

# INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

**NAŠ CILJ JE PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI !**

**USMERITVE IN PRIPOROČILA  
ZA DELOVANJE DELAVSKIH  
PREDSTAVNIŠTEV V KRIZNIH RAZMERAH**

**Str. 4**

## ČEMU NAJ BI SE DELAVCI ZARADI TRENUTNE KRIZE »NEPOVRATNO« ODREKALI SVOJIM PRIDOBLENIM PRAVICAM?

Naslovno vprašanje seveda ni niti najmanj demagoško, temveč zahteva zelo resen, tudi teoretski razmislek. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij svojim članom vsekakor odsvetuje, da bi pod krinko kriznih razmer morda preveč lahkotno podlegali tovrstnim pritiskom delodajalcev. Nasprotno – v vseh teh primerih je treba zahtevati jasen predhoden dogovor o tem, kako in v kakšnem roku bo delodajalec morebitno znižanje plač in drugih pravic kasneje (torej po izhodu iz trenutne krize in normalizaciji poslovanja) zaposlenim tudi ustrezno povrnil, ko bo spet začel ustvarjati dobičke.

### Odrekanja da, a ne brezpogojno



Piše:  
dr. Mato Gostiša

Nihče, ki se zaveda globine trenutne gospodarske krize, seveda ne nasprotuje temu, da tudi zaposleni z določenimi »prostovoljnimi« odrekami svojim že pridobljenim pravicam (če so seveda pri posameznem delodajalcu izpeljana po zakonitem postopku) poskušajo v okviru objektivnih možnosti prispevati k ohranjanju nadaljnega poslovanja »svojih« pod-

jetij in s tem tudi delovnih mest. Ključno teoretično in praktično vprašanje pa je, kako bodo ta njihova odrekanja potem tretirana po izhodu iz krize, ki seveda ne bo večna, in pod kakšnimi pogoji se torej v tem trenutku sploh odrekati.

### Delavci se ne odrekajo le zase

Najbolj priljubljena »floskula« številnih, če ne celo pretežne večine, delodajalcev v danem trenutku je, da z znižanjem plač in drugih svojih dosedanjih pravic delavci pravzaprav v resnici rešujejo le lastna delovna mesta, kajti v nasprotnem bi lahko delodajalci – morda brez večjega problema zase in za svoje lastnike – začeli vsevprek množično odpuščati ali celo do nadaljnega podjetja kar zapirati. Tovrstna odrekanja naj bi bila torej prvenstveno, če ne že izključno v interesu delavcev samih, zato naj ne razmišljajo o

kakem morebitnem kasnejšem »povračilu«. Pa je to res?

Neumnost. S tem, ko se odrekajo svojim materialnim in drugim pravicam zaradi zniževanja t. i. stroškov dela delodajalcev, delavci vsekakor posredno res rešujejo (tudi) svoja delovna mesta, a hkrati in v povsem enaki meri na ta način seveda rešujejo tudi lastnike podjetij in njihov kapital. Morebitno zapiranje podjetij ali delov podjetij namreč lahko v vseh pogledih zelo drago stane tudi njih, prav tako pa tudi morebitno množično odpuščanje zaposlenih, ki ni niti poceni niti preprosto in izvedljivo v vseh primerih. Nadaljnji obstoj in čim manjše krčenje dejavnosti podjetij ter števila zaposlenih v tej krizi je torej v resnici brez dvoma enako močan interes obojih – zaposlenih in lastnikov podjetij.

**Bistvena razlika** med enimi in drugimi – čeprav naj bi bili bojda »v istem čolnu« – pa je vendarle v tem, da bodo lastniki, če bo podjetju v tej krizi pač sploh uspelo obstati in ohraniti možnosti za perspektivni razvoj, svoje morebitne sedanje kapitalske izgube v prihodnosti lahko ustrezno nadoknadili iz bodočih dobičkov, delavci pa svojih morebitnih sedanjih odrekanih (vsaj pod zdaj veljavnimi pogoji delitve rezultatov poslovanja podjetij) nikoli več – razen če se bodo o tem pravi čas posebej dogovorili, kot je predlagano zgoraj. Je torej od delavcev res mogoče upravičeno zahtevati »trajno« in »nepovratno« odrekanje njihovim pravicam?

### Kdo si bo delil bodoče dobičke?

Skoraj zanesljivo bodo namreč delodajalci po izhodu iz krize, ko bodo torej spet začeli ustvarjati dobičke, ponovno privlekli na dan drugo od zelo priljubljenih

»floskul«, ki je sicer v teh kriznih časih iz razumljivih razlogov začasno čisto potihnila. Gre pa konkretno za tezo, po kateri **celoten riziko poslovanja podjetij nosijo (izmed vseh deležnikov) izključno samo lastniki »finančnega« kapitala**, zaradi česar so posledično samo oni – ne pa tudi zaposleni kot nosilci t. i. človeškega kapitala in danes nesporno ena najpomembnejših deležniških skupin – edini logični upravičenci do razdelitve oziroma prisvojitve celotnega poslovnega rezultata (dobička). Zakaj temu pravim »floskula«?

Če bi bilo namreč temu res tako in če bi bili delavci res samo »pogodbeno najeta delovna sila«, ki s svojo udeležbo v podjetju ničesar ne tvega in se zato boja tudi nima kaj vtikati v njegovo poslovanje, potem se v sedanjih kriznih razmerah kajpak **ne bi imeli kaj pogovarjati o nujnosti (tudi) njihovih odrekanih za preživetje podjetij**. Plače delavcev kot »cena delovne sile, katere seveda ni mogoče po potrebi kar v nedogled zniževati zgolj na podlagi zakona ponudbe in povpraševanja, so po tej logiki z vidika delodajalcev preprosto samo eden izmed poslovnih stroškov. In ista logika tudi pravi, da naj podjetje, ki tega stroška ne zmore, pač propade, mar ne? Čemu bi se »pogodbeno najeta delovna sila« prostovoljno odrekala pravičnemu plačilu za svoje delo?

### **Udeležba delavcev pri dobičku »prostovoljna«, pri reševanju podjetij pa »obvezna« – malo kapitalizma, malo socializma?**

Gre seveda za preživetje in **obojestransko nesprejemljivo** poenostavljeno liberalno logiko »kupoprodaje delovne sile«, o kateri nas zgodovina nas uči, da lahko povzroči bodisi pretiran pritisk na tržno zniževanje »cene delovne sile« bodisi množično brezposelnost, oboje pa lahko v skrajni posledici privede kvečjemu do kake socialne revolucije. A če v Sloveniji želimo pri njej – oziroma vsaj pri tistem njenem delu, ki govori o izključni pravici lastnikov do prisvajanja in delitve novoustvarjene vrednosti – kljub vsemu še naprej trmasto vztrajati (glej razprave v zvezi z morebitno »obvezno« udeležbo delavcev pri dobičku!), bodimo pri tem vsaj sistemsko dosledni. Pod temi pogoji se namreč o zaposlenih in njihovih (pogodbeno določenih) plačah kajpak ni več mogoče pogovarjati na ta način, da so v času gospodarskega razcveta za delodajalce le navaden »poslovni strošek«, v času krize pa nenadoma postanejo kar nekakšna »socialna kategorija«, ki jo je treba v obojestranskem preživetvenem interesu (z ustreznim spreminjanjem veljavnih delovnopравnih pogodb) samoumevno prilagajati trenutnim gospodarskim razmeram. To bi – če malce poenostavimo – namreč pomenilo, da imamo v Sloveniji v bistvu uveljavljen nekakšen sistem za delo-

dajalce »**prostovoljne**« udeležbe delavcev pri dobičku, obenem pa za delavce »**obvezne**« udeležbe pri reševanju podjetij. Malo kapitalizma, malo pa socializma, torej – kakor pač kdaj ustreza trenutnim interesom delodajalcev. Kje je tu logika?

Dokler bomo torej vztrajali pri tezi, da zaposleni s svojim znanjem, ustvarjalnostjo, delovno motivacijo in organizacijsko pripadnostjo niso (t. i. človeški) »kapital«, ampak samo »pogodbeno plačana delovna sila«, ki v principu ni upravičena – razen v primeru ustrezne »dobrohotnosti« posameznega delodajalca – do aдекватne udeležbe pri delitvi ustvarjenega pozitivnega poslovnega rezultata, seveda tudi v primeru poslovnih težav delodajalcev nimamo nobene pravice od njih zahtevati kakršnih koli »trajnih« odrekanih glede njihovih pogodbeno dogovorjenih delovnopравnih pravic. Če pa se jim (tudi v interesu delodajalcev in njihovih lastnikov) v teh primerih vendarle začasno odrečejo, kar je v danih razmerah skoraj pravilo, pa so jim jih delodajalci dolžni ob prvi priložnosti **v celoti povrniti, šele potem si eventualno lahko njihovi lastniki spet začnejo deliti dobičke**. Neporavnanih poslovnih stroškov, vključno s tistimi iz naslova obveznosti do delavcev, seveda ni mogoče preprosto zanemariti in jih preleti v dobiček.

### **Zaposleni torej so ali niso »kapital« podjetij?**

Povsem drugače pa bi se seveda dalo o obravnavani problematiki razpravljati v primeru, če bi imeli uvedeno **zakonsko obvezno udeležbo delavcev pri dobičku**. Prav na podlagi obravnavanih izkušenj iz trenutne gospodarske krize se bomo morali zato v Sloveniji o tem vsekakor še zelo resno pogovoriti.

Predvsem se bo treba končno vendarle poenotiti glede vprašanja, **ali zaposleni so ali niso »(človeški) kapital«** in »največja konkurenčna prednost« podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, o čemer se sicer danes na načelni ravni vseprek razpravlja, kajti v praksi so zaenkrat brez dvoma še vedno tretirani zgolj kot »najemna delovna sila«. Če so v resnici »kapital«, jim bo pač treba končno priznati tudi ustrezne korporacijskopравne pravice, zlasti primerno (ne zgolj simbolično) raven sodelovanja pri upravljanju in zakonsko obvezno pravico do sorazmerne udeležbe pri dobičku. Če niso, pa se raje nemudoma prenehajmo sprenevedati in priznajmo, da se pač (tudi naš svet) še vedno vse vrti le v skladu z interesi lastnikov »finančnega« kapitala podjetij. Posledice takšne ali drugačne odločitve bodo seveda v vsakem primeru kmalu prišle same od sebe, kajti družbenoekonomska realnost se ne ozira kaj dosti na naše teoretske mantre.

Globoka gospodarska kriza, ki je že oziroma bo skoraj zagotovo tako ali drugače prizadela večino slovenskih podjetij, brez dvoma predstavlja **velik izziv tudi za delovanje delavskih predstavništev v podjetjih**. To velja predvsem za sindikate in svete delavcev, pa tudi za predstavnike delavcev v organih družb, ki lahko s svojim ustreznim angažiranjem pomembno prispevajo k uspešnemu preseganju kriznih razmer, in sicer tako v smislu svojega konstruktivnega prispevka k pripravi ustreznih ukrepov kot tudi hkratnega učinkovitega zavarovanja pravic in interesov zaposlenih v tem okviru. Zato je Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij za potrebe delovanja delavskih predstavništev v danih razmerah znotraj podjetij izoblikovalo nekaj temeljnih usmeritev in priporočil, ki jih v celoti objavljamo v nadaljevanju.

## USMERITVE IN PRIPOROČILA ZA DELOVANJE DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV V KRIZNIH RAZMERAH

### I. Vloga delavskih predstavništev pri načrtovanju in izvajanju »protikriznih« ukrepov

V sedanjih kriznih razmerah je še pomembneje kot sicer **maksimalno razviti in okrepiti socialni dialog in sodelovanje delavcev pri upravljanju** znotraj podjetij, ne morda obratno. Kriza torej v nobenem primeru ne sme postati izgovor za njun morebiten začasen »suspenz« in uvedbo klasičnega avtokratskega »kriznega vodenja«, h kateremu bi se očitno želeli zateči nekateri menedžerji.

Treba se je namreč zavedati, da so **zaposleni ena ključnih skupin déležnikov podjetij**, brez maksimalno zavzetega sodelovanja in prizadevanja katere danes ne more uspešno poslovati nobeno podjetje, še najmanj pa v kriznih razmerah. Poleg tega pa so zaposleni tudi tista skupina, ki bo negativne posledice krize brez dvoma najbolj neposredno občutila na svoji koži.

Iz teh razlogov so delavska predstavništva, zlasti pa sveti delavcev in sindikati, **upravičeni in dolžni zahtevati**, da jih delodajalci čim bolj vsestransko vključijo v razprave in konkretne postopke priprave ter

izvedbe programov t. i. protikriznih ukrepov v podjetjih. Sveti delavcev in sindikati, ki bodo dopustili, da jih bo delodajalec v tem pogledu preprosto ignoriral, si za svoje delovanje v teh razmerah zagotovo ne bodo zaslužili pozitivne ocene. Zlasti glede ukrepov, ki so usmerjeni v **zmanjševanje »stroškov dela«** in tako ali drugače posegajo v položaj in pravice zaposlenih (skrajševanje delovnega časa in s tem povezano zmanjševanje plač, odpuščanja, prerazporejanje delovnega časa zaradi zmanjševanja stroškov prevozov in prehrane, odrejanje prisilnih kolektivnih dopustov itd.), morajo vztrajati, da so lahko sprejeti in uveljavljeni le na podlagi predhodnega usklajevanja in dogovora s pristojnimi delavskimi predstavništvii (**»socialni sporazum«**).

### II. Smeri prizadevanj delavskih predstavništev

V okviru svojega vključevanja v pripravo in izvedbo konkretnih programov protikriznih ukrepov v podjetjih naj se delavska predstavništva angažirajo predvsem **v dveh smereh**, in sicer naj si prizadevajo:

a) samoiniciativno prispevati čim več **konstruktivnih lastnih predlogov** različnih organizacijskih, kadrovskih, finančnih in

drugih – kratkoročnih in dolgoročnih – ukrepov za izboljšanje poslovanja v danih razmerah (prav zaposleni namreč najbolje poznajo posamezne poslovne procese in lahko s svojimi idejami bistveno pripomorejo k potrebnim racionalizacijam in izboljšavam);

b) v okviru objektivnih možnosti čim bolj učinkovito zavarovati pravice in interese zaposlenih ter **preprečiti morebitne nepotrebne oziroma predimenzionirane ukrepe za zmanjševanje »stroškov dela«**, ki jih bodo nekateri delodajalci zagotovo skušali spraviti pod krinko »kriznih razmer«, čeprav v danem trenutku v resnici morda niso nujni.

Nekatera konkretna priporočila glede **načelnih stališč**, ki naj jih pri presoji predlaganih programov ukrepov zastopajo delavska predstavništva, pa so predvsem naslednja:

#### 1. Zmanjševanje »stroškov dela« ne more biti edini protikrizni ukrep

Delavska predstavništva ne morejo pristati na to, da bi bili t. i. ukrepi za zmanjševanje stroškov dela

- edina sestavina programov protikriznih ukrepov, in/ali

- usmerjeni izključno na zaposlene po kolektivni pogodbi oziroma na t. i. delovno silo.

Samo z zmanjševanjem stroškov dela v pretežni večini primerov zagotovo ni mogoče učinkovito kompenzirati zmanjšanja naročil in preseči drugih negativnih posledic aktualne krize ter ohraniti delovnih mest, ampak so istočasno potrebni kratkoročni in dolgoročni ukrepi tudi na številnih drugih področjih (osvajanje novih trgov, preusmeritve proizvodnje, organizacijske racionalizacije, ukrepi za zagotavljanje tekoče likvidnosti, prodaja nepotrebnih sredstev itd., itd.). Zato naj delavska predstavništva privolitev v ukrepe, ki bodo tako ali drugače prizadeli zaposlene, pogojujejo tudi s pripravo oziroma hkratno ponudbo **ustrezno celovitega programa za izhod iz krize**.

Predvsem pa zaposleni po kolektivni pogodbi ne bi smeli postati edina žrtev krize. Zato je treba med drugim nujno zahtevati tudi sprejem ustreznih ukrepov za **zmanjševanje t. i. stroškov upravljanja in vodenja** (plače, nagrade ter številne – poslovno v glavnem popolnoma nepotrebne – bonitete poslovojestev in članov NS in UO, zmanjševanje organizacijskih ravni vodenja ter krčenje srednjega in nižjega menedžmenta itd.). Brez tudi tovrstnih ukrepov je kakršnokoli zmanjševanje prejemkov ali odpuščanje (zgotj) delavcev po kolektivni pogodbi načeloma nesprejemljivo.

## 2. Postopek skrajševanja polnega delovnega časa

Ukrepa skrajševanja polnega delovnega časa delodajalec ne more »predpisati«, ampak je lahko po zakonu **sprejet samo v obliki (spremembe obstoječe ali sklenitve nove) podjetniške kolektivne pogodbe**. Določba 2. odstavka 142. člena ZDR se namreč glasi: »(2) Z zakonom oziroma s kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar ne manj kot 36 ur na teden.« Le v primerih, ko v družbi ni reprezentativnega sindikata (ti pa sicer tudi niso predmet teh priporočil), je mogoče skladno z določbo 8. člena ZDR to odločitev sprejeti v obliki enostranskega splošnega akta delodajalca.

## 3. Skrajševanje delovnega časa in zniževanje plač

Ukrepu **znižanja plač zaposlenim** zaradi skrajševanja delovnega časa sicer ni

mogoče a priori nasprotovati (če je sprejet dogovorno in ob striktnem upoštevanju vseh predpisanih postopkov – morebitno samodejno znižanje plač iz tega naslova namreč ni zakonito), vendar je za delavska predstavništva načeloma lahko **sprejemljiv le pod naslednjimi pogoji**:

- da je znižanje začasno;
- da se s kolektivno pogodbo ter s pogodbami o zaposlitvi jasno določi tudi zaveza o načinu, rokih in obliki povračila ustreznih zneskov razlike prizadetim delavcem po prenehanju veljavnosti ukrepa oziroma po »normalizaciji« poslovanja podjetja;
- da v času njegove veljavnosti, razen v skrajnem primeru, dodatno ne bo tudi odpuščanj redno zaposlenih delavcev.

Morebitno »**trajno**« in »**nepovratno**« znižanje plač, ki ga skušajo pod krinko kriznih razmer kar enostransko in postopkovno do konca poenostavljeno uveljaviti nekateri delodajalci, je torej za delavska predstavništva v osnovi nesprejemljivo.

Osnovna plača (kot »cena dela« določene zahtevnosti) je – že po definiciji – vedno določena za polni delovni čas, pri čemer ni pomembno, ali je ta 40 ali 36-urni. V obeh primerih je namreč delavec delodajalcu v celoti na razpolago za isto ceno, tako da poenostavljena logika »manj dela – nižja osnovna plača« v tem primeru niti pod razno ne vzdrži. Tudi skrajšani delovni čas do 36 ur tedensko je po zakonu »**polni delovni čas, za katerega mora biti delavcu zagotovljena »polna« osnovna plača**, določena s kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti ter (najmanj v enaki višini) še s pogodbami o zaposlitvi – in sicer v točno določenem skupnem znesku, ne morda v obliki nekakšnih »urnih postavk«, o čemer bo več govora še v nadaljevanju. Znesek osnovne plače je torej vedno fiksno določen »najmanj« za 36 ur, kolikor po zakonu znaša minimalni tedenski polni delovni čas.

Zato skrajšanje polnega delovnega časa pravno nikakor ne pomeni tudi samodejnega znižanja s kolektivno pogodbo, splošnimi akti in pogodbami o zaposlitvi določenih osnovnih plač delavcem, ampak je le-to lahko samo dogovorno – ob predhodni spremembi vseh, najmanj pa zadnjih dveh navedenih aktov. Morebitno enostransko in samodejno znižanje plač s strani delodajalca iz tega naslova je celo **izrecno protizakonito**, tako da je mogoče razliko po potrebi iztožiti tudi prek sodišča. Enako velja tudi v primeru skrajšanja delovnega

časa pod 36 ur na teden – po zakonu je namreč delodajalec delavcu dolžan zagotavljati delo ali pa mu za čas, ko dela ni, plačati polno nadomestilo plače. Določba 1. odstavka 137. člena ZDR namreč pravi: »(1) Delavec ima pravico do nadomestila plače za čas odsotnosti, v primerih in v trajanju, določenem z zakonom, ter v primerih odsotnosti z dela, ko ne dela iz razlogov na strani delodajalca.«

**(Opomba:** V zvezi z obravnavano problematiko velja posebej opozoriti na fenomen t. i. urnih postavk, ki so določene v nekaterih pogodbah o zaposlitvi in ki naj bi po zadrževanju nekaterih v primerih skrajševanja polnega delovnega časa omogočale avtomatično prilagajanje višine plače dejansko opravljenemu številu delovnih ur. Po določbi 8. alineje 1. odstavka 29. člena ZDR mora biti namreč v pogodbi o zaposlitvi določen »znesek« osnovne plače (kot »cena dela« za polni delovni čas), ne znesek urne postavke, tako da je takšen način pogodbenega določanja osnovne plače že v osnovi pravno nedopusten in neskladen z določili ZDR. Osnovna plača torej ne more biti variabilna kategorija. Prav zaradi možnih manipulacij s spreminjanjem polnega delovnega časa namreč ni mogoče šteti, da je z določitvijo zgolj urne postavke v pogodbi o zaposlitvi točno določen tudi znesek osnovne plače v smislu navedene zakonske zahteve. Če pa je v posameznih podjetjih ta »nezakonit« pristop vendarle uporabljen, je treba vedeti, da je »urna postavka« vedno določena oziroma izračunana na podlagi osnovne plače za polni delovni čas, ki je veljal v času sklepanja pogodbe o zaposlitvi. Zato morebitna zakonska ali s kolektivno pogodbo dogovorjena sprememba polnega delovnega časa samodejno pomeni spremembo objektivnih okoliščin, ki zahtevajo tudi ponoven preračun in določitev nove višine dogovorjene urne postavke v pogodbah o zaposlitvi.)

Zakonito znižanje plač zaradi skrajšanja polnega delovnega je torej možno le če,

- je skrajšanje polnega delovnega časa v skladu z določbo 2. odstavka 142. člena ZDR dogovorjeno s kolektivno pogodbo – na panožni ali podjetniški ravni;
- so morebitne nižje osnovne plače za (novi) polni delovni čas predhodno urejene s splošnimi akti, s katerimi so konkretno ovrednotena posamezna delovna mesta pri delodajalcu kot podlaga za

določitev zneskov osnovnih plač v pogodbah o zaposlitvi, in

- je na podlagi že omenjenega določila 8. alineje 1. odstavka 29. člena ZDR v končni posledici z vsakim delavcem individualno podpisani tudi ustrezen aneks k pogodbi o zaposlitvi o novem znesku osnovne plače.

Ker pa delodajalec niti sindikata niti posameznega delavca v takšne spremembe kolektivne pogodbe oziroma pogodbe o zaposlitvi ne more prisiliti, je morebiten »prostovoljni« pristane delavcev in njihovih predstavništev na tovrstno znižanje plač brez dvoma šteti kot prispevek delavcev k premagovanju trenutnih poslovnih težav podjetij, in sicer predvsem z namenom ohranjanja delovnih mest. (Opomba: V zvezi s tem velja posebej opozoriti, da po ustaljeni sodni praksi Vrhovnega sodišča /sodba VII lps 13/2007/ ne more biti utemeljen odločilni razlog, če delavec s pogodbo o zaposlitvi ne pristane na znižanje plače.) Zato delavska predstavništva v pogajanjih z delodajalcem lahko povsem **upravičeno postavijo in vztrajajo na zgoraj predlaganih pogojih za privolitev v takšen dogovor.**

Nobenega razloga namreč ni, da bi se delavci iz naslova kriznih razmer »trajno« in »nepovratno« odrekli delu svojih plač na račun prihodnjih dobičkov za lastnike, tako da je vztrajanje delavskih predstavništev na gornjih pogojih vsekakor povsem upravičeno. Že dejstvo, da so se morda pripravljene začasno odreči delu plač, brez dvoma lahko pomeni njihov pomemben prispevek k premagovanju krize. Ko bodo podjetja po izhodu iz krize spet delila dobičke, bo namreč v večini primerov to – brez predhodno trdno dogovorjenih zavez – preprosto pozabljeno in pravica do udeležbe pri dobičku bo s strani naših vrlih teoretikov in praktikov »pravega kapitalizma« spet razglašeno kot neodtujljiva pravica lastnikov kapitala, češ da so le oni tisti, ki prevzemajo poslovno tveganje. Prav dogajanje v zdajšnjih razmerah, torej pritiski na vsestransko zniževanje zakonsko in pogodbeno zagotovljenih eksistenčnih delavskih pravic in celo odpuščanje zaposlenih, pa je kronski dokaz, da zaposleni v poslovnih procesih v resnici nosijo vsaj enako, če ne celo večje poslovno tveganje kot lastniki, ki tvegajo samo svoj kapital. Upamo, da to ne bo pozabljeno, ko se bomo v Sloveniji ponovno pogovarjali o morebitni uvedbi »obvezne« udeležbe delavcev pri dobičku.

#### 4. Znižanje plač in državna subvencija

V primeru, ko pod zgoraj omenjenimi pogoji dosežen dogovor o znižanju plač zaradi skrajšanja delovnega časa in s tem do znižanja »stroškov dela« za delodajalca do te mere, da to zadostuje za preprečitev morebitnih odpuščanj, delodajalec pa kljub takšnemu znižanju naknadno dodatno prejme tudi državno subvencijo po Zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa – ZDSPDČ, imajo sveti delavcev in sindikati vso pravico zahtevati, da se prejete subvencije v celoti **namenijo delavcem v obliki »dodatka k /znižani/ plači« ali za ustrezno doplačilo v pokojninsko blagajno.** V takšnem primeru namreč glede na smisel in namen omenjenih subvencij ni nobenega razloga, da prejeto subvencijo v celoti obdrži delodajalec in jo porabi za namene po svoji prosti presoji. Omenjeni zakon v 1. členu izrecno govori o subvencioniranju s »sofinanciranjem plač za polni delovni čas«, kar pomeni, da je dopusten namen uporabe prejetih subvencij jasno določen.

V primerih, ko delodajalec kljub že izvedenemu zgoraj omenjenemu znižanju »stroškov dela« vsaj del prejete subvencije vendarle še vedno nujno potrebuje za ohranitev delovnih mest in to svetu delavcev in sindikatom tudi utemeljeno dokaže, pa so možna pogajanja o tem, kakšen delež prejete subvencije bo v ta namen obdržal delodajalec, kolikšen del pa bo kot dodatek izplačan delavcem oziroma vplačan v pokojninsko blagajno.

#### 5. Zniževanje plač mimo veljavnih kolektivnih pogodb in splošnih aktov

Delavska predstavništva ne smejo dopustiti zmanjševanja plač in drugih pravic delavcev **zgolj prek aneksov k individualnim pogodbam o zaposlitvi** izpod ravni, ki je določena s kolektivno pogodbo in veljavnimi splošnimi akti, ki urejajo plačni sistem znotraj podjetij (sistemizacije delovnih mest, metodologije za vrednotenje delovnih mest, pravilniki o plačah itd.).

Osnovne plače za posamezna delovna mesta (oziroma »vrste del«) so, upoštevaje izhodiščne plače po panožni kolektivni pogodbi, pri delodajalcu običajno natančneje določene – bodisi s podjetniško kolektivno bodisi s splošnimi akti – tako, da so konkretna delovna mesta (oziroma »vrste

del«), opredeljena v sistemizaciji, ustrezno ovrednotena na podlagi vnaprej sprejete enotne metodologije ter razvrščena v ustrezne plačilne razrede ali »opremljena« z ustreznimi količniki v razmerju do najnižje plače. Znesek osnovne plače za posamezno delovno mesto oziroma vrsto del, določen v pogodbi o zaposlitvi, je torej v bistvu **že vnaprej opredeljen s kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti**, tako da ob sklepanju delovnega razmerja (razen morda »navzgor«) niti ni predmet posebnega pogajanja med delavcem in delodajalcem, ampak so zgolj ustrezno »prepisane« iz teh aktov.

Ponekod pa skušajo zdaj delodajalci preprosto obiti veljavne kolektivne pogodbe ter splošne akte o plačah, tako da delavce kot posameznike (pod grožnjo odpovedi ipd.) izsiljujejo, naj s podpisom aneksa k svoji pogodbi o zaposlitvi individualno pristanejo na nižje plače, kot bi jim pripadale skladno z omenjenimi splošnimi pravnimi akti. Takšni aneksi so, posebej če jih posamezniki podpišejo zaradi takšnih ali drugačnih groženj delodajalca, nezakoniti, ker so **v nasprotju z enim najbolj elementarnih načel delovnega prava, to je načelo »in favorem laboratoris«.** To načelo pomeni, da je s kolektivno pogodbo mogoče določiti samo več oziroma ugodnejše pravice, kot jih določa zakon; s pogodbo o zaposlitvi v skladu s splošnimi akti pa samo več oziroma ugodnejše pravice, kot jih določa kolektivna pogodba oziroma splošni akt. Če ne bi bilo tako, bi to seveda pomenilo, da so kolektivne pogodbe in splošni akti o plačah brezpredmetni, celoten sistem kolektivnega delovnega prava pa bi bil porušen.

V zvezi s tem velja posebej opozoriti na **zelo jasno in nedvoumno določbo 30. člena ZDR**, ki pravi: *»Če je določilo v pogodbi o zaposlitvi v nasprotju s splošnimi določbami o minimalnih pravicah in obveznostih pogodbenih strank, določenimi z zakonom, kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom delodajalca, se uporabljajo določbe zakona, kolektivnih pogodb oziroma splošnih aktov delodajalca, s katerimi je delno določena vsebina pogodbe o zaposlitvi, kot sestavni del te pogodbe.«* Če je torej s pogodbo o zaposlitvi določena nižja raven pravic, kot jih določa zakon, kolektivna pogodba ali splošni akt, je pogodba o zaposlitvi v tem delu neveljavna, namesto nje pa se neposredno uporabljajo ustrezne določbe zakona kolektivne pogodbe ali splošnega akta.

Sveti delavcev in sindikati bi morali v zvezi z morebitnimi tovrstnimi pritiski delodajalcev na znižanje plač dosledno vztrajati pri spoštovanju zgoraj (v 3. točki) že omenjenih treh pogojev, v nasprotnem pa **svojim sodelavcem izrecno odsvetovati morebiten podpis ponujenih aneksov k pogodbam o zaposlitvi.**

## 6. Zloraba »prisilnih dopustov«

Delavska predstavništva prav tako ne bi smela pristati na uporabo oziroma bolje rečeno **zlorabo t. i. prisilnih dopustov** kot nekakšnega (nezakonitega) nadomestka za ukrep začasne prerazporeditve delovnega časa ali plačevanja nadomestila za čas »čakanja na delo«. Nekateri delodajalci zaradi trenutnega pomanjkanja dela delavce namreč enostransko in brez njihove privolitve napotujejo kar na redni letni dopust s tem, da naj bi morali kasneje, ko delo spet bo, sedanjo odsotnost zaradi dopusta celo »kompenzirati« še z opravljenim večjim številom ur, ki pa naj ne bi bile plačane kot nadure.

Uporaba t. i. prisilnih dopustov zaradi prilagajanja trenutnim potrebam delovnega procesa s strani delodajalca vsekakor pomeni kršitev zakonskih pravic delavcev. Za reševanje tovrstnih problemov v proizvodnji namreč zakon predvideva **instituit začasne prerazporeditve delovnega časa**, ki je določen v 147. členu Zakona o delovnih razmerjih. Če delodajalec, ki je po zakonu dolžan delavcem zagotavljati delo, tudi z uporabo zgoraj navedenega ukrepa začasne prerazporeditve delovnega časa te svoje dolžnosti ne more izpolniti, pa jim je po določbi 1. odstavka 137. člena ZDR dolžan za čas »čakanja na delo« izplačevati nadomestilo plače.

Letni dopust pa je pravica, namenjena počitku in delovni regeneraciji delavca in jo je mogoče uporabljati le **skladno z njenim temeljnim namenom**. Zakon o delovnih razmerjih v zvezi s tem v določbi 1. odstavka 165. člena zato jasno napotuje na »dogovorno« izrabo letnega dopusta, pri kateri je treba enakovredno upoštevati tako potrebe delovnega procesa kot tudi možnosti za počitek in rekreacijo delavca ter njegove družinske obveznosti. Le na ta način je namreč mogoče zagotoviti smisel in namen letnih dopustov. Tako imenovani prisilni dopusti, pri odrejanju katerih je upoštevan le prvi izmed navedenih kriterijev in s tem izključno interes delodajalca, so zato izrazito v nasprotju z zakonom.

Poleg tega je treba opozoriti, da uporaba prisilnih dopustov kot nekakšnega nadomestka za ukrep začasne prerazporeditve delovnega časa ali »čakanja na delo« pomeni tudi **kršitev drugih pravic delavcev po zakonu**. Ne samo, da delavec na ta način del svojega letnega dopusta porabi povsem neučinkovito in v nasprotju s temeljnim namenom, ampak je ob takšnem pristopu prikrajšan tudi za plačilo nadur, ki jih bo sicer moral opraviti prek polnega delovnega časa v obdobju ponovnega povečanja obsega dela. Če namreč za čas »čakanja na delo« porabi svoj dopust, ni nobenega razloga, da bi delodajalec lahko upravičeno zahteval, naj delavec ta čas kasneje (še enkrat!) nadoknadi oziroma kompenzira z nadurnim delom, ki pa bo plačano kot redne ure.

## 7. Zlorabe t. i. poslovne stimulacije za ukinjanje dela plač za delovno uspešnost

V številnih slovenskih podjetjih se je uveljavil povsem nesprejemljiv model nagrajevanja dela, v katerem je **t. i. poslovna stimulacija**, ki je sicer vezana na poslovno uspešnost podjetja (ali posameznega t. i. profitnega centra) kot celote, postala kar nekakšen nadomestek za del plače iz naslova individualne »delovne« uspešnosti delavca. Sveti delavcev k takšnemu modelu v bodoče ne bi smeli dajati svojega soglasja. Tam, kjer je bil že sprejet, pa bi morali zahtevati njegovo takojšnjo spremembo, kar je še posebej nujno v aktualnih kriznih razmerah. Sveti delavcev to pristojnost vsekakor imajo, kajti »merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev« so po določbi 95. člena ZSDU lahko sprejeta le z njihovim soglasjem.

Glavna značilnost omenjenega modela je v tem, da sta **»delovna uspešnost«** (delavca ali določene povezane skupine delavcev) in **»poslovna uspešnost«** podjetja kot dve sicer različni in po zakonu samostojni podlagi za določanje variabilnega dela plače nelogično in nesprejemljivo združeni v enotno kategorijo, ki se imenuje **»poslovna stimulacija«**, čeprav naj bi bila sicer prva po zakonu obvezna in neodvisna od druge, ki je povsem prostovoljna – torej uveljavljena samo, če je posebej dogovorjena s kolektivno pogodbo. V praksi je to izvedeno na ta način, da se delovna uspešnost delavca sicer ugotavlja, vendar samo za potrebe izračuna njegovega relativnega deleža na »poslovni stimulaciji« kot

nagradi za skupno uspešnost podjetja oziroma organizacijske enote pri tekočem poslovanju. Le-ta pa se deli le, če podjetje doseže začrtane cilje in ima dovolj denarja za izplačilo poslovne stimulacije. Če tega ni, tudi ni nobene stimulacije v obliki variabilnega dela plače, ampak delavcu pripada le fiksni del plače, se pravi osnovna plača, eventualno povečana iz naslova napredovanja na delovnem mestu in dodatki. Skratka, **delovna uspešnost posameznika se posebej ne nagrajuje**, poslovna stimulacija pa je ali je ni. Če torej ni poslovne stimulacije – ker pač podjetje kot celota ni dovolj uspešno, za nikogar tudi ni dela plače iz naslova delovne uspešnosti. Čisto po socialistično, a tako seveda danes ne gre več.

Takšen model nagrajevanja delovne uspešnosti je **že sicer povsem nezakonit**, ker delavcem ne zagotavlja dela plače iz tega naslova, čeprav ta po določbi 126. člena ZDR sodi med »obvezne« sestavine plače delavca. Poleg tega pa je povsem nesmiseln tudi zato, ker je **v bistvu popolnoma nestimulativen**. Tudi nadpovprečno uspešnim delavcem namreč ne prinaša ničesar, če ni uspešno podjetje oziroma določen profitni center kot celota (to pa je, vsaj po medletnih – lahko tudi ustrezno »sfriziranih« – računovodskih izkazih, v podjetjih s takšnim sistemom nagrajevanja pogost pojav) in zato tudi ni t. i. poslovne stimulacije, kar zelo negativno vpliva na splošno raven delovne motivacije zaposlenih in v končni posledici seveda tudi na poslovno uspešnost podjetja kot celote. Demotivira tudi tiste, ki bi sicer (če bi bila individualna delovna uspešnost, tako kot zahteva tudi zakon, nagrajevana neodvisno od poslovne uspešnosti) lahko nadpovprečno uspešni.

Vsa **problematičnost tega modela** pa se še posebej izrazito pokaže v kriznih razmerah, kakršnim smo priča trenutno. Velika večina podjetij s tem modelom nagrajevanja dela v teh razmerah seveda (tudi ob poštenem pristopu k njegovemu izvajanju) ne bo imela nobenih t. i. poslovnih stimulacij, posledično pa bodo vsi delavci prikrajšani tudi za zakonito pravico do dela plače iz naslova individualne delovne uspešnosti. Prihranek delodajalcev iz tega naslova bo v teh razmerah seveda dobrodošel, a žal gre ta spet na račun zakonitih pravic delavcev.

Sveti delavcev in sindikati v podjetjih, kjer imajo uveljavljen obravnavani sistem nagrajevanja dela, naj torej nemudoma

zahtevajo začetek pogajanj za njegovo spremembo, kajti v nasprotnem bodo delavci ves čas trajanja krize še naprej prikrajšani za eno temeljnih zakonskih pravic, t. j. za del plače iz naslova delovne uspešnosti. Osnovna zahteva v zvezi s tem pa je: poslovna stimulacija (iz naslova »poslovne uspešnosti) in »delovna uspešnost« – individualna ali skupinska – morata biti **dva med seboj popolnoma neodvisna in ločena elementa sistema nagrajevanja v podjetju.**

## 8. Prednostna pravica presežnih delavcev do ponovne zaposlitve

V primeru, da je v sedanjih kriznih razmerah nujna uporaba ukrepa odpuščanja določenega števila delavcev iz poslovnih razlogov, so delavska predstavništva dolžna na ustrezen način zagotoviti striktno spoštovanje določbe 102. člena Zakona o delovnih razmerjih, po kateri imajo odpuščeni delavci v roku enega leta **prednostno pravico pri morebitnem ponovnem zaposlovanju na ustrezna delovna mesta.** V ta namen bi bilo smotno ustrezno dopolniti podjetniške kolektivne pogodbe ali skleniti posebne kolektivne pogodbe oziroma sporazume sindikata in sveta delavcev z delodajalcem, v katerih bi bil:

- podrobneje urejen **način in postopek izvajanja te pravice** (npr. dolžnost delodajalca, da poleg javne objave prostega delovnega mesta obvezno tudi osebno obvesti odpuščene delavce, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, o name-ravani ponovni zaposlitvi s pozivom, da se prijavijo na objavo) in
- predvidena tudi ustrezna sankcija za morebitno kršitev te pravice s strani delodajalca (npr. **plačilo določene pavšalne odškodnine prizadetim delavcem** ipd.).

Sveti delavcev pa bi si morali seveda hkrati zagotoviti učinkovit nadzor nad ponovnim zaposlovanjem po koncu kriznih razmer, s katerim bi lahko preverjali dosledno uresničevanje prednostnega zaposlovanja odpuščenih delavcev. Pravno podlago za to lahko predstavlja določba prve alineje 94. člena ZSDU, ki zahteva skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev o »potrebah po novih delavcih«.

## 9. Dosledno spoštovanje predpisanih postopkov pri sprejemanju protikriznih ukrepov

Vsi ostali ukrepi, ki posegajo v položaj in obstoječe pravice zaposlenih, so lahko izpeljani le po postopku, določenem z zakonom in **brez kakršnihkoli »bližnjic«.** Pri tem velja opozoriti, da se v praksi pogosto zavestno spregledujejo zlasti nekatere tovrstne pristojnosti svetov delavcev (npr. obveščanje z možnostjo dajanja mnenj o spremembah glede organizacije delovnega časa in delovnega procesa nasploh, soglasje v primeru sprememb t. i. letnega delovnega koledarja ali organizacijskih ukrepov, ki bodo imeli za posledico zmanjšanje večjega števila zaposlenih ipd.).

V zvezi s tem naj posebej opozorimo na sporno uporabo ukrepa **odreditve kolektivnega dopusta** v času pomanjkanja dela. Kolektivni dopust mora biti planiran s t. i. letnim delovnim koledarjem, za katerega je po določbi 95. člena ZSDU potrebno predhodno soglasje sveta delavcev (»osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta«). Morebitna sprememba časa kolektivnega dopusta pa v bistvu pomeni spremembo sprejetega letnega koledarja in torej ne more biti sprejeta mimo soglasja sveta delavcev.

## 10. Neposredno komuniciranje s kolektivom zaposlenih

Delavska predstavništva so resda pristojna in pooblaščenca za zastopanje kolektivnih interesov zaposlenih v razmerju do delodajalca, vendar pa to ne pomeni, da delodajalec lahko s kolektivom zaposlenih komunicira le prek njih. Prav učinkovito komuniciranje delodajalca z vsemi zaposlenimi je – še posebej v danih razmerah – izjemno pomembno za ustvarjanje in vzdrževanje nujno potrebne »pozitivne organizacijske klime« v podjetjih, brez katere so lahko vsi »protikrizni« ukrepi popoln strel v prazno. Naj še enkrat poudarimo, da brez zavzetega sodelovanja vseh zaposlenih verjetno nobeno podjetje ne bo sposobno uspešno prebroditi sedanje krize. V teh razmerah je zato še pomembnejše kot sicer **razvijati različne oblike neposrednega komuniciranja s celotnim kolektivom zaposlenimi oz. s t. i. interno javnostjo** (zbori delavcev, sestanki organizacijskih skupin, interno glasilo, intranet itd.).

Iz teh razlogov so **delavska predstavništva dolžna:**

- zahtevati od delodajalca, da (razen z njimi) čim bolj neposredno komunicira tudi s celotnim kolektivom, ki mora biti vsestransko obveščen in temeljito seznanjen z nastalimi razmerami ter po možnosti tudi ustrezno konzultiran o predvidenih protikriznih ukrepih;
- tudi sama med pogajanj in pred morebitnim dokončnim podpisom (v imenu kolektiva) »socialnega sporazuma« z delodajalcem pridobiti potrebna stališča, mnenja in pričakovanja najširšega kroga zaposlenih, kar zahteva še posebej izpopolnjen sistem učinkovitega neposrednega komuniciranja tudi na relaciji med delavskimi predstavništvi in kolektivom zaposlenih, ki ga zastopajo.

## III. Nasprotne zahteve delavskih predstavništev delodajalcu

Kot je bilo že uvodoma poudarjeno, je treba dane razmere maksimalno izkoristiti za nadaljnjo krepitev socialnega dialoga in delavskega soupravljanja znotraj podjetij. Zlasti v podjetjih, v katerih je doslej poslovodstvo sindikate in svete delavcev ter njihove zahteve in prizadevanja v tem smislu bolj ali manj ignoriralo, lahko delavska predstavništva spričo dejstva, da so delodajalcu trenutno nujno »potrebna« kot partner, svojo pripravljenost na konstruktivno sodelovanje pri premoščanju trenutne krize z vso pravico pogojijo z **zahtevo po vzpostavitvi trajnejšega partnerskega odnosa tudi z nasprotne strani.** Pravo tovrstno partnerstvo je namreč lahko le obojestransko in ne more biti vezano samo na krizne razmere.

Za svete delavcev, ki so si morda doslej pri delodajalcu zaman prizadevali za sklenitev participacijskega dogovora, zagotovitev ustreznih materialnih pogojev za svoje delovanje v skladu z zakonom, dosledno spoštovanje njihovih participacijskih pravic po ZSDU (obveščanje, skupna posvetovanja, soodločanje s soglasjem itd.) in ustrezno vključevanje v poslovno odločanje nasploh oziroma za vzpostavitev »pravega« soupravljanja, je torej zagotovo zdaj pravi trenutek, da **te svoje zahteve obnovijo in z njimi po potrebi tudi pogojijo svojo pričakovano »konstruktivnost« pri spreje-**

**manju protikriznih ukrepov.** Enako velja za sindikate, ki doslej niso uspeli prodreti s svojimi zahtevami po sklenitvi podjetniške kolektivne pogodbe, z ustreznim vključevanjem v urejanje vseh vidikov internih delovnih razmerij in vzpostavitev »pravega« socialnega dialoga z delodajalcem. Velika objektivna medsebojna soodvisnost med t. i. notranjimi deležniki poslovnega procesa (lastniki, menedžment in zaposleni) ter med pogodbenimi partnerji tržnih delovnih razmerij (delodajalci in delojemalci oziroma njihovi sindikati) se namreč najbolj jasno izkaže prav v kriznih razmerah. Naj torej kriza po možnosti prinese tudi kaj dobrega in pozitivnega vsaj na področje izgrajevanja sodobnejše kulture družbeno-ekonomskih odnosov med udeleženci industrijskih razmerij.

#### IV. Partnerski način (so)delovanja svetov delavcev in sindikatov

Čeprav so pristojnosti sindikatov po ZDR in svetov delavcev po ZSDU formalno ločene, pa se le-te glede številnih trenutno aktualnih »protikriznih« ukrepov v praksi precej prepletajo in dopolnjujejo. Zato bi posebej v zvezi s sprejemanjem aktualnih tovrstnih programov veljalo svetom delavcev in sindikatom ponovno priporočiti skupno **delovanje po načelih t. i. partnerskega modela sodelovanja obeh vrst delavskih predstavništev v podjetjih**, katerega v Združenju svetov delavcev tudi sicer načelno zastopamo. To pomeni skupno analiziranje predlaganih ukrepov in skupno oblikovanje enotnih stališč (v tem

smislu je priporočljivo zlasti sklicevanje skupnih sej na to temo) ter skupno nastopanje v pogajanjih z delodajalcem po principu sozastopništva, ki predpostavlja tudi skupno podpisovanje sprejetih dogovorov.

Takšne pristop namreč zagotavlja ne samo večjo in v danih razmerah še posebej pomembno uravnoteženost pogajalske moči delojemalcev in delodajalcev, temveč tudi bolj vsestransko in temeljito pretehtane rešitve, s tem pa ne nazadnje tudi manj težav in odporov pri njihovem uresničevanju. Ocenjujemo, da je prav aktualna kriza, ki dobesedno kliče po čim bolj enotnem nastopanju vseh delavskih predstavništev, verjetno idealna priložnost za preizkus učinkovitosti omenjenega modela sodelovanja svetov delavcev in sindikatov v konkretni praksi.

## NUJNO BI BILO SPREMENITI NAČIN DODELJEVANJA DRŽAVNIH SUBVENCIJ

*Ko se je sprejemal Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa – ZDSPDČ (kot nekakšen »socialno primernejši« nadomestek za splošno in linearno znižanje prispevkov delodajalcem) je bil najavljen kot ukrep, ki naj bi v teh kriznih razmerah pripomogel k ohranjanju delovnih mest, istočasno pa tudi v čim večji meri k ohranjanju delovnopравnih pravic zaposlenih – torej kot pomoč tako delodajalcem kot delavcem. A spričo močno spornega, če ne že kar očitno zgrešenega, načina njegovega uresničevanja v praksi se je ta njegov smisel in namen povsem izgubil, njegovi dejanski učinki pa utegnejo biti v resnici ravno nasprotni želenim. Zato bi bile v tem smislu vsekakor nujne takojšnje korekcije.*

### Neselektivno dodeljevanje subvencij

Zakonu in njegovi temeljni ideji zagotovo ni kaj očitati. Njegov cilj naj bi bil – kot je med drugim jasno zapisano tudi v pojasnilih na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje kot pooblaščenega izvajalca zakona – »ublažiti posledice prihajajoče gospodarske krize prek zagotavljanja pomoči **delodajalcem in delavcem** v primerih odločitve za skrajševanje delovnega časa«. A tako nerazumnega načina njegovega uresničevanja v praksi, kot smo mu trenutno priča, verjetno ni pričakoval nihče. Za pridobitev državne subvencije po tem zakonu namreč lahko zdaj brez kakršnih koli posebnih pogojev povsem enakopravno kandidirajo prav vsi delodajalci, ki so prešli na skrajšani delovni čas, torej:

- tako tisti, ki bodo kljub skrajšanju polnega delovnega časa s pomočjo prejetih subvencij ohranili dosedanje raven (ali vsaj ublažili morebitno znižanje) osnovnih plač in s tem povezanih vplačil pokojninskih in drugih socialnih prispevkov delavcem;
- kot tudi tisti, ki so iz naslova skrajšanja polnega delovnega časa sorazmerno znižali, in sicer »nepovratno«, tudi osnovne plače in vplačane prispevke delavcem in si s tem že sami zmanjšali t. i. stroške dela na račun pravic zaposlenih.

### Kje je »pomoč« zaposlenim?

Problem je seveda smiselnost in upravičenost subvencioniranja slednjih, kajti z vidika zgoraj omenjenih temeljnih ciljev zakona (pomoč tudi delavcem!) verjetno

nikomur ni jasno, **kaj naj bi pod temi pogoji od prejetih subvencij pravzaprav imeli njihovi zaposleni** – bodisi v smislu ohranjanja delovnih mest bodisi svojih pravic iz delovnega razmerja – in v čem naj bi tem kakor koli ublažile njihov položaj.

**Kot prvo** – kdo lahko trdi, da za potrebe ohranitve obstoječega števila delovnih mest pri posameznem delodajalcu, ki je znižal plače in druge pravice zaposlenim, ni že tovrstno zmanjšanje »stroškov dela« povsem zadostovalo in da je morebitna odpuščanja zares preprečila šele dodatna državna subvencija? Po čem je torej mogoče sklepati, da bodo na ta način dodeljene subvencije dejansko prišle »v prave roke« vsaj v smislu tega cilja in kdo to sploh preverja? V številnih podjetjih (npr. Acroni, Talum, Iskra Avtoelektrika itd.), ki so skrajšala delovni čas, so tako celo javno

povedali, da odpuščanj ne bi bilo tudi brez subvencij. Mnoga podjetja pa bodo najprej izpeljala vsa nameravana odpuščanja večjega števila presežnih delavcev, nato pa zaprosila še za subvencijo – tudi za takšno subvencioniranje »ohranjanja delovnih mest« zaenkrat namreč ni nobenih ovir. **Kot drugo** pa ne zakon ne navodila za njegovo izvajanje v ničemer ne zavezujejo omenjenih delodajalcev, da morajo prejete subvencije dejansko nameniti za plače delavcem (npr. v obliki 60 evrov dodatka k »znižani« plači) in/ali za nezmanjšana vplačila v pokojninsko blagajno, temveč jih lahko porabijo povsem po svoji presoji. Ali subvencije v teh primerih torej res pomenijo »subvencioniranje plač za polni delovni čas«, kot to določa 1. člen ZDSPDČ? Če ne, kaj naj bi potem sploh bil njihov smisel, ko pa vendarle vemo, da skrajševanje delovnega časa še zdaleč ni edini možen ukrep za ohranjanje delovnih mest ob morebitnem pomanjkanju dela?

S takšnim uresničevanjem sicer dobro zamišljenega zakona torej država dejansko le **dodatno nagrajuje** (tudi) delodajalce, ki so zaposlenim – čeprav pogosto povsem nezakonito – iz naslova skrajšanja polnega delovnega časa samodejno znižali plače in druge pravice, subvencije pa porabili za druge namene, pri čemer, kot rečeno, ni prav nobenega zagotovila, da je bilo s tem pri njih tudi v resnici rešeno kako delovno mesto. Takšne pomoči seveda nimajo ni-

kakršnega smisla, velik del 230 milijonov proračunskega denarja pa bo porabljen povsem nenamensko, torej »v prazno«. A žal to sploh ni edini in glavni problem.

### Spodbujanje vsesplošnega zniževanja plač

Glavni problem je namreč v tem, da tovrstno »dodatno nagrajevanje zniževanja delavskih plač« v praksi učinkuje kot **neposredna spodbuda delodajalcem za vsesplošno uporabo tega ukrepa**. Prestrašene delavce pod krinko kriznih razmer »prepričati« (beri: prisiliti) v znižanje plač je seveda najmanjši problem, zato se bodo tega ukrepa v povezavi s skrajševanjem delovnega časa brez dvoma začeli množično posluževati tudi delodajalci, ki jim tega sicer ne bi bilo treba. Težko si je namreč predstavljati, da bi se kateri izmed njih, če v to ne bo prisiljen, takšnemu državnemu »darilu« odrekel v korist delavcev. Učinki obravnavanega zakona torej utegnejo biti pod temi pogoji za slovenske delavce naravnost katastrofalni, za gospodarstvo kot celoto pa precej irelevantni.

### Vrniti zakonu prvotni smisel in namen

Uresničevanje obravnavanega zakona bi bilo torej nujno z ustreznimi dodatnimi navodili nemudoma korigirati tako, da mu

bo **vrnjen njegov prvotni smisel in namen**. To pa pomeni, da so do državne subvencije iz naslova skrajšanja polnega delovnega časa lahko upravičeni le delodajalci, ki izpolnjujejo enega od naslednjih pogojev:

- da iz tega naslova niso znižali plač in vplačil za socialne prispevke zaposlenih;
- da so se z zaposlenimi dogovorili le za začasno znižanje plač in drugih pravic zaradi premagovanja trenutnih kriznih razmer, ki pa jim bo po normalizaciji poslovanja podjetja na ustrezen način povrnjeno;
- da v primeru že dogovorjenega »nepovratnega« znižanja plač prejete subvencije v višini 60 evrov mesečno v celoti namenijo za prejemke zaposlenim kot (morda vsaj delno) nadomestilo za njihove znižane plače in vplačila v pokojninsko blagajno.

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij je Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve že pred časom posredovalo **pobudo za urgentno ukrepanje** v zgoraj navedenem smislu, vendar ne odgovora ne kakršnih koli ukrepov žal še ni. Ob morebitnem še nadaljnjem čakanju pa seveda niti ne bodo več smiselni.

*dr. Mato Gostiša*

## N A R O Č I L N I C A

Naročamo ..... izvod(ov) strokovno-informativne revije **Industrijska demokracija**. Letno izide šest števil.

**Naziv podjetja:**

.....

**Naslov podjetja:**

.....

**Davčna številka podjetja:** .....

**Revijo pošiljajte na naslov:**

.....

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov: **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj** ali po faksu: **04 231 44 71**.

Dodatne informacije lahko dobite po telefonu: 04 231 44 70.



Piše:  
dr. Valentina Franca

## VPLIV NOVELE ZDR-A NA SOCIALNO PARTNERSTVO

*Vsaka sprememba temeljnega zakona na področju delovnih razmerij, t. j. Zakona o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 45/08), /ne/posredno vpliva na vse situacije med delodajalci in delavci oziroma njihovimi predstavniki. Tako je bilo tudi z novelo ZDR-A, ko je zakonodajalec konec leta 2007 spremenil približno tretjino členov ZDR.*

Med glavnimi cilji sprememb je bilo omogočanje večje fleksibilnosti ob hkratnem zagotavljanju prožne varnosti (**flexi-  
curity**). Z raziskavo o spremljanju učinkov spremembe delovne zakonodaje na razvoj delovnih razmerij v praksi, ki je bila sofinancirana s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve,<sup>1</sup> smo raziskovali tudi **vpliv novele ZDR-A na socialno partnerstvo**, kar je predstavljeno v nadaljevanju. Rezultati temeljijo na pilotski anketi, ki je bila izvedena med delodajalci in sindikati.<sup>2</sup>

### Spremembe ZDR-A in delavski predstavniki

Novela ZDR-A neposredno ni posegla v položaj in delo delavskih predstavnikov pri urejanju delovnih razmerij v organizacijah. Sindikati in delavska voljena predstavništva tako še naprej sodelujejo pri sklepanju kolektivnih dogovorov ter opravljajo druge naloge, ki so jim omogočene na podlagi zakonodaje. Po drugi strani pa vsaka sprememba delovne zakonodaje vpliva tudi na

delo delavskih predstavnikov in posredno tudi na delo drugih subjektov, s katerimi delodajalci sodelujejo. Zakonodajne spremembe namreč lahko posredno vplivajo na sklepanje novih dogovorov in drugih oblik sodelovanja. Za sindikate je zlasti pomembno urejanje v kolektivnih pogodbah, še posebej zaradi določbe drugega odstavka sedmega člena ZDR, po katerem je mogoče **s kolektivno pogodbo ali s pogodbo o zaposlitvi določiti pravice, ki so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon**. Torej če zakon spremeni določeno pravico, ima to neposredno vpliv tudi na nadaljnje avtonomno urejanje med sindikati in delodajalci. Kljub temu da ZDR-A ni bistveno posegla v ureditev delavskih predstavništev, velja omeniti nekaj sprememb:

- **Drugi odstavek 20. člena:** po tem členu je delodajalec dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela. Po 8. členu ZDR pa mora delodajalec splošne akte posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu. Pred novelo ZDR-A se je dolžnost nanašala

zgolj na pogoje za posamezno delovno mesto, sedaj pa je to razširjeno še na vrsto dela. S tem imajo sindikati posreden vpliv tudi na zaposlovanje novih sodelavcev. Po tretji alineji prvega odstavka 29. člena pa je naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela s kratkim opisom del pogodbe o zaposlitvi.

- **Prvi odstavek 68. člena:** pravica do sindikalnega organiziranja in sodelovanja pri upravljanju ni omejena zgolj na tiste delavce, ki svoje delo opravljajo v prostorih delodajalca. Prvi odstavek 68. člena določa, da ta pravica pripada tudi delavcem, ki opravljajo delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem. Pred ZDR-A zakon ni vseboval takšne izrecne diktacije za to pravico, čeprav je takšnim delavcem ravno tako pripadala.
- **Šesta alineja 89. člena:** kot neutemeljen razlog za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi se med drugim šteje tudi udeležba v stavki, ki je organizirana v skladu z zakonodajo. Pred ZDR-A je zakon določal, da se kot neutemeljen razlog za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi med drugim šteje tudi udeležba v stavki, organizirani v skladu z zakonom in stavkovnimi pravili.
- **Drugi odstavek 97. člena:** delodajalec se je pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev dolžan predhodno in z namenom, da se doseže

<sup>1</sup> Avtorji raziskave so mag. Katarina Kresal Šoltes, dr. Valentina Franca, dr. Barbara Kresal, dr. Etelka Korpič Horvat in dr. Darja Senčur Peček.

<sup>2</sup> Anketne vprašalnike, ki so bili anonimni, je izpolnilo 25 sodelujočih, od tega 16 predstavnikov delodajalcev in 9 predstavnikov sindikatov. Anketiranje je potekalo septembra 2008 pod strokovnim vodstvom in je trajalo 45 minut. Večina anketirancev je bila iz zasebnega sektorja, več kot polovica jih je prihajala iz podjetij z več kot 500 zaposlenimi, regijsko so bili sodelujoči razpršeni, glede na glavno dejavnost pa je bilo največ anketirancev iz predelovalnih dejavnosti, kmetijstva in gradbeništva.

sporazum, posvetuje s sindikati o predlaganih kriterijih za določitev presežnih delavcev, pri pripravi programa razreševanja presežnih delavcev pa o možnih načinih za preprečitev in omilitev števila odpovedi ter o možnih ukrepih za preprečitev in omilitev škodljivih posledic. Pred spremembo ZDR-A je bila razlika v diktaciji, saj je prej izrecno pisalo, da se mora posvetovati, sedaj pa da se posvetuje.

## Vpliv novele na izvajanje fleksibilnosti

Pri zagotavljanju fleksibilnosti, zlasti pri uvajanju novih fleksibilnih oblik dela, je pomembno, da si delodajalci zagotovijo **čim višjo stopnjo strinjanja z delavci oziroma njihovimi predstavniki**. Zlasti je to pomembno pri prvem uvajanju fleksibilnih oblik dela, saj delavci pogosto to povezujejo z nižanjem delavskih pravic. Pomembno je, da so te novosti delavcem jasno predstavljene, da so vključeni v razpravo in da skušajo skupno priti do soglasne odločitve. Poleg delavcev je smiselno, da delodajalci pritegnejo k sodelovanju tudi druge subjekte, ki imajo (ne)posreden vpliv na izvajanje fleksibilnosti. Zato nas je v anketi zanimalo, ali delodajalci pri izvajanju fleksibilnosti v praksi sodelujejo z različnimi subjekti, kot so:

- sindikati
- voljeni delavski predstavniki (svet delavcev ali delavski zaupnik)
- delodajalske organizacije
- vladne službe, javna nacionalna služba za zaposlovanje (Zavod RS za zaposlovanje)
- luniverzitetne znanstveno raziskovalne inštitucije in
- druge nevladne organizacije (zveze upokojencev, zveze invalidov...)

Sodelujoči so navedli, da na področju izvajanja fleksibilnosti **največ sodelujejo z delavskimi predstavniki, sveti delavcev (ali delavski zaupniki) in sindikati, ter z delodajalskimi organizacijami**. Sodelovanje pa je najmanjše z univerzitetnimi raziskovalno-izobraževalnimi institucijami in nevladnimi organizacijami.

## Sindikati

Pri izvajanju fleksibilnosti v praksi slaba polovica sodelujočih veliko sodeluje s sindikati. Slaba četrtina je navedla, da s sindikati sploh ne sodeluje pri tem. Ostala

četrtina sodelujočih pa je navedla, da sodeluje, vendar ne zelo intenzivno. Relativno visok odstotek sodelovanja s sindikati je nedvomno posledica delovnopravne zakonodaje, ki na več mestih zavezuje delodajalca k sodelovanju s sindikati. V primerjavi z delavskimi voljenimi predstavništvi je zakonska obveza po sodelovanju manjša, po drugi strani pa je vloga sindikatov močnejša predvsem zaradi možnosti sklepanja kolektivnih pogodb. Te pa tudi vplivajo na izvajanje fleksibilnosti v praksi in posledično na skupno sodelovanje sindikatov in delodajalcev pri izvajanju fleksibilnosti v praksi.

## Delavski voljeni predstavniki

Pri voljenih delavskih predstavnikih je 55 odstotkov sodelujočih navedlo največjo stopnjo sodelovanja pri izvajanju fleksibilnosti v praksi. Tako visok odstotek po eni strani ne preseneča, zlasti če upoštevamo določila ZSDU, ki zavezujejo delodajalca, da pri določenih vprašanih potrebuje soglasje sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika. Ravno tako so pomembna področja, kjer je delodajalec dolžan svet delavcev obveščati in se z njim posvetovati. Po drugi strani pa rezultat deloma preseneča, saj je glede na izvedene raziskave stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka. To pomeni nizek odstotek podjetij, v katerih se delavsko soupravljanje dejansko uresničuje (ustanovitev sveta delavcev, izvajanje določil ZSDU in podobno). Zato je lahko ta rezultat posledica manjšega vzorca oziroma sodelujočih, ki so zaposleni v organizacijah, kjer se delavsko soupravljanje dejansko uresničuje.

## Delodajalske organizacije

Delodajalske organizacije so v zadnjih letih večkrat poudarjale pomen fleksibilnosti v delovnih razmerjih. V svojih stališčih se zavzemajo za večjo stopnjo fleksibilnosti pri različnih vidikih zaposlitve, zlasti poudarjajo pomen fleksibilnosti pri prenehanju oziroma natančneje pri odpovedi pogodbe o zaposlitve s strani delodajalca. Zato je tudi razumljivo, da sodelujoči veliko sodelujejo pri zagotavljanju fleksibilnosti v praksi ravno z delodajalskimi organizacijami. Dobra polovica sodelujočih je navedla, da z delodajalskimi organizacijami zelo sodelujejo, dobra desetina pa da z njimi skorajda ne sodeluje. Slednje je lahko posledica prostovoljnega članstva v delodajalskih organizacijah. Kajti če neka organizacija ni včlanjena v delodajalsko združenje, je težje pričakovati, da se bo pri izvajanju delovno-

pravne zakonodaje opirala na nasvete in prakso delodajalskih združenj.

## Vladne službe

Pri vladnih službah oziroma javni nacionalni službi za zaposlovanje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje) je opaziti manjšo stopnjo sodelovanja pri izvajanju fleksibilnosti v praksi. Slabih 30 odstotkov sodelujočih je navedlo, da s temi institucijami veliko sodelujejo; dobra polovica sodelujočih pa, da sodelujejo manj oziroma nič. Tako velik odstotek sodelujočih, ki z navedenimi institucijami ne sodeluje, je lahko posledica relativno majhnega števila zakonskih določil, ki bi organizacije zavezovale k tovrstnemu sodelovanju. Zato so organizacije bolj ali manj prepuščene lastni iniciativi in potrebi po sodelovanju z vladnimi službami pri izvajanju fleksibilnosti v praksi.

## Univerzitetne znanstveno-raziskovalne in izobraževalne institucije

Predzadnje mesto glede sodelovanja pri izvajanju fleksibilnosti v praksi so zasedle univerzitetno znanstveno raziskovalne in izobraževalne institucije. Dobra polovica jih je navedla, da s temi institucijami večinoma ne sodelujejo pri izvajanju fleksibilnosti v praksi. Čeprav so na predzadnjem mestu, bi lahko bil odstotek drugačen (morda nižji), glede na to, da je večina sodelujočih v raziskavi kolektivnih članov Inštituta za delo, ki se uvršča v kategorijo tovrstnih institucij. Sodelovanje s tovrstnimi institucijami seveda ni zakonsko obvezno, prinaša pa pozitivne učinke, saj so to stičišča teorije in prakse. Smiselno bi bilo sodelovanje s tovrstnimi institucijami spodbujati v smeri večanja poznavanja možnosti izvajanja fleksibilnosti v praksi.

## Druge nevladne organizacije

Z drugimi nevladnimi organizacijami pri izvajanju fleksibilnosti v praksi sodeluje le slaba desetina sodelujočih. Ostali so navedli, da z drugimi nevladnimi organizacijami pri tem skorajda ne sodelujejo. Razloge za šibko sodelovanje gre iskati v nezavezanosti sodelovanja na zakonski ravni. Ravno tako je vprašanje, kakšna je učinkovitost sodelovanja z nevladnimi organizacijami na ravni podjetij. Vsekakor je sodelovanje z nevladnimi organizacijami dobrodošlo in smiselno, a bolj ustrezno na nacionalni ravni.

Pri analizi odgovorov glede na to, ali sodelujoči zastopa delodajalsko stran

(delodajalec ali delodajalsko združenje) ali sindikat, ni bilo opaziti bistvenih razlik.

## Razlogi sodelovanja

Sodelujoče nismo vprašali zgolj, s kom sodelujejo pri izvajanju fleksibilnosti v praksi, temveč tudi, **zakaj sodelujejo**. Predvsem nas je zanimalo, ali to počnejo zgolj zaradi zakonodaje. Kajti če je temu tako, si težko obetamo kakšne kakovostne premike in odnose. Če pa – nasprotno – to počnejo zaradi prepričanja, da bodo s tem pripomogli h kakovostnejšemu socialnemu dialogu in večjemu zadovoljstvu delavcev, je to korak v pravo smer. Zato smo sodelujoče vprašali, kakšen je razlog za sodelovanje z naštetimi subjekti oziroma ali je to posledica:

- izključno zakonodaje, saj drugače takšno sodelovanje otežuje in upočasni odločanje
- Izakonodaje, sicer pa sodelovanje nima niti pozitivnih niti negativnih učinkovitost
- Iprepričanja, da sodelovanje s socialnimi partnerji in po potrebi tudi z drugimi nevladnimi organizacijami olajša uvajanje in izvajanje praks „flexicurity“

Iz celotnega vzorca (slika 1) je razvidno, da **več kot polovica sodelujočih ne glede na zakonodajo sodeluje s socialnimi partnerji in po potrebi tudi z drugimi nevladnimi organizacijami** pri izvajanju fleksibilnosti v praksi, ker po njihovem mnenju takšno sodelovanje olajša uvajanje in izvajanje praks „flexicurity“. Pri delodajalcih je takšnega mnenja natanko polovica sodelujočih, pri sindikatih pa kar tri četrtine.

Precejšnje razlikovanje je opazno pri trditvi, da je glavni razlog za sodelovanje z

navedenimi subjekti **izključno zakonodaja**, sicer pa takšno sodelovanje otežuje in ovira odločanje. Pri delodajalcih je takšno prepričanje navedlo 37,5 odstotka sodelujočih, znatno nižji pa je odstotek sodelujočih predstavnikov sindikata (12,5 odstotka). Pri drugi trditvi, da sodelujejo zaradi zakonodaje, sicer pa sodelovanje nima niti pozitivnih niti negativnih učinkov, pa sta bili skupini podobnega mnenja, saj pri obeh je delež enak – 12,5 odstotka.

Zanimivo je pogledati, kakšna so mnenja sodelujočih pri drugih vprašanih, ki se nanašajo na izvajanje fleksibilnosti v praksi. Polovica tistih, ki meni, da sodelovanje z navedenimi subjekti prinaša pozitivne učinke ne glede na zakonodajo, je hkrati prepričana, da je **delovna zakonodaja glede možnosti uporabe fleksibilnih oblik ustrezna**. Druga polovica pa je prepričana, da zakonodaja ne omogoča dovolj fleksibilnih oblik zaposlitve. Enako razporeditev odgovorov srečamo pri tistih, ki sodelujejo z navedenimi subjekti izključno zaradi zakonodaje.

Podoben vzorec se kaže tudi pri drugih vprašanih. Denimo, dobra polovica tistih, ki sodelujejo s socialnimi partnerji in drugimi subjekti zgolj zaradi zakonodaje, meni, da se bodo na podlagi zakonskih novosti po uveljavitvi novele ZDR-A **atipične oblike zaposlitve uporabljale lažje kot doslej**. Druga polovica pa meni, da bo to težje kot doslej. Več kot polovica tistih, ki navajajo, da je sodelovanje koristno ne glede na zakonodajo, meni, da se bodo atipične oblike zaposlitve uporabljale težje kot doslej, slaba polovica pa lažje.

Sodelujoči so bili podobno (na polovico) razdeljeni pri vprašanih o ustreznosti zakonske ureditve glede **možnosti uporabe**

**notranje fleksibilnosti**. Polovica sodelujočih, ki sodelujejo z navedenimi subjekti pri izvajanju fleksibilnosti v praksi zaradi zakonodaje, meni, da je zakonska ureditev o možnostih uporabe notranje fleksibilnosti ustrezna, slaba polovica pa meni, da zakonska ureditev nudi premalo možnosti. Večina tistih, ki sodelujejo z navedenimi subjekti ne glede na zakonodajo, pa meni, da je zakonska ureditev ustrezna.

V praksi delodajalca se bo na podlagi zakonskih novosti po uveljavitvi novele ZDR-A uporabljala notranja fleksibilnost lažje kot doslej – tako meni polovica sodelujočih, ki so pri razlogih sodelovanja z navedenimi subjekti odgovorili, da to počnejo izključno zaradi zakonodaje. Druga polovica pa meni, da bo to težje kot doslej.

Pri vseh odgovorih **skorajda ni razlike med mnenji delodajalske in delavske strani**.

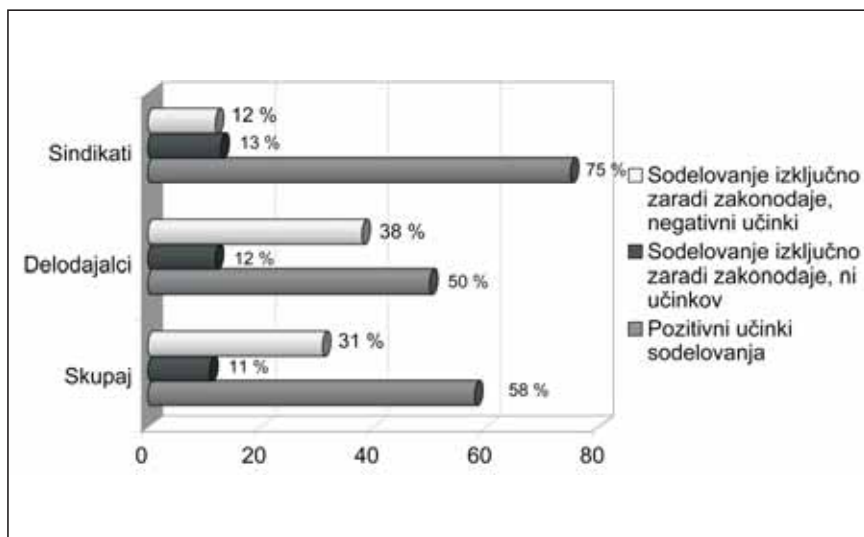
## Pogled naprej

Pri izvajanju fleksibilnosti v praksi je zelo **pomembno sodelovanje s čim večjim številom interesnih skupin**. Hkrati pa je pomembno, da tovrstno sodelovanje in iskanje soglasja ne ovira oziroma otežuje poslovnega odločanja. Skozi celoten proces izvajanja fleksibilnosti, to je od njene uvedbe do prenehanje posameznih oblik, je pomembno iskati ravnovesje med interesi posameznih skupin in možnostjo učinkovitega in hitrega odločanja. Kajti samo ob takšni predpostavki lahko pričakujemo večje zanimanje za sodelovanje zlasti z delodajalske strani.

Odgovori na vprašanja o sodelovanju z drugimi subjekti pri izvajanju fleksibilnosti v praksi kažejo, da **sodelujoči največ sodelujejo s socialnimi partnerji**, to so predstavniki delavcev (sindikati in delavski voljeni predstavniki) ter delodajalske organizacije. Na to nedvomno vplivata zakonska ureditev, ki pri določenih vprašanih narekuje skupno sodelovanje, in tradicija socialnega dialoga. Manjše sodelovanje je opaziti pri vladnih službah in univerzitetnih institucijah. Sodelovanja pa skorajda ni z nevladnimi organizacijami.

Pri razlogih, **zakaj sodelujoči sodelujejo z izbranimi subjekti**, opazimo dve nasprotujoči si mnenji, ki sta približno enako zastopani. Prva polovica meni, da je takšno sodelovanje dobro samo po sebi in da prinaša pozitivne učinke ne glede na zakonsko ureditev. Druga polovica pa je prepričana v nasprotno. Meni namreč, da

Slika 1: Razlogi sodelovanja pri izvajanju fleksibilnosti



takšno sodelovanje otežuje in upočasni odločanje, zato ga izvajajo izključno zaradi zakonodaje. Zelo majhna je skupina, ki takšno sodelovanje izvaja zaradi zakonodaje, sicer pa meni, da tovrstno sodelovanje nima ne pozitivnih ne negativnih učinkov.

V luči dobrega sodelovanja in iskanja skupnega soglasja bi bili smiselno **usmeriti ukrepe v drugo skupino, torej tisto, ki je izrazito negativno naklonjena takšnemu**

**sodelovanju.** Predvsem bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah ugotoviti, kakšni so konkretni razlogi tako negativnega stališča in kaj bi sodelujoče spodbudilo, da bi to sodelovanje začeli uresničevati. Po drugi strani pa so odprta številna vprašanja in možnosti za nadaljnjo raziskovanje, kaj lahko posamezni subjekti nudijo oziroma, kaj lahko storijo pri izvajanju fleksibilnosti v praksi. Kajti če sta njihova ponudba in

pripravljenost majhni, se ne gre čuditi odporu, ki je zaznan v raziskavi. Po drugi strani pa enako velika skupina sodelujočih meni obratno, da obstajajo dobre prakse, ki potrjujejo učinkovitost sodelovanja. Podrobneje jih je treba raziskati in skušati najti načine, kako jih prenesti v skupino sodelujočih, ki imajo do takšnega sodelovanja odklonilen odnos.

## DELAJSKO SOUPRAVLJANJE – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:  
Barbara Lužar

# EVROPSKI SVETI DELAVCEV V PRAKSI

*Članek povzema glavne ugotovitve nedavne raziskave evropske Fundacije za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev iz Dublina (Eurofound) o izkušnjah članic EU, še posebej novih članic, z evropskimi sveti delavcev.*

Raziskave fundacije že od samega začetka uvedbe Direktive o evropskih svetih delavcev iz leta 1994 ponujajo evropskim socialnim partnerjem relevantne informacije o sklenjenih pogodbah v okviru Direktive (1994-2000), o razvoju evropskih svetov delavcev, njihovem delovanju v praksi in o vplivu, ki ga imajo pri transnacionalnih poslovnih odločitvah. Fundacija je v preteklosti objavila tudi poročila o vplivu evropskih svetov delavcev na sistem industrijskih odnosov v multinacionalnih podjetjih in znotraj nacionalnih okvirjev članic EU.

### Evropski sveti delavcev v praksi (ESD)

V vzorec raziskave iz leta 2004 je bilo vključenih 41 evropskih svetov delavcev (ESD) v podjetjih, ki imajo sedež v petih različnih državah: Francija, Nemčija, Italija, Švedska in Anglija. Rezultati razkrivajo

večjo raznolikost v praksi ESD-jev, od simbole vlog, ki je omejena na letna srečanja, do bolj aktivne vloge, ki vključuje redno

povezanost z menedžerji – tudi v smislu pogajalskih dogovorov in skupnih tekstov.

**Aktivnost evropskih svetov delavcev** lahko na kratko strnemo v nekaj ključnih točk:

- V okviru nekaterih ESD-jev imajo predstavniki menedžmenta in zaposlenih redne stike, v oviru drugih ESD-jev je stik med delavci in menedžmentom omejen na letne plenarne seje.
- Direktorji kadrovskih služb in HRM oddelkov so pri kontaktih s predstavniki zaposlenih ponavadi na strani menedžmenta: včasih jih spremlja direktor ali drug član uprave.
- Večja kot je centraliziranost HR menedžmenta na evropskem nivoju in večja kot je koordinacija menedžerskih praks in industrijskih odnosov, večja je vpetost menedžmenta v delovanje evropskih svetov delavcev. V podjetjih z decentralizirano menedžersko strukturo pa menedžerji podružnic pogosto niso vpeti v delovanje ESD.
- V številnih primerih imajo ESD manjše število izbranih odborov z izvršilno funkcijo, ki se lahko na hitro sestanejo. Pogosto je menedžment bolj pripravljen v poslovne dejavnosti vključiti izbrane odbore kot pa cel evropski svet delavcev.
- V nekaterih ESD so ustanovljena skupna delovna telesa, sestavljena iz predstavnikov menedžmenta in zaposlenih, ki se ukvarjajo s specifičnimi zadevami. Obstoj takšnih teles lahko pomeni večjo sprejetost in podporo ESD s strani menedžmenta.

## Obveščanje v evropskih svetih delavcev

Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo primeri, kjer je menedžment izpolnjeval le minimalno obveznost glede obveščanja zaposlenih v okviru ESD, in primeri, kjer so bili predstavniki zaposlenih popolno obveščeni, saj je menedžment želel povečati njihovo razumevanje za racionalnost transnacionalnih poslovnih odločitev (npr. selitev proizvodnje), sprejetje teh odločitev s strani zaposlenih in s tem legitimnost odločitev. V večini primerov so predstavniki zaposlenih ocenili obveščanje s strani menedžmenta kot zadovoljivo, dobro ali zelo dobro. Razlike med podjetji obstajajo glede na časovni okvir pridobljene informacije: v nekaterih primerih gre za informacije za nazaj, v nekaterih za aktualne in pretekle informacije, v nekaterih primerih pa celo za prihodnje načrte.

## Posvetovanje v evropskih svetih delavcev

Večina evropskih svetov delavcev je bila po poročanju predstavnikov zaposlenih obveščena o transnacionalnih poslovnih odločitvah, ko so jih menedžerji že izvajali ali celo kasneje. Posvetovanje v dobrih časih z ESD je kljub dialogu redko. Največ, kar obstaja, je posvetovanje z ESD glede implementacije transnacionalnih poslovnih odločitev. Več verjetnosti je, da se menedžment posvetuje s specifičnimi telesi ESD (če obstajajo) kot s celotnim ESD.

V redkih primerih, ko so predstavniki zaposlenih imeli vpliv na transnacionalne poslovne odločitve, je bil ta omejen na način izvajanja odločitve, v smislu oblikovanja smernic za nacionalno in lokalno pogajanje (običajno pri transnacionalnem prestrukturiranju), in ne na vsebino odločitve.

## Faktorji stopnje vpliva

Stopnjo vpliva ESD na poslovne odločitve določajo številni faktorji:

- poslovna strategija in struktura podjetja
- prakse nacionalnih industrijskih odnosov, kjer je sedež podjetja
- viri, ki so na voljo ESD
- stopnja povezanosti med predstavniki zaposlenih na sedežu podjetja in v podružnici

Ta faktor je zelo pomemben. Nekateri predstavniki zaposlenih verjamejo, da se od njih pričakuje predvsem zastopanje interesov nacionalnih kolegov in ne toliko interesov širše evropske delovne sile. ESD

lahko deluje zares učinkovito le takrat, ko predstavniki iz različnih držav razvijejo dobro medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Obstaja veliko faktorjev, ki ovirajo dosego tega cilja:

- raznolikost kultur industrijskih odnosov, od koder prihajajo predstavniki
- različni pristopi k predstavnstvu zaposlenih
- specifične izkušnje s prestrukturiranjem; (primer, ko nacionalne podružnice tekmujejo med seboj za investicije)
- jezikovne ovire
- pomanjkanje stalnosti v članstvu
- neredni stiki

## Vidik menedžerjev

Z vidika menedžerjev evropski sveti delavcev na splošno ne zavirajo ali upočasnjujejo procesa poslovnih odločitev, v določenih primerih ESD celo prispevajo k boljši implementaciji rezultatov.

Podjetje Volkswagen je zgleden primer pripravljenosti nekaterih podjetij na vključitev zaposlenih v procese odločanja prek ESD. Rezultati kažejo, da se ESD razvijajo in dosegajo rezultate skozi proces medsebojnega učenja, deljenega zaupanja in podpore. ESD podjetja Volkswagen je poseben primer zaradi več razlogov, vključno s svojim položajem znotraj nacionalne in inter-

nacionalne strukture interesnega predstavnštva podjetja.

## Evropski sveti delavcev v novih članicah EU

Širitev EU je eden najpomembnejših mejnikov in največji izziv v 20-letni zgodovini obstoja evropskih svetov delavcev. Geografski obseg Direktive o ESD se je razširil na podjetja v novih članicah EU in tako je širitev EU v mnogih pogledih postala testno področje za delovanje, učinkovitost in moč evropskih svetov delavcev. Integracija predstavnikov iz novih članic EU – izziv za dve tretjini obstoječih ESD – že kaže na obstoječe slabosti, probleme in strukturne pomanjkljivosti. Širitev strukture ESD je prinesla novo kakovost k ureditvi konkurenčnosti, kulturni raznolikosti, razlikam v tradiciji in jezikovnim oviram. Raziskava Fundacije o delovanju ESD v novih članicah EU je nadaljevanje raziskave iz stalnih članic EU iz leta 2004.

Fundacija je od januarja do julija 2006 izvedla serijo desetih študij v štirih novih članicah EU: na Češkem, Madžarskem, Poljskem in Slovaškem. Rezultati študij kažejo, da večina ESD ni dovolj pripravljena za soočanje z novimi izzivi, ki izhajajo iz naraščajočih »režimov konkurenčnosti« v ekonomskih in socialnih sistemih na pod-

*Preglednica opisuje glavne razlike v praksi ESD v novih članicah EU*

Področje	"Simbolični" ESD	"Proaktivni" ESD
Obveščanje in posvetovanje	Obveščanje, posvetovanje in socialni dialog so zgolj formalne prakse, brez realnega učinka.	Zaposleni so bolj obveščeni, kar predstavlja dodano vrednost informacij, posvetovanja in zastopanja interesov.
Industrijski odnosi	Člani ESD imajo težave z legitimnostjo: ni jasno koga zastopajo. ESD lahko razvrednoti pomen udeležbe zaposlenih in socialnega dialoga. Delovanje ESD lahko usmerjajo interesi menedžerjev.	Dejavnost ESD omogoča učenje iz »dobrih praks« in rešitev iz drugih področij podjetja, omogoča razvoj veščin in kompetenc predstavnikov zaposlenih. Okrepljena je legitimnost predstavnikov menedžmenta in zaposlenih ter položaj lokalnega podjetja znotraj multinacionalne skupine.
Kultura podjetja	Delovanje ESD potrjuje obstoječo razporeditev moči in vpliva v podjetju.	Delovanje ESD ponazarja praktične prednosti socialnega dialoga in sodelovalno kulturo podjetja.
Razvoj podjetja	Pomanjkanje aktivnosti ESD onemogoča razvoj skupnih pobud, konceptov in strategij na multinacionalnem nivoju.	Aktivnost ESD omogoča boljše razumevanje strukturnih sprememb in skupno iskanje rešitev v kontekstu restrukturiranja in strukturnih sprememb.

*Vir: Eurofound, The experience of European Works Councils in the new EU Member States, 2007 (Eurofound: »Izkušnje evropskih svetov delavcev v novih članicah EU«, op. p., 2007)*

ročju delovnih razmerij. Največji izziv predstavlja vse večji pomen tekmovalnosti znotraj skupin podjetij po celotni Evropi, relokacija in prestrukturiranje. Kako ti procesi vplivajo na ESD, je odvisno od tega, kako delujejo ESD: evropski sveti delavcev, ki so razvili jasno in proaktivno strategijo oziroma vsaj jasno razumevanje nujnih nalog, skupnih interesov in širših ciljev (»proaktivni« ESD), se uspešneje soočajo z izzivi na ravni skupine podjetja in lokalni ravni kot bolj pasivni in »simbolični« ESD.

### **Ključne ugotovitve o delovanju ESD v novih članicah EU**

- Struktura in predstavniško telo zaposlenih, kultura socialnega dialoga in participacija zaposlenih je šibka, jasen trend gre v smer delavskih svetov kot modelov predstavljanja interesov.
- Obstaja jasna povezanost med zgodnjo vpetostjo predstavnikov novih članic EU v ESD (kot opazovalci ali polnopravni člani) in proaktivno dejavnostjo ESD na sedežu podjetja.
- Obstaja močna povezanost med močnimi delovnimi razmerji in stabilnimi delavskimi predstavništvi na eni strani in sodelovanjem z ESD in dobro prakso na drugi strani.
- Vsi primeri zgodnje in intenzivne vpetosti ESD v novih članicah EU (npr. v upravljanje) so povezani s tradicijo močnega sindikalnega članstva in dokaj dobre razvitosti mednarodnega sodelovanja med sindikati.
- Pozitiven odnos menedžerjev do delovanja in vpetosti ESD ima močan in pozitiven učinek na predstavništvo zaposlenih, socialni dialog in delovna razmerja na splošno.
- Predstavniki, ki že dalj časa sodelujejo pri delovanju ESD, od začetka širitve ESD ali kot opazovalci, so kompetentni predstavniki, ki imajo veliko izkušenj iz delovanja sindikatov in močno lokalno podporo. Ti predstavniki ESD komunicirajo in koordinirajo bolje, saj njihove izkušnje izhajajo iz že obstoječih predstavniških struktur zaposlenih.
- Neodvisni predstavniki, ki nimajo izkušenj iz sindikalnega gibanja ali delovanja svetov delavcev, imajo težave z aktivno komunikacijo in koordinacijo s predstavniki zaposlenih po enotah podjetja. Neodvisni predstavniki imajo na voljo tudi zelo malo časa za delo v okviru ESD; predstavniki ESD s sindikalnim ozadjem uživajo bolj naklonjene pogoje glede časa in različnih virov na splošno.

### **Ključni kazalci dobre prakse**

Analiza desetih študij je pokazala štiri ključne kazalce dobre prakse evropskih svetov delavcev, tako v smislu obveščanja in posvetovanja kot tudi sodelovanja in vpetosti novih članov ESD. Štirje ključni kazalci dobre prakse ESD so naslednji:

- Močna kultura delovnih razmerij in aktivno sodelovanje sindikatov pri delovanju ESD, ki vključuje podporo sektorskih sindikatov in njihovo sodelovanje pri razvijanju konceptov in strategij glede politike in načrtov ESD.
- Aktivna podpora ESD na sedežu podjetja predstavnikom iz novih članic in merjenje aktivnega sodelovanja v smislu jezikovnih tečajev, posebnih izobraževanj, skupnih delavnic in projektov, financiranih iz EU.
- Vpetost in združevanje delovanja ESD z lokalnimi industrijskimi odnosi in strukturami, predvsem pri informacijah o podjetju, posvetovanju in pogajanju,

vpetosti v druge oblike predstavnštva zaposlenih, participaciji in socialnem dialogu, poročanju in komunikaciji.

- Sodelovalna (participativna) menedžerska kultura in aktivna vpetost predstavnikov menedžmenta v prakse ESD, npr. skupni pripravljalni in povratno informativni sestanki.

Najpomembnejši izziv glede delovanja evropskih svetov delavcev v kontekstu širitve EU predstavlja naraščajoča tekmovalnost znotraj podjetij za delovna mesta in investicije po vsej Evropi. S problemom potencialnih konfliktnih interesov med različnimi skupinami zaposlenih se mora ukvarjati evropski svet delavcev, ki je sedaj bolj različen in kulturno raznovrsten kot kdajkoli prej.

Intenzivna reorganizacija v podjetjih, čezmejna selitev dejavnosti in pospešen proces združevanja in ustanavljanja podružnic ponujajo evropskim svetom delavcev nove izzive in premikajo meje znanega.

### **Primer dobre prakse: Volkswagen**

Evropski svet delavcev (in svetovni svet delavcev) je bil v Volkswagnu ustanovljen v kontekstu globalizacije podjetja in po posvetu med menedžmentom, svetom delavcev podjetja in predstavnikom zaposlenih v upravi. Delovanje evropskega sveta delavcev in svetovnega sveta delavcev se močno povezuje, kar dokazuje tudi predstavitev planov podjetja za Vzhodno Evropo ESD že od samega začetka.

Dogovor o ESD je bil sklenjen že leta 1992, pred uvedbo Direktive, in je bil pozneje obnovljen v luči skupnega prestrukturiranja in prevzemov. Rezultati raziskave so pokazali, da so z ESD zadovoljni tako predstavniki lastnikov (menedžment na sedežu podjetja in v podružnicah) in zaposlenih, saj vidijo korist za obe strani in za podjetje. Prednost in potencial ESD je strnjen v naslednjih točkah:

- Predstavniki menedžmenta iz Volkswagna je opisal ESD kot zelo uporabno orodje za razvoj predstavništva zaposlenih v politiki skupine podjetij.
- Predstavniki menedžmenta iz Volkswagnove podružnice v Angliji je opisal razvoj ESD kot enkratni način razumevanja, kako skupina Volkswagen deluje in kaj se dogaja v različnih državah.
- S stališča predstavnikov zaposlenih pa je Volkswagen primer, kako lahko ESD, ki uspe ustvariti notranjo povezanost in je osnovan na strateški viziji, postane vpliven subjekt pri transnacionalni širitvi skupine podjetij.

Primer ESD v Volkswagnu se močno razlikuje od večine ostalih primerov ESD v drugih podjetjih. V Volkswagnu so predstavniki zaposlenih vpeti v proces odločanja že zelo zgodaj, sodelujejo pa tudi pri končnih odločitvah v okviru več odborov. Postopki v podjetju so opisani kot trajen proces komunikacije in dialoga.

Na primer, ko se ustanavlja nov obrat, je osebje v oddelku vključeno v proces in obvešča direktorja oddelka o lokaciji, ki se nato pogovori s predstavniki zaposlenih. V proces so vključeni tudi drugi člani uprave (finančni direktor in direktor proizvodnje). Na sestankih ESD so predstavljeni rezultati, ki so bili doseženi pri sodelovanju s predstavniki zaposlenih in sprejme se končna odločitev.

Pristop, ko menedžment skupine podjetij vključi predstavnike zaposlenih v procese posvetovanja že na samem začetku (nadgradnja nacionalne in evropske zakonodaje), se obrestuje v sprejetju in podpori s strani predstavnikov zaposlenih.

## SREČANJE ČLANOV SVETOV DELAVCEV V TELEKOMU SLOVENIJE

**Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij** ima uveljavljeno že dolgoletno prakso organiziranega spoznavanja, proučevanja in medsebojne izmenjave konkretnih soupravljalških izkušenj ter t. i. dobrih praks neposredno v posameznih podjetjih, katerih sveti delavcev so člani združenja. Februarja lani smo v okviru tovrstnega usposabljanja »iz prakse za prakso« obiskali MURO d.d., še pred tem pa tudi SAVO TIRES, KRKO, LEK, GORENJE, ISKRO AVTO-ELEKTRIKO in KOVINOPLASTIKO. Letos pa nas je v goste povabil **svet delavcev družbe TELEKOM SLOVENIJE d.d.**, ki je prav tako že dolgoletni član združenja in brez dvoma eden uspešnejših slovenskih svetov delavcev s številnimi zanimivimi in splošno uporabnimi soupravljalškimi izkušnjami.

Okrog 70 članov svetov delavcev iz celotne Slovenije se je tako **13. februarja zbralo na sedežu Telekoma Slovenije v Ljubljani**, kjer so nam gostitelji pripravili prijetno, predvsem pa za vse udeležence tudi nadvse koristno srečanje. Po pozdravnem nagovoru predsednika uprave družbe mag. Bojana Dremlja in kratki predstavitvi družbe, so nam temeljito predstavili še različne vidike svojega delovanja, ki jih na kratko povzemamo tudi v naslednjih člankih, na koncu pa so nam razkazali še del poslovnega procesa na tej lokaciji. Srečanje smo zaključili s skupnim kosilom v njihovih prostorih za prehrano zaposlenih.

### Kratko o družbi Telekom Slovenije

Skupina Telekom Slovenije je najpomembnejši slovenski **ponudnik celovitih telekomunikacijskih rešitev**, z več kot milijon in pol rezidenčnimi in poslovnimi uporabniki fiksne telefonije in internetnih storitev ter 1,2 milijona uporabniki mobilnih storitev. Ključna področja delovanja skupine so torej govorne, podatkovne, internetne in multimedijske storitve.

Kot večina fiksnih in mobilnih operaterjev ter ponudnikov internetnih storitev skupina postopno nadgrajuje obstoječe infrastrukture, da bi omogočili **hitrejši prenos podatkov in zlivanje storitev**. Omrežja naslednje generacije bodo omogočila učinkovitejše zagotavljanje več storitev prek iste infrastrukture. Z razvojem storitev, kot sta internetna televizija in mobilna televizija, postaja vsebina vedno bolj pomemben dejavnik, ki tržnim udeležencem omogoča raznoliko ponudbo. Tudi v drugih državah EU je opazen trend združevanja operaterjev.

Glede na omenjene trende je podjetje zasnovalo jasne strateške cilje, ki so hkrati vodilo in merilo uspešnosti poslovanja, konsolidacija poslovanja na domačem trgu in intenzivna internacionalizacija, **usmerjena na trge JV Evrope**. Prek hčerinskih družb je Telekom Slovenije prisoten že v šestih državah Jugovzhodne Evrope in v Gibraltarju, velikost trgov pa je več kot 20 milijonov uporabnikov. Prihodki hčerinskih družb v tujini danes dosegajo že skoraj 10 odstotkov vseh poslovnih prihodkov skupine, načrtovani delež prihodkov hčerinskih družb v tujini do leta 2012 bo okrog 25-odstoten, delež čistega dobička pa kar 33 odstotkov.

# NESPAMETNI BI BILI, ČE NE BI PRISLUHNILI ZAPOSLENIM!

Srečanje članov slovenskih svetov delavcev v Telekomu Slovenije smo izkoristili tudi za kratek intervju s predsednikom uprave družbe mag. Bojanom Dremeljem, ki se je prijazno odzval na naše zaprosilo za odgovore na nekaj vprašanj, ki jih objavljamo v nadaljevanju.

**Gospod predsednik, delovanje sistema delavske participacije oz. sodelovanja delavcev pri upravljanju v smislu ZSDU je v praksi pravzaprav v največji meri odvisno od pripravljenosti konkretnih poslovodstev za ustrezno (so)upravljalško vključevanje zaposlenih. Kakšen je vaš načelni pogled na pomen delavske participacije v poslovnem smislu – gre po vašem mnenju le za nekakšno »nujno zlo« po sili zakona ali v resnici za »nujen pogoj« doseganja večje poslovne uspešnosti v sodobnih pogojih gospodarjenja, ko t. i. človeški kapital podjetij nasploh zelo hitro pridobiva na pomenu?**

Odgovor na to vprašanje je odvisen od organizacijske kulture in klime, delavske tradicije ter od sloga vodenja podjetja. Ne jaz, in prepričan sem, tudi ne drugi člani uprave Telekoma Slovenije ne bi nikoli pristali na prevzem delovnega mesta, ki ga zasedamo, če ne bi imeli možnosti posvetovati se z zaposlenimi o vseh ključnih poslovnih odločitvah. Kakor koli obračamo, zaposleni imajo znanje, izkušnje, polet, pogum in velik interes za čim boljše poslovanje podjetja, poznajo vsak najmanjši detalj delovnega procesa, tako da bi bili res nespametni, če jim ne bi prisluhnili. Menežerji se moramo zavedati, da nismo vsega znanje pojedli z veliko žlico. Od zaposlenih se lahko tudi veliko naučimo. Moje osebne izkušnje so, da je sodelovanje z zaposlenimi pri upravljanju podjetja vedno zelo konstruktivno.

**Na kolektivni ravni v vaši družbi delujeta dve močni delavski predstavništvi – sindikat in svet delavcev. Nam lahko na kratko opišete, na kakšne načine uprava sodeluje z njima?**

V upravi družbe imamo delavsko direktorico, ki za nas predstavlja stalno povezovalno z obema delavskima predstavništvoma. Tako s svetom delavcem kot s konferenco sindikatov sodelujemo redno, tako rekoč



**Mag. Bojan Dremelj, predsednik Uprave Telekoma Slovenije d.d.**

vsakodnevno. Tudi celotno problematiko, ki je predvidena za obravnavo na sejah obeh predstavništev, skušamo že predhodno razložiti in pojasniti ter medsebojno usklajevati. Usklajevanje in iskanje konsenza je včasih težko delo, vendar se vedno izplača. Naš skupni princip je, da se vsebin lotevamo s pozitivnim pristopom ter z željo po rešitvi. Zavedamo se svoje soodvisnosti in dejstva, da z glavo skozi zid ne moremo ne eni ne drugi.

**Je svet delavcev družbe po vašem mnenju doslej ustrezno odigral vlogo, kakršna mu gre po črki in po duhu ZSDU? Ste s konkretnim sodelovanjem na tej relaciji zadovoljni, ali bi morda želeli spremembe in kakšne?**

Mislim, da je sodelovanje vodstva Telekoma Slovenije s svetom delavcev zelo korektno ter po formalni, vsebinski in morebiti tudi čisto osebni plati celo nadgrajuje zakon. Svet delavcev seveda ima ustrezno vlogo, po mojem mnenju pa je zelo pomembno tudi, da med zaposlenimi uživa velik ugled – enako sicer velja tudi za konferenco sindikatov.

**Kako ocenjujete vlogo in pomen delavskih predstavništev v nadzornem svetu za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno in konkretno v vaši družbi?**

Izkušnje so načelno in tudi konkretno zelo pozitivne. Toda ob tem je treba vendarle omeniti, da se naš zakon zgleduje po podobnih zakonih v razvitih kapitalističnih državah, torej ne pomeni novosti, pač pa predstavlja rešitve, ki se v praksi že dobro obnesejo. V Telekomu Slovenije, ki je v večinski lasti države, je vloga predstavnikov zaposlenih še bolj poudarjena. Njihova moč pri glasovanju razumljivo ni odločilna, pač pa je lahko še pred tem posvetovalne in usklajevalne narave, saj predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu praviloma podjetje poznajo mnogo bolje kot drugi člani nadzornega sveta.

**V Telekomu Slovenije imate dolgoletne izkušnje tudi s funkcijo delavskega direktorja po ZSDU, ki je pri vas predstavnik delavcev v upravi družbe v pravem pomenu besede, ne hkrati kadrovskega menedžer, kot to funkcijo napačno razumejo ponekod. Se vam zdi ta funkcija za uspešno delovanje uprave koristna, ali pa je v tem smislu morda kakor koli moteča?**

Res je, v upravi Telekoma Slovenije imamo delavskega direktorja od leta 1998, ko smo postali delniška družba. Delavski(a) direktor(ica) je formalno pristojen za koordinacijo s svetom delavcev in sindikati, za socialna vprašanja zaposlenih, za družbeni standard in delno tudi za kadrovske politike. V našem podjetju njegove funkcije nismo nikoli razumeli kot kadrovskega menedžerja. S kadri in kadrovske politike se delavski direktor hočeš nočeš mora ukvarjati. O koristnosti delavskega direktorja niti nima smisla razpravljati, saj velja zanj zelo podobno kot za svet delavcev, skratka, brez njega oz. v našem primeru brez nje, ne gre.

**Nam lahko na kratko opišete še druge, pri vas uveljavljene načine urenjevanje koncepta družbene odgovornosti podjetij, zlasti do zaposlenih (po leg razvijanja socialnega dialoga in sodelovanja delavcev pri upravljanju), pa tudi v odnosu do drugih deležnikov?**

Z gotovostjo trdim, da je Telekom Slovenije odgovorno podjetje do svojih zaposlenih, do lastnikov, do naročnikov – uporabnikov in do vseh drugih. To je razvidno tudi iz našega poslanstva, v katerem poudarjamo, da delamo v stimulativnem, navdušujočem okolju, polnem izzivov. V timskem delu najdemo veselje, vodenje in navdih biti prvi. In, kot prvi ustvarjamo vrednost za nas, naše uporabnike, partnerje in lastnike. Naše poslanstvo pri nas ni le črka na papirju. Mi svoje poslanstvo zares živimo in izvajamo.

**Kako v vaši družbi ocenjujete Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku? Ga nameravate udejaniti in kako?**

O tej zamisli smo se z zaposlenimi oziroma njihovimi predstavniki veliko pogovarjali, tehtali prednosti in slabosti, iskali možnosti, na koncu pa smo si bili edini, da vsaj zaenkrat za to še ni čas. V Telekomu Slovenije izkoriščamo druge možnosti, ki nam jih daje zakon in so se doslej izkazale za dobre in sprejemljive, zato tega ne bomo spreminjali, s čimer se strinjajo tudi zaposleni.

**Kaj bi po vašem mnenju lahko zagotovilo hitrejši razvoj delavske participacije pri upravljanju, ki bi pospeševala poslovno uspešnost podjetij in hitrejši gospodarski razvoj, v širšem slovenskem prostoru?**

Posploševanja na tem področju niso dobra. Enostavno ni recepta, ki bi ga lahko vpeljali za vsa podjetja. V našem podjetju smo po mojem mnenju ubrali pravo pot, ki smo jo v zadnjih nekaj letih še nadgradili. Ta temelji predvsem na odprti, redni, pozitivno naravnani in pošteni komunikaciji, ki je temelj vseh rešitev. Povsod tam, kjer pota delavske participacije pri upravljanju niso vpeljana, kjer ni dialoga in pozitivnega odnosa, so možnosti za takšen razvoj kaj majhne. To pa je slabo tudi za razvoj podjetja na poslovni ravni. Vesel sem, da smo glede tega vprašanja v Telekomu Slovenije gotovo med najuspešnejšimi v Sloveniji in tudi zato med najboljšimi praksami, vrednimi posnemanja.

**Gospod predsednik, najlepša hvala za pogovor in še veliko uspehov pri nadaljnjem delu!**

M. G.



Piše:  
Emil Osterc

## SVET DELAVCEV IN SISTEM SOUPRAVLJANJA V TELEKOMU SLOVENIJE

*Način soupravljanja v Telekomu Slovenije d.d. na splošno temelji na aktivnem vključevanju zaposlenih v procese poslovnega odločanja, pri čemer je izjemnega pomena zlasti dobro sodelovanje med vsemi delavskimi predstavništvi (svet delavcev, sindikat, predstavniki delavcev v organih družbe), kakor tudi s poslovodstvom.*

### Organizacijski razvoj družbe in delavskega soupravljanja

Da bi lahko razumeli razvoj soupravljanja v neki družbi, je potrebno spoznati tudi razvoj same družbe in v Telekomu Slovenije imamo v tem pogledu zelo pestro preteklost.

Z demokratizacijo družbe so se začeli spreminjati odnosi tudi znotraj PTT sistema, ki je bil sestavljen iz devetih PTT podjetij in Sestavljenega PTT. Mejnik v razvoju je vsekakor predstavljal **podpis podjetniške kolektivne pogodbe PTT prometa** decembra 1990. S pojavom sindi-

kalnega pluralizma je bilo potrebno prilagoditi tudi pravila Konference sindikatov PTT Slovenije. Oktobra 1993 se je devet regionalnih PTT podjetij združilo v PTT Slovenije. S tem so bili podane možnosti za **izvolitev sveta delavcev** v skladu z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je pričel veljati istega leta. Glede na posebni status podjetja smo imeli v tem obdobju le **enega delavskega predstavnika v upravnem odboru podjetja**. Svet delavcev se je konstituiral aprila 1994.

Že konec leta 1994 je država z zakonom izločila iz PTT podjetja Pošto Slovenije. V novo družbo je prešlo skoraj dve tretjini

zaposlenih in dvanajst članov sveta delavcev. S 1. 1. 1995 se je PTT podjetje preimenovalo v Telekom Slovenije in svet delavcev je nadaljeval z delom, s tem da so bile potrebne nadomestne volitve za pet članov. Sredi leta 1995 je bil podpisan **dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, ki velja še danes.

### Aktivno vključevanje v lastninjenje in organizacijske spremembe

Vseskozi smo si predstavniki zaposlenih prizadevali za lastninjenje Telekoma

Slovenije, in sicer tako znotraj podjetja kot tudi v odnosu do državnih organov, na katere smo naslavljali naše pobude in zahteve. Zaradi zavedanja podjetja, da potrebuje motivirane in pripadne delavce je bilo v letu 1996 uvedeno **preventivno zdravljenje zaposlenih in srečanje zaposlenih na »dnevu Telekomu«**. Prav tako so bila **uspešna tudi prizadevanja za lastninjenje**, saj smo tega leta lahko vpisali državne certifikate in prav tako potrdila za manj plačane plače iz preteklega obdobja.

Ob vsem tem, pa je podjetje delovalo v pogojih strogih zakonskih omejitev, močnega neposrednega vpliva države kot večinskega lastnika in vse močnejše konkurence. Notranja organiziranost se je ves čas prilagajala spremenjenim pogojem ali včasih tudi modnim muham. Večje organizacijske spremembe, ki so zahtevale tudi **soglasje sveta delavcev zaradi prehoda večjega števila delavcev izven družbe**, so bile izločitve dejavnosti: čiščenja, varovanja in prehrane, SiOL-a, GVO, Teledata in Teletrgovin v Mobicentre ter ponovna pripojitev SiOL-a. Pri izločanju dejavnosti smo zagotovili sodelavcem enak obseg pravic kot velja v Telekomu Slovenije, saj velja zanje kolektivna pogodba Telekomu Slovenije še dve leti po izločitvi (prav tako je uveljavljen enak standard tudi za delavska predstavništva in sodelovanje pri upravljanju znotraj skupine). Ukvarjanje s takšnimi ali drugačnimi organizacijskimi spremembami oz. reorganizacijami družbe je tudi sicer stalnica pri delovanju sveta delavcev, kar lahko nazorno prikažemo že z naslednjim podatkom: samo v zadnjih dveh letih je bila na devetnajstih sejah **kar štiriinajstkrat obravnavana sprememba organiziranosti družbe**.

Sodelovanje soupravljalcev Telekomu Slovenije pa se ni končalo na pragu naše

družbe, ampak smo **aktivno sodelovali tudi z večinskim lastnikom**. Na Vlado republike Slovenije oziroma na resorno ministrstvo smo posredovali svoje pobude in se udeležili tudi nekaj sestankov na resornem ministrstvu. Tudi ob pripravi predloga privatizacije Telekomu Slovenije smo predstavniki soupravljalcev sodelovali in na pristojne posredovali naš elaborat **»Socialni vidiki privatizacije«**. V postopku privatizacije je bilo izvedeno tudi skupno posvetovanje z Ministrstvom za gospodarstvo o prodaji bistvenega deleža v Telekomu Slovenije d.d.

### Organiziranost in način soupravljanja v Telekomu Slovenije

#### Svet delavcev in sindikat

Način soupravljanja v Telekomu Slovenije d.d. nasploh temelji na aktivnem sodelovanju delavskih predstavništev v procesih poslovnega odločanja. **Svet delavcev ne predstavlja konkurence sindikatom**, ampak dobrodošlo dopolnitev, zato sindikati aktivno sodelujejo pri kandidiranju in volitvah v svet delavcev. Na ta način je zagotovljeno usklajeno delovanje obeh predstavništev. S poslovnikom je bila zagotovljena zastopanost vseh lokacij Telekomu Slovenije v svetu delavcev, prav tako pa **člani sveta ustrezno pokrivajo vsa področja dela**. Zahteve delovnega procesa po izobrazbi zaposlenih in s tem tudi članov sveta delavcev ter dodatno izobraževanje članov sveta delavcev dva do štiri dni letno s področja zakona o soupravljanju delavcev pri upravljanju, zakona o delovnih razmerjih, timskega dela in komunikacije pa zagotavljajo potrebno **strokovnost članov sveta delavcev**. Izobraževanja so vedno organizirana skupaj s člani konference sindikatov,

kar še okrepi sodelovanje med obema organoma.

Povprečna starost sedemnajstih članov sveta delavcev je 44 let, povprečna izobrazba pa blizu šeste stopnje (trije člani četrta stopnja, pet članov peta stopnja, štirje šesta in pet članov sedma stopnja izobrazbe). Ker smo pretežno moški kolektiv, je temu primerna zastopanost tudi po spolu (štiri ženske in trinajst moških). Svet delavcev dosledno upošteva ZSDU in obravnava predložena gradiva vedno po najvišji možni stopnji participativnosti, ki jo predvideva zakon.

### Predstavniki delavcev v organih družbe

V podjetju se ne zgodi nič, da ne bi bili na tak ali drugačen način s tem seznanjeni **predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu ali upravi**. Tega se dobro zaveda tudi vodstvo podjetja, s katerim smo razvili partnerski odnos, zato so vsa vprašanja ter gradiva pravočasno pripravljena, posredovana in obravnavana na svetu delavcev.

Danes je takšno delovanje v Telekomu Slovenije skoraj samoumevno, saj svet delavcev razume pristojnosti posameznih organov, kot sta nadzorni svet in uprava, hkrati pa skrbi, da so delavski **predstavniki v nadzornem svetu in upravi družbe res delavski, sicer so zamenjani**. V času paritetne sestave nadzornega sveta je, denimo, ob imenovanju predsednika uprave Telekomu Slovenije član nadzornega sveta – predstavnik zaposlenih kljub usklajenemu stališču zaposlenih pod zunanjimi pritiski spremenil svoj glas in s tem izgubil zupanje sodelavcev. Takoj je bil razrešen kot član nadzornega sveta.

Svet delavcev izbira kompetentne predstavnike v navedene organe, ki se v skladu z zakonodajo in statutom samostojno in po svoji vesti odločajo na organih upravljanja in nadzora. Torej jim svet delavcev ne daje navodil, kako naj glasujejo, vendar pa morajo pri vprašanjih, ki zadevajo zaposlene, zagovarjati interese zaposlenih. O teh temah **sprotno obveščajo** svet delavcev in konferenco sindikatov in **po potrebi pridobijo stališče organa**.

### Odbori sveta delavcev in druga delovna telesa

Razen na sejah sveta delavcev se soupravljanje izvaja tudi prek odborov sveta delavcev, s sodelovanjem predstavnikov sveta delavcev v komisijah, odborih in delovnih skupinah. Nemalokrat se na sejah



podane pobude obravnavajo in konkretizirajo rešitve na sestankih ali razgovorih s pristojnim članom uprave ali direktorjem.

### Delavska direktorica – vezni člen

Vsekakor pa je vezni člen med upravo in predstavniki zaposlenih delavska direktorica, saj se priprava sej, pridobivanje odgovorov in podobno najprej obravnava na **kolegiju delavske direktorice**. Glede na pristojnosti delavske direktorice zato tudi ni potrebno svetu delavcev samemu skrbeti za finančna sredstva v smislu odredbodajalca. Kot že rečeno, svet delavcev ne bi

dolgo prenašal delavskega direktorja, ki ne bi bil v resnici delavski, zato ob pravih kadrih nimamo težav.

### Komunikacija z zaposlenimi

Pomembna sestavina delovanja delavskih predstavnikov je komunikacija z zaposlenimi. Glede na dejavnost Telekom Slovenije je jasno, da s **komunikacijsko tehnologijo** nimamo težav. Velika večina zaposlenih ima službeni računalnik z dostopom do intraneta podjetja in svojo elektronsko pošto, zato poteka obveščanje prvenstveno prav prek tega medija. **Zbori**

**delavcev** so z ozirom na zaposlitev delavcev po celotnem teritoriju države organizirani kot delni občni zbori na regijskih lokacijah. Najbolj živa je komunikacija med delovnim procesom in neposredno z zaposlenimi.

Moj način vodenja sveta delavcev temelji na **doslednem spoštovanju demokratičnih načel**. Prepričan sem, da je ob izobraževanju članov sveta delavcev prav demokratično delovanje, izčrpna diskusija na sejah sveta delavcev in poslušanje vsakega sogovornika zagotovilo za uspešno delovanje sveta delavcev.



Piše:  
Darja Senica

## FUNKCIJA DELAVSKEGA DIREKTORJA V TELEKOMU SLOVENIJE

»Uspeh vedno temelji na ljudeh!«

*Profesionalna funkcija člana uprave – delavskega direktorja, je bila skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetij, z zakonom o gospodarskih družbah in na osnovi statuta družbe v Telekomu Slovenije vzpostavljena v letu 1998. V Telekomu Slovenije d.d. je uveljavljen dvotirni sistem upravljanja in član uprave – delavski direktor nima nujno svojega poslovnega ali izvršnega področja. Kljub temu je odgovoren in neposredno vodi službo za trženje hotela in apartmajev.*

### Koncept funkcije

Ob stalno prisotnih strokovnih in laičnih dilemah o samostojni funkciji delavskega direktorja in profesionalnega delavskega direktorja, ki poleg tega opravlja še izvršilno funkcijo npr. kadrovskega direktorja, se je v Telekomu dosedanja praksa izkazala kot dobra. Splošno prisotne **bojazni o »konfliktu interesov« in o vključevanju delavskega direktorja v delo s sodelavci v upravi**, ki jih je direktno imenoval lastnik, ter o uveljavitvi funkcije kot take, postanejo s primernim osebnim in strokovnim pristopom nepomembne. Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe lahko svojo funkcijo opravlja učinkovito, če je pripravljenost vseh strani za učinkovito sodelovanje v dobro družbe. Ob posamez-

nih možnih različnih interesih, je seveda lastniška stran ključna za končno odločitev.

Poleg vodenja službe, kot članica uprave – delavske direktorice v Telekomu Slovenije d.d. že drugi mandat profesionalno in skladno s statutom ter s poslovnikom o delu uprave neposredno izvajam svoja **upravičenja, ki izhajajo iz zakona**. Imam pravico in dolžnost, da sodelujem pri prenovi družbe in pripravi gradiv za sklepe uprave na področju kolektivne pogodbe, plačnega sistema in stimulacije zaposlenih, socialnih zadev, standarda zaposlenih, koordinacijo vsebin s svetom delavcev in konferenco sindikatov ter sodelujem s predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu družbe.

Moja funkcija pomeni **odgovornost za delovanje delavskih in sindikalnih pred-**

**stavništev** v družbi. Pod delavsko predstavništvo razumem svet delavcev v najnižjem in delavske predstavnike v nadzornem svetu kot najvišjem nivoju v družbi. Sindikalno predstavništvo pomeni posamezne samostojne ali na državnem nivoju povezane sindikate ter formalno organizirano vlogo sindikalne konference znotraj družbe.

V moji pristojnosti so **oblike skrbi za zaposlene**, ki se nanašajo na ravnanja in komunikacijo z zaposlenimi (organizirane dejavnosti, srečanja, delovni jubileji...), novozaposlenimi, študenti, z otroki zaposlenih, z upokojenimi delavci in z različnimi interesnimi družinami, kamor se vključujejo navedeni. Vse vsebine pri tem se dogajajo usklajeno in s strokovnim profesionalnim delom predvsem sektorja za splošne, kad-

rovske in pravne zadeve, s službo za odnose z javnostmi in s sodelavci službe za tržno komuniciranje.

## Način in oblike uresničevanja funkcije

Naš način dela je timski. Z najožjimi sodelavci s strani delavskih in sindikalnih predstavništev smo ekipa.

Moj uveljavljeni in zeleni način dela vsebuje:

- aktivno poslušanje
- sodelovanje
- dogovarjanje
- uporabo dobrih praks
- usklajevanje
- lobiranje

V moji pisarni:

- imamo množico različnih idej in pobud
- se včasih glasno pogovarjamo
- so moči argumentov, pa tudi argumenti moči
- včasih osebno subjektivno reagiramo
- včasih prepričujemo prepričane
- se učimo
- delamo primerjave in analize
- iz pisarne odidemo odgovorno in s konsenzom.

Dostikrat se dogaja, da se nekateri zaposleni v svojem okolju med sodelavci radi izpostavijo in znajo veliko povedati, žal pa se tudi zelo pogosti zgodi, da takšna hrabrost v primeru izvolitve za delavskega predstavnika na formalnih organih in ob prisotnosti nadrejenih ter delodajalcev izgine. Zato je pomemben izbor delavskih in sindikalnih predstavnikov, njihove izkušnje in sposobnosti ter kultura delovanja kot predstavnikov zaposlenih. Pomembno je tudi, da znamo biti prizanesljivi do napak drugih, če pričakujemo, da bodo tudi drugi strpni do naših.

Predsednik sveta delavcev, predsednik konference sindikatov in predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu so člani mojega kolegija. Sestajamo se praviloma vsakih štirinajst dni oziroma po potrebi. Na kolegijih:

- obravnavamo aktualne dogodke
- predhodno obravnavamo gradivo in vsebine za seje sveta delavcev, konference sindikatov in nadzornega sveta
- dogovarjamo sklice sej sveta delavcev in konference sindikatov ter ostala po-

trebna srečanja (s člani uprave, direktorji, strokovnimi sodelavci in z zunanjimi sogovorniki)

- opredelimo terminske obveznosti in izobraževanja
- izvedemo potrebno administriranje

Ostale formalne oblike mojega sodelovanja so seje uprave, seje nadzornega sveta, projektne in delovne skupine, komisije in odbori, seje sveta delavcev in seje konference sindikatov. Neformalno imam stalne aktivnosti s posameznimi zaposlenimi in s strokovnimi službami, skrbim za izobraževanje in obveščanje v delavskih predstavništvih, neposredno vodim službo za trženje hotela in apartmajev, sodelujem z delavskimi predstavniki in sindikati hčerinskih družb ter z različnimi notranjimi in zunanjimi interesnimi združenji v Sloveniji in Evropi.

## Ključ do uspeha – gentlemen's agreement

Verjamem, da je ključ uspeha sodelovanja med delavskimi in sindikalnimi predstavništvami na eni strani ter delojemalci na drugi strani dogovor in vedenje, da je uspeh, če na koncu zmagata oba. Večkrat so pogajanja naporna, časovno dolgotrajna, brezuspešna ali celo delujejo kot motnja v delovnem procesu. Na koncu so potrebne formalizacije dogovorov, ki v nadaljnjem izvajanju in prenosu v prakso morda ponovno potrebujejo tolmačenja.

Osebno prepričano in izkustveno zagovarjam partnerski odnos, kjer vsak od partnerjev pošteno in korektno pove svoja stališča in ciljna pričakovanja. Dogovor je nato rezultat možnih in objektivnih danosti, okoliščin in njihove odgovorne presoje. Partnerski stisk rok, zaupanje in medsebojno sprejemanje (socialnih partnerjev) ter

uspešen dogovor je uspeh, ki dostikrat ne potrebuje formalizacije, če partnerji dogovor spoštujejo. Seveda pa se razume, da nespoštovanje dogovora pomeni tudi konec zaupanja. Zaupanje je ponovno zelo težko ali nemogoče vzpostaviti.

## Nekaj najvidnejših dosežkov skupnega delovanja

V Telekomu Slovenije d.d. imamo svojo sodobno podjetniško kolektivno pogodbo. Že nekaj let merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih – SiOk, kanketi so povabljeni vsi zaposleni. Rezultati merjenja nas primerjalno uvrščajo med najuglednejša slovenska podjetja. Prav tako že več let po dogovorjenem sistemu potekajo letni ciljni, ocenjevalni in razvojni razgovori za vse zaposlene. V letu 2008 smo prejeli certifikat družini prijaznega podjetja.

## Izzivi – odgovorni smo tudi za to, kar ne naredimo

- Nova znanja in stalno izpopolnjevanje – stalna naloga, saj se delavski in sindikalni predstavniki ob volitvah menjajo.
- Participacija zaposlenih na dobičku – zakonska osnova obstaja, analize prednosti ter slabosti za družbo in zaposlene ne prepričajo – v Sloveniji še ni nobene dobre prakse in pozitivnih izkušenj.
- Skupina Telekom Slovenije – delavska in sindikalna predstavništva v hčerinih družbah Telekom Slovenije d.d. so prisotna le v manjši meri, zato skupna povezovanja in organiziranja še niso mogoča.
- Recesija kot globalni pojav in njeni vplivi na gospodarsko in socialno okolje – na splošno pričakujem velike pritiske na delavske in sindikalne predstavnike.





Piše:  
Branko Sparavec

# DELOVANJE PREDSTAVNIKOV DELAVCEV V NADZORNEM SVETU TELEKOMA SLOVENIJE

*Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu Telekoma Slovenije delujemo medsebojno usklajeno, pa tudi nadzorni svet kot celota svoje odločitve praviloma sprejema po načelu konsenza.*

## Naloge in pristojnosti

Naloge nadzornega sveta so imenovanje in nadziranje uprave ter posvetovanje pri vodenju poslov družbe in oblikovanju njene strategije, pri čemer mora nadzorni svet delovati neodvisno od uprave ter v korist družbe kot celote. Posamezni član nadzornega sveta pri svojem delu ni vezan na mnenja ali navodila tistih, ki so ga izvolili ali imenovali, temveč za opravljanje svoje funkcije prevzema polno osebno odgovornost. Vsi člani nadzornega sveta imajo enake pravice in obveznosti, ne glede na to, kdo jih je izvolil.

Član nadzornega sveta od trenutka nastopa svoje funkcije naprej deluje skladno z merili skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika. Spoštuje načelo zaupnosti in varuje na nadzornem svetu sprejete odločitve, predloge sklepov nadzornega sveta in gradiva nadzornega sveta kot poslovno skrivnost, dokler jih družba ustrezno javno ne objavi.

Zavedati se moramo, da je **država večinski lastnik Telekoma Slovenije d.d.** Delo nadzornega sveta je skladno z zakonodajo, zaposleni si dovoljujemo pravico lastnika opozoriti prek predstavnikov nadzornega sveta s strani kapitala tudi na mogoče občasno, nam predstavnikom zaposlenih v nadzornem svetu, nerazumljive zahteve lastnika.

## Sestava

Nadzorni svet Telekoma ima devet članov, od tega **tri člane – predstavnike za-**

**poslenih**, ki so bili izvoljeni s strani sveta delavcev. Nadzorni svet ima predsednika in dva podpredsednika. Eden od **podpredsednikov** je predstavnik zaposlenih. Nadzorni svet ima **tri komisije**: kadrovska, tehnična in revizijska. V vsaki je po en član predstavnik zaposlenih.

V preteklosti je bilo v nadzornem svetu zastopana polovica članov s strani predstavnikov zaposlenih, polovica s strani predstavnikov kapitala, dokler ni bila spreminjena zakonodaja. V primeru neodločenega izida glasovanja je vedno predsednikov glas odločujoč. To pomeni, da smo zaposleni lahko preglasovani.

V nadzornem svetu Telekoma Slovenije se vedno zavzemamo za **soglasno sprejete sklepe** tako, da smo določene točke dnevnega reda seje nadzornega sveta, pri katerih nismo našli soglasja, tudi prestavili na naslednjo sejo.

## »Notranji« ali »zunani« predstavniki zaposlenih?

Veliko je bilo govora, da naj bi predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu zastopal nekdo od »zunaj«, tudi s strani sindikata. Temu odločno nasprotujem, saj smatram za nesprejemljivo komuniciranje in interes »nekoga«, ko gre tudi za vprašanja zaposlenih. Pri tem je potrebno obojestransko poznavanje relacije do uprave, družbe in s tem tudi vizije in strategije, skladno, s katero se družba razvija.

Prepričan sem, da smo zaposleni steber stabilnosti in napredka družbe, zato je naša vloga neprimerno zahtevnejša, kot si

lahko kdo predstavlja in jo kot tako tudi upošteva.

## Izobraževanje

Izobraževanje in znanje sta ključ do uspeha, zaposleni – predvsem pa predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu **izkoristimo vsako priložnost za dodatna izobraževanja**. Sledimo vsem zakonskim spremembam, sledimo tako javnim medijem kot dobri praksi. Uporabljamo različne medije za pridobivanje dodatnih podatkov. Pomembno je tudi področje komunikacije, bontona, obnašanja, retorike in seveda moč argumentov.

## Sodelovanje članov nadzornega sveta – predstavniki zaposlenih

Predstavniki zaposlenih se pred vsako sejo nadzornega sveta obvezno sestanemo in **uskladimo stališča**. Pa ne samo pred sejo. Uporabljamo možnost, da se sestanemo tudi z upravo, za pridobitev dodatnih informacij. Prav tako se posvetujemo z delavsko direktorico. Če je potrebno, obvestimo tudi svet delavcev in sindikat. Na seji se odločamo avtonomno, vendar med nami usklajeno. V primeru vsake odločitve moramo biti sposobni argumentirati svoje odločitve.

Zaupanje je le eno od načel, ki se ga močno oklepamo. V primeru, ko je kolega – predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu glasoval drugače, kot smo se dogovorili, ga je svet delavcev odpoklical.

## Seja nadzornega sveta

V nadzornem svetu Telekom Slovenije d.d. se je zamenjalo in zvrstilo več članov s strani kapitala. Nekaterim je potekel mandat, nekateri so bili zamenjani s strani lastnika.

Vsak predsednik nadzornega sveta je vodil sejo po svojem znanju in vesti, predstavniki zaposlenih pa smo se temu prilagodili. S korektnim sodelovanjem smo dokazali, da smo **konstruktivni, z mnogimi lastnimi in skupinskimi vrednotami ter**

**načeli.** V vsakem obdobju smo pridobili svoje ustrezno mesto, saj nismo gradili odnosa na svojih osebnih interesih.

Seje potekajo na primeren način, gradivo je pravočasno poslano, do seje lahko zahtevamo dodatna pojasnila. S tem so seje krajše in zelo produktivne. Komisije, ki jih imamo, opravljajo svoje naloge in poročajo nadzornemu svetu. Po razpravi je dosežen konsenz in izredno pomembno je, da **praviloma ni preglasovanja.**

Sedaj se kolegom v nadzornem svetu s strani kapitala končuje mandat. Verjamem,

da bo kdo od njih nadaljeval svoje poslanstvo, tudi z novimi člani nadzornega sveta s strani kapitala pa bomo vsekakor znali sodelovati. Prepričan sem, da bomo nadaljevali dobro prakso in predlagane sklepe potrjevali s konsenzom.

Zapis so moje osebne izkušnje in spoznanja.

*Vir: Kodeks upravljanja javnih delniških družb,  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005118&stevilka=5302>*



Piše:  
Milan Rihter

# KONFERENCA SINDIKATOV TELEKOM SLOVENIJE

## Sestava konference sindikatov

Leta 1995 je bila, takoj po razdelitvi PTT podjetja na Pošto in Telekom, organizirana konferenca sindikatov Telekom Slovenije. V ta organ so se prostovoljno vključili sindikati po principu organiziranosti podjetja, ki ga je sestavljalo devet poslovnih enot in uprava (sedež podjetja) Telekom Slovenije. Tako je bilo v konferenco združenih deset sindikatov, sprejeta pa so bila tudi njena pravila.

Danes je slika sestave članov konference podobna in temelji na principu lokacij, kjer so zastopani naši delavci, in sicer jo sestavljajo:

- Sindikalne organizacije Zveze svobodnih sindikatov Slovenije na lokacijah:
  - NOVA GORICA
  - CELJE
  - NOVO MESTO
  - TRBOVLJE
  - MARIBOR
- Člani Gorenjskih sindikatov na lokaciji:
  - KRANJ

- In člani SELEKS (Sindikat elektronskih komunikacij Slovenije), vključen v UNI, največji sindikat Telekomunikacij sveta in Evrope na lokacijah:

- LJUBLJANA
- SEDEŽ DRUŽBE
- MURSKA SOBOTA
- KOPER

Konferenco vodi in predstavlja predsednik, v njegovi odsotnosti podpredsednik. Sekretar konference opravlja strokovna dela.

## Področja in način delovanja

Sam vodim ta organ že tretji mandat, sem pa tudi predsednik SELEKS-a – največjega sindikata med vsemi sindikati v Telekomu Slovenije. Vse to obdobje smo gradili na **standardu zaposlenih.**

Leta 2002 smo si zagotovili, da podjetje vsem zaposlenim plača zakonski maksimum za **pokojninski načrt – drugi pokojninski steber.** Krona vsega našega dela pa je **kollektivna pogodba**, ki velja od 1. 1.

2004, in je z manjšimi aneksi v veljavi še danes. Vsako leto podpišemo z vodstvom podjetja tudi **dogovor o regresu, božičnici in 13. plači** in to tudi dobimo izplačano. Danes po vseh teh letih sindikalnega dela, ki ob pogostih menjavah uprav vsekakor ni bilo lahko, se lahko pohvalimo, da dobi vsak delavec 13 plač v tekočem letu, spodoben regres in božičnico. Prav tako pa sodelujemo pri vseh odločitvah podjetja, ki so vezana na sindikalno delovanje.

Vsako leto je določeno število delavcev napoteno na **preventivno zdravljenje.** Delavci dobimo ob novem letu **praktična darila**, poskrbljeno je za naše predšolske otroke. Organizirani so **Dan Telekom Slovenije – srečanje delavcev in novoletna srečanja** v decembru, podjetje pa ne pozabi niti na 8. marec. Ravno tako koristimo **počitniške zmogljivosti**, ki so v lasti podjetja.

Sodelujemo tudi s sindikati v Skupini Telekom Slovenije in zunaj.

## Kje vidim ključ uspeha

Ključ vsega uspeha pri zagotavljanju dobrega standarda zaposlenih je v **dobrem**

**sodelovanju** s svetom delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavska direktorica – članico uprave. Sam znam povedati, da imamo v pisarni delavske direktorice mizo, za katero mnogokrat sedimo sindikati, predstavniki sveta delavcev, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu in delavska direktorica. **Vse se zgodi tam.** Lahko pridemo vsak s svojimi stališči, pogledi, argumenti, odidemo pa vedno poenoteni z enakimi stališči. SPOŠTUJEMO drug drugega, SODELUJEMO.

Za tisto mizo se gradi naš uspeh. Vsaka sindikalna organizacija pa po svojih pravilih gradi zaupanje do svojega članstva in jih zastopa.

Na zadnjih volitvah v svet delavcev so bili vsi predlagani kandidati s strani SELEKS-a izvoljeni in so danes njegovi člani.

V zadnjem obdobju **z vodstvom družbe nimamo več pogajanj o čemerkoli.** Vzpostavili smo PARTNERSKI ODNOS. V podjetju se ne zgodi nič več, kar je v povezavi z

zaposlenimi in s socialnimi vsebinami, da se o tem ne dogovorimo. Menim, da je to najvišja stopnja soupravljanja oziroma sindikalnega dela.

Še enkrat bi poudaril, da **dobro sodelovanje med soupravljalci, kadrovske službe in vodstvom podjetja** pomeni uspeh za podjetje in delavce.



Piše:  
Martin Gorišek

## ODBOR SVETA DELAVCEV ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

*Zakon o varnosti in zdravju pri delu iz leta 1999 je zavezal delodajalce, da morajo delavcem ali njihovim predstavnikom omogočiti sodelovanje pri obravnavi vseh vprašanj, ki se nanašajo na področje varnosti in zdravja pri delu. Svet delavcev Telekoma Slovenije v ta namen na začetku vsakega mandata v skladu s poslovníkom imenuje Odbor za varnost in zdravje pri delu. Z vsakim mandatom sveta delavcev se spreminja tudi sestava odbora, ki trenutno deluje v tričlanski sestavi.*

### Delovanje odbora

Odbor spremlja tekoča dogajanja s področja varstva in zdravja pri delu, obravnava vprašanja in oblikuje mnenja oz. predloge, ki jih posreduje svetu delavcev. Pri svojem delu odbor sodeluje s strokovnim delavcem s področja varnosti in zdravja pri delu. **Področje dela odbora** zajema: zdravstveno varstvo, osebno varovalno opremo, poškodbe pri delu, požarno varnost, varnost v cestnem prometu in varstvo okolja.

Praviloma odbor obravnava:

- letno poročilo o varstvu in zdravju pri delu;
- plan vsebin s področja varstva in zdravja pri delu kot dela letnega poslovnega načrta;

- predloge sprememb s področja varstva in zdravja pri delu, za katere delodajalec potrebuje soglasje sveta delavcev;
- daje pobude in pripombe, ki se nanašajo na področje varstva in zdravja pri delu.

### Ocene tveganj

V Telekomu smo med prvimi v Sloveniji izdelali »Izjavo o varnosti z ocenami tveganj«. **Izjava o varnosti** je listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da bo izvajal potrebne varnostne ukrepe, določene na osnovi ugotovljenih tveganj pri delu in da v ta namen zagotavlja tudi potrebna finančna sredstva. V **oceni tveganja** so evidentirana tveganja in nevarnosti ter delavci, ki jim te nevarnosti pretijo. Ugotovljena je stopnja oziroma resnost in pogostost posamezne nevarnosti in temu primerno so predvideni določeni ukrepi za odpravo tveganj, na-

vedeni so nosilci nalog in določeni roki za izvedbo ukrepov. S takšnim organizacijskim aktom, ki je najpomembnejši interni akt delodajalca s področja varnosti in zdravja pri delu, poteka sistematično evidentiranje in proučevanje delovnega procesa v smislu varnosti oz. ugotavljanje možnih vzrokov za nastanek poškodb in bolezni v zvezi z delom. V letih 2003 in 2007 se je izvedla revizija in poenotenje ocen tveganj. Ocene tveganj so izdelane za tipična dela, vsakemu delovnemu mestu pa so določene ustrezne ocene tveganj.

Na osnovi **zdravstvene ocene tveganj** za posamezna delovna mesta se izvajajo predhodni in drugi usmerjeni preventivni zdravstveni pregledi. Zdravstvena ocena tveganja zajema vse obremenitve, obremenjenosti in škodljivosti, ki so jim izpostavljeni delavci pri svojem delu.

Vzporedno z zakonsko predpisanimi zdravstvenimi pregledi se izvajajo cepljenja proti gripi in klopnemu meningoencefalitisu. Cepljenje proti gripi je prostovoljno in je organizirano pred zimo, ko se začnejo pogoste akutne virusne bolezni dihal. Cepljenje proti klopnemu meningoencefalitisu je praviloma za terenske delavce, ki so pri svojem delu izpostavljeni možnosti okužbe.

### Konkretni primeri dobre prakse

V Telekomu Slovenije d.d. imamo vpeljan sistem **preventivne zdravstvene rekreacije** za vse delavce. Vsako leto je ome-

jeno število delavcev napoteno na enotensko preventivno zdravstveno rekreacijo v različna zdravilišča po Sloveniji.

Na pobudo odbora sveta delavcev za varnost in zdravje pri delu so bili na dvanajstih lokacijah, kjer se nahaja večje število delavcev, med opremo za prvo pomoč nameščeni **defibrilatorji**. Izvedeno pa je bilo tudi praktično usposabljanje posameznikov za rokovanje z njimi.

V program usposabljanja iz varnosti pri delu je vključeno tudi **varstvo okolja**. Telekom Slovenije je v letu 2007 prejel okoljski certifikat ISO 14001, v letu 2008 pa je

bila uspešno opravljena zunanja presoja sistema ravnanja z okoljem.

Strokovni delavci s področja varstva in zdravja pri delu pripravljajo tudi **različne publikacije** v tiskani in elektronski obliki, ki so na voljo vsem zaposlenim na intranetu in v interni knjižnici.

Rezultat skupnih prizadevanj s področja varnosti in zdravja pri delu v podjetju je viden na **več kot prepolovljenem številu poškodb** v obdobju od 2003 do 2008. Število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb pa se je v istem obdobju zmanjšalo na manj kot tretjino.



Piše:

Darinka Pavlič Kamien

## KOMUNIKACIJA JE TEMELJ USPEHA IN PREMALO IZKORIŠČEN INSTRUMENT VODENJA

*»Če je v podjetju vzpostavljen ustvarjalni dialog med zaposlenimi, vodstvom in organi soupravljanja, je verjetnost, da se medsebojni interesi uskladijo dogovorno in s pozitivno rešitvijo za vse strani, bistveno večja.«*

Zavedanja o pomenu in vlogi dobre komunikacije pri vodenju je med menedžerji še vedno premalo. Politika **zapiranja pred javnostmi, enosmernega obveščanja in nezadostnega poslušanja svojih javnosti**, je žal še vedno preveč prisotna komunikacijska praksa. Del razlogov je treba morda pripisati naši splošni – narodovi – komunikacijski kulturi, ki te veščine še vedno ne postavlja na ustrezno družbeno mesto, večji del razlogov pa zagotovo tiči v ne dovolj osveščenih ter zato nesamozavestnih menedžerjih, ki jih je odprte komunikacije z zaposlenimi ali drugimi javnostmi preprosto strah oz. se ob tem počutijo neprijetno in nesproščeno, ali pa si mislijo, da bodo tako lažje obšli javnost. Tako prvo kot drugo je zelo kratkovidno in se slej ko prej vrne kot bumerang, saj svojih javnosti na dolgi rok ni mogoče preslepiti.

Pa vendar je **komunikacija temelj uspeha vsake gospodarske družbe**. Če je v podjetju vzpostavljen ustvarjalni dialog med zaposlenimi, vodstvom in organi soupravljanja, je verjetnost, da se medsebojni interesi uskladijo dogovorno in s pozitivno rešitvijo za vse strani, bistveno večja. Dobra komunikacija pripomore, da se odprte vsebine obravnavajo na organih in na ravneh, ki so zato pristojne, ne pa neformalno po hodnikih, anonimnih in nezadovoljnih forumih ali ob kavicah. Dobre komunikacije v podjetju prinašajo rešitve za vse in ne puščajo odprtih vsebin. Posebej v času gospodarske krize je odprt dialog z zaposlenimi več kot nujen, za vse pomembne poslovne odločitve pa je treba poiskati konsenz.

Podjetja v Sloveniji namenjajo kar pomembna sredstva za motiviranje ljudi, porabijo veliko denarja in energije, da bi us-

tvarila takšno notranjo kulturo, ki bi bila prežeta z navdušenjem in energijo. Brez **ustvarjenega dialoga na vertikalni in horizontalni ravni**, so ti učinki kratkotrajni in na koncu povzročijo med zaposlenimi še več nezadovoljstva, saj se izkaže, da podjetje dela eno, misli pa drugo. Dobre komunikacije v podjetju motivirajo zaposlene, pripomorejo k njihovi večji zavzetosti, zadovoljstvu na delovnem mestu in s tem k večji lojalnosti zaposlenih. Dobre komunikacije vedno pomenijo tudi prihranek.

Dobre komunikacije imajo izjemno pomembno vlogo tudi pri **oblikovanju podobe podjetja navzven**, saj so zaposleni prvi in najbolj vplivni ambasadorji svoje blagovne znamke. Zavzeti, motivirani, zadovoljni zaposleni, s katerimi imajo uporabniki neposredni stik, ustvarjajo ugled podjetja prav na osnovi neposrednih uporabniških izkušenj.

Premalo pa se menedžerji in vodje zavedajo tudi **pomena povratne informacije**. Našim sodelavcem je ne le primerno povedati, kako smo zadovoljni z njihovim delom, kaj od njih pričakujemo, kje jih vidimo v prihodnje, temveč je povratna informacija nujen in obvezen element medosebne komunikacije. Komunikacija je že sama po sebi dvosmeren proces. Če želimo, da so naši zaposleni v največji meri predani in zavzeti svojemu delu, morajo dobiti potrditev svojega dela oz. usmeritve za izboljšanje. Po eni strani lahko razloge za nezadostno medosebno komuniciranje iščemo v bojzani, da lahko vodijo v konfliktno situacijo, toda po drugi strani konflikte

po navadi povzročajo prav premalo komuniciranja. Konfliktov pa se vodje najraje izogibajo. Vendar pa takšna stanja niso prav nič nenavaden ali nevsakdanji pojav. Bolj pomembno je, kako v nastali situaciji ravnamo. Konflikti so kot kriza, vedno dajejo priložnost za razvoj in izboljšanje odnosov. Če se jih ne lotevamo na pravi način pa gotovo vodijo do poslabšanja stanja, prekinitve odnosov, nižje delovne zavezitosti ter na koncu celo psiholoških ali psihosomatskih težav.

Prav zato v Telekomu Slovenije **notranjemu in medsebojnemu komuniciranju posvečamo veliko pozornosti**. Enostavna, pa vsebinsko povsem logično postavljena

strategija internega komuniciranja »Uspešni skupaj«, upošteva potrebo po medsebojnem pretoku informacij, vzpodbujanje in promocijo znanja ter ustvarjanje pozitivnega vzdušja in dobro počutje na delovnem mestu. Izjemnega pomena so osebni stiki, kar je vgrajeno in tudi upoštevano pri oblikovanju sicer številnih komunikacijskih kanalov, ki jih uporabljamo, od najsodobnejših elektronskih oblik pa do povsem klasičnih oglasnih desk.

Uspešna podjetja imajo vedno odlične komunikacije, v neuspešnih je praviloma obratno.

## ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:  
Janko Gorjanc

# SISTEMSKI PRISTOP K ZAGOTAVLJANJU VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

*Mednarodna specifikacija OHSAS 18001:2007 (1999) določa zahteve za sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti (nadalje PZV). Na tej osnovi tovarna opredeli lastno politiko in cilje s tem, da upošteva zakonske in druge zahteve ter informacije v zvezi z poklicnim zdravjem in varnostjo pri delu (nadalje PZ & V). Sistem vodenja PZ & V se nanaša na vidike, ki presegajo z zakonom in predpisi določene mejne vrednosti in vidike, ki za SAVA TIRES d.o.o. predstavljajo nesprejemljiv nivo tveganja za nezgode in zdravstvene okvare.*

**S prilagoditvijo delovanja elementom in zahtevam specifikacije OHSAS 18001** je moč na področju PZ & V:

- znižati nivo tveganja za nezgode pri delu, poklicne bolezni in okvare zdravja, ki so posledica dela;
- zmanjšati pogostost in resnost nezgod pri delu in negativne vplive dela na zaposlene ter odsotnost zaradi vplivov dela;
- dokazati sebi in drugim, da vodenje PZ & V ustreza sprejeti politiki;

- dosledno izvajati, vzdrževati in stalno izboljševati sistem vodenja PZ & V.

Dokumentira zahteve za sistem vodenja poklicnega zdravja in varstva pri delu, vključuje politiko, okvirne in izvedbene cilje ob upoštevanju standardov in zakonodaje. Sistem omogoča prepoznavanje pomembnih vidikov poklicne varnosti in zdravja pri delu, na katere lahko vplivamo.

Vzpostavljen **sistem prepoznavanja nevarnosti in ocenjevanja tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare** vzdržuje

in nadzoruje opremo in naprave za varovanje delavcev pred poškodbami in zdravstvenimi okvarami ter opremo za posredovanje v izrednih razmerah. Sistem deluje na principu nenehnega izboljševanja (načrtuj, izvedi, preveri, izboljšaj), in vsebuje:

- dokumentirane zahteve
- sistem nadzora
- izboljšave, korektivne in preventivne ukrepe v primeru neskladnosti
- primerno usposabljanje za izboljšanje znanja in zavesti

H. W. Heinrich je bil v zgodnjih 30-ih letih 20. stoletja začetnik teorije trikotnika nezgod oziroma piramide nezgod.

Na podlagi študije in verjetnosti je od 300 poškodb 30 resnih in ena velika, lahko celo s smrtnim izidom.

Danes so varnostni specialisti to teorijo razširili in vanjo vključili tudi manjše poškodbe, nevarne dogodke in nevarne pogoje dela – *Glavni kazalci PZV*



Teorija je: Zmanjšati površino trikotnika in s tem zmanjšati število težkih nezgod in nezgod s smrtnim izidom.

## Odgovornosti

Družba mora določiti in dokumentirati odgovornosti in pooblastila, kar omogoča vodenje in izvajanje aktivnosti z vplivom na tveganja zdravja in varnosti. Vodstvo mora zagotovi vire, nujne za izvajanje in obvladovanje sistema. Kot viri so mišljeni kadri, posebna znanja, tehnologije in finančna sredstva.

Odgovornosti in pooblastila so opredeljena v smer poročanja. Ponazarjajo jih organizacijske sheme družbe

## Politika PZV

Družba mora sprejeti Politiko poklicnega zdravja in varstva. Politika PZV je lahko izdana in sprejeta kot skupna politika vseh področij, ki jih družba obvladuje sistemsko (kakovost, varovanje okolja).

## Prepoznavanje nevarnosti, ocena in obvladovanje tveganja

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati postopek za nenehno prepoznavanje ne-

varnosti, oceno tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare ter uvajanje potrebnih ukrepov za njihovo obvladovanje. Postopek mora vključevati vse aktivnosti zaposlenih, vključno s pogodbeniki in obiskovalci, ter naprave in materiale.

**Metodologija za prepoznavanje nevarnosti in oceno tveganj** je določena glede na njen obseg, naravo in časovno naravnost na način, da so preventivni (proaktivni) ukrepi poklicnega zdravja in varstva vedno postavljeni pred kurativne (reaktivne) ukrepe. Metodologija opredeljuje nivoje tveganja glede na sprejemljivo oz. nesprejemljivo stopnjo tveganja.

**Kdaj, oziroma kako pogosto** opraviti analizo nevarnosti z oceno tveganja?

1. Ob uvedbi strojne opreme oziroma tehnološkega postopka.
2. Periodično – enkrat letno.
3. Po nezgodnem dogodku, ki je ogrozil varnost delavca.

## Zakonske in druge zahteve

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati postopek za prepoznavanje in dostop do

zahtev veljavne slovenske zakonodaje in drugih zahtev, na katere je pristala organizacija in ki se neposredno nanašajo tudi na tveganja poklicnega zdravja in varstva.

Na tej osnovi koordinator PZV obvladuje seznam veljavne zakonodaje in drugih zahtev.

## Okvirni in izvedbeni cilji poklicnega zdravja in varstva pri delu

Politika poklicnega zdravja in varnosti je podlaga za postavitve merljivih (kjer je to mogoče), okvirnih in izvedenih ciljev.

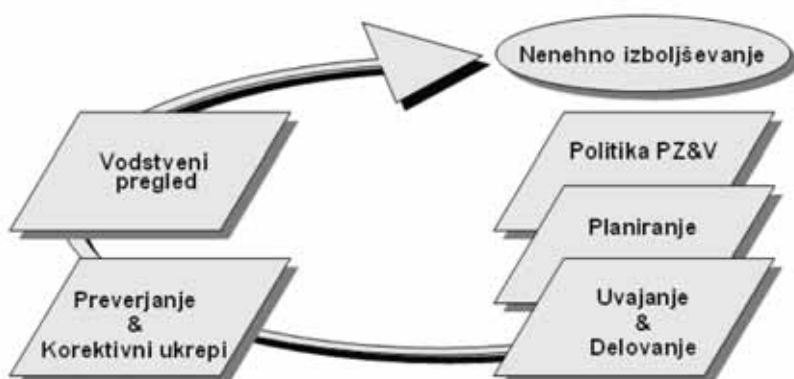
## Definicije

- Okvirni cilji PZV so cilji, ki si jih družba zastavi na osnovi politike.
- Izvedbeni cilji PZV so podrobne zahteve v zvezi z učinki na poklicno zdravje in varnost, ki so ovrednoteni, če je to izvedljivo in izhajajo iz okvirnih ciljev PZV, s pomočjo katerih se spremlja učinkovitost in uvaja ukrepe za izboljševanje.

**Okvirni cilji delovanja na področju PZV** vključujejo sledeče splošne dolgoročne cilje in principe:

- zmanjševati pogostost nezgod pri delu
- zmanjševati resnost nezgod pri delu
- zmanjšanje nivoja tveganja za poškodbe in poklicne bolezni
- znižanje nivoja hrupa
- nadomeščanje človeku nevarnih snovi z manj nevarnimi
- izboljšanje ravnanja z nevarnimi snovmi
- izboljšanje pripravljenosti na izredne dogodke.

## Elementi sistema vodenja PZ&V



## Program vodenja PZV

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati program vodenja poklicnega zdravja in varstva za doseganje zastavljenih ciljev. Osnova programa je analiza nevarnosti z oceno tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare. Družba mora zagotoviti finančna sredstva za vlaganja in investicije na področju PZV.

## Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost

Element opisuje aktivnosti zaposlovanja, izobraževanja, usposabljanja in motivacije. Zavedanje je sestavni del teh aktivnosti in je odločilno pri vodenju in izvajanju PZV. Družba mora ugotoviti potrebe po usposabljanju za vse, ki pomembno vplivajo na poklicno zdravje in varnost pri delu, in zagotavljati ustrezno usposobljenost osebja. Usposabljanje je potrebno VSE zaposlene ne glede na funkcijo na vseh ravneh, da se zavedajo:

- pomena skladnosti s politiko in postopki sistema vodenja PZV ter izpolnjevanja zahtev sistema
- nevarnosti in tveganj za poškodbe in zdravstvene okvare (dejanskih ali možnih), njihovega delovanja in prednosti zdravja in varnosti v odvisnosti od lastnega ravnanja
- svojih vlog in odgovornosti za ravnanje v skladu s politiko in postopki sistema PZV
- svojih pripravljenosti in odziva na izredne razmere
- morebitnih posledic v primeru odstopanja od opredeljenih postopkov delovanja

## Posvetovanje in komuniciranje

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati notranje in zunanje komuniciranje z zainteresiranimi strankami, ki se ukvarjajo z učinki vodenja zdravja in varnosti, ali so zaradi učinkov lahko prizadete. Komuniciranje v sistemih vodenja poklicnega zdravja in varnosti ter varstva okolja je opredeljeno kot:

- notranje komuniciranje med različnimi ravnmi in funkcijami znotraj organizacije
- sprejemanje, dokumentiranje in odgovarjanje v postopku komuniciranja z zunanjimi zainteresiranimi strankami

## Dokumentacija

Družba mora v tiskani in/ali elektronski obliki vzpostaviti in vzdrževati:

- elemente sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti ter vseh medsebojnih povezav
- podatke in zapise, ki se nanašajo na odvisno dokumentacijo

## Obvladovanje dokumentov in podatkov

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati postopek za obvladovanje dokumentov, ki jih zahteva specifikacija OHSAS 18001, da zagotovi:

- da je mogoče ugotoviti, kje so dokumenti in podatki
- da pooblaščen osebje dokumente periodično pregleduje in po potrebi popravi in potrdi njihovo primernost
- da so tekoče izdaje ustreznih dokumentov na voljo povsod, kjer potekajo dejavnosti, bistvene za učinkovito delovanje sistema
- da se zastareli dokumenti takoj odstranijo povsod, kjer se izdajajo ali uporabljajo, ali da se kako drugače prepreči njihova nenamerna uporaba
- da so vsi zastareli dokumenti, ki jih organizacija obdrži v pravne namene oziroma za ohranitev znanja, primerno označeni

## Obvladovanje delovanja

Družba mora prepoznati tisto delovanje in dejavnosti, ki je povezano z ugotovljenimi tveganji za zdravje in varnost pri delu, kjer je potrebno uporabiti merila za obvladovanje. Dejavnosti, vezane na zdravje in varnost pri delu, so načrtovane in vključujejo vzdrževanje, da se zagotovi njihovo izvajanje pod predvidenimi pogoji, tako da:

- vzpostavi in vzdržuje dokumentirane aktivnosti, kjer lahko njihova odsotnost vodi v odstopanje od politike in ciljev zdravja in varnosti pri delu
- daje jasna navodila za delovanje
- vzpostavi in vzdržuje aktivnosti, ki se nanašajo na ugotovljena tveganja zdravja in varnosti pri delu, opreme in storitev, ki jih družba nabavlja oz. uporablja, ter obvešča dobavitelje in pogodbenike o aktivnostih in zahtevah, ki zadevajo njih same

- vzpostavi in vzdržuje aktivnosti za razvoj delovnega prostora, procesa, naprav, strojev, delovnih postopkov, organizacije, vključno s prilagajanjem le-teh človeškim sposobnostim, da odstrani ali zmanjša tveganje za zdravje in varnost pri delu pri njihovem viru

## Pripravljenost in odziv na izredne razmere

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati postopke, s katerimi prepoznava morebitne nezgode in izredne razmere in v teh primerih ukrepa, in postopke, s katerimi preprečuje in zmanjšuje vplive na zdravje in varnost pri delu, ki so lahko povezani s temi primeri.

## Nadzorovalno spremljanje in merjenje

Družba mora vzpostaviti in vzdrževati postopke za zagotavljanje podatkov, ki so osnova za ugotavljanje uspešnosti delovanja na področju PZV. Z nadzorovalnim spremljanjem in merjenjem parametrov ter zapisovanjem informacij, s katerimi sledimo izpolnjevanju naših okvirnih in izvedbenih ciljev, vključno s periodičnim vrednotenjem primernosti delovanja glede na zakonodajo na področju PZV.

**Kazalci PZV**, ki zahtevajo nadzorovalno spremljanje in merjenje vplivov so:

- pogostost nezgod pri delu
- resnost nezgod pri delu
- nivo hrupa (mapa hrupa)

V primeru odstopanja od predpisanih vrednosti oz. postavljenih ciljev mora vodja enote vpeljati izboljšave ali korektivne ukrepe.

## Nezgode, incidenti, neskladnosti ter korektivni in preventivni ukrepi

Vzpostavljeni in vzdrževani morajo biti postopki, odgovornosti in pooblastila za ravnanje ob nezgodah, nevarnih dogodkih (incidentih) in neskladnostih. Namen je ublažiti že povzročene vplive na zdravje in varnost pri delu (poškodbe, zdravstvene okvare in poklicne bolezni), oziroma z izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov preprečiti (zmanjšati na sprejemljiv nivo) tveganja poklicnega zdravja in varstva.

Vsak korektivni ali preventivni ukrep, sprejet za odstranitev vzrokov dejanskih ali morebitnih neskladnosti, ustreza razsežnosti problemov in nastalim vplivom na zdravje in varnost pri delu.

Ravnanje in preiskava **nezgode pri delu in nevarnih dogodkov (incidentov)** poteka po postopku »Poročanje o nezgodah«. Kot orodje za poročanje o nezgodah služi IMS (Incident Management System), ki je elek-

tronska oblika poročanja in upravljanja z nezgodami. V zaključni fazi priprave je nov sistem »Poročanja o nezgodah« (ORdB), ki bo vključeval:

- poročanje incidentov
- spremljanje rezultatov meritev v delovnem okolju

Neskladnosti delimo na **večje neskladnosti** in na **manjše neskladnosti**. Večje ne-

skladnosti so tiste, ki pomenijo pomemben odmik od politike PZV ter postavljenih ciljev, ter jih ni mogoče takoj urediti in zahtevajo uvedbo ter zasledovanje dokončanja korektivnih in preventivnih ukrepov. Manjše neskladnosti so manjša kršenja varnostnih in delovnih navodil, kar se lahko TAKOJ odpravi z ustnim opozorilom. Take neskladnosti morajo biti poročane odgovorni osebi, vendar ne zahtevajo zasledovanja.

## IZOBRAŽEVANJE V ZDRUŽENJU

Zaradi možnosti pravočasnega planiranja sredstev in terminov za udeležbo zainteresiranih članov svetov delavcev na strokovnih izobraževanjih, ki jih organiziramo v okviru Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP), objavljamo polletni program tovrstnih izobraževanj, pri čemer si seveda pridržujemo pravico do morebitnih sprememb, ki jih bomo po potrebi redno objavljali na naši spletni strani [www.delavska-participacija.com](http://www.delavska-participacija.com).

*mag. Rajko Bakovnik*

# PROGRAM STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V ZSDSP

**marec 2009 – september 2009**

**MAREC – 2009**

## **TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – sistem certificiranja v ZSDSP**

Termin:  
Kraj:

ČETRTEK - PETEK - SOBOTA: 12., 13. in 14. marec 2009  
PC SLOVENIJALES, Ljubljana

**APRIL – 2009**

## **VLOGA SVETA DELAVCEV IN SINDIKATA V POSTOPKIH RAZREŠEVANJA PRESEŽNIH DELAVCEV**

(Vojko Čujovič, dr. Valentina Franca)

Termin:  
Kraj:

ČETRTEK, 23. april 2009  
PC SLOVENIJALES, Ljubljana

MAJ – 2009

## VODENJE SOCIALNEGA DIALOGA IN USTVARJALNO REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU

(Majda Šavko)

Termin:  
Kraj:

PETEK, 15. maj 2009  
PC SLOVENIJALES, Ljubljana

JUNIJ – 2009

## TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – sistem certificiranja v ZSDSP

Termin:  
Kraj:

ČETRTEK - PETEK - SOBOTA: 4., 5. in 6. junij 2009  
PC SLOVENIJALES, Ljubljana

SEPTEMBER – 2009

## DELAVSKO SOUPRAVLJANJE IN SOCIALNI DIALOG V DRŽAVAH ČLANICAH EU – strokovna ekskurzija članov ZSDSP

Termin:

17., 18., 19. in 20. september 2009

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja managementa, asistentka na Fakulteti za management v Kopru; **Barbara Lužar**, univ. dipl. kulturologinja, asistentka in doktorska kandidatka s področja sociologije – kadrovskega managementa na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani; **Janko Gorjanc**, vodja službe za varnost in zdravje pri delu v družbi Sava Tires; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije – industrijski odnosi; Skupina sodelavcev TELEKOMA SLOVENIJE; **Emil Osterc**, predsednik sveta delavcev; **Darja Senica**, članica uprave – delavska direktorica; **Branko Sparavec**, predstavnik delavcev v nadzornem svetu; **Milan Rihter**, predsednik konference sindikatov; **Darinka Pavlič Kamien**, vodja službe za odnose z javnostmi; **Martin Gorišek**, predsednik odbora sveta delavcev za varnost in zdravje pri delu.

Izdajatelj revije INDUSTRIJSKA 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: **Alojzij Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj**; tel.: **(04) 231 44 70**, fax: **(04) 231 44 71**, <http://www.delavska-participacija.com>, E-naslov: **scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

## LETOS SMO BILI POVABLJENI V TELEKOM SLOVENIJE

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij ima uveljavljeno že dolgoletno prakso organiziranega spoznavanja, proučevanja in medsebojne izmenjave konkretnih soupravljalških izkušenj ter t. i. dobrih praks neposredno v posameznih podjetjih, katerih sveti delavcev so člani združenja. Letošnjega srečanja v Telekomu Slovenije se je tako udeležilo kar okoli 70 predstavnikov svetov delavcev iz vse Slovenije.

