila 2014 ponudili zatočišče petdesetim beguncem iz Sirije, Nigerije, Malija, Eritreje in Etiopije. Predsednik zadruge Maurizio Trabuio verjame, da je ta inovativna oblika turizma, ki združuje socialni in izobraževalni turizem ključnega pomena za trajnostni razvoj turizma, ki bo enako dostopen vsem, tudi ljudem z najnižjimi dohodki. Città Solare torej spodbuja razvoj nove ideje o potovanjih, odmik od potrošniškega in pomik k odgovornem, ozaveščenem in socialnem turizmu.[7]

Kaj pa Slovenija?

Slovenija na žalost **ni tako uspešna na področju delavskih zadrug**. Slovenski Zakon o zadrugah (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, št. 97/2009) opredeljuje zadrugo kot organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Tadej Slapnik pa navaja, da je na ta način pri nas organizirano zelo malo gospodarske dejavnosti: »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.«[8]

Kot sem predstavila, so v Italiji sektor socialnega podjetništva pametno in inovativno izkoristili in s tem ustvarjajo stabilna in trajnostna delovna mesta in prispevajo k **razvoju bolj ekonomsko in socialno pravične družbe**. V času, ko se Slovenija odpoveduje podjetjem v težavah in se odloča za privatizacijo, se zdi, da bi se bilo dobro zgledovati po naših italijanskih sosedih ter raje spodbujati socialno podjetništvo in delavske zadruge.

Viri in literatura:

Cooperazione.net,. Italian documentation centre on cooperatives and social economy. Dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://www.cooperazione.net/eng/pagina.asp?pid=383&uid=361

Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. Lastništvo in ekonomska demokracija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. Print.

Libera Terra, Cooperare Con Libera Terra – Libera Terra. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://liberaterra.it/en/world-libera-terra/cooperating-with-libera-terra.php

Libera Terra, Libera Terra Mediterraneo – Libera Terra. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dotopno na: http://liberaterra.it/en/world-libera-terra/libera-terra-mediterraneo.php

ONLUS, Consorzio. Home – Libera Terra. Libera Terra. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://liberaterra.it/en/

Slapnik, Tadej. Delavsko zadružništvo in socialno podjetništvo – priložnosti in izzivi za svete delavcev. Ekonomska demokracija 18. 5. (2014): 6-8. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://www.delavska-participacija.com/priloge/2092-785011.pdf#search=%22zadruge

Stories.coop., An Innovative Example Of Social Tourism. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://stories.coop/stories/an-innovative-example-of-social-tourism/

Stories.coop, The Cooperative Movement In Trentino. Internet, dostopano 12. 6. 2015.

Dostopno na: http://stories.coop/stories/the-cooperative-movement-in-trentino/

[5] Libera Terra Mediterraneo – Libera Terra, 2015.

[6] Cooperare Con Libera Terra- Libera Terra, 2015.

[7] An Inovative Example Of Social Tourism, 2015.

[8] Slapnik, 2014.

Zadruge v Italiji se v glavnem delijo na:

- tradicionalne zadruge (skrbijo za tradicionalne storitve)
- zadruge, ki nudijo storitve podjetjem
- socialne zadruge
- zadruge, ki se ukvarjajo s storitvami za posameznike
- zadruge, ki so nastale ob propadu podjetij

Ko je zadruga ustanovljena, preden se utrdi in ustali. se pojavijo nove težave: najprej mora doseči podjetniško samostojnost, priboriti si mora stranke (to velja predvsem za zadruge, ki so nastale iz procesov prestrukturiranja), povezati se mora z drugimi zadrugami ali drugimi operaterji, zato da lahko pride do vedno bolj konkretnih in zanimivih del in zato, da ima možnost posluževati se finančnih, marketinških in drugih storitev. Tretja ovira je doseči tolikšno premoženje, ki bi zadrugi dovoljevalo razvijati se, potegovati se za zahtevnejša dela in opremiti se s popolnejšimi inštrumenti oz. opraviti koristne strukturalne investicije. Zadružniška izkušnja in izkušnja vseh podjetij, kjer so delavci lastniki, so zelo pomemben vir za naše gospodarstvo, širiti ju je treba. Prihodnost kooperativ bo vedno bolj prihodnost delavskih kooperativ: njihova vloga se bo razvijala istočasno z razvojem družbe, v kateri gospodarstvo sloni na proizvodnji v družbi, kjer hrbtenico ekonomije ustvarjajo storitvene dejavnosti.

Renzo Medeossi, *Italijanski model kooperativ*



Piše:
Tadej Slapnik

Izvajanje vladnega strateškega projekta spodbujanja socialne ekonomije in ekonomske demokracije

S 1. 1. 2015 je področje socialnega podjetništva v celoti prešlo na Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Že pred tem so se začele izvajati nekatere dejavnosti v zvezi z ustrezno umestitvijo področja socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije, predvsem z ustrezno opredelitvijo strateškega projekta, ki je v koalicijski pogodbi določen kot ***Strateški projekt št. 9: Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije.*** *V okviru tega so bila v prvi vrsti identificirana področja ukrepanja, pripadajoče vsebine in način izvedbe tega projekta. Vzpostavljen je bil* ***organizacijski okvir,*** *ki je opredelil vlogo vlade, ministrstev in ostalih sodelujočih partnerjev (institucij, civilne družbe, akademskega sektorja) pri oblikovanju izhodišč za opredelitev ustreznih pravnih in strateških podlag za izvedbo tega projekta. Hkrati se je s potrditvijo Operativnega programa evropske kohezijske politike določil tudi* ***vir financiranja ukrepov*** *zlasti na področju socialnega podjetništva in zadružništva, na drugi strani pa se prav v zadnjem času oblikuje instrument za ekonomsko demokracijo v smislu* ***podpore zaposlenim pri morebitnih delavskih odkupih podjetij****.*

V okviru opredelitve pristojnosti in organizacije dela je bila na ravni kabineta predsednika Vlade RS oblikovana **Projektna skupina za razvoj socialne ekonomije in ekonomske demokracije**, ki je pod vodstvom državnega sekretarja Tadeja Slapnika v naslednjem koraku opredelila ključna področja obravnave, relevantna tako z vidika problematike kot tudi vsebine ukrepanja. V okviru projektne skupine so se oblikovale **vsebinske podskupine**: za kreativne industrije, za finančno podporno okolje, za področje izobraževanja ter za področje ekonomske demokracije, ki bo v prihodnje prerasla v **Strateški svet Vlade RS za ekonomsko demokracijo** pod vodstvom dveh ključnih resornih ministrov, Zdravka Počivalška in dr. Anje Kopač Mrak. V fazi oblikovanja je tudi podskupina, namenjena reševanju problematike prekariata, delujeta pa tudi že podskupini za socialno podjetništvo in za zadružništvo. Namen teh podskupin je strokovno opredeliti problematiko, cilje in ukrepe, ki bodo del **strategije socialne ekonomije** in **strategije razvoja ekonomske demokracije,** ki se pripravljata v okviru zgoraj navedenega strateškega projekta. Na tak način je mogoče spodbujati celosten pristop k oblikovanju usmeritev socialne ekonomije in ekonomske demokracije ter izvajanje ukrepov s tega področja. Namen teh skupin je prav tako opredeliti ključna področja intervencije države, bodisi v obliki sistemskih rešitev bodisi z ustrezno opredelitvijo implementacije posameznih ukrepov.

Koordinacijska skupina, ki deluje na ravni Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, je bila oblikovana z namenom izvajanja integriranega koncepta pri oblikovanju ukrepov, za katere so predvidena sredstva evropske kohezijske politike za obdobje 2014-2020. Posledično je bil opredeljen ukrep za socialna podjetja oziroma za alternativne poslovne modele (vključno z zadrugami), namenjen predvsem podpori socialnih podjetij v posameznih fazah njihovega življenjskega cikla – tako v fazi zagona oziroma t. i. start-up fazi, kot v fazi rasti in razvoja, namenjeni pa so tudi krepitvi podpornega okolja za socialna podjetja. Zlasti za poznejše faze življenjskega cikla podjetij je v pripravi **poseben finančni instrument,** ki bo z uporabo povratnih oblik financiranja (kreditov, garancij na kredite in podobno) namenjen predvsem povečanju finančnega vzvoda za ta podjetja.

V pripravi je **sprememba Zakona za socialno podjetništvo**, ki v prvi vrsti predvideva poenostavitev postopkov registracije socialnih podjetij, opredelitev minimalnih zahtev, ki jih mora izpolnjevati določen subjekt, ki je bodisi društvo, nevladna ali neprofitna organizacija, potencialni podjetniki in

podobno, da lahko ustreza pogojem za opredelitev njegovega statusa. Namen spremembe Zakona o socialnem podjetništvu je tudi poenostavitev izvajanja in odprava administrativnih bremen za socialna podjetja.

Po zgledu Velike Britanije je predvideno **oblikovanje Zakona o družbenih učinkih**, ki bo opredeljeval upoštevanje socialnih kriterijev, zlasti v postopkih javnega naročanja in javnih razpisov za izbor projektov v okviru evropskih programov. Zaradi izjemnega pomena spremljanja družbenih učinkov bo ta element integriran tudi v druge področne strategije in politike, predvsem z vidika zagotavljanja trajnostnega razvoja, ki posega tako na področje gospodarskega, kot tudi okoljskega in socialnega razvoja. Prav tako je predviden **razvoj kompozitnega kazalnika za merjenje socialnih učinkov**, ki bo upošteval predvsem vse tri predhodno omenjene komponente trajnostnega razvoja.

Prav tako je predvidena **sprememba Zakona o zadrugah**. Zadruge ali kooperative predstavljajo alternativni poslovni model z velikim učinkom na vključevanje ljudi, tako posameznikov kot tudi podjetij, pomeni odprt poslovni model za inovativne rešitve in stabilno ter trajnostno rast na različnih področjih – npr. tako na področju tradicionalnih industrij, kjer lahko z inovativnimi pristopi in prenosom znanja med generacijami dosežemo sektorsko rast in stabilen ter dolgoročni razvoj, kot tudi na področju prehranske industrije, turizma in drugih. Prav na področju turizma veljajo turistične kooperative za inovativen poslovni model, ki poleg vključitve večjega števila turističnih ponudnikov lahko pomenijo tudi večjo kakovost ponudbe po celotni vertikalni verigi vrednosti in s tem celovito storitev za turista, na drugi strani pa aktivno vključitev predvsem partnerjev iz lokalnega okolja in s tem zmanjševanje razvojnih neskladij med posameznimi območji. Posebnega pomena so delavske zadruge, ki jih je mogoče opredeliti kot alternativni poslovni model zlasti tam, kjer pride do odkupov podjetij s strani zaposlenih.

Ukrepi za spodbujanje ekonomske demokracije so usmerjeni prav v opredelitev aktivnosti za razvoj tega področja, zato je predvidena integracija teh aktivnosti v **celovit zakonodajni sklop**, ki ureja delovanje DUTB, zlasti v zvezi s prestrukturiranjem podjetij, ter upravljanje z državnim premoženjem, saj predvideva p**rednostno obravnavo interesa delavcev po pridobitvi lastništva v podjetjih**, ki so predvidena za privatizacijo.

Dodatno so še predvidene **spremembe zakonodaje na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju ter udeležbi delavcev pri dobičku**, da bodo na tak način zagotovljene vse faze (lastništvo, upravljanje, dobiček) poslovanja določenega gospodarskega subjekta z vidika participacije zaposlenih.



Piše:
mag. Franc Žnidaršič

Pripravljen predlog prenovljenega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-1)

Projektna skupina Demokratične stranke dela (DSD) je v skladu z temeljnimi usmeritvami svojega Programa in v skladu s Programom Združene levice (ZL) in njene poslanske skupine, ki ga uresničuje, pripravila predlog novele Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-1), katerega bo slednja po dogovoru tudi vložila v zakonodajni postopek v Državnem zboru ter zahtevala čimprejšnjo obravnavo.

Drugi poskus celovite prenove ZSDU

Kot poslanec Državnega zbora sem že v letu 2011 sodeloval pri prvem poskusu **celovite prenove zastarelega in neučinkovitega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, saj je bila to eno od temeljnjih vsebin Programa DSD. Predlog ZSDU-1 je tedaj pripravila skupina, v kateri sta bila poleg mene še poslanec Vili Rezman in dr. Mato Gostiša kot izjemen poznavalec področja, ki naj bi ga ta zakon urejal. Jeseni 2011 sem novelo zakona tudi vložil v parlamentu, vendar ni dočakal obravnave zaradi padca Pahorjeve vlade. Tako je v veljavi še vedno Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki kljub dopolnitvam v letu 2001 in 2007 že dolgo časa več ne koristi ideji sami, je pogosto grobo kršen, v nekaterih elementih je postal celo škodljiv.

V Združeni levici smo se dogovorili za **ponovno pripravo novele ZSDU-1 še v tem letu**. Nalogo je prevzela DSD, ki želi s celovito prenovo tega zakona omogočiti delavcem, da postanejo subjekt(i) poslovnih procesov, kar povečuje učinkovitost pri ustvarjanju nove vrednosti ter boljših rezul-

tatov dela, za razliko od položaja »poslovnega stroška«, kot jih vidi večina lastnikov proizvodnih sistemov, ki razmišljajo zgolj o dobičku. Pri tem pa zanemarjajo bogastvo ustvarjalnega znanja in drugih produkcijskih potencialov, nakopičenih v delovnih ljudeh, ki (še) niso izkoriščeni, čeprav bi prav v pogojih gospodarske krize lahko prišli še bolj do izraza. To dokazuje dobra praksa v državah, kjer je človeški kapital spoštovan in cenjen.

Razlogi za nujno prenovo ter cilji novele ZSDU-1

Dosedanja več kot dvajsetletna praksa uresničevanja zakona, ki se skozi vsa ta leta posebej sistematično spremlja in analizira zlasti v okviru **Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS)** in **Študijskega centra za industrijsko demokracijo (ŠCID)**, pa tudi v okviru nekaterih drugih strokovnih institucij, je pokazala njegove številne – tako vsebinske kot nomotehnične – slabosti, ki zavirajo hitrejši razvoj sodobnega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v Sloveniji. Tudi empirične raziskave o uresničevanju ZSDU v praksi so opozorile na mnoge zelo pomanjkljive in neustrezne rešitve v veljavnem zakonu. Vse te slabosti so s to novelo odpravljene, zakon pa usklajen tudi z novimi zakoni in spremembami prejšnjih (ZGD, ZDR, Zakon o arbitraži itd.).

Celovitejša analiza vseh navedenih virov je pokazala, da je v obstoječem zakonu potrebno dodelati in popraviti številne sporne rešitve, česar se je projektna skupina v omenjenem smislu lotila že lani, saj je ugotovila, da je **potrebno spremeniti in dopolniti več kot dve tretjini vseh členov veljavnega ZSDU**. Potrebna je torej zares celovita prenova in posodobitev tega zakona, kajti takšen kot je zdaj, zagotovo ne ustreza več potrebam prakse po hitrejšem razvoju sodobnega sistema delavske participacije kot pomembnega elementa doseganja večje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, ampak ta razvoj v mnogih pogledih celo že izrazito zavira.

Temeljni razlog za sprejem predlaganega zakona je torej **zastarelost, nedodelanost in vsebinska neusklajenost** z različnimi, kasneje sprejetimi zakoni, predvsem pa tudi potreba po **večjem upoštevanju spoznanj sodobnih poslovnih ved** o izjemnem pomenu visoko razvitega sistema delavske participacije pri upravljanju za zagotavljanje »zavzetosti« (tj. delovne motivacije in organizacijske pripadnosti) zaposlenih. Ta namreč v sodobnih pogojih gospodarjenja predstavlja temeljni pogoj za učinkovito angažiranje človeškega kapitala podjetij v poslovnih procesih in s tem vse bolj postaja eden ključnih predpogojev za konkurenčnost in razvoj gospodarstva kot celote. Delavska participacija pri upravljanju tako postaja nujna **integralna sestavina sodobnega menedžmenta in korporacijskega upravljanja**.

Glavni cilj zakona je torej odprava ugotovljenih pomanjkljivosti in vsebinska prenova, ki bo omogočila hitrejši razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju v slovenski poslovni praksi in posledično večjo poslovno uspešnost podjetij ter hitrejši gospodarski razvoj nasploh.

Temeljna načela in rešitve v predlogu ZSDU-1

Temeljno načelo, iz katerega izhajajo predlagane nove rešitve, je **načelo ohranitve pravic**, ki je povsem skladno z aktualnimi trendi razvoja ekonomske demokracije v EU, in na katerem sicer temeljijo tudi nekatere evropske direktive s tega področja. Posamezne rešitve naj torej ne bi zmanjševale že obstoječih participacijskih in drugih pravic delavcev in njihovih predstavništev po tem zakonu, za kar v praksi tudi ni videti prav nobene realne potrebe, kajti sedanji obseg teh pravic brez dvoma v ničemer **ne ogroža temeljnih principov lastniškega upravljanja družb**. Nobena izmed veljavnih participacijskih pravic iz veljavnega ZSDU, torej v okviru ZSDU-1 torej načeloma ne bi smela biti zmanjšana.

Po drugi strani pa tudi **ne gre za poskus bistvene širitve teh pravic oziroma pristojnosti delavskih predstavništev**, ki bi pomenile prekomerno poseganje v avtonomijo odločanja menedžmenta in svobodno gospodarsko pobudo lastnikov, ampak zgolj za njihovo **»izpopolnjevanje«** tam, kjer je praksa pokazala, da bi določene pravice že doslej morale biti smiselno vključene v zakon. Poudarek torej ni na morebitni širitvi pravic, temveč predvsem na **povečanju učinkovitosti zakona** glede njihovega uresničevanja. To pomeni, da so posamezne pravice – tako materialne kot participacijske – zapisane bolj decidirano in s tem bolj zavezujoče, predvsem pa tudi, da so morebitne kršitve dosledneje sankcionirane.

Poglavitne rešitve imajo torej namen predvsem – **zares, ne samo deklarativno, tako kot doslej** – zagotoviti materialne in druge pogoje za delo svetov delavcev, delovnopravno zaščito delavskih predstavnikov, dolžnosti delodajalcev do svetov delavcev pri uresničevanju njihovih participativnih pristojnosti, volitve in odpoklic delavskih predstavnikov, način reševanja sporov, odgovornost in sankcije za kršitev zakonskih določb. Nekatere spremembe so namenjene tudi odpravi terminoloških in nomotehničnih pomanjkljivosti zakona ter jasnejši opredelitvi posameznih pojmov ter medsebojnih pravic in obveznosti udeležencev soupravljalskega procesa.

Pričakujemo najširšo podporo

V DSD in v Združeni levici smo trdno prepričani, da je **novela ZSDU-1 dobra, potrebna in zasluži ustrezno pozornost, podporo in sprejem**. Pri tem resno računamo na javno podporo sindikatov, oblastnih organov in tudi delodajalcev, saj so rešitve in na njih sloneča dobra praksa v državah, kjer se izvaja, dokaz in garant, da lahko pomaga in koristi vsem: lastnikom, upravljalcem in vsem zaposlenim, ki ob možnosti svoje vključenosti v upravljanje podjetja, storijo vse, da uspeva, se razvija in ohranja ne samo svojo kapitalsko funkcijo, pač pa tudi lastnost družbeno odgovornega gospodarstva. Slednjega v DSD in Združeni levici razumemo tako, da zaposleni sodelujejo pri upravljanju, lastniki pa zagotavljajo pravično delitev ustvarjenega tako, da zagotavlja solidno preživetje zaposlenih, vključno z delitvijo dela dobička, možnega solastništva, upoštevajo pa tudi druge družbene potrebe v okolju, v katerem delujejo.

Verjamemo, da bo zakon **to jesen obravnavan in sprejet**.

(Opomba: Predlog ZSDU-1, ki ga je pripravila projektna skupina DSD, si lahko ogledate na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije v rubriki »Aktualno« na naslovu: http://www.delavska-participacija.com/priloge/2217-1.doc).

Goodyear Dunlop Sava Tires d.o.o.

Svet delavcev in njegovo vključevanje v upravljanje varnosti in zdravja pri delu

28. maja 2015 je bil Svet delavcev Goodyear Dunlop Sava Tires d.o.o. gostitelj izobraževalnega srečanja članov ZSDS z naslovom »Spoznavajmo dobre prakse upravljanja varnosti in zdravja pri delu«, na katerem je bil udeležencem poleg podrobnejše predstavitve celotnega sistema VZD v družbi (vključno z ogledom proizvodnje) na kratko predstavljen tudi sam svet delavcev, in sicer s posebnim poudarkom prav na tem vidiku njegovega delovanja.

O svetu delavcev na splošno

Svet delavcev Goodyear Dunlop Sava Tires je eden izmed treh naslednikov (poleg Savatech d.o.o. in Veyance Technologies Europe d.o.o.) sveta delavcev prvotne Save d.d., ki je bil ustanovljen že leta 1994. Tudi prvo srečanje našega, takrat še »Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij«, smo gostili pri nas v Kranju. V **15-članski** sestavi sveta delavcev aktivno delujejo **trije odbori**:

- odbor za kadrovska, socialna in statusna vprašanja
- odbor za motivacijo zaposlenih
- odbor za varnost in zdravje pri delu

Na **rednih mesečnih sejah** SD so prisotni tudi člani poslovodstva naše družbe, po potrebi pa tudi regijskega vodstva, saj smo del mednarodne korporacije Goodyear. Vedno je prisoten **direktor proizvodnje**, medtem ko se ostali direktorji sej udeležujejo po potrebi, glede na obravnavano tematiko. Izrednih oz. korespondenčnih sej se poslužujemo v primerih, ko so obravnavane tematike zelo aktualne in se od nas pričakuje hitra odzivnost.

V letu 2004 smo se dogovorili, da se delovno mesto predsednika sveta delavcev tudi sistemizira. To pomeni, da se je funkcija predsednika sveta delavcev **profesionalizirala**, kar nam nenazadnje tudi omogoča veljavni ZSDU.

S priključitvijo Slovenije EU smo postali tudi **člani Evropskega sveta delavcev Goodyear (GEICF)**, kjer zastopamo našo družbo z dvema predstavnikoma. Že drugi mandat imamo tudi **predstavnika v tričlanskem predsedstvu** (Poljska, Nemčija in Slovenija) Evropskega sveta delavcev. Predstavniki 28 držav se vsaj enkrat letno srečujemo z regijskem vodstvom v Luksemburgu. Poleg informacij, določenih v sporazumu, katere prejmemo od vodilnih



Piše:
Milan Malovrh

direktorjev korporacije, je sestanek odlična priložnost za izmenjavo najrazličnejših izkušenj s področja soupravljanja in delovanja delavskih predstavništev.

Vključevanje sveta delavcev v upravljanje VZD

Aktivna vloga sveta delavcev se v našem primeru najbolj odraža med drugim prav v aktivnostih, povezanih z **upravljanjem varnosti in zdravja pri delu (VZD), kot tudi izven dela**.

Glavni indikator uspešnega sodelovanja se kaže v **skupni povprečni bolniški odsotnosti**, ki se giblje na mesečni ravni **zgolj okoli 2 %**. To je tako v slovenskem merilu kot tudi znotraj korporacije Goodyear brez dvoma vrhunski rezultat. Nikakor ne gre zanemariti dejstva, da smo večinoma proizvodno podjetje, katerega proizvodnja poteka v triizmenskem ritmu z menjavo prostih dni.

Obvezna točka dnevnega reda vsake seje sveta je varnost, ki je tudi prioriteta poslovodstva. Odbor za varnost in zdravje pri delu, naš najbolj aktiven odbor, na sejah predstavi zaključke mesečnega delovanja. Največkrat se na seji odločimo za pobude, ki jih naslovimo poslovodstvu. S kadrovsko službo in varnostnim inženirjem imamo tudi posvetovanja o ocenah tveganja. Le-ta so še posebno aktualna sedaj, saj smo v fazi uvajanja nove sistemizacije delovnih mest.

Vsako leto dobimo s strani pooblaščenega zdravnika tudi obsežno **Poročilo o zdravju zaposlenih**. Poročilo vsebuje podrobno analizo stanja po oddelkih, kar nam omogoča spremljanje različnih trendov in z njim posledično povezanih aktivnosti. Proaktivno delovanje na tem področju je zelo pomembno, saj se tudi pri nas zvišuje povprečna starost zaposlenih, ki je že presegla 40 let.

Da se zaposleni resnično zavedamo pomena varnosti in zdravja pri delu, se kaže tudi v **inovacijski dejavnosti**. Kar 40 odstotkov vseh inovacijskih predlogov se namreč nanaša na temo izboljšanja varnosti in zdravja pri delu kot tudi ergonomije.

Pod **okriljem sveta delavcev** potekata tudi brezplačna organizirana vadba in rekreacija v malem nogometu, košarki, badmintonu. Predstavnicam naše družbe je omogočeno obiskovanje aerobike najrazličnejših vrst in fitnesa. Pod zelo ugodnimi pogoji lahko dobimo tudi vstopnice za kranjski olimpijski bazen.

Člani sveta delavcev smo prisotni in aktivno sodelujemo v **komisiji za prehrano** z našim ponudnikom prehrane in avtomatov za tople in hladne napitke. Trend gre v pravilno smer, saj je prehrana vse bolj zdrava. Vse manj je tudi pijač in napitkov, ki vsebujejo večjo količino sladkorja. Že nekaj let imamo tudi gentlemanski dogovor, da vsi zaposleni prejmemo ob vsakem obroku tudi brezplačno plastenko vode, ko zunanja temperatura preseže 30 stopinj Celzija.

Smo tudi lastniki **certifikata družini prijazno podjetje**, kar je bila pred leti ravno pobuda sveta delavcev.

Praksa je najboljši učitelj, pravijo

Besede v naslovu nesporno veljajo tudi za področje razvijanja sistema delavskega soupravljanja v podjetjih in se nanašajo na vedno bolj pogosto prakso različnih delovnih srečanj oz. izmenjavo praktičnih izkušenj med sveti delavcev, ki so člani Združenja svetov delavcev Slovenije. Problemi, s katerimi se posamezni sveti delavcev srečujejo pri svojem delu, so namreč kljub specifičnim okoliščinam v različnih podjetjih v marsičem podobni, tako da so lahko preizkušene »dobre prakse« vsakomur zelo dragocena opora pri njegovem delovanju v lastnem okolju.

V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) se namreč že vse od ustanovitve, v letu 1996, trudimo, da z **organiziranimi izobraževalnimi srečanji** (predavanja, seminarji, delavnice, študijska srečanja in potovanja ter sistem »certificiranja«) članom svetov delavcev bogatimo znanje za kakovostnejše zastopanje in uveljavljanje interesov zaposlenih v vseh procesih korporacijskega upravljanja in vodenja podjetij.

Ne nazadnje, smo to zapisali tudi v temeljno poslanstvo ZSDS, s čemer smo se zavezali k:

- **zagotavljanju organizirane strokovno-svetovalne, izobraževalne in informativne dejavnosti za potrebe delovanja svojih članov,**
- **omogočanju medsebojne izmenjave izkušenj in skupnega iskanja primernih rešitev za vprašanja uresničevanja zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in**
- **proučevanju razvoja ter uveljavljanju ustreznih oblik in metod uresničevanja delavske participacije v praksi.**

Z vsem tem spodbujamo dodatno izobraževanje in stalno strokovno izpopolnjevanje predstavnikov delavcev, kar zanesljivo vsestransko ugodno vpliva, tako na nadaljnji razvoj soupravljanja kot na samo poslovno učinkovitost in uspešnost podjetij.

Na področju organizirane izobraževalne dejavnosti v ZSDS – se v zadnjem času vedno bolj uveljavlja že v uvodu omenjena **praksa različnih delovno-izobraževalnih srečanj**, ki skupaj s standardnimi posveti, seminarji in delavnicami – prinaša zelo pomembno izmenjavo praktičnih izkušenj med posameznimi sveti delavcev, in to neposredno v podjetjih, kjer delujejo. Tovrstna srečanja članov dveh ali več svetov delavcev so tudi odlična priložnost za medsebojno spoznavanje in promocijo dobrih praks ter hkrati za predstavitev dejavnosti, položaja, kulture in razvitosti notranjega dialoga v posameznem podjetju, kar nesporno pomembno vpliva na njegovo poslovno uspešnost.

V tem smislu velja iz zadnjega obdobja posebej omeniti zlasti **dve »bilateralni« delovni srečanji posameznih svetov delavcev** (SD Gorenje in SD Revoz, 13. maja v Velenju, ter SD Goodyear Dunlop Sava Tires (skupaj s SD Veyance Technologies) in SD Unior, 2. junija v Zrečah) in **izobraževalno srečanje članov ZSDS** na temo upravljanja področja VZD v družbi Goodyear Dunlop Sava Tires, 28. maja 2015.

mag. Rajko Bakovnik



Delovno srečanje SD Sava Tires (in Veyance Technologies) s SD Uniorja, Zreče, 3. junij 2015.

AVTORJI PRISPEVKOV: Brane Gruban, Accredited Business Communicator (Los Angeles, 1997), direktor svetovalne družbe Dialogos d.o.o.; **Alojzij Boc**, zunanji sodelavec ŠCID; **Dušanka Lužar Šajt**, univ. dipl. pedagoginja in profesorica sociologije, direktorica Fundacije PRIZMA; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, direktor ŠCID; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica menedžmenta, profesorica na Fakulteti za menedžment v Kopru; **Leja Drofenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Jernej Štromajer**, doktorand na Fakulteti za družbene vede, sodelavec Slovenskega foruma socialnega podjetništva; **Laura Mrčela**, študentka analitične sociologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani; **Tadej Slapnik**, državni sekretar za področje socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije v Kabinetu predsednika Vlade RS; **Franc Žnidaršič**, magister medicine, predsednik DSD – Demokratične stranke dela; **Milan Malovrh**, predsednik sveta delavcev družbe Goodyear Dunlop Sava Tires d.o.o. iz Kranja.

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

Utrinki s srečanja članov ZSDS

Dne 28. maja 2015 je bilo v družbi Goodyear Dunlop Sava Tires d.o.o. organizirano izobraževalno srečanje članov ZSDS z naslovom Spoznavajmo dobre prakse upravljanja varnosti in zdravja pri delu, namenjeno »usposabljanju iz prakse za prakso«. Gostitelji so udeležencem najprej podrobno predstavili delovanje tega področja v družbi ter vlogo sveta delavcev, nato pa so jim varnostne ukrepe pokazali in pojasnili tudi neposredno ob ogledu proizvodnje.

