TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 6/2019, LETNIK XXIII

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Združenje delodajalcev za »retrogradne izboljšave« zakona o soupravljanju

Stran 25

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

»Družbena odgovornost« brez ekonomske demokracije je iluzija

Ekonomska demokracija je pojem, ki v teoriji za zdaj (še) nima povsem poenotene vsebine, ampak se uporablja in razumeva v različnih pomenih – v ožjem ali pa v širšem. V ožjem smislu se največkrat uporablja zgolj kot sinonim za različne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih znotraj aktualnega družbenoekonomskega sistema (soupravljanje, udeležba pri dobičku, notranje lastništvo in delavsko zadružništvo), v /naj/širšem smislu pa s tem pojmom razumemo nek perspektivno popolnoma nov, na bistveno drugačnih sistemskih temeljih zasnovan družbenoekonomski sistem, ki ne bo več klasični »mezdni« kapitalizem, še manj socializem v katerikoli od njegovih doslej preizkušenih inačic, temveč bo vsestransko »družbeno odgovoren« sistem. Bodisi v prvem bodisi v drugem primeru pa je ekonomska demokracija nepogrešljiv element »koncepta družbene odgovornosti.«

Sistemska družbena odgovornost in ekonomska demokracija

Koncept celovite (sistemske) družbene odgovornosti *v bistvu sovpada z idejo ekonomsko uspešne(jše), obenem pa socialno pravične(jše) in kohezivne(jše) ter okoljsko odgovorne(jše) družbe, kar je sicer danes na načelni ravni tudi splošno sprejeta in proklamirana dolgoročna družbenorazvojna vizija. Pri tem je treba pojem »pravičnosti« v kontekstu ideje družbene odgovornosti kajpak razumeti v smislu* ***Rawlsovega univerzalnega temeljnega principa pravičnosti,*** *po katerem morajo biti »vse primarne socialne dobrine, se pravi, svoboda, možnosti, dohodki, bogastvo in temelji samospoštovanja, porazdeljeni enako, razen če je neenaka distribucija katere koli od teh dobrin v korist najbolj zapostavljenih«.*

Tega koncepta pa seveda dolgoročno ni mogoče uresničiti zgolj z nekakšnimi ***parcialnimi ukrepi*** *za odpravljanje zaznanih pojavov »neodgovornosti« na posameznih področjih družbenega življenja ter z ozaveščanjem in vzgajanjem posameznikov ter organizacij za njihovo družbeno odgovorno obnašanje in delovanje znotraj danega družbenoekonomskega sistema. Najprej je treba sploh vzpostaviti ustrezne sistemske oziroma pravno-institucionalne okvire, ki takšno obnašanje in delovanje posameznikov in organizacij tudi predpostavljajo, omogočajo in spodbujajo. Treba je torej ustvariti družbenoekonomski sistem, ki bo* ***»družbeno odgovoren že sam po sebi«****, morebitna družbeno neodgovorna ravnanja posameznih subjektov pa v njem ne bodo pravilo, temveč sistemsko-odklonski pojav (in obratno).*

Osnovno vprašanje v zvezi s tem konceptom je torej, ali bi aktualni kapitalizem, ki ga živimo in ki je po svojem najglobljem ekonomskem bistvu še vedno ***čisto navaden klasični »mezdni« kapitalizem*** *z vsemi svojimi notranjimi protislovji ter splošno znanimi čedalje bolj katastrofičnimi ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi posledicami, že lahko šteli kot takšen* ***»družbeno odgovoren družbenoekonomski sistem«****, torej kot sistem, katerega ideološki in pravno-institucionalni okviri bi lahko tudi brez dodatnih radikalnejših sistemskih posegov že v tem trenutku omogočali praktično realizacijo celovitega koncepta družbene odgovornosti? Je torej aktualni kapitalizem po svoji teoretični in pravno-institucionalni zasnovi res (že) za vekov veke absolutno superioren družbenoekonomski sistem brez konkurence in brez alternative, s katerim se je, kot trdijo »fukuyamisti«,* ***končala zgodovina razvoja človeške civilizacije*** *(in da je torej treba odslej spreminjati samo še moralo in odgovornost ljudi v tem sistemu, ne pa sistema)?*

Odgovor je kajpak na dlani: teza o superiornosti aktualnega kapitalizma je ***teoretična neumnost brez primere****. Družbenoekonomski sistem, ki še vedno temelji na klasičnem, ekonomsko in odločevalsko izrazito neenakopravnem in nepravičnem »mezdnem« temeljnem produkcijskem odnosu med delom in kapitalom ter njunimi lastniki (kot počelu in osnovnemu izvoru tudi vseh ostalih omenjenih deviantnih družbenih posledic aktualnega kapitalizma), je po vseh elementih omenjenega Rawlsovega univerzalnega temeljnega principa pravičnosti vsekakor* ***že v temelju družbeno popolnoma »neodgovoren« sistem!*** *Nujna je torej njegova temeljita rekonstrukcija in tudi skrajni čas je že zanjo.*

Bolj ali manj edino perspektivno alternativo v tem smislu pa seveda brez dvoma predstavlja ***vizija celovite ekonomske demokracije*** *kot družbenoekonomskega sistema, v katerem bodo nosilci dela in kapitala kot dveh povsem enakovrednih temeljnih produkcijskih dejavnikov glede*

svojega sistemskega položaja in pravic v vseh pogledih popolnoma izenačeni, in sicer

- *tako pri upravljanju podjetij kot osnovnih ekonomskih celic družbe, kjer se nova ekonomska vrednost oziroma družbeno bogastvo ustvarja (v takšnih ali drugačnih »produkcijskih odnosih«, ki se seveda potem tako ali drugače »preslikavajo« tudi na vse druge družbene odnose znotraj – če si za trenutek sposodimo Marxovo terminologijo – pravne in politične družbene »nadstavbe«),*
- *kot seveda tudi pri /raz/delitvi te novoustvarjene vrednosti oziroma družbenega bogastva, posledično pa seveda tudi v družbi na splošno.*

In ta vizija kajpak ni ***nikakršna utopija****, na njenem uresničevanju pa bo treba začeti resno delati čim prej. A ne seveda z nekakšnimi t. i. strukturnimi (davčnimi, fiskalnimi, monetarnimi, socialnimi ipd.) reformami, ki se sistemskih temeljev tega kapitalizma niti ne dotikajo, kaj šele, da bi jih lahko zares spreminjale. Začeti bo treba pri* ***radikalni rekonstrukciji sedanje pravne zasnove kapitalističnega podjetja*** *kot temeljne ekonomske celice družbe, ki bo morala v bodoče postati resnično »enakopravna (partnerska) skupnost človeškega in finančnega kapitala ter njunih nosilcev/lastnikov« kot neposrednih soproducentov, ki bodo, kot rečeno, povsem enakovredno udeleženi tako pri upravljanju (skupnega) podjetja kot tudi pri razdelitvi njegovih poslovnih rezultatov skladno z njihovimi dejanskimi prispevki pri njihovem soustvarjanju. Od tu dalje, pa bi bile posledične radikalne spremembe tudi sedanjih deviantnih ekonomskih, socialnih in okoljskih učinkov aktualnega kapitalizma kot celote seveda bolj ali manj samoumevne in samodejne.*

Toda kaj, kot pa vse to sedanjim privilegiranim družbenim skupinam kajpak ne bi ustrezalo in se morebitnim tovrstnim sistemskim spremembam, oziroma celo že kar samim razmišljanjem v to smer, na vsakem koraku in z vso močjo (ki ni majhna) ***krčevito upirajo****. V tem je ves problem »odpora« do ideje ekonomske demokracije, ne morda v nerealnosti oziroma objektivni neuresničljivosti teh sistemskih sprememb.*

Družbena odgovornost podjetij in ekonomska demokracija

A pustimo za zdaj dolgoročno vizijo celovite ekonomske demokracije ob strani in se vrnimo v realnost sedanjega časa. Koncepcija podjetja je namreč zaenkrat pravno zasnovana, kakor pač je, in tako bo še nekaj časa.

Danes se za podjetje oziroma gospodarsko družbo kot njegovo pravno-organizacijsko obliko, ki nasproti delavcem sistemsko nastopa kot ***»delodajalec«*** *šteje zgolj* ***»pravno personificirani kapital«*** *(sam po sebi, brez dela!), lastniki tega kapitala kot zgolj enega od dveh temeljnih produkcijskih dejavnikov pa kot* ***»lastniki podjetij«*** *in kot samoumevni edini* ***»podjetniki«****, ki si lahko zato bojda ekonomsko upravičeno prilaščajo tudi vse korporacijske pravice in celoten poslovni rezultat podjetij. Medtem ko naj bi bilo delo na drugi strani pa zgolj* ***navadno tržno blago****, njegovi lastniki pa »****delojemalci****« oziroma* ***»najemna delovna sila«****, dostopna na t. i. trgu dela za potrebe delodajalcev za mezdo/plačo kot njeno tržno ceno. In to v 21. stoletju kot t. i. eri znanja in človeškega kapitala. Kakšen* ***strahovit ekonomski in pravni nesmisel!*** *A takšen sistem zaenkrat pač je.*

Ekonomska demokracije je v 21. stoletju kot »eri znanja in človeškega kapitala« razvojni imperativ.

Kje je torej kljub vsemu že v danem trenutku najti ***neposredno povezavo med (večjo) »družbeno odgovornostjo podjetij«,*** *o kateri se – zlasti skozi koncept t. i. deležniškega upravljanja – sicer danes veliko teoretizira, in* ***ekonomsko demokracijo****, pojmovano v uvodoma omenjenem »ožjem« smislu, torej zgolj kot sinonim za tri temeljne oblike sodobne delavske participacije oziroma organizacijske (tj. upravljalske in finančne) participacije zaposlenih* ***v okviru nespremenjenega družbenoekonomskega sistema****:*

- *sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij,*
- *udeležba delavcev pri dobičku podjetij,*
- *širše notranje lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo) in delavsko zadružništvo?*

Dejstvo je, da vse omenjene oblike sodobne delavske participacije nesporno že pomenijo ***vsaj zametek preseganja klasičnega »mezdnega« odnosa med nosilci kapitala in dela/človeškega kapitala****, kar omogoča tudi učinkovitejše zadovoljevanje najrazličnejših potreb zaposlenih pri delu in v zvezi z delom (tj. ne samo materialnih, temveč predvsem tudi osebnostnih in societalnih, ki so v motivacijskem smislu celo pomembnejše od same »plače«) in s tem njihovo večje delovno zadovoljstvo, posledično pa seveda njihovo večjo »zavzetost« (tj. delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost), kar v končni posledici prinaša tudi večjo konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij ter gospodarstva kot celote.* ***Odgovor na gornje vprašanje se torej glasi:*** *brez visoko razvitega sistema delavske participacije danes, v pogojih ekonomije znanja, ki temelji na ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih oziroma na »človeškem kapitalu«, družbeno odgovorno poslovanje podjetij preprosto sploh ni (več) mogoče.*

Logika te trditve *je seveda popolnoma jasna, temelji pa, kot ugotavlja R. Bakovnik v članku z naslovom »Delavska participacija kot element družbene odgovornosti podjetij«, na* ***naslednjem razlogovanju****:*

- *če so zaposleni ključna skupina deležnikov, bistvo družbene odgovornosti podjetij pa čim bolj učinkovito in celovito uresničevanje interesov vseh deležnikov, torej tudi zaposlenih, in*

- *če je temeljni smisel in namen različnih oblik delavske participacije zadovoljevanje najrazličnejših (ne samo materialnih) potreb in interesov zaposlenih v zvezi z delom, katerih drugače kot z omogočanjem najširše participacije pravzaprav sploh niti ni mogoče učinkovito uresničiti,*
- *potem je tudi bistvo koncepta družbene odgovornosti brez visoko razvite delavske participacije že v osnovi pač preprosto sploh neuresničljivo,*

kajti v nasprotnem kajpak ni moč govoriti o tem, da se podjetje trudi optimalno uresničevati interese te skupine svojih ključnih deležnikov in da je torej ***»družbeno odgovorno«****.*

Sklep

Intenziven razvoj ekonomske demokracije *v obeh zgoraj obravnavanih možnih pomenih tega pojma (širšem in ožjem) je v sodobnih pogojih gospodarjenja v 21. stoletju brez dvoma že zdavnaj postal* ***imperativ nadaljnjega ekonomskega in socialnega razvoja*** *v smeri želene ekonomsko (še bolj) uspešne, obenem pa socialno pravične in ustrezno okoljsko odgovorne družbe. Kakršnekoli razprave o celovitejšem konceptu družbene odgovornosti brez upoštevanja tega imperativa pa so bolj ali manj brezpredmetne in celo škodljive. Ustvarjati vtis, da je ta koncept morda uresničljiv tudi brez načrtnega – vsaj postopnega – uvajanja ekonomske demokracije, je torej lahko v končni posledici tudi* ***izrazito »družbeno neodgovorno« početje****.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Piše:
dr. Živko Bergant

Družbena odgovornost in ekonomska demokracija

Izhodišča za celovito obravnavanje družbene odgovornosti

Avtor podaja možnosti in pristope za celovito obravnavanje družbene odgovornosti kot ene od najpomembnejših usmeritev delovanja ljudi in organizacij pri vzpostavljanju ekonomske demokracije. Pri tem izhaja iz zakona dodane vrednosti. Predlagane so opredelitve nekaterih pojmov v povezavi z družbeno odgovornostjo, kot so prvine, razsežnosti, področja, vrste, oblike, načela, vidiki. Poudarja dodano vrednost kot najpomembnejši pristop in potrebo po njenem nadaljnjem uveljavljanju, kajti prav dodana vrednost, njeno »upravljanje« in ustrezna (raz)delitev med njene soustvarjalce je eden osrednjih elementov ekonomske demokracije kot bistvene sestavine družbene odgovornosti.

Uvod

Razumevanje in obravnavanje družbene odgovornosti je **eden od pogojev oblikovanja in vzpostavljanja ekonomske demokracije.** Že osnovna utemeljitev potrebe po ekonomski demokraciji ima podlago v temeljnih izhodiščih družbene odgovornosti, zlasti še v segmentu uresničevanja družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih kot ene ključnih skupin deležnikov. Pri tem ima seveda velik pomen predvsem tudi razvoj vseh oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih v podjetjih, tako upravljavske (sodelovanje delavcev pri upravljanju) kot tudi finančne (udeležba delavcev pri poslovnih rezultatih, širitev t. i. notranjega lastništva zaposlenih).

Družbeno odgovornost opredeljujejo avtorji in tudi mednarodne institucije (npr. ISO 26000)[1] **na številne načine**, na primer:

- odgovornost do prihodnjih rodov,
- do delavcev in človekove ustvarjalnosti,
- do dohodkovne neenakosti,
- do upravljanja,
- do starejših,
- do podjetništva,
- do politike in do zgodovine (npr. Bohinc *et al.*, 2018) itd.

[1] ISO 26000 (ISO, 2010) govori predvsem o družbeni odgovornosti organizacij, čeprav pri tem poudarja tudi odgovornost vsakega za vplive na družbo.

Lahko jo obravnavamo kot odgovornost različnih subjektov, družbe kot celote, podjetij ter posameznikov (npr. Bergant, 2019). S tem seveda nismo izčrpali **vseh opredelitev in vidikov družbene odgovornosti** v obsežni literaturi, kar pa tudi ni bil naš namen. Želeli smo samo prikazati široko paleto opredelitev in pristopov, ki poskušajo obravnavati družbeno odgovornost z različnih vidikov.

Obstoj velikega števila različnih opredelitev družbene odgovornosti po eni strani kaže na njene številne razsežnosti in vidike in zato tudi na njeno pomembnost. Po drugi strani pa to otežuje njeno sistematično obravnavo in celovit pristop. To se kaže v številnih člankih in razpravah, katerih skupna značilnost je, da se ukvarjajo pretežno le s posameznim vidikom družbene odgovornosti. **Celovit pristop** pa je nujen, če želimo neko kategorijo sistematično obravnavati. S sistemskim pristopom k družbeni odgovornosti bi lahko prispevali k njenemu nadaljnjemu raziskovanju in ne nazadnje omogočili tudi njeno merjenje in uveljavljanje.

V nadaljevanju bomo predstavili **zamisel sistemskega obravnavanja družbene odgovornosti** in s tem tudi njenih razsežnosti v skladu z načeli celovitosti in soodvisnosti (Mulej, 2013, 84–86).

Izhodišča opredelitve temeljnih pojmov družbene odgovornosti

Zaradi soodvisnosti in potrebnega sodelovanja naj bi bilo vse človekovo delovanje družbeno odgovorno. Zato se kot temeljno izhodišče za razpravo o družbeni odgovornosti kaže prav **zakon dodane vrednosti**, ki kot univerzalni zakon obsega vse človekovo delovanje.

Zakon dodane vrednosti (*ZDV*) je univerzalen, saj velja v vseh družbeno ekonomskih sistemih, ne glede na časovno obdobje in obsega dva vidika (Bergant, 2017a, 100):

1. *dodana vrednost* *je čisti izid delovanja organizacijskega sistema pri obvladovanju tveganja, ki je lasten sistemu in pripada nosilcem tveganja sorazmerno njihovemu prispevku k delovanju organizacijskega sistema* (*vidik ustvarjanja dodane vrednosti*);

2. *nesorazmerno visoka ali nesorazmerno nizka udeležba posameznih nosilcev tveganja v dodani vrednosti* (*glede na njihov delovni prispevek*) *povečuje entropijo organizacijskega sistema in ogroža uresničevanje njegovega trajnostnega razvoja* (*vidik usmerjanja dodane vrednosti*).

Družbena odgovornost se očitno kaže v upoštevanju delovanja *ZDV*, njegovo neupoštevanje pa načeloma pomeni družbeno *neodgovorno* ravnanje.

Načeloma gre torej za odgovornost ljudi, zato jo lahko opredelimo kot ***odgovornost posameznikov in organizacijskih sistemov vseh oblik in ravni pri ustvarjanju in razporejanju dodane vrednosti, to je pri povečevanju blaginje celotne družbe s ciljem njenega trajnostnega razvoja.***

Opredelitev temeljnih pojmov

Za sistematično obravnavanje družbene odgovornosti je koristno opredeliti ustrezne temeljne pojme, s katerimi lahko opisujemo posamezne vidike in njihovo povezavo. Zato bomo v nadaljevanju obravnavali zlasti **naslednje pojme**, ki so lahko v pomoč tako pri teoretičnih člankih kot tudi pri praktičnem uveljavljanju in promociji družbene odgovornosti:

1. *prvine,*
2. *razsežnosti,*
3. *področja,*
4. *vrste,*
5. *oblike,*
6. načela,
7. *vidiki.*

Zgornji pojmi so sicer splošni, vendar lahko z njimi temeljiteje obravnavamo družbeno odgovornost, če njihov pomen podrobneje opredelimo. To bomo poskusili v naslednjih poglavjih.

Prvine družbene odgovornosti

Iz opredelitve družbene odgovornosti v prejšnjem poglavju izhajajo **tri temeljne prvine**:

- trajnostni razvoj družbe kot dolgoročni cilj,
- odgovornost nosilcev (posameznikov in organizacij),
- dodana vrednost kot temeljna informacija.

a)

Trajnostni razvoj pomeni najpomembnejše izhodišče,[2] saj izhaja iz temeljne potrebe človeka, to je njegov obstoj. Zato je upravičena predpostavka, da je trajnostni razvoj temeljni smoter vsake družbe, s tem pa naj bi bil tudi v interesu vsakega posameznika. Pri tem je treba poudariti, da ima vsak opredeljeni cilj načeloma več razsežnosti, saj pomeni zlasti:

1. usmeritev delovanja;
2. sodilo za merjenje uspešnosti delovanja;
3. sodilo za nadziranje poslovanja;
4. izhodišče za opredeljevanje potrebnih informacij pri oblikovanju ustreznega informacijskega sistema.

b)

Iz povedanega izhaja **odgovornost posameznikov in organizacij za doseganje tega cilja**,[3] kot druga prvina družbene odgovornosti. Pri tem lahko ločimo:

1. odgovornost posameznika (*angl.: individual person's social resposibility*),

2. odgovornost organizacij (*angl.: organization's social responsibility*),

3. odgovornost celotne družbe (*angl.: society's social responsibility*).

c)

Doseganje cilja je treba meriti, izvajanje odgovornosti pa spremljati. Zato je kot tretja prvina družbene odgovornosti opredeljena **dodana vrednost**,[4] ki je temeljna informacija in podlaga ustreznega informacijskega sistema. Tak informacijski sistem naj bi omogočal:[5]

- ustrezno odločanje (upravljanje in vodenje) oziroma delovanje posameznikov,
- spremljanje učinkov odločanja (učinkovitosti in uspešnosti),
- preprečevanje neustreznega delovanja.

Povezanost treh prvin družbene odgovornosti kaže **slika 1.**

Enakomeren razvoj temeljnih prvin družbene odgovornosti predstavljajo enakostranični trikotniki na sliki 1, ki s svojimi oglišči povezujejo posamezne prvine. Rast trikotnikov pomeni celovit prispevek posa-

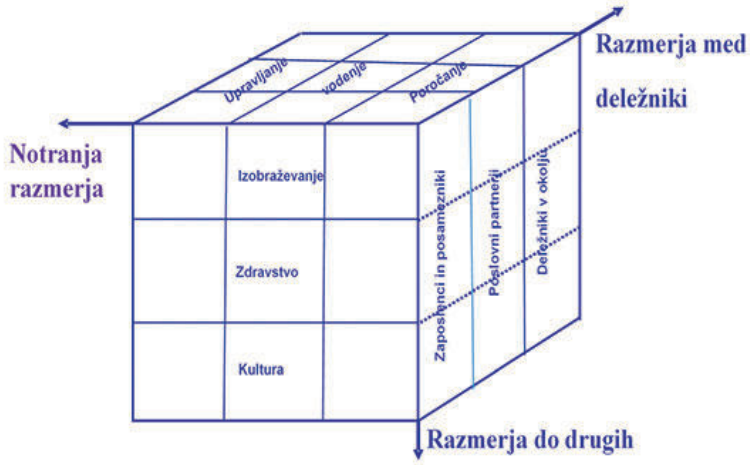
[2] Pri tem trajnostni razvoj razumemo kot povezanost treh področij (ekonomskega, socialnega in okoljskega) z vsemi njihovimi šestimi preseki (Bergant, 2017, 155).

[3] Ta odgovornost je seveda sorazmerno večja z večjim vplivom posameznika oziroma organizacije.

[4] Pri tem seveda mislimo na *presežno dodano vrednost*, ki je podrobneje opredeljena v Bergant (2017, 165), in sicer v njenem najširšem pomenu (Bergant, 2017, 103).

[5] Več o tem v Bergant (2017, 206–224) in Stiglitz (2018 in 2018a).

Slika 1: *Temeljne prvine družbene odgovornosti*



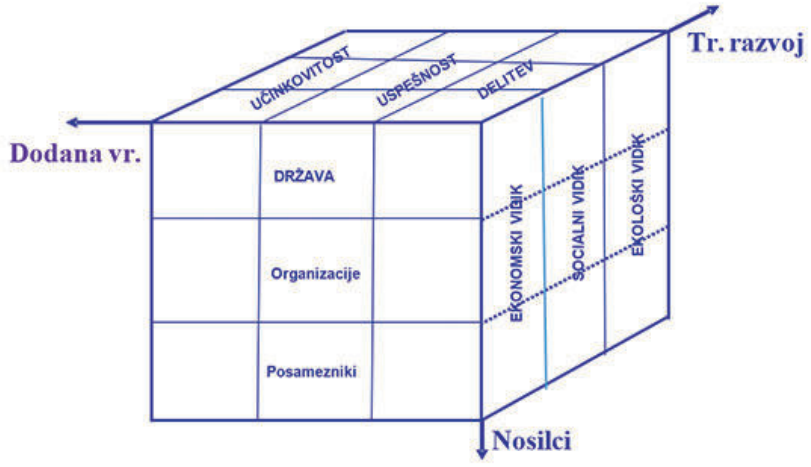
meznega subjekta k rasti blaginje družbe oziroma k zmanjševanju tveganja. Obenem pa trikotnik kaže tudi na sinergije povezanih prvin. S temi trikotniki je možno **spremljati razvoj družbene odgovornosti** v okviru posameznega nosilca družbene odgovornosti ter na tej podlagi pripravljati ustrezne odločitve.

Z razčlenitvijo posameznih prvin družbene odgovornosti pridemo **do kocke na sliki 2**.

Sedemindvajset "predalov" (3 x 3 x 3) v kocki na sliki 2 predstavlja možnosti podrobnejšega obravnavanja družbene odgovornosti z vidika povezanosti sestavin posamezne prvine ter sinergij med njimi. Tako na primer predal ob stičišču koordinat obsega odgovornost države v pogledu usmerjanja dodane vrednosti z ekonomskega vidika.

Pri tem je pomembno, da lahko posamezno prvino poljubno dalje razčlenjujemo.

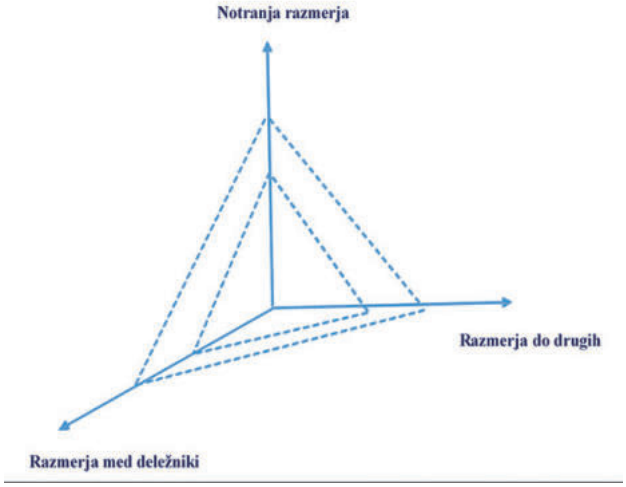
Slika 2: *Razčlenjenost temeljnih prvin družbene odgovornosti*



Temeljne razsežnosti družbene odgovornosti

Usmerjenost družbene odgovornosti se kaže skozi njene *temeljne razsežnosti*, in sicer kot:

Slika 3: *Načelno spremljanje razvoja družbene odgovornosti*



1. Notranja razmerja, ki obsegajo: ravnanje posameznikov in združb vseh vrst[6] na poslovnem področju (učinkovita uporaba prvin, investiranje, inoviranje, izboljševanje materialnega položaja in uspešno doseganje ciljev), ter s tem povečevanje rezerve (dodane vrednosti) za lažje obvladovanje tveganj. Pri tem je pomembno: organiziranje notranjega informacijs kokomunikacijskega sistema in poročanja, organiziranje in vodenje notranjih procesov.

2. Razmerja med deležniki, ki obsegajo: ravnanje posameznikov in združb vseh vrst v pogledu enakopravnosti vseh deležnikov tako pri ustvarjanju dodane vrednosti kot pri njeni delitvi. To je izraz etičnega delovanja vseh odgovornih v procesih ustvarjanja, delitve, vodenja ljudi (človeških sposobnosti) ter ustreznega upravljanja in soupravljanja zaposlencev.[7] Zato ta razmerja obsegajo še: ustrezni pravni red, davčni sistem, ustrezno upoštevanje sindikata, osebno odličnost (osebno etiko), ugodno počutje vpletenih in organizacijsko vzdušje. Pri tem je pomembno ugotoviti, da ima vsak nosilec družbene odgovornosti svojo populacijo deležnikov.

3. Razmerja do drugih. Obsegajo: socialno področje (izobraževanje, zdravstvo, kultura, razmerja do drugih zainteresiranih skupin), ekološko področje (razmerje do narave), učinkovit in zanesljiv zunanji informacijsko-komunikacijski sistem in poročanje ter druge načine za povečevanje blaginje družbe v njenem najširšem smislu.

Razvoj družbene odgovornosti posameznega subjekta je možno **proučevati in spremljati (ocenjevati)** tudi po zgornjih razsežnostih, ki so medsebojno povezane in soodvisne. To je ponazorjeno s pomočjo koordinatnega sistema na **sliki 3.**

[6] Sem spadajo vse oblike formalnega in neformalnega združevanja ljudi ter njihovih podsistemov.

[7] Pri tem z zaposlenci razumemo vse oblike dela, tudi prekarno delo.

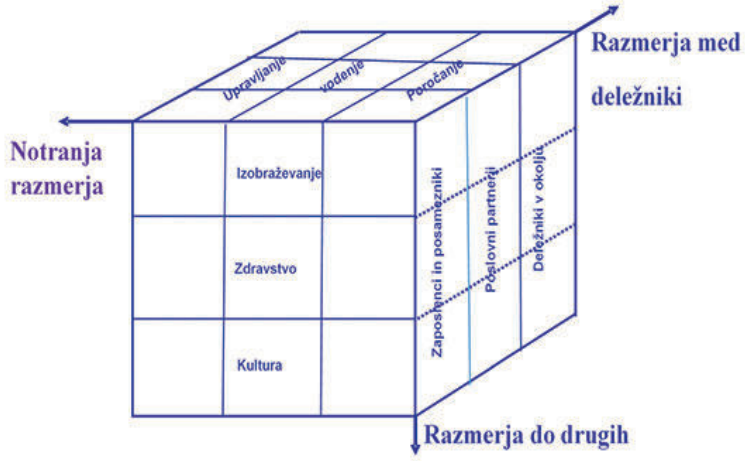
Za praktično uporabo in opredelitev točk na prikazanih koordinatnih oseh moramo podrobneje določiti vsebino posameznih razsežnosti družbene odgovornosti. Tudi na **sliki 3** trikotniki kažejo na povezanost razsežnosti družbene odgovornosti in sinergij, ki iz te povezanosti izhajajo.

Z opredelitvijo vsebin na posamezni osi dobimo segmente, ki opredeljujejo posamezno razsežnost. Tudi v tem primeru lahko oblikujemo model v obliki kocke. Kaže jo **slika 4.**

polnjujejo, zato jih ni možno v celoti zajeti. Vsekakor pa je pomembno, da ni in ne bo človeške dejavnosti, kjer ne bi bilo treba uveljavljati družbene odgovornosti.

Iz dosedanjega razmišljanja je očitno, da je treba posamezna področja družbene odgovornosti podrobneje razčlenjevati in obravnavati ter jih obenem povezovati tako s prvinami kot tudi z razsežnostmi družbene odgovornosti. Tako lahko nastanejo **številni trirazsežnostni modeli po vzoru slik 2 in 4,** s katerimi lahko področja razčlen-

Slika 4: *Razčlenjenost temeljnih razsežnosti družbene odgovornosti*



V **kocki na sliki 4** je 27 (3 x 3 x 3) predalov, ki ponazarjajo različna področja oziroma vidike družbene odgovornosti ter njihovo povezanost. Tako na primer predal ob stičišču koordinat obsega področje izobraževanja zaposlencev in posameznikov, vključno z ustreznim informacijskim sistemom (poročanje).

Slika 4 kaže celovit pogled na družbeno odgovornost in na soodvisnost segmentov njenih temeljnih razsežnosti. Seveda je prikazane segmente možno (in jih je tudi treba) nadalje razčlenjevati. V okviru deležnikov lahko poslovne partnerje členimo na primer na upnike, odjemalce in dobavitelje. Zaposlence in posameznike lahko ločimo po vrstah zaposlencev in vrstah posameznikov. Deležniki so lahko na primer v ožjem in širšem okolju.

Področja družbene odgovornosti

Področja družbene odgovornosti obsegajo **vse vrste delovanja ljudi in njihovih organizacij**. Dejavnosti ljudi in organizacij (gospodarske, negospodarske in prostočasne) se stalno spreminjajo in dojujemo za potrebe konkretnega obravnavanja.

Vrste družbene odgovornosti

Če razčlenjujemo družbeno odgovornost po posamezni razsežnosti ali pa po posamezni prvini, pridemo do *vrst družbene odgovornosti*. Gre za ožjo usmeritev, ki **omogoča ustrezno analiziranje stanja s konkretnimi predlogi za izboljšanje**. Razlikujemo lahko na primer:

- zakonsko odgovornost,
- etično odgovornost,
- odgovornost organizacij,
- odgovornost države in državne uprave,
- odgovornost poslovodstva,
- odgovornost upravljavcev, vključno s participacijo zaposlencev,
- odgovornost posameznika,
- odgovornost zaposlencev itd.

Tudi posamezne vrste družbene odgovornosti je treba obravnavati v povezavi s prvinami in razsežnostmi družbene odgovornosti,s oziroma jih podrobneje razčlenjevati.

Oblike družbene odgovornosti

V okviru različnih vrst družbene odgovornosti lahko razlikujemo tudi ***oblike družbene odgovornosti***. Le-te so odvisne od vrste dejavnosti organizacije ali posameznika in se kažejo kot njihova pojavna značilnost. Razlikujemo lahko, na primer, odgovornost:

- do konkretnega okolja,
- do posameznega sloja družbe,
- do doseganja posameznih poslovnih ciljev,
- do zaposlencev in sindikata,
- do posameznih vrst deležnikov itd.

Načela družbene odgovornosti

Temeljna načela družbene odgovornosti so **zajeta v ISO standardu 26000**, ki v četrtem poglavju določa:

- odgovornost na ekonomskem, socialnem in okoljskem področju;
- preglednost v odločanju in dejavnostih, ki vplivajo na družbo in okolje;
- etično delovanje;
- spoštovanje, upoštevanje in odzivanje na interese deležnikov;
- obvezno spoštovanje vladavine prava;
- spoštovanje mednarodnih norm delovanja ob upoštevanju vladavine prava;
- spoštovanje pomena in univerzalnosti človekovih pravic.

Standard zgornja načela obravnava kot odgovornost organizacij, ne ukvarja pa se z **družbeno odgovornostjo posameznika**, predvsem zaradi predpostavke, da tudi v organizaciji sodelujejo ljudje. Kljub temu pa ima družbena odgovornost posameznika nekatere pomembne posebnosti, ki jih je treba upoštevati (npr. Bergant, 2019).

Vidiki (delni sistemi) družbene odgovornosti

Uporaba **pristopa delnih sistemov**[8] v okviru proučevanja družbene odgovornosti je izredno pomembna in koristna. Na ta način lahko celovito zajamemo nekatere kategorije, ki jih sicer ne bi mogli. To so predvsem kategorije, ki prežemajo vse prvine, razsežnosti, področja, vrste in oblike družbene odgovornosti. Med najpomembnejšimi so zlasti **naslednji vidiki družbene odgovornosti:**

- kakovost,
- etika,
- tveganje,
- vodenje,
- upravljanje in soupravljanje,

[8] Delni sistem je v skladu s teorijo sistemov opredeljen kot celoten sistem, gledan samo z določenega vidika (na primer okostje, živčevje ali krvni obtok v človeškem organizmu, *podsisteme* pa predstavljajo na primer: glava, roka, noga itd.). Več o tem v Bergant (2011, 73-83).

- posameznik,
- organiziranje,
- kratkoročni vidik,
- dolgoročni vidik,
- informacijski sistem in informiranje,
- poslovni procesi,
- pravni red,
- dodana vrednost,
- zdravje in dobro počutje,
- kultura,
- izobraževanje,
- komuniciranje,
- inoviranje,
- družbena blaginja itd.

Sklep

V prejšnjih poglavjih so na sistematični način predstavljene **številne možnosti obravnavanja družbene odgovornosti.** Upoštevanje različnih možnih pristopov je potrebno za zagotavljanje celovitosti obravnavanja družbene odgovornosti, obenem pa je lahko tudi izhodišče za posamezne, konkretne razprave in proučevanja, kar je bil tudi temeljni namen prispevka. Pri tem ostajajo temeljne prvine družbene odgovornosti kot skupni imenovalec vseh raziskovanj in proučevanj. Zato ne moremo mimo vprašanja, katera smer proučevanja je v tem trenutku najpomembnejša.

Menimo, da se je treba **odločiti za vidik dodane vrednosti**, ki je povezan s temeljno človeško potrebo in z njo povezanimi tveganji. Upoštevati je torej treba delovanje zakona dodane vrednosti, ki smo ga citirali v izhodišču tega prispevka. Obenem pa je ta vidik tudi **najteže uresničiti v praksi**, saj zahteva številne spremembe, tako v razmišljanju in vrednotah ljudi kot tudi v obstoječem družbenoekonomskem in pravnem sistemu.[9]

To pomeni, da bi morala biti prioriteta znanstvenih in strokovnih razprav usmerjena predvsem v **promocijo dodane vrednosti** in njeno uveljavljanje kot cilja in sodila uspešnosti pri doseganju ekonomske demokracije in trajnostnega razvoja.

Literatura

Bergant, Živko (2011): Kaj je delni sistem? Poslovodno računovodstvo št. 4/2011, str. 73–83.

Bergant, Živko (2017a): Dodana vrednost iz novega zornega kota. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.

Bergant, Živko (2018): Udeležba zaposlencev v dodani vrednosti v podjetniškem okolju. Ekonomska demokracija št. 4/2018, str. 2–5.

Bergant, Živko (2019): Individual Person and Social Responsibility. Published in the documentation of the 14th International conference about social responsibility in Maribor, 2017. Maribor: IRDO. http://www.irdo.si/irdo2019/referati/c-1-bergant.pdf. (Pridobljeno: avgust 2019).

Bohinc, Rado et al. (2018): Za družbeno odgovornost. Zbornik razprav. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

ISO 26000 – Social responsibility. (Pridobljeno: avgust 2019). https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html.

Mulej et al. (2000): Dialektična in druge mehkosistemske teorije. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Mulej, Matjaž et al. (2013): Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation. Ave, Litchfield Park: Emergent Publications.

Mulej et al. (2019): Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe. Soavtorska monografija. Maribor: Kulturni center Maribor.

Stiglitz E. Joseph, Fitoussi Jean-Paul, Durand Martine (2018): Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social performance. Pariz: OECD Publishing. (Pridobljeno: december 2018). http://www.oecd.org/publications/beyond-gdp-9789264307292-en.htm.

Stiglitz E. Joseph, Fitoussi Jean-Paul, Durand Martine (2018a): For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP. Pariz: OECD Publishing. (Pridobljeno: december 2018). http://www.oecd.org/publications/for-good-measure-9789264307278-en.htm.

[9] Več o tem v Bergant (2017, 228–231 in Bergant, 2018, 2).



Piše:
Nadja D. Cirar

Nov certifikat »Družbeno odgovoren delodajalec« zanimiv tudi za svete delavcev

Certifikat, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, je namenjen vsem organizacijam, ki verjamejo v svoje zaposlene, družbo in naš planet in želijo biti odgovorne do njih. Gre za najnovejši projekt Ekvilib Inštituta in partnerjev.

O certifikatu Družbeno odgovoren delodajalec

Ekvilib Inštitut je skupaj s partnerji: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije in Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije zasnoval nov certifikat Družbeno odgovoren delodajalec, katerega namen in cilj je **izboljšanje družbeno odgovornega upravljanja v organizacijah in podjetjih v Sloveniji v odnosu do zaposlenih**. Močan interes, da se s svojimi člani intenzivno vključi v uresničevanje tega projekta v praksi, pa je med drugim že izrazilo tudi Združenje svetov delavcev Slovenije. S tem Slovenija vstopa v obdobje **strateškega upravljanja družbene odgovornosti**, ki po besedah direktorja Ekvilib Inštituta

Aleša Kranjca Kušlana pomeni velik korak naprej od razumevanja družbene odgovornosti znotraj (zgolj) sponzorstva in donatorstva.

Kot vodilni partner in koordinator projekta ima Ekvilib Inštitut nalogo, da konstruktivno povezuje vse akterje na tem področju, je vezni člen med socialnimi partnerji na eni in podjetji oziroma organizacijami na drugi strani. V vlogi sofinancerja projekta nastopa **Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti**, ki bo za projekt certificiranja družbeno odgovornih delodajalcev, namenilo 15 % sredstev. Preostala sredstva so pridobljena iz **Evropskega Socialnega sklada**. Tako bo za prvih 200 podjetij oz. organizacij postopek pridobivanja certifikata Družbeno odgovoren delodajalec do septembra 2022 ***brezplačen***.

Partnerji, ki sodelujejo na projektu, so vodilni predstavniki vseh socialnih partnerjev. Razpolagajo s strokovnim znanjem ter izkušnjami na področjih, ki jih pokriva certifikat. Njihov doprinos k projektu zagotavlja kakovostne vsebine in kredibilnost certifikata ter hkrati največji možen obseg obravnavanih tem.

Implementacija izbranih ukrepov odpira možnosti in **nujno vključuje sodelovanje zaposlenih oziroma njihovih predstavnikov skozi svete delavcev, sindikate ipd.** Certifikat ne vključuje zgolj zaveze k družbeni odgovornosti na najvišji upravljavski ravni v organizaciji ali podjetju, temveč **naslavlja zaposlene**, da aktivno sodelujejo pri zasnovi in izvajanju aktivnosti za družbeno odgovorno poslovanje organizacije oz. podjetja. V tem primeru govorimo o dvigu ravni ozaveščenosti o družbeni odgovornosti na vseh ravneh upravljanja. Strategija družbene odgovornosti podjetja je prostovoljna naložba v prihodnost, ki se obrestuje. In sicer ne samo v pozitivnih vplivih na družbo in okolje, ampak obenem **zelo ugodno vpliva na konkurenčnost organizacije ali podjetja** in ne nazadnje tudi na dobičkonosnost.

Z družbeno odgovornim ravnanjem, se v organizaciji oziroma podjetju dviguje **zadovoljstvo zaposlenih**. Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni, sprejemajo boljše odločitve, so kreativni in so dodana vrednost, na katero nikakor ne smemo pozabiti. **So suho zlato**. Z družbeno odgovornim poslovanjem, odgovornostjo do zaposlenih organizacije oz. podjetja gradijo svoj ugled in izboljšujejo svojo konkurenčnost na trgu, poleg tega pa ima takšno poslovanje zelo pozitivne vplive na gospodarstvo, družbo in seveda tudi na okolje.

Glavni cilji certifikata

Družbena odgovornost se začne pri zaposlenih, a se pri njih ne konča. Družbena odgovornost je bistveno več. Po besedah Aleša Kranjca Kušlana so skupnost, okolje in način vodenja organizacije prav tako pomembni fokusi družbeno odgovornega delodajalca.

Izpostavljeni cilji certifikata Družbeno odgovoren delodajalec so **spodbujanje delodajalcev k**:

- delovanju na področju družbene odgovornosti oz. trajnostnega razvoja,
- krepitev družbeno odgovornega upravljanja podjetij in organizacij,
- izboljšanje delovnih pogojev z vzpostavljanjem fleksibilnih oblik organiziranosti dela,
- dvigovanje organizacijske klime in delovne kulture ter
- izboljšanje privlačnosti okolja za delo.

Med izjemno pomembnimi cilji, ki jih bo zasledoval certifikat Družbeno odgovoren delodajalec, je **povečanje pripravljenosti posameznikov za podaljševanje njihove delovne aktivnosti**, zlasti starejših od 45 let. Certifikat je namreč zasnovan tudi kot eden od načinov za podaljšanje in izboljšanje delovne aktivnosti starejših.

»Zaposleni so naše največje in verjetno edino bogastvo. Skrajni čas je, da to začnemo verjeti in vzamemo resno.«

Kot je za medije ob predstavitvi novega certifikata Družbeno odgovoren delodajalec povedal direktor EKvilib Inštituta, Aleš Kranjc Kušlan: »***Zaposleni so naše največje in verjetno edino bogastvo. Skrajni čas je, da to začnemo verjeti in vzamemo resno***.«

Prav **odgovornost do zaposlenih** je eden od najpomembnejših prispevkov organizacije oziroma podjetja tudi, ko govorimo o **t. i. trajnostnem razvoju** – ustvarjanje delovnih mest ter plačilo za opravljeno delo. Namreč, skladno z edinim mednarodnim standardom za družbeno odgovornost ISO 26000, ki določa smernice za družbeno odgovorno delovanje organizacij, je **resno in produktivno delo pomemben dejavnik človekovega razvoja**. S tem pa se izboljšuje življenjski standard celotne družbe.

S certifikatom bo mogoče tudi **učinkovito odgovoriti na izzive**, ki jih imajo slovenska podjetja in organizacije pri poslovanju – od pridobivanja in zadrževanja kvalitetnih kadrov, podaljševanja delovne dobe, produktivnosti in učinkovitosti dela, zahtev mednarodnih podjetij kot kupcev (večina slovenskih podjetij je v nabavni verigi multinacionalnih podjetij) in tudi zahtev zakonodajnih okvirjev, tako v okviru Evropske unije in mednarodnih sistemov (npr. OECD, OZN) kot na nacionalnem nivoju.

Kako do certifikata?

Javni poziv oz. vabilo organizacijam in podjetjem bo objavljen v **januarju 2020** na spletnih straneh Ekvilib Inštituta ter ostalih partnerjev. V postopek pridobivanja certifikata Družbeno odgovoren delodajalec se lahko vključijo vse organizacije oziroma podjetja tako v zasebnem kot javnem sektorju, ki imajo ***vsaj 5 zaposlenih***.

Ekvilib Inštitut in partnerji smo skupaj razvili **metodologijo postopka pridobitve certifikata in kataloge ukrepov**, ki bodo organizacijam in podjetjem služili pri oblikovanju načrta implementacije ukrepov na področju:

- *usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,*
- *medgeneracijskega usklajevanja,*
- *varnosti in zdravju na delovnem mestu in*
- *organizacijskega upravljanja z družbeno odgovornostjo*.

Organizacije oziroma podjetja bodo lahko izbirala med področji, kjer želijo nameniti več pozornosti družbeni odgovornosti. Tisti, ki se bodo odločili za vsa štiri področja, pa bodo pridobili krovni certifikat Družbeno odgovoren delodajalec.

Za vsako od vsebinskih področij smo oblikovali **katalog ukrepov oziroma aktivnosti**, ki jih bo organizacija oziroma podjetje izbralo za izboljšanje svojega strateškega delovanja na področju družbene odgovornosti. Podeljevalec certifikata bo s pomočjo vhodnih vprašalnikov, mapiranja in analize vrzeli opravil **analizo trenutnega stanja v podjetju**. Svetovalec bo skupaj z referenčno skupino, ki jo sestavljajo tako

predstavniki poslovodnih organov kot zaposleni, oblikoval **načrt izbranih relevantnih ukrepov**. V obdobju, ki bo določeno za implementacijo ukrepov, bo svetovalec opravil pregled izvajanja ukrepov po sprejetem načrtu. Revizorski svet pa bo na koncu podal sklep, katero stopnjo certifikata je pridobila organizacija oziroma podjetje.

Organizacije in podjetja bodo certifikat pridobili **na podlagi dveh stopenj**, in sicer bodo lahko pridobili pristopni ali napredni certifikat (odvisno od števila in zahtevnosti implementiranih ukrepov, danih zmožnosti ipd.). Napredni certifikat pa se bo nadalje delil še na tri stopnje (Napredni 1, Napredni 2, Napredni 3).

September, leto 2022 – ali bo certifikat še možno pridobiti?

Vsekakor je ideja certifikata, da po končanem 3-letnem obdobju ostane živ in ga organizacije oziroma podjetja še naprej ohranjajo, ali pa se odločijo za vstop v postopek certificiranja. Delovanje organizacij in podjetij je intenzivno povezano z družbo in okoljem, v katerem se nahajajo, zato bodo znatna sredstva projekta namenjena dvigu ozaveščenosti ne le poslovne in strokovne javnosti, ampak širše javnosti. V tem smislu je pomembno, da vsi prevzamemo svoj del družbene odgovornosti. Po končanju projekta jeseni 2022, si želimo, da bi **Slovenija kot družba postala bolj družbeno odgovorna in bodo družbeno odgovorni delodajalci postali stalnica, ne izjema**. K temu bo zagotovo prispevala tudi izmenjava dobrih in inovativnih praks na področju družbene odgovornosti.

AKTUALNA TEMA



Piše:
mag. Igor Pirc

Minimalna plača – aktualna vprašanja

S sprejetjem novele zakona o minimalni plači (v nadaljevanju: ZMinP) se v skladu s 5. členom ZMinP minimalna plača, za plačilo dela opravljenega od 1. 1. 2020 zvišuje na 940,58 EUR bruto. Pomembno novost, ki bo vplivala na celotno višino izplačila plače delavcem s strani delodajalcev pa predstavlja tudi določba tretjega odstavka 2. člena ZMinP o izvzemu dodatkov, določenih z zakoni in drugimi predpisi ter s kolektivnimi pogodbami, dela plače za delovno uspešnost in plačila za poslovno uspešnost, dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi iz minimalne plače.

Opažamo, da v praksi prihaja do razhajanj mnenj glede računanja višine dodatkov zaposlenih. Delodajalci si postavljajo vprašanje, ali se dodatki računajo od osnovne plače delavca ali od minimalne plače, ki pripada delavcem v skladu z ZMinP. Odgovor na vprašanje tiči v poznavanju razlike med minimalno in osnovno plačo zaposlenega.

Osnovna plača

V skladu s 127. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 s spremembami in dopolnitvami; v nadaljevanju ZDR-1) se osnovna plača določi upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. ZDR-1 definicije osnovne plače ne podaja, ampak je ta določena v kolektivnih pogodbah, praviloma pa gre za **plačilo delavca za polni delovni čas, normalne delovne pogoje in vnaprej določene delovne rezultate**. Osnovna plača delavca je vezana na določeno delovno mesto, višino osnovne plača pa delavec in delodajalec določita v pogodbi o zaposlitvi. Osnovna plača je lahko nižja od minimalne plače.

Minimalna plača

Minimalna plača je minimalno plačilo, ki ga delavec lahko prejme za delo, opravljeno v polnem delovnem času ter naj bi obsegala seštevek vseh minimalnih življenjskih stroškov posameznika, povišanih za 20 % ter znesek davkov in obveznih prispevkov za socialno varnost za delavca v davčnem letu. Minimalna plača določa **najmanjše možno plačilo za opravljeno delo delavca**, ki delo opravlja polni delovni čas.

Zakonske določbe v zvezi z računanjem dodatkov

Kot navedeno, se s 1. 1. 2020 v skladu s spremembo 3. odstavka 2. člena ZMinP iz minimalne plače **izvzamejo dodatki,** določeni z zakoni in drugimi predpisi ter kolektivnimi pogodbami, ki torej ne bodo več za-

jeti v minimalno plačo. Vprašanje, ki se postavlja, je, ali spremembe ZMinP vplivajo na samo višino dodatkov zaposlenih ter njihov izračun.

Način računanja višine dodatkov določa **ZDR-1** v povezavi s **panožnimi in podjetniškimi kolektivnimi pogodbami**.

ZDR-1 v 4. odstavku 127. člena določa, da se višina dodatkov za **posebne pogoje dela,** ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu, določi v kolektivnih pogodbah **v nominalnem znesku ali v odstotku od osnovne plače** za polni delovni čas oziroma ustrezne urne postavke. Navedena določba daje možnost, da se v kolektivni pogodbi na katerikoli ravni stranke kolektivne pogodbe dogovorijo, da so vsi delavci, ki delajo v enakih pogojih, upravičeni do enakega dodatka, ne glede na višino njihove osnovne plače (nominalni znesek). Dodatki pa se lahko obračunajo v odstotku od osnovne plače delavca, pri čemer dobi višji dodatek delavec z višjo osnovno plačo. Osnovo za izračun dodatkov torej predstavlja osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma ustrezna urna postavka.

Višina dodatkov za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, praznike in dela proste dneve se v skladu z drugim odstavkom 128. člena ZDR-1 določi **s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti**.

Določbe kolektivnih pogodb

Primer uporabe kolektivnih pogodb v kontekstu ZMinP predstavljamo na primeru panožne **Kolektivne pogodbe za lesarstvo** (Uradni list RS, št. 58/17, 51/18 in 45/19; v nadaljevanju KPL). Ta v 40. členu določa višino osnovne plače delavca, ki je lahko enaka ali višja od najnižje osnovne plače, določene za posamezni tarifni razred (t. i. izhodiščna plača). Višino in vrste dodatkov KPL določa v členih 45. do 48. Kot je razvidno iz 47. člena KPL, se dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega **časa, izračunajo v odstotku od osnovne plače**, v primeru, da niso upoštevani v osnovni plači. Tudi dodatek na delovno dobo se v skladu z 48. členom KPL računa v višini **0,5 % od osnovne plače** za vsako izpolnjeno leto delovne dobe. KPL v 46. členu določa dodatke za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja in za nevarnost pri delu. V drugem odstavku 46. člena KPL določa, da delavcu pripada dodatek za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja in za nevarnost pri delu v višini **najmanj 1 % od osnove, določene z zakonom**. Kot zakon je v tem primeru mogoče razumeti ZDR-1. Osnove, od katere bi se odmerjal dodatek za neugodne vplive okolja ZDR-1, sicer ne določa, ampak kot že navedeno v 4. odstavku 127. člena zakon določa, da se višina dodatkov lahko določi v kolektivni pogodbi v **nominalnem znesku ali v odstotku od osnovne plače** za polni delovni čas oziroma ustrezne urne postavke. V skladu z navedenim lahko torej razumemo, da v skladu z drugim odstavkom 46. člena KPL, delavcu pripada dodatek za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja in za nevarnost pri delu v višini najmanj 1 % od osnovne plače delavca.

Določanju višine dodatkov delavcev v nominalnem znesku oziroma odstotku od osnovne plače **sledijo tudi druge kolektivne pogodbe.** Npr. Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (v nadaljevanju KPDTS) v prvem odstavku 71. člena določa, da je delavec upravičen do dodatka za delo v manj ugodnem delovnem času najmanj v določenem nominalnem znesku ali v odstotku od osnovne plače delavca oziroma ustrezne urne postavke. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije v 46. členu določa, da se dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času določajo v nominalnem znesku ali odstotku od osnovne plače. Panožne kolektivne pogodbe pri določanju višine dodatkov delavcev sledijo določbam 127. in 128. člena ZDR-1 in višino dodatkov določajo v odstotku od osnovne plače delavca.

Izračun višine dodatkov in višine plače zaposlenega po 1. 1. 2020

Ključna sprememba novele ZMinP je poleg povišanja minimalne plače tudi izvzem vseh dodatkov, delovne uspešnosti in plačila za poslovno uspešnost delavca iz minimalne plače. Utemeljitev najdemo tudi v gradivu Državnega zbora Republike Slovenije k predlogu ZMinP z dne 7. 11. 2018[1]. ZMinP v področje določanja višine dodatkov delavcev ne posega. Višina dodatkov se bo tako **tudi po začetku veljavnosti 3. odstavka 2. člena ZMinP določala v skladu z določbami 127. in 128. člena ZDR-1 ter podjetniških in panožnih kolektivnih pogodb**. Navedeni odstavek ZMinP le izvzema vse dodatke, delovno in poslovno uspešnost iz minimalne plače.

Navedeno bo pomenilo, da bo moral delodajalec delavcu **najprej izplačati minimalno plačo** v višini 940,58 € bruto in nato **poleg zneska minimalne plače še izplačati obračunane dodatke, variabilni del plače, potne stroške ter stroške prehrane**. Vse dodatke pa bo delodajalec še vedno obračunal v nominalnem znesku oziroma odstotku od osnovne plače delavca. ZMinP namreč ne vsebuje specialnejših določb, ki bi določale, da se vsi dodatki delavcev računajo v odstotku od minimalne plače delavca.

[1] Glej url. https://imss.dz-rs.si/imis/c69116359df852a28f24.pdf

Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači (ZMinP-B)

Nov tretji odstavek 2. člena:

(3) Dodatki, določeni z zakoni in drugimi predpisi ter s kolektivnimi pogodbami, del plače za delovno uspešnost in plačilo za poslovno uspešnost, dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, se ne vštevajo v minimalno plačo.

Drugi odstavek 5. člena:

(2) Minimalna plača znaša:
– za plačilo dela, opravljenega od 1. januarja 2019 do 31. decembra 2019, 886,63 evrov,
– za plačilo dela, opravljenega od 1. januarja 2020 do 31. decembra 2020, 940,58 evrov,
– za plačilo dela, opravljenega od 1. januarja 2021 dalje, kot določa 3. člen zakona.

Sodelovanje med sveti delavcev in sindikati na področju VZD v praksi

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) sta o naslovni temi dne 6. decembra. 2019 na Bledu organizirala skupni posvet v duhu lani sklenjenega **sporazuma o medsebojnem sodelovanju**, ki predvideva vsestransko krepitev sodelovanja med SD in sindikati na vseh ravneh (tj. tako na ravni podjetij kot tudi na ravni zvez in združenj) pri uresničevanju **t. i. komplementarnega modela njihovega delovanja znotraj dualnega sistema delavskih predstavništev**, kakršnega imamo uzakonjenega v Sloveniji.

Kot vemo, imamo namreč v Sloveniji na ravni podjetij organizirane tako sindikate kakor tudi svete delavcev kot dve sicer povsem različni vrsti delavskih predstavništev z različno delavskopredstavniško vlogo in funkcijami ter pristojnostmi, ki pa sta si med seboj »**komplementarni**«. Kar preprosto povedano pomeni, da:

- sta osnovni področji dela sindikatov in svetov delavcev **načeloma jasno ločeni**, in se – razen pri nekaterih t. i. mejnih vprašanjih – v osnovi **ne prekrivata**,
- ampak se **dopolnjujeta in nadgrajujeta** (od tod tudi naziv »komplementarni«, torej medsebojno dopolnjujoč se model delovanja),

pri čemer šele obstoj in delovanje obojih v podjetju lahko v zastopniškem smislu »**pokrije**« **celotno** področje najrazličnejših (tj. ne samo materialnih, temveč tudi številnih osebnostnih in societalnih) potreb in interesov delavcev, katere sicer ti uresničujejo v sferi dela.

Se pravi, sindikati in SD imajo **načeloma vsak svoje področje dela**, na katerem so izključni pooblaščeni zastopniki interesov zaposlenih, in sicer:

- sindikati na področju urejanja ***»delovnih razmerij«*** z delodajalcem,
- sveti delavcev pa na področju vključevanja interesov delavcev v procese sprejemanja takšnih in drugačnih ***»notranjih organizacijsko-upravljalskih odločitev«*** v podjetju,

pri čemer se v teh svojih vlogah v nobenem primeru **ne morejo medsebojno nadomeščati**, ampak lahko samo v večji ali manjši meri **sodelujejo** (tj. si medsebojno izmenjujejo informacije ter morebitne pobude in predloge za ukrepanje v korist delavcev in se po potrebi pri določenih aktivnostih tudi usklajujejo). Ključnega pomena pa je, da pri tem eni in drugi spoštujejo omenjeno razmejitev področij dela in pristojnosti in si ne poskušajo eventualno **medsebojno** »**konkurirati**«, kar je zagotovo lahko ena najbolj škodljivih možnih praks, katerih vsestransko negativnih posledic za delavce verjetno ni treba posebej pojasnjevati. Je pa žal nekaj takih spornih praks ponekod še vedno prisotnih, ampak te bo treba s skupnimi močmi čim prej preseči.

Obenem pa je dejstvo, da kljub tej načelni jasni razmejitvi pristojnosti**,** obstaja nekaj zelo pomembnih področij v interesu delavcev, ki bodisi že po naravi stvari bodisi po samem zakonu hkrati sodijo v pristojnost obojih oziroma predstavljajo **t. i. skupna področja delovanja**, kjer pa je **maksimalno tesno sodelovanje in usklajeno delovanje** obeh vrst delavskih predstavništev ne samo priporočljivo in zaželeno, ampak dobesedno nujno. Gre zlasti za **tri takšna področja**, in sicer:

- področje zagotavljanja učinkovitega sistema varnosti in zdravja pri delu (VZD),
- področje zagotavljanja učinkovitega varstva pravic delavcev pred kršitvami oz. t. i. sistema pravne varnosti zaposlenih, ter seveda
- področje standarda delavcev (kamor sodijo počitniške zmogljivosti, prehrana med delom, sociala, rekreacija in šport itd.).

Uvodoma omenjeni skupni posvet ZSDS in ZSSS je bil v celoti posvečen prvemu od navedenih področij**,** tj. področju VZD**,** s ciljem na podlagi nekaterih predstavljenih dobrih praks izoblikovati **nekatere ključne smernice in priporočila** glede priporočljivih načinov, metod in oblik učinkovitega sodelovanja oziroma skupnega delovanja svetov delavcev in sindikatov na ravni podjetij na tem področju v praksi (**po možnosti predvsem v obliki formiranja *»skupnih odborov za VZD«***), na čemer je bil tudi glavni vsebinski poudarek tega posveta. Nekaj zanimivejših referatov in ugotovitev s tega posveta v nadaljevanju predstavljamo tudi v tej reviji.



Piše:
Slavko Krištofelc

Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu z vidika delovanja delavskih predstavnikov

Delodajalec je dolžan zagotavljati varnost in zdravje delavcev pri delu. V ta namen mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi.

Temeljne dolžnosti delodajalca

Pri izvajanju ukrepov mora delodajalec upoštevati temeljna načela varnosti in zdravja pri delu, še zlasti pa izogibanje tveganjem in nevarnostim, prilagajanje dela posameznikom ter razvijanje celovite varnostne politike vključno s tehnologijo, organizacijo dela, delovnim okoljem in medčloveškimi odnosi. Krovni predpis, ki opredeljuje tako pravice in dolžnosti delodajalcev kakor tudi delavcev, je **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** (Uradni list RS, št. 43/11, ZVZD-1), ki v pravni red RS vsebinsko prenaša okvirno direktivo **EU 89/391/EGS**.

Ena od temeljnih dolžnosti delodajalca je ocenjevanje tveganj, katerim so delavci izpostavljeni, ali bi lahko bili izpostavljeni pri izvajanju delovnega procesa, kar velja za vse dejavnosti. V postopku ocenjevanja tveganj mora delodajalec oziroma strokovna oseba, kateri je delodajalec poveril izvajanje strokovnih nalog varnosti pri delu, strokovno in z vso odgovornostjo identificirati tveganja, ki se pojavljajo v delodajalčevem delovnem procesu, jih z ustrezno metodo oceniti ter po potrebi **uvesti konkretno opredeljene ukrepe**, s katerimi se ugotovljeno nesprejemljivo tveganje zmanjša na sprejemljiv nivo. Pri tem pa je delodajalec dolžan izvajati vsa določila, opredeljena v zakonodaji s področja varnosti in zdravja pri delu.

Na inšpektoratu je bilo v preteklih letih ugotovljeno, da veliko ocen tveganj ne odraža dejanskega stanja pri delodajalcih, saj pogosto nimajo ustrezno ocenjenih tveganj, ali pa sploh ne ocenjujejo tveganj, na primer v zvezi z uporabo nevarnih in kemičnih snovi, glede ročnega premeščanja bremen, glede ergonomske ureditve delovnih mest, različnih sevanj, vibracij in podobno. Te ugotovitve nakazujejo, da strokovni delavci, ki ocenjujejo tveganja, **niso dovolj strokovni za obravnavo zahtevnejših področij varnosti in zdravja pri delu**, delodajalci pa se glede tega vse preveč zanašajo nanje in se v celoti ne zavedajo svoje odgovornosti za zagotavljanje varnega in zdravega dela delavcem.

Vloga delavskih predstavnikov

Zakon o varnosti in zdravju pri delu opredeljuje, da se mora delodajalec z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati zlasti o oceni tveganja ter tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu ter jim omogočiti aktivno sodelovanje pri obravnavi tematike varnosti in zdravja pri delu. Glede tega je pomembno pojasniti, da delodajalec lahko sodeluje neposredno s pri njem zaposlenimi delavci. Če imajo delavci izvoljene svoje predstavnike, pa lahko **delavci svojo vlogo uresničujejo prek teh predstavnikov**.

Lahko ugotavljamo, da takšen način sodelovanja med delodajalcem in delavci ne predstavlja splošno uveljavljene prakse. Preveč pogosto so delodajalci mnenja, da so s seznanitvijo delavcev o že izdelani in sprejeti Oceni tveganja izpolnili zakonsko dolžnost sodelovanja delavcev pri ocenjevanju tveganj, kar nadzornim organom najpogosteje dokazujejo s pisnimi seznami, na katerih so podpisi delavcev, s katerimi naj bi ti potrjevali seznanjenost s tem dokumentom. Takšna praksa bi lahko potrjevala le seznanjenost delavcev z Oceno tveganja, nikakor pa ne tega, da so delavci **aktivno tudi sodelovali pri nastajanju tega dokumenta**. Zakon o varnosti in zdravju pri delu celo določa, da mora delodajalec k Oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki. Pri tem imamo v mislih opis celotnega postopka vključevanja delavcev v ocenjevanje tveganj vključno z njihovi predlogi, še zlasti pa, kateri predlogi niso bili upoštevani ter navedbo obrazložitve o tem neupoštevanju.

Svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravljanje in predlaganje predlogov za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Delavci ali njihovi predstavniki za varnost in zdravje pri delu lahko zahtevajo nadzor pristojne inšpekcije, kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov. V praksi se pogosto dogaja, da delovno okolje ne zagotavlja varnosti in zdravja delavcev, oziroma ne izpolnjuje predpisanih zahtev. Inšpektorat RS za delo vsako leto prejme večje število prijav,

iz katerih je razvidno nezagotavljanje varnih delovnih pogojev posameznih delodajalcev. Prijave na inšpektorat so naslovljene večinoma s strani delavcev, ravno tako pa tudi s strani predstavnikov delavcev ter tudi občanov, ki opazijo neustrezne delovne pogoje, v katerih delavci opravljajo delo, kar velja zlasti za dejavnost trgovine. Največ prijav se nanaša na toplotne razmere na delovnih mestih (vroča in hladna delovna okolja) ter na neizvajanje usposabljanj delavcev za varno opravljanje dela in na nezagotavljanje zdravstvenih pregledov delavcev.

Zelo pogosto delavci podajajo prijave na inšpektorat **šele takrat, ko iz različnih razlogov ne opravljajo več dela pri delodajalcu**. Omenjeno pomeni, da si večinoma delavci v času zaposlitve ne upajo obvestiti delovno inšpekcijo o nepravilnostih, kar istočasno nakazuje tudi na težke razmere pri delodajalcu ter nepripravljenost delodajalca na izvajanje ukrepov za varnost in zdravje pri delu oziroma zmožnosti, da prisluhne delavcem. Ravno zaradi tega je še posebno pomembna vloga predstavnikov delavcev, ki s svojim poslanstvom lahko učinkoviteje sodelujejo z delodajalcem.

Za konstruktivno in učinkovito sodelovanje predstavnikov delavcev z delodajalci je vsekakor pomembno tudi poznavanje zahtev varnosti in zdravja pri delu s strani predstavnikov delavcev. Njihova usposobljenost, poznavanje dobre in slabe prakse ter strokovnost predstavljajo argumente, s katerimi lahko **učinkovito opozarjajo delodajalca ne neurejene delovne pogoje** in argumentirano zagovarjajo ugotovljene kršitve in predlagane ukrepe. V zvezi s tem se ne moremo več pogovarjati samo o poznavanju splošnih ukrepov s področja varnosti in zdravja pri delu. Vedno bolj se opozarja na specifične obravnave nepravilnosti, kar pa zahteva od delavcev, še zlasti pa od njihovih predstavnikov, specifična in poglobljena znanja.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu sicer določa, da mora delodajalec za izvajanje nalog članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu le tem zagotavljati ustrezne oblike usposabljanja, **vendar ne moremo potrditi, da se v praksi to tudi ustrezno zagotavlja**. Vsekakor so pogostejša usposabljanja predstavnikov delavcev z različnimi tematikami in konkretnimi vsebinami tiste oblike pridobivanja znanj, ki dvigajo strokovnost predstavnikov delavcev na višjo raven, s čimer tudi obstajajo realne možnosti, da njihovo delovanje v praksi privede do za delavce ustrezne rešitve. Inšpektorat RS za delo ima za takšna usposabljanja pozitiven odnos in jih v celoti podpira in v skladu z možnostmi pri tem tudi sodeluje.

Zakonodaja s področja varnosti in zdravja pri delu **tudi delavcem predpisuje pravice in dolžnosti**. Ni odveč omeniti, da ima delavec dolžnost pravilno uporabljati sredstva za delo, opozarjati na pomanjkljivosti in spremembe v delovnem procesu ter upoštevati navodila delodajalca. Poleg dolžnosti pa zanj veljajo tudi določene pravice. Na inšpektorat pogosto dobimo vprašanja s strani delavcev, kako lahko ukrepajo, ko jim delodajalec ne zagotavlja ustreznega delovnega okolja. Zakonodaja tako določa pogoje, pod katerimi lahko delavec odkloni delo ali zapusti delovno mesto. Delavec ima pravico odkloniti delo, če ni bil predhodno seznanjen z vsemi nevarnostmi ali škodljivostmi pri delu in sprejetimi varnostnimi ukrepi ter usposobljen za varno in zdravo delo, ali če delodajalec ni zagotovil predpisanega zdravstvenega pregleda. Prav tako ima **delavec pravico odkloniti delo**, če mu grozi neposredna nevarnost za življenje in zdravje, ker niso bili izvedeni predpisani varnostni ukrepi, ter zahtevati, da se nevarnost odpravi. V zvezi s tem pojasnjujemo, da je uveljavljanje odklonitve dela kot ene od pravic delavcev potrebno obravnavati kot posamične primere.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu celo določa, da mora delodajalec k Oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki.

Za konstruktivno in učinkovito sodelovanje predstavnikov delavcev z delodajalci je vsekakor pomembno tudi poznavanje zahtev varnosti in zdravja pri delu s strani predstavnikov delavcev.

Verjetno lahko delavec brez težav odkloni delo, če ga delodajalec ni usposobil za varno opravljanje dela, ali mu ni zagotovil ustreznega zdravstvenega pregleda. Veliko težje pa je odkloniti delo, če je neposredno ogroženo življenje ali zdravje delavcev. V določenih primerih je odločitev preprosta (npr. ko mora delavec opravljati delo na nezavarovani višini brez uvedbe kolektivnih ali individualnih ukrepov), v nekaterih primerih pa je **potrebno presoditi**, ali npr. prekoračena najvišja predpisana temperatura neposredno ogroža varnost in zdravje konkretnega delavca. Vsekakor ima pri oceni ogrožanja zdravja pomembno vlogo izvajalec medicine dela, ki bi takšno oceno moral podati v zdravniškem spričevalu, seveda v kolikor je napotnica za napotitev na zdravstveni pregled korektno izpolnjena in so iz nje razvidne dejanske obremenitve delavcev. K pravilni izpolnitvi napotnice pa pomembno vpliva tudi strokovno izdelana Ocena tveganja.

Izvajanje zdravstvenih pregledov

Ko že omenjamo zdravstvene preglede delavcev, je potrebno opozoriti na spremembo, ki jo je na tem področju uveljavil Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Delodajalec je po tem zakonu **dolžan napotiti delavca na takšne zdravstvene preglede**, vsebina katerih ustreza tveganjem za varnost in zdravje pri delu. Prav tako je potrebno opozoriti na tisto določilo Zakona o delovnih razmerjih, ki se nanaša na zdravstvene preglede delavcev. In sicer mora delodajalec zaradi ugotovitve kandidatove zdravstvene zmožnosti za opravljanje dela **na svoje stroške napotiti kandidata na predhodni zdravstveni pregled,** in to v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu. To pomeni, da predhodni zdravstveni pregledi niso zahtevani v vsakem primeru (ko ni tveganj za varnost in zdravje pri delu), je pa vseeno smiselno, da jih delodajalci novo zaposlenim delavcem vseeno zagotovijo, saj s tem ugotovijo njihovo delazmožnost za izvajanje predvidenih nalog.

To je pomembno tudi z vidika določil Zakona o varnosti in zdravju pri delu, ki v zvezi s tem določa, da ima delavec pravico do zdravstvenih pregledov, ki ustrezajo tveganjem, s katerimi se srečuje pri delu. Istočasno pa je **dolžnost delavca, da se odzove in opravi takšen zdravstveni pregled** pri izvajalcu medicine dela, ki ustreza tveganjem za varnost in zdravje pri delu na delovnem mestu. Pomembno je tudi opo-

zoriti na to, da je delodajalec dolžan delavcem zagotoviti zdravstveni pregled tudi v primerih, če iz Ocene tveganja izhajajo posebne zdravstvene zahteve ali pa v primerih, ko v primerih posameznih dejavnikov tveganja tako izhaja iz podzakonskih aktov s področja varnosti in zdravja pri delu (npr. ročno premeščanje bremen, hrup, delo za računalnikom, delo z nevarnimi snovmi,…).

Predhodno je že bilo omenjeno, da predstavniki delavcev lahko od delodajalcev zahtevajo sprejetje ustreznih ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev. Za izvajanje te naloge **morajo biti predstavniki delavcev strokovni**, ravno tako pa morajo dobro poznati veljavno zakonodajo, zlasti s področja varnosti in zdravja pri delu. Zakonodaja s tega področja je zelo obsežna in zato je tudi usposabljanje predstavnikov delavcev zahtevno.

V nadaljevanju prispevka je predstavljen opomnik, ki je namenjen predstavnikom delavcev kot pomoč za njihovo bolj strokovno delo na obravnavanem področju. Predstavljeni opomnik **vsebuje najosnovnejše zahteve veljavne zakonodaje**, ki se nanašajo na ocenjevanje tveganj, usposabljanje delavcev za varno delo, zagotavljanje zdravja delavcev, varno delovno okolje ter uporabo varne delovne opreme in namenske osebne varovalne opreme. Vsekakor pa predstavljena vsebina opomnika ni zadostna za bolj strokovno izvajanje zahtevnejših nalog s področja varnosti in zdravja pri delu in jo bo potrebno v prihodnje razširiti z določili, ki izhajajo tudi iz vsebin preostalih predpisov.

Opomnik o najpogosteje ugotovljenih kršitvah na področju nadzora varnosti in zdravja pri delu

1.) Izdelava, sprejem in vsebina Izjave o varnosti z oceno tveganj (IoVzOT - 17. člen ZVZD-1)

identifikacija nevarnosti oz. tveganj (1. alinea 1. odstavka 17. člena ZVZD-1)

- ocenitev tveganja po metodologiji prek resnosti in verjetnosti (3. alinea 1. odstavka 17. člena ZVZD-1)
- odločanje o sprejemljivosti tveganja (4. alinea 1. odstavka 17. člena ZVZD-1)
- uvedba ukrepov, odgovorne osebe, roki izvedbe ukrepov (5. alinea 1. odstavka 17. člena ZVZD-1)
- revizija IoVzOT (2. odstavek 17. člena ZVZD-1):
- ko obstoječi ukrepi niso več zadostni oz. ustrezni, ko se spremenijo podatki, na katerih je temeljilo ocenjevanje in ko obstaja možnost za izpopolnitev oz. dopolnitev ocenjevanja tveganj
- določitev »posebnih zdravstvenih zahtev« ob sodelovanju izvajalca medicine dela (3. odstavek 17. člena ZVZD-1)
- IoVzOT priložen zapisnik o posvetovanju z delavci oz. njihovimi predstavniki (5. odstavek 17. člena ZVZD-1)
- objava IoVzOT (1. odstavek 18. člena ZVZD-1)
- omogočanje vpogleda delavca v IoVzOT na njegovo zahtevo (2. odstavek 18. člena ZVZD-1)

2.) Usposabljanje delavcev za varno opravljanje dela (38. člen ZVZD-1):

- usposabljanje ob sklenitvi delovnega razmerja, pred razporeditvijo na druga dela, pred uvajanjem novih tehnologij, pred uvajanjem novih sredstev za delo, ob spremembah v delovnem procesu ki vplivajo na spremembo varnosti pri delu (1. odstavek 38. člena ZVZD-1)
- usposabljanje po sprejetem programu usposabljanja, ki povzema tveganja delovnega procesa delodajalca (2. odstavek 38. člena ZVZD-1)
- usposobljenost za varno delo se preverja na delovnem mestu (3. odstavek 38. člena ZVZD-1)
- izvajanje periodičnih preizkusov teoretične in praktične usposobljenosti za delavce, ki delajo na delovnih mestih, za katera iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za nezgode in poklicne bolezni ter za delavce, ki delajo na delovnih mestih, na katerih so nezgode pri delu in poklicne bolezni pogostejše; roki ne smejo biti daljši od 2 let (4. in 5. odstavek 38. člena ZVZD-1)
- zagotavljanje usposabljanja delavcev v njihovem delovnem času in brezplačno (7. odstavek 38. člena ZVZD-1)

3.) Zagotavljanje zdravja delavcev:

- izvajanje zdravstvenih pregledov (predhodnih, obdobnih, specialnih), ki ustrezajo tveganjem iz delovnega procesa in na delovnih mestih (33. in 36. člen ZVZD-1)
- izvajanje ostalih nalog izvajalca medicine dela: izdelovanje pri izdelavi IoVzOT, ogledi delovnih mest, sodelovanje pri pripravi programa usposabljanja iz prve pomoči, spremljanje stanje na področju poklicnih bolezni in boleznih, povezanih z delom ipd. (33. člen ZVZD-1)
- sprejetje ukrepov za zagotavljanje prve pomoči (20. in 22. člen ZVZD-1, Pravilnik o organizaciji, materialu in opremi za prvo pomoč na delovnem mestu – Ur. l. RS št. 136/06 in 61/10)
- sprejetje ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih (24. člen ZVZD-1)
- ugotavljanje stanja delavcev pod vplivom alkohola, drog ali drugih prepovedanih substanc – interni akt, navodila ipd. (51. člen ZVZD-1)
- načrtovanje in izvajanje promocije zdravja, zagotavljanje sredstev, spremljanje izvajanja – interni akt, navodila ipd. (6. in 32. člen ZVZD-1)

4.) Zagotavljanje varnega delovnega okolja:

- opredelitev škodljivosti, v zvezi s katerimi se bodo izvajale preiskave (1. alinea 1. odstavka 17. člena ZVZD-1)
- zagotavljanje preiskav škodljivosti delovnega okolja v periodičnih rokih (5. alinea 1. odstavka 19. člena ZVZD-1)

- vsebinska ustreznost dokumentacije v zvezi s preiskavami škodljivosti
- stalno zagotavljanje varnega delovnega okolja (7. alinea 1. odstavka 19. člena ZVZD-1)
- urejenost delovnih mest (Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih, Ur. l. RS, št. 89/99 in 39/05, Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu s slikovnim zaslonom, Ur. l. RS, št. 30/00 in 73/05)
- ustreznost ročnega premeščanja bremen (Pravilnik o zagotavljanju varnosti in zdravja pri ročnem premeščanju bremen, Ur. l. RS, št. 73/05)
- nevarne kemične snovi in varnostni listi v delavcem razumljivem jeziku (26. člen ZVZD-1)

5.) Uporaba varne delovne opreme:

- zagotavljanje pregledov in preizkusov delovne opreme (5. alinea 1. odstavka 19. člena ZVZD-1):
- po namestitvi in pred prvim zagonom (9. člen Pravilnika o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme, Ur. l. RS, št. 101/04)
- po premestitvi na drugo delovno mesto (9. člen Pravilnika o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme, Ur. l. RS, št. 101/04)
- z rednimi kontrolnimi pregledi v rokih, ki jih določi proizvajalec oz. če jih ne, v rokih, ki niso daljši od 36 mesecev (9. in 43. člen Pravilnika o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme, Ur. l. RS, št. 101/04)
- stalno zagotavljanje uporabe varne delovne opreme (7. alinea 1. odstavka 19. člena ZVZD-1)
- izpolnjevanje bistvenih varnostnih zahtev strojev – namestitev CE oznaka, pridobiti ES Izjave o skladnosti, navodil za uporabo, tehnične dokumentacije (Pravilnik o varnosti strojev Ur. l. RS št. 75/08, 66/10 in 74/11)

6s.) Zagotavljanje osebne varovalne opreme delavcem – OVO:

- zagotavljanje OVO delavcem in zagotavljanje njene uporabe, če sredstva za delo in delovno okolje kljub varnostnim ukrepom na zagotavljajo varnosti in zdravja pri delu (4. alinea 1. odstavka 19. člena ZVZD-1)
- izvajanje temeljnega načela VZD – dajanje prednosti kolektivnim ukrepom pred individualnimi ukrepi (8. alinea 1. odstavka 9. člena ZVZD-1)
- namenska uporaba OVO glede pričakovanih tveganj (6. člen Pravilnika o osebni varovalni opremi, ki jo delavci uporabljajo pri delu Ur. l. RS, št. 89/99 in 39/05)
- ustrezna opredeljenost v internih aktih (IoVzOT, pravilnik, ipd.) (5. člen Pravilnika o osebni varovalni opremi, ki jo delavci uporabljajo pri delu Ur. l . RS, št. 89/99 in 39/05)
- izpolnjevanje bistvenih varnostnih zahtev OVO – namestitev CE oznaka, navodila za uporabo v slovenskem jeziku (Uredba o izvajanju Uredbe (EU) o osebni varovalni opremi, Ur. l. RS št. 33/18).



Piše:
Andrej Valetič

Mahle Electric Drives Slovenija d.o.o.

Proaktivno delovanje »skupnega« odbora za varnost in zdravje pri delu

Pri vsakodnevnem delu zelo radi pozabljamo na bistven pomen varnosti in zdravja pri delu, kar se potem velikokrat izraža v službi, pri osebnem zdravju in socialnemu blagostanju posameznika in kolektiva. Vsi deležniki se morajo zavedati vseh koristi, ki jih prinaša omenjeno področje, izhajati pa je potrebno iz dejstva, da je varnost zaposlenih neprecenljiva vrednota. Zelo pomembno vlogo na tem področju imajo tudi odbori za varnost in zdravje pri delu, v katerih naj bi (skupaj s predstavniki strokovnih služb) sodelovali tako predstavniki sveta delavcev kot sindikata v podjetju.

Delovanje odbora v podjetju

Za učinkovitejše delovanje sveta delavcev smo v podjetju Mahle Slovenija d.o.o. oblikovali več odborov, pri čemer je eden izmed najbolj ključnih tudi Odbor za varnost in zdravje pri delu. V našem podjetju se delo sindikata in sveta delavcev zelo prepleta, tako da so omenjeni odbori skupni, **sestavljeni iz članov obeh delavskih predstavništev**. Sestava odbora za varnost in zdravje pri delu je iz dveh članov sveta delavcev

in dveh članov sindikata. Predsednik odbora je izvoljen izmed članov. Stalni član odbora je varnostni inženir, ki nudi vso strokovno pomoč, istočasno pa je tudi član Komisije za varnost in zdravje pri delu pri SKEI. Na seje odbora sta vedno vabljena tudi predsednika sindikata in SD. Pri svojem delovanju se odbor srečuje z različnimi področji varnosti in zdravja pri delu, zato vključuje **tudi druge profile**, kot so: strokovnjak za ergonomijo delovnih mest, strokovnjak za ekologijo,… Omenjeni način dela se je v praksi zaenkrat pokazal kot zelo primeren.

Pogoji za uspešno delovanje odbora

Eden ključnih elementov za uspešno delovanje odbora je dobro poznavanje problematike s področja varnosti in zdravja pri delu. Vsled teh dejstev so člani odbora opravili več strokovnih izobraževanj, med drugim tudi usposabljanje Učinkovitega zastopanja interesov delavcev za varno in zdravo delo, ki ga je organiziral ZSSS. Pridobljeno znanje omogoča, da svoje poslanstvo opravljajo učinkoviteje.

Poznavanje zakonskih in drugih orodij

Odbor mora pri svojem delovanju dobro poznati naloge in dolžnosti tako delojemalca kot delodajalca, ki izhajajo iz zakona. Pri proučevanju zakonodaje smo oblikovali slogan na kateremu gradi odbor: "**Naučiti se moramo ne povzročati tveganja".**

Veliko pomoči pri delovanju pa odbor črpa tudi iz Certifikata, ki ga ima podjetje (OSHAS 18001). Predmet omenjenega standarda je tudi obveza po obveščanju, seznanjanju in sodelovanju s predstavniki zaposlenih. Prav tako navaja, da se je delodajalec **dolžan odzivati na pobude delavcev**, ki izhajajo iz področja varnosti in zdravja pri delu. Vsa našteta orodja nudijo odboru veliko moč in odgovornost.

Koraki reševanja problemov

Za učinkovito delovanje so potrebne kvalitetne informacije. Odbor je oblikoval več kanalov, s katerimi operira. Med pomembnejšimi so vsekakor osebni razgovori z zaposlenimi. Drugi vir informacij predstavljajo strokovne službe, saj jih za to obvezuje že omenjeni certifikat. Ne smemo pa pozabiti, da so vsi predstavniki zaposlenih **dolžni tovrstne informacije posredovati odboru**.

Po pridobitvi informacije – problema se odvije prvi korak Analize. V tem sklopu se izvede pogovor z zaposlenimi, vključi se potrebne strokovne službe, pripravi rešitev ter poda pisno poročilo za obravnavo in potrditev na skupni seji sveta delavcev in sindikata. Predlog posredujemo poslovodstvu, kateri se opredeli o predlogu. Dosedanje izkušnje kažejo, da se **poslovodstvo pozitivno odzove skoraj na vse pobude**.

Odbor s tem dejanjem svoje naloge še ne zaključi, temveč aktivno sodeluje tudi pri implementaciji rešitve. Kot zadnji ključni korak je tako imenovana stabilizacija, kjer ponovno oceni rešitev in opravi razgovor z zaposlenimi o zadovoljstvu z izvedeno rešitvijo. V dolgoletni praksi se je omenjeni način reševanja pokazal kot zelo uspešen in je zato prinesel tudi ustrezno veljavo odboru v podjetju.

Nadaljnje usmeritve odbora

Odbor stremi k temu, da bi bil čim uspešnejši. Glavni usmeritvi za prihodnost sta: poudarek na preventivi, kar želimo doseči z vključevanjem odbora že v fazi oblikovanja delovnih mest ter aktivno delovanje pri oblikovanju delovnih mest za starejše delavce in delavce z omejitvami. Pozorni smo tudi na povečanje absentizma kot posledico delovnega okolja.

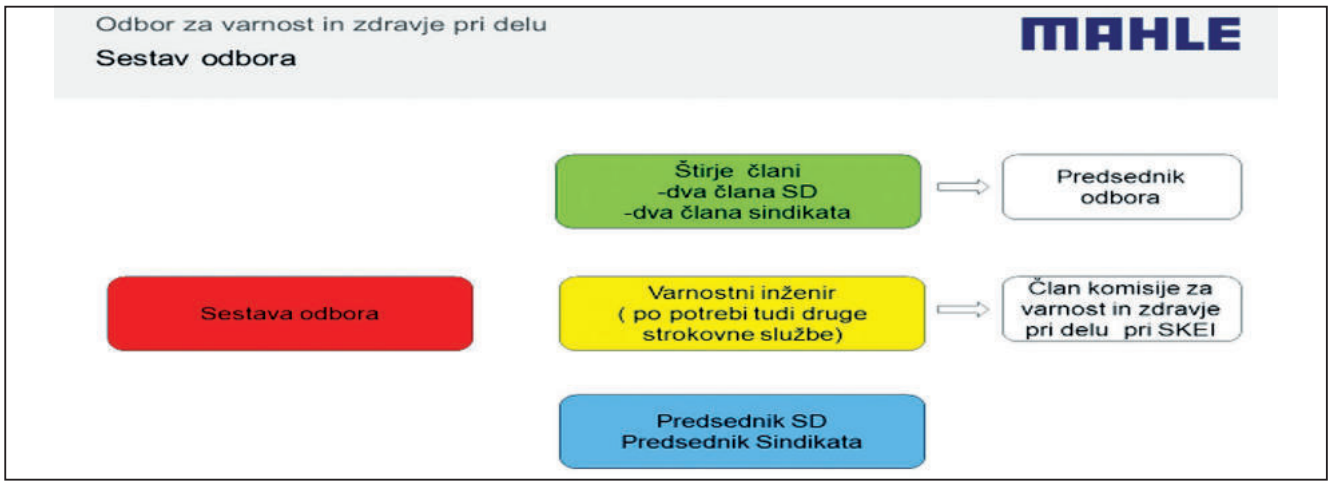
Zavzemanja vseh strokovnih služb in odbora se odražajo tudi v upadanju poškodb pri delu. V letu 2003 smo v podjetju imeli število poškodb z dvomestno številko, v zadnjih letih pa se pozitivno delovanje odraža v enomestni številki ter **se že približuje 0, kljub povečanju zaposlenih (trenutno 2.000 zaposlenih)**. Takšen uspeh lahko pripišemo tudi dejstvu, da podjetje postavlja varnost in zdravje pri delu na prvo mesto. S pravim pristopom vseh deležnikov v procesu ni prepreke, ki jo ne bi premagali za dobrobit vseh zaposlenih. In če ponovim misel – varnost je neprecenljiva!

Povzetek priporočil za sodelovanje delavskih predstavništev na področju VZD

Na primeru, ki ga je v zgornjem prispevku podrobneje predstavil predsednik Sveta delavcev Mahle Slovenija, Andrej Valetič, so se lahko udeleženci posveta tudi iz praktičnega vidika prepričali, na kakšen način lahko poteka učinkovito sodelovanje med dvema delavskima predstavništvoma na tem »skupnem« področju varnosti in zdravja pri delu (VZD). Predvsem gre poudariti, da je za doseganje tako pozitivnih rezultatov ključnega pomena tudi organizacija dela v obliki delovanja skupnih odborov (ob odboru za VZD tudi na različnih drugih področjih). Tako organizirana priporočljiva oblika delovanja namreč omogoča učinkovito sodelovanje oz. skupno delovanje svetov delavcev in sindikatov na tem področju.

Zato so bile ob zaključku posveta na podlagi predstavljenih dobrih praks izoblikovane tudi nekatere **temeljne smernice in priporočila za tovrstno skupno delovanje svetov delavcev in sindikatov**, ki jih je povzel Andrej Zorko, izvršni sekretar Zveze svobodnih sindikatov Slovenije. Poudaril je, da je področje varnosti in zdravja pri delu (VZD) eno ključnih področij, kjer imajo močne **skupne interese tako delavska predstavništva, kot tudi delodajalec** in torej ne sme biti obravnavano kot strošek, temveč kot dobra investicija, ki se hitro povrne.

V nadaljevanju povzemamo te ključne smernice in priporočila:



1. Podlaga za kvalitetno oceno tveganja in oblikovanje predlogov ter učinkovitega sistema varstva in zdravja pri delu mora biti **podrobna in kvalitetna ugotovitev dejanskega stanja**. Tako na ravni delovanja sistema varstva in zdravja pri delu pri delodajalcu, kot tudi posebej za vsako delovno mesto (opravilo) pri delodajalcu.

2. Priprava načrta o pravočasnem in sistematičnem ter periodnem posvetovanju s sodelavci o obremenitvah pri delu, delovnem okolju, nevarnostih pri opravljanju dela, zapažanjih pri opravljanju dela, … (pridobivanje informacij od zaposlenih delavcev, ki neposredno opravljajo delo). Načrt se naj pripravi **za vsako delovno mesto** v družbi, prav tako pa naj predvidi oblikovanje sistema zaznavanja nevarnosti oziroma tveganj ter način podajanja pobud, predlogov za izboljšanje sistema varstva in zdravja pri delu in način njihove obravnave.

3. Potrebno se je seznaniti z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi pristojnih nadzornih organov, pridobiti **analizo bolniške odsotnosti** pri delodajalcu (razlogi, delovna mesta,…), redno opravljati razgovore z zaposlenimi delavci ter biti v stiku z izvajalcem medicine dela.

4. Obvezno, skupaj s komisijo ocenjevalcev delovnih mest, aktivno sodelovati pri ogledih delovnih mest ter opozarjati na dejavnike, dejstva za katera se je izvedelo iz razgovora z zaposlenimi delavci ter dalo razbrati iz pridobljenih analiz. Namen je predvsem v tem, da se čim bolje prikaže **realno stanje posameznega delovnega mesta**, vplivi okolja, obremenitve,…

5. Redno (najbolje periodično) posvetovanje z delodajalčevim strokovnim delavcem (službo) za varnost pri delu in izvajalcem medicine dela z namenom **ugotavljanja ali ocena tveganja še vedno odraža dejansko stanje**.

6. Pred podajo končnega mnenja o ustreznosti ocene tveganja preveriti, ali je ocena tveganja v pisni obliki **podana za vsako delovno mesto in za vse faze delovnega procesa**, ali odgovarja na podana opozorila z naše strani ter s pomočjo zunanjega strokovnjaka (financiranje v dogovoru z delodajalcem) oblikovati mnenje o strokovnosti podanega predloga ocene tveganja. Mnenje zunanjega strokovnjaka je lahko tudi podlaga za oblikovanje mnenja o primernosti izvajalca medicine dela in strokovnega delavca (službe) za varnost pri delu.

7. Zaželeno je pridobiti **odgovor/vidik delavca na podan predlog ocene tveganja** za njegovo delovno mesto ter pred podajo končnega mnenja opraviti posvetovanje s sindikatom.

8. Posebno pozornost nameniti delovnim mestom, kjer obstaja povečano tveganje za zdravje ljudi, ali se zahteva izpolnjevanje posebnih zdravstvenih zahtev za opravljanje dela. Obvezno je imeti stalen stik z **izvajalcem medicine dela in delavci**, ki delajo na teh delovnih mestih.

9. Preveriti, ali ocena tveganja vsebuje tako tveganja za nastanek fizičnih poškodb kot tudi tveganja za nastanek poklicnih bolezni (npr. poklicni rak, naglušnost,…).

10. Biti pozoren, da so meritve in pregledi delovnega okolja, strojev, naprav opravljeni **v skladu z akreditiranimi metodami**, pooblaščenimi izvajalci ter v času, ko je obremenitev dela in vpliv okolja največji. Preveriti tudi, ali je bila opravljena analiza možnosti, da se osebna varovalna oprema nadomesti z večjim obvladovanjem nevarnosti na »viru« (npr. hrup, hlapi nevarnih kemikalij – nova tehnologija), tudi npr. z reorganizacijo delovnega procesa (npr. kroženje delavcev, časovna omejitev opravljanja dela,…) ter s prilagajanjem delovnih mest.

11. Preveriti, ali so pri skupini delovnih mest dejansko povsem enaka tveganja, ali bi bilo pri posameznem delovnem mestu potrebno opraviti samostojno oceno tveganja (specifika opravljanja dela glede na vsebino ali lokacijo).

12. Zagotoviti določitev vsebine in terminski plan predhodnih in obdobnih zdravstvenih pregledov, upoštevajoč **vsebino dela posameznega delovnega mesta** (npr. posebna zdravstvena zahteva za opravljanje dela).

13. Sestavni del ocene tveganja **mora biti tudi zapisnik o posvetovanju z delavci** oziroma njihovimi predstavniki.

14. Sistemsko urediti, da bodo **delavci pred nastopom dela** seznanjeni z oceno tveganja, usposobljeni za uporabo sredstev za varstvo pri delu ter oblikovati način obveščanja vseh zaposlenih o morebitnih spremembah ocene tveganja.

15. Vsak zaposleni mora imeti pravico vpogleda v akte s področja varstva in zdravja pri delu, ki se nanašajo na njegovo delovno mesto in podati svoja zapažanja, predloge za izboljšanje varstva.

16. Vzpostavitev sistema **stalnega izobraževanja/usposabljanja** s področja varstva in zdravja pri delu (pred nastopom dela, pred razporeditvijo na druga dela, pred uvajanjem novih tehnologij,…). Tako za zaupnike kot tudi za delavce same.

17. Obdobno **preverjanje usposobljenosti** in znanja za varno opravljanje dela in uporabo zaščitnih sredstev.

18. Spremljanje stanja na področju poklicnih bolezni in bolezni povezanih z delom, bolniške odsotnosti,…

19. Sprejetje ukrepov za zagotavljanje prve pomoči, navodila za varno opravljanje dela in ravnanje z nevarnimi snovmi morajo biti **jasna, nedvoumna in v delavcu razumljivem jeziku**.

20. Zagotavljanje obdobnega preverjanja ustreznosti varovalne opreme.

21. Načrtovanje in izvajanje promocije zdravja.



Piše:
mag. Janez Žezlina

Podjetniški vidik sodobnega in učinkovitega plačnega sistema v podjetju

»Če boste dali svojim ljudem moč, to ne bo zmanjšalo vašega statusa. Prav nasprotno. Zelo verjetno ga bo še povečalo.« (Jurgen Appelo, Management 3.0)

Današnje poslovno okolje je bistveno bolj kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno (t. i. VUCA poslovno okolje, kar je akronim za naslednje štiri besede: Volatility – nestanovitnost, Uncertainty – nesigurnost, Complexity – kompleksnost, Ambiguity – dvoumnost), kot je bilo v prejšnjem tisočletju oziroma še pred nekaj leti. Soodvisnost organizacij je vedno večja in vse težje obvladljiva, prihod novih in novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vedno hitrejši. Boj organizacij za **najbolj nadarjene kadre je vedno hujši**, predvsem boj za kadre, ki so sposobni prenesti svojo kreativnost v rešitve in ki še posebej dobro zadovoljijo potrebe strank ali jih celo soustvarjajo.

Če je še pred nekaj leti veljal rek *»Človeški viri so kot naravni viri – prevečkrat močno zapostavljeni,«* nam današnja situacija že riše drugačno sliko. Zavedanje o pomembni vlogi kadrovskih procesov je vse bolj izrazito, vse sodobne oz. trendovske tehnike dolgoročno uspešnih organizacij postavljajo kadre na temeljno, strateško mesto.

Spoznanje, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri (razvoj potenciala, primerno delovno okolje, uravnoteženo življenje, postavljanje in komunikacija ciljev/strategije, ciljno vodenje in letni pogovori, upravljanje talentov ipd.), **dolgo časa ni in ni dobilo svojega pravega mesta pri večini organizacij**, ne samo v Sloveniji, tudi širom po svetu.

Kot pomembno točko preloma lahko označimo zadnjo gospodarsko krizo. Anomalija, ki je doletela vsakega zaposlovalca v tem času, se kaže v množičnem številu prijav na prosto delovno mesto, na koncu pa izločitev vseh – ker pravih kandidatov ni od nikoder, kar je v organizacijah še dodatno okrepilo potrebo po sistematičnem upravljanju talentov oz. človeškega kapitala, od katerega je odvisna njihova uspešna prihodnost.

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel, torej **če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo**, gradite in razvijate svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: *»V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oz. najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.«*

Za uspeh in nenehen razvoj je v organizaciji torej pomembnih več dejavnikov. Kot prej ugotavljamo, je eden izmed pomembnejših **jasna osredotočenost na zaposlene (njihovo opolnomočenje) in njihov sistematični razvoj ter motiviranje (dvig zavzetosti)**, kar pomeni tudi, da je potrebno slediti svetovnim menedžersko vodiljskim trendom ter kadrovsko razvojnim dobrim praksam in jih čimprej preizkušati in prilagajati potrebam ter absorbcijski sposobnosti lastne organizacije.

Tveganja, ki stojijo pred vrati

Aktualna knjiga, s področja voditeljstva prihodnosti (Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future) govori o tveganjih, ki bodo krojila uspešnost in vsakdanje življenje organizacij in predstavljajo pomemben okvir za prilagajanje dobrih menedžersko kadrovskih praks v organizacijah, kot tudi njihove sisteme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Globalizacija 3.0 – sleherna organizacija, ki je prisotna na internetu, prodaja svoje storitve in izdelke na svetovnem trgu, torej s svojo ponudbo odgovarja svetovnim zahtevam in se na isti ravni spopada tudi s konkurenco. Če navedeno preslikamo na trg delovne sile, lahko pridemo do istih zaključkov, kar pomeni, da bomo prav **kmalu (lahko) pridobivali kandidate od vsepovsod** ter s tem v zvezi morali razvijati dobre prakse delovanja v multikulturnih okoljih.

Okoljske nevarnosti – podnebne spremembe in vse bolj pogosti pojavi naravnih katastrof prinašajo nove in nove izzive ter s tem povezane skrbi za investitorje, partnerje, kupce, obenem te nevarnosti za organizacije predstavljajo tudi priložnost – za tiste organizacije, ki **delujejo družbeno odgovorno do vseh deležnikov** in s tem pridobivajo na ugledu svoje poslovne blagovne znamke kot tudi blagovne znamke dobrega delodajalca.

Demografske spremembe – populacija se vse bolj stara, kar zaostruje stanje na trgu delovne sile in pušča v nemilosti mlade rodove, ki oboroženi z znanjem čakajo na prve zaposlitve, pred organizacije pa postavlja izziv uspešnega medgeneracijskega (so)delovanja.

Individualizem – mlajši rodovi v poslovni svet vnašajo vedno večjo mero svobode odločanja, kar počasi izpodriva lojalnost ter pripadnost organizaciji in **sili le-te v spoštovanje potreb posameznikov** v vedno bolj raznoliki družbi, tudi na način, da se najboljše organizacije s tem v zvezi usmerjajo v individualne motivacijske pakete za zaposlene.

Digitalizacija – z močno absorbcijo informacijskih tehnologij v vsakdan vsakega posameznika so meje med poslovnim in zasebnim življenjem vse težje določljive. Delo se seli iz pisarn na praktično vsakršno mesto, ki omogoča povezavo s svetovnim spletom – kar je milo rečeno: povsod.

Tehnološki razvoj – povezovanje vseh možnih tehnologij vodi k nenehnemu odkrivanju inovacij na vseh področjih, kar narekuje nove pristope pri pripravi in lansiranju novih izdelkov in storitev.

Za učinkovito prilagajanje organizacij na spremembe v poslovnem svetu se bodo morale organizacije slej ko prej spopasti s temi trendi. Resnici na ljubo je marsikaterega od zgoraj navedenih trendov (ki predstavljajo po eni strani priložnost, po drugi pa tveganje, za organizacije) možno zaznati že danes oz. zadnje desetletje. Preventivna priprava na spremembe je vedno bolj uspešna, predvsem pa bistveno cenejša, kot pa korektivno krpanje okrnelega sistema.

V takem okolju uspevajo predvsem ljudje, ki so izvirni oz. ustvarjalni in so po drugi strani ljudje akcije – znajo preiti od besed k dejanjem. Po drugi strani pa je vedno večja potreba po sodelovanju. Ravno zaradi kompleksnega poslovnega okolja smo vedno bolj **soodvisni**. Če pogledamo eno od takih raziskav: raziskava Carnegie Mellon University je odkrila, da odstotek znanja, ki ga potrebujemo za opravljanje svojega dela in ga posedujemo sami, **iz desetletja v desetletje pada**: če je bil ta odstotek v letu 1986 še 75 do 80 %, je do leta 1997 padel na 15 do 20 % oz. je bil v letu 2012 že krepko pod 10 %.

Kar nakazuje na vedno večjo potrebo po timskem delu in medsebojnem sodelovanju ter izmenjavi informacij, čemur bi bilo smiselno, da sledijo tudi motivacijski oz. nagrajevalni sistemi v organizacijah, ki naj bi takšno poslovno oz. korporativno kulturo podpirali oz. spodbujali.

Zakaj je temu tako?

Podlago za to, kakšne organizacije, voditelje in kadrovske dobre prakse potrebujemo za boljši danes in jutri se (lahko) skriva tudi v poslovno kadrovskih trendih, ki so pred nami in nakazujejo gibanja poslovnih ekosistemov ter posledično organizacijskega razvoja, ki bo s tem v zvezi ključen za trajnostno uspešno delovanje takih organizacij.

V nadaljevanju vam jih na kratko predstavljamo, več o njih pa si lahko preberete v povezavah, ki jih najdete med viri.

POSLOVNI TRENDI DO 2030

1. Od globalnega k osebnemu

2. Od hierarhij k večji fluidnosti in mrežam

3. Od fiksnih sredstev k bolj zamenljivim sredstvom

4. Od naprav k povezanim (ljudem, stvarem)

5. Od t. i. „Big Data“ do bolj algoritmičnih poslov

6. Od virov k pametnim materialom

Kadrovski trendi do 2030

Poleg poslovnih trendov je za dobro razumevanje podlag in potreb, ki narekujejo ključne usmeritve sodobnih plačnih sistemov ter uspešnih kadrovskih dobrih praks, pomembno razumeti tudi trende na področju upravljanja kadrovskih potencialov, ki so pred nami, in sicer:

KADROVSKI TRENDI DO 2030

1. Rangiranje delodajalcev namesto delojemalcev. Usmeritev v t. i. zaposlitveno izkušnjo (»employee experience«)

2. Sistematičen razvoj voditeljstva v organizacijah

3. Še večji poudarek na spodbujanju zavzetosti zaposlenih

4. Revolucija v ocenjevanju delovne uspešnosti

5. Naraščajoč pomen čustvene inteligence in večja »ženska moč« (ženske so odgovorne za več kot 85 % vseh nakupnih odločitev).

6. Ustvarjanje večje fleksibilnosti/fluidnosti na delovnem mestu

7. Več analitike v kadrovskih procesih in nove vloge kadrovskih specialistov, ki morajo predvsem postati poslovni zavezniki in povezovalci

8. Velik generacijski razkorak in še bolj sistematično upravljanje medgeneracijskega sodelovanja

9. Osebni razvoj pred nazivi, kariero in podjetjem

10. Agilna, ploska in odprta organizacijska struktura

Elementi sodobnega plačnega sistema in motivacijska kultura 3.0

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. Ta je namreč ozko povezana z delovno uspešnostjo. To lahko naredimo na več načinov.

Obstaja več razlogov, zakaj ljudje delajo:

- delo pomeni vir dohodka,
- omogoča aktivnost in stimulacijo ter
- možnost oblikovanja socialnih kontaktov.
- omogoča tudi strukturiranje časa,
- je vir samoaktualizacije in izpopolnjevanja.

Skoraj vsi ljudje se odločajo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih prinaša, vendar ljudje pojmujejo različne načine motivacije za delo.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, ustrezno oblikovanje organizacijske klime in kulture pa krepi pripadnost delovni organizaciji. **Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji.** Cilj nagrajevanja je vzpodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju dela, produktivnosti in angažiranosti, posledično pa uspešnosti posameznika in celotne organizacije.

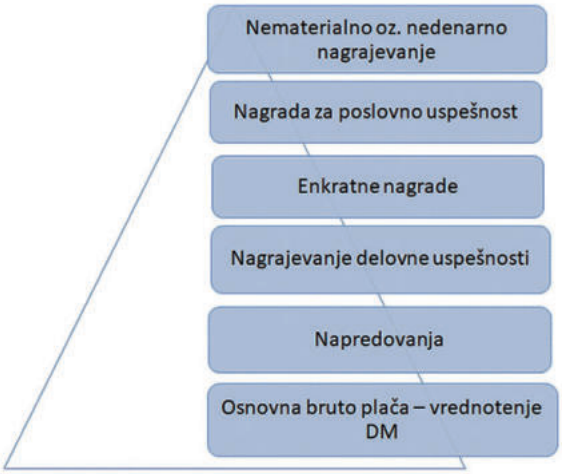
Kakšen pa je sodoben in učinkovit plačni sistem v podjetju:

- **je soustvarjan**: več kot vključite različnih ključnih deležnikov (vodstvo, vodje, fokusne skupine zaposlenih, predstavniki zaposlenih, poznavalci organizacijskega dogajanja ipd.) v njegovo oblikovanje, večja je verjetnost, da bo

implementacija sistema bolj učinkovita in njegovi učinki dolgoročnejši.

- **transparenten:** vsebina (usmeritve, kriteriji, formule ipd.) sistema (in njegova uporaba) je jasna (in skomunicirana) vsem ključnim uporabnikom sistema: zaposleni razumejo, kaj morajo narediti (oz. katere dobre prakse, rezultate in vedenja ponavljati), s ciljem, da bodo nagrajeni.
- **pragmatičen**: praktično pri vsaki postavitvi plačnega sistema se v začetku srečujemo s situacijo, da bi pri njegovem oblikovanju upoštevali čim več različnih predpostavk, želja, pričakovanj in potreb različnih deležnikov, ki imajo za cilj, da bi oblikovali čim bolj idealen sistem za vse. V praksi se na drugi strani soočimo z absorbcijsko sposobnostjo organizacije, ki kliče po tem, da se sistem na koncu zgradi na način, da zadovolji čim več teh potreb (vendar ne vseh) oz. da je pragmatičen na način, da ga organizacija lahko ustrezno implementira (npr. zaposleni bi želeli imeti merljive kriterije, po drugi strani pa v organizaciji še ne merijo delovnih učinkov in je potrebno v tem primer le-te razviti oz. do takrat uporabljati tudi ocenjevane kriterije; ali pa je strošek merjenja določenih kriterijev večji od njegovega učinka – ponavadi kadar merimo aktivnosti/dejavnosti v režijskih službah).
- **povezan s strategijo in ciljno kulturo organizacije:** vsak plačni sistem naj bi bil praktična implementacija poslovne strategije v prakso, kar pomeni, da je potrebno dobro poznati strategijo organizacije, kot tudi ciljno kulturo, ki jo želi s tem v zvezi razvijati in le-to prevesti v kriterije, ki se bodo z novim sistemov spodbujali oz. nagrajevali.
- **vsebuje denarne/materialne in nematerialne/nedenarne oblike:** vsak uspešen motivacijski sistem vsebuje kombinacijo teh oblik, skladno s tem, da različne ljudi motivirajo različne stvari (kot tudi načini, pristopi in oblike) in da lahko sistem prilagajamo tudi potrebam teh posameznikov (t. i. edinstvena ponudba vrednosti za zaposlenega) oz. da tako sistem vsebuje elemente zunanje in tudi t. i. intrinzične (notranje) motivacije.
- **kombinacija merljivih (kvantitativnih) in ocenjevanih kriterijev (kvalitativni; npr. zaželena ravnanja in vrednote):** organizacije se vedno bolj zavedajo, da tudi v primeru, kadar je možno praktično vse delovne aktivnosti in njihove rezultate izmeriti (in s tem prevesti v merljive kriterije), je tudi v takih primerih smiselno v sistem nagrajevanja delovne uspešnosti vključiti t. i. kvalitativne kriterije, kot so npr. zaželena ravnanja in vedenja, izkazovanje in prenašanje ciljnih vrednot podjetja, razvijanje kompetenc zaposlenih – zavedajoč se, da bodo s spodbujanjem takšnih ravnanj pri zaposlenih s tem posledično vplivali tudi na boljše delovne rezultate.
- **individualno vs. timsko nagrajevanje**: skladno z ugotovitvami raziskave iz uvoda tega prispevka, se uspešne organizacije (oz. modeli nagrajevanja) vedno bolj usmerjajo tudi v to, da v svoje plačne sistem vgradijo t. i. timske elemente, naj bo to v obliki timskega nagrajevanja (tam, kjer ni smiselno diferencirati med učinkom posameznikov, ker je fokus na timskem sodelovanju in timskem rezultatu ter bi diferenciacija privedla prej do poslabšanja timske dinamike) ali pa **timskega ocenjevanja delovne uspešnosti** (npr. t. i. peer to peer review – ocenjevanje delovnega rezultata posameznika s strani članov njegovega tima; poleg same ocene nadrejenega), vključevanja drugih oblik timskih nagrad (najboljši inovacijski tim, najboljši projektni tim, timsko nagrajevanje poslovne uspešnosti ipd.).
- **ima vključene varovalke v sistemu**: učinkoviti plačni sistemi vključujejo tudi t. i. varovalke – dobre prakse, ki varujejo sistem pred anomalijami (npr. uvedba kadrovske komisije, ki obdobno pregleda distribucijo ocen s strani vodij ter vodjem daje usmeritve za še bolj objektivno ocenjevanje; sistematično usposabljanje uporabnikov sistema, različne nivoje ocenjevalcev oz. 360-stopinjsko ocenjevanje ipd.).

V nadaljevanju vam bomo, na podlagi naših izkušenj iz menedžerske in svetovalne prakse, predstavili posamezne sestavine plačnega modela v organizaciji ter kakšne so ključne usmeritve in dobre prakse pri vsakem od njih. Pri tem bomo uporabili strukturo plačnega modela, kot je prikazana na sliki 1.



Slika 1: *Sestavine plačnega modela, vir: Energos d.o.o.*

Vrednotenje delovnih mest

Namen vrednotenja delovnih mest je pridobitev t. i. objektivne »vrednosti« posameznega delovnega mesta glede na ostala delovna mesta oz. **vzpostavitev notranje pravičnosti** (ustrezna razmerja med plačami v organizaciji).

Osnovna sestavina za določanje osnovne plače je zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost del pa pogojuje zahtevano usposobljenost delavca. Z ugotavljanjem zahtevnosti del se ugotavljajo razlike med bolj ali manj zahtevnimi deli. Osnovno načelo vrednotenja zahtevnosti del oz. delovnih mest je, da je poudarek na delu in ne na izvajalcu del.

S tem v zvezi podajamo še nekaj usmeritev (vira: Butina, svetovalna praksa Energos):

- Za vrednotenje zahtevnosti dela obstajajo **veliko metodologij**.
- Pri vsaki metodologij so opredeljeni **kriteriji,** ki se upoštevajo pri vrednotenju delovnih mest.
- Različne metodologije upoštevajo **različno število kriterijev.**
- Vse pa izhajajo iz osnovne predpostavke, da **se loči vrednotenje delovnega mesta od delavca.**

- Nekateri sistemi plač pri oblikovanju osnovne plače zaposlenega upoštevajo **samo zahtevnost dela**, druge pa **zahtevnost dela korigirajo z dejanskim izpolnjevanjem teh zahtev s strani zaposlenih**.
- Zahtevnost del je ovrednotena z **relativnim razmerjem** glede na enoto enostavnega dela. Enotno enostavnega dela imenujemo »enka« (vrednost relativnega razmerja je 1) in predstavlja najbolj enostavno delo, ki se v podjetju izvaja. Vsa ostala dela so ovrednotena glede na to enostavno delo.
- Kolektivne pogodbe predvidevajo razporeditev delovnih mest praviloma v IX. tarifnih razredov. Osnova za razporeditev v tarifne razrede je **zahtevana strokovna usposobljenost** za posamezno delo (delovno mesto). V kolektivni pogodbi so določene tudi izhodiščne plače za vsak tarifni razred.
- V grobem lahko **metode za ugotavljanje zahtevnosti del** (glede na členjenje zahtev) delimo v dve skupini: **sumarne metode in analitične metode.**
- Sumarne so tiste, kjer vse kriterije zahtevnosti presojamo skupaj, analitične pa tiste, kjer vsak kriterij zahtevnosti vrednotimo posebej.
- V praksi pogosto pride do kombinirane rabe teh dveh metod.
- Pred začetkom vrednotenja dela je potrebno najprej opredeliti **pomembnost (težo) posameznih kriterijev pri vrednotenju dela.** Pri tem se upošteva tudi določena mednarodna priporočila in standarde, kot tudi oz. predvsem strategija organizacije, s katero povežemo posamezne kriterije in njihovo relativno težo.

Mednarodna organizacija dela (po Ženevski konvenciji) je definirala, kot obvezne za upoštevanje pri vrednotenju delovnih mest, naslednje elemente (v oklepaju so navedeni t. i. njihovi ponderji – priporočena vrednost uteži posameznega elementa v celotnem vrednotenju):

- **usposobljenost (45 % - 52 %)**
- **odgovornost (23 % - 28 %)**
- **napori (11 % - 16 %)**
- **vplivi okolja (7 % - 12 %)**

Grupiranje podobnih del v plačilne razrede

Ko smo ovrednotili posamezna DM, jih **grupiramo v skupine podobnih del**. Kriteriji združevanja so lahko zelo različni, a običajno je to težavnost dela, ki se v sedanji sistemizaciji izraža s stopnjo zahtevanega poklica.

Fino umerjanje posameznih plačilnih razredov z uporabo »plačne krivulje«

- Naslednji korak je da izvedemo primerjavo posameznih razredov z denarnimi zneski, **vrednostjo posameznega razreda – in s tem dobimo t. i. plačno krivuljo**. Smiselno je, da se krivulja enakomerno dviguje.
- Posamezni razredi naj bi bili »razporejeni« ob krivulji.
- Smiselno je določiti tudi minimalni in maksimalni razpon krivulje za vsak razred, tako dobimo tri krivulje, ki morajo biti v medsebojnem razmerju v vsej dolžini.

Določanje plačilnih razredov delavcem

- Dodatne razlike v plačah nastanejo še s horizontalnim napredovanjem delavcev, kjer delavec po določenih kriterijih napreduje v višji plačilni razred znotraj zahtevnostne skupine.
- **Vsakemu delavcu** na določenem delovnem mestu je ob sprejemu v delovno razmerje in kasneje z razporeditvijo ali s horizontalnim napredovanjem, določen isti ali nadaljnji plačilni razred (faktor) glede na njegova znanja, izkušnje ipd.

Napredovanje na delovnem mestu

Napredovanje pomeni bodisi prestop v višji plačilni razred ali bodisi pridobiti višji naziv. Pomembno je še izpostaviti, da je napredovanje zaposlenega lahko horizontalno ali vertikalno. Pri prvem gre za to, da zaposleni ostaja na svojem delovnem mestu, a posledično opravlja zahtevnejše delovne naloge ter ima višji delovni status. Vertikalno pa predstavlja napredovanje na zahtevnejše oz. drugo delovno mesto, .

V zvezi z napredovanjem se v organizacijah srečujemo z naslednjimi usmeritvami:

- Smiselno je vzpostaviti princip plačilnih razredov znotraj delovnega mesta oz. **horizontalno napredovanje**, s ciljem, da je možno delavca stimulirati tudi znotraj delovnega mesta, ki ga zaseda.
- Pogosto se v praksi pokaže, da so potrebni višji razponi med posameznimi plačilnimi razredi pri posameznem napredovanju oz. da je sistem napredovanja bolj odprt – npr. da je možno znotraj leta napredovati (po potrebi) tudi za več kot en plačilni razred (da ima samo napredovanje **stimulativni učinek za delavca, ki napreduje**).
- S ciljem večje fleksibilnosti (in kot odgovor na potrebe internega in eksternega trga dela) je možno določiti tudi t. i. kritična oz. ključna delovna mesta (ki se lahko na podlagi potrditve vodstva obdobno spreminjajo), ki lahko napredujejo za več plačilnih razredov, kot je to standardno določeno.
- Spodbujati je potrebno tudi **vertikalna napredovanja** na druga (zahtevnejša delovna mesta).
- Napredovanje naj **ne bo avtomatično** (npr. samo na podlagi časa, ki ga je delavec preživel v podjetju), temveč zaslužno - meritorno, na podlagi kriterijev.
- **Možni kriteriji za napredovanje, ki se najpogosteje pojavljajo:** večja usposobljenost – večja odgovornost/kompleksnost delovnega mesta – skrbnost dobrega gospodarja (stroškovna učinkovitost).
- Odprte dileme pri napredovanju: ali naj velja princip **enakosti ali diferenciacija** (npr. glede števila plačilnih razredov – razpona pri napredovanjih – je to enako po posameznih tarifnih razredih ali različno, imamo specifične vrste del(ovnih) mest, ki imajo lahko različen napredovalni razpon ali zasledujemo princip enakosti za vse? Naj bodo razponi med plačilnimi razredi ves čas enaki (npr. X odstotkov, ali naj ta odstotek z višjimi plačilnimi razredi pada?)

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel, torej če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo, gradite in razvijate svoje kadre.

Nagrajevanje delovne uspešnosti

Stimulacija oziroma *»wage stimulation«* spada pod **variabilno nagrajevanje** oziroma nagrajevanje po uspešnosti, po rezultatih. Tovrstna oblika variabilnega nagrajevanja želi spodbuditi delojemalce k zvišanju njihove produktivnosti, česar posledica so boljši rezultati oziroma večji *»output«* . Odpira namreč pot k več raz-

ličnim oblikam nagrajevanja v smislu večjega poudarka na nagrajevanje po uspešnosti oziroma z drugimi besedami, k individualnemu nagrajevanju. Poleg tega se **stimulativno nagrajevanje povezuje z večjo avtonomijo zaposlenega**. V določenem obdobju je priljubljenost stimulativnega plačila sicer upadala, sedaj, v času fleksibilizacije in deregulacije dela pa je zopet narasla. Nenazadnje ima stimulativno plačilo še nekaj drugih namenov.

Nekateri izmed njih so na primer:

- povišati stopnjo zanimanja za delo,
- participacije na delovnem mestu,
- povišati občutek samonadzora in odgovornosti za svoje rezultate s strani delavcev in tako dalje .

Možne oblike stimulativnega nagrajevanja oz. nagrajevanja delovne uspešnosti so:

- stimulativno nagrajevanje na podlagi doseganja ciljev oz. kriterijev (kvantitativnih/merljivih/objektivnih kriterijev oz. kvalitativnih/ocenjevanih/subjektivnih kriterijev)
- bonusno nagrajevanje
- udeležba v dobičku
- nagrajevanje z lastniškimi deleži, opcijami, delnicami
- projektno nagrajevanje

Enkratne nagrade

Enkratne nagrade (t. i. OTI – one time incentives) so vedno pogostejša dobra praksa v organizacijah, zaradi naslednjih razlogov:

- Nagrade, ki niso „vnaprej planirane“ oz. so „presenečenje“ imajo višji stimulacijski učinek.
- Gre za t. i. operativni budget, planiran na ravni posameznega vodje enote.
- Vezane so na ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje.
- Smiselno orodje za vodjo (ker ne moremo vsega vnaprej planirati oz. opredeliti skozi kriterije, omogoča fleksibilnost pri nagrajevanju, tudi učinek presenečenja).
- V zvezi z njimi so potrebne varovalke v sistemu (npr. to nagrado lahko uporabimo X-krat na leto, omejen letni budget na nivoju vodje).

Nagrajevanje poslovne uspešnosti

Je dodeljeno v primeru preseganja določenih organizacijskih kriterijev in predstavlja enega od novejših konceptov nagrajevanja. Nagrajeni so vsi člani skupine, nagrado pa je možno poimenovati tudi kot »vzpodbuda«. Pomembno je izpostaviti, da nagrada ni nujno vedno finančna. Ena izmed prednosti tovrstnega nagrajevanja je ta, da se zmanjša tekmovalnost med člani organizacije, za razliko od individualnih nagrajevanj, kjer se poveča. Slabost pa je lahko ta, da prihaja do *» free – ridinga«*, kjer določeni člani skupine, za manj vloženega dela, prejmejo enako višino nagrade. Vendar pa zato obstajajo tudi razlikovanja glede distribucije nagrad. In sicer, določene organizacije že vnaprej določijo, da se bo višina nagrade oblikovala glede na prispevek vsakega posameznika .

Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji.

Dobre prakse (in vprašanja s tem v zvezi) nagrajevanja poslovne uspešnosti so najmanj naslednje:

- Naj spodbujajo **timsko pripadnost organizaciji** (op. p. vsi smo na isti barki, vsi participiramo pri uspehu organizacije).
- **Distribucija nagrade**: vsem v enakem absolutnem znesku? Ali glede na izpolnjevanje kriterijev med letom? Ali pri tem upoštevati tudi uspešnost različnih poslovnih enot oz. divizij v organizaciji? Ter distribucijo teh nagrad prilagoditi tudi temu kriteriju? Odgovor je odvisen od tega, kaj (kakšno ciljno kulturo) želimo v organizaciji spodbujati?
- **Jasno določeni kriteriji**: postavljeni vnaprej, na osnovi ključnih poslovnih kazalnikov uspešnosti (t. i. ključnih KPI-jev podjetja).
- **Dilema:** kako nagraditi zaposlene v skupnih službah?

Kriteriji združevanja so lahko zelo različni, a običajno je to težavnost dela, ki se v sedanji sistemizaciji izraža s stopnjo zahtevanega poklica.

Nematerialne nagrade

Nefinančne nagrade imajo močan dolgotrajni motivacijski učinek, za razliko od finančnih, ki delujejo po principu kratkotrajne zadovoljitve. Poleg tega nefinančne nagrade močno vplivajo na samo percepcijo delojemalca glede nagrajevanja na delovnem mestu. Nematerialno nagrajevanje je tista vrsta nagrajevanja, ki **ne zajema nobenega od osnovnih elementov plače**. Prav tako predstavlja prostovoljno izbiro v smislu, da se delodajalci sami odločijo o tem, ali bodo to vrsto nagrajevanja uporabili kot sredstvo za dodatno spodbudo za delo. Iz tega sledi, da nematerialno nagrajevanje ni sestavni del pogodbe o zaposlitvi. Zakon o delovnih razmerjih navaja, da mora biti plača sicer vedno izplačana v denarni obliki, nagrade pa se lahko izplačujejo v nematerialni obliki, a pod pogojem, da nagrada ne presega 5 % povprečne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji *»predpreteklega meseca pred mesecem, v katerem se izplača plača, v katero se všteva vrednost darila«* .

Namen teh nagrad je predvsem v:

- **spodbujanju delavcev k uresničevanju zaželenega ravnanja** – izkazovanju ciljnih vrednot in kompetenc delavcev ter
- na drugi strani v **krepitvi notranje motivacije delavcev ter višanju njihove zavzetosti**, **dobrega počutja (v pozitivni delovni klimi) in pripadnosti podjetju.**

Možne oblike/vsebina teh nagrad (iz njih izbrati podjetju najbolj primerne, skladne z organizacijsko kulturo) so najmanj naslednje:

- Javne pohvale in priznanja: sodelavec meseca (interno komuniciranje (časopis, spletne strani, pohvala s strani vodstva osebno, plakete ipd.).
- Povečanje kompetenc: udeležba na strokovnih posvetovanjih, simpozijih in konferencah, napotitev na dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, usposabljanje za določen čas na drugem delovnem mestu z namenom pridobitve novih veščin, znanj.
- Ustanovitev raznovrstnih društev, povezanih s športnimi in kulturnimi interesi

zaposlenih (planinarjenje, plesne vaje, športno, gledališko, pevsko društvo,…).

- Finančno-investicijski klub (zaposleni imajo možnost svetovanja glede naložb na borzi).
- Poleg tega so lahko posamezniki napoteni na pomembne prireditve (sejmi, športne prireditve).
- Uporaba službenega vozila za konec tedna, kosilo z vodjem, predstavitev dosežka kolegiju.
- X najboljšim sodelavcem, ki jih predlagajo vodje, podarijo počitniške pakete za konec tedna, nakar direktor odloči o nagrajencih.
- Uspešnim sodelavcem lahko za nagrado dodelimo tudi proste dni. Delavci z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (teh je petnajst do sedemnajst odstotkov) dobijo dodaten dan dopusta.
- Prehodni pokal, ki ga za določeno obdobje dobi najboljši oddelek in ga postavimo na vidno mesto.
- Plačana letna naročnina za določeno revijo.
- Posebno darilo – praktična nagrada (športno oblačilo, ura, fotoaparat, nalivno pero, nakup osebnega računalnika za osebno rabo, nakup tiskalnika za osebno rabo, igrače za otroke).
- Čestitka, torta, darilo, šopek rož za rojstni dan.
- Nagrade za sprostitev zaposlenih (plačane masaže, obisk wellness centra ipd.).
- Omogočanje posamezniku možnost gibljivega delovnega časa (le tam, kjer je to možno).
- Vstopnice za družabne prireditve (svetovni pokal, razna prvenstva, kulturne predstave) itd. itd., itd.

Kritični dejavniki uspeha pri uvajanju novega plačnega sistema?

Kateri pa so tisti kritični dejavniki uspeha (t. i. CSF – critical success factors) uvajanja novega sistema?

Glede na naše menedžersko svetovalne izkušnje so to predvsem naslednje dobre prakse, ki jih velja upoštevati pri oblikovanju oz. kasneje uporabi novega plačnega sistema:

- Nov plačni sistem in kriteriji so **redno komunicirani** vsem zaposlenim.
- **Usposobljeni vodje** (enotno razumevanje, enotna uporaba/izvajanje sistema).
- Kadrovski strokovnjak (ali pa komisija za nagrade*) **supervizira sistem**, da je skladen z internimi standardi in obdobno (npr. enkrat letno) pregleda njegovo izvajanje ter poda feedback (coaching) izvajalcem sistema (vodjem), nanj(o) se lahko obračajo zaposleni. *Komisija za nagrade (sestavljena npr. iz kadrovskega strokovnjaka, vodje s področja poznavanja poslovnih procesov podjetja in vodje, ki skrbi za kontroling) pomeni večjo objektivnost/interdisciplinarnost, po drugi strani večjo kompleksnost/administrativnost orodja.
- **Transparentnost sistema**: zaposleni vidi (na plačilni listi), kako je bil ocenjen in kakšno nagrado je prejel, vodja poskrbi za t. i. „feedback/feedforward“.
- **Soustvarjanje sistema** (op. p. opisano že v gornjih poglavjih).
- **Dinamičnost sistema**: sistem se prilagaja absorbcijski sposobnosti organizacije in uporabnikov ter se razvija skladno s tem (npr. ko organizacija vzpostavi merilno infrastrukturo in informacijski sistem, se lahko bolj rigorozno vpelje sistem ciljnega vodenja z merljivimi metrikami; v fazi pred tem se sistem pragmatično poenostavi in se vpelje tudi ocenjevane kriterije oz. manj kriterijev).

Zaključne ugotovitve

Smo v obdobju, ko organizacije svojo dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in idejami, zato je potrebno v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene.

Zaradi stalno spreminjajočega poslovnega okolja morajo tako organizacije stalno prilagajati svoje strategije in se nemalokrat prilagoditi posameznemu trgu oziroma veliki skupini kupcev. Inovativnost naj se vse bolj seli iz **razvoja novih izdelkov na področje inovacij poslovnih modelov**. Izvesti je potrebno tudi odmik od osredotočenosti na svojo ponudbo k osredotočenosti na razumevanje potreb posamezne stranke in tudi potrebe strankinih strank (tržno usmerjena organizacija). Stranke morajo vključiti v kreativno sooblikovanje svojih rešitev, prav tako tudi partnerje in še posebej zaposlene (t. i. interne stranke).

Princip soustvarjanja naj bo eden ključnih konceptov motivacije oz. večje zavzetosti (pa naj bo to s strani eksternih strank – partnerjev oz. internih strank – zaposlenih).

Obenem morajo uspešne organizacije razmisliti tudi **o vpeljavi novih (tudi bolj timsko usmerjenih)** metrik za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije in zaposlenih ter vzpostaviti kulturo, vrednote, norme in pravila, ki spodbujajo povezovanje in sodelovanje ter medsebojno zaupanje zaposlenih, zavedanje in prevzemanje odgovornosti, odprto inoviranje, prenos znanja, odprto komunikacijo in transparentno in tekočo izmenjavo informacij.

Organizacije, ki s svojo kulturo resnično navdihujejo, so namreč tiste, ki aktivno in stalno testirajo svoje kadrovske dobre prakse in **nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene**, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje tako že razumejo, da njihova moč ne pride na način, da vršijo stalno kontrolo nad zaposlenimi, temveč da njihove sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja pri njih.

Viri:

Adeeb Abdullah, A., & Lai Wan, H. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance.

Appelo, Jurgen. 2011. Management 3.0.

Bolle De Bal, M. (2017). The Double Games of Participation. The Double Games of Participation. De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110851182

Butina Vasja: Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju, gradivo za svet delavcev.

Daryl R. Conner. 1998. How to Create a Nimble Organization. Productivity Review.

Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management (1st ed.). Davies-Black Pub.

Economist Intelligence Unit study. 2010. How Do You Make Your Organization More Agile?

Erbaşý, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. International Business Research, 5(10). https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136.

Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future.

Pia Maria Thoren: Agile HR in a Nutshell, Predavanje na Agile konferenci v Ljubljani, oktober 2014.

Raspor, A. (2018b). Nematerialno nagrajevanje. (A. Raspor, Ed.). Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s.p.

Shafer, Richard A. 2011. HR Magazine (Vol. 44, No. 11).

https://www.gartner.com/smarterwithgartner/technology-and-business-in-2030/.

http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2016/june/What%20role%20for%20HR%20in%202020-2025.pdf.

https://social.eyeforpharma.com/commercial/9-hot-trends-human-resources.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Združenje delodajalcev za »retrogradne izboljšave« zakona o soupravljanju

Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) je očitno grdo zlorabilo – s strani EU sofinanciran – mednarodni projekt WIM in v tem okviru opravljeno raziskavo med drugim tudi za pripravo zakonodajnih priporočil, ki naj bi zdaj, tj. na prehodu v tretjo dekado 21. stoletja kot »ere znanja in človeškega kapitala«, do konca »oskubila« še tisto malo delavskega soupravljanja, kolikor smo ga v Sloveniji z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju vendarle uspeli normativno vzpostaviti že pred skoraj 30 leti, tj. v zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja. In ta priporočila, ki med drugim predvidevajo kar enostavno ukinitev delavskih predstavništev v organih družb, ukinitev pravice soodločanja SD, dodatno zaostritev pogojev za izvolitev SD, uvedbo materialne odgovornosti članov SD in podobne nebuloze, za nameček ironično ponuja celo pod imenom priporočila za »izboljšanje« nacionalne zakonodaje. Saj človek komajda še verjame.

Več o omenjenem **projektu WIM 1, 2 in 3** si lahko preberete na spletni strani ZDS na spletnem naslovu: https://www.zds.si/sl/projekti/wim-3-vkljucevanje-delavcev-v-upravljanje-ozavescanje-preizkus-spremljanje/, o konkretnih **priporočilih**, ki so bila sicer javno predstavljena dne 27. novembra 2019 na strokovnem posvetu ZDS z naslovom »Delavsko soupravljanje v praksi: izsledki raziskave, dileme in izzivi«, na spletnem naslovu: https://www.zds.si/sl/projekti/wim-3-vkljucevanje-delavcev-v-upravljanje-ozavescanje-preizkus-spremljanje/izjava-za-javnost-ob-zakljucku-projekta/, o **spletni anketni raziskavi,** na izsledkih katere naj bi ta priporočila temeljila, pa na spletnem naslovu: https://www.zds.si/home/getfile?f=79e0ca718b7a39eba8bbbd1f88893897.

O vsebini in partnerjih projekta WIM 3

Ni povsem jasno, kako in v čigavem interesu se je znotraj konkretnega projekta ("*WIM 3: Vključevanje delavcev v upravljanje – ozaveščanje, preizkus, spremljanje*") znašlo, oziroma je bilo vanj »vrinjeno« tudi »**izboljševanje« slovenske nacionalne zakonodaje s področja delavskega soupravljanja.** Kajti temeljni namen projekta naj bi bil *krepiti ozaveščenost o pomenu vloge predstavnikov zaposlenih pri upravljanju družb tudi v državah, ki so v katerikoli fazi pristopnega procesa k EU (Srbiji, Makedoniji, Črni gori, Albaniji)* in katerim naj bi bile države, ki so že uspešno implementirale model sodelovanja delavcev pri upravljanju, v tem projektu v bistvu le neke vrste mentorice. **Cilji projekta,** med katerimi sicer ni zaslediti »izboljševanja« tudi slovenske zakonodaje, naj bi bili (povzeto po spletni strani ZDS):

- seznaniti socialne partnerje in akterje na ravni podjetja z ustrezno vsebino s področja udeležbe delavcev ter o vlogi predstavniških teles pri odločitvah v podjetju;
- spodbujati transnacionalne ukrepe in sodelovanje za izboljšanje trenutnega stanja glede udeležbe delavcev v novih državah članicah in državah kandidatkah;
- seznanjanje z zakonodajo in politikami EU o vključevanju zaposlenih, in sicer z izmenjavo informacij, izkušenj in dobrih praks;
- preučiti možnost implementacije pravnega reda EU (EU zakonodaja, standardi, priporočila) v državah kandidatkah in možnost za izboljšanje nacionalne zakonodaje v novih državah članicah;
- krepiti sodelovanje med delodajalci in zaposlenimi za razvoj vključevanja zaposlenih z namenom boljše obravnave posledic gospodarske krize.

Partnerji projekta WIM 3, med katerimi, mimogrede, ni zaslediti nobenega od slovenskih sindikatov, kaj šele slovenskega združenja svetov delavcev kot strokovne asociacije, ki se sicer tudi specializirano ukvarja z razvojem delavskega soupravljanja, pa so bile naslednje nacionalne delodajalske in delojemalske organizacije:

Delodajalske organizacije:

ZDS – Združenje delodajalcev Slovenije,
BIA – Bolgarsko industrijsko združenje,
HUP – Združenje delodajalcev Hrvaške,
BCM – Konfederacija makedonskega gospodarstva,
UPCG – Združenje delodajalcev Črne gore,

UPS – Združenje delodajalcev Srbije,
BiznesAlbania – Zveza albanskih delodajalcev.

Sindikati:

KSS – Makedonska konfederacija svobodnih sindikatov,
UFTUM – Zveza svobodnih sindikatov Črne gore,
CATUS) – Konfederacija avtonomnih sindikatov Srbije,
BSPSH – Zveza neodvisnih sindikatov Albanije.

Skratka, namesto, da bi se v tem pogledu primerjali z najnaprednejšimi, denimo, z Nemčijo, Avstrijo, Nizozemsko in drugimi razvitimi sistemi delavske participacije, **po katerih se sicer zgleduje veljavni slovenski ZSDU iz leta 1993**, smo Slovenci vsekakor lahko očitno zdaj zelo ponosni, da smo se po skoraj 30-letnih izkušnjah z uveljavljanjem sodobnega modela delavske participacije po zaslugi našega vrlega ZDS znašli v tako imenitni druščini držav »učenk«, kot so Albanija, Srbija, Črna gora, Bolgarija itd. Kapo torej dol (v navednicah seveda) slovenskemu delodajalskemu združenju in njegovim prizadevanjem za »remont« veljavnega ZSDU po zgledu na te države. In to za povrhu še z neko **solo akcijo mimo slovenskih sindikatov in drugih socialnih partnerjev**.

Vsekakor bi bilo smiselno povprašati v Bruselj, če so v okviru tega projekta res (so)financirali tudi to »akcijo« ZDS, ali pa gre za zlorabo evropskih sredstev za povsem druge namene, ki z **razvojem sodobne delavske participacije v Sloveniji in EU** nima popolnoma nobene zveze, ampak gre v resnici ravno v nasprotno smer.

O spletni anketni raziskavi

Za potrebe »znanstvene utemeljitve« svojih priporočil si je ZDS, kot rečeno, v okviru tega projekta omislilo tudi posebno spletno anketno raziskavo med delodajalci – člani ZDS z naslovom **»Raziskava o vključevanju delavcev v upravljanje podjetij«**, v kateri pa je sicer – od skupno več kot 195.000 registriranih podjetij v Sloveniji – dejansko sodelovalo **vsega 125** posameznikov (od tega jih je anketni vprašalnik v celoti izpolnilo **le 105**) iz prav toliko podjetij (če ni bilo morda v posameznih primerih tudi po več respondentov iz istega podjetja), ki imajo znotraj teh podjetij **različne vloge** (samo 34 od njih je članov uprav/upravnih odborov oziroma ožjih poslovodstev, ki so sicer verjetno lahko edini zares relevantni respondenti v imenu "delodajalcev", vsi ostali pa so »največ« vodje kadrovskih služb ali razni svetovalci in strokovni delavci – celo 4 računovodje pa po en knjigovodja, referent za plače, poslovna sekretarka itd. so med njimi –, za katere bi težko rekli, da lahko kvalificirano predstavljajo mnenje »delodajalca« o problematiki delavskega soupravljanja). Samo v 56-ih, torej v krepko manj kot polovici od anketiranih podjetij je sploh organiziran **svet delavcev**, samo v 28 anketiranih podjetjih pa sploh imajo **delavske predstavnike v organih upravljanja in nadzora**.

Se pravi, na mnenjska vprašanja o soupravljanju v tej anketi so v pretežni večini odgovarjali tisti, ki v svojem podjetju soupravljanja sploh nimajo, ali pa z njim v svojem podjetju nimajo ravno neposrednega opravka. In to naj bi bil zdaj »reprezentativni mnenjski vzorec« za **spreminjanje slovenske nacionalne zakonodaje** na tem področju? Smo sploh še resni? Izsledkov raziskave takšnega tipa in obsega (čeprav je lahko strokovno-tehnično tudi povsem brezhibno izvedena) seveda niti približno ni mogoče **»posplošiti«** na celotno populacijo in jih prikazovati kot »mnenje slovenskih delodajalcev«, zlasti pa ne z njimi **utemeljevati kakršnihkoli sprememb nacionalne zakonodaje,** kar si je sicer tokrat dovolilo vodstvo ZDS.

Pa ne samo to. Za povrh si je dovolilo to raziskavo povsem »interesno« razlagati čisto po svoje in **mimo dejanskih ugotovitev samih raziskovalcev**. Zgolj samo dve od vseh 12-ih v nadaljevanju predstavljenih in analiziranih priporočil ZDS, ki naj bi bojda temeljila na tej raziskavi (konkretno gre za priporočili pod št. 8 in 9), se namreč tudi v resnici nanašata na konkretne rezultate te raziskave in še ti dve **ne temeljita na zaključkih raziskovalcev**, ampak na samovoljni in znanstveno povsem nedopustni interpretaciji dobljenih podatkov, kakršne si sicer raziskovalci sami zagotovo ne bi dovolili nikoli in pod nobenim pogojem.

Skratka, aktualno vodstvo ZDS je to znanstveno raziskavo resnično grdo zlorabilo zgolj kot dobrodošlo »krinko« za plasiranje svojih lastnih, sicer že tudi od prej poznanih in povsem »interesno-politično« skonstruiranih, ne pa kakorkoli znanstveno utemeljenih predstav/idej o tem, kako bi moral izgledati slovenski sistem delavskega soupravljanja. In te so, kot rečeno, še iz **nekih povsem drugih časov,** kažejo pa na elementarno nerazumevanje pravega poslovnega bistva in pomena razvijanja sodobne organizacijske participacije zaposlenih, se pravi sodobnih »delavcev z znanjem« kot nosilcev »človeškega kapitala«, ki naj bi, kot vemo, v sodobnih pogojih gospodarjenja v 21. stoletju sicer predstavljal glavno konkurenčno prednost podjetij.

O priporočilih ZDS za »izboljšanje« nacionalne zakonodaje

Pod krinko omenjene raziskave je torej ZDS očitno natrosilo le kopico bolj ali manj za lase privlečenih lastnih pogledov na **»izboljšanje«** nacionalne zakonodaje s področja delavskega soupravljanja (tj. veljavnega ZSDU), ki pa s samo raziskavo, kot rečeno, v glavnem nimajo popolnoma nobene zveze. Prav vsa, razen morda prvega od spodaj navedenih, pa brez dvoma vodijo – namesto v nadaljnji razvoj – v smer **omejevanja in zniževanja že dosežene ravni delavske participacije v Sloveniji**, torej v njen retrogradni razvoj. Zdijo se kar malce smešna, zato jih bomo v nadaljevanju tudi pokomentirali zgolj zelo na kratko.

1. Potrebna je uskladitev pojmov s termini iz ZDR-1.

Komentar:

Vsekakor, gre za eno od nespornih »nomotehničnih« pomanjkljivosti veljavnega ZSDU, ki jo bo ob prvem temeljitejšem noveliranju tega zakona brez dvoma treba odpraviti. Vendar pa to ne more biti »resen« razlog za nujnost njegovega noveliranja, ker v ničemer ne vpliva na njegovo praktično uporabnost. To je zagotovo še najmanjši problem tega zakona, kajti v pravu imamo sicer na voljo celo vrsto znanih pravno-interpretacijskih načel in pravil za preseganje takšnih in podobnih terminoloških nedoslednosti. Če bomo ta zakon zakonodajno enkrat »odprli«, ga bomo odprli zato, da ga izboljšamo in nadgradimo predvsem po vsebini, ne po črki. A ne seveda »razvojno retrogradno« kot izhaja iz v nadaljevanju predstavljenih priporočil ZDS.

2. Na okvire iz Direktive 2002/14/ES naj se zvišajo pogoji za oblikovanje kolektivnega predstavništva zaposlenih (svet delavcev oziroma delavski zaupnik). Veljavna ureditev namreč omogoča, da delavci izvolijo svojega predstavnika tudi v podjetju z le 3 zaposlenimi, medtem ko Direktiva 2002/14/ES postavlja prag pri 50 zaposlenih v podjetju oziroma 20 zaposlenih v podružnici.

Komentar:

Gre za pravni nesmisel in popolnoma napačno razumevanje bistva in namena te direktive, ki v resnici želi postaviti »minimalne«, ne pa »maksimalne« okvire za delavsko soupravljanje (z namenom njegovega širjenja tudi v državah z nižjimi tovrstnimi standardi, ne pa njegovega omejevanja v državah, ki ta minimalni standard s svojo nacionalno zakonodajo presegajo!). Določba 1. točke/odstavka 1. člena Direktive pod naslovom »cilji in načela«, je namreč v tem pogledu popolnoma jasna in nedvoumna: *»1. Namen te direktive je oblikovati splošni okvir, ki določa minimalne zahteve za pravico do obveščanja in posvetovanja z delavci v podjetjih ali obratih v Skupnosti.«*

3. Aktivna in pasivna volilna pravica naj se prizna tudi družinskim članom poslovodstva, saj imajo ti status navadnega delavca, tako kot delavci, ki imajo volilno pravico.

Komentar:

Predlog brez kakršnekoli resne utemeljitve v celoti izničuje osnovni smisel in namen tega vidika prepovedi aktivne in pasivne volilne pravice po 12. in 13. členu veljavnega ZSDU. Za resnejši razmislek o tem predlogu, ki se je nekomu iz neznanih razlogov zakaj, zazdel smiseln, bi bila torej potrebna tudi neka resna utemeljitev. Iz raziskave, na katero se sicer vsa ta priporočila sklicujejo, je namreč ni razbrati.

4. Dvigne naj se cenzus, ki predstavlja pogoj za uspešnost volitev, in sicer na 60 %.

Komentar:

Sodelovanje na kakršnikoli volitvah je pravica in ne dolžnost posameznikov, osnovno načelo volitev pa je »kdor ne voli, prepušča odločitev drugim«. Ni torej jasno, zakaj bi veljalo na ta način oteževati ravno izvolitev delavskih predstavnikov v podjetjih. Po kakšni logiki naj bi namreč ravno za svete delavcev veljalo, da lahko »pasivni« člani kolektivov na ta način onemogočajo realizacijo zakonskih pravic do soupravljanja tistim, ki to pravico želijo izkoristiti? Če naj bi torej nov(eliran) ZSDU res prispeval k nadaljnjemu razvoju (po načelnih besedah ZDS vsekakor »poslovno koristnega«) delavskega soupravljanja in ne nasprotno, bi bilo treba sedanji »volilni kvorum«, ki je zdaj določen z najmanj 50-odstotno volilno udeležbo delavcev z aktivno volilno pravico, kvečjemu bistveno znižati ali ga celo (podobno kot velja npr. za volitve v DZ in večino drugih volitev) povsem ukiniti, ne pa ga še dodatno zviševati. Zlasti še v razmerah vse večje »apatičnosti« slovenskega delavstva, ki je posledica čedalje hujših neoliberalističnih pritiskov njihovih delodajalcev.

5. Jasno naj se določijo postopki za ponovno oblikovanje sveta delavcev po neuspelih volitvah (analogno oblikovanju sveta delavcev v novoustanovljeni družbi) ter podaljša obdobje za ponovno izvedbo ponovnih volitev.

Komentar:

Zakaj? Neveljavne volitve – zaradi omenjenega sedanjega /pre/visokega »volilnega kvoruma« – so lahko rezultat zelo različnih okoliščin, ki nimajo popolnoma nobene zveze z voljo delavcev, da imajo v podjetju organiziran svoj svet delavcev in ki so jo enkrat že izrazili na svojem zboru. Pravno gledano pa se »o isti stvari ne odloča dvakrat«, zato tudi ni prav nobenega razloga za gornjo spremembo ZSDU. Namen določil o nemožnosti takojšnjega ponavljanja morebitnih neveljavnih volitev pa je povsem drug in nima nobene zveze z razlogi, zaradi katerih so bile morda volitve neveljavne.

6. Potrebna je jasna razmejitev med pristojnostjo sindikata in sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika (po posameznih institutih).

Komentar:

Veljavna zakonodaja je (ob hkratnem upoštevanju določil ZKolP, ZDR-1 in ZSDU in ustrezni uporabi že omenjenih pravnointerpretacijskih načel) glede tega popolnoma jasna. Zato ni jasno, v čem naj bi bil sploh problem, ki ga naslavlja to priporočilo ZDS.

7. Uskladitev postopkov (rokov) v primeru presežnih delavcev glede na pristojnosti sveta delavcev in glede na pristojnosti sindikata po ZDR-1.

Komentar:

Tudi tu ni povsem jasno, v čem je pravzaprav problem. Morda res obstaja, a na podlagi takole formuliranega »priporočila« brez kakršnekoli obrazložitve o njem za zdaj kajpak ni moč resneje razpravljati.

8. Kot oblike sodelovanja naj se ohrani le informiranje in posvetovanje z namenom dosega dogovora, ne pa tudi soodločanja.

Komentar:

Pri tem priporočilu za enostavno »ukinitev« soodločanja kot ene od temeljnih kolektivnih participacijskih *»pravic«* po 2. členu ZSDU (ne pa kolektivnih participacijskih *»oblik« (!!!)* kot temu pravi priporočilo; te namreč ZSDU določa v 3. členu, mednje pa uvršča svet delavcev, zbor delavcev in predstavnike delavcev v organih družbe, kar je seveda nekaj popolnoma drugega) pa gre vsekakor za zelo hud primer očitne zlorabe izsledkov omenjene raziskave, ki sama po sebi zanj zagotovo ne daje prav nobene znanstvene podlage. V povzetku raziskave je namreč glede tega kot ključna ugotovitev v poglavju z naslovom »Urejenost obsega pravic z ZSDU in možnosti za okrepitev sodelovanja« izrecno ugotovljeno ravno obratno: *»Več kot polovica (54,3 %) vprašanih je ocenila obseg pravic delavcev z ZSDU kot primeren in slaba tretjina (30 %) kot preširok.«* Če k temu dodamo še 4,3 % odgovorov, da je obseg teh pravic zdaj celo preozek, torej skupaj kar 58,6 % respondentov izrecno negira potrebo po morebitnem oženju teh pravic v smislu gornjega priporočila. Le s čim bi bilo torej mogoče kolikor toliko »znanstveno« utemeljiti ta nesmiseln predlog ZDS? Z ničemer, vsaj ne z ničemer od tega, kar je dejansko ugotovila konkretna raziskava. Ravno nasprotno.

A vodstvo ZDS si je v tem segmentu dovolilo – tudi s pomočjo načrtnega ustvarjanja omenjene »terminološke megle« – pač preprosto potvoriti dejanske ugotovitve raziskave in jih prilagoditi svojim »željam«. Dejstvo je namreč, da je na anketno vprašanje *»Katere pravice sveta delavcev so po vašem neutemeljene?«* odgovarjala le omenjena manjšinska skupinica tistih 14 anketirancev (30 %) zgoraj, ki so v nasprotju z večino (58,6 %) ocenili obstoječi obseg teh pravic kot »preširok«, in še med temi 14-imi je samo 7, torej z vidika celote statistično povsem nepomembna peščica odgovorov, ki eksplicitno nasprotujejo »soodločanju«. In na podlagi mnenja te sedmerice »delodajalcev« (kdo vse so bili med drugim konkretni respondenti v imenu »delodajalcev« pa smo že navedli!) naj bi šli torej zdaj v Sloveniji preprosto črtati omenjeno participacijsko pra-

vico svetov delavcev iz zakona? Pa saj to ni več resno. Se v ZDS preprosto norčujejo iz slovenske strokovne in širše slovenske javnosti ali pa so v želji, da za vsako ceno »vsilijo« svoje predpotopne poglede na soupravljanje, povsem izgubili razvojni kompas? Na tej točki se namreč nehata vsa znanost in stroka in se začne »čista (delodajalska) politika«, ki pa argumentacijsko zagotovo ne sodi v resne razprave o morebitnih zakonodajnih spremembah.

Opomba: Dejstva, da je potem na eno od naslednjih dopolnilnih anketnih vprašanj *»Katere oblike soupravljanja se vam zdijo ustrezne?«*, soodločanje s svetom delavcev pač – povsem pričakovano – dobilo manj podpore »delodajalcev« kot obveščanje in skupno posvetovanje, pa seveda niti pod razno ni mogoče interpretirati preprosto kar izven konteksta zgoraj povedanega in na skrajno poenostavljen način, kakršnega se je v danem primeru poslužilo vodstvo ZDS in ki rezultate te raziskave spravlja v očitno notranjo medsebojno kontradikcijo.

9. Ukiniti je potrebno institut sodelovanja delavskih predstavnikov v organih družbe

a. Organ upravljanja: predstavnik zaposlenih v upravi je slovenski unikum, pri čemer naloge predstavnika zaposlenih oz. njegova pozicija v upravi sploh ni definirana in služi le sama sebi.

b. Organ nadzora: veljavno zakon določa možnost imenovanja do 1/2 članov organa nadzora s strani zaposlenih.

Komentar:

Nesmisel na kvadrat. Naj si »strokovnjaki ZDS za delavsko soupravljanje«, za vraga, preden opletajo z nekakšnimi tovrstnimi »unikumi« vendarle najprej malce podrobneje preučijo ureditve delavskih predstavništev v organih družb (delavskih direktorjev in predstavnikov delavcev v NS/UO) v razvitih evropskih »industrijskih demokracijah«. Da obstajajo specifike, zlasti glede položaja in pravic delavskih direktorjev, je seveda nesporno in tudi prav je tako. Strinjamo se tudi s potrebo po natančnejši ureditvi teh vprašanj v morebitnem bodočem noveliranem ZSDU, nikakor pa seveda ne kar z njihovo ukinitvijo (mimogrede: samo v eni od anketiranih delniških družb z dvotirnim sistemom upravljanja v tej raziskavi sploh imajo delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi, na splošno pa je bila koristnost delavskih predstavnikov v organih vodenja in nadzor ocenjena z oceno 3,5 na lestvici od 1 – 5; od kod torej to »priporočilo« ZDS?). A da naj bi bil »naš unikum« tudi obseg delavskih predstavništev v organih nadzora, je seveda popolna bedarija. Brez da bi navajali primere posameznih naprednejših evropskih ureditev sistema delavske participacije (npr. nemški montan model, v katerem je paritetna sestava NS celo obvezna, ne samo dopuščena) za potrditev tega zadostuje citat iz 42. člena Uredbe o statutu Evropske delniške družbe, ki izrecno možnost paritetne sestave NS in ki se glasi: *»Nadzorni organ med svojimi člani izvoli predsednika. Če polovico članov imenujejo zaposleni, je lahko za predsednika izvoljen le član, ki ga imenuje skupščina delničarjev.«*

V čem naj bi bila torej ureditev v našem ZSDU, ki v 79. členu dovoljuje le »do« polovice delavskih predstavnikov v tem organu (v praksi tega seveda verjetno že dolgo ni – več – niti enega znanega primera) pravno sporna?

10. Uvesti je potrebno načelo delovanja predstavnikov zaposlenih v dobro družbe – v povezavi s konceptom odgovornosti za določitve.

Komentar:

V Sloveniji bomo vsekakor morali tudi na teoretski ravni končno enkrat že razčistiti, kaj pomeni ta teoretična floskula o »dobru družbe«. Torej, ali bomo pri razvoju sistema korporacijskega sledili:

- klasični »friedmanovski« koncepciji podjetja, ki podjetje razume zgolj kot inštrument za ustvarjanje – bilančnih in kapitalskih – dobičkov za lastnike kapitala, v katerih delavci niso udeleženi, ali pa
- sodobni »deležniški koncepciji«, ki podjetje razume kot družbenoekonomski subjekt, ki služi družbi kot celoti in vsem njenim entitetam, s katerimi je medsebojno soodvisno, in ne samo »lastnikom njegovega kapitala«, ki so pač le ena izmed tovrstnih skupin deležnikov podjetij.

V prvem primeru je kakršnokoli delavsko soupravljanje že a priori nepotrebno in nesmiselno, v drugem pa je seveda neizogibni imperativ sodobnega korporacijskega upravljanja. Prvi koncept, iz katerega očitno izhaja ZDS, je v 21. stoletju definitivno »passé« in z njim nima več prav nobenega smisla niti poskušati resneje teoretično polemizirati. A o tem obširneje kdaj drugič.

11. Uvesti je potrebno jasen koncept materialne odgovornosti za sprejete odločitve predstavnikov zaposlenih; odločitve predstavnikov zaposlenih imajo praviloma intenzivne materialne posledice vendar zaradi koncepta institucionalizirane neodgovornosti predstavništvo zaposlenih materialno ali kazensko ne odgovarja, kljub morebitni namernosti povzročene škode.

Komentar:

Gre za čisto navadno teoretično demagogijo. Le kakšne pomembne materialne posledice za podjetja, za vraga, naj bi imele »odločitve« delavskih predstavnikov (npr. sveta delavcev), ki v resnici sploh o ničemer ne »odločajo«? Prvovrstna neumnost. Vse odločitve so – kljub morebitni zavezi po predhodnem obveščanju, posvetovanju in soodločanju s svetom delavcev – še vedno v celoti v rokah poslovodstev podjetij. O kakšni materialni odgovornosti delavskih predstavništev, ki si pač lahko v tem sistemu le prizadevajo za upoštevanje njihovih stališč v interesu delavcev, katere zastopajo, pravzaprav pleteničimo? Nikar se ne šalite s tem v ZDS, raje se začnite resneje ukvarjati z izboljševanjem zakonodaje glede uresničevanja odgovornosti poslovodstev in organov družb. kjer danes dejansko vlada popolna »neodgovornost«. Sploh obstaja kak primer – ne samo v Sloveniji, temveč tudi širše – uspešne tožbe zoper člane organov vodenja in nadzora zaradi »ravnanja v nasprotju z načelom »skrbnega gospodarstvenika« (kar seveda ni isto kot navaden gospodarski kriminal, kakršnemu smo sicer priča v številnih aktualnih sodnih postopkih)? Težko, če ga boste našli.

12. Jasno je potrebno opredeliti obveznost predstavnikov zaposlenih za dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi in mehanizme delovanja – namen informiranja je obveščanje zaposlenih, posvetovanja pa uskladitev z interesi zaposlenih, ki se jih ne sme predvidevati.

Komentar:

To seveda ni problem zakonodaje, ki je glede tega že zdaj popolnoma jasna. Problem je v tem, da številni delodajalci še vedno niso pripravljeni tudi v praksi zagotavljati delavskim predstavništvom ustreznih materialnih in drugih pogojev za njihovo tovrstno delovanje.

Sklep

Tole, kar zgoraj priporoča ZDS, zagotovo ni prava smer nadaljnjega razvoja sistema sodobne delavske participacije v Sloveniji. Takšne **»izboljšave nacionalne zakonodaje«** s tega področja bi bile vsekakor vsaj nekaj desetletij za dejanskimi potrebami učinkovitega gospodarjenja v 21. stoletju. Če bo torej ZDS s temi svojimi »priporočili« morda uspelo, se nam na tem področju v Sloveniji vsekakor obeta **izrazito retrograden ekonomski in socialni razvoj**. Dejanske potrebe upravljanja s »človeškim kapitalom« podjetij so namreč danes ravno nasprotne od tovrstnih »predpotopnih idej« klasičnega mezdnega kapitalizma.

Veljavni ZSDU je po skoraj 27 letih vsekakor res potreben temeljitejše prenove. A ne tako, da bi se še **dodatno krčilo** že doseženo raven soupravljanja v Sloveniji, ampak morda le tako, kot je bilo to predvideno v **predlogu ZSDU-1 iz leta 2016**, ki pa je žal – v veliki meri prav zaradi demagoškega sklicevanja »delodajalcev« na nujnost predhodnega socialnega dialoga, ki ga zdaj očitno sami skušajo povsem obiti – v parlamentu »padel«. Samo tako noveliran zakon bi res lahko pomenil **resnejši »napredek« v razvoju delavskega soupravljanja v Sloveniji**, drugače pa je bolje veljavni ZSDU do nadaljnjega pustiti povsem pri miru.



Piše:
Alan Bofulin

Svet delavcev v družbi HIT izpeljal posvetovalni referendum

Delodajalec se je odločil za prodajo nepremičnine v lasti družbe. Med objekti, predvidnimi za prodajo, je bila tudi športna dvorana, ki je bila namenjena športnim aktivnostim in rekreaciji zaposlenih v družbi. Svet delavcev v družbi HIT d.d. Nova Gorica je želel s posvetovalnim referendumom preveriti stališče zaposlenih o prodaji.

Ker so bili zaposleni izločeni iz vsake možnosti odločanja o prodaji, se je svet delavcev odločil, da pripravi posvetovalni referendum, na katerem bodo lahko tudi zaposleni izrazili svoje mnenje. Izid posvetovalnega referenduma in odločitev zaposlenih seveda nista v ničemer **formalno zavezujoča pri odločitvi uprave**. Šlo je pokaterim so člani potrdili njihovo strinjanje z izvedbo posvetovalnega referenduma. Obveščena je bila tudi volilna komisija, ki je bila zadolžena za štetje glasovnic in izdelavo končnega poročila.

Posvetovalni referendum je bil izveden **na podoben način kot volitve sveta delavcev**. Odbor je pripravil volilne imenike za

Izid referenduma sicer ni formalno zavezujoč, zelo pomemben pa je njegov moralni učinek.

polnoma za moralni vidik, saj so, ko je treba zatiskati pasove, zaposleni prvi v vrsti, o prodaji premoženja, za katerega so neposredno zainteresirani, pa se jih zgolj obvesti, oziroma se ne upošteva njihovega mnenja. Uprave in lastniki velikokrat pozabljajo, kdo je premoženje ustvaril.

Za organizacijo referenduma je bil **zadolžen eden od odborov sveta delavcev**. Predhodno je svet delavcev sprejel sklep, s enote, kjer je posvetovalni referendum potekal. Na intranetu je bila objavljena novica o sklicu posvetovalnega referenduma. Z namenom boljšega obveščanja so bili pripravljeni tudi plakati z isto vsebino. Oddaljene enote družbe, ki predstavljajo manjši del, niso sodelovale pri posvetovalnem referendumu. Težavo nam je predstavljala predvsem stiska s časom. Od razpisa posvetovalnega referenduma do izvedbe je preteklo štiri dni.

Ocenjujemo, da je bila **udeležba na posvetovalnem referendumu zelo dobra**. Od ca. 1.200 zaposlenih, ki imajo volilno pravico, se jih je posvetovalnega referenduma udeležilo ca. 600. Kar 96 % zaposlenih, ki se je referenduma udeležilo, se je opredelilo proti prodaji. S tem so **zaposleni izrazili jasno stališče in pričakovanja**. Upravi družbe je bil poslan jasen signal in – ker dokončna odločitev še ni bila sprejeta, ampak zdaj o tem potekajo še notranja posvetovanja v podjetju – upamo, da bo v čim večji možni meri **tudi upoštevan.**

Za ta naš posvetovalni referendum je vladalo tudi **veliko medijsko zanimanje**. Potek in izid referenduma pa je bil objavljen v lokalnih medijih.

Ocenjujemo, da takšna način pridobivanja mnenja zaposlenih **predstavlja močno orodje v rokah svetov delavcev v vseh podjetjih**.

Dileme glede nekaterih rešitev v poslovniku sveta delavcev

Vprašanje:

Poslovnik sveta delavcev, ki ga je sprejel prejšnji svet delavcev, predvideva, da predsednik sveta delavcev ne sme biti hkrati tudi predsednik sindikata, pri čemer nas zanima, ali je to primerno? Prav tako smo na seji sveta delavcev iz tega poslovnika črtali določbo, da mora imeti kandidat za predsednika pridobljen certifikat ZSDS. In še ena pravna dilema se je pojavila v zvezi s poslovnikom, in sicer, ali imamo lahko dva namestnika predsednika sveta delavcev, saj zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v 55. členu tega ne predvideva?

Odgovor:

Generalni odgovor na vaša gornja vprašanja je, da predvidene spremembe poslovnika sveta delavcev – ne glede na vsebinsko smiselnost in utemeljenost posameznih rešitev – pravnoformalno niso v nasprotju z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Predvsem je treba upoštevati, da je poslovnik »avtonomen« pravni akt, s katerim svet delavcev lahko povsem samostojno (vendar seveda ne v nasprotju z zakonom) uredi vse vidike svoje interne organiziranosti in delovanja. Odgovori na posamična od teh vprašanj pa bi bili naslednji:

1. Da naj bi imel po možnosti vsak član sveta delavcev načeloma opravljen program specialnega strokovnega izobraževanja za pridobitev certifikata ZSDS (Združenja svetov delavcev Slovenije), kar kajpak še toliko bolj velja za predsednike, seveda ni zakonska zaveza, temveč le priporočilo ZSDS, katerega smisel in namen je verjetno bolj ali manj logičen in razumljiv. Ta certifikat namreč dokazuje, da je posameznik opravil t. i. temeljni tečaj za člane sveta delavcev, ki zagotavlja pridobitev vsaj najosnovnejših znanj z različnih področij, potrebnih za učinkovito opravljanje te funkcije. Stvar vsakega sveta delavcev pa je, ali bo to priporočilo upošteval ali ne in ali (ter na kakšen način) ga bo uredil v svojem poslovniku. Konkretno priporočilo ZSDS pa je, da naj se v poslovnike vnese (vsaj) določilo, da mora vsak novoizvoljeni član sveta delavcev pridobiti certifikat najkasneje v roku enega leta po izvolitvi. Prejšnja sestava vašega sveta delavcev pa je očitno ocenila, da bi veljalo to priporočilo vsaj za predsednika vašega sveta delavcev še dodatno »zaostriti«, kar je pravno vsekakor dopustno, ni pa obvezno. Tako odločitev prejšnjega sveta delavcev o vnosu te določbe v poslovnik kot tudi odločitev novega, da jo iz poslovnika eventualno črta, sta torej legitimni in zakoniti.

2. Podobno velja tudi glede vprašanja »personalne (ne)združljivosti« funkcij predsednika sveta delavcev in sindikata. ZSDU neposredno ne določa »nezdružljivosti« teh funkcij, a tudi v tem primeru je prejšnji svet delavcev očitno dosledno sledil (neobvezujočemu) priporočilu ZSDS, ki takšno personalno kumulacijo teh dveh funkcij v praksi odsvetuje. To priporočilo ZSDS namreč temelji na nespornih, in to precejšnjih, razlikah med obema vrstama delavskih predstavništev v podjetjih (voljenih in sindikalnih), ki se nanašajo tako na samo vsebino in področje dela kot tudi na metode dela. Zlasti pri metodah dela (tj. glede vprašanja pravice do uporabe stavke in drugih sredstev sindikalnega boja, ki so z izrecno določbo 7. člena ZSDU svetom delavcev celo prepovedane) so te razlike tako velike, da je v eni osebi praktično nemogoče ustrezno delovati hkrati v obeh funkcijah. V praksi se zdi skoraj nemogoče, denimo, da bi nekdo kot predsednik sindikata organiziral in vodil stavko zaradi uveljavitve nekih delovnopravnih pravic ali zaradi kršitve kolektivnih pogodb, obenem oziroma istočasno pa bi (z istim poslovodstvom delodajalca) na drugi strani kot predsednik sveta delavcev konstruktivno sodeloval pri reševanju, denimo, nekih čisto organizacijskih in poslovnih problemov v družbi. Težko je torej pod eno točko sestanka s poslovodstvom družbe delodajalcu napovedati stavko, takoj nato pa samo »zamenjati klobuk« in pod naslednjo točko nastopiti kot predsednik sveta delavcev in pričakovati konstruktiven dialog o vprašanjih, ki sodijo v pristojnost voljenih delavskih predstavnikov ter predpostavljajo »sodelovalen« pristop z obeh strani. Omenjena prepovedna določba vašega poslovnika je torej očitno izhajala iz te logike. Kot rečeno, pa ni nič nezakonitega, če takšne določbe v poslovniku ni, tako da vaši avtonomni presoji in oceni, da ta določba v poslovniku ni potrebna, ni moč oporekati z vidika »zakonitosti«. Oboje je zakonito, drugo vprašanje pa je, kaj od tega je pragmatično gledano bolj smotrno za optimalno učinkovitost delovanja obeh vrst delavskih predstavništev pri posameznem delodajalcu. Kumulacija obeh funkcij v isti osebi, ki sicer določenim ambicioznim delavskim predstavnikom brez dvoma ustrezajo, vsekakor skriva v sebi nekaj pasti, ki lahko (ne pa seveda nujno) v končni fazi bolj škodujejo učinkovitosti tako sindikatov kot tudi svetov delavcev. Le malo pa je najti argumentov, ki govorijo v njen prid. Zato je veliko vprašanje, če jo res kaže s poslovniki svetov delavcev »sistemsko« podpirati.

3. Zakon resda zahteva le enega namestnika predsednika sveta delavcev (drugi odstavek 55. člena ZSDU), vendar ne prepoveduje morebitne izvolitve več namestnikov. Važno je le, da je ta funkcija tako ali drugače (prek ene ali več oseb) vzpostavljena in da je s tem zagotovljeno funkcioniranje organa tudi v primeru odsotnosti predsednika. Če se torej odločite za dva namestnika, je to povsem v skladu z ZSDU, smiselno pa bi bilo v tem primeru z ustrezno določbo v poslovniku posebej rešiti, kdaj in kako v primeru odsotnosti predsednika »vskoči« eden ali drugi (npr. kdo od njiju je prvi in kdo drugi namestnik). A to je seveda spet lahko le neobvezujoče priporočilo.

Preklic odstopa iz sveta delavcev

Vprašanje:

Ali lahko eden izmed članov sveta delavcev po pisni izjavi o izstopu le-to kasneje prekliče? Člani so bili s to odločitvijo samo seznanjeni, niso pa še o tem glasovali.

Odgovor:

Določba 2. odst. 46. člena ZSDU se glasi: »Odstop je veljaven, ko svet delavcev sprejme pisno izjavo delavca o odstopu.«

Iz strogo gramatikalne razlage te določbe bi torej res izhajalo, da mora svet delavcev podano odstopno izjavo »sprejeti«, se pravi o njej glasovati in jo potrditi ali pa ne. Vendar iz logične razlage te določbe seveda izhaja nekaj drugega, tj. da je treba pojem »sprejeti« v danem kontekstu razumeti v smislu »sprejeti na znanje«, kajti odstop je prostovoljna odločitev posameznika, o kateri svet delavcev ne more več samo-

stojno in posebej »odločati«. Odstop je torej v vsakem primeru veljaven, tudi če se svet delavcev z njim, denimo, ne bi strinjal. Svet delavcev namreč nekoga, ki tega ne želi več, ne more prisiliti k nadaljnjemu članstvu.

Ko je odstopna izjava podana in ko jo je enkrat svet delavcev sprejel na znanje, pa član z njo ne more več »razpolagati«, torej jo po svoji presoji kadarkoli umakniti oziroma preklicati. Zlasti še, če bi svet delavcev hkrati z obravnavo odstopne izjave že odločil tudi o njegovi nadomestitvi z drugim članom v skladu z določbo 47. člena ZSDU. Preklic odstopne izjave je torej v tem primeru, ko jo je svet delavcev že sprejel na znanje, možen le, če se svet delavcev s tem strinja.

Statusno preoblikovanje družbe iz d.d. v d.o.o. in soupravljanje

Vprašanje:

V teku so priprave na statusno preoblikovanje družbe iz delniške družbe (d.d.) v družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Zanima nas, ali ima takšno preoblikovanje lahko kakšne negativne učinke na trenutni soupravljalski status zaposlenih?

Odgovor:

Statusno preoblikovanje družbe iz d.d. v d.o.o. ima običajno, ne pa nujno, za posledico tudi ukinitev nadzornega sveta ali upravnega odbora kot organa delniške družbe, v katerem so po zakonu udeleženi tudi predstavniki delavcev, in posledično bistveno zmanjšanje vpliva delavcev na upravljanje družbe prek tega pomembnega »kanala«. Če bo šla torej stvar v to smer, je najbolje, da se že v fazi priprav na to preoblikovanje kot svet delavcev pravočasno angažirate za to, da se tudi v okviru d.o.o. zagotovi ustrezen vpliv zaposlenih v omenjenem smislu. In sicer:

- bodisi tako, da se tudi v novi d.o.o. ohrani nadzorni svet kot poseben organ upravljanja (ZGD namreč odločitev o tem v celoti prepušča konkretni družbeni pogodbi, tako da lahko ta organ obstaja tudi v d.o.o-jih),
- bodisi tako, da se z novo družbeno pogodbo zagotovi ustrezno predstavništvo v kateremkoli drugem organu nove d.o.o., ki bo opravljal med drugim tudi nadzorno funkcijo.

Načeloma je torej ključnega pomena ureditev tega vprašanja v bodoči (ustanovitveni) družbeni pogodbi d.o.o. Vendar pa je potrebno opozoriti, da se takšno statusno preoblikovanje – v nasprotju z logiko in pričakovanji – ne izvede v obliki sprejetja nove družbene pogodbe namesto prejšnjega statuta d.d., ampak kar v obliki sklepa skupščine d.d. o preoblikovanju, pri čemer pa vprašanje konkretnih organov upravljanja bodoče d.o.o. ni nujna sestavina tega sklepa (to se lahko uredi z družbeno pogodbo tudi po že opravljenem formalnem preoblikovanju). Določba Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki to ureja, se glasi:

648. člen

(1) Delniška družba, ki ima manj kot 50 delničarjev, se lahko preoblikuje v družbo z omejeno odgovornostjo na podlagi sklepa skupščine, če izpolnjuje vse pogoje za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo.

(2) Sklep o preoblikovanju mora sprejeti večina, ki vključuje najmanj devet desetin osnovnega kapitala. Pri izračunu kapitalske večine se od osnovnega kapitala odštejejo lastne delnice. Statut delniške družbe lahko določi tudi višjo kapitalsko večino in druge zahteve.

(3) Objava preoblikovanja je kot predmet dnevnega reda pravilna le, če ji je priložena izjava družbe, s katero se tistim delničarjem, ki preoblikovanju nasprotujejo, z zapisnikom ponudi, da bo pridobila njihove, s preoblikovanjem nastale poslovne deleže za primerno denarno odpravnino.

(4) V sklepu se določi firma družbe in opredelijo druge značilnosti, ki so nujne za preoblikovanje.

(5) Znesek osnovnih vložkov je lahko določen drugače od najmanjšega emisijskega zneska delnic. Če se nominalni znesek poslovnih deležev določi drugače od najmanjšega emisijskega zneska delnic, mora to odločitev potrditi vsak delničar, ki ne more sodelovati glede na skupni najmanjši emisijski znesek svojih delnic. Soglasje mora biti potrjeno v obliki notarskega zapisa.

Zato je bistvenega pomena, da že pred skupščino d.d., ki naj bi odločala o statusnem preoblikovanju v d.o.o., z ustreznimi dogovori rešite vsa ta vprašanja bodočega sistema soupravljanja prek organov družbe in zahtevate, da se ti dogovori izrecno zapišejo tudi v sklep o preoblikovanju. Kajti kasneje, ko bo sedanji nadzorni svet že ukinjen, se lahko zgodi, da na kaj takega lastniki ne bodo več pristali, ampak bodo sprejeli družbeno pogodbo, v kateri te možnosti ne bodo opredeljene, vi pa ne boste imeli več nobenega inštrumenta za vpliv na njeno vsebino.

Odgovore pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: **Živko Bergant**, doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani; **Nadja D. Cirar**, univ. dipl. politologinja, projektna svetovalka v Ekvilib inštitutu Ljubljana; **Igor Pirc**, magister pravnih znanosti, odvetnik; **Slavko Krištofelc**, direktor Inšpekcije nadzora varnosti in zdravja pri delu pri IRSD; **Andrej Valetič**, predsednik Sveta delavcev Mahle Electric Drives Slovenija d.o.o, Šempeter pri Gorici; **Andrej Zorko**, univ. dipl. pravnik, izvršni sekretar ZSSS; **Janez Žezlina**, univ. dipl. ekonomist in magister menedžmenta kadrov, partner/svetovalec in poslovni coach v družbi Energos, Poslovno in kadrovsko svetovanje d.o.o., Ljubljanaa; **Alan Bofulin**, predsednik Sveta delavcev družbe HIT d.d. Nova Gorica; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijko demokracijo.

Izdajatelj revije EKONOMSKA DEMOKRACIJA je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša. Urednik: mag. Rajko Bakovnik. Tehnični urednik: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 36 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

Združenje svetov delavcev in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

Sodelovanje svetov delavcev in sindikatov na področju VZD v praksi

Združenje svetov delavcev Slovenije in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije sta dne 6. decembra 2019 na Bledu organizirala skupni strokovni posvet. Osrednja tema posveta je bila namenjena problematiki varnosti in zdravju pri delu s poudarkom na praktičnih primerih iz podjetij, kjer obe delavski predstavništvi učinkovito sodelujeta v obliki »skupnih odborov za VZD«. Ob koncu so udeleženci oblikovali tudi konkretna priporočila, ki bodo lahko služila kot dobro vodilo za njihovo prihodnje (so)delovanje na področju varnega in zdravega dela.

