TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2022, LETNIK XXVI

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Čemu ali komu sploh še služi (domneven) inšpekcijski nadzor nad uresničevanjem ZSDU?

stran 2

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



Piše:
dr. Mato Gostiša

Čemu ali komu sploh še služi (domneven) inšpekcijski nadzor nad uresničevanjem ZSDU?

Po skoraj tridesetih letih specializiranega in praktično vsakodnevnega ukvarjanja s problematiko uresničevanja Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je sicer že sam po sebi izjemno pomanjkljivo sankcioniran predpis, si upam z vso odgovornostjo trditi, da je to zagotovo eden v praksi najpogosteje in najbolj grobo kršenih veljavnih zakonov, zaradi česar bi seveda še toliko bolj nujno potrebovali vsaj učinkovit inšpekcijski nadzor nad njegovim doslednim izvajanjem. A po tem, kakšno vlogo je inšpekcija nadzora delovnih razmerij (žal ne prvič) odigrala, denimo, v enem od zadnjih tovrstnih primerov njegovega eklatantnega in dolgoročno sistemsko gledano vsekakor sila »nevarnega« kršenja, tj. v primeru izrazito nedopustnega »oviranja« nedavnih volitev delavskih predstavnikov v RTV Slovenija s strani generalnega direktorja zavoda, se naslovno vprašanje nehote odpira samo po sebi.

In čas bi bil, da si ga morda z vso resnostjo zastavijo tudi **pristojni državni organi**. Če ne prej, ob obravnavi letnega poročila Inšpektorata RS za delo (IRSD) v Državnem zboru, kajti morebiten takšen inšpekcijski »nadzor« resnično nima več praktično nobenega smisla in ga tudi nihče več ne potrebuje. Inšpekcijski nadzor, ki – tako kot v danem primeru – daje zgolj **formalni videz nekakšnega »nadzora«**, v resnici pa je – zaradi preprostega »neukrepanja« inšpekcije ob več kot očitnih kršitvah zakona – bolj ali manj le pesek v oči, je namreč slabši, kot da ga sploh ne bi bilo. Brez tega se vsaj ne bi slepili s tem, da ga imamo, čeprav ga v resnici nimamo. S takšnim, kot ga imamo, pa veljavnega ZSDU pač ne bo mogoče spraviti v življenje nikoli. Tu namreč zdaj ne gre več le za problem kroničnega pomanjkanja inšpektorjev, ki ga seveda nikakor ni mogoče zanikati, ampak predvsem za problem kakovosti dela tistih, ki jih vendarle imamo.

Svoje globoko ogorčenje in oster protest v navedenem smislu je tokrat na Glavnega republiškega inšpektorja in tudi na resorno Ministrstvo za delo že naslovilo tudi **Združenje svetov delavcev Slovenije,** ki je v zvezi s tem izrazilo zelo resno zaskrbljenost nad tovrstnim pristopom k izvajanju inšpekcijskega nadzora na obravnavanem področju. Že na tem mestu pa naj v izogib morebitnim nesporazumom opozorim, da se moje kritične misli v tem prispevku nanašajo izključno le na učinkovitost izvajanja inšpekcijskega nadzora v tistem organizacijskem segmentu IRSD, ki se imenuje **»inšpekcija nadzora delovnih razmerij«,** in ki je med drugim zadolžena tudi za nadzor nad izvajanjem ZSDU, ne pa morda kar na splošno na delo IRSD kot celote, torej tudi na učinkovitost delovanja inšpekcije nadzora varnosti in zdravja pri delu, socialne inšpekcije, posebne projektne skupine in ostalih internih organizacijskih enot IRSD, katerih dela sicer iz lastne prakse ne poznam dovolj dobro, da bi lahko o tem kakorkoli tudi javno kritično razpravljal. O temle konkretnem primeru (in vseh podobnih) pa vsekakor lahko in moram.

Kratek opis konkretnega primera

Za uvod morda najprej na kratko o bistvu problema v obravnavanem primeru.

Volilna komisija RTV Slovenija je ob nedavnih volitvah za člane sveta delavcev in za predstavnike delavcev v organih zavoda, ki so sicer (zaradi nenadnega hudega izbruha epidemije covid-19-omikron) potekale v dobesedno »izrednih razmerah«, želela dne 14. 1. 2022 prek običajnih kanalov internega obveščanja zaposlenih v zavodu (tj. interno glasilo Informator, interno skupno elektronsko obveščanje »Med nami«, elektronski naslov interne.volitve@rtvslo.si) **objaviti svoj razglas s sklepom o določitvi še dodatnega dne za možno glasovanje na volitvah dne 27. 1. 2022** še vseh tistih zaposlenih, ki se ga na prvotno razpisani datum dne 11. 1. 2022 iz navedenih objektivnih razlogov niso mogli udeležiti. Teh je bilo namreč kar okoli 800 od skupno 2.154 zaposlenih, torej približno kar 37 %, tako da brez ponudbe te dodatne možnosti glasovanja volitve seveda v nobenem primeru ne bi mogle **biti zakonite**. A generalni

direktor zavoda, ki je tem (iz)volitvam delavskih predstavnikov iz razlogov, o katerih na tem mestu kajpak ne bomo razglabljali in špekulirali, nasprotoval, si je uzurpiral pravico to objavo volilne komisije, namenjeno zaposlenim, tebi nič meni nič **enostavno kar »prepovedati«, češ da mora najprej on (??) preveriti »zakonitost« tega sklepa volilne komisije**. In sicer naj bi menda o tem predhodno zaprosil za mnenje še inšpekcijo dela, in šele če bi/bo prejel njen odgovor, da je sklep »zakonit« (??), naj bi dovolil objavo, oziroma, kot je sam zapisal v odgovoru predsedniku volilne komisije, *»bodo sprovedene ustrezne objave«*.

Si lahko predstavljate? Poslovodni organ zavoda si je torej preprosto vzel pravico postaviti v vlogo **»pooblaščenega« (??) nadzornika celo tudi nad delom volilne komisije in »zakonitostjo« izvedbe volitev za delavske predstavnike v zavodu**, za kar mu zakon kajpak ne daje popolnoma nobenih pooblastil, ampak ravno nasprotno! In jasno, nadvse paradoksalna, vsekakor pa popolnoma logična posledica tega njegovega nepooblaščenega vtikanja v volitve je kajpak zdaj ta, da je volilna komisija, ki je morala silom prilik nadomestno objavo tega razpisa volitev potem izpeljati kakor je pač vedela in znala (oglasne deske, elektronska obvestila prek e-pošte ipd.), tista, ki je »tožena« pred sodiščem na **razveljavitev celotnih volitev kot domnevno nezakonitih.** In sicer zato, ker naj o možnosti udeležbe na volitvah ne bi bili zadostno obveščeni vsi potencialni volivci, s čimer naj bi jim bila objektivno kršena volilna pravica. Kaj pa bi bilo drugega sploh možno pričakovati? Skratka, celotne volitve lahko iz tega razloga zdaj na sodišču »padejo« kot nezakonite, s čimer bo seveda tudi temeljni namen tega njegovega, čeprav nesporno protipravnega posega vanje v celoti dosežen.

Saj ni res, pa je…, je seveda edino, kar je mogoče reči ob tem. Grozljivka, če bi se ta praksa samovoljnega vtikanja poslovodstev v volitve delavskih predstavnikov po vzoru na ta primer zdaj razpasla še povsod drugje! A pustimo to zaenkrat ob strani. Ključno je, **kje je oziroma naj bi bila sicer vloga inšpekcije dela v vsem tem dogajanju**, in kaj je oziroma ni v danem primeru ta dejansko »ukrenila«.

»Nihče ne sme ovirati volitev članov sveta delavcev«

Tako kot ta podnaslov se sicer glasi tudi **kogentna (zapovedujoča) norma 2. odstavka 52. člena ZSDU**. Nanaša pa se seveda predvsem na delodajalce. Ne na vse, ampak le na tiste, ki bi se morda želeli vmešavati v volitve delavskih predstavnikov z namenom, da iz takšnih ali drugačnih razlogov preprečijo njihovo uspešno izvedbo ali vplivajo na njihov izid in s tem na »želeno« sestavo izvoljenih delavskih predstavnikov. Zdi se sicer nekaj popolnoma nepojmljivega, a kot vidimo, se tudi to žal v praksi še dogaja.

Prijava kršitve Inšpektoratu RS za delo

Edini možen »obrambni« ukrep volilnih komisij zoper tovrstne oblike nepooblaščenega vmešavanja poslovodstev v volitve delavskih predstavnikov, kakršnega se je sicer v danem primeru potem poslužila tudi Volilna komisija RTV Slovenija ob sodelovanju Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), pa je pravzaprav **prijava kršitve ZSDU Inšpektoratu RS za delo (IRSD) s predlogom za njegovo ukrepanje skladno z njegovimi zakonskimi pooblastili**, tj. predvsem z ustrezno »ureditveno odločbo«, eventualno pa tudi z uvedbo prekrškovnega postopka zoper delodajalca kot pravno osebo ter njegovo odgovorno osebo. Delovna sodišča se namreč v primerih takšnih »volilnih sporov« striktno izrečejo za **nepristojna**.

Ker navedbe iz konkretne prijave ZSDS (svoje prijave inšpektoratu so, mimogrede, podali še Sindikat novinarjev Slovenije in nekateri kandidati na teh volitvah) načeloma veljajo na splošno tudi za morebitne druge podobne primere in zato kot take lahko predstavljajo tudi splošno napotilo za ukrepanje volilnih komisij v takšnih primerih, jih v nadaljevanju v celoti tudi na kratko povzemamo:

Generalni direktor kot odgovorna oseba pravne osebe je z opisanim ravnanjem **evidentno oviral**, deloma pa tudi **onemogočil** učinkovito izvedbo volilnih opravil po sklepu volilne komisije, kar predstavlja absolutno nepooblaščeno vpletanje poslovodnega organa zavoda v volitve sveta delavcev, ki nima popolnoma nikakršne podlage v zakonu, in s tem tudi hudo »prekoračitev« njegovih poslovodnih pooblastil ter eklatantno kršitev ZSDU. Organ, ki je po ZSDU v podjetju ali zavodu izključno zadolžen za vodenje volilnega postopka ter za skrb za »zakonitost« volitev članov sveta delavcev, je namreč izključno le **volilna komisija** (in ne generalni direktor ali katerikoli drug organ zavoda!), ki je pri svojem delu tudi popolnoma **neodvisna**, nadzor nad »zakonitostjo njenih sklepov in drugih ravnanj« pa je izključno v pristojnosti **sodišča** (ne pa generalnega direktorja ali kateregakoli drugega organa zavoda!), ki je o tem po ZDSS-1 dolžno odločiti »hitro«, pri čemer so za tovrstno sodno presojo po 33. in 53. člen ZSDU **aktivno legitimirani izključno le kandidati in njihovi predlagatelji** (ne pa morda generalni direktor ali katerikoli drug organ zavoda!).

Generalni direktor je to vedel oziroma bi glede na svojo funkcijo vsaj moral vedeti. Prav tako je vedel ali bi vsaj moral vedeti, da enako kot on sam **tudi inšpekcija dela ni pooblaščena presojati zakonitosti sklepov volilnih komisij**, ampak lahko v okviru nudenja strokovne pomoči o tem podaja le pravno nezavezujoča mnenja. In da zato njegovo zgoraj omenjeno zaprosilo inšpekciji za njeno mnenje, tudi če bi ga oziroma ga je prejel, niti slučajno ne more predstavljati nikakršnega opravičila za njegovo nepooblaščeno prepoved objave predmetnega razglasa in sklepa volilne komisije. To zavestno protipravno ravnanje generalnega direktorja, zoper katerega pa bi **inšpekcija vsekakor bila pristojna in tudi dolžna ukrepati**, pa je nesporno imelo – zaradi nepopolne obveščenosti vseh volivcev – za posledico nemožnost pravilne in zakonite izvedbe volilnih opravil, s katerimi je volilna komisija želela, tako kot ji sicer izrecno veleva tudi zakon, konkretno 3. odstavek 52. člena ZSDU, zagotoviti organizacijo volitev ***»tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci«***. Kot tako to njegovo ravnanje torej brez dvoma predstavlja:

- nedopustno *»oviranje volitev članov sveta delavcev«*, s tem pa direktno kršitev zgoraj citirane določbe 2. odstavka 52. člena ZSDU;
- *prekršek* delodajalca in njegove odgovorne osebe po 4. točki 107. člena ZSDU, za katerega je zagrožena globa od 4.000 do 20.000 eurov za pravno osebo ter od 1.000 do 2.000 eurov za odgovorno osebo pravne osebe, ki stori ta prekršek.

V takšnih primerih mora torej volilna komisija, tako kot je bilo to storjeno tudi v danem primeru, nemudoma **podati ustrezno prijavo IRSD-ju** in mu predlagati, da podano prijavo obravnava, in sicer na podlagi druge alineje 2. odstavka 14. člena Zakona o inšpekciji dela (ZID-1) po možnosti prednostno, vsekakor pa **preden konkretno protipravno ravnanje poslovodstva tudi dejansko povzroči nedopustno škodo volilnemu postopku** (v danem pri-

meru bi to seveda pomenilo »takoj«, kajti v nasprotnem kakršnokoli ukrepanje sploh izgubi sleherni smisel in pomen), in da po opravljenem inšpekcijskem nadzoru:

1.

delodajalcu z ureditveno odločbo po 1. odstavku 16. člena ZID-1, ki naj se zaradi potrebe po hitrem postopanju v skrajnem primeru izda tudi ustno, odredi:

- **takojšnjo izvedbo zahtevane interne javne objave** razglasa oziroma sklepa volilne komisije na način, da je ta dostopna vsem zaposlenim;
- hkrati pa tudi **takojšnjo opustitev** kakršnegakoli dodatnega nepooblaščenega vmešavanja v konkretne volitve in njihovega oviranja;

2.

zoper delodajalca kot pravno osebo ter odgovorno osebo pravne osebe po svoji presoji uvede tudi **postopek o prekršku po 4. točki 107. člena ZSDU**.

Razen tovrstnega »angažiranja« IRSD kot edine pristojne institucije z vsemi potrebnimi zakonskimi pooblastili za nadzor nad uresničevanjem tega dela ZSDU pa volilne komisije, če ponovimo še enkrat, morebitnih drugih pravnih poti za pravočasno in učinkovito preprečitev nastanka kršitev, ki bi utegnile povzročiti nezakonitost volitev, v teh in podobnih primerih niti nimajo na razpolago.

/Ne/ukrepanje inšpekcije dela

In vsaj v tako resnično hudih in daljnosežno sistemsko škodljivih primerih kršenja ZSDU, kot je zgoraj predstavljeni, bi bila seveda inšpekcija dela vsekakor ne samo pristojna, ampak tudi dožna učinkovito ukrepati. A v danem primeru žal ni, ampak se je **najprej enostavno »potuhnila«**, vse dokler volitve dne 27. 1. 2022, ki so zdaj iz navedenega razloga, kot že rečeno, celo predmet izpodbijanja pred sodiščem, niso bile enkrat mimo, nato pa se je »ponovno pojavila« šele potem, **ko je bilo za kakršnokoli učinkovito ukrepanje že absolutno prepozno.** A takrat seveda samo še »zaradi lepšega«.

In to se, kot kažejo dosedanje izkušnje ZSDS v zvezi s prijavami raznih kršitev ZSDU inšpektoratu za delo, žal ni zgodilo prvič**.** Takšnih primerov je bilo že kar nekaj. Spomnimo se, denimo, samo podobnega /ne/ukrepanja te inšpekcije v škandaloznem primeru odpusta predsednika Sveta delavcev VO-KA SNAGA Ljubljana pred manj kot letom dni, o katerem smo takrat sicer obširneje poročali tudi v tej reviji, in glede katerega združenje kot prijavitelj s strani inšpekcije kljub njegovi izrecni tovrstni zahtevi po skoraj letu dni še vedno ni bilo skladno z zakonom obveščeno o njenih »ugotovitvah« in morebitnih sprejetih »ukrepih«, ki jih, kolikor nam je znano, dejansko tudi ni bilo. In še nekaterih drugih, ki jih zdaj niti ne kaže več vleči na dan. Pa tudi, če bi bil to edini tak primer, bi si vsekakor zaslužil posebno pozornost, kajti **kaj takega se enostavno ne bi smelo dogajati prav v nobenem primeru**. In to je pravzaprav tudi razlog za nekoliko provokativno naslovno vprašanje tega prispevka.

Inšpekcijski nadzor na podlagi prijave ZSDS z dne 18. 1. 2022 je namreč v konkretnem primeru **potekal v dveh fazah**, in sicer:

1)

Prvi obisk inšpekcije v zavodu (v sestavi dveh inšpektoric IRSD, OE Ljubljana) je bil sicer res opravljen že takoj dne 21. 1. 2022, vendar samo pri predsedniku volilne komisije, ne pa tudi pri generalnem direktorju kot zastopniku delodajalca (?), katerega sporno ravnanje je bilo pravzaprav sploh (edini) predmet konkretne prijave. A inšpektorici sta takrat zahtevali le nekaj zelo splošnih informacij in pojasnil o poteku teh volitev, nato pa sta odšli in vzeli s seboj nekaj zapisnikov volilne komisije. In to je bilo za prvič tudi vse.

2)

Do izvedbe predmetnega glasovanja na volitvah dne 27. 1. 2022, na katerega se je prijavljena kršitev nanašala, pa tudi še skoraj dva tedna po tem, o inšpekciji in njenem kakršnemkoli morebitnem ukrepanju nato ni bilo več ne duha ne sluha. Šele dne 10. 2. 2022, torej šele po tem, ko je bil med drugim celo že tudi konstituiran novoizvoljeni svet delavcev (9. 2. 2022), sta se isti inšpektorici spet pojavili v zavodu. Tudi tokrat pa menda spet samo pri predsedniku volilne komisije, tako da je na koncu vse skupaj izpadlo tako, kot da je bila pravzaprav »preiskovanka« v bistvu volilna komisija kot prijaviteljica in ne zgoraj opisano sporno ravnanje generalnega direktorja, ki je bilo dejansko predmet omenjene prijave. Spet sta namreč zbirali le neke splošne informacije o poteku celotnega konkretnega volilnega postopka in še enkrat prebrskali dokumentacijo volilne komisije, zahtevali nekaj dodatnih informacij o njenih postopanjih pri vodenju izvedbe volitev, nato pa sestavili **zapisnik tega inšpekcijskega pregleda**. V njem pa lahko zdaj preberemo le obsežen in dokaj natančen, a v resnici povsem nepotreben povzetek oziroma kronologijo celotnega poteka teh volitev (?), **niti besedice pa o samem problemu prijavljenega *»oviranja volitev«*** s strani delodajalca kot predmetu nadzora, nato pa še »pričakovano« o **zaključno ugotovitev, ki se glasi (citat):**

<u>»IZREČENI UKREPI:</u> Po pregledu vse predložene dokumentacije, preučitvi pravnega in dejanskega stanja, kršitve v zvezi s predmetom nadzora niso bile ugotovljene, zato se ukrepi ne izrečejo. Postopek inšpekcijskega nadzora se na podlagi 28. člena ZIN ustavi in zadeva zapre.«

Kakršenkoli dodaten komentar verjetno ni potreben. Kar je preveč, je pač preveč. **Tak »inšpekcijski nadzor« enostavno nima več prav nobenega smisla**. Škoda potrate časa in davkoplačevalskega denarja.

Namesto zaključka

Skratka, če povzamemo v enem stavku: s tem svojim na ta način opravljenim »inšpekcijskim nadzorom« je inšpekcija obravnavano eklatantno nedopustno ravnanje delodajalca – namesto da bi ga v okviru svojih zakonskih pooblastil kot očitno protipravnega preprečila in/ali odpravila njegove možne negativne posledice – v bistvu celo **»pravno legitimizirala«**, in to ne samo za ta primer, temveč tudi za morebitne vse bodoče tovrstne primere, torej »sistemsko«. Predstavljajte si, kako bo/bi v prihodnje izgledal »sistem« sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v Sloveniji, če bo lahko vsak direktor, ki mu pač izvolitev delavskih predstavnikov iz takšnih ali drugačnih razlogov ne bo pogodu, sledeč temu, **zdaj očitno povsem »legitimnemu« vzorcu iz RTV Slovenija,** enostavno kar prepovedal obveščanje zaposlenih o volitvah.

Kaj torej reči na to? **Nepogrešljive vloge učinkovite delovne inšpekcije** na področju uresničevanja veljavnega ZSDU preprosto **ne more nadomestiti nihče**. Vendar pa ta zagotovo ne more biti takšna, kot je opisana zgoraj. Tu bo vsekakor potreben nek precej radikalen preobrat, na potezi pa so seveda pristojni državni organi. Nihče drug žal ne more storiti nič.



Piše:
dr. Rado Bohinc

Finančna participacija zaposlenih v EU, quo vadis?

Dejstvo je, da nobeden od številnih dosedanjih poskusov uveljavljanja finančne udeležbe zaposlenih (FUZ) na ravni držav članic ni prinesel prelomnega uspeha, še zlasti ne v smislu usklajenega napredka na ravni vseh držav članic EU. Glavni razlog pa je odsotnost učinkovitega modela FUZ, urejenega na ravni EU, ki bi se izvajal v vseh državah EU in v čezmejnih operacijah. Kljub v nadaljevanju predstavljenim primerom bi torej zlahka sklepali, da v EU sploh nimamo mehanizma, ki bi bil podoben ameriškemu ESOP-u.

Pomen finančne udeležbe zaposlenih

O velikem in večstranskem pomenu FUZ je veliko zapisanega. Spominja na prepričevanje prepričanih in opominja, da za resne premike ni odgovorne zavzetosti, podprte z neomajno politično voljo za zavezujoče ukrepe in harmonizacijo pravil v EU.

Kot navaja v Poročilu 2013, **FUZ zmanjšuje kratkoročnost, spodbuja trajnost in dolgoročnost pri strateškem odločanju in povečuje zanimanje zaposlenih za dolgoročno predanost in iskanje inovativnih rešitev v proizvodnem procesu**. Sheme finančne udeležbe spodbujajo naložbe v usposabljanje, saj povečujejo verjetnost, da bodo podjetja dolgoročno obdržala kvalificirane delavce. FUZ in sodelovanje delavcev pri upravljanju, lahko prispevata k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih pri delu ter splošne uspešnosti in motivacije; spodbudi zaposlene, da razvijejo občutek lastništva in s tem boljšega razumevanja svojega podjetja, kar povečuje medsebojno spoštovanje med delodajalci in zaposlenimi. **Vzpostavitev FUZ** prispeva k povečanju produktivnosti, izboljšanju uspešnosti, podpira usklajevanje interesov zaposlenih in delničarjev ter pritegne in zadrži ključno osebje (poročilo 2013). Spodbujanje zaposlenih, da razvijejo občutek lastništva in odgovornosti, povečuje njihov občutek vključenosti in verjetnost, da bodo delodajalci sodelovali z njimi in razumeli njihove skrbi, perspektive in ideje.

Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju prek glasovalnih pravic ali drugih oblik upravljanja lahko izboljša upravljanje in pretok informacij ter pomaga zaposlenim, da bolje razumejo situacijo, ko se njihovo podjetje sooča z izzivi, in povečuje možnost nagrajevanja zaposlenih, ko podjetje dobro posluje. **Sheme FUZ** lahko igrajo pomembno vlogo pri dodatnem vključevanju delavcev v procese informiranja, posvetovanja in odločanja nasploh, posebej tudi med prestrukturiranjem. **Lastništvo zaposlenih** spodbuja prepotrebno socialno kohezijo in služi kot pomemben dodatek k trajnostnemu korporativnemu upravljanju (poročilo 2013).

Finančna udeležba se **ne sme uporabljati** za izogibanje skladnosti z delovno zakonodajo ali kot sredstvo za zmanjševanje pridobljenih socialnih in delavskih pravic ali za izvajanje pritiska za povečanje prožnosti trga dela; pri spodbujanju lastniških shem je treba sprejeti previdnostne ukrepe, da ne bi nadomestili plač s sistemi delitve dobička. Kolektivne pogodbe ne smejo ogrožati sporazumi o shemah FUZ. Odločitev o razvoju in izvajanju sheme FUZ je zato treba sprejeti na ravni podjetja. Vsak model FUZ bi moral biti dodatek k osnovni plači in pogodbenim pravicam delavca, ne pa nadomestek za te pravice.

Vse te pozitivne usmeritve in priporočila ne pomagajo veliko, **če jih ne podprejo ukrepi davčne politike in zavezujoča zakonodaja na ravni EU ali vsaj držav članic**. Uvedba posebnih finančnih shem in davčnih spodbud, po vzoru ameriškega ESOP bi bila več kot dobrodošla.

Teorija o lastništvu (finančni udeležbi) zaposlenih

Finančna udeležba zaposlenih po Lowitzchu in Hashiju, 2014, vključuje **posamično lastništvo delnic zaposlenih in kolektivno**, kot so načrti lastništva delnic zaposlenih (ang. Employee Stock Ownership Plan, ESOP) in (načrti nakupa delnic zaposlenih (ang. Employee Stock, Purchase Plan, ESPP) na eni strani in na drugi strani **udeležba zaposlenih pri dobičku** (ang. Profit Sharing, PS), ki je dogovor, kjer delodajalec del svojega dobička deli s svojimi zaposlenimi.

Raziskave so potrdile, da podjetja, ki so delno ali v celoti v lasti zaposlenih, delujejo

bolje. **Boyle et al.,** 2016, so v metaanalizi 102 vzorcev, ki predstavljajo 56.984 podjetij, ugotovili, da ima lastništvo zaposlenih statistično pomembno povezavo z uspešnostjo podjetja. **Erdal, D.**, 2011, trdi, da si je težko predstavljati bolje obveščeno, bolj vključeno ali bolj navdušeno skupino zaposlenih, ki si delijo prizadevanja za uspešnost svojih podjetij in delijo vse nagrade. Številne raziskave (**Kruse et al.**, 2010) so potrdile, da so podjetja v delni ali v celotni lasti zaposlenih bolj dobičkonosna, ustvarjajo več delovnih mest in plačujejo več davkov kot njihovi konkurenti brez lastništva zaposlenih. Kruse et al., 2010, uporabljajo izraz ***»deljeni kapitalizem«***, za raznolik nabor kompenzacijskih praks, prek katerih je plačilo delavcev odvisno od uspešnosti podjetja ali delovne skupine.

Vse glasneje se izpostavlja **problem dohodkovnih neenakosti** v zvezi z lastništvom delnic zaposlenih. Trdi se, da je prišel čas za spodbujanje načrtov lastništva delnic zaposlenih. Ne samo, da so te korporativne oblike močno orodje v boju proti neenakosti, ampak obstajajo dokazi, da zagotavljajo spodbude za več truda, več sodelovanja, več inovacij in več delitve – vse to prispeva k izboljšanju uspešnosti na delovnem mestu in produktivnosti podjetja (**Blasi J., Kruse D., Freeman R.**, 2017).

Opredelitve in stanje finančne udeležbe zaposlenih v EU

Strateški dokumenti EU in številna poročila prinašajo veliko spodbud finančni udeležbi in razlage, zakaj je tako pomembna in kaj prinaša, vključno s predlogi, kaj naj storijo države in podjetja. Vendar pa Evropska komisija (EK) nikoli ni predlagala ukrepov za finančno udeležbo zaposlenih, **kot vzvoda za premagovanje dohodkovnih neenakosti**. EK tudi ni nikoli pripravila pravno zavezujočih (obveznih) **ukrepov za izvajanje finančne udeležbe zaposlenih** (FUZ) na podlagi enakih korporativnih in davčnih pravil za vse države članice. Na tej ravni je bilo v EU sprejetih veliko poročil in priporočil o FUZ, vendar je bilo njihovo uresničevanje prostovoljno, prepuščeno bolj ali manj (ne)naklonjeni politični volji držav članic.

Povečevanje lastništva zaposlenih bi bilo treba postaviti v **perspektivo premagovanja dohodkovnih neenakosti in socialne pravičnosti**, vendar v dokumentih EU o FUZ o tem kontekstu ni govora. Ameriški ESOP je v EU malo uporabljen način FUZ, zaradi regulativnih in davčnih razlik med državami članicami EU je tudi težko izvedljiv. Za uskladitev in odpravo čezmejnih ovir je potrebno vrednotenje in identifikacija ovir in najboljših praks ob upoštevanju dobrih izkušenj ZDA (ESOP) (Lowitzsch & Hashi, 2014). V državah EU obstaja **vrsta različnih pristopov**, ki se nanašajo na EFP. Sledi nekaj primerov, ki kažejo na veliko precejšnjo zavzetost pa vendarle veliko raznolikost pristopov in učinkovitosti FUZ v Združenem kraljestvu (UK) in državah EU.

V **Združenem kraljestvu** je bil FUZ uveden že leta 1950, medtem ko se je delitev dobička (profit sharing) pojavila že konec 19. stoletja. 5 % britanskih zaposlenih je sodelovalo v načrtih lastništva zaposlenih in 12 % v shemah udeležbe na dobičku že v letu 2010. Obstajajo naslednji glavni načrti davčnih ugodnosti:

- načrt za spodbujanje delnic in delniških opcij,
- sheme delniških opcij, povezanih s storitvami, znane kot sheme Saye, za vse zaposlene,
- načrti delniških opcij podjetja,
- spodbude za upravljanje podjetij, za izbrane zaposlene (vodstvene delavce).

Zakon o podjetjih UK (Companies Act, CA, 2006) je bil leta 2014 spremenjen v korist FUZ; uvedene so bile davčne olajšave za posredno lastništvo delnic zaposlenih.

Francoski vzajemni sklad za odkupe zaposlenih (»FCPE de reprise«) je podoben ameriškemu ESOP, vendar ni ugodnost, ki se samodejno uporablja za vse zaposlene (sodelovati mora vsaj ena tretjina). Obe sta lastniški shemi prek trusta kot posrednika, ki lahko uporablja izposojena sredstva na podlagi finančnega vzvoda, da bi ustvaril lastništvo zaposlenih. Glede na poročilo 2013 je ta oblika podobna ameriškemu ESOP: oba delujeta prek posrednika, oba imata finančni vzvod in obe sta shemi lastništva delnic za bodoče upokojitvene delničarje zaposlenih. Kljub temu je bila izvedba tega modela v Franciji izjemno slaba.

Madžarski ESOP po vzorcu ZDA temelji na Zakonu o ESOP iz leta 1992, spremenjenem leta 1995, je bil instrument privatizacije. Na začetku je bila implementacija obetavna, vendar se je pozneje (po letu 1996) število ESOP zmanjšalo s 300 na četrtino.

Avstrijski Zakon o davku na dohodek je razvil fundacijo za udeležbo zaposlenih za posedovanje in nakup delnic in uveljavljanje pravic delničarjev in prenos donosov na zaposlene. Upravičenci do programov finančnega vzvoda, ki lahko uživajo davčne olajšave, so poleg zaposlenih tudi upokojeni zaposleni in sorodniki zaposlenih.

Španski Sociedad Laborales (delavske družbe) je edini načrt FUZ v EU, ki je posebna pravna oblika, ki se izvaja v velikem obsegu v majhnih in najmanjših podjetjih, podprtih z nekaterimi davčnimi spodbudami.

Ugotovimo lahko, kot že rečeno, da nobeden od teh poskusov držav članic EU ***ni prinesel prelomnega uspeha*** v smislu uspešnega izvajanja modelov FUZ na ravni držav članic in še posebej ne v smislu usklajenega napredka na ravni vseh držav članic EU. Razlogi so povezani z razdrobljenim fiskalnim sistemom v EU, glavni razlog pa je ***odsotnost učinkovitega modela FUZ, urejenega na ravni EU***, ki bi se izvajal v vseh državah EU in v čezmejnih operacijah. Kljub zgoraj omenjenim primerom bi zlahka sklepali, da v EU sploh nimamo mehanizma, ki bi bil podoben ameriškemu ESOP-u.

Podatki o finančni udeležbi zaposlenih za EU in Slovenijo

Stanje v EU

Podatki o stanju FUZ v EU so **spodbudni** glede trenda stalne rasti, pa vendarle **skromni** po svojem obsegu in dometu po kriteriju, da mora biti FUZ eden od stebrov premagovanja dohodkovne neenakosti.

Poročilo EFEZ 2020[1] navaja, da se trend naraščanja števila zaposlenih delničarjev v EU nadaljuje: 7,1 milijona zaposlenih v velikih podjetjih in dodatno še milijon zaposlenih delničarjev v malih in srednjih podjetjih (MSP), skupno je torej 8,1 milijona zaposlenih delničarjev. Na za začetku leta 2021 so bili zaposleni v Evropi lastniki delnic njihovih podjetij v vrednosti 420 milijard evrov, kar je doslej rekordna številka.

Vse več velikih evropskih podjetjih (v letu 2020, 94 %) **organizira različne oblike lastništva zaposlenih**, in sicer: 88 % velikih evropskih podjetij je imelo načrte za udeležbo zaposlenih, 60 % jih je imelo načrte delniških opcij, 53 % pa jih je imelo široko zasnovane načrte delnic zaposlenih (za vse zaposlene), kar vse je za 33 % več, v

[1] EUROPEAN FEDERATION OF EMPLOYEE SHARE OWNERSHI (EFEZ) ANNUAL ECONOMIC SURVEY OF EMPLOYEE SHARE OWNERSHIP IN EUROPEAN COUNTRIES 2020 BY MARC MATHIEU EFEZ. http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2020/Survey%202020.pdf.

primerjavi z letom 2006[2]. OOdstotek velikih evropskih podjetij s **"pomembnim" finančnim deležem zaposlenih** (tj. delež 1 % ali več) se je povečal s 46,5 % v letu 2006 na 55,5 % v letu 2020[3]. **Povprečni kapital** vsakega zaposlenega delničarja (vključno z vodilnimi) se je od leta 2009 do 2020 povečal za 99 % (od 21.800 evrov na 43.400 evrov), brez vodilnih pa za 77 % (od 12.800 evrov do 22.700 evrov). Sliši se obetavno, vendar so ***spodbude za delodajalce prešibke***, da bi lahko pričakovali bistvene korake naprej.

Stanje v Sloveniji

Slovenija je z dobrim 0,6 % **daleč izpod evropskega povprečja**, kar zadeva povprečni odstotek delavskega lastništva v kapitalu podjetja (3,5 % na ravni EU) in še dlje od nekaterih vodilnih držav, npr. Francije (blizu 5 %) in npr. Poljske, (več kot 5 %) ali Bolgarije in Islandije (več kot 8 %). Po številu zaposlenih, ki so delničarji v l. 2020, je Slovenija prav tako med državami EU **z najnižjim deležem**; pri evropskem povprečju 20 % je delež slovenskih zaposlenih, ki so delničarji, dobra 2 %.

Slovenija je med redkimi državami EU, kjer se v letu 2020 niso pojavila podjetja z načrti delnic zaposlenih na novo in tudi med državami, ki nimajo delniških opcijskih načrtov. Slovenija tudi nima zakonsko uveljavljenega načina delavskega odkupa po vzoru ESOP ali ESPP, niti kakršnihkoli drugih finančnih shem. Eno od osrednjih vprašanj so tudi v Sloveniji davčne spodbude. ZUDDob[4] sicer predvideva davčne olajšave, vendar **ob izrazito nespodbudnih omejitvah**, namreč, da se delavcem izplača največ 20 odstotkov dobička, vendar **ne več kot 10 odstotkov letnega bruto zneska plač**. Najvišji znesek, ki ga delavec v skladu s tem zakonom lahko prejme, **ne sme presegati 5.000 evrov.**

Ugotovimo lahko, da finančna udeležba zaposlenih v EU sicer že desetletja **vztrajno napreduje**, še vedno pa je odstotek delavske udeležbe v celotnem kapitalu, na ravni povprečja EU, **skromen**. Za Slovenijo velja, da je **še posebej skromen**, in da Slovenija **vidno zaostaja** za evropskimi tokovi na tem področju.

Sklepno in predlogi

Kljub oviram in pomanjkanju spodbud se v evropskih podjetjih nadaljuje razvoj solastništva zaposlenih. Evropska podjetja, ki imajo načrte delavskega lastništva, nenehno rastejo številčno in v odstotkih. Vendar, če bi si kot cilj zastavili, da je **FUZ način opolnomočenja ljudi za premagovanje dohodkovnih neenakosti,** to niso velike številke. Kljub temu je doseženih 3,5 % na ravni EU in več kot 420 milijard kapitalizacije spodbuden rezultat, če to primerjamo s stanjem pred 15 leti (202 milijarde in 2,4 % leta 2006). In ta napredek je bil dosežen brez znatnih materialnih spodbud, ki bi temeljile na zavezujočih pravilih EU. Namesto morja priporočil in poročil bi morala EU uporabiti **pravno zavezujočo direktivo**, ki bi uskladila standarde in pravila ter spodbude za delodajalce.

Evropa zaostaja zlasti v primerjavi z ZDA zaradi razdrobljenosti davčne podpore in pomanjkanja regulativnih spodbud ter jasnih praktičnih napotkov za izvajanje FUZ. **Davčna podpora** je ključnega pomena za razvoj in izvajanje shem FUZ s strani podjetij, vendar ugovor subsidiarnosti (nepristojnost EU) in nenehni dvomi o možnih uskladitvah obdavčitev, povzročajo, da zakonodajnega ukrepanja na teh področjih v EU ni. Ne drži, da bi bila v EU harmonizacija tega področja **v neskladju z ustanovnimi pogodbami**. To bi bilo popolnoma v skladu s 3. členom Pogodbe EU, ki govori o socialnem tržnem gospodarstvu in socialnem napredku, in 5. členom Pogodbe EU (subsidiarnost in sorazmernost) ter s 4. členom Pogodbe o delovanju EU (skupne pristojnosti na področju socialne kohezije in socialne politike, 4. odstavek 2. točke b) in c).

Prav zato, ker FUZ močno ovirajo različna nacionalna davčna pravila, je primerno **razvijati celovit model evropske različice ESOP**; vsaj za ta namen bi bilo potrebno poenotili davčni pristop (kot je v ZDA z zakonom ERISA). EK nikoli ni predlagala ukrepov FUZ kot sredstvo za premagovanje dohodkovnih neenakosti. EK tudi nikoli ni pripravila pravno zavezujočih ukrepov (standardov) za izvajanje EFP za vse države članice. Kljub nekaterim uspešnim primerom bi zlahka zaključili, da pravzaprav v celinski Evropi sploh **nimamo mehanizma za odkup, ki bi bil podoben ESOP**.

Ameriški ESOP je način, ko lastnik podjetja, ki ne želi ali ne more nadaljevati dejavnosti, proda podjetje po pošteni vrednosti in z davčnimi olajšavami ter tako zagotovi sredstva za nadaljevanje življenja. Zanj je najpomembneje, da podjetje nadaljuje s poslovanjem, saj bi ga sicer moral bodisi prodati konkurenci, ali pa ga ukiniti. Tudi družba nasploh ima koristi: podjetje prevzamejo motivirani lastniki, ki ga še naprej upravljajo na lastno odgovornost in v lastno korist. Tako zagotovijo zaposlitev sebi in svojim družinam ter plačujejo davke. Poleg tega se ustvari podjetniška oblika, ki je demokratična in zato pravična ter učinkovito vodena.

Najpomembnejši predlog za nadaljnji razvoj lastništva zaposlenih v EU je zato **vzpostavitev standardiziranega modela za evropski ESOP** z vzvodom, kakršen se že 40 let uspešno izvaja v ZDA. EK bi torej morala uveljaviti evropski model odkupa in lastništva zaposlenih (evropski ESOP), s ciljem poglobitve enotnega trga, izboljšanja čezmejnih dejavnosti podjetij, zlasti za MSP. Vendar v EU prevladuje mnenje, da bi moral evropski okvir služiti le kot možnost najboljše prakse in bi bil na voljo podjetjem za uporabo na prostovoljni osnovi. Obstaja napačna domneva, da bodo podjetja, ki delujejo prostovoljno, razvila in ponudila sheme FUZ, odprte za vse zaposlene na nediskriminatorni podlagi, ob upoštevanju posebnega položaja MSP in mikro podjetij, brez kakršnih koli spodbud. To je **zmotno prepričanje**. Zato evropski okvir ne more služiti le kot možnost najboljše prakse za prostovoljno uporabo. To je stanje, ki ga imamo že desetletja in rezultati niso obetavni. Pravni ukrepi za spodbude FUZ ne morejo temeljiti le na prostovoljnosti, temveč bi morali biti **zavezujoči s ciljem poenotenja in zagotavljanja enakega položaja med zaposlenimi v EU**.

Literatura

Bennion, Phil. 2013. Report on Financial Participation of Employees in Companies' Proceeds. A7-0465/2013 2013/2127(INI). Committee on Employment and Social Affairs, European Parliament. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2013-0465&language=EN.

Blasi J. Kruse D, Freeman, 2017, R Having a Stake: Evidence and Implications for Broad-based Employee Stock Ownership and Profit Sharing.

Blasi, Joseph R., Richard B. Freeman and Douglas L. Kruse 2013. The Citizens' Share, Putting ownership back into democracy. New Haven, London: Yale University Press.

Blasi, Joseph R., Douglas L. Kruse, and Aaron Bernstein. 2003. In the Company of Owners: The Truth

[2] Ibidem.

[3] V letu 2020 (32 evropskih držav – 2.723 največjih evropskih podjetij – 36 milijonov zaposlenih).

[4] Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/08) je bil sprejet pred 14 leti, odtlej nikoli dopolnjen ali spremenjen, kljub skokovitem razvoju v jedrnih državah EU na tem področju v zadnjih 10 letih.

about Stock Options and Why Every Employee Should Have Them. New York: Basic Books.

Brill, Alex. 2017. Employee Stock Ownership Plans as an Exit Strategy for Private Business Owners. Matrix Global Advisors White Paper. http://getmga.com/wpcontent/uploads/2017/04/ESCA_ExitStrategy_Final.pdf.

Erdal, David 2011. Beyond the Corporation: Humanity Working. London The Bodley Head.

Kruse, Douglas L., Joseph R. Blasi, Richard B. Freeman 2010. Shared capitalism at work, Employee Ownership, capital gain sharing, and broad-based stock options. Chicago: University of Chicago Press. https://www.nber.org/chapters/c8085.pdf (Kruse et all, 2010).

Lowitzsch, Jens, and Iraj Hashi. 2014. "The Promotion of Employee Ownership and Participation." Contract MARKT/2013/0191F2/ST/OP. European Union (Lowitzch and Hashi, 2014).

http://eprints.staffs.ac.uk/2616/1/Final%20Study%20'The%20Promotion%20of%20Emp%20ownership%20and%20Particip'%20for%20DG%20MARKT_feb%202015.pdf.NCEO 2017. Employee Ownership and Economic Well-Being. Kellogg Foundation Report. https://www.ownershipeconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf.

O'Boyle, Ernst, Pankaj Patel, and Erik Gonzales-Mule. 2016. Employee Ownership and Firm Performance: A Meta-Analysis. Human RFUZurce Management Journal 26 (4): 425–48. (O Boyle et all 2016 http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/17488583.12115/ab tract.

EU dokumenti

The Commission Communication of 3 March 2010 entitled 'Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth' (COM(2010)2020).

The Action Plan European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies /COM/2012/0740 final/.

The Commission Communication of 5 July 2002 on a framework for the promotion of employee financial participation (COM(2002)0364).

The European Economic and Social Committee (EESC) report of 21 October 2010 on Employee financial participation in Europe.

The Report of 18 December 2003 of the high-level group of independent experts on transnational obstacles to the growth of employee financial participation in transnational enterprises.

The Commission Communication of 3 October 2012, entitled 'Single Market Act II – Together for new growth', (COM(2012)0573). Commission Communication of 14 March 2006 'Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning' (COM(2006)0117), Resolution of 15 January 2013 on information and consultation of workers, anticipation and management of restructuring.

Fifth European Working Conditions Survey (2010); CRANET SURVEY (2010) on Comparative human rFUZurce management. International Executive report (2011); European Company Survey (2013).

Report on financial participation of employees in companies' proceeds (2013/2127(INI)), 18 December 2013,

The promotion of Employee Ownership and Participation, Final Report 2014.

Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2017, The European Federation of Employee Share Ownership (EFES), 2018, Marc Mathieu.



Piše:
dr. Valentina Franca

Benchmarking in Europe 2021 – Unequal Europe

Posledice epidemije: kako iz primeža neenakosti v EU?

Posledice epidemije zaradi Covid-19 se v družbi in na trgu dela zaznavajo v različnih oblikah in razsežnostih. Po skorajda dveh letih izrednih razmer se več kot očitno kaže, da se je povečala neenakost v družbi, vključno s položajem delavcev. To je tudi osrednje sporočilo in naslov raziskovalne publikacije Benchmarking in Europe 2021 – Unequal Europe,[1] ki jo vsakoletno pripravijo raziskovalci inštituta ETUI (European Trade Union Institute) iz Bruslja.

Čeprav neenakost tako na trgu dela kot v družbi ni nov pojav, je z aktualno epidemijo dobil **novo preobleko in predvsem drugačne, bolj poglobljene razlike**. Zato izhodiščno raziskovalci vztrajajo na stališču, izraženem že v času ekonomskogospodarske krize, da je treba v obdobju okrevanja, pa tudi sicer, oblikovati takšno politiko, ki ne bo temeljila na varčevalnih ukrepih, ampak na dolgoročni stabilnosti gospodarstva, finančnega in družbenega upravljanja.

Pomanjkanje demokracije in moči povečuje neenakost

Uvodoma raziskovalci ugotavljajo, da je pomanjkanje temeljnih vzvodov demokracije ter posledično moči za vplivanje na odločitve kritično za povečevanje neenakosti v družbi. Razlike med posamezniki so seveda obstajale in smo jih zaznavali že pred epidemijo, vendar z odsotnostjo nadzora ter umikom problema neenakosti iz političnih agend, se razkorak le še poglablja. Raziskovalci so izpostavili **več ključnih sporočil,** pomembnih za preprečevanje neenakosti v družbi ter s tem tudi na trgu dela. Čeprav ne gre zanemariti ali zmanjšati pomena ostalih vsebin, v tem prispevku zlasti izpostavljamo ugotovitve raziskovalcev o **pomenu industrijske demokracije za preprečevanje neenakosti, vlogo plač in kolektivnega pogajanja ter zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.**

[1] Celotna publikacija je dostopna na spletni strani: https://www.etui.org/publications/benchmarking-working-europe-2021

Hkrati pa želimo tudi opozoriti na posledice klimatskih sprememb na ohranjanje enakosti v družbi.

Industrijska demokracija in neenakost

Z vidika industrijske demokracije raziskovalci poudarjajo, da čeprav so se soupravljalske pravice delavcev v večini držav članic EU po letu 1990 kodificirale ter se upoštevale v praksi, so se sočasno močno okrepile tudi pravice delničarjev oziroma standardi njihove zaščite. Pogoji delovanja in urejanja gospodarskih družb ter s tem povezanih vprašanj so bili po prepričanju raziskovalcev **nagnjeni v korist kapitala**. Posledično se je pri odločanju v primerjavi z zaščito interesov delničarjev **močno zmanjšala zaščita interesov delavcev**. Ta trend je povezan tudi s povečevanjem deleža dobičkov podjetij, preusmerjenih v dividende in odkupe delnic na račun plač. Po mnenju raziskovalcev to vodi v neuravnoteženo gospodarstvo s škodljivimi učinki na socialno kohezijo. Raziskovalci dvomijo, da to na kakršen koli način **koristi produktivnosti ali inovativnosti**, oziroma prepričani so ravno v nasprotno. Vendar ta razvoj ni niti neizogiben niti nepovraten, ampak je mogoče nanj vplivati z ustrezno zakonodajo ter politikami na evropski ravni ter na ravni držav članic.

Plače in kolektivna pogajanja: tudi slovenska »bolečina«

Med epidemijo se je **močno povečal razkorak** med tistimi, ki prejemajo najnižje in najvišje prihodke iz dela. Podobno so se povečale razlike med moškimi in ženskami. Stališče raziskovalcev je, da sta ustrezna določitev **minimalne plače** ter urejanje plač v **kolektivnih pogodbah** eden izmed učinkovitejših načinov za preprečevanje nadaljnjega razslojevanja. Raziskovalci namreč menijo, da bi morala biti višina minimalne plače vsaj 60 % mediane povprečne plače ter 50 % povprečne plače, kar bi skupaj z vsaj 70-odstotno pokritostjo s kolektivnimi pogodbami lahko znatno prispevalo k problemu naraščanja neenakosti plač. Zato se zavzemajo za sprejetje **direktive o minimalni plači** na ravni EU, ki je trenutno še v fazi predloga. Po njihovem mnenju bi direktiva izboljšala položaj vsaj 25 milijonov delavcev v EU, ki trenutno ne morejo dostojno preživeti od svojega zaslužka. Hkrati bi s tem po njihovem prepričanju okrepili tudi sporočilo o socialni Evropi (*Social Europe)* kot politične zaveze na evropski ravni.

Po padcu plač v letu 2020 se je trend obrnil v lanskem letu navzgor, vendar se je zaradi precejšnjega povečanja inflacije to **ni odrazilo v ustreznem povečanju realne rasti plač**. Ravno tako so razlike glede tega med državami članicami precejšnje, prav tako v večini držav članic plače močno zaostajajo za rastjo produktivnosti. Po prepričanju raziskovalcev to pomeni, da se bo nadaljeval dolgoročni trend ločitve rasti realne plače od rasti produktivnosti dela, kar se odraža v zniževanju deleža plač in temu primernem premikanju **porazdelitve dohodka z dela na dohodek od kapitala**. Zaskrbljujoč je tudi trend povečavanje razlike med plačami glede na **spol**. Ženske so namreč bolj prisotne v panogah, ki jih je epidemija in posledično znižanje plače in/ali izguba dela bolj prizadela. Slovenija pri tem še vedno ohranja relativno dober položaj v primerjavi z ostalimi članicami, saj so te razlike manjše od povprečja EU.

Slovenija ni **nobena izjema pri problematiki plač**. Sicer v raziskovalnem poročilu Slovenija ni posebej izpostavljena, vendar na podlagi poznavanja področja lahko navedemo številne izzive, ki čakajo socialne partnerje na tem področju. Prvi je zagotovo **uskladitev** minimalnih osnovnih plač v kolektivnih pogodbah, ki so pod zakonsko določeno minimalno plačo in ne odražajo realnega stanja. Drugi izziv je področje določanja **dodatkov** k plači, vključno z dodatkom za delovno dobo. Glede na nedorečenost obstoječe zakonodaje delavci v praksi prejemajo različne zneske oziroma odstotke od plače v obliki dodatka za delovno dobo, v nekaterih panogah so ga zamenjali z dodatkom za stalnost (za zaposlitev pri trenutnem delodajalcu), nekateri delavci pa ga sploh ne prejemajo. Čeprav gre za izredno občutljivo in pomembno področje socialnega dialoga, bi bilo treba – navkljub izhodiščnim različnim stališčem – k temu čim prej pristopiti.

Povečana tudi neenakost pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu

Področje varnosti in zdravja pri delu je bilo takoj na udaru spomladi 2020, ko se je začel širiti Covid-19. Delavcem so bili zaradi različnih dejavnikov, kot je narava dela (izpostavljenost okužbi) ter tudi odgovornost delodajalcev, v neenakih položajih. Prvič, glavno breme so po ugotovitvah raziskovalcev nosili tisti v **kritičnih infrastrukturah** ter vsi tisti, ki so opravljali dela tudi v času zaprtja družbe (t. i. *lock-down*). Velikokrat gre v teh primerih za delovna mesta z nizkimi dohodki v storitvenih dejavnostih, zdravstvu ali socialnem varstvu, prevozu, čiščenju, izobraževanju in živilski industriji. Nadalje so bile v času epidemije z vidika varnosti močno obremenjene **ženske**, tudi pri delu od doma, saj so velikokrat nosile dvojno breme: službo in varstvo otrok s skrbjo za gospodinjstvo. Drugič, močno ogroženi so bili tudi posamezniki z **večjim tveganjem** za razvoj hude bolezni Covid-19, torej posamezniki s slabim splošnim zdravstvenim stanjem in/ali kroničnimi obolenji, kot so bolezni srca in ožilja, pljučne bolezni, sladkorna bolezen in onkološki bolniki. Razširjenost teh stanj je obratno povezana s socialno-ekonomskim statusom: več jih je med tistimi, ki prejemajo nižje prihodke. Tretjič, socialne in gospodarske posledice epidemije se kažejo v večjem tveganju za **brezposelnost** med osebami z nizkimi dohodki in delavci v atipičnih in negotovih oblikah dela.

Raziskovalci tudi ugotavljajo, da je **delo od doma** sicer zaščitilo delavce pred nevarnostjo okužbe, a so pri tovrstnem delu velika **psihosocialna tveganja,** kot so prevelika delovna obremenitev, brisanje meja med zasebnim in službenim življenjem, dvojno obremenitev z gospodinjstvom in podobno. Zato je treba temu posvetiti posebno pozornost, zlasti v tistih panogah in podjetjih, kjer načrtujejo, da bo del zaposlenih opravljal delo od doma tudi po koncu epidemije.

Med državami članicami EU so še vedno precejšnje razlike pri zakonodaji o varnosti in zdravju pri delu, vključno s priznavanjem Covid-19 kot **poklicne bolezni**. Zato raziskovalci vztrajajo na stališču, da bi morala evropska ureditev ciljati na zbliževanje zakonodaj med državami članicami, kar pa se še vedno ni zgodilo. Strategija prostovoljnega pristopa se namreč v praksi kaže kot razkorak med zakonsko pravico delavcev do varnosti pri delu ter njeni dejanskim ne-izvajanjem ali šibkim oziroma nezadostnim izvajanjem. Zato je treba vztrajati pri takšnem načrtovanju organizacije dela in politike zaposlovanja, da se bo zagotovila enaka zaščita vseh delavcev v EU.

Tema prihodnosti: klimatske spremembe

Klimatske spremembe imajo več razsežnosti in plasti, ki medsebojno delujejo na zapletene načine in jih je zato mestoma težje razumeti. Vendar dejstvo je, da je desetina najbogatejših prebivalcev EU odgovorna za enako količino toplogrednih plinov

kot spodnja polovica. Nadalje, podnebne spremembe in onesnaževanje bodo najbolj prizadele najrevnejše, ki imajo običajno najnižjo sposobnost prilagajanja. Prvi korak k preprečevanju **okoljske neenakosti** ter podnebne katastrofe v prihodnosti so **ambiciozne podnebne politike** s ciljem blažitve posledic zlasti nenadzorovanih podnebnih sprememb. Vse to bo namreč imelo učinke na distribucijo dobrin in zaposlovanje, zato je treba težiti k družbeno pravičnem zelenem prehodu (*green transition*). Raziskovalci vztrajajo, da mora imeti evropska podnebna politika močno socialno razsežnost. Velik pomen pripisujejo evropskemu Socialnem skladu za podnebje (*Social Climate Found)* ter pravilom, ki jih postavlja za izdajo emisijskih kuponov (dekarbonizacija), njegovo strukturo ter merilom za delitev sredstev med državami članicami EU. Navajajo, da bi lahko hitro prišlo do tega, da bi bistveno revnejša država članica EU z manj zaznane neenakosti imela manj koristi od Socialnega sklada za podnebje v primerjavi z bogatejšo državo članico z večjo neenakostjo.

Klimatske spremembe, dekarbonizacija, zelen prehod in podobne teme postajajo **vse bolj prisotne tudi v socialnem dialogu**, zaenkrat še večinoma na mednarodni ravni. Klimatske spremembe bodo – med drugim – močno vplivale na prestrukturiranje določenih delov gospodarstva, kar posledično pomeni tudi prilagajanje delovnih procesov ter zahtevanih znanj in kompetenc zaposlenih. Zato je več kot nujno potrebno, da se tako na nacionalni ravni kakor tudi na panožni ter podjetniški o tem začne **sistematično razpravljati**, kar je zlasti ključno pri nadaljnjem razvoju in investicijah.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Implementacija evropske direktive o zaščiti žvižgačev in vloga svetov delavcev

Dne 17. decembra 2021 je potekel rok za implementacijo direktive EU o zaščiti žvižgačev. Žvižgači so ljudje, ki v okviru svojega dela naletijo na nepravilnosti, ki lahko škodijo javnemu interesu, in jih zato prijavijo. Implementacija direktive v slovensko zakonodajo bo prinesla nove obveznosti tudi za podjetja, kot so vzpostavitev varnih kanalov za sporočanje nepravilnosti, standarde za zaščito žvižgačev pred povračilnimi ukrepi ter načine za preprečevanje zlonamernih prijav. V prispevku analiziramo, kakšne obveznosti bo omenjena direktiva prinesla slovenskim podjetjem, in kakšna bo pri tem vloga svetov delavcev.

Uvod

Linija za sporočanje zlorab, s tujko »***whistleblowing***«, je način prijave ali javnega razkritja informacij o nelegalnih, nepoštenih, neetičnih in podobnih aktivnosti, ki škodijo javnemu interesu in na katere žvižgač (ang. whistleblower) naleti v okviru svojega dela v določeni organizaciji.

Evropska unija (v nadaljevanju: EU) ugotavlja, da je mehanizem sporočanja zlorab in zaščita »žvižgačev« **v javnem interesu** (Komisija EU 2019). Na ta način se namreč na eni strani **odkrijejo** goljufije, korupcijska dejanja ter druga nezakonita in nepoštena ravnanja, ki imajo obsežne negativne finančne posledice bodisi za posamično podjetje bodisi širše za družbo, na drugi strani pa linija za sporočanje zlorab **preprečuje uhajanje informacij izven podjetij** in preprečuje kršitve, povezane z zaupnostjo informacij. Tako je bila pred dvema letoma sprejeta ***Direktiva (EU) 2019/1937 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. oktobra 2019 o zaščiti oseb, ki prijavijo kršitve prava Unije*** (v nadaljevanju: Direktiva EU o zaščiti žvižgačev, Uradni list EU L 305/17 z dne 26. 11. 2019). Nova pravila, ki določajo jasne postopke prijavljanja in obveznosti za delodajalce, varne kanale za prijavo ter preprečevanje povračilnih ukrepov in učinkovito zaščito, morajo države članice skladno s 26. členom Direktive o zaščiti žvižgačev prenesti v svojo nacionalno zakonodajo do 17. decembra 2021.

Pri vzpostavljanju linij (kanalov) za sporočanje zlorab ter ustreznih mehanizmov za zaščito žvižgačev gre **v prvi vrsti za obveznost vršnega menedžmenta podjetij**, da sprejmejo ustrezne ukrepe, ki se bodo najbrž odražali tudi v kakšnem internem pravilniku ali politiki podjetja. Nekateri ukrepi in mehanizmi pa se bodo morali zagotoviti **tudi na ravni države**.

Opredelitev žvižgaštva v teoriji in zakonodaji

Tako kot pisk piščalke pritegne pozornost poslušalcev, tudi žvižgač pritegne pozornost z razkritjem nezakonitih, nepravilnih, nevarnih ali neetičnih praks. Vendar pa splošno sprejete opredelitve žvižgaštva v strokovni in znanstveni literaturi ni. Med vsemi je najpogosteje navajana opredelitev avtoric Near in Micelli (1985), ki pravita, da je **žvižgaštvo razkritje člana organizacije o nezakonitih, nemoralnih, nelegitimnih praksah, nadzorovanih s strani delodajalca, osebam ali organizacijam, ki so zmožne ukrepati.** Nevladna organizacija Transparency International (2013, 4) podaja bolj omejujočo definicijo, ki opisuje žvižgaštvo kot razkritje informacij v zvezi s korupcijskimi, nezakonitimi, goljufivimi ali nevarnimi aktivnostmi, ki se izvajajo v ali s strani organizacij v javnem ali zasebnem sektorju in ki ogrožajo javni interes, pri čemer gre za razkritje tistim posameznikom ali subjektom, za katere se domneva, da imajo moč ukrepati zoper ta neželena ravnanja. Po tej definiciji je razkritje tistim, ki so zmožni ukrepati, nujen pogoj, da lahko govorimo o žvižgaštvu. Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju: MOD) žvižgaštvo opredeljuje kot ravnanje zaposlenih ali bivših zaposlenih, ki prijavijo nezakonite nepravilnosti ali neetične prakse delodajalca (Terminološki slovar MOD). Pravni terminološki slovar (ZRC SAZU) opredeljuje žvižgača kot osebo, ki prijavi ali razkrije protipravna ali škodljiva dejanja v organizaciji javnega ali zasebnega sektorja, v kateri je ali je bila zaposlena.

Pravno opredelitev žvižgačev najdemo v Direktivi EU o zaščiti žvižgačev. Direktiva žvižgača opredeljuje kot »fizično osebo, ki prijavi ali javno razkrije informacije o kršitvah, pridobljene v okviru njenih delovnih dejavnosti« (člen 5, 7. točka 2. odstavka). Pri tej opredelitvi velja omeniti še, da direktiva EU o žvižgačih ne uporablja termina žvižgaštvo, pač pa »**prijava kršitev prava EU**«; žvižgač pa je naslovljen kot »**prijavitelj**«.

Na splošno lahko rečemo, da je opredelitev žvižgaštva odvisna od tega, s katerega vidika je ta pojav obravnavan. Žvižgaštvo je lahko obravnavano kot izraz svobode izražanja, kot sredstvo za preprečevanje korupcije, kot izraz družbene odgovornosti, pa tudi kot dejanje (ne)lojalnosti do delodajalca (Senčur Peček 2015, 225).

Da bi omogočili žvižgačem poročanje o nepravilnostih, je treba v delovna okolja vgraditi močne varovalke in spodbude zanje. Predvsem je treba zagotoviti **zaščito žvižgačev** pred morebitnimi povračilnimi ukrepi oseb ali organizacij, katerih nečednosti so razkrili. Prav to od držav članic zahteva omenjena Direktiva. Glede na v njej vsebovana pravila bodo **morali subjekti tako zasebnega kot javnega sektorja vzpostaviti:**

- varne kanale za prijavo nepravilnosti, korupcije in goljufij,
- urediti jasne postopke poročanja o prijavah in obravnavi ter
- zagotoviti zaščito žvižgačev pred morebitnimi povračilnimi ukrepi.

Direktiva 2019/1937 vzpostavlja le minimalne standarde zaščite, kar pomeni, da lahko države članice z nacionalno zakonodajo zagotovijo še strožje ukrepe. Čeprav se omenjena direktiva nanaša za prijave kršitev prava EU, je zelo verjetno, da bo slovenska zakonodaja zaščito žvižgačev urejala širše, za prijavo vsakovrstnih nepravilnosti, tudi tistih, ki nasprotujejo nacionalnim predpisom in etičnim standardom.

Pravna ureditev žvižgaštva v Sloveniji

Slovenija sodi med države, kjer zaščita žvižgačev (v predpisih je večinoma uporabljen izraz »prijavitelj«) **ni urejena na enem mestu** (v enem zakonu), temveč je ureditev precej razdrobljena in velja zgolj za nekatera področja. Zaščito žvižgačev denimo ureja Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije[1], v smislu zaščite identitete prijavitelja koruptivnih ravnanj. Zakon o Slovenskem državnem holdingu[2] (v nadaljevanju: ZDH) v 57. členu določa obveznost članov organov SDH in zaposlenih na SDH, da prijavijo vsak primer, ko menijo, da se od njih zahteva nezakonito ali neetično ravnanje v povezavi z njihovo službo ali položajem. Zakon o bančništvu[3] (v nadaljevanju: ZBan) ureja zaščito zaposlenih v bankah, ki poročajo o kršitvah v bankah (glej 160. člen ZBan). Zakon o trgu finančnih instrumentov[4] (v nadaljevanju: ZTFi) določa obveznosti Agencije za trg vrednostnih papirjev, da vzpostavi sistem sprejemanja prijav in ukrepe za varstvo žvižgača (431. in 432. člen ZTFI). Posredno se zaščite žvižgačev dotikajo tudi Zakon o medijih[5] (ki ščiti identiteto novinarskih virov), Zakon o inšpekcijskem nadzoru[6], Zakon o zaščiti prič[7] in Kazenski zakonik[8]. Slednji npr. določa, da se tisti, ki tajni podatek javno objavijo, pridobijo ali posredujejo, da bi ga razkrili javnosti, ne kaznujejo, če prevlada javni interes po razkritju tajnega podatka.

V zvezi z žvižgaštvom imamo v Sloveniji **tudi nekaj sodne prakse**. Najstarejša datira v leto 2005, ko je v delovno-pravnem sporu Višje delovno in socialno sodišče razsodilo, da je bil opomin, izrečen delavcu v disciplinskem postopku, nezakonit, saj delavec s tem, ko je v javnosti izrazil svoje mnenje o nepravilnostih pri delodajalcu, ni kršil internih navodil in z izražanjem svojega mnenja tudi ni kršil zakonske prepovedi škodljivega ravnanja (Pdp 986/2004 z dne 20. 10. 2005). Prav v zvezi z razkrivanjem nepravilnosti v delovnih okoljih je treba opozoriti, da slovenska delovno-pravna zakonodaja **ne pozna posebnih zaščitnih ukrepov za delavce, ki bi razkrili nepravilnosti, s katerimi so se seznanili pri delodajalcu.** Varstvo pred nedopustnimi ravnanji delodajalca je žvižgačem zagotovljeno na enak način kot vsem ostalim delavcem, torej v obliki prepovedi šikaniranja na delovnem mestu, trpinčenja na delovnem mestu (mobinga), prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepov, prepovedi neutemeljene odpovedi pogodbe o zaposlitvi in podobno (Senčur Peček 2015, 243).

Kaj direktiva zahteva od držav članic EU

Temeljni namen Direktive EU o zaščiti žvižgačev je v postavitvi **skupnih minimalnih standardov zagotavljanja zaščite žvižgačev** (člen 1 direktive), kadar le-ti prijavijo kršitve prava EU, ki spadajo na področje javnega naročanja, finančnih storitev, varnosti izdelkov, varnosti v prometu, varstva okolja, varnosti hrane in krme, javnega zdravja, varstva potrošnikov, varstva zasebnosti in osebnih podatkov ter varnosti omrežij in informacijskih sistemov (člen 2 direktive). Po določbah direktive morajo države članice z nacionalno zakonodajo zagotoviti, da bodo subjekti v javnem in zasebnem sektorju **vzpostavili kanale za prijavo kršitev, postopke prijave kršitev ter postopke nadaljnjega ukrepanja** (členi 6 do 9). Direktiva spodbuja notranje postopke (znotraj organizacij) za prijavo kršitev, oziroma jim daje prednost pred zunanjimi

[1] Uradni list RS, št. 69/11 in spremembe.
[2] Uradni list RS, št. 25/14 in spremembe.
[3] Uradni list RS, št. 131/06 in spremembe.
[4] Uradni list RS, št. 67/07 in spremembe.
[5] Uradni list RS, št. 35/01 in spremembe.
[6] Uradni list RS, št. 56/02 in spremembe.
[7] Uradni list RS, št. 113/05 in spremembe.
[8] Uradni list RS, št. 55/08 in spremembe.

razkritji (člen 10) in pred javnimi razkritji (člen 15). Direktiva obenem nalaga državam članicam obveznost vzpostavitve zunanjih kanalov za prijavo nepravilnosti, hkrati z zagotavljanjem sredstev za njihovo delovanje (člen 11). Naj v zvezi z zunanjimi razkritji navedemo zanimivost, da gre v 7 % vseh »žvižgov« za namig (prijavo), podan neposredno regulatornemu organu ali državnemu nadzornemu organu (ACFE 2020, 23). Ne glede na to, za katero vrsto prijave gre (notranjo, zunanjo, javno razkritje) **morajo države članice zagotoviti**:

- varovanje zaupnosti podatkov in vodenje evidenc o prijavah (člen 18),
- predvsem pa sprejeti vse potrebne ukrepe, da se preprečijo povračilni ukrepi zoper prijavitelje kršitev – žvižgače (členi 19 do 24).

Glede na vsebino in količino vseh zahtev omenjene direktive, bo Slovenija za njeno implementacijo morala najbrž sprejeti **poseben zakon**, **določiti organe**, ki bodo bdeli nad izvajanjem nove zakonodaje, pa tudi **zagotoviti določena sredstva** za izpolnitev obveznosti po tej direktivi (zagotavljanje usposabljanj, zagotavljanje zunanjih kanalov za prijavo, zagotavljanje brezplačne pravne pomoči, zagotavljanje finančne pomoči in psihološke podpore prijaviteljem).

Kakšne obveznosti direktiva prinaša vodstvom podjetij?

Rok za implementacijo direktive se je iztekel 17. decembra 2021, z izjemo postopkov zagotovitve kanalov za notranjo prijavo kršitev v zasebnem sektorju, v podjetjih s 50 do 249 delavci – za te postopke morajo države članice sprejeti ustrezno zakonodajo šele do 17. decembra 2023. Šele potem, ko bodo sprejeti in bodo začeli veljati zakoni in drugi predpisi, potrebni za uskladitev z direktivo EU o zaščiti žvižgačev, bodo morali subjekti v javnem in zasebnem sektorju zagotoviti ustrezne kanale za prijavo kršitev, postopke obravnave prijav in podobno. To pomeni, da se 17. decembra 2021 **za podjetja in druge organizacije pravzaprav nič ni spremenilo**. Takoj ko bo sprejeta implementacijska zakonodaja, pa bo podjetjem postavljen rok za sprejem instrumentov za uresničitev obveznosti po tej direktivi, najbrž v obliki internih dokumentov, kot so: **pravilniki, navodila, politika in podobno**, v katerih bodo določila vse potrebne postopke v zvezi s prijavo nepravilnosti in mehanizme ter standarde zaščite prijaviteljev. Kot že rečeno, bo to najkasneje 17. decembra 2023.

Katere obveznosti pa bo direktiva prinesla, slovenskim podjetjem potem, ko bodo sprejeti implementacijski zakoni?

Vzpostavitev varnih linij

Varne linije, po katerih bodo prijavitelji lahko podajali prijave, bodo morali vzpostaviti **vsi pravni subjekti v zasebnem sektorju s 50 ali več delavci** (člen 8). Države članice pa lahko tudi od drugih podjetij zahtevajo, da v posebnih primerih vzpostavijo kanale za notranjo prijavo. V primeru podjetij v zasebnem sektorju, ki jim ne bo treba zagotavljati kanalov za notranjo prijavo, bo morala obstajati možnost neposredne prijave pristojnim organom po zunanji poti. Podjetja, ki imajo do 249 zaposlenih, pa bodo lahko uporabljala skupne linije in postopke.

Pod pogojem, da je zaupnost identitete prijavitelja zagotovljena, bo lahko vsako podjetje **določilo, kakšno vrsto kanala za prijavo bo vzpostavilo.** Prijave se bodo lahko podajale pisno, bodisi po pošti bodisi v fizične predale za pritožbe bodisi prek spletne platforme, ali pa ustno, na primer na neko telefonsko številko, na dežurno telefonsko številko, prek drugega sistema za pošiljanje glasovnih sporočil ali osebno, na primer na sestanku z za to pooblaščeno osebo.

Zaščita žvižgačev

Podjetja bodo morala **nuditi zaščito vsem prijaviteljem**: zaposlenim; samozaposlenim, ki delajo za podjetje; članom organov upravljanja in nadzora; delničarjem; vsem osebam, ki delajo pod nadzorom in vodstvom zunanjih izvajalcev ali podizvajalcev. Upravičeni do zaščite bodo tisti prijavitelji, ki bodo glede na okoliščine in informacije, ki so jim bile na voljo v času prijave, utemeljeno domnevali, da so zadeve, ki so jih prijavili, resnične. Ta zahteva je ključni mehanizem za preprečevanje zlonamernih prijav. Zagotavlja namreč, da osebe, ki namerno in zavestno prijavijo napačne ali zavajajoče informacije, niso upravičene do zaščite. Zahteva hkrati zagotavlja, da zaščita še vedno velja, kadar prijavitelj nenamerno prijavi nepravilne informacije o kršitvah. Na upravičenost do zaščite ne vplivajo motivi, ki prijavitelje privedejo do prijave.

Zaščita žvižgačev mora biti usmerjena v to, da se jim **kot povračilni ukrep za razkritje nepravilnosti ne sme odpovedati zaposlitve, ne sme se jih premestiti na nižje delovno mesto, jim zadržati napredovanja, znižati plače, spremeniti kraja opravljanja nalog, zadržati usposabljanja, jih ustrahovati in podobno.** Žvižgačem mora biti zagotovljena tudi pravna pomoč, zaščita pa velja tudi za tiste posameznike, ki pomagajo žvižgačem, denimo posredniki, sodelavci, sorodniki. Žvižgače je po navedbah direktive treba redno obveščati o napredku in rezultatih preiskave. Med pravnimi postopki lahko koristijo tudi psihološko podporo.

Kakšno vlogo bodo pri tem imeli sveti delavcev?

Direktiva **zgolj na nekaj mestih omenja delavske predstavnike**. V uvodnih pojasnilih k direktivi je v točki 29. zapisano, da »ta direktiva ne bi smela posegati v nacionalna pravila o uveljavljanju pravic predstavnikov zaposlenih do obveščenosti, posvetovanja in sodelovanja v kolektivnih pogajanjih ter zagovarjanja pravic delavcev iz delovnega razmerja.« Če to uvodno pojasnilo preslikamo na slovenski sistem delavskih predstavništev, ga lahko razumemo tako, da implementacija te direktive **v ničemer ne sme zmanjšati pravic in pristojnosti svetov delavcev** pri sodelovanju pri upravljanju podjetij, **kakor tudi ne sindikatov** v kolektivnih pogajanjih ali zastopanju interesov svojih članov v raznih delovnopravnih postopkih pred delodajalcem. V točki 41 uvodnih pojasnil pa je določeno, da bi bilo treba predstavnikom zaposlenih, kadar neko nepravilnost prijavijo kot delavci, zagotoviti zaščito na podlagi te direktive (torej kot žvižgačem), brez poseganja v zaščito, ki jo imajo kot predstavniki zaposlenih na podlagi nacionalnih pravil.

Opozoriti je treba tudi na člen 8 direktive o zaščiti žvižgačev, ki v prvem odstavku določa, da pravni subjekti v zasebnem sektorju s 50 ali več delavci, **vzpostavijo kanale in postopke za notranjo prijavo in za nadaljnje ukrepanje šele po posvetovanju in v dogovoru s socialnimi partnerji, kadar je tako določeno v nacionalnem pravu**. Trenutno slovenska zakonodaja sodelovanja svetov delavcev pri sprejemanju ukrepov na področju zaščite žvižgačev sicer ne določa, vsaj neposredno ne. Kar pa ne pomeni, da tega ne bo določala v bodoče. Osebno menim, da bi bilo v procesu sprejemanja odločitev o uvedbi linij (kanalov) za sporočanje kršitev in o sprejemu ukrepov za zaščito žvižgačev, **sodelovanje delavskih predstavnikov zelo koristno.** Pomanjkanje zaupanja v učinkovitost prijav in v učinkovitost mehanizmov za preprečevanje povračilnih ukrepov je namreč eden od glavnih dejavnikov, ki potencialne žvižgače odvračajo od prijav.

Sveti delavcev v tem smislu bolje kot poslovodstvo podjetja vedo, kateri kanali za sporočanje nepravilnosti bi se delavcem zdeli bolj zaupanja vredni. Podjetja bodo pri vzpostavitvi zaščite žvižgačem morala izbrati tudi **osebo ali notranjo službo**, ki bo pristojna za nadaljnje ukrepanje po prijavah. Ta oseba bi morala biti neodvisna, uživati zaupanje večine zaposlenih in veljati kot moralna avtoriteta v podjetju, obenem pa bi morala biti na položaju, ki omogoča neposredno poročanje npr. pooblaščencu za integriteto, vodji kadrovske službe ali članu upravnega odbora. Tudi pri izbiri take osebe menim, da je sodelovanje sveta delavcev modra poteza.

Zaključek

Kot že rečeno, bo slovenski zakonodajalec za implementacijo omenjene direktive o zaščiti žvižgačev **moral še sprejeti ustrezen zakon**. Tozadevno predlagam, da se v zakon zapiše, da **pri sprejemu internih aktov (ali politik) podjetij o vzpostavitvi varnih kanalov za sporočanje nepravilnosti in o načinih zaščite žvižgačev pred povračilnimi ukrepi sodeluje tudi svet delavcev**, kadar ga podjetje ima. Če tega zakonodajalec ne bo predpisal z implementacijskim zakonom, pa bi bilo vsekakor koristno, da se to zapiše v **t. i. participacijske dogovore** med svetom delavcev in delodajalcem, ki so za delodajalca prav tako v celoti zavezujoči. Vsekakor pa svetujem podjetjem, da se pri pripravi omenjenih internih aktov posvetujejo s sveti delavcev, oziroma da jih ustrezno vključijo v te postopke tudi, če to ni posebej določeno v nobenem aktu. Ne nazadnje bi moralo biti tudi podjetjem v interesu, da se razni sumi in zlorabe raziščejo interno, torej znotraj podjetja, kot pa da jih zaposleni npr. javno razkrijejo, kar nenazadnje zelo slabo vpliva na ugled podjetja. Sistem sporočanja nepravilnosti in zaščite žvižgačev, ki mu bodo zaposleni zaupali, je pravzaprav edini način, da se bodo te zadeve razčistile interno in ne pred očmi javnosti. Pri vzpostavitvi takšnega sistema pa je **sodelovanje delavskih predstavnikov ključno.**

Kanali za sporočanje prevar, ki ustrezno ščitijo prijavitelje pred povračilnimi ukrepi, pa niso le učinkovito orodje za odkrivanje odklonskih ravnanj in podobno, temveč so tudi instrument oziroma notranji mehanizem **za doseganje skladnosti poslovanja družb**. Vzpostavitev učinkovitega sistema za zaščito žvižgačev je v tem smislu del korporativnega upravljanja, ki vodi k uveljavljanju odgovornosti ter dolgoročni uspešnosti gospodarskih družb.

Literatura in viri

Pravni terminološki slovar (ZRC SAZU). Dostopno na: https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/slovarji/pravni/iskalnik?iztocnica=%C5%BEvi%C5%BEga%C4%8D#v.

Komisija EU. 2019. Boljša zaščita žvižgačev: nova vseevropska pravila od leta 2021. Dostopno na: https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/.

Transparency International. 2013. International Principles for Whistleblower Legislation: Best Practices for Laws to Protect Whistleblowers and Support Whistleblowing in the Public Interest. Dostopno na: https://images.transparencycdn.org/images/2013_WhistleblowerPrinciples_EN.pdf.

Senčur Peček, D. 2015. Delovnopravno varstvo žvižgačev. V: Delavci in delodajalci 15 (2–3), str. 223–247.

Near, P. J. in P.M. Micelli. 1985. Organisational Dissidence: The Case of Whistleblowing. V Journal of Business Ethics 4 (1).

Mednarodna organizacija dela. (b.l.). Terminološki slovar. Dostopno na: https://metadata.ilo.org/thesaurus/648756062.html.

Pravni viri

Direktiva (EU) 2019/1937 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. oktobra 2019 o zaščiti oseb, ki prijavijo kršitve prava Unije. Uradni list EU L 305/17 z dne 26. 11. 2019.

Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije. Uradni list RS, št. 69/11 – uradno prečiščeno besedilo in 158/20.

Zakon o Slovenskem državnem holdingu. Uradni list RS, št. 25/14, 95/14 – ZIPRS1415-C, 96/15 – ZIPRS1617, 80/16 – ZIPRS1718, 71/17 – ZIPRS1819, 51/18 – ZIUGDT, 83/18 – ZIPRS1819-A, 174/20 – ZIPRS2122.

Zakon o bančništvu. Uradni list RS, št. 131/06, 1/08, 109/08, 19/09, 98/09, 79/10, 9/11 – ZPlaSS-B, 35/11, 52/11, 59/11, 85/11, 48/12, 105/12, 56/13, 63/13 – ZS-K, 96/13, 25/15 – ZBan-2, 27/16 – ZSJV, 44/16 – ZRPPB, 71/16 – odl. US, 72/19 – ZPSVIKOB.

Zakon o trgu finančnih instrumentov. Uradni list RS, št. 67/07, 100/07, 69/08, 40/09, 88/10, 78/11, 55/12, 105/12 – ZBan-1J, 63/13 – ZS-K, 30/16, 9/17, 21/17, 77/18, 66/19, 123/21.

Zakon o medijih. Uradni list RS, št. 35/01, 62/03, 113/03 – odl. US, 16/04 – odl. US, 123/04 – odl. US, 96/05 – ZRTVS-1, 60/06, 69/06 – ZOIPub, 36/08 – ZPOmK-1, 77/10 – ZSFCJA, 90/10 – odl. US, 87/11 – ZAvMS, 47/12, 47/15 – ZZSDT, 22/16, 39/16, 45/19 – odl. US, 67/19 – odl. US, 82/21.

Zakon o inšpekcijskem nadzoru. Uradni list RS, št. 56/02, 26/07, 40/14.

Zakon o zaščiti prič. Uradni list RS, št. 113/05, 61/06, 117/06 – ZDoh-2, 110/07, 30/18.

Kazenski zakonik. Uradni list RS, št. 55/08, 66/08, 39/09, 91/11, 54/15, 6/16, 38/16, 27/17, 23/20, 91/20, 95/21.

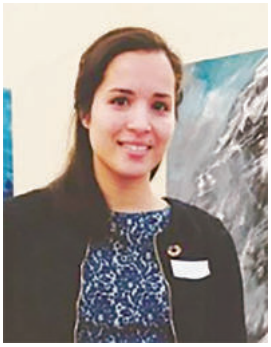
Participacija zaposlenih in družbena odgovornost podjetij

Dopolnitev kataloga ukrepov v certifikatu Družbeno odgovoren delodajalec

Ekvilib Inštitut je na pobudo Združenja Sveta delavcev dopolnil katalog ukrepov na področju Organizacijskega upravljanja v shemi certifikata Družbeno odgovoren delodajalec. Katalog se je dopolnil predvsem z ukrepi na področju participacije delavcev pri upravljanju podjetja, za kar na Ekvilib Inštitutu menimo, da je ena izmed pomembnih organizacijskih oblik delovanja organizacij v prihodnosti in tudi že sedanjosti, in ki lahko pomembno vplivajo na družbeno odgovorno oziroma bolj trajnostno delovanje podjetij.

Pomen participacije zaposlenih z vidika družbene odgovornosti podjetij

Družbena odgovornost podjetij in organizacij se sprašuje o svoji vlogi v družbi, okolju in v ekonomiji. Sprašuje se o tem, kako biti dober korporativen državljan, ki prevzema odgovornosti za svoje vplive in za svoje odločitve ter pri tem poskuša pove-



Piše:
Lucija Glavič

čati svojo pozitivno vlogo pri naslavljanju trajnostnega razvoja. Dejstvo je, da je obstoječi družbeno-ekonomski sistem zanemarjal svojo **okoljsko in družbeno vlogo** ter prevelik pomen dajal le **ekonomskemu delu**. V zadnjem času se dogajajo velike spremembe in težnje k bolj trajnostnemu naravnanemu poslovanju, toda čeprav si morebiti z različnimi orodji in kazalniki prizadevamo meriti svoj vpliv na trajnostni razvoj in prek inovacij in sprememb poslovnih modelov spreminjati svoje poslovanje v bolj trajnostno, bomo celovito preobrazbo težko dosegli z obstoječimi modeli in načini poslovanja. Na koncu koncev je večina podjetij organizirana tako, da je podjetje ali organizacija **še vedno odgovorna lastnikom in edino njim**. Podjetje mora obvladovati tveganja in se obnašati uspešno na skrajno konkurenčnem in potrošniško usmerjenem trgu in kot takšno je omejeno z vidika dejanske zaželenosti trga po bolj družbeno odgovornem in trajnostnem delovanju.

Morebiti lahko to vrzel vsaj deloma zapolni **deležniška teorija, ki prepoznava pomen vseh relevantnih deležnikov ter jih poskuša v kar v največji meri vključiti v delovanje podjetij in organizacij.** Ne samo, da je podjetje ali organizacija odgovorna do vseh svojih deležnikov in ne lastnikov ali kupcev, temveč deležniki tudi prevzemajo odgovornost za delovanje in poslovanje. V primeru večje vključenosti zaposlenih pri soupravljanju podjetja ali organizacije torej govorimo o **neposredni vključenosti** in prepoznavanju potreb in pričakovanj deležnikov kot tudi takojšne večje odgovornosti individualnih zaposlenih pri sprejemanju odločitev v zvezi s podjetjem/organizacijo. Čeprav je sicer tveganje, da se odgovornost v kolektivnih odločitvah lahko izgubi, ali se posamezniki lahko skrijejo, pa je ne glede na to občutek odgovornosti (tudi etične in moralne) večji, kot pa bi bil, če smo »le« zaposleni in torej delamo, kar nam je naročeno. Prek že obstoječih primerov praks delavskega lastništva in npr. zadrug pa tudi vidimo veliko povezanost podjetja **ne samo z zaposlenimi, temveč tudi v prvi vrsti z lokalno skupnostjo ter tudi dobavitelji, kupci in ostalimi deležniki**. Ta povezanost in vključenost gradi odporno organizacijo, ki svojo uspešnost avtomatično meri tudi prek nefinančnih kazalnikov ter se bolj trdoživo upira oziroma odziva na morebitne zunanje okoljske ali družbe spremembe ter tveganja.

Dopolnitev kataloga z ukrepi za krepitev participacije zaposlenih

V katalogu ukrepov Organizacijsko upravljanje v okviru certifikata Družbeno odgovoren delodajalec smo na Ekvilib Inštitutu dopolnili ukrep *Formiranje predstavništva zaposlenih za sodelovanje z vodstvom* ter obstoječim ukrepom, povezanim z etiko, integriteto in človekovimi pravicami, dodali nov ukrep *Preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu.*

1.

Prvi ukrep **Formiranje predstavništva zaposlenih** je že obstajal v katalogu, saj igra vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov, pa tudi sindikatov ključno vlogo v postopku certifikata Družbeno odgovoren delodajalec. Nujno je, da so vsi zaposleni, sicer pa njihovi predstavniki, aktivno vključeni v različna vprašanja, povezana z zaposlovanjem, na primer na področju varnosti in zdravja pri delu, kjer morajo zaposleni oziroma njihovi predstavniki aktivno sodelovati, denimo, pri pripravi ocene tveganja. Marsikatero predvsem srednje ali malo podjetje nima izvoljenih predstavnikov zaposlenih, zato v okviru certifikata spodbujamo takšna podjetja, da izberejo spodnji ukrep in tako na celovit in odgovoren način naslovijo ta vprašanja ter ustrezno poskrbijo za skladnost poslovanja npr. na področju varnosti in zdravja pri delu.

Ukrep 4.1	Formiranje predstavništva zaposlenih za sodelovanje z vodstvom	A
Zaposleni izvolijo svet delavcev ali delavskega zaupnika – kolikor ta v organizaciji še ne obstaja – v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki neposredno ureja tudi njihove naloge in pristojnosti glede vključevanja v poslovno odločanje. V organizacijah, za katere navedeni zakon v tem delu neposredno ne velja (zavodi, javna uprava), se možnost izvolitve tovrstnih delavskih predstavništev s smiselno enakimi pristojnostmi uredi s kolektivno pogodbo, splošnim aktom ali posebnim dogovorom na ravni organizacije. Eno od področij posvetovanj so tudi tematike družbeno odgovornega delodajalca in podpora zastopniku za certifikat.		

Priporočila: ZSDU določa, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju uresničuje: (1) s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo; (2) s pravico do obveščenosti; (3) s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje; (4) z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem; (5) s pravico soodločanja in (6) s pravico zadržanja odločitev delodajalca, in sicer prek sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, zbora delavcev in predstavnikov delavcev v organih družbe. Za zavode se ta zakon neposredno uporablja le glede pravice do t. i. individualnega soupravljanja delavcev (kot posameznikov), kolektivno sodelovanje delavcev pri upravljanju zavodov pa se do uveljavitve posebnega zakona skladno s 110. členom ZSDU lahko uredi s kolektivno pogodbo. Pravice do sodelovanja pri upravljanju delavcev v javni upravi zakon v Sloveniji (za razliko od, denimo, Nemčije in Avstrije) sicer posebej ne predvideva, vendar pa je tudi ne izključuje, zato bi jo bilo mogoče načeloma (seveda v smiselnem obsegu) prav tako urediti bodisi s kolektivnimi pogodbami bodisi s splošnimi akti ali posebnimi dogovori.

Predlagani kazalniki: dokazilo o izvolitvi in delovanju delavskega predstavništva v organizaciji; …

2.

4.2	Preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu	A
Organizacija imenuje pooblaščenca ali delovno skupino za prepoznavanje in preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu (mobinga) ter sprejme temeljni interni akt (pravilnik ali dogovor z delavskimi predstavništvi) o preprečevanju mobinga. Prav tako se pripravi izjava o varnosti z oceno tveganja za pojav mobinga, izvaja redna izobraževanja o mobingu za vse zaposlene, pripravi interni priročnik o mobingu, sprejme ukrepe za ustrezno spreminjanje kulture komunikacije in vodenja v organizaciji, …		

Priporočila: Do nasilja, trpinčenja, vseh oblik neetičnih, neprimernih, sovražnih ravnanj na delovnem mestu mora veljati ničelna toleranca, ob morebitnih pojavih pa hitro in profesionalno odzivanje in ukrepanje. Pojav mobinga je resen problem za vse vpletene – za povzročitelja, prijavitelja in delodajalca. Vedno gre za moteč, nezaželen, škodljiv pritisk, ki hromi komunikacijo, zmanjšuje delovno učinkovitost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Poseben poudarek je potrebno dati tudi na mobing prek družbenih omrežij.

Predlagani kazalniki: število letno obravnavanih primerov mobinga, število izvedenih izobraževanj in udeležencev; spremljanje števila bolniških odsotnosti iz razloga mobinga; …

* * *

V nadaljevanju pa smo v katalog ukrepov **dodali tudi nekatere popolnoma nove ukrepe** in tako vključenim podjetjem ter organizacijam omogočili, da naslovijo tudi vprašanje **večje vključenosti delavcev pri soupravljanju podjetja**. Poskušali smo predstaviti nabor ukrepov od manj zahtevnih do zahtevnejših ter na takšen način to področje približati organizacijam.

1.

Kot manj zahtevnega tako smatramo ukrep *Zaveza vodstva k načrtnemu razvoju sodobne organizacijske participacije zaposlenih*, pri čemer gre predvsem za odločitev podjetja ali organizacije, da naslovi vprašanje večje participacije zaposlenih ter se prek strategije oziroma plana postopoma loti teh vprašanj.

4.10	**Zaveza vodstva k načrtnemu razvoju sodobne organizacijske participacije zaposlenih**	**B**
V okviru »Zaveze vodstva družbeni odgovornosti« (Ukrep 1.2.) se za celovitejše uresničevanje DOP do zaposlenih kot ključne skupine notranjih deležnikov zapiše tudi zaveza k načrtnemu spodbujanju razvoja vseh oblik sodobne organizacijske – tako upravljalske kot finančne – participacije/udeležbe/vključenosti zaposlenih (»delavske participacije«). Enkrat letno se v sodelovanju z izvoljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju/organizaciji opravi analiza stanja s programom ustreznih razvojnih ukrepov na tem področju.		

Priporočila: Celovit sistem različnih oblik sodobne organizacijske participacije/vključevanja zaposlenih (»delavske participacije«), ki po ugotovitvah številnih študij s področja poslovnih ved – zaradi izrazito pozitivnih učinkov na zavzetost (tj. delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala – signifikantno pozitivno vplivajo na večjo uspešnost podjetij/organizacij, zajema dve temeljni obliki (s številnimi podoblikami) tovrstnega vključevanja, in sicer:

4) upravljalska participacija zaposlenih (sodelovanje delavcev pri upravljanju organizacije ali »delavsko soupravljanje«), ki se deli na:

- individualno/neposredno in na
- kolektivno/predstavniško upravljalsko participacijo (ta pa se naprej deli še na participacijo prek svetov delavcev oziroma delavskih zaupnikov in na participacijo prek predstavnikov delavcev v organih družb).

2) finančna participacija zaposlenih, ki se deli na:

- udeležbo delavcev pri dobičku oziroma drugih rezultatih (profit sharing, gain sharing itd.) in
- udeležbo delavcev (tudi) v lastništvu podjetij oziroma t. i. notranje lastništvo zaposlenih.

Vse te oblike organizacijske participacije zaposlenih, razen (zaenkrat še) notranjega lastništva, so v Sloveniji tudi zakonsko urejene, konkretno v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in v Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki kot taka predstavljata dobro izhodišče in podlago za konkretizacijo tovrstnih spodbujevalnih ukrepov.

Predlagani kazalniki: objava zaveze na spletni strani; letne analize stanja s programi ukrepov; morebitna poročila sveta delavcev nadzornemu svetu/upravnemu odboru po 80. členu ZSDU; …

2.

Nadalje sledi ukrep *Sklenitev »participacijskega dogovora« z delavskim predstavništvom*, ki je morebiti vsebinsko zahteven, a za podjetja, kjer sodelovanje z delavskim predstavništvom že obstaja, ne predstavlja nekaj novega. Ukrep sicer predvideva oziroma uveljavlja t. i. nadstandardni nivo sodelovanja delavcev pri upravljanju v primerjavi z »zakonskim minimumom«.

4.11	**Sklenitev »participacijskega dogovora« z delavskim predstavništvom**	**A**
Vodstvo in izvoljeno delavsko predstavništvo skleneta t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU, s katerim podrobneje uredita medsebojne pravice in obveznosti v zvezi z uresničevanjem sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacije ter materialne in druge pogoje za učinkovito delovanje delavskih predstavnikov.		

Priporočila: ZSDU določa le minimum participacijskih pravic delavcev in njihovih izvoljenih predstavništev, hkrati pa v svojem 5. členu predvideva tudi sklenitev posebnega t. i. participacijskega dogovora, s katerim se: (1) podrobneje uredi uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon; (2) uredijo vsa tista vprašanja, glede katerih že zakon izrecno napotuje na ta dogovor; (3) določijo tudi morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon; (4) dogovorijo morebitne dodatne ali večje participacijske pravice delavcev, kot jih določa že zakon. S tem dogovorom je torej mogoče v podjetju/organizaciji uveljaviti tudi t. i. nadstandardni nivo sodelovanja delavcev pri upravljanju v primerjavi z »zakonskim minimumom«, kar je glede na dokazano pozitivne učinke delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij/organizacij vsekakor tudi izrecno priporočljivo. Zelo pomembna nujna sestavina tega akta pa je

seveda tudi določitev čim bolj optimalnih materialnih in drugih pogojev za delovanje delavskih predstavništev, brez česar sistem delavskega soupravljanja pač ne more učinkovito delovati.

Predlagani kazalniki: analiza vsebine sklenjenega participacijskega dogovora; …

3.

Dodatni ukrep *Oblikovanje »skupnih odborov« za sodelovanje* razširja obravnavane vsebine med zaposlenimi in vodstvom. Podjetje/organizacija si prizadeva da delavce oziroma delavske predstavnike vključuje v različna tematska vprašanja, lahko povezana tudi z drugimi vsebinami trajnostnega razvoja in ne le vprašanji, ki se neposredno tičejo zaposlovanja. Ukrep dosledno sledi pomembnemu načelu družbeno odgovornega upravljanja organizacije – načelu vključevanja deležnikov ter prepoznavanja njihovih potreb in pričakovanj. Ni dovolj le enostransko informiranje zaposlenih s strani podjetja. Potreben je obojestranski dialog oziroma še bolj pomembno skupno aktivno sodelovanje in delovanje. To dobri za sodelovanje tudi omogočajo. Čeprav se ti odbori na tej točki navezujejo le na delavce, pa bi se v odbore lahko vključilo tudi druge deležnike.

4.12	Oblikovanje »skupnih odborov« za sodelovanje	A
Vodstvo in izvoljeno delavsko predstavništvo oblikujeta dvopartitne »skupne odbore« za sodelovanje pri reševanju problematik na različnih področjih, ki so v interesu delavcev in delodajalca.		

Priporočila: Oblikovanje skupnih odborov in drugih delovnih teles, sestavljenih iz predstavnikov delodajalca in predstavnikov sveta delavcev oziroma drugega delavskega predstavništva (v odvisnosti od konkretne vsebine problematike, s katero naj bi se ukvarjali, pa lahko dopolnjenih tudi s predstavniki sindikata), se je tudi v praksi že izkazalo kot zelo priporočljiva oblika sodelovanja med delodajalcem in zaposlenimi. Posebej priporočljivi so zlasti na področjih, kot so: varnost in zdravje pri delu, pravna varnost zaposlenih, preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga (trpinčenja na delovnem mestu), »standard zaposlenih« (prehrana med delom, počitniške kapacitete, sociala, stanovanjska problematika itd.), sistem informiranja in komuniciranja z zaposlenimi in podobno. Njihovo delovanje lahko izrazito pripomore k učinkovitemu reševanju problematik, za katere so delavci z vidika kakovosti njihovega delovnega življenja še posebej izrazito zainteresirani, s tem pa tudi k izgrajevanju sodelovalne organizacijske kulture in notranje kohezivnosti medsebojnih odnosov kot temeljnega predpogoja za doseganje višje stopnje zavzetosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja/organizacije.

Predlagani kazalniki: pregled obstoječih skupnih odborov in njihovih aktivnosti; …

4.

V nadaljevanju pa sledita še dva ukrepa, ki sta morebiti bolj zahtevna, oziroma **že nakazujeta na spremembe poslovnih modelov organizacij**. Ta ukrepa sta *Uvedba udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije* in *Uveljavitev in širitev notranjega lastništva zaposlenih*.

4.13	Uvedba udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije	A
Organizacija sprejme pogodbo o udeležbi delavcev pri dobičku na podlagi veljavnega Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ali uvede drugo obliko udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije.		

Priporočila: Na podlagi znanstvenih spoznanj o nespornih pozitivnih učinkih tudi finančne participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) ureja pogoje in način te udeležbe (t. i. profit sharinga), in sicer bodisi v obliki denarne bodisi delniške sheme, ter pogoje za pridobitev s tem povezanih davčnih olajšav za delodajalce. Za zavode in druge neprofitne organizacije ta zakon sicer ne pride v poštev, kar pa seveda ne izključuje uvedbe različnih drugih v svetu že poznanih in uveljavljenih oblik udeležbe delavcev pri njihovih drugih rezultatih, tj. pri prihrankih, pri izboljšanju kakovosti storitev ipd., oziroma t. i. gain sharinga, ki prav tako dokazano pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Predlagani kazalniki: pogodba ali drug akt o uvedbi udeležbe delavcev pri rezultatih organizacije; …

4.14	Uveljavitev in širitev notranjega lastništva zaposlenih	A
	Organizacija na prostovoljni podlagi uvede in razvija širše delavsko delničarstvo ali katero od drugih oblik notranjega lastništva zaposlenih.	

Priporočila: Tudi notranje lastništvo zaposlenih, ki ni omejeno zgolj na menedžment, ampak so vanj vključeni vsi zaposleni, lahko bistveno prispeva k večji poslovni uspešnosti podjetij in drugih organizacij (npr. zadrug). To področje delavske participacije v Sloveniji (razen deloma in posredno, prek t. i. delniških shem udeležbe delavcev pri dobičku po ZUDDob) zaenkrat zakonsko sicer še ni posebej regulirano, obstajajo pa številni zgledi dobrih praks v svetu, ki jim je mogoče v tem pogledu slediti (več o tem glejte, na primer, na: https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/priloge/3007-1.pdf), pri čemer prednjačita zlasti VB in ZDA, kjer so razvili in uveljavili zelo številne možne pristope za širitev te oblike finančne participacije zaposlenih.

Predlagani kazalniki: vpogled v lastniško strukturo organizacije in akte, ki urejajo podlage za širitev notranjega lastništva zaposlenih; …

Sveti delavcev, zavzetost zaposlenih in poslovna uspešnost podjetij

Kako do večje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v pogojih digitalnega poslovanja?

Sveti delavcev imajo (lahko) zelo vidno vlogo pri razvoju sodobne organizacijske kulture in povečevanju zavzetosti v podjetjih. Le-ta se izkazuje predvsem v aktivnem spodbujanju in sodelovanju pri preučevanju zavzetosti zaposlenih in aktivni podpori pri načrtovanju (ali še bolje – pri soustvarjanju načrtovanja) ukrepov, ki vodijo k višji stopnji zavzetosti in boljši "izkušnji" zaposlenih v podjetju. Vsi ti ukrepi so namreč že v osnovi prvenstveno usmerjeni predvsem v nenehno zviševanje kakovosti njihovega delovnega življenja in s tem njihovega delovnega zadovoljstva in zavzetosti (tj. delovne motivacije in organizacijske pripadnosti), kar pa ima seveda dokazano pozitivne povratne učinke na poslovno uspešnost podjetij kot skupni interes vseh njegovih deležnikov.





Pišeta:
Roman Klarič in mag. Janez Žezlina

Živimo verjetno v **najbolj transformacijskem času v človeški zgodovini.** Prihodnost je videti izjemno zahtevna in dinamična, z motnjami (*t. i. disruption*) v vsem in vsepovsod kot "novim normalnim".

Po drugi strani pa je v takšnem okolju vedno bolj pomembna »izkušnja stranke« (*t. i. Cx – customer experience*), ki je v neposredni povezavi z višjo zavzetostjo strank – na le-to pa lahko ključno vpliva, oziroma jo krepi (ali zavira) področje (ne)zavzetosti zaposlenih – in ravno zavzetost zaposlenih je dimenzija, ki je v slovenskih in mednarodnih organizacijah v zadnjih dveh desetletjih na precej kritično nizkem nivoju? ***Kako jo sistematično krepiti?***

V pričujočem članku v uvodu na kratko *predstaviva kontekst*, v katerem se nahajamo (nekaj *ključnih trendov*, ki so pred nami, in *značilnosti digitalne ekonomije*, ki nas vedno bolj zaznamuje), kako le-ti vplivajo na razvoj organizacij in posameznikov ter *kakšen je odgovor na to na področju spodbujanja motiviranosti in zavzetosti zaposlenih* v takšnem dinamičnem poslovnem okolju.

Nekateri ključni trendi današnjega in prihodnjega časa

1. Hitrost sprememb v današnjem in prihodnjem (poslovnem) okolju je vedno bolj nepredstavljiva: V čudoviti knjigi *Moonshots* avtor Naveen Jain omenja, kako hitro se je v zadnjih stotih letih podvojila količina vsega znanja na svetu: leta 1920 se je to zgodilo na vsakih 100 let, v letu 1950 se je vse znanje podvojilo na 25 let, v letu 2020 se podvoji na 12 mesecev in v dobi Interneta stvari (op. p. Internet of Things – IoT) na vsakih 12 ur?!? Futurolog Keith Coates je na to temo že leta 2016 zapisal naslednjo provokativno misel: *»Prihodnost je že tu in je neenakomerno porazdeljena. Pred petimi leti je naše poslovanje sestavljalo 73 % kontinuitete, 15 % ciklov in le 12 % novosti. Zdaj je poslovanje sestavljeno iz 71 % novosti, 15 % cikličnega vpliva in le še 14 % kontinuitete. Zato je soočanje s prihodnostjo na osnovi preteklih izkušenj lahko nevarno.«* ***Kaj nas torej šele čaka s tem v zvezi v letu 2030 ali pa 2050??***

2. Postajamo vedno starejši: demografsko drevo Slovenije in Evrope se bo od leta 1980 do leta 2050 spremenilo iz "oblike smreke v obliko vaze"; če oblika smreke predstavlja demografsko situacijo, ko je največji odstotek prebivalstva v starosti okoli 25 – 30 let, predstavlja oblika vaze situacijo, ko je največji del prebivalcev starih več kot 65 oziroma 70 let.

3. Vzporedni svetovi: vedno bolj kombiniramo klasični in virtualni svet, ne samo v zasebnem življenju, temveč tudi vedno bolj v poslovnem okolju, kar je »korona situacija« samo še pospešila.

4. Individualizem: personalizacija in individualizacija ponudbe strankinim potrebam v času, ko je vse na zahtevo (*op. p. EON – everything on demand*).

5. Singularnost do leta 2045: leto 2029 je dosledni datum, za katerega je znani futurist Ray Kurzweil (v zadnjih 30 letih se je uresničilo kar 86 % njegovih napovedi) napovedal, da bo umetna inteligenca (AI) opravila veljaven Turingov test in s tem dosegla človeško raven inteligence. Obenem pa je leto 2045 določil za leto »Singularnosti«, ko bomo našo učinkovito inteligenco pomnožili za milijardo krat, kar se bo zgodilo zato, ker se bomo združili z umetno inteligenco, ki smo jo ustvarili.

6. DARQ tehnologije: tehnologija veriženja blokov, AI: umetna inteligenca, razširjena resničnost, kvantne tehnologije… gre za tehnologije, ki se združujejo v kratici DARQ in bodo zelo pomembno zaznamovale naše prihodnjo delovanje, tako poslovno kot zasebno.

7. Industrija 5.0: bo izboljšala kreativnost in inovativnost človeškega uma z naprednimi, sodobnimi in digitalnimi industrijskimi procesi.

Značilnosti digitalne ekonomije

Katere pa so ključne značilnosti digitalne ekonomije, ki bodo vplivale in zaznamovale ter usmerjale razvoj organizacij in posameznikov v prihodnje:

1. Ekonomija izkušnje kot ena od temeljnih značilnosti nove (digitalne) ekonomije, v kateri je zagotavljanje izkušnje eden ključnih elementov vrednosti za deležnike.

2. Osredotočenost oziroma naravnanost na stranko: naravnanost od zunaj navznoter ter personalizacija in individualizacija ponudbe strankinim potrebam v času, ko je vse na zahtevo (*EON – everything on demand, op. p.*).

3. Ekonomija najemov oziroma delitvena ekonomija, ki je vedno bolj razširjena v novih poslovnih modelih in zasebnem življenju (npr. *porast »car sharinga«*, najemanja potrošnih dobrin namesto nakupa, *»kavč surfing«* in podobno).

4. Partnerski ekosistemi: integracija našega celotnega ekosistema, da diha na podobni frekvenci, z usklajenimi vrednotami, poslanstvom in vizijo.

5. Ekonomija, ki temelji na znanju: dodana vrednost za deležnike ekosistema vedno bolj temelji na znanju, ključno je vzpostavljanje sistemov za upravljanje znanja v organizacijah/skupnosti (zemljevidi znanj poslovnega ekosistema, povezati jih z znanji za kupce in druge deležnike), sistematično razvijanje in motiviranje t. i. *»knowledge workerjev«* – zaposlenih, ki dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in svojo kompetentnostjo.

6. Eksperimentiranje in inovacije: stalno preizkušanje »statusa quo«, učenje in od-učenje (unlearning, op. p.), usmeritev na prebojne inovacije (*disruptive innovation, op. p.*) je narava nove poslovne realnosti.

7. Sodelovanje in soustvarjanje: spodbujanje sodelovanja in principa soustvarjanja, v katerega so vključeni deležniki celotnega ekosistema organizacije.

Kakšno je v takšnem okolju digitalnega poslovanja stanje na področju (ne)zavzetosti zaposlenih in kako jo sistematično krepiti?

Povečevanje nezavzetosti v poslovnem okolju?!

Številne raziskave, ki proučujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, zvestobo kupcev, produktivnost in profitabilnost ter istočasno svarijo o ogromnih denarnih izgubah v primeru povečevanja nezavzetosti zaposlenih, dokazujejo, da **zavzetost zaposlenih postaja vse pomembnejši dejavnik poslovanja**. Do nedavnega se je na področju upravljanja s človeškimi viri več pozornosti namenjalo teoriji in praksi spodbujanja zadovoljstva in zaupanja zaposlenih, vendar to področje ni bilo v neposredni in merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo zaposlenih, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih.

Vzroki za povečevanje ravni nezavzetosti na družbeni in individualni ravni:

- Posamezniki iščejo novo ravnovesje med delom in prostim časom.
- Povečuje se neodvisen pristop do življenja in dela.
- Zaposleni določajo svojo identiteto in cilje skozi življenjski stil, ne skozi delo.
- Delo se ne spreminja skladno s spremenjenimi potrebami časa oziroma načina življenja.
- Zaposleni v organizacijah nimajo dovolj priložnosti za učenje in osebno rast.
- Organizacije in vodje posvečajo premalo pozornosti spodbujanju osebnega razvoja na individualni ravni vseh posameznikov in nimajo sistematično razvitih sistemov spremljanja napredka svojih zaposlenih.
- Na individualno nezavzetost zaposlenih pa vpliva predvsem premajhna vključenost v odločanje oziroma poslovanje, nedostopnost vodstva, zaznavanje ranljivosti, pomanjkanje pozitivne zavezanosti do podjetja in problem medosebnih odnosov v organizaciji.
- In nenazadnje – tudi pandemija je prispevala k temu, da je nezavzetost zaposlenih na kritično visoki ravni (zaradi strahu pred prihodnostjo oziroma negotovosti, ki jo le-ta povzroča).

Nezadovoljstvo s plačo oziroma nagrajevanjem v nasprotju s splošnim prepričanjem ni glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, temveč je za večino veliko pomembnejše to, kako jih vrednotijo najvišji vodilni – **ali jih obravnavajo kot največje bogastvo podjetja ali zgolj kot nujno zlo**. Ohranjanje in povečevanje nivoja zavzetosti zaposlenih je odvisno predvsem od tega, kako dobro menedžment oziroma vodstvo izpolnjuje njihove potrebe in pričakovanja, ter na tem področju zagotavlja oseben stik med vodjo in zaposlenim (op. p. omenjena vsebina je zadnja leta najslabše ocenjena trditev v vseslovenski raziskavi zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, SiOKa).

Tudi rezultati medgeneracijskih razlik v zavzetosti govorijo v prid dejstvu, naj delodajalci **ne podcenjujejo starejših in izkušenih zaposlenih**, temveč razmislijo o različnih možnostih zadržanja svoje najbolj lojalne in zavzete delovne sile (npr. polovični delovni čas in druge fleksibilne delovne ureditve, prilagodljivi delovni procesi in naloge ipd.).

Zavzeti zaposleni namreč želijo:

- ravnovesje med delovnim in življenjskim stilom ter fleksibilno delo,
- odlično vodstvo, ki izkazuje spoštovanje in zaupanje,
- sodelovanje pri odločanju in več avtonomije pri delu,
- delo z vodilnimi v njihovi industriji (stranke, dobavitelji) in z ljudmi, ki navdihujejo,
- delo na pomembnih projektih, kjer lahko dokazujejo svojo mojstrstvo in strokovnost,
- priložnosti za vodenje drugih,
- priznavanje idej in odprto komunikacijo,
- spodbudno delovno okolje,
- mednarodne priložnosti,
- pozitivne povratne informacije in
- s strani delodajalca sponzoriran individualni razvoj, fleksibilne finančne ugodnosti, možnosti napredovanja ipd.
- jasno definirana pričakovanja in povratno informacijo o doseganju pričakovanj s strani vodje,
- tesno povezanost s sodelavci v timu in transparenten odnos med člani tima.

Raziskave so pokazale, da **obstaja pozitivna korelacija med večjo zavzetostjo in večjo uspešnostjo (poslovnimi rezultati),** ki se kaže v:

- dejavnikih zadovoljstva zaposlenih in lojalnosti strank,
- večji učinkovitosti in produktivnosti,
- večjemu dobičku oziroma prihodkih,
- nižji fluktuaciji,
- manjšem absentizmu (izostajanje z dela) in večjemu prezentizmu (prisotnost zgolj zaradi bojazni pred izgubo službe),
- manjšemu številu nesreč pri delu,
- boljši kakovosti dela ter
- večjim koeficientom TSR (t. i. Total Shareholder Return – skupni donos delničarjev).

Če podjetje želi izboljšati zavzetost in poslovne učinke, je nujno potrebno, da je **koncept zavzetosti zaposlenih** (in na drugi strani tudi zavzetosti strank oziroma kupcev) **neposredno in učinkovito povezan s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti in z dejavniki upravljanja odnosov s kupci,** kajti na ta način tudi vodje pridobijo interes za izvajanje različnih programov spodbujanja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

Povezavo zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti oziroma **kombinacijo visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti lahko označimo kot zavzetost zaposlenih** – gre namreč za okolje in posameznike, ki so se pripravljeni maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne rezultate (ob predpogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodstvo, sodelavce in celotno organizacijo).

Osnovni cilj današnjih organizacij je torej jasen: kako povečati produktivnost – kako bolje upravljati človeške potenciale z namenom doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost, ali vsaj zmanjševati število t. i. aktivno nezavzetih sodelavcev?

Rešitev je v **spodbujanju inovacijskih sposobnosti zaposlenih in v drugačnem ravnanju z zaposlenimi,** kjer zaposlenega **ne obravnavamo samo kot najpomembnejši vir** (op. p. je torej še vedno samo vir), temveč smo **osredotočeni v zagotavljanje kar najvišje izkušnje zaposlenega** z organizacijo (*t. i. employee experience*) **oziroma v celostni razvoj človeških potencialov** (*t. i. human experience*), o čemer več v kakšnem od prihodnjih prispevkov.

Kakšno pa je stanje glede zavzetosti v slovenskih organizacijah?

Zelo zanimiv podatek je tudi, kakšen je delež zavzetih in nezavzetih sodelavcev v slovenskih organizacijah v zadnjih treh letih. **Aktivno nezavzeti** zaposleni niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ti zaposleni vsak dan rušijo vse dobro, kar ustvarijo zavzeti zaposleni.

Skladno s podatki iz raziskave slovenske organizacijske klime je ta podatek prikazan v spodnjem grafikonu, delež zavzetih sodelavcev pa je še vedno na nizkem nivoju (dobra četrtina vseh zaposlenih), sicer primerljivem s stanjem v drugih evropskih državah. Več o tem pa v kakšnem od prihodnjih prispevkov.

- Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnih bonitet.
- Merjenje zavzetosti in ukrepanje glede na rezultate.
- Ustvarjanje vrednostne ponudbe oziroma potenciala za zaposlene (t. i. »Employee Value Proposition« – EVP), ki je kombinacija dejavnikov, ki povzročijo, da je delovno mesto za posameznika edinstveno in zaželeno (Organizacija oziroma njena blagovna znamka + Delo + Nagrajevanje + Delovno okolje / Kultura podjetja = Ravnovesje med delom in prostim časom).
- Razumevanje, da v organizaciji obstajajo številne EVP za različne skupine posameznikov (posameznikova EVP se spreminja hkrati s kariero, življenjskim stilom, leti, pričakovanji), zato naj bi se tudi organizacijska EVP prilagajala in izražala v vseh kadrovskih procesih.



Vir: *SiOK (slovenska organizacijska klima), vzorec = 18.500 zaposlenih v slovenskih organizacijah iz različnih dejavnosti / HSC Skupina d.o.o.*

Katera pa so priporočila in možni ukrepi za povečevanje zavzetosti zaposlenih:

- Opredelitev vizije podjetja, ki zaposlene motivira.
- Razvijanje jasne blagovne znamke delodajalca ter zaposlovanje in delovanje v skladu z njo.
- Spodbujanje odprte komunikacije med zaposlenimi!!!
- Sodelovanje zaposlenih v procesu poslovnega odločanja (možnost vplivanja na poslovanje podjetja z lastnimi kreativnimi rešitvami in predlogi).
- Prilagoditev kadrovskih procesov in praks posamezniku.
- Spodbujanje razvoja in uspešnosti linijskih menedžerjev na področju upravljanja z ljudmi.
- Uporaba različnih stilov vodenja glede na različne stopnje razvoja zaposlenih.
- Zavedanje, da uporaba enovitega globalnega pristopa povečevanja delovne zavzetosti ne bo vedno uspešna, saj na zavzetost zaposlenih v različnih državah po svetu vplivajo zelo različni dejavniki.

Za dolgoročni uspeh je bistveno **stalno izboljševanje kakovosti odnosov med vodji, menedžmentom in zaposlenimi** (jasno opredeljevanje pričakovanj in ciljev, iskrena skrb za zaposlene, prepoznavanje in spodbujanje dosežkov, upoštevanje mnenj in idej zaposlenih).

Ključno vlogo v povečanju deleža zaposlenih v organizacijah morajo prevzemati neposredni vodje, ob podpori inovativnih kadrovsko razvojnih sistemov in orodij ter organizacijskih pristopov, usmerjenih v izboljševanje izkušnje

zaposlenih. Ključno vprašanje je torej, ali ima organizacija take sisteme in orodja razvite in vpeljane, ter ali so vodje dovolj usposobljeni, da lahko te principe izvajajo v svoji vsakodnevni praksi.

Gre za uveljavljanje koncepta zavzetosti zaposlenih pri organizacijskih vodjih, ki pa zahteva, da vodje zelo spremenijo svojo tradicionalno miselnost in slog vodenja oziroma ravnanja z ljudmi. ***Demokratizacija odločanja*** namreč pomeni, da so se vodje prisiljeni v veliko večji meri posvetovati z zaposlenimi že v fazi načrtovanja in sprejemanja poslovnih strategij, kar zahteva tudi spremembo prijemov in taktik pri komuniciranju z zaposlenimi – gre namreč za ***aktivno pritegnitev zaposlenih***, da prispevajo k spremembam in sodelujejo pri implementaciji odločitev oziroma proaktivno soustvarjajo spremembe. Zavzetost zaposlenih tudi ni (kot menijo mnogi vodje) nekaj samo po sebi umevnega, ampak je del vsakodnevnih navad in prakse vodenja, zato so zopet vodje tisti, ki z ustrezno (interno) komunikacijo zagotavljajo predpogoje in ustrezno klimo za uveljavitev koncepta zavzetosti zaposlenih.

Vloga predstavnikov zaposlenih pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih?

Osredotočenost organizacije zgolj na delovno uspešnost na dolgi rok ni vzdržna, saj med organizacijo in zaposlenimi v takšnem primeru ni prisotne čustvene vezi. S tem se sčasoma lahko (na)kopičijo nezadovoljstvo ter frustracije in zaposleni sčasoma postanejo nezadovoljni, čeprav so imeli visoko uspešnost in ustrezne variabilne komponente nadomestila.

Pozitivne izkušnje zaposlenih in visoka stopnja zavzetosti zaposlenih sta dva glavna načina, kako zagotavljati **dolgoročno konkurenčnost podjetja.** Zadovoljen in angažiran zaposleni podjetju ne (po)da samo svoje roke, temveč daje podjetju na razpolago tudi svoje možgane in srce. Čustvena povezanost pa je vedno močnejša od tiste povezanosti, ki nastane samo na podlagi razuma.

Člani in vodstva sveta delavcev imajo (lahko) zelo vidno vlogo pri razvoju sodobne organizacijske kulture in povečevanju zavzetosti v podjetjih. Le-ta se izkazuje predvsem **v smeri aktivnega spodbujanja in aktivnega sodelovanja pri preučevanju zavzetosti zaposlenih in aktivni podpori pri načrtovanju** (ali še bolje – pri soustvarjanju načrtovanja) **ukrepov,** ki vodijo k višji stopnji zavzetosti zaposlenih in boljši izkušnji zaposlenih v podjetju.

Kakšna še bi bila lahko **neposredna vloga predstavnikov zaposlenih** pri krepitvi zavzetosti zaposlenih:

- kot predstavniki delavcev imajo z izražanjem in promoviranjem svoje podpore preučevaju (merjenju) zavzetosti in stanja organizacijske kulture močan vpliv na to, v kakšnem odstotku se bodo sodelavci (predvsem tisti, ki niso vodje) udeležili merjenja. V interesu vseh je, da je delež udeleženih v take oblike preučevanja čim višji, saj na tak način organizacija pridobi bistveno bolj relevantne podatke/informacije, na osnovi katerih lahko potem tudi načrtuje (še) boljše akcijske razvojne ukrepe;
- da spodbujajo zaposlene k sodelovanju in soustvarjanju najboljših rešitev oziroma aktivnosti za izboljšave izzivov, ki se ugotovijo pri merjenju;
- da spodbujajo in motivirajo zaposlene, da podprejo razvojne ukrepe, ki jih organizacija razvije v smeri izboljševanja zavzetosti, kulture in izkušnje zaposlenih in da tudi sami odgovorno in (pro)aktivno delujejo v smeri, da se ti ukrepi tudi izvedejo oziroma sistematično izvajajo v organizaciji.

V interesu vseh deležnikov v podjetju je, da se ukrepi, ki vodijo k višji zavzetosti oziroma boljši izkušnji zaposlenih, učinkovito izvedejo ter da so pripravljeni v soustvarjanju vseh deležnikov. To pa še posebej velja za naslednja področja:

- ***razvijanje privlačnosti blagovne znamke delodajalca,***
- ***učinkoviti procesi zaposlovanja in uvajanja novo zaposlenih v poslovno prakso,***
- ***pravično upravljanje uspešnosti, nagrajevanje in podeljevaje priznanj,***
- ***razvoj kakovostnega sistema napredovanja in sistema nasledstev.***

Postavljanje pravih in (čim bolj) skladnih medsebojnih pričakovanj že od samega začetka (od pričetka merjenja do izvedbe ukrepov) je eden od pogojev za pozitivno izkušnjo zaposlenih. Ravno tu lahko predstavniki delavcev odigrajo pomembno aktivno vlogo.

Za zaključek

Zavzetost v povezavi z uspešnostjo poslovanja postaja novo, objektivnejše merilo, ki zanesljivo napoveduje tudi uspešen dolgoročen finančni rezultat organizacije, kar je dejavnik, ki zanima tudi menedžment oziroma vodstvo podjetja ter seveda zaposlene. Uspešni vodje, obenem pa tudi predstavniki zaposlenih bodo morali svoje delovanje usmeriti ne le v boljše upravljanje poslovnih procesov, temveč tudi v maksimiranje zavzetosti zaposlenih, kar pomeni tudi, da upravljanje kadrov in njihovega celovitega potenciala postaja obvezen poslovni podsistem, ki ga bo nujno potrebno integrirati v vse nove poslovne modele in kadrovsko razvojne sisteme organizacij in njihovih ekosistemov, v katerih le-ti delujejo.

Podatki o **aktivni nezavzetosti zaposlenih** so alarmantni in več, kot le skrb zbujajoči. Po podatkih ene vodilnih raziskovalnih hiš na svetu Gallup, samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard dolarjev zaradi spoznanja, da je **le 29 % (!) delovne populacije zavzeto za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev!** Tudi Japonska pri tem ne "zaostaja", saj se tam posledice izgubljenih priložnosti zaradi nezavzetih zaposlenih bližajo 232 milijardam dolarjev! Podatki Gallup-a tudi za druge države, kažejo, da dobiva nezavzetost zaposlenih epidemične razsežnosti! Podatki za Veliko Britanijo kažejo, da se izhodiščni slabi rezultati iz leta 2001, ko je bil indeks zavzetosti zaposlenih prvič izmerjen (**17 % zavzetih zaposlenih, 63 % nezavzetih zaposlenih in 20 aktivno nezavzetih zaposlenih!**), niso izboljšali! Izpad se bliža 66 milijardam dolarjev! Posledice v nižji produktivnosti, povečanem absentizmu in novem zlu, prezentizmu (prisotnost na delu, navkljub temu, da zaposleni niso v "formi", iz samega strahu pred izgubo službe), visoki fluktuaciji ipd., vsepovsod kažejo, da se prvi korekcijski ukrepi na področju ravnanja z ljudmi niso posebej obnesli. Navsezadnje tudi ni bilo pričakovati, da bi naj zgolj kozmetične iniciative ali pa poenostavljene spremembe delovnega okolja, domiselno zapisana poslanstva in vizije organizacij ali celo večje plače, uresničile vsa pričakovanja o motiviranju zaposlenih in zagotovila njihovo večjo zavzetost. Vrniti se je treba k nekaterim tradicionalnim, pravzaprav v praksi skorajda pozabljenim, vendar **preizkušenim receptom in ukrepom:** ***jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje sodelavcev ... šteje in se ga upošteva.***

Brane Gruban: Koncept zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?



Piše:
dr. Danijela Brečko

Več timskega dela v svetih delavcev – 10 zlatih pravil za krepitev timskega duha

Delo in naloge tudi v svetih delavcev postajajo vse bolj kompleksne in kot takšne zahtevajo različna znanja in sposobnosti ter predvsem združevanje moči za dosego skupnega cilja. Tako kot so organizacije skupaj zato, ker lahko skupaj dosežejo več, so se sveti delavcev vzpostavili ravno zato, ker lahko skupaj z vsemi člani dosežejo več. Vendar pa je to možno le, če se v organu svetu delavcev vzpostavi kultura timskega dela.

Uvod

Vsi imamo radi ljudi, ki so nekaj dosegli. Morda občudujete ljudi, ki so zmagovali v vojnah ali pa junaka, ki je z ultralahkim letalom pogumno sam preletel Atlantik, morda znanstvenika, ki mu je uspelo poleteti iz roba vesolja. Vredni so vsega občudovanja, toda svojih podvigov niso dosegli sami. Za njimi so stale ekipe visoko usposobljenih ljudi, ki so junaku omogočili zmage. Ni zmagal junak, zmagala je ekipa. Posamezniki lahko dobivajo posamezne tekme, timi pa osvajajo prvenstva. Stare paradigme, ko je odličen posameznik lahko opravil skorajda vse, so za večno minile. Naloge in izzivi, ki jih pred nas postavlja sodobno poslovno okolje in ne nazadnje tudi nenehna izgradnja ter razvoj tako imenovanih industrijskih odnosov, so preveč kompleksni, da bi se z njimi lahko uspešno soočil še tako odličen posameznik. **Najboljše rešitve se skrivajo v timskem delu**, torej v sinergijskem sodelovanju med ljudmi, ki mislijo različno, ki delujejo različno in ki imajo različen pogled na svet in prihodnost.

A čeravno veliko ljudi tej misli takoj pritrdi, pa v praksi nastaja kar precej težav pri uvajanju timskih pristopov k delu, velikokrat zaradi **nepoznavanja zahtev**, ki jih timski pristop k delu nosi s seboj, kar povzroča nezmožnost upravljanja tima. Ne gre pozabiti tudi to, da time vselej sestavljajo ljudje, ki v timu sprožajo svojevrstne procese socialne dinamike, kar pomeni, da se s prihodom le enega novega člana stvari, ki smo jih sicer dolgo gradili, lahko hipoma obrnejo na glavo. Pa seveda tisto slednje, ljudje se spreminjamo. Verjetno ste se tudi že vi kdaj začudili nad nenavadnimi spremembami vedenja vaših znancev, morda celo prijateljev, za katere ste menili, da ste jih dobro poznali… Da, ljudje se spreminjamo vse življenje in z njimi vred se spreminja tudi sodelovanje z njimi.

Glavni razlog za uvajanje timskega pristopa k delu je torej v tem, da želimo **izkoristiti potenciale vseh članov tima/skupine**, da torej vsi aktivno delujejo v smeri zastavljenih ciljev. V praksi pa se pogosto zgodi, da se timsko delo izrodi v garaško delo le enega ali nekaj posameznikov, ponavadi predsednika sveta delavcev, ki vleče voz naprej in morebiti še nekaj njegovih zvestih članov.

Verjetno mi boste pritrdili, da se to (vsaj občasno) dogaja tudi v vaših okoljih. Pravzaprav se povsod, zelo pogosto pa predvsem v tistih timih, ki napačno pristopijo k oblikovanju timskih ciljev. Timsko delo se seveda razlikuje od skupine do skupine, katere tudi vodijo in povezujejo drugačni cilji in drugačna vizija. Vsekakor pa bomo z upoštevanjem izbranih pravil timskega dela prav v vsaki skupini okrepili kulturo timskega sodelovanja in dosegli večjo angažiranost članov – tudi ali pa zlasti v organih svetov delavcev.

Prvo pravilo: Spoznajmo člane tima, če jih že ne moremo izbrati

Prvo pravilo uspešnega timskega dela je **izbor članov tima**, kar pa je možno le v redkih okoljih, predvsem tam, kjer gre za sestavo projektnih timov. Velikokrat pa člane skupine/tima preprosto »podedujemo,« oziroma se pridružijo skupini po različnih poteh. V organ – svet delavcev jih volijo različna okolja, kar pomeni, da **predsednik sveta delavcev praktično nima vpliva na sestavo svoje delovne ekipe**, s katero bo moral dosegati rezultate. Ta začetni »handicap« lahko vsaj delno omilimo, če skušamo člane dobro spoznati. Če res želimo uvajati timski pristop k delu, je namreč zelo pomembno, da vsakdo v timu odigra svojo timsko vlogo.

Timska vloga ni isto kot funkcionalna vloga, kot recimo, da je nekdo strokovnjak za finance, nekdo drug za marketing. Timska vloga se veže na naravo ali karakter človeka. Verjetno ste tudi sami že opazili, da se ljudje med seboj razlikujemo. Nekdo venomer priganja, nekdo nenehno spodbuja, nekdo ves čas išče napake… In vse te vloge, čeravno na prvi pogled, nekatere manj zaželene, so potrebne za uspešno in aktivno delo tima. Timska vloga je torej določena na podlagi **štirih psiholoških značilnostih posameznika**: inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti oz. zaskr-

bljenosti. Skozi dolgoletna raziskovanja uspešnih in neuspešnih timov se je v praksi in teoriji uveljavilo **osem timskih vlog**, ki določajo dinamiko skupine in s tem tudi uspešnost oziroma neuspešnost pri izvajanju projektov. V nadaljevanju predstavljamo kratke opise timskih vlog.

Koordinator

Zanj je značilno, da je zelo stabilen, dominanten in ekstravertiran. **Koordinira delo tima in si prizadeva za uresničevanje njegovih ciljev.** Odlikuje se predvsem po tem, da ima cilje vedno pred očmi. Tisti, ki prevzamejo vlogo koordinatorja, so ponavadi normalno inteligentni, niso pa geniji in tudi ne posebej ustvarjalni. So zelo samodisciplinirani in tudi za njihov pristop k delu sta značilni discipliniranost in natančnost. So dominantni, toda ne agresivno, temveč umirjeno. Imajo zelo razvito intuicijo, s katero lažje prepoznavajo ljudi, ki jim lahko zaupajo, čeprav spadajo med nezaupljivce. Ne zavidajo sodelavcem in niso ljubosumni na njihove dosežke.

Snovalec

Zanj je značilno, da je zaskrbljen, dominanten in ekstrovertiran. Nekatere raziskave so pokazale, da tim potrebuje tudi »socialnega« vodjo, nekoga, ki pomeni glavo – možgane tima, in ločenega vodjo projekta. Prav tako kot država potrebuje predsednika države in predsednika vlade. **Snovalec je vodja projekta**, koordinator pa »socialni« vodja. Je poln energije, toda pogosto zelo nervozen. Je zelo čustven, impulziven, nepotrpežljiv, včasih pa tudi oster in razdražljiv. Hitro se odziva na izzive. Pogosto dela več stvari hkrati, toda tudi pri tem je izredno hiter. Včasih je paranoičen in vsepovsod vidi zarote, katerih žrtev naj bil on sam.

Strokovnjak

Zanj je značilno, da je dominanten, izjemno inteligenten in introvertiran. Američani so ga imenovali tudi »Plant«, torej rastlina, ker so strokovnjaki, ki se ukvarjajo s timskim delom, ugotovili, da je najboljša pot za učinkovito delovanje tima, če vanjo »vsadijo« oziroma vključijo osebo z opisanimi lastnostmi. **Strokovnjak je v timu oseba, ki je »vrelec« izvirnih idej, predlogov, idejni vodja tima.** Seveda to ne pomeni, da drugi člani tima nimajo idej. Strokovnjak se v primerjavi z drugimi odlikuje po izvirnosti idej in razumskem pristopu. Je najbolj domiseln in inteligenten član tima. Problemov se najrajši loti povsem na novo. Je nepogrešljiv, ker ima na posamezne probleme čisto svoj pogled. Rad se ukvarja s kompleksnimi problemi, podrobnosti pa raje prepusti drugim.

Ocenjevalec

Zanj je značilno, da je inteligenten, stabilen in introvertiran. V uravnoteženem timu, v timu, ki vključuje vse potrebne vloge, sta edino strokovnjak in ocenjevalec zelo inteligentna, toda v nasprotju s strokovnjakom je ocenjevalec glede na inteligentnost vendarle v slabšem položaju. Ocenjevalec ni temperamenten in je ponavadi zelo resen. **Njegov prispevek k timu je pomemben predvsem zaradi merskih analiz,** ne pripomore pa veliko k ustvarjanju novih idej. Nerad govori o svojih idejah in mnenjih, toda velikokrat timu prepreči, da bi sprejel napačno odločitev.

Izvajalec

Zanj je značilno, da je stabilen in izjemno samodisciplinirani. Je pravzaprav **praktični organizator**. Odločitve in predlagano strategijo preoblikuje v jasno določene naloge, ki jih lahko ljudje dejansko opravijo. Njegov prispevek k timu je v tem, da udejanji načrte tima. Tako kot koordinator ima tudi izvajalec močan karakter in izredno disciplinirani delovni pristop. Ne da se ga zlahka spraviti s tira, razburi ga edino nenadna sprememba načrta. V hitro spreminjajočem se okolju se ne znajde najbolje, kajti to pomeni ponovno razporejanje nalog, za kar pa porabi kar nekaj časa.

Iskalec virov

Zanj je značilno, da je stabilen, dominanten in ekstravertiran. Iskalec virov je najbrž najprijetnejši član tima. Je sproščen, družaben in se na okolje okoli sebe odziva zelo pozitivno ter vedno z entuziazmom zre v svet. **Njegov prispevek k timskemu delu je predvsem v tem, da se poda na lov za informacijami in idejami, ki jih nato prinese v tim**. Toda iskalec virov nima izvirnih idej kot strokovnjak, izredno hitro pa v novi ideji vidi poslovne priložnosti.

Sodelavec

Zanj je značilno, da je stabilen, ekstravertiran, skromen in dominanten. Je najobčutljivejši član tima – najbolj se zaveda potreb in drobnih skrbi vsakega posameznika ter najbolj čuti čustveni pretok v timu. Največ ve tudi o zasebnem življenju sodelavcev, njihovih družinskih razmerah in osebnih stiskah**. Je najbolj aktiven interni komunikator**. V timu je priljubljen in popularen. Timu je zelo zvest in vedno pripravljen pomagati drugim. Če ima nekdo idejo, jo skuša dograditi, le redkokdaj pa ji v celoti nasprotuje, oziroma skoraj nikoli ne deluje razdiralno.

Dovrševalec

Zanj je značilno, da je zaskrbljen in introvertiran. Skrbi ga vse, kar bi lahko šlo narobe. Nikoli ni povsem miren, dokler sam ne preveri vseh podrobnosti in se prepriča, da je bilo vse storjeno in da niso ničesar prezrli. Svoje sodelavce nenehno priganja. Osebno je zelo samodisciplinirani, močnega karakterja. Do drugih je pogosto nepotrpežljiv in netoleranten. Ima zelo pomembno vlogo: vzdržuje red. **Opozarja na skrajne roke in skrbi, da zadeve potekajo po časovnem načrtu in nenehno priganja druge**.

Tim, v katerem je izpolnjenih vseh osem timskih vlog, ima velike možnosti za uspeh, seveda pa to ne pomeni, da mora tim nujno sestavljati 8 igralcev. Posameznik lahko odigra tudi več timskih vlog. Praviloma najuspešnejši timi štejejo 5 članov, vendar izpolnjuje vseh 8 timskih vlog.

Boste rekli, to bi bila sanjska situacija. Toda tudi sveti delavcev se lahko približajo sanjski situaciji že zgolj s tem, da se člani tima med seboj dodobra spoznajo, da vedo za močne in tudi šibke strani posameznikov, da vedo s kakšnim intelektualnim, čustvenim in socialnim kapitalom sploh razpolagajo in kako si glede na osebne prednosti in pomanjkljivosti razdeliti delo. Moj predlog glede razdelitve vlog znotraj sveta delavcev bi bil preprosto ta, da si **na začetku mandata skupina vzame čas za spoznavanje** in da na temelju lastnih prednosti in pomanjkljivosti posameznik uvidi, kje bi lahko največ prispeval. Čas, ki ga bomo namenili za to, se nam bo bogato obrestoval. Za boljše in bolj objektivno spoznavanje pa so na voljo tudi razni psihološki še zlasti pa priporočam **Belbinov samoocenjevalni test timskih vlog.**

Drugo pravilo: Oblikujmo poslanstvo, vizijo in skupne cilje

Tudi za svet delavcev velja pravilo, da bo veliko uspešnejši, če bo na začetku mandata oblikoval **svojo vizijo in poslanstvo in na tem temelju tudi skupne cilje**. Res je, da je vse to zapisano že v zakonu o soupravljanju delavcev pri upravljanju. Toda to po mojem mnenju ni dovolj, celo več, zakonske opredelitve ciljev ter poslan-

stva, večino svetov delavcev ter zlasti njihovih predsednikov varljivo odvrača od oblikovanja resnične vizije, poslanstva ter ciljev sveta delavcev, ki mu predsedujejo. Prav vsak svet delavcev naj bi imel oblikovano svojo lastno vizijo in poslanstvo, predvsem zaradi tega, ker sta oba elementa zelo močno motivacijsko sredstvo in tako rekoč socialno lepilo vsake organizacije, vsake skupine, vsakega tima. Prav vizija in poslanstvo povezujeta člane med seboj ter jih navdušujeta za višje cilje. Kaj pa je pravzaprav poslanstvo in kaj vizija?

Poslanstvo je nekaj, zaradi česar obstajamo in delujemo. Gre za osnovno vprašanje: zakaj smo tukaj. Kot primer naj navedem poslanstvo našega podjetja, ki je *»Odkrivamo, povezujemo in razvijamo talente ter strasti posameznikov, timov in organizacij."* Definiranje poslanstva še zdaleč ni modna muha, temveč osmišlja delo članov tima oz. organizacije.

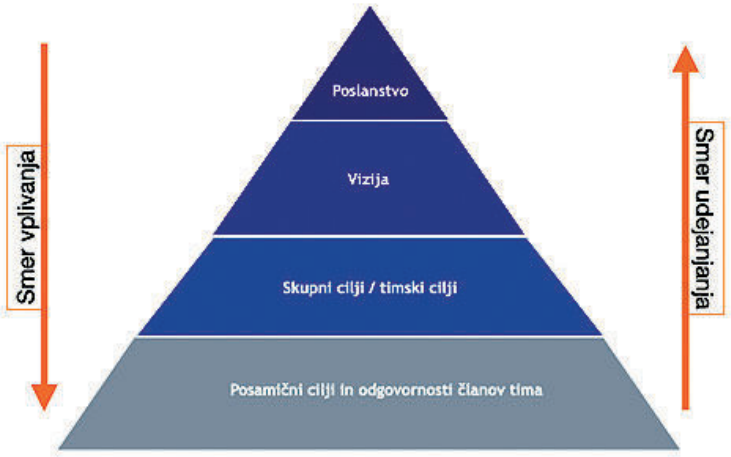
In kaj je **vizija?** Vizijo najbolje opišemo tako, da se vprašamo, **kje želimo biti čez recimo 3 leta, kaj želimo doseči v našem mandatnem obdobju?** Vizija naj bo praviloma kratka, dolga le stavek ali dva, to pa iz preprostega razloga, ker so kratka sporočila bolj udarna in si jih ljudje bolje zapomnijo. Naj za na primer navedem vizijo našega podjetja: *»So-ustvarjamo dobro energijo za trajnostno kakovost so-bivanja.«*

Pri tem ne bo odveč poudariti, da poslanstva in vizije ne ustvarja le predsednik sveta delavcev, temveč vsi člani sveta delavcev. Vsi člani morajo postati "lastniki" vizije in poslanstva. Vizija in poslanstvo sta sicer resda na vrhu piramide sveta delavcev, vendar se udejanjata od spodaj navzgor, torej od posamičnih prek skupnih ciljev do vizije in poslanstva. Vpliv pa se resda vrši od zgoraj navzdol. ***(Glej sliko 1)***

Zakaj naj bi imel vsak svet delavcev definirano svoje poslanstvo in vizijo? Prvič zato, ker se sveti delavcev in njihove ključne dejavnosti med seboj razlikujejo in se tudi ubadajo z drugačnimi izzivi, drugič pa zato, ker poslanstvo in vizijo vselej oblikujejo člani sveta delavcev z namenom, da jih med seboj povezuje in motivira.

Kako pa je s cilji? Na tem mestu gre posebej opozoriti na zmotno prepričanje, da moramo oblikovati le skupne cilje. In potem se v praksi zgodi naslednje: predsednik sveta delavcev pavšalno našteje cilje organa in skuša prepričati vse člane, da je to njihov skupni cilj. Toda pri spodbujanju aktivnosti vseh članov je potrebno porazdeliti tudi posamične odgovornosti oziroma skupni cilj razdeliti na posamične cilje. Vsak član tima pa se vsekakor mora zavedati dejstva, da je skupni cilj pred njegovim posamičnim ciljem. Prav tako se je treba zavedati, da je v svetu nenehnih sprememb treba tudi skupne cilje nenehno usklajevati in prilagajati. Toda, če bomo deklarativno oznanili le skupni cilj, ne da bi ga prej razčlenili na posamične, se nam bo zgodilo ravno to kot ponazarja zgoraj zapisana igra besed. **Vsi se bodo skrili za skupni cilj in ostali pasivni**. Določanje osebnih odgovornosti ter posamičnih ciljev je torej eno izmed zlatih pravil timskega dela, pa naj se še tako čudno sliši, toda šele na tej podlagi lahko pridemo do pravih timskih ciljev. S tem pa tudi omogočimo posamezniku, da točno ve, kakšen je njegov prispevek k organu – svetu delavcev, kar je ena izmed osnovnih človeških potreb. Vsi namreč želimo nekaj prispevati skupini oz. timu, v katerem delujemo, in skozi dosega-nje osebnih ciljev lahko to potrebo zadovoljimo zelo transparentno.

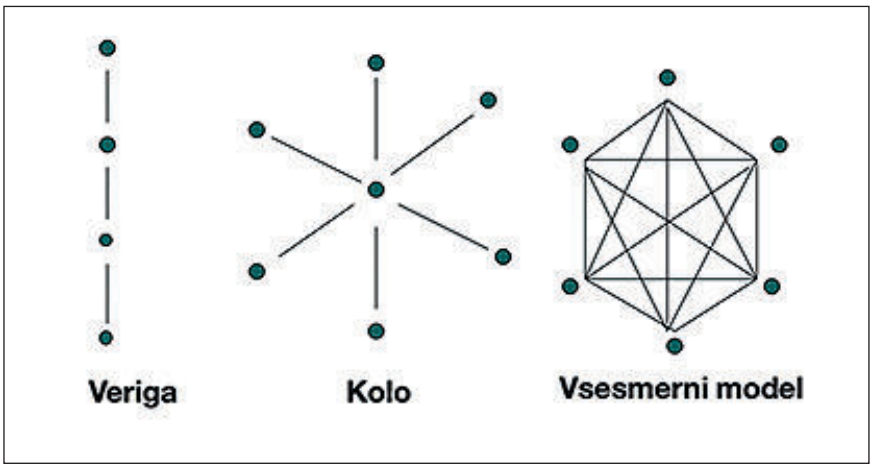
Spodnja slika prikazuje tudi prepleteno delovanje vizije, poslanstva in ciljev. Brez poslanstva ni vizije, brez vizije ni skupnih ciljev in brez skupnih ciljev ni posamičnih ciljev.



Slika 1: *Prepletenost poslanstva, vizije in ciljev tima*

Tretje pravilo: Preštejmo se in organizirajmo v skupine

Aktivnost in vodenje tima je zelo odvisna tudi od števila članov, ki jih obsega skupina, v našem primeru svet delavcev. Vemo, da je število članov sveta delavcev pogojeno s številom zaposlenih in lahko šteje od zgolj enega posameznika pa tudi do 20 ali več posameznikov. Torej zakonska danost, na katero kot predsedniki sveta delavcev znova nimate prave moči vplivanja. Je pa število članov **pomembno zaradi omejenih zmožnosti komuniciranja v timu**. Če želimo torej zares uveljaviti timski pristop k delu, moramo namreč zagotoviti večsmerno komunikacijo, torej ustvariti takšno okolje, kjer bo lahko **vsak član tima**



Slika 2: *Temeljni komunikacijski vzorci*

komuniciral z vsakim. Tako se prenašajo ideje, tako se širi motivacija za delo, tako iz pasivnosti prehajamo v aktivno delovanje tima. Toda prav načelo večsmerne komunikacije nakazuje na omejitve velikosti tima, saj veliko število komunikacijskih kanalov krni večsmerno komunikacijo. Večje kot je število komunikacijskih kanalov, bolj postaja komunikacijski vzorec neobvladljiv, kar pa lahko vodi v apatijo članov tima, prav tako pa vpliva na vzpostavitev zaupanja, najpomembnejšega gradbenega temelja timskega dela. Na ***sliki 2*** so prikazani temeljni komunikacijski vzorci.

Pri vzorcu **Veriga** komunikacija poteka le hierarhično od spodaj navzdol. Ta model komunikacije se uporablja kvečjemu v vojaških organizacijah. Pri vzorcu **Kolo** komunikacija poteka le od središča navzven; to pomeni da vodja (predsednik) komunicira z vsemi člani skupine, vendar pa le-ti ne morejo komunicirati med seboj. Pri **Vsesmernem modelu** pa potekajo živahne komunikacijske izmenjave med vsemi člani skupine. Vsesmerni model omogoča kulturo timskega delovanja. Kot pa že rečeno, pa je učinkovitost vsesmernega modela pogojena s številom članov tima, ki narekuje zmožnosti komuniciranja skozi prizmo komunikacijskih kanalov, kar je prikazano v ***tabeli 1***.

Zgornji primer izračuna kaže na to, da je število komunikacijskih kanalov pri 26

ŠTEVILO OSEB	1 2 8	11	26
ŠTEVILO KOMUNIKACIJSKIH KANALOV	1 2 8	11.235	872.415.206

Tabela 1: *Zmožnosti komuniciranja v skupini*

članih tima povsem neobvladljivo. In ravno zaradi obvladljivosti komunikacij so **bolj učinkoviti manjši timi**, ki štejejo od 3 do 5 članov. V primeru večjega števila članov tima, pa se začnejo zaradi pomanjkanja možnosti komuniciranja tvoriti podskupine, ki lahko vodijo k propadu tima. Vsekakor pa je število članov odvisno od vrste in obsega naloge oz. cilja.

Če to vemo, lahko kljub temu, da nimamo vpliva na število članov tima, nekaj naredimo, in sicer **vplivamo na notranjo organizacijo sveta delavcev**. Razdelimo jih v manjše podskupine po 3 do 5 članov (odbori, komisije), ki ima vsaka svojega vodjo, in jim podelimo naloge. Predsednik sveta delavcev pa potemtakem vodi tim predsednikov komisij ter med njimi torej v



Slika 3: *Temeljni elementi uspešnih timov*

ožji skupini zagotavlja večsmerno komunikacijo.

Četrto pravilo: Več vodenju in manj upravljanja za vzpostavitev zaupanja

Ste se kdaj vprašali, zakaj pravzaprav vsaka skupina potrebuje vodjo? Četudi skupina recimo nima formalnega vodje, člani enostavno izberejo tako imenovanega socialnega vodjo, nekoga, ki izstopa, ki ima vizijo, ki jih vleče za s seboj s svojim zgledom, nekoga, ki mu zaupajo, nekoga, ki sam zaupa in verjame v prihodnost, vizijo in cilje tima. **Vodja je torej neizbežen in najpomembnejši člen v vsakem timu**, torej tudi v svetu delavcev. Ali mu bodo ljudje sledili ali ne pa je odvisno od njegove socialne avtoritete. Na tem mestu velja omeniti kronično bolezen slovenskih vodij, ta pa je, da se preveč zatekajo v operativno delo in premalo vodijo. Ali pa preveč upravljajo in premalo vodijo. Naloga predsednika sveta delavcev je v tem, da vodi svoje člane tima do cilja, na eni strani upravlja procese za doseganje ciljev (upravljanje), na drugi strani pa vodi ljudi/člane sveta delavcev, da bodo motivirani za doseganje ciljev (vodenje).

V tej mešanici nalog, naj bi dober vodja kar **80 % časa namenjal vodenju in zgolj 20 upravljanju**, kamor sodijo tudi operativne naloge. V praksi se velikokrat zgodi, da predsednik sveta delavcev prevzame vso delovno breme na lastna ramena, češ, saj bom jaz hitreje naredil, ali pa preden bom drugega naučil, kako se dela, bom že sam trikrat prej prišel do cilja. Nekateri morda menijo, jaz bom to bolje naredil, ali pa tisto slednje, ne da se nam ukvarjat s prepričevanjem in motiviranjem člana tima, da bi naredil določeno delo, saj s tem izgubljamo dragoceni čas. Hitreje sami naredimo. Na kratki rok je morda res, na daljši rok pa boste s takšnim stilom vodenja, ki mu v svetovni literaturi rečemo tudi »**monkey management**«, preprosto pregoreli od vseh delovnih obremenitev.

Glavna naloga vodenja v timu je vzpostavitev zaupanja, kar še zdaleč ni lahka naloga, vsekakor veliko bolj zahtevna od operativnih nalog in naloga, ki ni nikoli zares dokončana. Kot pa že rečeno predhodno, je zaupanje temeljni gradbeni kamen uspešnih timov, kot je to prikazano na ***sliki 3.***

Zaupanje vzpostavljamo prek vodenja medosebnih odnosov v timu in transparentnega komuniciranja. Če ni zaupanja, ne moremo vzpostaviti konstruktivnega konflikta, ki je nujno potreben, da tim najde prebojne rešitve. Brez zaupanja in konstruktivnega konflikta ni zavezanosti skupnim ciljem. Brez zavezanosti skupnim ciljem ni pravega prevzemanja odgovornosti. Šele ko pride do součinkovanja prvih štirih dejavnikov, lahko pričakujemo tudi rezultate. Ta proces odslikava uspešno vodenje tima.

Zagotovo se boste ob tem vprašali, kako naj vem, kdaj je ustvarjeno zaupanje v timu. Ponavadi ga kar nekako začutimo, vendarle pa ga je moč tudi bolj objektivno izmeriti s pomočjo opazovanja vedenj v timu. Člani tima, kjer je vzpostavljeno zaupanje:

- priznajo svoje slabosti in napake
- prosijo za pomoč
- sprejmejo vprašanja kot tudi mnenja o področjih, za katera so odgovorni
- drug drugega opozarjajo na napake v izogib neuspehu tima
- drug drugemu dajejo povratne informacije
- cenijo izkušnje in znanje sodelavcev
- čas in energijo namenjajo pomembnim stvarem, ne politikam.
- se znajo opravičiti in sprejeti opravičilo brez zamer
- iščejo priložnosti za timsko delo

Peto pravilo: Delegirajmo delo

Delegiranje nalog je torej naslednji izziv predsednika sveta delavcev. Glagol *delegirati pomeni podeliti nekomu odgovornost, da nekaj naredi*, kot na primer nalogo ali projekt. Delegiranje je običajna praksa uspešnih vodij, saj s tem pridobijo čas, da se osredotočijo na strateške zadeve, ki zahtevajo vso njihovo pozornost.

Delovne naloge in obveznosti oziroma projekte je treba torej porazdeliti med vse člane tima enakovredno, pri čemer še vedno velja, da bo organ uspešen, če bomo postavili prave ljudi na prava mesta. Zato pa mora predsednik svoje člane dobro (s)poznati. Ni dovolj da pozna njegovo **timsko vlogo**, da ve, kakšno izobrazbo ima član, niti ni dovolj, da pozna njegove dejanske sposobnosti, poznati mora tudi njegove vrednote, njegov čustveni svet, njegova prepričanja, skratka vse tisto, kar je zajeto v izrazu **kompetence** (opomba: pojem kompetence razumemo kot skupek znanj, veščin, sposobnosti, vrednot in prepričanj posameznika in ne morebiti kot pristojnosti).

Za prepoznavanje kompetenc ali zmožnosti posameznika pa mora imeti vodja tudi nekaj psiholoških znanj, celo intuicijo in morda se ravno zaradi tega vodenje velikokrat primerja z umetnostjo. Zanka, v katero se vodje ujamemo pri delegiranju dela pa je ta, da »**vlečnemu konju še več naložimo**«, in v tej smeri pretiravamo tako dolgo, da vlečnemu konju končno spodnesemo kolena. Neenakomerna razdelitev nalog namreč ne povzroči le pregorevanja izbranih članov tima, ampak tudi nelagodje v skupini. Člani se začnejo spraševati, zakaj pa jaz tako veliko delam? In ne boste verjeli, tudi tisti, ki nimajo dela, se ne počutijo dobro, globoko v sebi namreč razmišljajo, ali morda nisem sposoben za to delo, mi predsednik ne zaupa, saj nikoli ne morem pokazati, kaj znam. Tega vam seveda ne povedo, raje se skrivajo za izgovorom večnega pomanjkanja časa. Toda **tudi pasivizacija je pravzaprav lahko obrambna drža** oziroma odgovor na izrečeno nezaupanje. Treba je vsaj poskusiti jih spodbuditi k delu. Velja pravilo, da najprej spodbujamo, šele nato, če res odpovejo vsi mehanizmi spodbude, tudi sankcioniramo.

Vodja ima od delegiranja več koristi oziroma "ubije" dve muhi na en mah. Prva je zagotovo lasten prihranek časa, ki ga lahko nameni pomembnim stvarem; druga pa je, da je delegiranje nalog edini pravi način za spodbujanje profesionalnega razvoja članov tima:

- čas, ki ga privarčujemo, lahko namenimo pomembnejšim nalogam
- pozornost in energijo namenimo aktivnostim, ki so za nas bolj pomembne
- rutinska opravila lahko enako dobro opravijo tudi drugi
- omogočimo članom, da se izkažejo pri urejanju zadev, reševanju problemov in se profesionalno razvijajo in so-ustvarjajo nove priložnosti
- omogočimo članom, da se izkažejo v drugačnih in zahtevnih okoliščinah

Šesto pravilo: Preverjajmo učinkovitost dela in osebno uspešnost članov sveta delavcev

Predsednik sveta delavcev mora imeti v rokah korenček in palico, torej **mora imeti možnost nagraditi delovne, uspešne in prizadevne člane tima, prav tako pa mora imeti tudi možnost, da jih sankcionira**. Podlaga za nagrajevanje pa je ocenjevanje delovne uspešnosti članov glede na doseganje njihovih osebnih ciljev in ciljev tima. Nagraditi mora takšno vedenje, ki prispeva k uspehu organa in na drugi strani tudi sankcionirati neustrezno vedenje. Predsedniki svetov delavcev bi morali imeti torej neposreden vpliv na nagrajevanje članov sveta delavcev, kar v praksi pomeni, da bi se moral svet delavcev s podjetjem dogovoriti le za višino budžeta za nagrajevanje članov sveta delavcev, njegovo razporejanje pa bi ostalo v rokah predsednika sveta delavcev.

Moje razmišljanje gre v smeri, da bi 20 % nagrade bilo fiksne, 80 % nagrade pa variabilne in vezane na osebne (40 %) in timske (40 %) rezultate. Nagrada naj bi se tudi imela možnost spreminjati, bodisi mesečno bodisi na tri mesece, saj na ta način tudi redno preverjamo doseganje ciljev oz. uspešnost tima. Ob tem pa se seveda postavi vprašanje, kako ocenjevati delovno uspešnost, da bo ocena objektivna in ne subjektivna? Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti **morajo biti vnaprej določeni in znani vsem**, predvsem pa objektivni in vezani na kriterije doseganja osebnih in timskih ciljev. Cilji pa so tako ali tako zastavljeni tako, da jih lahko izmerimo, torej postavljeni tako, da vemo, kdaj smo na cilj tudi prišli. Pri postavljanju ciljev se tako priporoča tudi uporaba metod oblikovanja ciljev kot so SMART, CLEAR in PURE.

In ob tem morda še en drzni predlog, zakaj ne bi tudi v svete delavcev, podobno kot je to v kadrovski praksi podjetij, uvedli pogovor o delovni uspešnosti (v nekaterih okoljih bolj znan kot redni letni pogovor)? Prepovedano verjetno ni, lahko pa je to zelo napredna poteza predsednika sveta delavcev in odraz njegovega zrelega vodenja organa.

Sedmo pravilo: Poskrbimo za osebnostni razvoj članov tima

Nič ne pomaga, če imate 10 odličnih nogometašev, ki se zagnano borijo za zmago, medtem ko vratarja ni na svojem mestu. Veriga ekipe se je pretrgala. To pomeni, da je tim lahko le toliko močan, kolikor je močan njegov najšibkejši člen. Največji izziv vsakega vodje, še posebej pa predsednika sveta delavcev, je tako razvoj članov tima. Vodja ne bo uspešen, če ne bodo uspešni njegovi člani. V času drastičnih sprememb, se moramo učiti prav vsi in največja iluzija je, da bo izobraževanje lahko kdaj koli končano. Predsednik sveta delavcev mora torej tudi zagotoviti, da imajo člani možnost pridobivati nova znanja in spretnosti, na drugi strani pa mora tudi budno bedeti nad pridobivanjem novih znanj.

Člani sveta delavcev namreč nimajo le možnosti za izobraževanje, imajo tudi odgovornost, da se izobražujejo in pridobivajo nove spretnosti ter veščine. Pri tem bi zlasti poudarila, da ne gre le za pridobivanje trdnih znanj, ampak tudi za pridobivanje mehkih znanj, recimo, veščine komunikacije, pogajanj, reševanja konfliktov… pač na po-

dročju, kjer ima član svoj *manjko*. V področje razvoja članov pa ne sodi le skrb za izobraževanje, temveč tudi mentorska pomoč vodje, še bolj učinkovita oblika pa je t. i. »coaching«. Predsednik se pojavlja v vlogi svetovalca svojim članom, je tisti, ki jih usmerja še na druga področja zanimanja in tisti, ki vidi, katero sposobnost bi lahko ali moral član še nadgraditi oz. razviti. Po drugi strani pa jih s pomočjo coaching pristopa k vodenju sočasno tudi opogumlja k prevzemanju odgovornosti ter poskrbi za njihovo opolnomočenje.

Osmo pravilo: Podajajmo redno povratno informacijo članom tima

Vodje šepamo tudi na področju podajanja redne povratne informacije članom tima. Toda ravno podajanje povratne informacije je eden izmed najuspešnejših instrumentov vodenja ter razvoja članov. Je tudi izredno motivacijsko. Predsednik sveta delavcev bi moral vsem članom, ki jih neposredno vodi, podati povratno informacijo o kakovosti njihovega dela oz. izpolnjevanju njihove vloge v svetu delavcev. V to sodi **tako pohvala kot tudi konstruktivna kritika**. Zlasti pomembno pa je, da je povratna informacija podana ob ustreznem času, torej takoj, ko opazimo, da je bilo nekaj dobro narejeno, oz. takoj, ko opazimo napake in/ali neučinkovito vedenje.

Podajanje povratne informacije na koncu leta ali celo na koncu mandatnega obdobja je povsem neučinkovito in pomeni isto, kot če bi recimo psa nagradili z čohljanjem za ušesi po tednu dni od takrat, ko je prinesel kost. Pri podajanju povratne informacije, še zlasti kritike, pa je izjemno pomemben strokovni pristop. Podajanje kritike je namreč skorajda umetnost, ki pa se jo lahko naučimo z **doslednim upoštevanjem naslednjih pravil**:

- Izognimo se osebnim obtožbam.
- Govorimo o problemu, ne analizirajmo drugih.
- Izognimo se primerjavam.
- Usmerimo se na interese ne na položaje.
- Spregovorimo o skupnih interesih.
- Problem postavimo pred odgovor.
- Glejmo naprej, ne nazaj – ponudimo možnost za rešitev položaja.
- Oblikujmo objektivna merila.
- Ločimo vedenje od osebnosti.
- Izognimo se negacijam in posploševanju.

Pri podajanju povratnih informacij je še zlasti pomembna argumentacija. Tako pri pohvali kot pri konstruktivni kritiki. Povratna informacija mora torej biti podana tako, da se pri posamezniku **ne sprožijo morebitni obrambni mehanizmi**, temveč reče, da res je bilo tako. Morebiti je to že dokaj znano pri podajanju konstruktivne kritike, manj znano in praviloma premalo uporabljeno pa je pri podajanju pohval oz. pozitivne povratne informacije. Za podajanje učinkovite povratne informacije se je tako razvilo kar nekaj metod, med njimi naj omenim dve napredni metodi, kot sta metoda OSKAR in metoda RUP (K rešitvam usmerjen pristop) oz. SFA (Solution Focused Approach).

Deveto pravilo: Zagotovimo ustrezen pretok informacij znotraj organa sveta delavcev

V organu sveta delavcev moramo poskrbeti za sprotno prenašanje informacij. Če interne informacije ne prehajajo, če z njimi torej člani sveta delavcev niso seznanjeni, zlahka nastopijo govorice, ki pa so najpogosteje popačene in daleč od resnice. In še zelo toksične so. Potreba po informacijah je namreč tako silna, da se člani bolje počutijo, če krožijo neresnične informacije, kot da jih ni… Vodja mora torej skrbeti za **stalen pretok informacij od zgoraj navzdol, prav tako pa mora skrbeti za pretok informacij od spodaj navzgor**, na kar pa se pogosto in rado pozablja, oziroma se daje tej smeri komunikacije premajhno vrednost. In kako lahko predsednik sveta delavcev vzpostavi učinkovito interno komuniciranje znotraj sveta in zagotovi stalen pretok informacij?

Glede na specifičnost organa bi si upala trditi, da so najbolj učinkoviti kratki (jutranji) sestanki, kolegiji v živo ali online, oglasna deska in seveda sprotno informiranje med delom. Če obstaja v organizaciji interni časopis, pa naj si sveti delavcev zagotovijo vsaj eno stran. E-komunikacija je ravno tako zelo priročna, le manj učinkovita, saj ne moremo zagotoviti, da jo člani tudi berejo. Vzpostavitev intraneta je naslednja možnost in še bi lahko naštevali. Predvsem pa je pomembno, da izberemo **več možnih kanalov** za posredovanje informacij in tako povečamo verjetnost, da bo informacija do določenega člana zares tudi prišla. Ob tem velja še eno podpravilo, najpomembnejše informacije sporočajmo vselej v neposrednem stiku oz. osebno (skupini ali posamezniku). V neposrednem stiku namreč dokazano vršimo veliko večji vpliv na prejemnike informacij kot v drugih oblikah in kanalih komuniciranja.

Deseto pravilo: Krepimo socialni kapital in promovirajmo skupne dosežke tima

Za vsako skupino je zelo pomembno, da se člani skupine čutijo **povezane med seboj ter pripadne skupini**. Bolj kot se bodo čutili pripadni, bolj bodo pripravljeni delati in se aktivirati. Pripadnost skupini pa lahko gojimo na več načinov. Eden najbolj učinkovitih načinov je promoviranje skupnih uspehov. Torej praznujmo, bi lahko rekli. Ob vsakem doseženem uspehu si privoščimo praznovanje. Bodisi v obliki skupnega povabila na kavo, bodisi v obliki izletov, *timbuilding* programov, posebnih nagrad, skupnega izobraževanja, ekskurzij… Skratka praznujmo uspehe v obliki srečanj, kjer se zelo obogati tudi socialni kapital skupine. Ljudje se bolje spoznajo med seboj ter so bolj pripravljeni sodelovati.

Grajenje socialnega kapitala pa se ne nanaša le na povezovanje v timu, temveč tudi na grajenje osebne socialne mreže vsakega člana tima. Grajenje osebnega *networkinga* znotraj in zunaj svetov delavcev torej krepi povezovalno moč tima. Največji izziv pri izgradnji *networkinga* je, da zahteva čas in vložek v obliki aktivnosti, ki so ravno tako delo, kot vsako drugo in ga je torej potrebno ciljno načrtovati. Poseben izziv predstavlja tudi morebitna introvertiranost osebe. Networking predstavlja najmočnejši vir posameznikove osebne moči. Ko naletite na problem, vam ga prav vaša mreža s svojimi znanji in izkušnjami lahko pomaga rešiti. Če se sprašujete, kako bogata je vaša socialna mreža, potem izračunajte koliko možnih povezav je v vaši socialni mreži s pomočjo spodnje formule:

$$(N/2) * (N-1)=X$$

- N – število ljudi v vaši socialni mreži
- X – število možnih povezav v mreži

Če imamo torej v naši socialni mreži 5 oseb, je možnih povezav 10, če pa jih imamo npr. 100, pa je možnih že kar 4.950 povezav, kar pa predstavlja neprecenljivo učno bogastvo.

Večja kot je vaša povezovalna moč, večja je tudi vaša informacijska moč oziroma dostop do informacij, zato nenehno grajenje networkinga predstavlja izjemno orodje za izgradnjo osebnega kot tudi timskega socialnega kapitala.

Namesto zaključka

Menim, da prispevek ne potrebuje zaključka, niti ne povzetka. Zato namesto tega podajam namig za samoaktivacijo.

Poskusite v naslednjem mesecu vpeljati vsaj eno izmed zgoraj naštetih pravil in videli boste, da uspeh ne bo izostal. Toda, za pravilo, ki ga boste izbrali, velja, da bodite pri njegovem izvajanju dosledni in vztrajni.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Delavski direktor v družbi z omejeno odgovornostjo

Zaradi precejšnje nedorečenosti veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) se je v praksi žal razširilo precej nenavadno stališče, da so določbe ZSDU glede imenovanja delavskega direktorja neposredno uporabljive samo za delniške družbe, ne pa tudi za družbe z omejeno odgovornostjo, in da je vzpostavitev te funkcije v d.o.o.-jih zato možna izključno le, če je to predhodno posebej dogovorjeno s participacijskim dogovorom po 5. členu ZSDU. A to stališče, ki seveda močno zavira širitev in razvoj te pomembne oblike delavske participacije, v resnici nima podlage v zakonu.

Zakonska opredelitev te oblike soupravljanja

To stališče namreč temelji izključno zgolj na **strogo gramatikalni (jezikovni) razlagi določbe 78. člena ZSDU**, ki se glasi:

»Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe, in sicer:

1. v dvotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe ali nadzornem odboru zadruge (v nadaljnjem besedilu: nadzorni svet), lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v upravi družbe ali v upravnem odboru zadruge (v nadaljnjem besedilu: delavski direktor);

2. v enotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v upravnem odboru in v komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe ali zadruge.«

Res je sicer, da ta določba govori o delavskem direktorju kot predstavniku delavcev v **»upravi družbe«** (ali – v primeru enotirnega upravljanja – **»med izvršnimi direktorji«**), kar naj bi glede na to, da sta uprava ali upravni odbor z izvršnimi direktorji po ZGD-1 opredeljena izključno kot poslovodstvo v delniški družbi, ob uporabi omenjene pravno-interpretacijske metode pomenilo, da je tudi funkcija delavskega direktorja možna izključno le v delniških družbah. A takšna razlaga je nedopustno poenostavljeno izvzeta iz konteksta drugih določil in »duha« (tj. smisla in namena) zakona kot celote. Zato je treba za ustrezen odgovor na predmetno vprašanje uporabiti tudi **druge ustrezne pravno-interpretacijske metode**, zlasti logično in teleološko oziroma namensko.

Razlaga zakona

1.

Kot prvo, **zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku** (lat. *lex semper intendit, quod convenit rationi*). V danem primeru je očitno, da je imel zakonodajalec namen uzakoniti posebno obliko delavskega predstavništva v poslovodstvih večjih družb (z več kot 500 zaposlenimi) in s tem zagotoviti možnost vpliva interesov zaposlenih kot ene od ključnih skupin deležnikov podjetij tudi na **pomembnejše poslovodne odločitve**, kar je povsem v skladu s sodobnimi trendi na področju korporacijskega upravljanja. Logično vprašanje, ki se postavlja, je torej: *kakšen razumen preudarek bi pravzaprav sploh lahko zakonodajalca vodil do zaključka, da je – glede na samo poslovno bistvo in namen oziroma cilj uvedbe sistema delavskega soupravljanja na splošno – smiselno in potrebno takšno obliko soupravljanja (tj. funkcijo delavskega direktorja) uzakoniti le v delniških družbah, ne pa tudi v enako velikih družbah z omejeno odgovornostjo in drugih oblikah gospodarskih družb?*

Takšnega namena torej ZSDU-ju nikakor ni mogoče pripisovati po nobeni pravni logiki, z gramatikalno razlago zgolj ene

same iz konteksta iztrgane njegove tozadevne določbe, konkretno zgoraj citirane določbe 78. člena ZSDU, pa tega seveda ni mogoče umetno pravno skonstruirati. Dejstvo je namreč, da ta določba sama (prav tako pa tudi ne nobena druga določba ZSDU) nikjer ne navaja, da jo je mogoče uporabljati samo za delniške družbe in da je njena **analogna (smiselna) uporaba tudi za druge oblike enako velikih družb** izključena ali celo prepovedana. Omenjena strogo gramatikalna razlaga torej nikakor ne more privesti do pravilne uporabe zakona v skladu z načelom razumnega preudarka. Čeprav ZSDU resda ni izrecno določil obvezne analogne uporabe določbe 78. člena o delavskih predstavnikih v organih vodenja in nadzora družb v vseh oblikah gospodarskih družb, ne samo v delniških, je treba **to analogijo upoštevati že po splošnih pravnih pravilih**.

Konkretno, če je delavski direktor v delniški družbi predstavnik delavcev v »upravi« ali »med izvršnimi direktorji«, ni prav nobenega razloga, da ne bi bil v družbi z omejeno odgovornostjo pač **predstavnik delavcev »med poslovodji«** kot obliki poslovodstva d.o.o. po ZGD-1. Tudi po tem zakonu ima d.o.o. namreč lahko več poslovodij, se pravi kolektivno poslovodstvo. Funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev med poslovodji v d.o.o. pa, kot rečeno, zagotovo nima prav nič manj smisla kot ga ima, denimo, delavski direktor kot predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji ali v upravi delniške družbe.

2.

In kot drugo, zakon tudi sicer nikjer direktno **ne omenja zgolj »delniške« družbe**, uporablja pa po drugi strani v citirani določbi 78. člena splošni pojem **»organi vodenja in nadzora družb«**, kar še dodatno govori v prid zgoraj predstavljenemu stališču in bi lahko predstavljalo tudi drugo plat morebitne strogo gramatikalne razlage konkretne in drugih določb ZSDU v poglavju *»V. Sodelovanje delavcev v organih družbe«*. Torej, če zakon ne določa, da delavci lahko sodelujejo le v organih delniške družbe, potem razlage, ki skušajo na ta način zožiti njegovo uporabo, pomenijo »nasilje nad zakonom« in so nedopustne. Po kakšni logiki bi namreč lahko strogo gramatikalno razlagali samo tisti (drugi) del konkretnega člena, ki uporablja nazive organov delniške družbe, ne pa tudi tistega njegovega (prvega) dela (in tudi naslova poglavja kot celote), ki govori o »organih vodenja in nadzora družb« na splošno?

Pristojnost in postopek za imenovanje

Svet delavcev ima torej tudi v družbi z omejeno odgovornostjo nesporno vso pravico **predlagati kandidata** za delavskega direktorja kot enega izmed poslovodij družbe in **zahtevati njegovo imenovanje,** po potrebi tudi prek sodišča. Po kakšnem postopku se to imenovanje opravi in kdo je zanj pristojen, pa je stvar družbe same, ne (več) stvar sveta delavcev. Zakon nikjer ne zahteva, da mora imeti družba v kakem svojem aktu posebej določen postopek za imenovanje delavskega direktorja, kar bi bilo pravno tudi nelogično. Delavski direktor je namreč eden izmed (povsem enakopravnih) članov poslovodstva, zato se tudi njegovo imenovanje pač opravi **na povsem enak način kot imenovanje ostalih**, le da na predlog sveta delavcev. V družbi z omejeno odgovornostjo, ki nima nadzornega sveta, je za imenovanje (tudi) delavskega direktorja na predlog sveta delavcev, pač pristojna skupščina družbe.

Podlaga je neposredno zakon, ne participacijski dogovor

Za samo vzpostavitev funkcije delavskega direktorja v družbi, ki ima več kot 500 zaposlenih, torej **ni potreben nikakršen poseben »participacijski dogovor«**, temveč se ta funkcija lahko vzpostavi neposredno na podlagi določil zakona (ZSDU), ki v svojem 84. členu določa tudi njegove pristojnosti. Te, prav tako pa številna druga vprašanja v zvezi s to funkcijo se sicer lahko podrobneje uredijo še s participacijskim dogovorom, kar je vsekakor tudi smiselno in priporočljivo, ni pa tudi »nujni predpogoj« *(conditio sine qua non)* za njeno vzpostavitev. Ureditev te funkcije v participacijskem dogovoru je pogoj za njeno vzpostavitev/realizacijo **samo v družbah z manj kot 500 zaposlenimi**.

Prav tako ni takšen »nujni predpogoj« predhodna sprememba ali dopolnitev **ustanovitvenega akta oziroma družbene pogodbe**, kajti če ta akt ni v skladu z zakonom, se uporablja neposredno zakon. Uveljavitev pravic, ki jih določa zakon, vključno z imenovanjem delavskega direktorja, lahko zato svet delavcev po potrebi kadarkoli doseže **tudi po sodni poti**, čeprav ni predhodno posebej predvidena v družbeni pogodbi ali aktu o ustanovitvi. Na delodajalcu samem (ne na svetu delavcev!) pa je, da ta akt uskladi z zakonom in dejanskim stanjem.

Sklicevanje na potrebo po **obvezni »predhodni« spremembi avtonomnega pravnega akta** seveda že po elementarni pravni logiki ne more ovirati ali celo onemogočati takojšnje realizacije zakonsko zagotovljenih pravic delavcev, v danem primeru funkcije delavskega direktorja. Na ta način zakonodaje pač ni mogoče razlagati, kajti v nasprotnem bi lahko vsak delodajalec uveljavitev zakonskih pravic delavcev do sodelovanja pri upravljanju – s postavljanjem vedno novih in novih »formalnih pogojev« za njihovo realizacijo, ki bi jih bil sicer dolžan sam vzpostaviti – odlagal v nedogled. Če je neka pravica delavcev določena z zakonom, njena realizacija seveda ne more biti odvisna od pripravljenosti in volje delodajalca, da jo uredi s svojimi avtonomnimi pravnimi akti.

Nasprotna stališča se najpogosteje sklicujejo na to, da je treba kot pogoj za imenovanje delavskega direktorja predhodno v družbeni pogodbi **na novo določiti število članov poslovodstva**. To seveda ne drži. Zgoraj povedano namreč pomeni, da se v primeru, ko funkcija delavskega direktorja pred njegovim imenovanjem (še) ni bila posebej predvidena v družbeni pogodbi, k obstoječemu številu poslovodij neposredno na podlagi zakona pač doda še delavski direktor, ko je imenovan. In da v primeru, če je v družbeni pogodbi določen individualni poslovodni organ (poslovodja, direktor), z imenovanjem delavskega direktorja pač poslovodni organ po samem zakonu postane dvočlanski poslovodni organ. Stvar delodajalca pa je, **kdaj bo svoje akte uskladil s tem »novim dejstvom«** in uredil postopkovne in druge podrobnosti glede načina delovanja »razširjenega« poslovodstva z vključenim (tudi) delavskim direktorjem.

Zaključek

Skratka, nobenega vsebinskega ali formalnega razloga ni, da svet delavcev ne bi mogel na podlagi ZSDU legitimno zahtevati vzpostavitve funkcije delavskega direktorja – če je izpolnil svojo dolžnost predlaganja kandidata – tudi v družbi z omejeno odgovornostjo, in sicer brez kakršnikoli zahtevanih dodatnih »formalnih« pogojev glede njene avtonomne pravne ureditve. Če te ni in dokler je ni, se pač tudi za delavskega direktorja smiselno uporabljajo veljavni predpisi in splošni akti, ki veljajo za druge člane poslovodstva.



iše:
Petra Bezjak Cirman

Nekaj naukov iz sage o volitvah delavskih predstavnikov v RTV Slovenija

Spomnim se, kako mi je pred enim letom ob odstopu tedanje predsednice volilne komisije, pravnice po izobrazbi, Mato Gostiša, generalni sekretar ZSDS, rekel: »Petra, saj ni pomembno, da je pravnik predsednik volilne komisije. Boš videla, da boš našla nekoga, ki bo brez težav izpeljal volitve.« Priznam, da so se mi besede Mata Gostiše zdele naivne, saj so vsake delavske volitve (z izjemo enih) na RTV Slovenija končale na sodišču. A odločena sem bila, da bo Svet delavcev imenoval za predsednika Volilne komisije RTV Slovenija osebnost, ki ima izkušnje v našem javnem servisu in se ne ustraši nikogar. In tako se je naša saga o izvolitvi članov Sveta delavcev za mandatno obdobje 2021–2025 šele dobro začela.

Čeprav so namreč takšni in drugačni sodni spori v zvezi z veljavnostjo volitev delavskih predstavnikov v RTV Slovenija, kot rečeno, že kar nekakšna »tradicija«, tokratne v tem smislu zagotovo še posebej izstopajo, tako da so res **postale že prava »saga«**. S strani sveta delavcev so bile namreč **razpisane že aprila lani**, a spričo vseh mogočih sproženih sodnih postopkov za njihovo rušenje še vedno niso končane, ampak je tudi zadnje, prav iz navedenega razloga sicer že »ponovljeno« glasovanje na volitvah, izvedeno 11. 1. in 27. 1. 2022, **zdaj že spet predmet izpodbijanja pred sodiščem**. Začelo pa se je vse skupaj že v kandidacijskem postopku, v katerem je ena od vodstvenih delavk – kandidatk za članico sveta delavcev prek sodišča dosegla izdajo začasne odredbe in nato tudi razveljavitev sklepa volilne komisije o zavrnitvi njene kandidature, kar je posledično onemogočilo izvedbo volitev na prvotno razpisani datum. Nadaljevalo se je potem novembra z »uspešnim« izpodbitjem volitev, ker sta jih svet delavcev in volilna komisija v izogib njihovi izvedbi med poletnimi dopusti, pač preložila (a po presoji sodišča neutemeljeno) na september, kasneje pa še z očitnim in povsem nedopustnim »oviranjem« organizacije že omenjenega januarskega ponovnega glasovanja, ki je podrobneje opisano v uvodnem članku te številke revije, in kar je zdaj, kot rečeno, spet predmet sodnega spora. In temu enostavno še ni videti konca.

A moj namen seveda ni podrobnejše opisovanje te »volilne sage«, ampak le nekaj opozoril o **možnih naukih iz te sage**, ki bodo morda lahko prišli prav tudi drugim svetom delavcev in volilnim komisijam.

Pomemben izbor predsednika/-ice volilne komisije in pomoč pravnikov

Ti dogodki so torej pokazali, **kako pomembno je, kdo vodi volilno komisijo**. Svet delavcev RTV Slovenija je za predsednika imenoval Marjana Laha, v preteklosti poznanega kot izjemnega športnega novinarja, ki je opravljal vodilne funkcije in je že 40 let zaposlen na RTV-ju. Izkušen RTV-jevec, ki ima pokončno hrbtenico, je vodenje Volilne komisije prevzel ravno v času, ko se je na javnem servisu zamenjalo vodstvo in smo zaposleni dobili novega generalnega direktorja. Pomembno je tudi, **kdo so člani volilne komisije in njihovi namestniki**. Pri izboru smo iskali sodelavce z integriteto, ki se zavedajo pomembnosti sveta delavcev in ki razumejo, kako pomembno je, da delavci sooblikujejo prihodnost javnega zavoda RTV Slovenija. Delavci, združeni v svet delavcev, so lahko marsikomu trn v peti in zato je lahko **spodkopavanje volitev priročno orodje za onemogočanje delavskega soupravljanja**, zato bi bilo treba biti pri izboru članov volilne komisije izjemno pazljiv, da pod pritiski ne popustijo in ne odstopijo. Če ni sveta delavcev, je namreč volilna komisija tista, ki lahko razpiše volitve.

Volilna komisija RTV Slovenija je za izvedbo junijskih volitev v svet delavcev najela **zunanjo pravno pomoč**, saj med člani ni bilo pravnika, medtem ko je v času januarskih volitev kot namestnica predsednika **sodelovala pravnica**.

Ob tem moram izpostaviti, da zavidam vsem tistim svetom delavcev, ki lahko volitve izvedejo brez pravnikov. Spomnim se, kako mi je eden izmed predsednikov sveta delavcev rekel, da je nekoč zamudil v zakonitem roku razpisati volitve (60 do 90 dni pred iztekom mandata), ampak da se ni nihče jezil, ko je volitve razpisal pozneje. Na RTV-ju bi take volitve **zagotovo končale na sodišču**, zato je bilo pomembno, da smo volitve razpisali v zakonitem roku, saj je so-

dišče nekaj mesecev pozneje potrdilo, da so bile volitve razpisane zakonito. Volitve na razpisan dan v juniju (9. 6. 2021) niso bile izvedene, saj je sodišče na volilni proces zaradi pritožbe ene od kandidatk izdalo začasno odredbo. Nauk, ki smo se ga ob tem naučili je, da so v takšnih kolektivnih sporih pred delovnim sodiščem **kratki, zgolj tridnevni, roki**, ki jih nikakor ne smeš zamuditi. Menim, da bi v takih primerih z zahtevno pravno materijo moral odgovore in zastopanje pred sodiščem vedno opraviti izkušen pravnik, čeprav zakon dovoljuje, da lahko na sodišče prideš brez odvetnika.

Zastopanje je **povezano z denarjem**, ki ga načeloma volilna komisija nima, na koncu pa denar dodeljuje poslovodstvo oziroma v primeru RTV-ja generalni direktor. Tak način je zelo mamljiv, da se **poslovodstvo lahko hitro vmeša v volitve in jih onemogoča**. Kaj bi se zgodilo, če bi, recimo, vodstvo zavrnilo tiskanje glasovnic? Bi zaposleni ročno na liste vpisovali imena svojih favoritov, če pomislimo na najbolj črn scenarij? Zagotovo bi bilo treba temu primerno prilagoditi zakonodajo, ki bi sankcionirala takšna vmešavanja in jasno določiti, kateri organ in kako hitro mora odločiti v primeru kršitev. Če bi bil ta organ **inšpekcija, bi morala reagirati izjemno hitro**, da bi se lahko postopek volitev nadaljeval v zakonskih rokih. Na RTV Slovenija je na ponovljenih volitvah januarja prišlo do zapleta, ker generalni direktor ni želel objaviti enega od sklepov volilne komisije, saj je podvomil v njegovo zakonitost. Generalni direktor je pozval inšpekcijo, naj preveri zakonitost sklepa, nanjo se je s prijavo domnevnega oviranja volitev obrnilo tudi volilna komisija in več kandidatov. Nihče od kandidatov **še do danes ni prejel odgovora**, kljub temu da sta inšpektorici obiskali volilno komisijo.

Volitve v času epidemije

Poseben izziv za svet delavcev in volilne komisije je tudi **izvedba volitev v času epidemije.** Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je nastal leta 1993, ko nihče ni predvidel, da bo nekega dne treba volitve izvesti v času epidemije. Ob izbiranju datuma, kdaj naj bodo volitve, nikoli ne veš, **koliko okužb bo na tisti dan in kakšen režim bo vladal v državi, koliko ljudi bo delalo na domu, koliko jih bo v karanteni ali izolaciji**. Težko na zadnje dni razpošlješ glasovnice po pošti, saj je treba določiti roke, do kdaj naj volivci sporočijo svojo željo o glasovanju prek pošte, pa tudi pošta je v času epidemije delovala okrnjeno in ni nujno, da so bile glasovnice dostavljene do datuma volitev.

Na RTV Slovenija so bile volitve v svet delavcev namreč **v zadnjih štirih mesecih kar dvakrat – septembra in januarja**. Za septembrske volitve, ko ni bilo veliko okuženih, ni bilo težav zagotoviti zadostno volilno udeležbo, medtem ko so bile januarske volitve na vrhuncu epidemije in je bilo težje doseči volilno udeležbo. Po podatkih se je volitev udeležila **večina zaposlenih, ki so bili takrat prisotni v službi** (75 odstotkov, tj. 1.018 od 1.358), kar zagotovo nikakor ne kaže na morebitno »nezainteresiranost« kolektiva zaposlenih za izvolitev svojih delavskih predstavnikov v zavodu, a to kljub vsemu **ni zadostovalo** za zakonski pogoj, da se mora volitev udeležiti 50 odstotkov vseh volivcev, saj je veliko sodelavcev ostalo doma zaradi dela na domu ali so bili v karantenah, izolacijah... Na žalost nobeden od protikoronskih zakonov **ni vključeval novih določil o izvedbi volitev v času epidemije**, kar bi svetom delavcev zagotovo olajšalo izvedbo volilnih opravil. Prav tako bi bilo lažje, če bi volivci **lahko glasovali elektronsko**, a bi bilo treba tudi to možnost zapisati v zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Dodatni participacijski načini

Vprašanje:

Poslovodstvo je na osnovi »protestnega pisma« sveta delavcev in sindikata, v katerem smo izrazili nezadovoljstvo nad obstoječim načinom komunikacije, uvedlo dodatna srečanja vsakih 14 dni. Pri čemer pa so ta srečanja omejili tako, da je na skupno sejo s poslovodstvom vabljen samo predsednik sveta delavcev in sindikata. Na seji sveta delavcev je bil glede tega sprejet sklep, da želimo, da se skupne seje poleg predsednika udeleži tudi podpredsednik sveta delavcev. Sklep je bil posredovan poslovodstvu, ki pa tega predloga ni sprejelo. Prosim za vaše pravno mnenje, ali je odločitev poslovodstva pravno dopustna.

Odgovor:

Strogo pravno-formalno gledano tej odločitvi poslovodstva žal ni mogoče oporekati oziroma jo kakorkoli izpodbijati po pravni poti in s pravnimi argumenti.

Dejstvo je namreč, da ne ZSDU in ne katerikoli drug pravni predpis (verjetno pa tudi ne vaš veljavni avtonomni participacijski dogovor v podjetju), te »oblike soupravljanja«, o kateri je govora v danem primeru (tj. dodatna srečanja na vsakih 14 dni med poslovodstvom ter predsednikoma obeh delavskih predstavništev v podjetju – sveta delavcev in sindikata), niti ne pozna in zato tudi sploh ne ureja, ne tako in ne drugače. Gre za dodaten »participacijski način«, katerega uvedbo ZSDU z določbo prvega odstavka 5. člena sicer dopušča, vendar njeno ureditev v celoti prepušča avtonomnemu dogovoru med svetom delavcev in delodajalcem. Ta določba se namreč glasi: *»Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.«*

Gre torej za eno od t. i. nadstandardnih oblik soupravljanja oziroma za enega od nadstandardnih participacijskih načinov, ki svetu delavcev daje več pravic, kot mu jih daje neposredno zakon sam (od tod tudi izraz »nadstandard«). In če ste ga uspeli izboriti s svojim »protestnim pismom«, je to vsekakor lahko samo dobrodošlo. Marsikje bi bili takšne dodatne možnosti za še intenzivnejše soupravljanje vsekakor nadvse veseli.

Je pa – ker pač ni posebej predpisana že z zakonom – njen obstoj in delovanje možen samo pod pogojem, da se z njo strinjata obe strani, se pravi na dogovorni podlagi. Ne ena ne druga stranka ne moreta druga drugi glede tega vsiliti ničesar. Zato tudi ni prav nobene pravne podlage, na kateri bi lahko svet delavcev utemeljil svoje takšne ali drugačne zahteve glede »sestave« delavskih predstavnikov, ki naj bi z njegove strani sodelovali na teh rednih pogovorih s poslovodstvom. Kajti poslovodstva, kot rečeno, v to pravno ni mogoče eno-

stransko prisiliti, če – tako kot v vašem primeru – ni pripravljeno sodelovati v teh pogovorih z več kot le enim predstavnikom sveta delavcev (in sicer bodisi s predsednikom bodisi v primeru njegove odsotnosti s podpredsednikom).

Poenostavljeno povedano, v danem primeru se lahko poslovodstvo iz zgoraj pojasnjenih razlogov žal postavi na stališče »vzemi ali pusti«. Možnosti teh pogovorov vam po zakonu ni bilo dolžno ponuditi in – če boste z vaše strani vztrajali pri obvezni udeležbi tudi podpredsednika – lahko to ponudbo brez kakršnikoli »negativnih« zakonskih posledic tudi preprosto umakne. Kar bi bilo, kot rečeno, verjetno velika škoda in zamujena priložnost za dodatno krepitev soupravljanja (tj. vpliva delavskih predstavnikov na poslovno odločanje) v podjetju. In v tem je ves problem.

Za morebitno vztrajanje pri razširitvi »delavske delegacije« na teh pogovorih s poslovodstvom tudi sicer ni najti posebej utemeljenih razlogov. Dejstvo je namreč, in to je treba posebej poudariti, da so ti pogovori, ki sicer, kot že rečeno, brez dvoma lahko pomembno obogatijo medsebojno komunikacijo, v vsakem primeru lahko le »neformalne« narave. Na njih seveda ni mogoče sprejemati nobenih formalno zavezujočih sklepov za eno ali drugo stran. Ti se lahko sprejemajo le na morebitnih skupnih sejah, na katerih so prisotni vsi člani sveta delavcev, kajti v nasprotnem bi to pomenilo nedopustno izključevanje in nadomeščanje sveta delavcev kot organa. Pri sprejemanju odločitev, ki so po zakonu v pristojnosti sveta delavcev kot kolektivnega delavskega predstavništva, ga seveda ne more nadomestiti nobena druga oblika oziroma način participacije.

Izpodbijanje podjetniške kolektivne pogodbe s strani sveta delavcev

Vprašanje:

Zanima nas, lahko svet delavcev ukrepa v primeru, da predsednik sindikata podpiše novo tarifno lestvico oziroma tarifno prilogo (aneks k podjetniški kolektivni pogodbi) brez razprave z ostalimi člani sindikata in brez posvetovanja s svetom delavcev, pri čemer je pomembno izpostaviti, da je v sindikatu le okoli 10 članov, vseh zaposlenih v naši družbi pa je okoli 120? Večina delavcev v proizvodnji se namreč s to novo tarifno lestvico ne strinja. Ali jo lahko svet delavcev izpodbija?

Odgovor:

Sklepanje kolektivnih pogodb, tudi podjetniških (PKP), je po Zakonu o kolektivnih pogodbah izključna pristojnost sindikata, svet delavcev pa ima v zvezi s tem zgolj eno (zelo omejeno) pristojnost. In sicer skladno z določbo 1. odstavka 95. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) pred uveljavitvijo PKP daje soglasje le k tistim njenim določbam, ki se nanašajo na ureditev:

- meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriterijev za napredovanje delavcev,
- kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,

kolikor je seveda ta materija urejena v PKP.

A pri vas je očitno sporna tarifna lestvica, ne pa zgoraj omenjena materija. Pri tem je treba poudariti, da je funkcija sveta delavcev v zvezi s kolektivnimi pogodbami primarno *»skrb za dosledno izvajanje kolektivnih pogodb«* (prva alineja 87. člena ZSDU), kar pomeni, da so – ker gre v danem primeru za napake pri sklepanju, ne za napake pri izvajanju PKP – možnosti za morebitno »formalno« ukrepanje sveta delavcev močno omejene.

Svet delavcev lahko torej načeloma le opozori delodajalca, da je predsednik sindikata podpisal to PKP brez pooblastila izvršnega odbora sindikata, kar je verjetno v nasprotju s pravili sindikata, in da je zato PKP neveljavna, ter zahteva, da se iz tega razloga ta PKP – dokler je ne potrdi pristojni organ sindikata – v praksi ne sme začeti uporabljati. Člani IO oziroma celotno članstvo sindikata pa bi se morali kolektivno »upreti« na ta način, da podpišejo pisne izjave, da jim predsednik sindikata te pogodbe pred podpisom ni podal v potrditev in da ta pogodba zato ne more veljati.

Šele če se poslovodstvo na to ne bo odzvalo s »preklicem« te PKP, bi lahko svet delavcev eventualno sprožil kolektivni spor pred delovnim sodiščem za njeno razveljavitev, in sicer iz dveh razlogov:

- prvič zato, ker s strani sindikata ni bila podpisana na podlagi sklepa pristojnega organa, ampak jo je predsednik podpisal samovoljno in v nasprotju s pravili sindikata,
- drugič pa zato, ker ni bilo pridobljeno predhodno soglasje sveta delavcev k njenim prej omenjenim določilom, za katera bi moral delodajalec pred uveljavitvijo pridobiti soglasje sveta delavcev.

Odgovora pripravil:
Matej Jemec, univ. dipl. pravnik

AVTORJI PRISPEVKOV: **Rado Bohinc**, doktor pravnih znanosti, profesor na Fakulteti za družbene vede UL; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; **Valentina Franca,** doktorica prava, profesorica na Fakulteti za upravo UL; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica prava, profesorica na Fakulteti za management UP; **Lucija Glavič**, diplomirana varstvoslovka, strokovna sodelavka za področje družbene odgovornosti v Ekvilib Inštitutu Ljubljana; **Roman Klarič**, direktor in svetovalec senior v svetovalnem podjetju HSC Skupina d.o.o.; **Janez Žezlina**, magister ekonomskih znanosti, svetovalec in poslovni coach v svetovalnem podjetju Energos d.o.o.; **Danijela Brečko**, doktorica filozofskih znanosti, izvršna direktorica družbe Sofos, Inštituta za upravljanje znanja in razvoj talentov; **Petra Bezjak Cirman**, univ. dipl. novinarka, predsednica Sveta delavcev RTV Slovenija; **Matej Jemec**, univ. dipl. pravnik, zunanji sodelavec ŠCID.

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 z DDV je 39,42 EUR. ISSN 1855-8259

Vabimo vas na strokovno izobraževanje

»VEČ ZNANJA – VEČ NADZORA – VEČ SOUPRAVLJANJA«

Kaj skrivajo in kaj razkrivajo letna poročila?

ki bo v **SREDO, 9. marca 2022**, od 8.30 do 15.15,
konferenčna dvorana, **Hotel AZUL – KRANJ,** Šuceva 26
/poleg Mercator centra Kranj – Primskovo; izvoz iz AC: Kranj – vzhod/

Razumevanje, spremljanje in nadzor finančnega poslovanja družbe je ena od **najpomembnejših pristojnosti svetov delavcev,** kar je prepoznal tudi zakonodajalec, ki je v 89. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) jasno opredelil tudi njihovo vlogo pri obravnavi letnih poročil.

Kaj piše in kaj bi moralo pisati v letnih poročilih ter kako brati med vrsticami?
Kaj morajo sveti delavcev zahtevati od direktorja in računovodje?
Kakšna je vloga svetov delavcev na ekonomsko-finančnem področju v podjetju?

Na vsa ta in še vrsto drugih vprašanj bomo odgovorili na izobraževanju, ki je namenjeno obveznosti delovanja **svetov delavcev na »ekonomsko-finančnem področju«**, kar od vseh članov zahteva dobro **poznavanje osnov poslovnih financ in praktično razumevanje računovodskih izkazov,** kot nujen **predpogoj za učinkovito spremljanje vseh poslovnih dogodkov, vključevanje svetov delavcev v načrtovanje poslovnih strategij, sodelovanje pri vodenju poslov in uspešno uveljavljanje skupnih interesov zaposlenih v podjetjih.**

Iz vsebine

- **Zaveze delodajalca na področju obveščanja sveta delavcev po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju**
- **Obvladovanje tveganj in nadzor nad finančnim zdravjem podjetja**
- **Finančni načrt in načrt denarnih tokov za potrebe odločanja**
- **Kaj morajo nadzorni sveti in sveti delavcev zahtevati od direktorja, da bo varnost zaposlenih bolj gotova?**

Izvajalec

***Dr. Jožko Peterlin**, ustanovitelj Inštituta za poslovne finance Smartfin, z dolgoletno prakso na področju vodenja financ v podjetju. Bil je finančni direktor in član uprave Droge, direktor za problematične naložbe v banki in član uprave Telekoma Slovenije. Več kot deset let je bil predsednik Združenja poslovnih finančnikov Slovenije in član odbora evropskega (EACT) ter mednarodnega (IGTA) združenja poslovnih finančnikov. Je avtor in soavtor več strokovnih knjig in člankov. Poleg svetovanja in vodenja financ v podjetjih, je tudi eden najbolj priljubljenih voditeljev delavnic in seminarjev, ki zagotovo spremenijo prioriteto poslovnih aktivnosti udeležencev. Leta 2010 je bil po mnenju komisije časnika Finance in javnosti izbran za naj poslovno-finančnega svetovalca v letu 2009. V letih 2011, 2012, 2013 in 2016 je bil po izboru uporabnikov spletnega portala Tax-Fin-Lex izbran za najuglednejšega finančnega strokovnjaka v RS.*

Prijave in kotizacija

Udeležbo lahko prijavite najkasneje **do PONEDELJKA, 7. marca 2022,** po pošti na naslov: **CPM izobraževanje d.o.o., Visoko 50, 4212 Visoko,** po e-pošti: cpm@siol.net ali po spletu: www.delavska-participacija.com. Natančnejše informacije lahko dobite tudi po **GSM (041) 398 258**. Kotizacija z gradivom, osvežilnimi napitki in prigrizkom **za člane ZSDS znaša 220,00 EUR + DDV**, za ostale udeležence pa 250,00 EUR + DDV. Kotizacijo nakažite pred začetkom izobraževanja na transakcijski račun družbe **CPM izobraževanje d.o.o., št. SI56 6000 0000 0810 409** odprt pri Hranilnici LON d.d. Kranj.
Pri plačilu lahko uveljavljate **10 % popust**, če organizacija prijavi najmanj dva udeleženca.