

EKONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

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

**Slovenija potrebuje
nov razvojni model!**

Str. 3

© pomenu soupravljanja zaposlenih govorimo eno, delamo pa drugo!

Naslovna ugotovitev praktično v celoti velja tako za podjetniški menedžment, kot za politiko (in državo) v Sloveniji. O teoretično ugotovljenem in empirično dokazanem pomenu zaposlenih (in njihovega sodelovanja pri upravljanju) za poslovno uspešnost podjetij, o katerem se sicer danes filozofira vseprek, v konkretni praksi žal skorajda ni ne duha ne sluha.

Teoretične in empirične ugotovitve

Sodobne poslovne znanosti so že dolgo nazaj spoznale in dokazale izjemen pomen čim bolj »relevantnega« vključevanja zaposlenih v poslovno odločanje oz. upravljanje podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. **Teorija intelektualnega kapitala** (in znotraj tega zlasti človeškega kapitala) danes ugotavlja, da je s prehodom v ero znanja človeški kapital v zadnjih desetletjih v bistvu že zdavnaj postal najpomembnejši produkcijski dejavnik, od katerega je v največji meri odvisna konkurenčnost podjetij. **Motivacijske teorije** in s tem povezane empirične študije so prav tako že zdavnaj dokazale pomemben vpliv te oblike delavske participacije na motivacijo zaposlenih, posledično pa seveda na poslovno uspešnost. **Teorija o družbeni odgovornosti podjetij** in na njej temelječa t. i. **dležniška koncepcija korporacijskega upravljanja**, pa je ravno tako že zdavnaj utrdila spoznanje, da celoten sistem soupravljanja v svojem bistvu ni čisto nič drugega kot konkreten upravljalški mehanizem, prek katerega se lahko specifični interesi zaposlenih kot najpomembnejše skupine t. i. notranjih **dležnikov** učinkovito prelivajo v sistem poslovnega odločanja oziroma upravljanja podjetij. Prav to pa naj bi bil eden od temeljnih smislov sodobnega **dležniškega korporacijskega upravljanja**.

Odnos poslovnih znanosti do delavskega soupravljanja kot pomembnega vidika doseganja večje poslovne uspešnosti podjetij in ekonomske uspešnosti gospodarstva v

sodobnih pogojih gospodarjenja je torej že dolgo povsem jasen in izdelan. O vseh teh teoretičnih spoznanjih se danes na načelni ravni ogromno govori in razpravlja, strinjajo se z njimi pa je na tej ravni bolj ali manj vsesplošno. Karikirano bi lahko rekli, da že vrabci na strehah čivkajo o fenomenu človeškega kapitala, o pomenu visoko motiviranih in pripadnih zaposlenih kot največjem bogastvu in glavni konkurenčni prednosti podjetij, o zaposlenih kot najpomembnejših **dležnikih** in tako naprej.

Odnos menedžmenta do soupravljanja

Vendar pa se žal večino tega v resnici bore malo tudi zares dotakne tiste strukture, ki danes vedri in oblači v poslovni praksi, to je **menedžmenta podjetij**. Pretirano bi bilo seveda trditi, da se stanje vendarle vsaj počasi kljub vsemu ne izboljšuje tudi na tem področju. Vendar pa bi na splošno še vedno lahko ocenili, da ostaja odnos menedžmenta do neke resnejše delavske participacije pri upravljanju – razen nekaterih izjem seveda – v povprečju še vedno **pretežno odklonilen**. Še vedno se na to gleda pretežno kot na neko »**nujno zlo**«, ki ga je pač treba tolerirati po sili zakona in samo toliko, kolikor to direktno zahteva zakon, ne pa kot na nekaj, kar lahko bistveno pripomore k večji poslovni uspešnosti in kar v sodobnih pogojih gospodarjenja dejansko že postaja vse bolj tudi nekakšen **imperativ konkurenčnosti**, ne glede na to, kaj pravi zakon.

Ogromno dela in prizadevanj nas torej še čaka na tem področju,

vendar pa je treba reči, da gredo stvari naprej bistveno počasneje, kot bi lahko šle, če bi bila ta prizadevanja malce bolj konkretno **podprta vsaj s strani politike in države**.

Odnos politike in države do soupravljanja

Žal pa je treba tudi glede tega ugotoviti, da – ne pri politiki in s tem tudi ne pri državi – še ni zaznati nekega **pravega zanimanja za ustrezno ukrepanje v tem smislu**, ampak ima človek največkrat nehote občutek, da se v praksi ukrepa ravno obratno od tega, kar se govori na načelni ravni. Danes, recimo, ko sicer tako zelo krčevito iščemo izhod iz gospodarske krize, nihče resno ne razpravlja o tem, kako v poslovne namene učinkovito sprostiti ogromen **razpoložljiv človeški potencial**, ki se skriva v zaposlenih, in ki je za zdaj še zelo močno podoptimalno izkoriščen – čeprav je ta kapital v bistvu edino, česar imamo že ta trenutek v Sloveniji res na pretek. Nasprotno, vse sile so še vedno usmerjene izključno v to, kako ustvariti »kapitalu prijazno poslovno okolje«, vključno s **fleksibilnejšim trgov delu in podobnimi ukrepi**, ki pa v bistvu ne pomenijo nič drugega kot

- še lažje odpuščanje zaposlenih
- in še dodatno zmanjševanje njihovih delovnopравниh in socialnih pravic,

kar seveda oboje pomeni še **dodaten udarec po njihovi motivaciji in organizacijski pripadnosti**. Če kdo misli, da nas bo iz te krize dolgoročno lahko potegnil zgolj (finančni) kapital, pa je verjetno v hudzi zmoti.

V praksi torej danes na vseh ravneh ukrepamo **ravno nasprotno** od tistega, kar govorimo na načelni ravni o pomenu človeškega kapitala. Pri tem pa očitno nikomur ne pride niti na misel, da bi bilo možno in smiselno to nenehno zmanjševanje pravic zaposlenih na drugi strani vsaj **delno kompenzirati** z ukrepi za širitev in spodbujanje delavske participacije, ki so v bistvu »brezplačni« in nikogar nič ne stanejo, lahko pa bi veliko pripomogli k večji ekonomski uspešnosti.

Kaj pa resorno ministrstvo?

Celo resorno ministrstvo za to področje, to je ministrstvo za delo

(MDDSZ), žal v preteklih mandatih na področju **spodbujanja razvoja delavske participacije pri upravljanju** od leta 1993, ko je bil sprejet ZSDU, torej v več kot 20 letih od uveljavitve tega zakona, ni ukrenilo praktično popolnoma ničesar omembe vrednega. Razen seveda tega, da je bil vmes ta zakon v nekaj členih dvakrat noveliran (leta 2002 in 2007), ampak – pazite – še to, kar zadeva obseg participacijskih pravic delavcev, **obakrat zgolj »na slabše«**. S prvo novelo je bila ukinjena paritetna sestava nadzornih svetov v družbah z več kot 1.000 zaposlenimi, ki je bila prvotno povzeta po nemški ureditvi, z drugo pa je bila potem dodatno še

- bistveno okrnjena prvotna t. i. delovnoppravna imuniteta delavskih predstavnikov;
- ukinjena obveznost delavskih predstavnikov v organih majhnih podjetij;
- do popolnih nesmislov zakomplcirana ureditev omejitve pasivne volilne pravice za svete delavcev in še nekaj tega.

Mislim, da k povedanemu pravzaprav ni kaj dodati, razen morda upanja, da bo vsaj v tem mandatu ministrstva morda končno vendarle narejen tudi še kakšen pozitiven korak v tem smislu. Če ne bo, pa res ne vem, od koga je mogoče kaj takega sploh še pričakovati.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO RAZVOJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Piše:
dr. Rado Bohinc

Slovenija potrebuje nov razvojni model – teze!

Vlada ali ustrezno ministrstvo bi moralo ustanoviti Razvojni svet, katerega naloga bi bila pripraviti (seveda na podlagi obsežne in poglobljene javne razprave) nov razvojni model Slovenije, in sicer na podlagi spoznanja, da se je sedanji iztrošil in da ne ustreza več novim razvojnim izzivom. Ta prispevek utemljuje nujno po novi razvojni paradigmi in novem razvojnem modelu Slovenije.¹

Kaj so temelji nove razvojne paradigme?

Družbeno odgovorno in učinkovito korporativno upravljanje ter spremenjena razmerja med delom in kapitalom sta **temelja nove razvojne paradigme Slovenije in EU**.

Sedanja generacija, ki se sooča s **sistemsko krizo preživelih kapitalskih modelov**, mora ponuditi nove institucionalne rešitve in družbene inovacije za miren prehod v drugačen, to je vsestransko (gospodarsko, socialno, ekološko, trajnostno) vzdržen družbeni (in ekonomski) red. Če

želimo načrtovati sistemske spremembe, moramo najprej analizirati pravne, ekonomske, finančne in druge omejitve, ki jih nalagajo pravni okvir EU in možne poti prihodnjega razvoja evropske integracije.

Institucionalne inovacije in participativna demokracija so razvojna nujna

Zgovorni so primeri nekaterih najbolj uspešnih evropskih in svetovnih regij ter držav, ki so vzpostavile **uspešen model**

¹ Ta prispevek deloma povzema predlog za temeljni znanstveno raziskovalni projekt, prijavljen na razpis ARRS v oktobru 2013 z naslovom: Družbeno odgovorno in učinkovito korporativno upravljanje ter spremenjena razmerja med delom in kapitalom kot temelja nove razvojne paradigme Slovenije in EU, ki ga je avtor prijavil kot predvideni nosilec temeljnega raziskovalnega projekta v sodelovanju s potencialnim članom raziskovalne skupine dr. Matjažem Nahtigalom.

razvoja. Uspešen v smislu ohranjanja in krepitve mednarodne konkurenčnosti, v smislu socialne kohezivnosti, kakor tudi v smislu vključenosti in pluralnosti teh družb.

Pozornost mora biti namenjena temu, da se kljub procesom globalizacije in evropeizacije sodobne demokratične družbe še naprej razvijajo na podlagi **različnih institucionalnih modelov** v gospodarstvu, javnem sektorju in družbi nasploh. Ne obstaja en sam, univerzalno veljaven gospodarski, socialni in družbeni sistem, h kateremu bi morale konvergirati vse družbe tega sveta, če bi želele (p)ostati uspešne.

Opredeliti moramo nov slovenski razvojni model; dosedanji se je izčrpal

Posebna pozornost mora biti namenjena razvojnim priložnostim, pomanjkljivostim in možnim potem prestrukturiranja slovenskega in evropskega modela. Izhajati moramo iz primerjalnega pregleda značilnosti uspešnih držav in regij po svetu in iz izkušenj, poti in stranpoti slovenskega modela. Primerjalni pregled je lahko namenjen le pregledu možnih inovativnih in uspešnih modelov po svetu kot viru navdiha in spodbud, ne pa enostavnemu, **nekritičnemu kopiranju** v drug ekonomski, socialni in institucionalni kontekst.

Ker mnogi strokovnjaki ugotavljajo, da se je dosedanji slovenski model izčrpal, mora biti proučevanje namenjeno najprej analizi temeljnih strukturnih in institucionalnih značilnosti slovenskega gospodarskega, finančnega, socialnega in pravnega modela od osamosvojitve naprej. Zato moramo analizirati bodoče dosežke, omejiti v razloge za zastoj modela.

Opredeliti moramo možnosti prihodnjega razvoja slovenskega modela na podlagi dosedanjih izkušenj, primerjalnih izkušenj in v kontekstu dinamičnih procesov evropeizacije in globalizacije. Ker je **možnih več poti razvoja**, moramo nakazati teoretične možnosti prihodnjega razvoja Slovenije in Evrope v več različnih smereh. Seveda s predlogi sistemskih sprememb in z ustreznimi orodji razvojne politike.

Predlog sistemskih sprememb in orodja nove razvojne politike

Poleg pluralnosti lastniških oblik (različni skladi, lokalne skupnosti, zaposleni, mali delničarji...) in vzpostavljanja razvojnih zavetništev različnih déležnikov morajo sis-

temske spremembe izhajati iz **alternativnih lastniških oblik**: zasebna, korporacijska (korporacije), kooperativna (zadružna) in socialna lastnina (socialno podjetje).

Uveljaviti je treba tudi druge **institute industrijske demokracije**: udeležba zaposlenih pri dobičku, soudeležba zaposlenih pri upravljanju podjetij.

Pozornost moramo nameniti različnim oblikam financiranja in spodbujanja podjetništva, npr. vlogi javnih skladov tvegane kapitala, možnosti pritegnitve pokojninskih skladov k dolgoročnemu financiranju in razvoju realnega sektorja.

Proučiti bo potrebno možnosti za uvedbo **univerzalnega temeljnega dohodka** ali pa možnost **univerzalne državljanske dividende**.

Na trgu dela je treba uveljaviti delovno-pravne institute, ki so v funkciji preseganja segmentiranosti trga dela. V tem kontekstu je pomembno tudi vprašanje krepitve prožne varnosti na področju dela in sociale ter vloga prava kot dejavnika spodbujanja motivacije zaposlenih ter dvigovanja produktivnosti dela.

Družbeno odgovorno korporativno upravljanje

Osrednji vzvod sprememb so **pravne ter ekonomske spodbude** za zasledovanje dolgoročnega interesa čim širšega kroga déležnikov, to je koncipiranju družbeno odgovornega korporativnega upravljanja.

Iz dokumenta Komisije »Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast« izhaja iskanje ter opredeljevanje prvin socialnega tržnega gospodarstva Evrope za 21. stoletje; gre zlasti za vizijo konkurenčnega gospodarstva ter gospodarske rasti, ki naj bo obenem tudi pametna, trajnostna ter vključujoča. V zvezi s slednjo, tj. vključujočo rastjo, se zastavlja vprašanje, kako zagotavljati takšno **rast, da bodo od nje imeli korist vsi ljudje**.

Zastarele teorije o interesih v gospodarski družbi

Zaradi finančne in gospodarske krize je vprašanje ciljev in interesov gospodarske družbe med drugim tudi vprašanje, kako določiti jasne, pregledne in zlasti merljive cilje v déležniškem sistemu ter kako preseči iz ločitve lastništva in upravljanja izvirajoč t. i. »**too many masters problem**«, ko se poslovodstvo kot agent »osamosvoji« od principala ter zasledovanje lastnih (četudi

za gospodarsko družbo škodljivih) interesov opravičuje z utemeljevanjem, da je bila odločitev sprejeta v korist določene (zdaj ene, drugič druge itd.) skupine déležnikov.

Nejasnost, nepreglednost in posledično otežena merljivost ciljev v déležniškem sistemu – v primerjavi z lastniškim sistemom, v katerem je, kot je že davno pojasnil Friedman, edina dolžnost poslovodstva ustvarjanje vrednosti za lastnike – lahko vodi v izroditve sistema do te mere, da se ne zasleduje niti interesov lastnikov, temveč le ozke parcialne interese poslovodstva.

Gospodarska rast, od katere bodo imeli korist vsi ljudje

Zahteva po rasti, od katere bodo imeli korist vsi ljudje, odpira tudi vprašanje **obvezne udeležbe zaposlenih pri dobičku** ter številna druga vprašanja, povezana s temeljnimi lastninskimi (stvarnopravnimi), korporativnimi in socialnimi razmerji.

Sedanja družbenoekonomska organizacija sodobne družbe namreč temelji na **postulatu mladega kapitalizma**, kjer je kapital temelj prilaščanja dodane vrednosti in tudi temelj upravljanja podjetja, v katerega je naložen. Delitev dobička in glasovalne pravice temeljijo na stoletja starem načelu proporcionalnosti udeležbe v osnovnem kapitalu (ena delnica en glas) gospodarske družbe.

Potrebne bodo spremembe v temeljih upravljanja in prilaščanja

Kljub številnim korektivom, kot so npr. **orodja strukturne in finančne participacije** ter različne oblike **delavskih ter socialnih podjetij in kooperativ** (kjer si pot utruje načelo en človek en glas), še naprej velja naslednje temeljno pravilo: delo, četudi vse bolj visoko kvalificirano, ne predstavlja temelja nikakršnim ekonomskim praviciam z izjemo participativnim, ki pa ne posegajo v temeljni kapitalsko zastavljeni družbenoekonomski odnos.

V sodobni kapitalistični družbi še vedno velja klasično načelo tradicionalnega kapitalizma, in sicer, da **kapital najema delo in ne obratno**, tj. da bi visoko kvalificirano delo najelo potrebne produkcijske tvorce (tudi kapital), prilaščanje in upravljanje pa bi temeljilo na vrednosti vložka ideje in inovacije, torej visoko kvalificiranega dela.

Takšen ustroj sodobne družbe temelji na klasičnem (rimskopravnem) pojmovanju

nju absolutnosti lastninske pravice, ki je zgrajena na trihotomiji upravičenj rabe, uživanja in razpolaganja. Izjemen tehnološki napredek, vse pomembnejša vloga znanja, inovacij ter nasploh človeških virov, vse večja občutljivost do človeka kot posameznika in njegovega dostojanstva ter sodobne družbe, ki temeljijo na vladavini prava in socialne države, terjajo **spremembe v temeljih prilasčanja in upravljanja**. Izključnost kapitala kot temelja družbeno ekonomskega sistema 19. in 20. stoletja je povozil čas.

Nujna modernizacija prilastitvenih (proizvodnih) odnosov

Anahronizem, ki povzroča **krizo sodobnega kapitalizma**, je v tem, da civilizacijski (kulturni) razvoj ter intelektualne, tehnološke, demokratične in socialne razsežnosti prehitejajo razvoj ekonomske podstatice družbene organizacije oziroma družbeno ekonomskih odnosov. **Modernizacija prilastitvenih (proizvodnih) odnosov** je condicio sine qua non premagovanja krize sodobnega kapitalizma.

Zato je nujno zapustiti koncept enotne (uniformne) lastninske pravice in zakonodajno izpeljati diverzifikacijo sedaj enotne lastninske pravice na naslednje vrste lastnine:

- zasebna lastnina
- javna lastnina (državna in občinska)
- korporativna lastnina in
- socialna lastnina.

Opustitev klasičnih kapitalističnih orodij in nujne spremembe

Razčlenitev klasične zasebne lastnine na več vrst lastnine mora privedi do tega, da se opustijo klasična kapitalistična orodja z uvedbo naslednjih temeljnih sprememb v zakonodaji, ki ureja temeljna lastninska (stvarnopravna), korporativna in socialna razmerja:

1. obvezna udeležba delavcev na dobičku določenih vrst podjetij, posebej tistih, ki imajo visoko kvalificirano in inovativno delavsko sestavo, in sicer s ciljem vzpostavitve delitvenega modela dodane vrednosti tudi na temelju dela;

2. obvezna shema delavskega delničarstva, ki naj vodi v delavsko (čeprav še vedno tudi lastniško) upravljana podjetja v določenih vrstah podjetij in panog, in sicer s ciljem utrjevanja delavskega (notranjega) lastništva v prepletu z delavsko strukturno in finančno participacijo;

3. obvezna shema strukturne participacije, tako z utrjevanjem svetov delavcev kot tudi s krepitvijo vloge delavskih predstavnikov v organih vodenja in nadzora gospodarskih družb;

4. spodbuditev socialnega podjetništva kot načina opravljanja gospodarske dejavnosti, kjer je bolj kot profit v ospredju uresničevanje socialnih ciljev na podlagi preglednega upravljanja, kjer sodelujejo vsi deležniki in ne zgolj predstavniki kapitala;

5. spodbuditev zadrugištva in drugih pravno organizacijskih oblik, kjer upravljanje temelji na načelu en človek en glas;

6. celovita in učinkovita ureditev družbene odgovornosti podjetij in odškodninske odgovornosti ter nasprotja interesov direktorjev ter neodvisnega nadzorništva.



Piše:
Jasna Erman

Pomen, oblike in razvojne možnosti sistema ekonomske demokracije v Sloveniji

Udeleženci okrogle mize Združenja svetov delavcev Slovenije, dne 11. decembra 2013, ki jo je vodil in povezoval namestnik sekretarja združenja in direktor Centra za participativni menedžment mag. Rajko Bakovnik, so razpravljali o pomenu in oblikah sistema ekonomske demokracije v Sloveniji ter o razvojnih možnostih te »nove paradigme družbenoekonomskega sistema«.

Mag. Rajko Bakovnik je uvodoma poudaril, da idejo in koncept ekonomske demokracije kljub nekaterim kritikam in nerazumevanju podpirajo mnogi dokazi o možnostih učinkovitega obvladovanja sedanjih problemov prek temeljnih oblik organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih,

tj. sodelovanja pri upravljanju, udeležbe pri dobičku in širšega notranjega lastništva. Ni zanikati, da te konkretne pojavne oblike sistema ekonomske demokracije že pomenijo delno preseganje klasičnega »mezdnega« odnosa med delom in kapitalom oziroma »mezdnega« položaja zaposlenih kot

ključnega elementa obstoječega družbeno ekonomskega sistema.

V povezavi s temi oblikami participacije zaposlenih pa vse bolj stopa v ospredje tudi koncept socialnega podjetništva, ki tudi v Sloveniji počasi že prehaja v prakso obstoječih ekonomskih modelov. Prav socialna

podjetja kot nova oblika podjetij namreč pomenijo tudi že praktično uresničevanje osnovnih idej koncepta ekonomske demokracije, zlasti zadovoljevanje širših družbeno koristnih (socialnih, okoljskih, ..., ne pa samo »lastniških«) potreb in interesov ter vključevanje delavcev v upravljanje in delitev poslovnih rezultatov. Ne glede na to, da dobiček ni glavni cilj delovanja teh podjetij, naj bi se le-ta (nujno upoštevajoč seveda vlaganje dobička tudi v razvoj podjetja in nova delovna mesta) pravično razdeljevali tudi med delavce, obenem pa naj bi bili delavci intenzivno vključeni tudi v upravljanje. Ni mogoče spregledati dejstva, da morajo socialna podjetja, kot vsako drugo »tržno« podjetje, dolgoročno stabilno poslovati, zato morajo biti tržno naravnana. Socialna podjetja so se torej v praksi izkazala kot uspešna podjetja, zato ne moremo trditi, da je ideja o ekonomski demokraciji samo teorija, ampak je praktično mogoča tudi v sistemu tržne konkurence.

Znotraj obstoječega družbenega sistema je pravi čas za postopen razvoj sprememb, ki pa bodo možne z ukrepi, ki so osredotočeni na institucionalne spodbude za krepitev ekonomske demokracije: delavski participaciji naklonjena družbena klima in potrebne zakonodajne spremembe v ta namen.

Miloš Pavlica, državni sekretar na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, se zaveda in strinja z vse bolj številnimi zahtevami oz. pričakovanji po oblikovanju novih razvojnih modelov – vključno z demokratizacijo podjetij – in med

njimi še posebej s konceptom ekonomske demokracije. Poudarja, da je nujno iskati nove razvojne modele z večjo participativno vlogo ljudi, na kar smo ob prevladi kapitala vsi skupaj kar »pozabili«. Ni novih razvojnih paradigem, ki v razvoju odnosov ne bi upoštevale ljudi. Vendar pa obstoječe politične stranke niso znale odgovoriti na vprašanja na področju ekonomske demokracije. Kljub nekaterim poskusom, da bi napravili določen premik, so bistvene spremembe spod-

nja, udeležbe delavcev pri dobičku in delavskega lastništva podjetij – pripisuje realne možnosti, saj bo družbena klima v svojem spreminjanju naklonjena tem procesom. V kolikor bodo obstajala aktivna prizadevanja vseh oblik gibanj, tako novih kot obstoječih, med katerimi je tudi Združenje svetov delavcev Slovenije, obstaja temelj za vnos elementov takšnega razvoja tudi v novi socialni sporazum in novo koalicijsko pogodbo, kar bo vsekakor lahko ugodno vplivalo na

Potrebno je poiskati nove razvojne strategije, ki bodo prinesle večjo solidarnost, manjše socialne razlike in ekonomsko demokratičnost. Brez ekonomske demokratizacije namreč tudi politične demokratizacije ni!

letele (npr. uveljavitev Zakona o obvezni udeležbi delavcev pri dobičku podjetij, ki je bil leta 2010 v parlamentu že sprejet, vendar je kasneje »padel« zaradi veta Državnega sveta). Z vstopom v gospodarsko in družbenopolitično krizo, ki nas je kljub miselnosti, da bomo iz nje izšli po zakonitostih ponovne rasti po tem, ko dosežemo njeno dno, in nas je pahnila na sam rep evropskih držav z negativno gospodarsko rastjo, se je nadaljnje »kratjenje delavskih pravic« v prizadevanju, da država preživi, samo še poglobilo. Torej tudi to ne govori v prid razvoja te nove razvojne paradigme.

Razvoju ekonomske demokracije, zlasti njenim konkretnim pojavnim oblikam – nadaljnemu razvoju delavskega soupravlja-

uspešen razvoj RS. Ob zaostrovanju pozicije posameznih koalicijskih partnerjev in njihovih stališč pa bo to nedvomno zahtevno delo.

Manj upanja Miloš Pavlica v trenutni situaciji vidi v nastajanju in razvoju socialnih podjetij. Obstajajo zgolj šibki poskusi iskanja rešitev, ki bi ohranjale zdrava jedra znanja in razvoja propadajočih podjetij prek razvoja socialnih podjetij, zlasti zadrug. Posledično propada razvoj in znanje ljudi ter aktivna participacija zaposlenih. Brez razvijanja ekonomske participacije, zavedajoč se rizika, ne bomo dosegli razvoja zelenih novih paradigem. Ob aktualnem stanju v državi, poglobljajoči gospodarski in družbenopolitični krizi, se bomo kljub nujni odzivanja na dnevne težave morali posvetiti tudi sistemskim spremembam. Kljub temu, da mnogi doživljajo sisteme javnih podjetij kot monopolne, bi vendarle tudi v teh zaposleni morali biti udeleženi v lastništvu. Konkretni ukrepi za razvoj ekonomske demokracije so izvedljivi v krajšem času, nekateri pa bodo potrebovali dolgo obdobje sistemskega razvoja. Med njimi je kot zahtevnejši projekt nedvomno posodobitev Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki bi potreboval tudi sindikalno podporo. V delavskem soupravljanju bi morali sindikati iskati boljše možnosti tudi za uresničevanje lastnih ciljev.

Dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela, redna profesorica na Fakulteti za družbene vede, raziskovalka industrijskih odnosov, organizacije, lastništva ter participacije delavcev, je ob razlagi prizadevanj za razvoj ekonomske demokratizacije ter ob pomenu, ki ga le-ta prinaša, opozorila na dejstvo, da kon-



V razpravo na okrogli mizi so se s svojimi mnenji in vprašanji vključili tudi udeleženci.

centracija ekonomske moči ne dela dobro našemu okolju. Sodoben koncept tega, kar danes razumemo pod pojmom socialno podjetništvo, je predstavljalo že socialistično samoupravljanje, pa vendar smo zaradi zmagovitega pohoda neoliberalizma to zavrgli. Strahu pred tem, kakšne posledice lahko uničujoča kriza še prinese, pa še ni konec. Enakomerna porazdelitev ekonomske moči skupaj s politično močjo ponuja novo alternativo odnosov med udeleženci v podjetjih in širše. Z različnimi, novimi oblikami je potrebno najti in razdeliti moč, mobilizirati znanje, ideje in spodbude. Poudarja, da tu ne gre več le za razdelitev moči samo med obstoječimi udeleženci v podjetjih, ampak je potrebno odpirati nove možnosti tudi za mlade, ki jih je brezposelnost najbolj prizadela.

Dr. Kanjuro-Mrčela meni, da je potrebno poiskati nove razvojne strategije, ki bodo prinesle večjo solidarnost, manjše socialne razlike in ekonomsko demokratičnost. »Brez ekonomske demokratizacije namreč

klonjeni socialnemu podjetništvu, socialnim kooperativam, delavski participaciji. Gre za razvojne ukrepe, ki nadgrajujejo in presegajo okvire, kakršne je zgradilo konvencionalno podjetje.

Dr. Mato Gostiša, generalni sekretar Združenja svetov delavcev Slovenije, raziskovalec in avtor več publikacij in člankov s področja razvoja različnih oblik organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih, v čim bolj pospešenem razvoju različnih oblik ekonomske demokracije vidi pravzaprav edino realno pot za postopen prehod v ekonomsko učinkovitejšo, obenem pa socialno pravičnejšo ter okoljsko odgovornejšo družbo, ki je sicer splošno proklamiran družbenorazvojni cilj. Konkretnih idej, kako do tega cilja priti, je malo, zagotovo pa je ena najbolj uresničljivih ideja ekonomske demokracije, ki ni le nek poslovni ukrep za povečevanje ekonomske učinkovitosti obstoječega družbenoekonomskega sistema, ampak gre v končni fazi

Razvoj ekonomske demokracije je verjetno edina realna pot za postopen prehod v ekonomsko učinkovitejšo, obenem pa socialno pravičnejšo ter okoljsko odgovornejšo družbo, ki je sicer splošno proklamiran družbenorazvojni cilj.

tudi politične demokratizacije ni!« se strinja z mnenji teoretikov sistema. Ekonomska in politična koncentracija moči sta združljivi in gresta lahko z roko v roki. Zgolj politična demokratizacija pa je lahko samo simbolna, če ji ne sledi tudi ekonomska demokratizacija. Ne strinja se, da zaradi majhnosti nimamo alternativ. Ravno to je naša prednost, da ne ogrožamo nikogar in lahko preizkušamo različne alternative v razvoju gospodarstva ter ekonomske demokracije.

Najbolj blagodejnih učinkov na ekonomsko učinkovitost ne dosežejo le finančne nagrade (udeležba zaposlenih v dobičku) na eni strani in možnost soupravljanja na drugi strani, ampak le kombinacija obeh. Opozarja na razvojna podjetja v svetu, podjetja, ki so nosilci znanj in so organizirana kot delavske kooperative, partnerska podjetja, ki ljudem dajejo določeno moč. Nedvomno lahko podjetje in družba več pridobita od delavcev, ki so vse bolj avtonomni. Zato bi kazalo alternativne oblike podjetništva, ki gradijo na temeljih ekonomske demokracije, vsestransko podpreti, tako finančno kot z razvojem institucionalnih okvirov (zakonodaja, banke,...), ki bodo na-

njenega razvoja tudi za neko povsem »novo sistemsko paradigmo kapitalizma«, ki razen zasebne lastnine in tržnega sistema, ne bo imela več nobene zveze z mezdnim kapitalizmom.

Dr. Gostiša opozarja na dejstvo, da sta na prehodu v dobo znanja in vse večjega pomena t. i. človeškega kapitala (znanja, ustvarjalnosti in drugih delovnih zmožnosti, delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih), tako delavsko soupravljanje kot tudi udeležba zaposlenih pri dobičku že zdavnaj postali ekonomski pravici nosilcev človeškega kapitala, zato ju je nujno čim prej uzakoniti tudi kot pravni pravici, torej kot obvezni sestavini obstoječega sistema. Razmere so že v tem trenutku popolnoma dozorele za uvedbo širšega obsega soupravljalnih pravic zaposlenih, kot jih poznamo danes, ter za zakonsko obvezno in ne zgolj prostovoljno udeležbo delavcev pri dobičku.

Za zelene spremembe obstoječega kapitalizma je torej popolnoma nepotreben

kakršenkoli poseg v zasebno lastnino in tržni sistem, ampak je potrebno spremeniti samo tiste institucije sistema, ki pogojujejo in določajo obstoječi mezdni odnos med delom in kapitalom, tako da bodo nosilci človeškega kapitala imeli popolnoma enakopraven položaj glede korporacijskih pravic (soupravljanje in udeležba v poslovnih rezultatih podjetij). Šele takrat bo mogoče govoriti o »pravi« ekonomski demokraciji kot dejansko novi paradigmi kapitalizma. Teh sprememb pa ni možno doseči čez noč. Za ukinitvev meznega odnosa in vzpostavitev ekonomske enakopravnosti med lastniki človeškega kapitala in lastniki »finančnega« kapitala podjetij je namreč potrebno v temelju spremeniti vsaj štiri veljavne vzročno-posledično povezane institucije obstoječega kapitalizma, to so: institut kapitala, kapitalističnega podjetja, delovnega razmerja ter model factorske razdelitve produkta. Predpogoj vsega pa je obstoječi institut kapitala vsebinsko razširiti tudi za »nematerialnimi oblikami kapitala«, predvsem z intelektualnim (in v tem okviru predvsem tudi človeškim) kapitalom, in ga »institucionalizirati« z vključitvijo v bilance podjetij. Danes namreč v povprečju že 85 odstotkov tržne vrednosti podjetij predstavlja intelektualni kapital, le še 15 odstotkov pa finančni kapital. Kljub spremembi težišča produkcijske moči podjetij na intelektualni kapital pa v praksi v bilancah stanja podjetij ta kapital sploh ni zabeležen, kot da ne obstaja, torej ni relevanten, je samo strošek v bilanci uspeha podjetja.

Dr. Gostiša poudarja, da je torej normalna ekonomska logika le-ta, da »če človeškemu kapitalu podjetij priznavamo status kapitala v pravem pomenu besede, potem je treba njegovim nosilcem glede vseh korporacijskih pravic – upravljanja podjetij in udeležbe pri dobičkih – priznati popolnoma enak status kot nosilcem finančnega kapitala.«

Razvoj sistema ekonomske demokracije torej dr. Gostiša vidi postopno, v dveh fazah. Najprej seveda z optimalnim razvojem vseh treh oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih (torej soupravljanja, udeležbe pri dobičku in notranjega lastništva) v okvirih danega sistema, nadalje, v končni fazi pa tudi s temeljito spremembo prej omenjenih sistemskih institucij, kar bo obenem pomenilo prehod v neko povsem novo paradigmo kapitalizma.



Piše:
Nina Bakovnik

Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013

Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu, ki jo po Gostiši (2011: 10)¹ lahko opredelimo kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, je danes že razmeroma dobro prepoznana kot eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti gospodarstva. Njeno pospeševanje torej ni več zgolj indikator dostojnega odnosa do dela in delavcev v okviru ekonomskih procesov, pač pa ukrep, ki ga ne velja zlahka zanemariti, če želimo vzdrževati in povečevati konkurenčnost na globalnem trgu. O tem med drugim priča zadnja Gallupova² svetovna raziskava o zavzetosti zaposlenih, ki analizira stanje na delovnih mestih po nacionalnih gospodarstvih v več kot 140 državah.³ V pričujočem prispevku povzemamo njene glavne ugotovitve in priporočila, ki lahko tudi vodjem slovenskih podjetij služijo kot uporabne usmeritve na področju organizacijskega menedžmenta.

Metodologija raziskave

Gallup zavzetost zaposlenih raziskuje in konceptualno razvija že vrsto let. Aktualno poročilo se nanaša na raziskavo, izvedeno med letoma 2011 in 2012 v **142 državah** med skoraj **230.000 delavci**, zaposlenimi za polni ali polovični delovni čas v podjetjih, neprofitnih in drugih organizacijah. Kar Gallupov način raziskovanja loči od sorodnih poskusov, je posebna metoda preverjanja **dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Q12)**, ki so jih raziskovalci tekom dolgoletnega ukvarjanja s tematiko po različnih panogah in sektorjih v svetovnem merilu uspeli znanstveno povezati z elementi splošne organizacijske (poslovne) učinkovitosti, kot npr. z odzivom potrošnikov, produktivnostjo, prometom, dobičkom, s kakovostjo proizvo-

dov oz. storitev, z nezdami pri delu in izostajanjem od dela. Indikatorji so po vrstnem redu razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne **zavzetosti zaposlenih**, opisujejo pa naslednje trditve:

1. »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.«
2. »Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.«
3. »Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.«
4. »V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.«
5. »Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.«
6. »Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.«

7. »Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.«

8. »Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeja občutek, da je moja služba pomembna.«

9. »Moji sodelavci se zavzeti za kakovostno opravljanje dela.«

10. »Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.«

11. »V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.«

12. »V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.«

Glede na odzive Gallup nato delavce kategorizira v tri skupine, in sicer med **zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene**. Prva skupina dela z veseljem in čuti povezanost s podjetjem, kar se odraža v inovativnosti in napredku organizacije. Druga skupina je popolnoma pasivna in v delo vloga zgolj čas in nič energije. Nazadnje, tretja skupina zaposlenih aktivno izraža nezadovoljstvo pri delu in na ta način spodkopava učinke zavzetih delavcev.

¹ Gostiša, Mato (2011) Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. Ekonomska demokracija, št. 2, 9-12. ŠCID. Kranj.

² Gallup je ena izmed vodilnih raziskovalnih hiš v svetu na področju organizacijskega menedžmenta; glej Gallup, dostopno na: <http://www.gallup.com/corporate/115/about-gallup.aspx?ref=f> (15. december 2013).

³ The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report. 2013.

Dostopno na: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> (15. december 2013).

Glavne ugotovitve

Po podatkih zadnje raziskave je v okviru opredeljenega vzorca **le 13 odstotkov zavzetih delavcev**, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev **kar 24 odstotkov**, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (**63 odstotkov**). Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice.

Stopnje nezavzetosti **močno variirajo** med različnimi regijami sveta. Najnižjo raven zavzetosti zaposlenih raziskava identificira v Vzhodni Aziji, na kar predvsem vpliva Kitajska z enim od najnižjih odstotkov zavzetosti na svetu. Na drugi strani je v Avstraliji in Novi Zelandiji ter v ZDA in Kanadi mogoče ugotoviti povprečno razmerje med 1.5 in 1 v prid zavzetosti v primerjavi z aktivno nezavzetostjo, kar v svetovnem merilu označuje ene izmed najvišjih stopenj zavzetosti zaposlenih. Nasprotno, Srednji Vzhod in Severna Afrika kažeta najvišje stopnje aktivno nezavzetih zaposlenih.

V skladu z rezultati raziskave se zavzetost na delovnem mestu **pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa**. Zanimivo je tudi, da so v splošnem zavzeti zaposleni bolj naklonjeni pozitivnem doživljanju delovanja podjetja v času globalne recesije, predvsem v odnosu do ustvarjanja delovnih mest v primerjavi z odpuščanjem. Večina držav Zahodne Evrope, vključno s Francijo, Italijo, Irsko in Španijo, se npr. še vedno vztrajno bori s krizo brezposelnosti, ki močno negativno vpliva na doživljanje dela, in njihovi delavci temu primerno v največjem obsegu negativno poročajo o stanju na trgu dela.

Ena izmed najbolj ključnih ugotovitev raziskave pa je ne nazadnje zagotovo **korelacija med zavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem oz. upravljanjem delovne sile**. Gallupovi raziskovalci navajajo, da se neprimerni načini kadrovanja v podjetjih, kot je npr. zaposlovanje prek vez in poznanstev, neposredno povezujejo z negativnimi reakcijami zavzetih delavcev in s splošnim zmanjševanjem delovne motivacije in pripadnosti podjetju. Poleg tega na nezavzetost močno vpliva neprimerno koriščenje delovnih potencialov in talentov zaposlenih, še bolj pa **pomanjkljivo sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v podjetjih** in oblikovanju delovnih mest, kar se posebej odraža pri mladih delavcih. Primer Indonezije npr. kaže, da se

zlasti mlajše generacije delavcev vse bolj negativno odzivajo na tradicionalno vzdrževanje hierarhičnih avtoritativnih odnosov v podjetjih in so bolj naklonjene kulturi sodelovanja, v okviru katere laže in bolje izražajo inovativnost in kreativnost. **Pomanjkanje participacije** na ta način prispeva k širokemu razkoraku med delovnimi potenciali in njihovo realizacijo ter posledično zmanjšuje učinkovitost podjetij.

Na strani končnih učinkov raziskava prikazuje, da nezavzetost zaposlenih povzroča občutno nižjo produktivnost in dobiček, močno negativno vpliva na odziv potrošnikov in promet ter povečuje izostajanje od dela in nezgode pri delu. Raziskava odraža, da kategorija aktivno nezavzetih zaposlenih gospodarstvo Velike Britanije npr. v povprečju stane **med 52 in 70 milijardami funtov** na leto, gospodarstvo Nemčije pa letno kar **med 112 in 138 milijardami evrov**.

Priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih

Gallupovo poročilo prek analize rezultatov raziskave oblikuje pomembna priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu.

1. Redna komunikacija in sodelovanje med vodji in zaposlenimi

Gallup na prvem mestu prepozna, da ima pri povečanju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu bistveno vlogo spodbujanje komunikacije in sodelovanja vodij z zaposlenimi na vsakodnevni ravni. Če želimo gojiti široko zavzetost zaposlenih in koristiti vse njene pozitivne učinke, mora aktivno sodelovanje med vsemi udeleženci v delovnih procesih od najbolj osnovnih do višjih ravni postati del kulture podjetja.

2. Primerno merjenje zavzetosti zaposlenih znotraj podjetij

Raziskovalci ugotavljajo, da podjetja zavzetost zaposlenih pogosto preverjajo s pomočjo indikatorjev, ki neprimerno naslavljajo izzive zavzetosti in posledično ne razkrivajo uporabnih informacij. Priporočena Gallupova metoda Q12 je iz tega vidika koristna, ker meri čustveno zavzetost delavcev, ki je neposredno povezana s stopnjo osebnega truda, ki ga bodo delavci pripravili vložiti v svoje delo in v uspešnost podjetja.

3. Spodbujanje zavzetosti »od zgoraj navzdol«

Čeprav je dejanska krepitev zavzetosti zaposlenih proces, ki se mora zgoditi na osnovnih ravneh dela, je pomembno, da se ta proces spodbuja s strani vodstva podjetja, saj lahko le na ta način srednji in nižji menedžment ter zaposleni postanejo zadostno opolnomočeni in motivirani za nje-govo vsakodnevno realizacijo.

4. Izbira primernih vodij

Sposobnost primernega vodenja in upravljanja z zaposlenimi je po Gallupu bistven dejavnik krepitev zavzetosti na delovnem mestu. Iz tega razloga bi se morala podjetja izogibati diskrecijskemu imenovanju vodij, npr. za potrebe nagrajevanja, in izbirati vodje na podlagi specifičnih veščin učinkovitega podpiranja, komunikacije, razporejanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih v podjetju.

5. Usposabljanje vodij za učinkovito krepitev zavzetosti delavcev

Ker je delo vodij ključnega pomena za zavzetost delavcev v podjetju, Gallup priporoča, da se na tem področju vodje primerno usposabljujejo in da so v zvezi s spodbujanjem in gojenjem zavzetosti delavcev tudi redno odgovorni nadrejenim. Za optimalno doseganje učinkov zavzetosti je namreč potrebno zagotoviti, da se proces čustvenega stimuliranja zaposlenih odvija konsistentno in v skladu s spreminjajočimi se potrebami vsakodnevnega opravljanja dela.

6. Opredelitev realnih ciljev na področju krepitev zavzetosti delavcev

Čeprav so dolgoročni cilji podjetja na tem področju lahko zastavljeni široko, je pomembno, da so v vsakodnevni interakcijah z delavci oblikovani oprijemljivo in so kratkoročno izvedljivi. Na ta način se krepitev zavzetosti delavcev realizira na ravni osnovnih delovnih procesov in omogoči vključenost in jasno definiran vložek vseh zaposlenih.

7. Krepitev razumevanja specifičnih potreb delavcev med vodji

Kot prikazuje raziskava, na zavzetost zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so lahko potrebe in pričakovanja glede dela,

ekonomske okoliščine ali tudi izobrazba. Iz tega razloga Gallup poudarja, da morajo vodje nameniti zadostno količino časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in sodelovanjem, ker lahko že vsaka najmanjša interakcija z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo čustveno pripadnost podjetju, hkrati pa poskrbi, da so metode spodbujanja zavzetosti primerne realnim potrebam in kot take bolj učinkovite.

Vloga delavske participacije

Čeprav Gallupovo poročilo neposredno ne naslavlja delavske participacije, je tako iz same metode merjenja zavzetosti kot tudi iz priporočil jasno razvidno, da so sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter razumevanje in upoštevanje potreb delavcev na ravni vsakodnevnih delovnih procesov osnova za izgradnjo in krepitev kulture zavzetosti pri delu v podjetjih. Možnost rednega izražanja

mnenj in sooblikovanja delovnih mest glede na specifične potrebe zaposlenih pri tem namreč igra pomembno vlogo, ker pozitivno apelira na čustveno doživljanje dela s strani zaposlenih. Na ta način **delavska participacija nedvomno izboljšuje delovno motivacijo, občutek pripadnosti podjetju in vlaganje diskrecijske mere truda v delovni proces**, posledično pa v skladu z rezultati raziskave pozitivno vpliva na končno uspešnost in učinkovitost podjetja.

NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Piše:
Tadej Slapnik

Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi (1)

V tem prispevku predstavljamo povzetek študije CECOP – Evropskega združenja delavskih industrijskih in storitvenih zadrug (junij 2013) z naslovom Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi, v kateri je posebej omenjena tudi študija z naslovom Poslovna dinamika: start upi, prenosi lastništva podjetij in stečaji (Business Dynamics: Start ups, Business Transfers and Bankruptcy), ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija. Študija poudarja izjemen pomen in velike možnosti, ki jih ponujajo prenosi lastništva podjetij na zaposlene v obliki delavskih zadrug.

Študija ocenjuje, da bo v Evropski uniji vsako leto 450.000 podjetij, ki skupaj zagotavljajo 2 milijona delovnih mest, **spremenilo svoje lastništvo**. Evropska unija lahko vsako leto izgubi okoli 150.000 od teh podjetij, kar predstavlja skupaj 600.000 izgubljenih delovnih mest. Razlogi za to so predvsem naslednji: lastniki podjetij se upokojijo ali začnejo z drugo podjetniško dejavnostjo, a pred tem ne najdejo ustreznih novih lastnikov, ki bi prevzeli njihovo podjetje. Če tem podatkom dodamo tudi podatke o obsegu stečajev podjetij ali propadlih poslov, v sklopu katerih bi bilo vsaj del poslovnih aktivnosti mogoče ponovno zagnati (zdrava jedra podjetij, ki so ustrezno

profitabilna), je skupen potencial rešenih oz. ohranjenih podjetij in delovnih mest prek ustanavljanja delavskih zadrug še veliko večji in v aktualni gospodarski krizi še posebej pomemben.

Več kot 1.000 **zadružnih podjetij**, članic združenja CECOP (Evropsko združenje delavskih zadrug iz področja industrije in storitev) je **nastalo kot rezultat prenosa lastništva na zaposlene** s strani kapitalističnih podjetij, ki bi se sicer zaprla in prenehala s poslovanjem, a so bila pred tem prenesena v lastništvo zaposlenih ali ustanovljena po stečaju propadlih podjetij in so v postopku stečaja odkupila zdrave dele podjetja.

Cilji in načini ustanavljanja delavskih zadrug

Osnovni cilj in namen delavskih zadrug je **ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest**, ki so v veliki meri tudi izrazito vpeta v lokalno okolje in razvoj. Člani zadruge skupaj – demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje,...) in se skupaj odločajo, kako bodo razdelili ustvarjeno bogastvo tako:

- da si zagotavljajo pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi
- da zagotavljajo trajna in stabilna delovna mesta s tem, da del presežkov namen-

jajo v rezervne sklade, ki jih koristijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.

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

V osnovi se pojavljata **dva scenarija**, ki pripeljeta do ustanavljanja delavskih zadrug:

- Lastniki podjetij, ki se upokojijo, nimajo naslednikov v svoji družini, ali v družini ni interesa za prevzem posla: v tem primeru obstaja možnost, da se podjetje proda zaposlenim, ki ga po nakupu spremenijo v delavsko zadrugo.
- Delavski odkupi podjetij v težavah ali stečajju: podjetja, ki so zaradi poslovnih težav ogrožena, da bodo prenehala s poslovanjem, ali podjetja, ki so že v stečajju. Podjetja v težavah kupijo delavci in jih spremenijo v delavske zadruge, oziroma ustanovijo delavsko zadrugo in prek nje kupijo zdrave jedra podjetja v stečajju.

V Evropski uniji obstajajo **različne prakse prenosa lastništva podjetij na delavce v delavskih zadrugah**. Najbolj so razširjeni v Franciji, Španiji in Italiji, medtem ko so predvsem posamični primeri prenosov podjetij v lastništvo delavskih zadrug prisotni v nekaterih drugih članicah EU, kot sta Velika Britanija in Finska. Glavni razlogi, zaradi katerih so delavski prevzemi v nekaterih državah EU bolj pogosti, kot v drugih, so:

- zakonodaja zagotavlja ustrezno podporo okolje, ki omogoča delavske prevzeme s strani delavskih zadrug,
- dobro razvita nacionalna združenja delavskih zadrug,
- ustrezne podporne politike, ki pospešujejo prenos lastništva podjetij na zaposlene.

Primer:

Nacionalno združenje CG Scoop iz Francije in njene regionalne organizacije so v letu 2010 uspešno transformirali 76 konvencionalnih podjetij v delavske zadruge, v letu 2011 pa 52 podjetij. Med temi podjetji so bila tako uspešna podjetja lastnikov, ki so se upokojili, kot tudi podjetja pred ali v stečajju. Na ta način so v Franciji v

dveh letih neposredno ohranili več kot 1.000 delovnih mest, kjer pa niso upoštewane posredne koristi uspešnega poslovanja delavskih zadrug po prenosu lastništva na zaposlene.

Tudi v državah, v katerih je že dobro uveljavljena praksa prenosa podjetij v last zaposlenih, obstajajo **še velike rezerve**, saj so potenciali za prenos podjetij v last zaposlenih v delavskih zadrugah še bistveno večji. Velika ovira pri tem so nemalokrat pomanjkanje znanja med strokovnjaki (odvetniki, računovodje, sodišča, državne institucije...), lastniki podjetij, kot tudi s strani samih zaposlenih. Pri tem pa je potrebno seveda poudariti, da prenos lastništva podjetij na zaposlene **ni vedno najbolj ustreza rešitev**. Zaradi tega je pri teh postopkih izrednega pomena ustrezno diagnosticiranje stanja in proizvodnega potenciala podjetja, kot tudi ustrezna podpora in usmerjanje zaposlenih pri izvajanju postopkov prenosa lastništva na delavsko zadrugo in njen poslovni zagon.

Prenosi lastništva uspešnih podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah

Po podatkih Evropske komisije je delež podjetij v EU, ki ne preoblikujejo svoje lastniške strukture zaradi razlogov, ki niso ekonomske narave, kar 63 %. Po izkušnjah združenja CECOP je prenos lastništva podjetij na zaposlene **veliko bolj sprejemljivo in manj travmatično** tako za lastnike podjetja kot za zaposlene, kakor to velja v primeru zaprtja podjetja in njegove prodaje po tem. Seveda pa ni nujno, da se podjetja, ki se jih lastniki odločijo prodati svojim zaposlenim, nahajajo v finančnih težavah. Uspešno poslovanje teh podjetij namreč omogoča, da se lahko prenos lastništva na zaposlene ustrezno načrtuje in s strani lastnika podjetja v sodelovanju z zaposlenimi pripravi že leta vnaprej. V osnovi je lastnik podjetja tisti, ki sproži iniciativo za prenos lastništva na zaposlene. V številnih primerih direktor (ki ni lastnik podjetja) obdrži funkcijo tudi po delavskem prevzemu podjetja, kar predstavlja še dodatno motivacijo zaposlenih, da se odločijo prevzeti obveznosti lastništva podjetja.

Delavski odkupi podjetij v težavah

Drug scenarij prenosa lastništva na zaposlene običajno nastopi **v podjetjih s**

težavami, ki vodijo tudi do stečaja podjetja. Ti delavski odkupi ponavadi niso vnaprej pripravljeni in načrtovani s strani zaposlenih. Med ta podjetja sodijo tako podjetja, ki so tik pred ali že v postopku prisilnih poravnjav ali stečaja, kot posledic težav v poslovanju podjetja (kriza vodenja, gospodarska kriza,...). Delavci ta podjetja z namenom, da preprečijo njihov dokončni propad, lastniško transformirajo v delavske zadruge pred stečajem ali pa delavske zadruge v sklopu stečaja najprej najamejo in v postopku stečaja tudi odkupijo zdrave dele podjetja in v njih nadaljujejo s proizvodnjo.

V letu 2012 se je v **Veliki Britaniji** za 7 % povečal delež insolventnih podjetij (skupaj jih je okoli 17.000) in kar 40 % od teh podjetij je insolventnih zaradi slabega vodenja. To v praksi predstavlja potencial okoli 7.500 podjetij, ki bi lahko bila rešena na povsem ekonomski osnovi.

V letu 2011, ki je bilo eno od najtežjih let za večino podjetij v EU od začetka krize 2008, so bili pričakovani profiti lastnikov podjetij v veliki večini negativni ali nezadostni. Lastniki teh podjetij so dvomili o smiselnosti nadaljevanja poslovnih aktivnosti, ki so jih nemalokrat vodili tudi do sklepov o zaključku poslovanja ali prenosa lastništva na zaposlene. V kolikor podjetja ne zagotavljajo zadovoljivih dobičkov za njihove lastnike pa lahko nemalokrat **povsem zadovoljivo pričakovane dobičke za njihove zaposlene**, saj zaposlenim tudi nizko dobičkonosna podjetja omogočajo ohraniti delovna mesta in poleg tega zagotavljajo dolgoročno perspektivno poslovanje.

Ko stečajni upravitelji prodajajo premoženje podjetja v stečajju, delavci pri nakupu podjetja **konkurirajo z drugimi – zunanji potencialnimi kupci**. V tem primeru je ključnega pomena, kako kakovostne strokovne podpore in pomoči so deležni delavci, ki se lotevajo delavskega odkupa podjetja v stečajju. Pomoč in podporo pa delavcem v večini primerov zagotavljajo združna združenja in sindikati. Aktualne prakse v nekaterih državah EU, kot je to na primer v Franciji, so pokazale, da zaradi naraščajoče ekonomske in gospodarske krize in naraščajoče brezposelnosti javne institucije in stečajni sodniki in upravitelji v postopkih stečajev, dajejo pri odkupu podjetij **prednost delavskim zadrugam** pred zunanji kupci. To pa predvsem zaradi tega, ker se vedno bolj zavedajo, da so delavske zadruge močno vpete v lokalno okolje in zagotavljajo, da ne bodo delocirale delovnih mest, znanja in kapitala iz lokalnega v druga okolja.

V Argentini in Braziliji, na primer, so že uzakonili **predkupne pravice delavcev v postopkih stečajev njihovih podjetij**. Predkupna pravica delavcev je utemeljena na tem, da delavce ne smatrajo kot posojilodajalce podjetju, ampak kot aktivne investitorje v lastno podjetje. Vsem delavcem v postopkih stečajev njihovih podjetij pa na ta način omogočijo svobodno izbiro in pravico, da se lahko sami odločijo, ali želijo odkupiti podjetje v stečaju in si s tem ohraniti delovna mesta v zdravih jedrih podjetja. Tudi Francoska vlada je v letu 2013 pripravila Zakon o socialni in solidarnostni ekonomiji, v sklopu katerega opredeljuje predkupne pravice delavcem, ki z delavskimi združenji odkupujejo podjetja v stečaju.

Delavski odkup podjetja v stečaju zahteva **izredno hitro ukrepanje** in pospešeno finančno aktiviranje zaposlenih, ki je v praksi nemogoče brez ustrezne pomoči združenj in ustreznih državnih institucij. Nema lokrat se zgodi, da so delavci zadnji obveščeni o teh možnostih ali sploh niso. Prenos podjetja v težavah v lastništvo delavcev v delavski zadrugi zahteva zelo natančno diagnosticiranje stanja v podjetju in prej, ko je ta diagnostika opravljena, bolj uspešna in učinkovita je lahko rekonstrukcija podjetja v delavsko zadrugo.

»Delavsko lastništvo vzpostavljenno v sklopu delavskih združenj, v praksi rešuje ključne probleme, s katerimi se soočajo strokovnjaki za prestrukturiranje podjetij, insolvenčne postopke in stečaje ter jih nema lokrat označujejo kot nerešljive probleme stečajnih postopkov: marginalizacija pomena delavcev, ki v realnosti predstavljajo »kri – življenjsko tekočino« podjetja, izguba zaposlitev in izguba delavskih pravic.«

Anthony Jensen

Zakaj se lastnik odloči prenesti lastništvo podjetja na zaposlene

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

- Lastnik se mora pri prodaji podjetja vedati, da podjetje po navadi ne doseže visoke vrednosti na trgu, po tem, ko ga zapusti lastnik in ustanovitelj. Ohranjanje ustreznosti visoke vrednosti podjetja je odvisno predvsem od tega, ali je kupec sposoben v podjetju **ohraniti potrebno znanje in kompetence**. V večini primerov pa so prav zaposleni tisti, ki lahko to znanje v podjetju zagotovijo in ohranijo.
- Lastniki se nema lokrat odločijo prodati podjetje zaposlenim z namenom, da **preprečijo prodajo konkurenčnemu podjetju** na trgu. Zelo pogosto si namreč lastnik in ustanovitelj podjetja ne želi, da podjetje, ki ga je ustvarjal, pride v last konkurenčnega podjetja, kar je nema lokrat praksa v poslovnem svetu.

Prednosti podjetij, transformiranih v lastništvo zaposlenih

- Za lastnika je prenos lastništva na zaposlene pomembno zagotovilo, da se bo **ohranila poslovna aktivnost** podjetja in da se bodo ohranila delovna mesta v podjetju. V primeru, ko je lastnik tudi ustanovitelj podjetja, je čustvena navezanost lastnika na podjetje še toliko večja.
- Prenos lastništva podjetja na zaposlene je nema lokrat lažja in bolj tekoča ter z manj negativnimi posledicami. V tem smislu lahko podjetje tudi v celoti **ohrani svojo zgodovino in identiteto**.
- Veliko bolj od zunanjih investorjev poznajo delovanje in poslovanje podjetja njegovi zaposleni, ki poznajo kupce, dobavitelje, ... Prav tako je zelo pomembna visoka **motiviranost zaposlenih**, saj so neposredno zainteresirani za ohranjanje svojih delovnih mest v podjetju.
- V primeru delavskega odkupa podjetja sodelovanje s strankami, bankami in dobavitelji **ni prekinjeno**.
- Prenos lastništva na delavsko zadrugo zagotavlja **lokalno družbeno korist**, saj se razvoj in ustvarjena vrednost ohranja v lokalnem okolju.

Prednosti za zaposlene v delavski zadrugi

- Delovna mesta se ohranijo **vsaj za člane** delavske zadruge. Potrebno pa je

poudariti, da ni nujno, da se po prenosu lastništva na zaposlene vedno ohranijo vsa delovna mesta.

- Delavska zadruga prispeva k temu, da se pojavi manj elementov, ki vplivajo na slabšo finančno stabilnost podjetja (kot je npr. kapitalska ustreznost podjetja). Poleg tega so delavci – člani bolj **motivirani** pri delu, saj so neposredno in enakopravno deležni delitve ustvarjene vrednosti v podjetju.
- Dvojnost lastnika in delavca podjetja, ki označuje delavsko zadrugo, **zmanjšuje lastniške rizike**, saj so delavci lastniki podjetja in njegovi upravljalci ter so poleg tega zaščiteni iz naslova statusa zaposlenega v podjetju.
- Podporno okolje, storitve in finančna podpora zagotavlja delavcem **zadružno združenje**.

Ovire pri prenosu podjetij v lastništvo zaposlenih

- »Tabuiziranje« teme o možnem prenosu lastništva z lastnika na zaposlene nema lokrat prepreči pravočasne priprave na prenos lastništva na zaposlene. Ta problem je prisoten tudi sicer pri prodaji zunanjim investorjem.
- Kompleksnost procesa prenosa lastništva in pomanjkanje znanja tako s strani lastnikov podjetij kot s strani njihovih svetovalcev.
- Zakonodajne in davčne ovire, povezane s spremembami pravnih oblik podjetja.

Riziki pri prenosu lastništva podjetij na delavce v delavski zadrugi

- Omejen obseg kapitala, ki so ga delavci sposobni investirati v podjetje.
- Zadolženost podjetja in s tem povezano razmerje med kapitalom in zadolženostjo podjetja, ki je v primeru prevelike zadolženosti nema lokrat izrazito problematično za delavce, saj mora v tem primeru delavska zadruga veliko hitreje ustvarjati zadosten kapital, ki bo ustrezno zmanjšal razmerje med zadolženostjo in kapitalom podjetja.
- V času gospodarske krize aktualna dobičkonosnost podjetja ne zagotavlja tudi uspešnega poslovanja v prihodnosti. Potrebna ustreznost dobičkonosnosti podjetja je generalno pogojena s potrebo, da se odplačajo krediti, potrebni za prevzem podjetja, kar v praksi zmanjšuje zmogljivost podjetja, da investira v razvoj.

- Delavci so slabo pripravljene na vodenje in upravljanje podjetja.

Kdaj so prenosi lastništva podjetij na zaposlene v delavski zadrugi bolj uspešni

- Ko ima podjetje, ki so ga delavci spreminili v delavsko zadrugo, manj finančnih težav.
- Izkušnje so pokazale, da so ponavadi uspešnejši primeri prenosa lastništva podjetij na zaposlene v primerih delovno bolj intenzivnih podjetniških aktivnosti, ki zahtevajo manj vloženega kapitala s strani zaposlenih, kot so na primer podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo ali pa v primerih, ko je bila stopnja

sodelovanja med zaposlenimi v podjetju visoka (IKT, svetovanje, kreativne aktivnosti,...). Mobilizacija človeške inteligence je dodatno pospešena v primeru združnega poslovnega modela, saj je proces delavskega prevzema podjetja že od samega začetka prevzema dalje izrazito skupinska dejavnost.

- Če je v prevzetem podjetju deloval aktiven sindikat, katerega sindikalisti so pravočasno obveščali delavce o procesih transformacije podjetja.
- Če tudi ključni vodstveni delavci podjetja od začetka sodelujejo pri ustanovitvi in zagonu delavske zadruge.
- Če poslovni rezultati omogočajo, da se financira razvoj podjetja in da se poleg tega ustrezen delež dobičkov izplača

tudi zaposlenim in se jim s tem omogoči hitrejšo poplačilo kreditov, potrebnih za odkup podjetja.

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

Nadaljevanje v prihodnji številki



Piše:

Leja Drogenik Štibelj

Načini preoblikovanja lastniške strukture podjetja v korist zaposlenih

Britansko Združenje za delničarstvo zaposlenih¹ je izdalo vodnik z naslovom Delničarstvo zaposlenih: Kako začeti?, s katerim želijo podjetja spodbuditi k preoblikovanju lastniške strukture podjetij v korist zaposlenih. V svojem prispevku povzemam načine uvajanja in upravljanja različnih oblik delničarstva zaposlenih, ki so podkrepljene s primeri, ter financiranje delničarstva zaposlenih. Za boljše razumevanje britanske ureditve področja delničarstva zaposlenih pa najprej na kratko predstavljam sheme delničarstva zaposlenih v Združenem kraljestvu.

Sheme delničarstva zaposlenih v Združenem kraljestvu

V Združenem kraljestvu je posebej razvijen sistem delničarstva zaposlenih. Po podatkih Cranet² iz leta 2001 kar 30 odstot-

kov podjetij z več kot 200 zaposlenih ponuja svojim delavcem različne oblike delničarstva, v katere je vključeno več kot 50 % zaposlenih v teh podjetjih. Razvitost delničarstva zaposlenih se povezuje z večjo razvitostjo britanskega kapitalnega trga,

hkrati je tudi z večjo javno sprejemljivostjo investicij v delnice v primerjavi z drugimi evropskimi državami.

Finančni predpisi dovoljujejo naslednje sheme delničarstva zaposlenih ter jim zagotavljajo določene davčne olajšave. Te sheme so po podatkih The Employee Share Ownership Centre³ in Worker-participation.eu⁴ naslednje:

- **varčevalna opcijska shema** (angl. *Save-as-you Earn*) oziroma t. i. SAYE shema: delodajalci ponudijo delavcem delniške opcije pod posebnimi pogoji in

¹ Združenje za delničarstvo zaposlenih v Združenem kraljestvu je mreža več kot 160 podjetij, ki so v lasti zaposlenih. Med njimi so tudi zelo uspešna podjetja iz različnih sektorjev. Podjetja, ki so v lasti zaposlenih, doprinesejo britanskemu gospodarstvu več kot 30 milijard funtov letno.

² Za več informacij glej:

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/United-Kingdom/Financial-Participation/Basic-Data-on-Profit-Sharing-Employee-Share-Ownership>.

za določeno obdobje. Podjetja morajo vsem delavcem omogočiti pravico do participacije. Vrednost delniških opcij se ugotovi pri podpisu SAYE pogodbe. Običajno je vrednost sorazmerna tržni vrednosti, ali pa je znižana do 20 %. Pogodba se sklene na obdobje treh ali pet let in se ne more spreminjati. Zaposleni v tem obdobju vplačujejo fiksne mesečne prispevke v SAYE varčevalne sheme. Na koncu dogovorjenega obdobja se vplačana sredstva izkoristijo za nakup delnic po na začetku dogovorjeni ceni (lahko pa se tudi izplačajo). Posebni pogoji pa veljajo pri sklenitvi sedemletnih pogodb. Pri sedemletnih shemah se fiksni mesečni prispevki plačujejo 5 let ter se ta znesek naprej investira še 2 leti. Zaposleni dobivajo tudi posebne bonuse, izračunane po formuli, ki je odvisna od trajanja pogodbe: triletna pogodba – 1,8 krat mesečni prispevek, petletna pogodba – 5,5 krat mesečni prispevek, sedemletna pogodba – 10,3 krat mesečni prispevek. Mesečni prispevek znaša med 5 do 250 funtov. Posebna ugodnost SAYE varčevalne sheme za delavce je v tem, da ni obdavčen kapitalski dobiček, ki nastane kot rezultat razlike med dogovorjeno/zagotovljeno vrednostjo in dejansko vrednostjo delnic. Enako velja za vplačani bonus. Tako je vsak britanski delavec, ki je zaposlen pri delodajalcu več kot 5 let, upravičen do udeležbe v SAYE varčevalni shemi. Zagotovljena je tudi prednostna pravica pri nakupu delnic.

- **delniško opsijska shema** (angl. *Company Share Option Plan*): delniške opcije določene vrednosti se po fiksni ceni ponudijo posameznikom (večinoma vodstvu podjetja, o tem odloča delodajalec). V tem primeru ni zagotovljena prednostna pravica, vrednost delnic pa se določi po tržni vrednosti v trenutku nakupa delnic. Davčne ugodnosti so podobne kot pri SAYE shemah. Vrednost pridobljenih delnic na zaposlenega pa ne sme presegati 30.000 funtov. Podjetja uporabljajo to shemo prvenstveno za rekrutiranje in zadrževanje vodilnega osebja (top executives) in strokovnjakov oziroma za povečanje njihove vključenosti v razvoj podjetja.

- **načrt spodbujanja nakupa delnic SIP** (angl. *Share Incentive Plan*): kot program, ki ga podpira vlada, je bil sprejet leta 2000 z namenom doseči večjo in dolgotrajnejšo finančno participacijo delavcev ter povečati produktivnost podjetja. Ciljna skupina tega programa, ki je namenjen določeni skupini zaposlenih ali vsem z vnaprej postavljenimi cilji, so majhna in srednje velika podjetja, ki svojim zaposlenim ne morajo ponuditi lastnih shem. Ta načrt pozna štiri oblike shem, ki se med seboj razlikujejo glede na način, kako zaposlenimi pridobijo delnice podjetja:

- **brezplačne delnice** (angl. *free shares*) – podjetja lahko zaposlenim ponudijo delnice brezplačno, in sicer največ v višini 3.000 funtov na zaposlenega. Brezplačne delnice morajo biti ponujene vsem zaposlenim, vendar je lahko število le-teh odvisno od plačilnega razreda in delovne dobe posameznika ali pa od ciljev podjetja, ki ji želi podjetje doseči. Zaposleni jih morajo imeti v lasti 3 do 5 let. Po izteku obdobja petih let ob prodaji ne plačajo nobenega davka ali prispevka;
- **partnerske delnice** (angl. *partnership shares*) – zaposleni investirajo 10 % svojih prihodkov v "partnerske" delnice. Obdobje, v katerem zaposleni delnic ne smejo prodati, ni določeno, vendar se pričakuje, da bodo imeli delnice v lasti daljše obdobje. Če se želijo izogniti plačilu davka ali prispevka, jih ne smejo prodati pred iztekom obdobja petih let;
- **t. i. matching delnice** (angl. *matching shares*) – za nakup vsake "partnerske" delnice (do največ 3.000 funtov letno) delodajalec zaposlenemu dodeli še brezplačne "matching" delnice. Velja pa omejitev, da lahko dobi zaposleni na eno partnersko delnico največ dve "matching" delnice. T. i. matching delnice mora imeti zaposleni v lasti vsaj tri leta, podjetja pa to obdobje pogosto podaljšajo na pet let in po tem obdobju se zaposleni tudi izogne plačilu davkov in prispevkov;
- **delnice iz dividend** (angl. *dividend shares*) – nove delnice se pridobijo z reinvestiranjem dividend od obstoječih delnic v SIP shemi. Postavljena je vrednostna omejitev 1.500 funtov letno in tri-

letno obdobje, po izteku katerega se zaposleni izogne plačilu davkov in prispevkov. Ta oblika sheme ni vedno navedena v literaturi kot del SIP sheme.

- **Emi shema** (angl. *Enteritise Management Incentives*): je program pridobivanja delniških opcij za izbrane zaposlene (menedžment). Država v tem primeru finančno podpira zaposlene pri nakupu delniških opcij. Namenjen je predvsem za manjša podjetja, ki so bolj izpostavljena tveganjem na trgu in želijo povečati motiviranost, učinkovitost in pripadnost managementa podjetju, ki jih zaposluje. Nekatera podjetja morajo biti neodvisna, kar pomeni, da ne smejo biti pod nadzorom druge družbe, ali pa ne sme imeti drugo podjetje v lasti več kot 50 % osnovnega kapitala družbe. Taka podjetja, kot so: hoteli, domovi za ostarele in vrtni centri, so že vnaprej izključena iz EMI načrta (glej Wille, Mačk in Partner, 2007).

Načini uvajanja in upravljanja različnih oblik delničarstva zaposlenih

1. Neposredno lastništvo

Značilnosti

Zaposleni najpogosteje postanejo individualni lastniki delnic svojega podjetja z uporabo razpoložljivih davčno stimuliranih delniških shem.

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

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

³ Za več informacij glej: <http://www.esopcentre.com/aboutshareschemes>.

⁴ Za več informacij glej: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/United-Kingdom/Financial-Participation/Legal-background>.

Delnice večine podjetij, ki so v lasti zaposlenih, ne kotirajo na borzi, ker niso namenjena za prodajo širši javnosti, ampak samo zaposlenim v tem podjetju. Prav tako večina podjetij z neposrednim lastništvom zaposlenih od svojih zaposlenih, ki zapuščajo podjetje, zahteva prodajo delnic podjetju ali ostalim zaposlenim. Ceno ob prodaji določi podjetje glede na cenitev delnic, ki se izvaja vsaj enkrat letno, po potrebi pa tudi pogosteje.

Zaposleni običajno pridobijo delnice podjetja, v katerem so zaposleni na enega izmed naslednjih treh načinov:

1) nakup delnic (zaposleni kupijo delnice podjetja po nižji ceni (s popustom), običajno v okviru načrta spodbujanja nakupa delnic SIP),

2) podarjene delnice (zaposleni v okviru načrta SIP kot nagrado prejmejo brezplačne delnice) in

3) delniške opcije (zaposleni imajo možnost, da kupijo delnice podjetja po ceni, določeni na dan podelitve delnic).

Način uvedbe in upravljanja

Pri odločanju, ali je neposredna oblika delničarstva zaposlenih najbolj primerna za konkretno podjetje, je pomembno, da vodstvo naprej razmisli o naslednjih vprašanjih:

- Ali imajo vsi zaposleni dovolj sredstev za nakup delnic in ali jih sploh želijo imeti?
- Je družba pripravljena ponuditi denar kot vračljivo posojilo, s katerim bi se zaposlenim pomagalo pri nakupu delnic?
- Si podjetje želi in ali si lahko privoščiti ponudbo t. i. matching delnic in brezplačnih delnic?
- Na kakšen način naj se delnice odkupijo od sedanjega lastnika/ov, v kakšnem obdobju in za kakšno vrednost?
- Ali ima družba za upravljanje notranjega trga delnic dovolj usposobljenih zaposlenih za nakup in prodajo delnic in ali si lahko podjetje privoščiti nakup delnic od tistih, ki jih želijo prodati, če v tistem trenutku ni dovolj kupcev?
- Kako bo podjetje svojim novim delničarjem – zaposlenim zagotavljalo ažurne informacije o finančnem stanju podjetja?
- Bodo morali zaposleni, preden so objavljani, da postanejo delničarji, izpolnjevati določena merila primernosti?

- Bo celotna struktura družbe omejena z garancijo?
- Kakšne bodo davčne posledice te oblike lastništva za podjetje in za zaposlene?

***Gripple** je zelo uspešno mednarodno energetsko in proizvodno podjetje s sedežem v Sheffieldu. Ustanovljeno je bila leta 1988 in je eden od najbolj znanih primerov neposredne oblike delničarstva zaposlenih.*

Vsi zaposleni v podjetju Gripple imajo neposredno v svoji lasti del kapitala podjetja. Vsak zaposleni mora v roku enega leta po zaposlitvi v podjetju imeti v svoji neposredni lasti vsaj nekaj delnic, in sicer v minimalni vrednosti 1.000 funtov. Zaposleni si lahko za nakup osnovne višine delnic, denar izposodijo pri podjetju.

Za trajnost in stabilnost lastniške strukture podjetja Gripple jamči garancija GLIDE. Vsi delničarji Grippla so hkrati tudi neposredno enakopravni člani GLIDE. GLIDE ima tako v lasti večinski delež podjetja Gripple, kar predstavlja jamstvo, da lastniške strukture Grippla ne more ogroziti prodaja ali prevzem s strani tretje osebe. Trdnost GLIDE podpira tudi ožje vodstvo Grippla, ki se je zavezalo, da v GLIDE daruje polovico svojega kapitala za obdobje vsaj desetih let ali več.

Po uvedbi delničarstva zaposlenih se je v podjetju Gripple okrepila kultura inovacij, saj je bilo zaposlenim s tem omogočeno, da prevzamejo nadzor nad usodo podjetja. Obstoječa lastniška struktura je tudi zagotovilo, da se bodo načela, na katerih temelji podjetje Gripple, ohranila tudi za prihodnje generacije zaposlenih v naslednjih desetletjih.

2. Posredno lastništvo

Značilnosti

Pri posrednem lastništvu se delnice vodijo kolektivno v imenu zaposlenih, običajno s pomočjo sklada zaposlenih.

Pri posrednem lastništvu so na poseben sklad zaposlenih (angl. *employee benefit trust – EBT*) prenesene vse ali del delnic podjetja, ki se vodijo posredno v imenu

in v korist zaposlenih. Vsak sklad zaposlenih ali njegov ekvivalent upravlja skupina skrbnikov, ki jo običajno sestavljajo predstavniki zaposlenih in direktorji podjetij, predseduje pa ji pogosto zunanji neodvisni predsednik.

Vsak sklad običajno deluje na podlagi svoje ustanovne listine, v kateri so navedena temeljna načela delovanja sklada. V nekaterih primerih se njena vsebina uporablja tudi za določitev prihodnosti poslovanja podjetja. Podjetje je na podlagi te listine obvarovano plenjenja premoženja, prav tako pa je zagotovljena tudi ohranitev lastniške strukture podjetja v korist zaposlenih, saj so koristi prihodnjih zaposlenih, ki bodo v podjetje šele prišli, enako pomembne kot koristi trenutno zaposlenih.

Mnoga podjetja uporabljajo sklad za nakup delnic matičnega podjetja.⁵ Sklad postopoma kupuje delnice od obstoječega lastnika/ov. Dividende, ki pripadajo skladu zaposlenih na osnovi deleža sklada, se običajno reinvestirajo v dodatne naložbe sklada, ali pa se namenijo zaposlenim v obliki bonusov.

V skladu sodelujejo vsi zaposleni v skladu s svojimi finančnimi zmoglostmi. Vsak zaposleni ima v razmerju do podjetja enake pravice in ugodnosti in ni zavezan k nakupu delnic podjetja iz lastnih sredstev, če tega ne želi. Kljub temu pa je upravičen do prejema neposredne denarne nagrade s strani podjetja, običajno v obliki bonus plačila, ob uspešnem poslovanju podjetja in če je dosegel uspeh na podlagi osebne angažiranosti.

Večina podjetij v Združenem kraljestvu z najdaljšo tradicijo delničarstva zaposlenih ima posredno obliko delničarstva zaposlenih uvedeno vsaj v delu svoje lastniške strukture.

Način uvedbe in upravljanja

Pri odločanju, ali je posredna oblika delničarstva zaposlenih najbolj primerna za konkretno podjetje, je pomembno, da vodstvo naprej razmisli o naslednjih vprašanjih:

- V kakšnem roku želi/je sedanji lastnik/i prodati ali podariti svoje delnice skladu zaposlenih?
- Kolikšen odstotek delnic bodo na koncu prodali?
- Kdo bo zastopal lastnika/e v skladu zaposlenih?
- Ali obstajajo posebni pogoji, ki se zahtevajo za skrbniško pogodbo, s katero se zaščititi prihodnost podjetja?

⁵ 10 odstotkov naložb sklada je lahko namenjenih v druge finančne naložbe, kot so npr. bančni depoziti.

- Kako bo podjetje financiralo nakup delnic od sedanjega/ih lastnika/ov?
- Ali obstaja zaupanje, da bodo zaposleni imeli občutek pravega lastništva podjetja, ker pri tej obliki ne gre za neposredno lastništvo delnic?
- Kakšne bodo davčne posledice tega modela lastništva za podjetje?
- Kakšne bodo davčne posledice tega modela lastništva za zaposlene, zlasti glede plačila davka na dobiček?

Make je vodilen arhitekturni biro s sedežem v Londonu, ki svoje storitve ponuja podjetjem in posameznikom v Združenem kraljestvu in po svetu. Ustanovljen je bil leta 2004, vendar je do danes prekosil že mnoge izmed svojih konkurentov. Make je primer dosledno uveljavljenega posrednega modela delničarstva zaposlenih.

Celoten kapital podjetja je zaupan v upravljanje sklada zaposlenih v imenu in v korist zaposlenih. Pri tem ima podjetje vzpostavljene varnostne ukrepe, ki onemogočajo prodajo podjetja. Sklad je bil namenoma oblikovan tako, da nima nad njim nihče lastniške pravice, prav tako pa tudi ni mogoče lastniške pravice nad njim pridobiti v prihodnosti.

Vsak zaposleni letno prejme delež od dobička podjetja, če je bil le-ta dosežen. Sklad zaposlenih ima poleg skrbnikov tudi t. i. zaščitnike. Brez njihovega soglasja skrbniki ne morejo sprejeti nobenih odločitev. S tem je podjetje doseglo, da skrbniki sledijo viziji podjetja, in sicer, da so vsi zaposleni – tako mlajši kot starejši – partnerji, ki so podjetjem sodelujejo poslovno prek svoje zaposlitve in kot lastniki ob delitvi dobička.

Lastniška struktura podjetja Make daje zaposlenim močan občutek pripadnosti podjetju in upravičenosti do zaslug, kar ustvarja enakopravno delovno okolje in predanost ciljem podjetja. Rezultat te dovršene lastniške strukture pa se kaže v tem, da uspe Make privabiti in tudi obdržati najboljše talente, kar mu omogoča, da na izbranih trgih uspešno konkurira mnogim večjim podjetjem.

3. Kombinirano lastništvo

Značilnosti

Kombinirana oblika lastništva pomeni kombinacijo neposredne in posredne oblike lastništva.

Mnoga podjetja so ugotovila, da zagotavlja hibridni model, ki združuje neposredno in posredno obliko lastništva, najboljše rešitev za njihov način poslovanja. V tem primeru sklad zaposlenih ali njegov ekvivalent poseduje večinski delež delnic podjetja, da se na ta način zagotovi stabilnost lastništva v podjetju. Načrt spodbujanja nakupa delnic SIP in EMIs shema, ki sta davčno stimulirana s strani države, se lahko uporabita za porazdelitev in upravljanje preostalih delnic med zaposlene.

V tem hibridnem okolju imajo tisti posamezniki, ki sodelujejo v neposredni obliki lastništva, možnost doseganja kapitalnega dobička na podlagi lastništva. Poleg tega pa imajo tudi možnost dodatnih izplačil v obliki dividend glede na višino delnic, ki so v lasti posameznega zaposlenega. Sicer pa se upošteva tudi možnost, da vsi zaposleni zaradi osebnega finančnega stanja nimajo enakih sposobnosti za nakup delnic. Tudi ti zaposleni so upravičeni do neposrednih denarnih izplačil iz naslova nagrad podjetja ali na podlagi osebne uspešnosti v obliki bonus izplačil.

Način uvedbe in upravljanja

Pri odločanju, ali je ta t. i. hibridna oblika delničarstva zaposlenih najbolj primerna za konkretno podjetje, je pomembno, da vodstvo naprej razmisli vprašanih, ki se nanašajo na neposredno in posredno obliko delničarstva zaposlenih, nato pa je pomembno razmisliti še o:

- zapletenosti in dodatni administraciji, ki bo lahko povezana z uvedbo hibridne oblike delničarstva zaposlenih, in če ima podjetje, ki se preoblikuje v last zaposlenih, za to dovolj usposobljen in številčen kader in
- o primerjavi deleža lastništva, ki bo voden posredno prek sklada zaposlenih ali prek kakšnega drugega instituta v primerjavi z deležem, ki bo v neposredni lasti zaposlenih.

Accord, s sedežem v Aberdeenu, je bil ustanovljen leta 2010 za zagotavljanje strokovnih računovodskih storitev s področja ogljikovodikov, ki pomaga hitro rastočim naftnim in plinskimi podjetjem ugotoviti pravo fiskalno vrednost njihove proizvodnje.

Danes ima Accord zelo donosen več milijonov funtov vreden posel s paleto kakovostnih strank in je odličen

primer hibridne oblike delničarstva zaposlenih.

Model lastništva v Accordu temelji na skladu zaposlenih, ki v imenu zaposlenih nadzoruje 51-odstoten delež kapitala v družbi. Ustanovitelji sklada so delničarji, zaposleni in neodvisni zunanji zastopnik. Iz predstavnikov skupin ustanoviteljev je sestavljen tudi upravni odbor, ki upravlja sklad. Poleg tega Accord svojim zaposlenim ponuja tudi načrt spodbujanja nakupa delnic SIP, ki je namenjen povečanju lastniškega kapitala določene skupine zaposlenih. V tej shemi lastništva bo sčasoma združeno 20 odstotkov kapitala družbe. Upravljajo jo prav tako kot sklad, predstavniki delničarjev, zaposlenih in neodvisni zunanji zastopnik.

Preostali lastniški kapital v podjetju je na voljo za prodajo zaposlenim, skladu ali obojemu hkrati.

Oblika lastniške strukture zaposlenih v Accordu je izoblikovala kulturo odprtosti in visoko stopnjo sodelovanja zaposlenih z družbo, ki daje zaposlenim možnost dolgoročne udeležbe in sodelovanja v poslovnih izdihih, saj njihove interese v upravi družbe zastopata kar dva voljena direktorja iz vrst zaposlenih. Vse to vodi do visoke produktivnosti, številnih inovacij in odličnih finančnih rezultatov družbe.

Financiranje delničarstva zaposlenih

Najbolj običajni viri financiranja različnih oblik delničarstva zaposlenih so naslednji:

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

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

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

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

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

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

Za zagotovitev dolgoročne stabilnosti in trajnosti lastniške strukture podjetja je zelo pomembno, da se v primeru prenosa lastništva podjetja v roke zaposlenih, delnic v nobenem primeru ne prodaja zunanjim delničarjem. Četudi se pri nakupu delnic ne

moremo izogniti najdražji obliki financiranja, kot je mezzanine financiranje, je ta izbira z vidika prenosa lastništva v roke zaposlenih vsekakor bolj ugodnejša, kot prodaja deleža podjetja zunanjemu partnerju.

Zaključek

Lastništvo zaposlenih je **eden najbolj učinkovitejših poslovnih modelov**. To se kaže s povečanjem dobičkonosnosti, produktivnosti, inovativnosti, storilnosti zaposlenih, varnosti zaposlitve, z zmanjšanjem absentizma in z izboljšanjem počutja zaposlenih, ki so zaposleni v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih. Gre za model, ki dobro deluje v podjetjih iz najrazličnejših gospodarskih panog in v katerikoli fazi poslovnega cikla podjetja; ustanovitev podjetja, širitev in rast podjetja, poslovno nasledstvo in finančno reševanje podjetja. Preoblikovanje podjetja v last zaposlenih je ob poznavanju osnovnih zakonitosti tega modela

precej enostavno (velja predvsem za Združeno kraljestvo), možno pa ga je tudi zlahka prilagoditi različnim okoliščinam posamezne organizacije. Uspešna podjetja v lasti zaposlenih najdemo po vsem svetu in povsod pomembno prispevajo h gospodarski rasti v zahtevnih gospodarskih razmerah. Podjetja v lasti zaposlenih v Združenem kraljestvu naj bi do leta 2020 predstavljala kar 10 odstotkov britanskega BDP-ja.

Viri:

EOA, *The Employee Share Ownership Association. Employee ownership: How to get started. Dostopno prek:*

<http://employeeownership.co.uk/publications/new-publication-employee-ownership-how-to-get-started/> (2. september 2013).

ESOP, *The Employee Share Ownership Centre. What are employee share ownership schemes? Dostopno prek:*

<http://www.esopcentre.com/aboutshareschemes/> (20. september 2013).

Worker-participation.eu.

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/United-Kingdom/Financial-Participation/> (20. september 2013).

⁶ Mezzanine financiranje poznamo tudi pod imenom vmesno ali dolžniško-lastniško financiranje.

IZ PROBLEMATIKE DELOVANJA ORGANOV DRUŽB

Prejemki članov uprav in NS v javnih delniških družbah 2010-2012 s primerjavo na 2007-2009

V letu 2013 smo ponovno pripravili raziskavo o gibanjih prejemkov članov uprav in nadzornih svetov v slovenskih javnih delniških družbah¹. Nanaša se na zadnje triletno obdobje od leta 2010 do 2012, ponuja pa primerjavo z obdobjem od leta 2007 do 2009² in torej zajema kar šestletno obdobje. Raziskava je opravljena na istem vzorcu podjetij, ki pa se vztrajno manjša. Od začetnih 61 podjetij, ki so bila leta 2007 zajeta v raziskavo, jih je ostalo leta 2012 v vzorcu le še 36.

Splošne značilnosti področja in omejitve prejemkov

Podatki o razkritjih prejemkov uprav in nadzornih svetov se, odkar je v letu 2009 novela Zakona o gospodarskih družbah (ZGD1-C) uveljavila **poimensko in struk-**

turno razkritje prejemkov, izboljšujejo. Podatki so večinoma poimenski, struktura prejemkov je bolje razložena. Kljub priporočilom Kodeksa upravljanja javnih delniških družb pa nobena izmed družb **ne razkriva politike prejemkov**, v kateri bi pojasnila merila uspešnosti, postavljene cilje in

njihove uteži za izračun variabilnega dela ter na tak način omogočila delničarjem razumeti, kako so rezultati podjetja povezani s prejemki uprav. Eden od razlogov, da se politike prejemkov uprav ne razkriva, je vsaj za družbe z državnim lastništvom v tem, da je to področje od leta 2010 že popolnoma **zakonsko regulirano** z Zakonom o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti RS in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD) in z uredbami,

¹ Avtorice raziskave so: Nina Kravanja Novak, mag. Irena Prijović in dr. Sergeja Slapničar.

² Raziskava o nagrajevanju uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Manager, Deloitte svetovanje d.o.o., 2010.



Piše:
mag. Irena Prijović

ki so sledile. Še pred tem pa je veljal Sklep o priporočilih predstavnikom RS v nadzornih organih gospodarskih družb, katerih večinska lastnica je RS.

Z omenjenim ZPPOGD ostajajo **plače uprav** v podjetjih v državni lasti bistveno omejene. Mnogokratnik plače člana uprave lahko znaša za male družbe največ 3, za srednje družbe največ 4 in za velike družbe največ 5, v nekaterih dejavnostih pa še manj, variabilni prejemki pa največ 15 odstotkov fiksnih prejemkov. Visoka regulacija na področju prejemkov velja **tudi za člane nadzornih svetov**. Vladne sklepe, ki določajo plačila organom nadzora v družbah z državnim lastništvom iz preteklih letih, je v letu 2011 nadomestilo Priporočilo Agencije za upravljanje kapitalskih naložb (AUKN), ki z njeno ukinitvijo ostaja nespremenjeno tudi v okviru SOD d.d. kot novega državnega upravljalca. Nekateri družbe, ki v lastništvu nimajo večinskega deleža države, pa so se ureditvi plačil nadzornikom v

skladu z Evropskimi priporočili na tem področju prilagodile že prej.

Proučevano obdobje zaznamujejo **pogoste menjave uprav**, ki včasih zamegljujejo primerjave v prejemkih: potrebno je bilo izključiti zneske odpravnin (če so bili razvidni) in ugotoviti, na kolikšno število članov uprav se nanašajo skupni prejemki. V letu 2010 je prišlo v vzorcu 42 družb v devetih družbah do menjav uprave, v letu 2011 do še osmih menjav uprave, v letu 2012 pa so v vzorcu 36 družb v sedmih zamenjali uprave. Čeprav so bile menjave zelo pogoste tudi med člani nadzornih svetov, pa teh težav pri proučevanju gibanja njihovih prejemkov ni, ker ob odpoklicu niso upravičeni do odpravnin.

Povprečni prejemki predsednikov in članov nadzornega sveta

V opazovanem obdobju od leta 2007 do 2012 so se povprečni bruto prejemki na člana nadzornega sveta leta 2010 v primerjavi z letom 2007 **prepolovili** in se s 15.354 EUR zmanjšali na 7.234 EUR in se do leta 2012 **zopet povečali** na 11.592 EUR (graf št. 1). V tem času se je pomembno spremenila praksa nagrajevanja članov nadzornih svetov. Medtem ko je bil v letu 2007 v mnogih družbah nadzorni svet še plačan od udeležbe pri dobičku, kar ni bilo v skladu z evropskimi priporočili in domačim Kodeksom upravljanja, je bilo to v letu 2009 tudi **zakonsko prepovedano**.

Na njihova plačila so najpomembnejše vplivala:

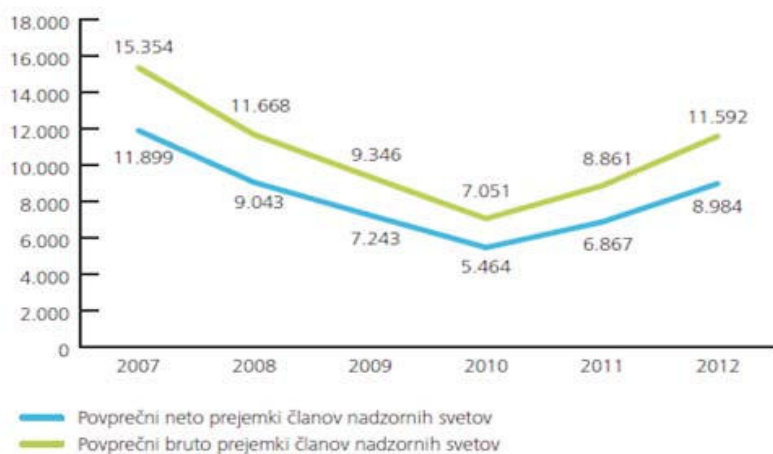
- Sklep Vlade RS iz leta 2009, ki je za državne družbe zaradi finančne krize prepovedal sejnine in prepovedal udeležbo pri dobičku, ni pa vpeljal plačila za opravljanje funkcije in
- Priporočila AUKN iz leta 2011, ki so ta plačila uskladila z dobro prakso in vpeljala plačila za opravljanje funkcije.

Temu so pogosto sledile tudi družbe, kjer državna ni večinska lastnica. Rezultati vladnega sklepa iz leta 2009 so bili v celoti vidni v letu 2010, ko so ti prejemki dosegli šestletno dno. Rezultati priporočil AUKN iz leta 2011 pa so bili vidni šele v letu 2012, ko so se **prejemki normalizirali** tako po višini kot strukturi.

Struktura prejemkov članov nadzornih svetov je **prilagojena dobri praksi** tako, da so člani nadzornih svetov v pretežni meri plačani s prejemkom za opravljanje funkcije in sejinami ter dodatki za predsedovanje ali sodelovanje v komisijah nadzornega sveta. Raziskava je še pokazala, da so plačila za opravljanje funkcije v letu 2010 predstavljala 59 % celotnih prejemkov, sejnine 37 %, stroški nadzornega sveta pa so v tej strukturi predstavljali 4 %. Mednje se všteto potni stroški, stroški prevodov in gradiv nadzornega sveta ter izobraževanja, ki po svoji naravi niso prejemki, vendar jih družbe zanje razkrivajo. V letu 2012 se je delež **prejemkov za opravljanje funkcije** zvišal na 69 %, **sejnine** so predstavljale 28 %, **stroški** pa so bili še naprej 4 % skupnih prejemkov nadzornega sveta.

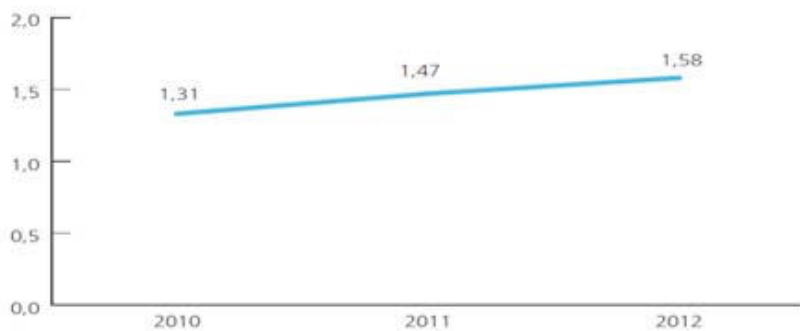
Letošnja raziskava teh prejemkov je za obdobje 2010-2012 zaradi boljšega pomenkega razkritja omogočila tudi boljši vpogled v razlikovanje med prejemki predsednikov in nadzornih svetov, kar prej ni bilo mogoče.

Rezultati te raziskave kažejo (tabela št. 2), da so bili **prejemki predsednikov višji** v primerjavi s preostalimi člani v povprečju v letu 2010 za 1,3-kratnik, v letu 2011 skoraj 1,5-kratnik in v letu 2012 skoraj 1,6-kratnik. To kaže na določen trend večjega razlikovanja med njima, kar ustreza priporočilu dobre prakse, ki pravijo, da je vloga predsednika v primerjavi s preostalimi člani toliko **bolj zahtevna**. Priporočila predvidevajo od 50 % do 100 % višja plačila zanje. Evropska mediana v letu 2012 znaša 2,8-kratnik po raziskavi Non-executive directors in Europe, Hay Group.



Opomba: Pri izračunu povprečnih bruto prejemkov članov uprav in članov nadzornih svetov so za obdobje 2007-2009 vključeni prejemki vseh članov, tudi predsednikov.

Graf št. 1: Gibanje bruto in neto prejemkov na člana nadzornega sveta v obdobju 2007-2012



Graf št. 2: Gibanje mnogokratnika povprečnega bruto prejema predsednikov in članov nadzornega sveta

Mednarodna primerjava plačil članov nadzornih svetov v omenjeni raziskavi kaže, da so bila ta plačila v Avstriji, ki ima najnižje prejemke članov nadzornih svetov med članicami EU in je najbolj primerljiva s Slovenijo, v višini 20.500 EUR za člane in za predsednike 51.600 EUR.

Zanimivi so tudi podatki o mnogokratnikih povprečnega bruto prejema člana uprave v primerjavi s člani nadzornega sveta, ki so se v obdobju 2010 do 2012 v višini **39-kratnika**. Raziskava je ta razmerja izračunala še za povprečno plačo zaposlenih v teh družbah. Gibanje tega mnogokratnika kaže, da je od leta 2007, ko je znašal 0,78-kratnik, vztrajno padal in se je v letu 2012 ustalil na 0,47-kratniku, kar pomeni, da so povprečni skupni prejemki članov (zajeti so tudi predsedniki) znašali **slabo polovico povprečne bruto plače** zaposlenih v teh družbah.

Povprečni prejemki predsednikov in članov uprav

Na višino prjemkov uprav je pomembno vplival ZPPOGD, ki je bil sprejet v letu 2010, in je veljal za družbe v večinski lasti RS, zato so njegovi učinki vidni v letih 2011 in 2012, predvsem skozi mnogokratnik povprečnih plač zaposlenih v teh družbah.

Prejemki uprav so sestavljeni iz fiksnih in variabilnih prejemkov ter bonitet in drugih prejemkov. V strukturi so skladno rezultatom raziskave v letu 2010 fiksni prejemki predstavljali 82 %, variabilni 10 % in drugi prejemki 8 %, v letu 2011 so se fiksni prejemki znižali na 78 %, variabilni so bili 12 %, drugi 10 % in v letu 2012 fiksni 80 %, variabilni 12 % in drugi prejemki 8 %. Ta razmerja v povprečju kažejo na **visok odstotek fiksnega nagrajevanja uprav**, saj so drugi prejemki običajno bonitete, ki me-

nedržerjem pripadajo s prevzemom funkcije.

Višina teh prejemkov je v zadnjih šestih letih od leta 2007, ko so znašali 196.082 EUR, najbolj padla v letu 2010, ko je bil implementiran ZPPOGD, in so znašali 159.423 EUR (za 19 odstotnih točk). V letu 2012 so znašali **177.180 EUR**, kar je še vedno za 10 odstotnih točk manj kot v letu 2007. V tem obdobju se je vzorec družb pomembno znižal z 61 na 36 družb, saj je nekaj družb v vmesnem času propadlo, se iz borze umaknilo ali so bila prevzeta.



Graf št. 3: Gibanje povprečnih bruto in neto prejemkov članov uprav

Mnogokratnik med plačili predsednikov in ostalih članov uprave se je v celotnem obdobju gibal med 1,2 in 1,4-kratnikom (tabela št. 5). Razmerja med povprečnimi bruto prejemki člana uprave (vključno s predsedniki) in povprečnimi bruto plačami zaposlenih so se v celotnem obdobju zmanjševala kot kaže tabela št. 4.

Za zaključek

Postavitev sistema, spremljanje in komuniciranje menedžerskih plač še nikoli ni bilo bolj občutljivo kot danes. Prejemki

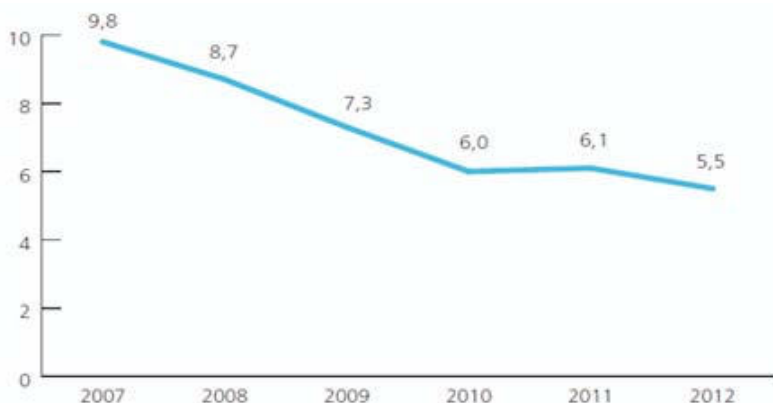
vodilnih so postali **politično vprašanje** in vse pogosteje postajajo tudi politični odgovor. Vsaj v Sloveniji to velja že vrsto let, še posebej od leta 2009, ko je Vlada RS zakonsko in z uredbami povsem natančno formulirala plačila najvišjim vodilnim v gospodarskih družbah v večinski državni lasti. Bolj kot povezava z uspešnostjo se v odsotnosti uveljavljanja odgovornosti za propadla podjetja v ospredje postavlja kriterij družbene sprejemljivosti teh plačil.

Trenutni predpisi omejujejo prejemke uprav do te mere, da postaja ob neprestanih zamenjavah uprav v največjih slovenskih podjetjih v državni lasti že težko kadrovati sposobne menedžerje, ki bi prišli iz zasebnega sektorja in bi prevzemali tako kratkotrajne in, z vidika kariere, tvegane funkcije. V splošnem pa lahko zaključimo, da po več kot desetletje uveljavljenih stanovskih kriterijih, ki so prispevali tako k zvišanju plač kot tudi k znižanju visokih plač, in sedanjih zakonskih zahtevah **ostaja tendenca v Sloveniji držati plače vodilnih menedžerjev** v družbeno sprejemljivih okvirih.

Podobno velja za nadzorniške prejemke v Sloveniji, ki so se s finančno krizo priprav minimilizirali, člani nadzornih sve-

tov so za svoje delo prejeli le sejnine, zdaj pa so se z ureditvijo strukture njihovih plači in plačilom za opravljanje funkcije, tudi po višini, spet **normalizirali**. Hkrati z ureditvijo plačil pa je uveljavitev političnih kvot in nestrokovno postopek izbora članov nadzornega sveta povzročil veliko škode in tudi **splošno razvrednotenje te funkcije**.

Na obeh straneh tako ostaja precej izживov. Pri prejemkih uprav zagotovo razveljavitev ZPPOGD za družbe v državni lasti in vpeljave **večje povezanosti med plačilom in uspešnostjo**. Šele z zakonsko deregulacijo tega področja za družbe z



Graf št. 4: Gibanje mnogokratnika med povprečnimi bruto prejemki članov uprav (vključno s predsedniki) in povprečno bruto plačo zaposlenih

državnim lastništvom bi, po vzoru tuje prakse politika prejemkov, njeno razkritje in zahteva po soglasju delničarjev k njej, imela smisel. Dokler so vsi elementi politike

prejemkov že zakonsko regulirani, ta institut nima ustreznega pomena. Večjo vlogo bi s tem v prihodnje imele tudi kadrovske komisije nadzornega sveta ali posebne komisije za prejemke, saj bi nadzorni svet v teh družbah imel več odgovornosti na tem področju. Z večjo strokovnostjo in odgovornostjo na tem področju ob zakonski deregulaciji pa bi se v praksi lahko približali tudi posebnim potrebam družbe glede na grajevanja poslovodstva.

V resnici pa v odsotnosti sodne prakse ostaja največji izziv **preseganje populizmov** glede visokih menedžerskih plač. Na nadzorniški strani pa to velja za uveljavljanje strokovnih postopkov **selekcije in izbora** članov nadzornih svetov v praksi in preseganje mitov, da gre za častno funkcijo in pobiranje sejin.

ZA UČINKOVITO SOUUPRAVLJANJE



Piše:
mag. Marjeta Tič Vesel

Delavski predstavniki kot člen komunikacijske podpore ob organizacijskih spremembah

Vsaka organizacija se začne in konča z ljudmi... ljudmi na vseh ravneh organizacije. Brez sposobnih in zavzetih ljudi se še tako dobre strategije in poslovne odločitve ne morejo uspešno udejanjiti v praksi. Še posebej to drži za obdobje sprememb kot je denimo poslovno prestrukturiranje. Tudi delavski predstavniki so v obdobju sprememb lahko pomemben člen komunikacijske podpore. Z aktivno vlogo pri komuniciranju lahko prispevajo k obveščeni, pravilnemu razumevanju sprememb in, ne nazadnje, njihovem izvajanju na operativni ravni.

Če danes najdete podjetje, v katerem ne potekajo spremembe, sta običajno **samo dve možnosti**: ali podjetje umira ali pa ni iz tega planeta. Dandanes so namreč vse organizacije izpostavljene spremembam – bodisi v svojem okolju bodisi notranjim spremembam. Še več: običajno si spremembe kar verizno sledijo, denimo, zaradi šibkih lastnikov pride do prevzema podjetja,

temu sledi sprememba organov upravljanja, nato nova strategija in njeno izvajanje.

Poslovno prestrukturiranje kot proces sprememb v organizaciji

Vsak proces sprememb pomeni motnjo v odnosu organizacije do posameznih sku-

pin deležnikov, denimo kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov, pa naj bo posledica kapitalske spremembe (npr. vstopa strateškega partnerja), sprememb na trgu, nove zakonodaje ali globalne finančne krize). In vsak tak pretres v odnosu med organizacijo in deležniki potrebuje **načrtovano in sistematično komunikacijsko podporo**. Nobena organizacija si namreč v

času sprememb ne želi izgubiti dobrih zaposlenih, zvestih kupcev, zanesljivih poslovnih partnerjev.

Vsak proces sprememb, tudi poslovno prestrukturiranje organizacije, je na nek način trenutek resnice za vse, ki so odgovorni za uspešno izvedbo sprememb, tudi za kadrovske direktorje in komunikatorje kot nosilce internih komunikacij. V tovrstnih izkušnjah se izkaže, ali kadroviki in komunikatorji razumejo poslovne izzive in strategijo organizacije, ali znajo dokazati svoj strateški prispevek, ali so torej napredovali iz obrtniške funkcije v svetovalce, strateške partnerje in povezovalce znotraj organizacij. Seveda, če so modri, bodo v komunikacijsko podporo prestrukturiranja **vključili tudi delavske predstavnike**.

Koraki za uspešno izvajanje sprememb

Pogosto slišimo, da so spremembe v resnici »nova konstanta«. Torej bi jih morali sprejeti kot običajni del razvoja in rasti organizacij. In vendar so v praksi zelo pogosto neuspešno izvedene. Najpogostejša razlaga za to je odsotnost vidnega, trajnega in aktivnega vodenja ter neučinkovita komunikacijska podpora sprememb v odnosu do zaposlenih.

Dobra praksa narekuje 10 korakov za uspešno izvajanje sprememb in doseganje poslovnih ciljev.

1. Vključite vodstvo: vodje naj bodo v času izvajanja sprememb vidni in dosegljivi. Bolj kot to, kaj govorijo o spremembah, je pomembno to, kaj delajo.

2. Povežite program sprememb s poslovno strategijo: pojasnite, zakaj spremembe koristijo organizaciji in déležnikom (predvsem zaposlenim).

3. Pravilno ocenite doseg sprememb: niso vse spremembe enake. Nekatere so kratkoročne, druge dolgoročno naravnane, nekatere zgolj popravki obstoječega stanja, druge bolj globoke in celovite. Večji ko sta doseg in velikost spremembe, bolj pomembno je vključevanje višjega vodstva.

4. Opredelite vloge: določite sponzorja programa sprememb ter člane nadzorne in projektne skupine. V večje spremembe je običajno vključeno več različnih funkcij oz. oddelkov znotraj organizacije.

5. Trenirajte vodje: vodenje sprememb je veščina, ki se je lahko naučijo vsi vodje. Omogočite jim trening za uspešno vodenje in komuniciranje sprememb.

6. Opredelite kritična vprašanja in tveganja: v vsakem procesu sprememb so ovire in izzivi. Proaktivno predvidite te izzive, načine, kako jih boste premostili in se nanje odzivali.

7. Komunicirajte: ključnega pomena je pogosta in dvosmerna komunikacija. Pri tem upoštevajmo, da imamo znotraj organizacije opravka z različnimi skupinami oz. profili zaposlenih. Vsakemu od njih je potrebno komunikacijo o spremembah prilagoditi, da je relevantna zanje. K temu lahko dodamo tudi aktivno vključevanje delavskih predstavnikov. In ne pozabite komunicirati in proslaviti skupaj z zaposlenimi tudi malih in velikih zmag, dosežkov na poti izvajanja sprememb.

8. Vključite srednje vodstvo: središčna točka pri komunikaciji sprememb so vodje (na srednjih ravneh organizacijske strukture). Pripravite jih na spremembe in njihovo komunikacijo, opremite jih s potrebnimi gradivi, priročniki, veščinami.

9. Poskrbite za odgovornost: vodenje sprememb je del funkcije vodenja. Vsi vodje v organizaciji se morajo zavedati svojega dela odgovornosti za uspešno izvedbo sprememb.

10. Merite in prilagajajte aktivnosti: redno spremljajte učinkovitost komunikacije o spremembah. Po ključnih mejnikih v procesu izvajanja sprememb izvedite hitre ankete, intervjuje ali fokusne skupine. Ugotovite morebitne vrzeli v razumevanju sprememb.

Premagovanje odpora do sprememb

Doživljanje sprememb na strani zaposlenih lahko opišemo z **zgodbo treh zidarjev**, ki so gradili katedralo. Ko so vprašali vsakega od njih, kaj počne, je prvi odgovoril, da je njegova naloga polaganje opek, da zasluži svojo plačo. Drugi je pojasnil, da zida steno. Tretji pa je ponosno naznanil, da gradi katedralo. Ko so zaposleni soočeni s spremembo znotraj organizacije, se žal, pogosto počutijo kot prva dva zidarja. Osredotočeni so na dnevne naloge in specifične vloge, ne vidijo pa velike slike in dolgoročne vrednosti svojega dela (kaj gradijo in zakaj).

Psihologi pojasnjujejo neuspešne spremembe z enim ključnim razlogom, to je **odpor ljudi do sprememb**. Praksa namreč kaže, da v procesih izvajanja sprememb vodstvo daje veliko poudarka »trdim« (racionalnim) elementom, kot so projektno vodenje, tehnične spremembe ipd. Mnogo

manj pozornosti in resursov se namenja »mehkim« (čustvenim) elementom, tj. vodenju, elementom organizacijske kulture, vodenju zaposlenih.

Nevropsihologi dodatno pojasnjujejo, zakaj so ti mehki elementi tako pomembni in zakaj ljudje tako pogosto nasprotujemo spremembam in raje ohranjamo status quo. Ljudje običajno previsoko vrednotimo, kar imamo, čeprav se zavedamo, da obstoječe stanje niti ni najboljše. Osredotočamo se bolj na to, kaj bi lahko izgubili, kot na to, kaj lahko s spremembo pridobimo.

Svetovalci za prestrukturiranje podjetij zato izpostavljajo, da je eden prvih korakov pri prestrukturiranju prepričati ljudi. To konkretno pomeni **pogovor predstavnikov vodstva s sindikati in člani sveta delavcev kot predstavniki zaposlenih**. Tem je treba znati jasno in natančno povedati, kaj namerava vodstvo storiti, zakaj in kako. Denimo: odpustiti bomo morali 150 ljudi, ker je prodaja upadla za 30 odstotkov in nimamo dovolj dela. Ko bomo razvili boljši izdelek, našli nove trge, povečali prodajo in spet ustvarjali dobiček, bomo spet lahko zaposlovali. Ob tem zelo koristi pojasnilo, kaj bi se lahko zgodilo organizaciji na dolgi rok, če ne bomo odpuščali zdaj. Pogosto se namreč izkaže, da je bolje sprejeti omejene kratkoročne žrtve (npr. 150 odpuščenih danes) kot velike dolgoročne žrtve (500 odpuščenih jutri).

Če se lotimo **komunikacije sprememb** na tak način, bomo lažje prepričali sodelavce o potrebnosti sprememb. Delavski predstavniki in vodje na srednjih organizacijskih ravneh so torej pomembni komunikatorji v odnosu do vseh ostalih zaposlenih. Po eni strani lahko prispevajo k učinkoviti obveščenosti o spremembah (kaj, zakaj in kako se spreminja) in hkrati posredujejo povratno informacijo s terena (o tem, kaj skrbi zaposlene, kako se odzivajo na spremembe).

Priporočila dobre prakse komuniciranja sprememb

Enotna značilnost vseh sprememb v podjetjih, tudi procesov prestrukturiranja, je, da **prinašajo negotovost**. Te ne moremo nikoli 100-odstotno odpraviti, lahko pa naredimo veliko, da jo zmanjšamo. V nadaljevanju sledi nekaj usmeritev, ki izhajajo iz dobre prakse komuniciranja prestrukturiranja v podjetjih.

- Ena ključnih prioritet ob komuniciranju prestrukturiranja naj bo **vzdrževanje**

morale in produktivnosti zaposlenih na vseh ravneh ter preprečitev odliva ključnih kadrov.

- Pot za doseganje prve usmeritve je, da zaposlenim **omogočimo, da lahko na različne načine izrazijo svoje skrbi, strahove**. Če teh ne poznamo, ne bomo vedeli, s čim imamo opravka.
- **Bodimo jasni v sporočilih, kaj se bo zgodilo**. Déležniki bodo namreč lažje prenesli resnico (ne glede na to, kako slabe novice prinaša), kot da ugibajo, kaj se bo zgodilo in pričakujejo najhujše.
- Ob vsakem prestrukturiranju komunicirajmo naslednje **vsebine**: kaj se bo zgodilo (se dogaja), zakaj so potrebne spremembe, kakšen bo učinek/vpliv na déležnike (npr. kako bo reorganizacija vplivala na odpuščanje, spremembo delovnih mest, spremembo plač, lokacijo delovnih mest ipd.) in kakšni so načrti za prihodnost.
- Zelo koristno je v zgodbo o prestrukturiranju vključiti sliko: **kaj bi se zgodilo z organizacijo, če se ne bi spremenili**.
- Če ne morete natančno pojasniti, kaj se bo zgodilo (ker je situacija preveč negotova), to še ni razlog za molk. **Pojasnite proces**, skozi katerega gre

organizacija, zato, da se bo lahko odločila o prihodnjih spremembah, in verjetnost različnih scenarijev.

- Za vse zgornje usmeritve je ključna **vidnost najvišjega vodstva** v času izvajanja sprememb. Še toliko intervjujev in člankov v internem glasilu ne bo odtehtalo srečanja z upravo v živo, denimo na zboru delavcev. Predvsem komuniciranje ključnih informacij/prelomnic v postopku prestrukturiranja naj bo v živo (iz oči v oči).
- V komuniciranje sprememb vključite **linijske managerje** (srednji menedžment) in delavske predstavnike.
- Ne pozabite izpostaviti, **katere stvari ostajajo iste, nespremenjene**. Denimo: pojasnite zaposlenim, da kljub odpuščanju organizacija ostaja na isti lokaciji in z enako predanostjo strankam. To daje zaposlenim in drugim déležnikom »sidro«, varnost in vsaj minimalni občutek stabilnosti.
- **Bodite pozorni na »čustveno okužbo«** – običajno človeško reakcijo, ko se nalezemo negativnih čustev ene osebe in se ta lahko prehitro razširijo, denimo med zaposlenimi ali pa okužba celo »preskoči« na druge déležnike.

Ne pozabimo: za uspešno **komuniciranje sprememb** je nujno, da vsi nosilci najprej opravijo osebno domačo nalogo. Da torej spremembe (prestrukturiranje) zares dobro razume vsak sam (komunikator, kadrovski direktor, član sveta delavcev), da verjame, da je sprememba nujna za dolgoročne koristi organizacije in njenih déležnikov in da je zastavljena na pravi način. Tako bo tudi sam osebno prepričljiv ambasador prestrukturiranja v odnosu do drugih déležnikov, v prvi vrsti do sodelavcev.

Seveda, glavna rdeča nit vseh prizadevanj ob komuniciranju sprememb je **ohranjanje zaupanja**. Zaupanje preprosto pomeni odsotnost strahu. Pomeni, da tudi v času sprememb verjamemo, da bomo iz sprememb kljub kratkoročnim žrtvam izšli kot zmagovalci. Da bodo po izvedbi sprememb vsi vključeni déležniki na boljšem. Neznani avtor je pomen zaupanja ubesedil takole: »Odnos brez zaupanja je kot avto brez benzina: lahko v njem sediš kolikor dolgo hočeš, vendar se ne bo premaknil.

Načrtovanje notranje organizacije dela v svetu delavcev (4)

Razpravo o organizacijskem načrtu sveta delavcev nadaljujemo in zaključujemo v tem prispevku, pri čemer skušamo odgovoriti predvsem na vprašanje, kako naj svet delavcev načrtovane naloge učinkovito uresniči tudi v neposredni praksi. Doslej je namreč že popolnoma jasno, da sta za uspešnost vsakega sveta delavcev potrebna najmanj dva osnovna koraka: vsebinsko celovit načrt oz. program dela (npr. za mandatno obdobje) ter natančen načrt potrebnih organizacijskih ukrepov in aktivnosti za njegovo praktično uresničitev (predvsem razdelitev nalog in zadolžitev med vse člane).

V prejšnjih prispevkih¹ smo podrobno predstavili nekatere osnovne organizacijske naloge (ukrepe): porazdelitev stalnih zadolžitev znotraj SD, zaostrovanje odgovornosti članov SD, način komuniciranja članov SD z bazo, oblike in metode komuniciranja SD s kolektivom ter diferencirani (stimulativni) sistem nagrajevanja članov SD. Tokrat nadaljujemo s predstavitev preostalih ukrepov, ki smo jih na strokovnem posvetu

ZSDS (oktober 2012) uvrstili med prednostne naloge za izboljšanje učinkovitosti svetov delavcev v podjetjih.

6. Oblikovanje odborov SD

Kaj se pričakuje/ureja

- »specializacija« posameznih vsebinskih področij/problematike iz pristojno-

sti SD – to omogoča predvsem širša sestava odborov (člani SD, notranji ali zunanji strokovnjaki, predstavniki sindikatov, predstavniki vodstva družbe), kar povečuje strokovnost in učinkovitost pri reševanju konkretne problematike

SD lahko za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti ustanovi posebne odbore, kar mu omogočajo določbe 58. in 59. člena ZSDU. Še posebej je ustanovitev odborov priporočljiva na tistih vsebinskih področjih, ki jih je SD v svojem

¹Ekonomski demokracija: št. 6, december 2012, str. 23-25; št. 3, junij 2013, str. 24-25 in št. 4, avgust 2013, str. 22-23



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

(ženske, mladi, invalidi ipd.) ter odborov za dislocirane organizacijske enote. Slednje je še posebej pomembno v tistih organizacijah, ki svojo dejavnost opravljajo na širšem področju oz. po vsej Sloveniji. O ustanovitvi odborov, sestavi in njihovih pristojnostih mora SD obvestiti tudi direktorja oz. upravo družbe, kar tem odborom daje še dodatno »težo«. Hkrati zakon opredeljuje, da ti odbori obravnavajo samo vprašanja iz svoje pristojnosti ter o zaključkih in predlogih obveščajo SD, ki o tem sprejme končno odločitev. Torej gre izključno za posvetovalne organe SD in ne morebiti za organe, ki bi nadomeščali SD.

Način urejanja

(instrumenti, oblike in metode):

- *ustanovitev odborov skladno z določbami 58., 59. in 60. člena ZSDU*

- **podlaga:** vsebinski del programa dela SD (katere in koliko odborov) – predvsem za opravljanje tistih nalog, ki jih je SD opredelil kot »stalne naloge«²
- **pomembno:** pristojnosti odborov je potrebno določiti v poslovniku SD in o tem obvestiti upravo družbe
- **najpogostejše vrste odborov:** za varnost in zdravje pri delu, pravno varnost zaposlenih, socialna vprašanja, interno komuniciranje, upravljanje s počitniškimi objekti ipd.

ZSDU torej omogoča, da SD lahko nekatere svoje aktivnosti izvajajo s pomočjo specializiranih odborov, kar nesporno povečuje kakovost obravnave in reševanja posamezne problematike v podjetju, pri čemer ne izgubljajo svojih pristojnosti. Ker se SD na posameznih strokovnih področjih večkrat lahko soočijo z vprašanji nezadostne »strokovnosti«, so odbori odlična prilžnost za dvig strokovnosti, predvsem zaradi možnosti vključevanja različnih strokovnjakov. Vse to dokazuje tudi tuja praksa, zlasti med najrazvitejšimi državami EU, v katerih je tovrstni način delovanja delavskih predstavništev zelo pogost in raznovrsten.

programu opredelil kot »stalne naloge«. Ob tem zakon omenja tudi možnost ustanovitve odborov za obravnavo specifične problematike posameznih skupin delavcev

TUJI ZGLEDI

FRANCIJA

- Odbor za zdravje, varnost in delovne pogoje (obvezen v obratih z več kot 50 zaposlenimi; od 3 do 9 članov – sestava: predstavniki zaposlenih, obratni zdravnik, pooblaščenec za VZD; predsednik odbora je predstavnik vodstva)

NEMČIJA

- v skladu z zakonodajo odbori obratnega sveta (OS) samostojno obravnavajo svoja področja delovanja, o predlogih rešitev pa sklepa OS. Primeri odborov:
 - odbor za zaščito podatkov in DV-postopek
 - odbor za osnovna vprašanja plačil
 - odbor za delovno varnost, ergonomijo in varstvo okolja
 - odbor za posamične personalne ukrepe
 - odbor za skupinske personalne ukrepe
 - odbor za socialne ustanove
 - odbor za predlaganje izboljšav
 - odbor za izobraževanje in izpopolnjevanje...

BELGIJA

- odbor za varnost in zdravje pri delu (v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi)

NIZOZEMSKA

- SD lahko ustanovi različne odbore za področja, za katera meni, da so pomembna za njegovo delovanje. Najpogostejši odbori SD: za varnost in zdravje pri delu

AVSTRIJA

- obratni svet (podobna vloga našemu SD), podobno kot v Nemčiji, lahko ustanovi različne odbore, na katere prenese obravnavo posameznih nalog iz svoje pristojnosti – pri čemer pravice za sklepanje obratnih sporazumov in gospodarskega sodelovanja ne more prenesti na te odbore

Najpogostejši problemi

- odbori SD, kot podpora njihovem delu in učinkovitosti, v Sloveniji na splošno niso posebej zaživel (izjema: odbori za varnost in zdravje pri delu)
- zakonska omejitev: „največ tretjina odbora SD je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani SD“ (59. člen ZSDU)
- odsotnost načrtovanja nalog SD – programov dela, kot pomembnih podlag za oblikovanje odborov (Katere? Koliko?)

Podatki, ki so nam dostopni, kažejo, da se odbori SD za spremljanje in obravnavo specifične problematike v Sloveniji še vedno niso »prijeli«. Razlogov za to je prav gotovo več, med katerimi so tudi zgoraj omenjeni. Pri tem velja poudariti, da zakonska omejitev sestave članstva teh odborov, ki zahteva najmanj dvotretjinsko zasedbo izmed članov SD, s čimer se povzroča »preobremenjenost«, običajno najbolj aktivnih članov, ni nujno tako omejujoča. V praksi je namreč zelo pogost pojav, da so mnogi člani SD hkrati tudi člani sindikata. Tako je veliko lažje zadostiti zakonski določbi, preostalo tretjino pa zapolniti z notranjimi ali zunanji strokovnjaki. Bolj zaskrbljujoči so podatki, da mnogi SD še vedno ne načrtujejo svojega dela. Brez celovitega načrto-

² M. Gostiša: Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev, Priručnik za člane sveta delavcev, ŠCID, Kranj, 2011

vanja dela pa ostanejo taki SD brez jasnih ciljev, s katerimi bi lahko merili svojo uspešnost in hkrati zagotavljali tudi nujno podlago za oblikovanje odborov.

Izkušnje in priporočila

Čeprav gre nedvomno za precejšnje razlike v »kakovosti« dela med posameznimi SD oz. organizacijami, je razprava na posvetu ZSDS (oktober 2012) pokazala, da se sama organiziranost SD iz mandata v mandat izboljšuje. Tudi na področju ustanavljanja in dela posameznih odborov. Pri tem še posebej izstopa praksa t. i. »občasnih odborov«, ki se ustanavljajo izključno za rešitev nekaterih enkratnih projektov – npr. uvedba sistema udeležbe delavcev pri dobičku podjetja. Tako stalni kot občasni odbori, ki lahko bolj redno in bolj strokovno obravnavajo posamezno problematiko v podjetju ter o zaključkih in predlogih obveščajo SD, ki o tem sprejema končne odločitve, pa so še vedno ne dovolj izkoriščena priložnost in jo velja kot tako tudi priporočiti vsem SD.

7. Ureditev medsebojnih razmerij s sindikatom

Kaj se pričakuje/ureja

- *partnersko medsebojno sodelovanje SD in sindikata(ov) v podjetjih, ki bo obema partnerjema omogočilo čim večjo učinkovitost na svojem področju delovanja*

Vsestransko ter partnersko sodelovanje SD in sindikatov je nedvomno zelo pomemben pogoj za uspešnost, tako SD kot sindikatov v podjetjih. Pri tem je zelo pomembna tudi jasna razmejitev nalog in aktivnosti med obema vrstama delavskih predstavništev, da ne prihaja do neproduktivnega podvajanja ali celo do škodljivega medsebojnega tekmovanja. Vse to potem še najbolj in predvsem v negativnem smislu občutijo zaposleni. SD v podjetjih največkrat primerjamo s t. i. »delavskim parlamentom«, v katerem se artikularajo vsi različni interesi (zaposlenih, reprezentativnih sindikatov, posameznih organizacijskih enot...), ki se potem v postopkih usklajevanj in sprejemanja zaključkov odražajo kot skupna stališča vseh zaposlenih.

Način urejanja

(instrumenti, oblike in metode):

- *medsebojno obveščanje, izmenjava pobud, občasno skupno nastopanje*

- *sklenitev posebnega pisnega „dogovora o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev“ (VZOREC: splet ZSDS, Priročnik za člane SD – dr. Gostiša)*
- *ureditev oblik in metod sodelovanja s sindikat(i)om v poslovniku SD*
- *ureditev morebitne problematike na tem področju predvideti tudi v okviru interne organizacijskega načrta SD (za čimprejšnjo ureditev teh razmerij)*

Čeprav je načinov in možnosti za dobro sodelovanje več, v tem prispevku poudarjamo predvsem redno medsebojno obveščanje, udeležbo na sestankih (praviloma naj bi oboji redno vabili predstavnike drugih na seje svojih organov), delovanje v »skupnih odborih« in skupno posvetovanje pred sprejemanjem pomembnejših odločitev oz. pred pogajanjem z delodajalcem.

Najpogostejši problemi

- *nejasna razmejitev pristojnosti med obema vrstama delavskih predstavništev*
- *medsebojno rivalstvo, neproduktivno konkuriranje*
- *vodstva, uprave podjetij obe vrsti delavskih predstavništev „mečejo v isti koš“, pri čemer se zamegljujejo/izgubljajo pristojnosti obeh*
- *precej razširjena praksa (?), da uprave pristajajo samo na „skupna posvetovanja“ ob hkratni udeležbi SD in sindikatov, pri čemer se največkrat ne upoštevajo dosledno določbe ZSDU in ZDR (zelo pomembni roki za sprejem odločitev, predhodna samostojna seja SD za uskladitev stališč...)*

Vsak od naštetih problemov prav gotovo zasluži ustrezno pozornost, saj se vsakokratno medsebojno škodljivo ravnanje tistih, ki bi morali v prvi vrsti zastopati skupne interese ter skrbeti za ekonomsko, socialno in pravno varnost vseh zaposlenih, zelo hitro izkaže v zniževanju kakovosti dela in življenja v podjetju. Ob tem velja še posebej opozoriti na v zadnjem času zelo razširjeno prakso številnih delodajalcev, ki uvajajo t. i. »skupna posvetovanja hkrati z vsemi delavskimi predstavništvii v podjetju«, kar samo po sebi še ni nič narobe, če gre zgolj za oblike obveščanja in predhodnega posvetovanja. Če pa se delodajalci s tem le izogibajo precej obvezujočim določbam ZSDU in ZDR-1, ki tako SD kot sindikatom dajejo več pristojnosti in možnosti za vpliv na nameravane odločitve,

gre za očitne kršitve zakonskih pravic. Skratka, nepriznavanje in neomogočanje specifičnih vlog ter pristojnosti posameznih delavskih predstavništev v podjetjih (SD in sindikatov) lahko zelo nevarno ogrozi njihovo uspešnost.

Izkušnje in priporočila

Čeprav je povsem jasno, da je dobro medsebojno sodelovanje vseh delavskih predstavništev v posameznem podjetju nujen pogoj za njihovo učinkovitost, se žal v praksi še vedno pojavlja neproduktivna medsebojna tekmovalnost in favoriziranje škodljivih osebnih interesov, kar navsezadnje škodi vsem delavcem. Zato je ustrezna ter predvsem »partnerska« ureditev odnosov med SD in sindikati zagotovo eden od pomembnih elementov t. i. organizacijskega načrta SD v vsakem podjetju.

8. Ureditev razmerij s predstavniki delavcev v organih družbe

Kaj se pričakuje/ureja

- *zagotovitev SD, da učinkovito uresničuje usmerjevalno in nadzorno funkcijo v odnosu do svojih predstavnikov v organih družbe (predstavniki delavcev v NS oz. UO, delavski direktor)*

ZSDU določa, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju družbe uresničuje prek predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe, pri čemer razlikuje med dvotirnim sistemom (predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) in enotirnim sistemom (predstavniki delavcev v upravnem odboru, predstavnik delavcev – izvršni direktor). Predstavnike delavcev izvoli in odpokliče SD in s tem seznanji skupščino družbe. Delavskega direktorja ali predstavnika delavcev za izvršnega direktorja pa na predlog SD imenujeta nadzorni svet oz. upravni odbor družbe. Za učinkovito delovanje celotnega sistema delavskega soupravljanja v podjetju, mora SD kot osrednje delavsko predstavništvo zagotoviti tudi ustrezne pogoje, pri tem mislimo predvsem na možnosti uresničevanja usmerjevalne in nadzorne funkcije v odnosu do teh predstavnikov.

Način urejanja

(instrumenti, oblike in metode):

- *zagotavljanje obvezne udeležbe obravnavanih predstavnikov na sejah SD, predhodno oblikovanje stališč in usmeritev za njihovo delo, poročanje SD ipd.*

- *ustrezna ureditev razmerij med SD in predstavniki delavcev v organih družbe v poslovniku SD (za izbor najkvalitetnejših kadrov in zagotovitev usmerjevalne ter nadzorne funkcije SD)*
- *ureditev sistema odgovornosti predstavnikov delavcev v organih družbe v odnosu njihovih dolžnosti do SD in dejanskega zavzemanja za delavske interese pri odločanju*

Osnovna formalna razmerja med SD in predstavniki delavcev v organih vodenja ter nadzora je torej potrebno urediti že v poslovniku SD. Hkrati je priporočljivo morebitne potrebne ukrepe za izboljšanje tega razmerja, na osnovi predhodnih analiz in ocen dejanskega stanja, predvideti tudi v organizacijskem načrtu SD.

Najpogostejši problemi

- *pomanjkljivost zakonske ureditve delavskih predstavništev v organih družb*
- *zloraba instituta poslovne skrivnosti za preprečevanje pretoka informacij med predstavniki delavcev in SD*
- *odklanjanje dolžnosti do SD s strani posameznih predstavnikov delavcev v organih družb*
- *pojavnost „neprimernih“ kandidatov (zgolj osebni interesi)*

Praktičnih problemov, ki se pojavljajo v razmerjih med SD in predstavniki delavcev v organih družb, je torej več, pri čemer je nekatere mogoče odpraviti samo s potrebnimi zakonskimi spremembami, druge pa že z ustreznimi internimi organizacijskimi ukrepi. Med slednje lahko uvrstimo tudi ukrepe za preprečitev t. i. »osamosvojitve« nekaterih predstavnikov delavcev, ki po izvolitvi in nastopu funkcije prekinejo stik s SD. Pri teh ukrepih gre predvsem za vzpostavitev prakse obvezne udeležbe teh predstavnikov na sejah SD, prakse predhodnega oblikovanja stališč in usmeritev za njihovo delo ter rednega poročanja SD.

Izkušnje in priporočila

Za učinkovito delovanje celotnega sistema delavskega soupravljanja je izjemnega pomena tudi urejeno razmerje med SD in predstavniki delavcev v organih družb. Praksa na tem področju kaže na precejšnje rezerve oz. na še ne dovolj izkoriščene možnosti ustreznega vpliva delavcev, tako na upravljanje kot vodenje družb. ZSDU jasno določa, da se način izvolitve in odpoklica »delavskih« članov

nadzornega sveta oz. upravnega odbora podrobneje uredi v poslovniku SD. Pri tem je potrebno upoštevati tudi možnost predčasnega odpoklica v primeru neodgovornega opravljanja funkcije in neizpolnjevanja dolžnosti do SD. Podobno velja tudi za delavskega direktorja oz. (delavskega) izvršnega direktorja.

9. Plan izobraževanja članov sveta delavcev

Kaj se pričakuje/ureja

- *osvojitve ustreznih znanj, ki so nujno potrebna za opravljanje soupravljaljskih funkcij in učinkovito delovanje SD kot celote*

Brez ustreznega strokovnega znanja in usposobljenosti nikakor ni mogoče, še posebej v današnjem času (eri znanja), učinkovito delovanje SD in učinkovito opravljanje soupravljaljskih funkcij. Načrtno in sistematično usmerjanje članov SD ter drugih predstavnikov delavcev v različne »nujne« in »koristne« izobraževalne programe mora postati ena od prednostnih, temeljnih nalog vsakega SD. Zato tudi tako velik pomen planom izobraževanja članov v organizacijskih načrtih SD.

Način urejanja

(instrumenti, oblike in metode):

- *dosledno uveljavljanje določb 63. člena ZSDU, ki vsakemu članu SD zagotavlja pravico do izobraževanja*
- *analiza dosedanjih izobraževanj in načrtovanje bodočih izobraževalnih potreb/aktivnosti SD*
- *analiza vzrokov za v povprečju nezadostno izkoriščanje pravic članov SD do izobraževanja in sprejem potrebnih ukrepov*
- *uveljaviti sistem, da „izobraževanje ni samo pravica, temveč tudi dolžnost“ vseh članov SD*

Nujnost oz. potrebo po ustreznem znanju in usposobljenosti predstavnikov delavcev je predvidel tudi zakonodajalec, saj že ZSDU s svojimi določbami vsakemu članu zagotavlja pravico do specializiranih izobraževanj, potrebnih za učinkovito delo SD. Še bolj je pri tem prepričljiva tuja praksa, ki izobraževanju in specializiranemu usposabljanju delavskih predstavnikov namenja največjo pozornost.

Najpogostejši problemi

- *pomanjkljivo znanje prevelikega števila članov SD za učinkovito opravljanje soupravljaljskih funkcij*
- *ovire na strani vodstev, uprav*
- *nezainteresiranost posameznih članov SD za tovrstno dodatno izobraževanje (podcenjevanje zahtev, resnosti in*

TUJI ZGLEDI

FRANCIJA

- *vsak član SD ima do 5 dni plačanega prostega časa za usposabljanje v času svojega mandata*

NEMČIJA

- *če obratni svet (SD) ugotovi, da je določena oblika usposabljanja „nujna“ za njegovo učinkovitejše delo, se ga člani lahko udeležijo, pri čemer čas ni omejen*
- *za „koristna“ usposabljanja članov OS lahko v štiriletnem mandatu izkoristijo 3 tedne (v prvem mandatu pa štiri) – stroške plača delodajalec*
- *za obnavljanje poklicnih znanj članov OS ni časovnih omejitev – stroške plača delodajalec*

BELGIJA

- *za člane SD zakon določa pravico do najmanj 5 dni za usposabljanje letno – plača delodajalec*

AVSTRIJA

- *člani OS imajo v štiriletnem mandatu zagotovljene 3 tedne strokovnega usposabljanja – plača podjetje!*

odgovornosti svoje soupravljaljske funkcije)

- *odsotnost načrtovanja nalog SD – programov dela in s tem povezano tudi planov izobraževanja članov SD*

Čeprav bi moralo biti popolnoma samoumevno, da bi delavci za svoje predstavnike izbrali »najboljše kadre«, z največ znanja in hkrati tudi z najvišjo odgovornostjo, je žal praksa kar precej daleč od tega. Pri tem še najbolj preseneča nezainteresiranost posameznih članov SD za dodatno izobraževanje, potrebno za učinkovitejše opravljanje njihove funkcije, česar se ne da opravičevati niti s sedanjo krizo in nezavidljivim gospodarskim položajem mnogih podjetij. K temu pritrjujejo tudi šte-

vilni dokazi o možnostih učinkovitega obvladovanja sedanjih problemov z visoko razvitimi oblikami t. i. organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih, kar pa ni mogoče brez ustreznega znanja in usposobljenosti vseh delavskih predstavnikov.

Izkušnje in priporočila

Glede na dosedanje domače in tuje izkušnje, ki smo jih obravnavali tudi v tem prispevku, mora izobraževanje postati predvsem dolžnost in ne samo pravica članov SD. Zato bi morali tudi SD zelo natančno načrtovati te aktivnosti in hkrati vse svoje člane sistematično usmerjati v pridobivanje dodatnih, predvsem speciali-

ziranih znanj, potrebnih za učinkovitejše soupravljanje.

S tem zaključujemo nekoliko daljšo razpravo o pomenu oz. potrebi po načrtovanju notranje organizacije dela v SD. Čeprav s tem nismo v celoti izčrpali vseh morebitno potrebnih aktivnosti (npr. ureditev materialnih pogojev za delo SD, finančni načrt SD ipd.), smo vsekakor predstavili najpomembnejše. Celotna obravnava je namenjena predvsem spodbudi vsem SD, da pri pripravi svojih programov dela, poleg sicer zelo pomembnih vsebinskih vidikov, upoštevajo še potrebne organizacijsko tehnične vidike, od katerih je v veliki meri odvisna tudi njihova skupna učinkovitost.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:
Franc Šašek

Zadovoljni zaposleni so ključ do uspeha

Za dosego ciljev imamo na voljo različne poti. Svet delavcev Krke, d. d., Novo mesto je izbral pot medsebojnega spoštovanja, sodelovanja, dialoga, partnerstva in zaupanja. Glede na bonitete, ki jih imamo zaposleni v podjetju, se je ta pot izkazala kot prava.

Kratko o svetu delavcev

Zgodovina delavskega soupravljanja v Krki sega v leto 1996, ko je bil v decembru izvoljen prvi svet delavcev. Svet delavcev Krke **šteje 15 članov**, ki so izvoljeni za obdobje **petih let**. Ker sedanji sestavi v decembru 2013 poteče mandat, smo v novembru izvedli nove volitve za mandatno obdobje 2014-2018. Prva seja v novi sestavi bo januarja 2014. Od skupaj izvoljenih petnajstih članov je v svetu **šest predstavnic** nežnejšega spola. Člani zastopajo vse organizacijske enote, vključujoč dislocirane enote družbe v Sloveniji. Izobrazbe-

na struktura sveta delavcev Krke je dobra, kar je zelo pomembno za širše razumevanje delavskega soupravljanja in enakovrednost partnerjev v razpravah.

St. izobr.	Št. članov	%
4	1	6
5	2	13
6	3	20
7/0	4	27
7/1	4	27
7/2	1	7

Za opravljanje svoje funkcije nimamo imenovanih **posebnih odborov**, saj imamo v podjetju organizirane strokovne službe, ki

se ukvarjajo s področji, ki jih pokrivamo kot svet delavcev. Tako je naše poslanstvo zgolj nadzorne narave in smo povezovalni člen med vodstvom in zaposlenimi. Za pomoč pri reševanju stanovanjske problematike imamo imenovano stanovanjsko komisijo, člani sveta pa sodelujemo tudi v t. i. bolniških timih.

Pogoji za delovanje sveta delavcev

Med svetom delavcev in vodstvom podjetja je sklenjen »Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe«.

dogovoru so zajeti **pogoji za delo SD ter medsebojne pravice in dolžnosti** v okviru ZSDU. Sprejeti dogovor dosledno spoštujejo vse vpletene strani. V želji po transparentnosti in nedvoumnosti opravljanja funkcije smo sprejeli tudi Poslovnik sveta delavcev in Etični kodeks članov sveta delavcev. Z namenom vzajemnega sodelovanja s sindikatoma pa smo sklenili Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev. Za svoje delo imamo na razpolago **vso potrebno infrastrukturo** (prostor, tehnične pripomočke,...), v dogovoru z vodstvom podjetja pa imamo za pomoč pri administrativnih delih na voljo poslovno sekretarko.

Ne glede na zakonsko upravičenost smo se člani sveta delavcev odločili, da funkcijo člana in predsednika opravljamo **neprofesionalno**, na ta način ostajamo v direktni povezavi s sodelavci in svojim delom. Na podlagi letnega načrta svet delavcev z vodstvom podjetja uskladi **finančna sredstva**, s katerimi v nadaljevanju samostojno razpolaga. Odobrena sredstva (ca. 45.000 EUR) porabimo za sejnine članov, izobraževanja članov, članarine, literaturo in ostalo.

Program dela sveta delavcev

Ob nastopu mandata 2009 je svet delavcev pripravil **Smernice za mandatno obdobje**, ki jih glede na aktualna dogajanja dopolnjujemo z **letnimi načrti**.

Smernice za mandatno obdobje:

- Tvorno sodelovati z upravo, sindikatoma in strokovnimi službami.
- Enotno in usklajeno delovati navzven.
- Redno obveščati zaposlene in nadzorni svet o delu sveta delavcev.
- Aktivno pridobivati mnenja, predloge in vprašanja zaposlenih.
- Se izobraževati in izpopolnjevati.

Nekaj ključnih **realiziranih proaktivnih nalog** v sklopu letnih načrtov sveta delavcev:

- Osveščanje o pomembnosti varčevanja v drugem in tretjem pokojninskem stebru.
- Vključitev v delo bolniških timov in pravo nabora del in delovnih mest, primernih za sodelavce z omejitvami pri delu.
- Vključitev v projekta Organizacijska kultura ter Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost.
- Osveščanje sodelavcev o pomembnosti preventivne zdravstvene rekreacije.

- Sodelovanje pri pripravi Pravil ravnanja v primeru mobinga.
- Priprava letnega poročila za nadzorni svet, po priporočilih ZSDS.
- Sodelovanje pri pripravi Informativnega priročnika za zaposlene.
- Opravljeni letni razgovori članov s predsednikom sveta delavcev.
- Priprava pravil in zbiranje humanitarne pomoči za sodelavce v stiski.

Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu in delavski direktor

Nadzorni svet Krke šteje devet članov, od tega so **trije notranji člani – predstavniki zaposlenih** (dva voljena s strani sveta delavcev, predsedniku sveta delavcev pa kot tretjemu pripada mandat po funkciji).

Zaradi kotiranja podjetja na borzah (Ljubljana, Varšava) namenjamo posebno pozornost zaupnosti informacij, zato se je svet delavcev odločil, da gradiva za seje nadzornega sveta obravnava po njihovih sejah. V tem primeru je vloga predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu še pomembnejša, namreč na njih je direktna odgovornost pravočasnega ukrepanja in obveščanja sveta delavcev o predlogih in odločitvah, povezanih z zaposlenimi.

Zaradi poteka mandata je v juniju 2012 svet delavcev izvedel volitve **delavskega direktorja**, ki kot član uprave predstavlja in zastopa interese delavcev v zvezi s kadrovskimi in socialnimi vprašanji. Delavski direktor funkcijo opravlja **neprofesionalno**, njegov **mandat** traja praviloma **šest let**.

Komuniciranje in obveščanje

Zaradi učinkovite komunikacije in obveščeniosti zaposlenih ima svet delavcev na »Krkanetu« **svojo spletno stran**, ki poleg vpogleda v vsa gradiva sveta (zapisniki, letni plani in poročila, gradiva iz izobraževanj,...) omogoča tudi neposredno podajanje pobud in vprašanj predsedniku sveta delavcev. O vseh aktualnih dogodkih člani sveta zaposlene redno obveščamo po e-pošti, na oglasnih deskah ali osebno.

Svet delavcev za zaposlene redno pripravlja **letna poročila o svojem delu**, od leta 2012 pa po priporočilih ZSDS tudi **letno poročilo za nadzorni svet**, ki ga na nadzornem svetu predstavi predsednik sveta delavcev.

Da ohranjamo neposreden stik med zaposlenimi in vodstvom podjetja, ki krepi

medsebojno zaupanje in pripadnost podjetju, organiziramo letne **zbore delavcev**. Na njih zaposlene seznanimo z delom sveta, predsednik uprave in generalni direktor pa **na vsem razumljiv način** predstavi poslovanje podjetja, plane in smernice ter odgovarja na vprašanja zaposlenih.

Uresničevanje zakonskih pristojnosti sveta delavcev

Svet delavcev ima **ca. devet rednih in štiri dopisne seje** na leto. V skladu z ZSDU in sklenjenim dogovorom z vodstvom na sejah obravnavamo in potrjujemo poročila strokovnih služb, sklepe uprave in stanovanjske komisije, vprašanja in pobude zaposlenih,...

Seje sveta potekajo v rednem delovnem času in se jih **redno udeležujejo** predsednik uprave in generalni direktor, članica uprave, pooblaščenca za stike s svetom in sindikati, delavska direktorica, predstavniki zaposlenih v NS, predstavnik Pravne službe in Službe za odnose z javnostmi, glede na obravnavano temo pa tudi poročevalci ostalih strokovnih služb.

Predsednik uprave in generalni direktor svet delavcev na sejah **redno seznanja**:

- s finančnim poslovanjem podjetja
- s plani in strategijo podjetja
- z gradivom za nadzorni svet in skupščino delničarjev ter
- z ostalimi aktualnimi dogodki v podjetju

Strokovne službe in komisije pa za obravnavo na sejah sveta delavcev **priljavljajo**:

- poročilo Kadrovske službe (zaposlenost in zaposlovanje, izobraževanje, analiza bolniških izostankov, zdravstvene in socialne aktivnosti, izkoristek delovnega časa, organizacijska klima, plan kadrov, ...)
- poročilo Službe za varnost in zdravje pri delu (poškodbe, delovni pogoji, zaščitna sredstva, promet, ...)
- poročilo Službe za družbeni standard (preventivna zdravstvena rekreacija, prehrana, počitniške zmogljivosti in oddih, ...)
- poročilo Stanovanjske komisije (stanovanjska problematika, razdelitev kreditov, ...).

Splošna ocena stanja in izzivi

V Krki je prisotnost delavskega soupravljanja na **visoki ravni**, sodelovanje z

vodstvom podjetja, sindikati in strokovnimi službami pa **korrektno**. Dogovori potekajo v duhu sodelovanja in reševanja nasprotij, izvirajočih iz različnih interesov zaposlenih in delodajalca ter temeljijo na iskanju skupne poti pri uresničevanju ciljev. Zaposleni v podjetju imamo ekonomsko in socialno

varnost, dobre delovne pogoje, možnost izobraževanja in osebnega razvoja, preventivne in zdravstvene rekreacije, dobro prehrano ter možnost regresiranega letovanja.

V prihodnje bomo člani sveta delavcev še večjo pozornost namenili spodbujanju učinkovitosti, inovativnosti, pripadnosti po-

djetju, naravnosti k skupnim ciljem, skrbi za okolje, medsebojni pomoči in humanitarnosti. S tem bomo pripomogli k izgradnji take **organizacijske kulture podjetja**, ki prinaša dobre rezultate, zeleno samostojnost in bonitete zaposlenim.



Piše:
Aleksander Volf

Svet delavcev Domel d.d. Železniki

Izmenjava soupravljalških izkušenj in izobraževanje – pomembna vidika našega delovanja

Svet delavcev Domela se intenzivno vključuje v nekatere skupne aktivnosti v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), zlasti tudi v organizirane oblike medsebojne izmenjave soupravljalških izkušenj ter v sistem specializiranega izobraževanja članov za učinkovito opravljanje delavskopredstavnih funkcij v podjetjih.

Srečanje s predstavniki delavcev družbe ETI Izlake

ZSDS pri svojem delovanju posveča posebno pozornost med drugim tudi spodbujanju navezovanja neposrednih stikov in organiziranja srečanj med člani svetov delavcev posameznih podjetij, ki so namenjena predvsem spoznavanju konkretnih "dobrih praks" in medsebojni izmenjavi izkušenj s področja uresničevanja sodelovanja delavcev pri upravljanju. Tako so nas 21. novembra 2013 ravno s tem namenom v našem podjetju **obiskali predstavniki zaposlenih iz družbe ETI Elektroelement d.d. Izlake.**

Predsednik sveta delavcev je uvodoma pozdravil in izrekel dobrodošlico vsem udeležencem, v nadaljevanju pa sta predsednik uprave g. Štefan Bertoncelj in direktorica dr. Jožica Rejec podrobno predstavila skupino Domel in notranje lastništvo v družbi. Sledila je predstavitev delovanja svetov delavcev in splošni pregled sistema soupravljanja v obeh družbah. Ugotovili smo, da smo oboji ustanovili svet delavcev že daljnega leta 1993, da smo bili med prvimi ter smo tako dolgoletni člani Združenja sveta de-



Srečanje delavskih predstavnikov Domel in ETI: Uvodni pozdrav in predstavitev skupine Domel in notranje lastništvo v družbi. – Foto:Tomaž Trpin

lavcev Slovenije, da smo že prešli začetno fazo delovanja in da trenutno **delujemo v svoji praksi proaktivno** na vseh področjih dela in življenja v podjetju, predvsem prek delovnih teles – odborov, ki imajo lahko tako stalno ali ciljno nalogo.

Tako smo kolegom iz ETI med drugim **predstavili** naš Program dela, ki nas vodi v

tem mandatu do zastavljenih ciljev, in Poročilo sveta delavcev za nadzorni svet. Predsednica sveta delavcev ETI pa je **izpostavila** uspehe, kot so profesionalizacija funkcije predsednika sveta, odličen izbor članov nadzornega sveta in dobro sodelovanje s sindikatom. Udeleženci srečanja smo bili v nadaljevanju seznanjeni s strani predsed-

Treba se je torej odločiti med strogo gramatikalko in logično oziroma namensko razlago zakona. Osebnostno se v danem primeru nagibam k tej drugi. Stališče, da je z vidika morebitnega konflikta interesov zakonska zveza s članom vodilnega osebja po zakonu sporna, zunajzakonska pa ne, se namreč kljub vsemu zdi malce preveč skregano z zdravim razumom. V takih primerih je zato treba uporabiti klasično pravno načelo »zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku« (lex semper intendit, quod convenit rationi). To pa pomeni, da se prepoved aktivne in pasivne volilne pravice iz 12. člena ZSDU za zunajzakonske partnerje uporablja enako kot za konke članov vodilnega osebja.

Glede na nesporno in izrazito »pravno delikatnost« te odločitve volilne komisije predlagam, da jo ta v praksi izpelje na čim bolj takten način. Smiselno bi bilo, denimo, da volilna komisija s konkretno osebo najprej opravi neposreden razgovor zaradi ugotovitve objektivnih dejstev in okoliščin. Če bi se v tem razgovoru izkazalo, da zunajzakonska skupnost nesporno obstaja, bi veljalo konkretno osebo najprej pozvati, da sama zahteva izbris iz volilnega imenika za volitve sveta delavcev. Ne nazadnje gre tudi za neke vrste moralno, ne zgolj strogo pravno vprašanje. Šele v nasprotnem bi lahko sprejela sklep o prepovedi volilne pravice po ZSDU in o neuvrstitvi v volilni imenik, pri čemer bi se eventualno lahko sklicevala na analogno uporabo zgoraj citirane določbe zakona o dohodnini ali drug smiselno podobno predpis.

Postopek »nadomestitve« člana sveta delavcev

Vprašanje:

Kot predsednik sveta delavcev vas prosim za mnenje o načinu izvedbe postopka »nadomestitve« člana sveta delavcev z naslednjim z liste kandidatov, ki je med neizvoljenimi kandidati prejel največje število glasov (1. odstavek 47. člena ZSDU). Konkretno gre za primer, ko je članica SD prenehala delovno razmerje, a o svojem odstopu sveta delavcev pisno ni posebej obvestila. Kako naj torej odloči in ravna SD v zvezi s tem odstopom? Ali je potrebno, čeprav zakon o tem ne govori, v to vpletati volilno komisijo ali morda zadostuje, da SD temu kandidatu sam ponudi vstop v SD, in če ta ponudbo sprejme, ga povabi na naslednjo sejo in sprejme ustrezen ugotovitveni sklep?

Odgovor:

Ne samo o tem, ali je potrebno v ta postopek vpletati tudi volilno komisijo ali ne, temveč tudi o vseh drugih vidikih tega postopka zamenjave oziroma nadomestitve manjkajočega člana sveta delavcev, ki mu je iz kakršnihkoli razlogov prenehal mandat, zakon ne govori nič. Zato je seveda težko reči, kakšen naj bi bil povsem »pravilen«. Sam razmišljam nekako takole:

V danem primeru ne gre za odstop članice sveta delavcev s te funkcije v smislu drugega odstavka 46. člena ZSDU, temveč za prenehanje članstva v svetu delavcev »po samem zakonu« (zaradi prenehanja delovnega razmerja v družbi). Zato svet delavcev o tem, ali je odstop veljaven ali ne, nič več ne odloča, ker – kot rečeno – sploh ne gre za odstop, ampak je treba kot razlog za prenehanje mandata uporabiti zadnjo alinejo prvega odstavka navedenega člena. Treba je torej le ugotoviti (v obliki ugotovitvenega, ne v obliki konstitutivnega sklepa), da

- je konkretni članici iz navedenega razloga pač prenehalo članstvo v svetu delavcev, in da
- postane član sveta delavcev prvi naslednji z liste neizvoljenih kandidatov v skladu s 1. odst. 47. člena ZSDU.

Osebnostno mislim, da pri tem niti ni nujno, da se konkretnega kandidata posebej sprašuje, ali privoli, da bo postal član sveta delavcev, kajti to privolitev je (s posebno pisno izjavo o strinjanju s kandidaturom za člana sveta delavcev) podal že v kandidacijskem postopku. Štejemo torej lahko, da če ne bi želel postati član sveta delavcev, ne bi niti kandidiral na volitvah. Po drugi strani pa ni prav nič narobe tudi, če se (v izogib morebitnim neprijetnim možnim kasnejšim zapletom) to privolitev vendarle pridobi, čeprav formalno ni neizogibna.

Malce bolj zapleteno pa je vprašanje (glede na to, da se v tem postopku o ničemer vsebinsko ne odloča, ampak gre, kot rečeno, v bistvu le za ugotovitvene sklepe), kdo to zamenjavo oziroma nadomestitev člana sveta delavcev z novim formalno opravi – volilna komisija ali svet delavcev sam. Kot ugotavljate že sami, o tem zakon molči. Po mojem mnenju pa je treba v osnovi izhajati iz stališča, da je to lahko samo eden ali pa samo drugi, nesmiselno pa je v ta postopek vpletati oba. Kateri je pravi, pa je drugo vprašanje.

Sam zagovarjam stališče, da je strogo formalnopravno gledano primernejše, če ta postopek v celoti izpelje volilna komisija. Le

v primeru, če ta iz takšnih ali drugačnih razlogov ne obstaja več in medtem še ni bila imenovana nova, lahko to izpelje svet delavcev sam. Vsi postopki »ugotavljanja«, kdo je na podlagi izidov volitev postal član sveta delavcev, so namreč načeloma v pristojnosti volilne komisije in če smo dosledni, naj bi bilo tako tudi v primeru ugotavljanja, kdo bo nadomestni član, oziroma kdo je dobil zadostno število glasov, da postane nadomestni član. Da bi svet delavcev kar sam »kooptiral« nadomestne člane, kot rečeno, načeloma ni najbolj primerno, ker potem nad pravilnostjo sestave sveta delavcev nihče nima »nadzora«.

Skratka, postopek bi bil na podlagi zgoraj povedanega, okvirno naslednji:

- svet delavcev obvesti volilno komisijo o prenehanju delovnega razmerja in s tem članstva v svetu delavcev sedanji članici in jo pozove, naj skladno s 47. členom ZSDU ugotovi, kdo je nadomestni član;
- ko prejme ustrezen ugotovitveni sklep volilne komisije, novega člana takoj obravnava kot polnopravnega člana, ne da bi ga posebej vabil na sejo zaradi formalnega »sprejema« ipd.

Še enkrat pa poudarjam, da je vse zgoraj navedeno le moj pogled in priporočilo, ne kak univerzalen recept. Ni torej rečeno, da bi bil – glede na popolno zakonsko praznino na tem področju – kak drugačen pristop nezakonit.

Nadomeščanje članice sveta delavcev med starševskim dopustom

Vprašanje:

V svetu delavcev imamo članico, ki odhaja na starševski dopust (porodniški dopust in dopust za nego in varstvo otroka), ki ga bo izkoristila v celoti, tako da jo predvidoma ne bo eno leto. Zanima nas, ali se tej članici za ta čas zamrzne članski status v svetu delavcev, ali jo moramo nadomestiti z drugim članom? Ali ji, če ne bo nadomeščena, v tem času pripada nagrada kot članici sveta delavcev?

Odgovor:

Zakon žal ne daje neposrednega odgovora na vaše vprašanje o potrebi po nadomestitvi konkretne članice sveta delavcev, zato je treba rešitev iskati v smiselni uporabi nekaterih določb in v načelu razumnega preudarka. Po mojem je treba v danem primeru šteti, da je delavki začasno prenehalo članstvo v svetu delavcev, kar

tudi ustreza dejanskemu stanju stvari, in na osnovi tega smiselno uporabiti določbo 1. odst. 47. člena ZSDU, ki govori o zamenjavah v primeru prenehanja članstva v svetu delavcev. Gre namreč za dalj časa trajajočo in vnaprej znano odsotnost, zaradi katere bi utegnilo biti delovanje sveta delavcev resneje okrnjeno. Zato je verjetno bolj v duhu zakona, da se jo v tem času nadomesti na podlagi smiselne uporabe omenjenega zakonskega mehanizma, kot pa da se (zgolj) formalno vzdržuje njeno članstvo v svetu delavcev kljub zavedanju, da v spornem obdobju v resnici ne bo učinkovito opravljala svoje funkcije. Smiselna uporaba navedene določbe po mojem mnenju ne bi pomenilo protizakonitega ravnanja, temveč le ustrežno zapolnitev konkretne pravne praznine.

Za čas trajanja odsotnosti zaradi starševskega dopusta, naj jo torej nadomesti na volitvah neizvoljeni kandidat z največ glasovi med neizvoljenimi kandidati, vendar pa mora biti s sklepom o tej nadomestitvi izrecno določeno, da se nanaša le na čas trajanja odsotnosti prvotne članice zaradi izrabe starševskega dopusta. Za morebitno trajno prenehanje njenega mandata v svetu delavcev namreč po drugi strani ni nobene pravne podlage.

Jasno pa je, da ji v nobenem primeru – torej četudi je ne bi nadomestil drug kandidat – v času njene odsotnosti ne pripada nagrada za opravljanje funkcije, ki je v resnici ne opravlja. Nagrada ni neka samoumevna pravica »kar tako«, ampak je nagrada za opravljeno delo. Če to delo ni bilo opravljeno, nagrada kajpak nima nobene funkcije.

Dolžnost delodajalca obvestiti svet delavcev o inšpekcijskem pregledu

Vprašanje:

Določba tretjega odstavka 48. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) pravi: »Predstavniki sveta delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu ima pravico prisostvovati inšpekcijskemu nadzoru, kadar ta opravlja nadzor nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu ter izraziti svoja opažanja.« Ali to pomeni tudi, da je delodajalec dolžan obvestiti svet delavcev o inšpekcijskem pregledu? V našem primeru je bil svet delavcev o tem obveščen šele 10 dni po inšpekcijskem pregledu.

Odgovor:

Inšpektorat za delo RS, na katerega je bilo to vprašanje naslovljeno, je nanj odgovoril takole:

ZVZD-1 v zvezi s tem zelo konkretno določa, kakor tudi sami ugotavljate, da ima predstavnik sveta delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu pravico prisostvovati inšpekcijskemu nadzoru, kadar ta opravlja nadzor nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu ter v zvezi s tem izraziti svoja opažanja. To pomeni, da imata tako predstavnik sveta delavcev ali delavski zaupnik nedvomno pravico prisostvovati inšpekcijskemu nadzoru, kar pa ne pomeni, da ta pravica preide v dolžnost. Da pa se ta pravica lahko tudi praktično zagotavlja, morajo biti o inšpekcijskem pregledu obveščeni, in to pred samim nadzorom. Smatra se, da pred samim nadzorom pomeni ta-

krat, ko je pristojni inšpektor že prisoten na konkretni lokaciji delodajalca z namenom opraviti inšpekcijski nadzor. Kako točno morajo biti o tem obveščeni in kako potrditi oz. zavrniti to pravico, zakonodaja ne predpisuje. Prav tako iz samega 3. odstavka 48. člena ZVZD-1 neposredno ne izhaja, da bi bila to dolžnost delodajalca, ravno tako tudi ne izhaja, da bi bilo takšno obveščanje dolžnost koga drugega. Je pa dolžnost delodajalca, da takšno prisotnost omogoči, kar pomeni, da takšna pravica izhaja iz dolžnosti predhodnega obveščanja. Torej bi lahko trdili, da je vseeno dolžnost delodajalca oz. njegove odgovorne osebe, da o inšpekcijskem pregledu, ki se bo izvajal, obvesti predstavnika sveta delavcev ali delavskega zaupnika in v zvezi s tem pridobi potrditev ali zavrnitev zakonsko določene pravice. Temu mnenju pritrjuje tudi dejstvo, da pristojni inšpektor, ki bo vodil postopek, nima informacij o tem, kdo ima pri konkretnem delodajalcu vlogo predstavnika sveta delavcev ali delavskega zaupnika in ravno tako nima njegovih kontaktov. Je pa kljub temu smiselno, in inšpektorji se tega tudi poslužujejo, da pred izvedbo samega nadzora na pravico, da se omogoči prisotnost predstavnika sveta delavcev ali delavskega zaupnika, opozorijo prisotnega predstavnika delodajalca, ki pa takšne pobude ne more preslišati oz. samovoljno zavrniti ali odgovarjati v imenu predstavnikov delavcev, temveč omogočiti prisotnost teh predstavnikov, kar pomeni, da jih je dolžan kontaktirati.

*Odgovore pripravil:
dr. Mato Gostiša*

AVTORJI PRISPEVKOV: Rado Bohinc, doktor pravnih znanosti, redni profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; Jasna Erman, univ. dipl. pravica, zunanja sodelavka ŠCID; Nina Bakovnik, univ. dipl. politologinja, zunanja sodelavka ŠCID; Tadej Slapnik, univ. dipl. ing. strojništva, generalni sekretar Slovenskega foruma socialnega podjetništva; Leja Drofenik Štibelj, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; Irena Prijović, magistra ekonomsko-poslovnih ved, generalna sekretarka Združenja nadzornikov Slovenije; Marjeta Tič Vesel, magistra komunikologije, starejša svetovalka v družbi Pristop d.o.o. Ljubljana; Rajko Bakovnik, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; Franc Šašek, predsednik sveta delavcev v družbi Krka d.d. Novo Mesto; Aleksander Volf, predsednik sveta delavcev v družbi Domel d.d. Železniki; Mato Gostiša, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, <http://www.delavska-participacija.com>, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

OBIŠČITE NAS NA INTERNETU!

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER
ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE
SVETOV DELAVCEV
SLOVENIJE



www.delavska-participacija.com – spletne strani Združenja svetov delavcev Slovenije nudijo obiskovalcem množico za prakso uporabnih strokovnih informacij s področja razvoja vseh oblik sodobne delavske participacije.

Obiskovalcem spletnih strani ZSDS je na voljo:

- več kot 1.100 izbranih **strokovnih člankov** trajnejše vrednosti s področja soupravljanja, udeležbe delavcev pri dobičku in notranjega lastništva zaposlenih;
- nekatere **pomembnejše znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovori** iz prakse za prakso;
- **gradiva, referati in sklepi** s strokovnih posvetov Združenja svetov delavcev Slovenije;
- vsi **pomembnejši predpisi** o delavski participaciji;
- različni **koristni podatki** (lista arbitrov za priložnostne arbitraže itd.);
- **obvestila o aktualnih dogajanjih** na področju zakonodaje in drugih ukrepov širšega pomena za razvoj tega področja industrijskih razmerij v Sloveniji in v svetu;
- informacije o **izobraževalni ponudbi in razpisi strokovnih posvetov** ter drugih oblik usposabljanja;
- številne konkretne **usmeritve in priporočila** za delovanje delavskih predstavništev v podjetjih pri uresničevanju sistema delavske participacije.