

# **E**KONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



**Čas je za participativna  
okolja: povečajte svoj vpliv!**

**Stran 3**

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

## Kdaj nas bo nova družbenoekonomska realnost končno zares streznila?

Svet se vrti z vse večjo naglico, ekonomska ter pravna teorija in praksa sicer že več kot dve stoletji starega družbenoekonomskega sistema (tj. veljavnega »mezdnega« kapitalizma) pa se s svojih prvobitnih okopov ne premakneta niti za milimeter. Prej nasprotno. Zdi se, kot da bi se ju dogajanje v novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja preprosto sploh ne tikalo in da so pač njune metuzalemske temeljne teoretične »resnice« in sistemske institucije preprosto večne in nedotakljive. Razkorak med aktualno teorijo in prakso družbenoekonomskega sistema ter objektivno realnostjo je tako vse večji, svet pa se še naprej nezadržno pogloblja v vse večje ekonomsko, socialno in okoljsko močvirje.

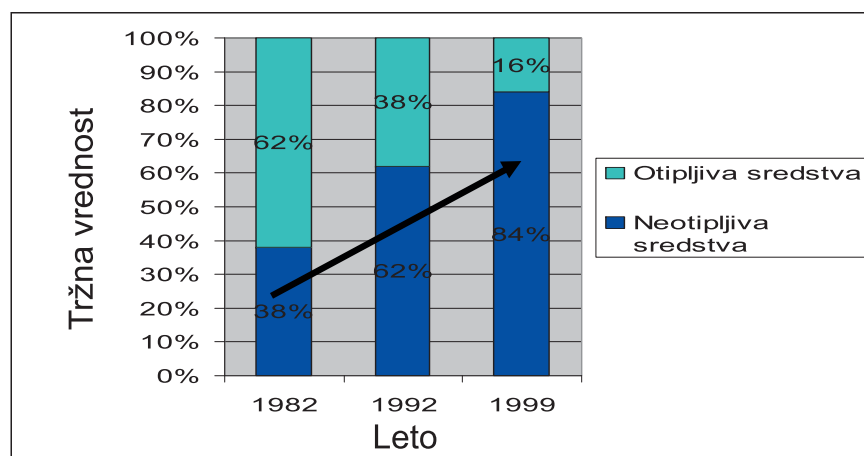
V tem smislu nedvomno še posebej izstopa in zelo resno skrbi zlasti sedanja popolna sistemska ignoranca dejstva, da se težišče pomena za ustvarjanje nove ekonomske vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih 21. stoletja izjemno **hitro in nezaustavljivo pomika s »finančnega« na »človeški« (in širše na »intelektualni«) kapital**, to je z materialnih in denarnih sredstev na znanje in zmožnosti, ustvarjalnost in zavzetost (delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih. V zvezi s tem naj za lažje razumevanje povedanega – ne da bi zahajali globlje v teorijo kapitala – zgolj spomnimo, da:

- tržno vrednost podjetij sestavljata finančni + intelektualni (človeški in strukturni) kapital;
- strukturni kapital tvorijo vse tiste stvaritve človeškega kapitala, ki so že prešle v last podjetja (»know how«, medsebojni odnosi in organizacijska kultura, vzpostavljene relacije s kupci in dobavitelji itd.) in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju produkta;
- pojem intelektualnega kapitala približno sovпада s pojmom »neotipljiva sredstva« podjetja;
- obstoječe računovodske bilance tega neotipljivega intelektualnega kapitala in obeh njegovih sestavin preprosto sploh (še) ne registrirajo.

### Česar ni v bilancah, ekonomsko ne obstaja

A če ga ni v bilancah, to seveda ne pomeni, da ga tudi v resnici sploh ni in da ekonomsko sploh ne učinkuje, oziroma je ekonomsko res preprosto irelevanten. Nasprotno. Če si samo na hitro pogledamo spodnjo sliko, ki prikazuje že omenjeno skokovito naraščanje vrednosti intelektualnega kapitala v tržni vrednosti podjetij, lahko vidimo s kako do konca **arhaičnim** in v novih razmerah naravnost že **paradoksalnim družbenoekonomskim sistemom in ekonomskimi politikami** imamo v rednici opravlka danes. Zakaj?

**Slika:** Razvoj vrednosti neotipljivih sredstev kot odstotek skupne tržne vrednosti 500 podjetij v ZDA med leti 1982 in 1999



Vir: Daum, Juergen H. (2003) *Intangible Assets and Value Creation*. str. 4.

### Kje je elementarna sistemska logika?

Če poenostavimo: v povprečju okoli 85 % tržne vrednosti in s tem dejanske produkcijske »moči« oziroma sposobnosti podjetij torej, kot vidimo, danes predstavlja intelektualni kapital, katerega nosilci so zaposleni (delavci), samo še okoli 15 % pa »finančni« kapital.

Po kakšni **ekonomski ali pravni logiki** je potemtakem mogoče, da imamo danes, v 21. stoletju, še vedno v veljavi

- družbenoekonomski sistem, v katerem vse korporacijske (upravljanje podjetij in prisvajanje poslovnih rezultatov) in druge ekonomske pravice temeljijo iz-

ključno na lastnini nad »finančnim« kapitalom,

- ekonomske politike, ki so dobesedno obsedene izključno le z iskanjem možnosti za ustvarjanje »(finančnemu) kapitalu prijaznega poslovnega okolja«, medtem ko jih korporacijski položaj in motivacija nosilcev človeškega (in širše intelektualnega) kapitala kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti preprosto niti (še) ne zanima, kajti človek naj bi bil tako ali tako »homo oeconomicus«, ki ga zanima le višja plača (te pa bodo po sedanjem prepričanju lahko zagotovili le »kapitalisti«, če bodo lahko še naprej učinkovito bogateli na račun – hitreje od BDP rastočih – dobičkov)?

Odgovor se glasi: **po nobeni**. Takšne ekonomske in pravne logike preprosto ni.

## Teza o »koncu zgodovine«

Obstaja pa seveda tovrstna »interesna« logika, in to nadvse močna. Ve se, čigava.

A če človek nekako še razume, da se bodo sedanje **ekonomsko privilegirane strukture** pričakovano do zadnjega diha borile za ohranitev tega absurdnega družbenoekonomskega sistema in teh, dolgoročno dobesedno »smrtonosnih« ekonomskih politik, je precej težje razumljivo, kako da gornji več kot očiten »sistemski paradoks« (še vedno) **niti najmanj teoretično ne intrigira prevladujoče ekonomske in pravne stroke in znanosti**. Ta, kot je videti, še naprej lahkotno pristaja na znamenito neoklasično tezo, češ da se je po propadu socializmov pač sedanji kapitalizem kljub vsem svojim pomanjkljivostim in očitnim ekscesom po-

trdil kot »ekonomsko za vekomaj absolutno superioren družbenoekonomski sistem brez konkurence in brez alternative«, kar je seveda **neumnost brez primere**.

To pa nas vsekakor lahko zelo, ampak res zelo skrbi. Kajti tako imenovane »strukturne reforme«, ki so sistemsko povsem benigni proizvod te miselnosti, na dolgi rok ne bodo rešile ničesar. Ne potrebujemo namreč le kozmetičnih popravkov v več kot dvesto let starem sistemu, temveč »v temelju nov družbenoekonomski sistem«, ki bo končno res ustrezal nesporno povsem novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja. V sedanjem definitivno ni več niti najbolj elementarne ekonomske in pravne logike in je dobesedno le še »umetno« vzdrževan prek veljavnega prava, drugače bi se že zdavnaj sesul sam vase kot hiša iz kart.

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Pišeta:

mag. Edita Krajnović in mag. Sonja Klopčič

## Čas je za participativna okolja: povečajte svoj vpliv!

»Organizacijska kultura poje strategijo za zajtrk,« je zapisal utemeljitelj vede o menedžmentu Peter Drucker. To je še posebej pomembno v času izjemnega tehnološkega napredka in velikih sprememb. Industrijska revolucija 4.0 sili podjetja k hitremu preoblikovanju organizacijskih kultur. Pomembno vlogo v teh procesih bodo imeli sveti delavcev.

### Orkan 4. industrijske revolucije

Četudi smo morda v središču orkana in se večini ljudi navidezno zdi, da je vse mirno, okoli nas divja orkan sprememb 4. industrijske revolucije. **Tehnologija** se razvija

eksponentno hitro, temu sledi dinamičen razvoj **novih poslovnih modelov**. Če nam je bilo včeraj samoumevno, da smo lastnik avtomobila, bomo jutri razmišljali le o prevozu, storitvi. Jutrišnji zmagovalec ne bo podjetje, ki bo naredilo 20 avtomobilov in jih prodalo 20 ljudem, temveč tisto, ki bo

naredilo eno vozilo, ki ga bo uporabljalo 20 ljudi.

To ima **posledice za delovna mesta in poklice**. Po napovedih raziskovalcev bo do leta 2034 izumrlo 47 % poklicev, kot jih poznamo danes. Število delovnih mest v kla-

sični industriji se bo zmanjšalo do 50 %, v bančništvu celo do 70 %. Za izdelavo električnega avtomobila bo uporabnih le 30 % današnjih znanj, nove storitve, ki so danes šele v razvoju, bodo zahtevale nova znanja, poklice in drugačne veščine. Trendi prinašajo tudi priložnosti. Barcelona, na primer, pri razvoju pametnega mesta poroča o 47.000 novih delovnih mestih.

Bistveno bolj kot včasih je postala pomembna tudi hitrost: ni več razlike med malimi in velikimi podjetji, temveč **le še med hitrimi in počasnimi**. Če so v prejšnjem stoletju podjetja imela nekaj desetletij časa za preobrazbo, dinamika sprememb danes zahteva preobrazbo, temeljito spremembo podjetja, na tri leta. Zato podjetja spreminjajo organizacijske oblike in procese, spreminjajo se odnosi in vrednote. Igrajo narekujejo nova znanja, veščine in predvsem miselnost, spreminjati se moramo tako vodje kot zaposleni, pa tudi organizacije. Vzpostavljamo nove zelenih vzorcev delovanja od podjetij zahteva aktivno naslavljanje **elementov sodobne, inovativne organizacijske kulture**.

## Novi vodja: trener, navduševalec, usmerjevalec

»Voditelj se je v zadnjih desetletjih iz ospredja, kjer je varoval množico, pomaknil v sredino in z znanjem vodil druge. Zdaj pa so dobri voditelji v ozadju. Tam namreč ustvarjajo podporni sistem, ki omogoča, da zaposleni v ospredju lahko delajo dobro,« razlaga **Pierre Casse**, strokovnjak za voditeljstvo in predavatelj na IEDC Bled. Za **opolnomočenje**, ki omogoča napredovanje v tej smeri, je osnova **deljenje moči**. Pri tem za razliko od delegiranja, s katerim se včasih zamenjuje, pri opolnomočenju podrejeni prevzame ne le obveznost (nalogo), temveč **tudi odgovornost za rezultat in posledice**. Z opolnomočenjem zaposleni dobijo več moči in samostojnosti, ki jim pomagata, da postanejo bolj **zavzeti** za svoje delo.

**Daniel H. Pink**, ki raziskuje spreminjajoča se delovna okolja, **avtonomijo** šteje za enega od treh elementov notranje (intrinzične) motivacije, ki po njegovem izpodriva pomen nekdanje prevladujoče zunanje (ekstrinzične) motivacije. Druga dva elementa sta **odličnost (mastery)** in **namen ali poslanstvo (purpose)**. Avtonomije ne enači z opolnomočenjem – pomenila naj bi več kot to. Uporablja kar izraz renesansa samo-upravljanja (*renaissance of self-direction*).

Njegovo raziskovalno delo kaže, da so podjetja, ki sodelavcem ponujajo avtonomijo, uspešnejša od konkurentov, ker naj bi bili ljudje naravno nagnjeni k avtonomnosti. Izzove celo, da morda vodenje, kot smo ga poznali in prakticirali nekoč, pravzaprav uspešno zatira namesto spodbuja ustvarjalnost posameznikov. Pravi, da je za sprostitev notranje motivacije potrebno ljudem **dopustiti svobodo** glede naloge (kaj delajo), časa (kdaj to naredijo) in tehnike (kako to naredijo).

Podobno ugotavlja raziskovalec inovativnosti **Bill Fisher**, profesor na IMD Lausanne: »Najboljše so organizacije, kjer vodja verjame, da ima vso kontrolo, sodelavci pa, da imajo vso svobodo.« Rezultati njegovega raziskovalnega dela pokažejo, da je **talent najbolj podizkoriščen organizacijski vir** – giblje se od 12 % do izkoriščenosti do največ 65 % v posameznih bankah, medtem ko celo v glavnih tehnoloških organizacijah (CTO) kot je, na primer, ameriški MIT (Massachusetts Institute of Technology), znaša izkoriščenost le 54 %. »Prava energetska kriza našega časa bo morda organizacijska in ne naftna,« poudarja Fisher.

Zakaj je izkoriščenost talentov tako nizka? Očitno zato, ker je samo določenim ljudem v organizaciji dopuščeno, ali ker imamo preživet pogled, kdo je v podjetju odgovoren za razmišljanje. Ustvarjalnosti postavljajo ovire **pravila, nazivi, hierarhija, zastareli vzorci**: vodij, zaposlenih, organizacij in družbe kot celote.

## Prevrat veščin: levitev v novega zaposlenega – voditelja

Da vir, ki je danes najbolj nezadosten, niso investicije, temveč **ustvarjalni duh ljudi**, opozarja tudi **Jonas Ridderstrole**, soavtor svetovne uspešnice *Ta nori posel*. Kot pravi, je danes za organizacije njihova temeljna strokovnost manj odločilna od njihovih najpomembnejših strokovnjakov, torej posameznikov, ki strokovnost organizacije sploh omogočajo. Ti posamezniki namreč bolj kot rezultate iz preteklosti predstavljajo temelje za delovanje v prihodnosti. Zmaga v sodobni konkurenčni igri je po njegovem odvisna od moči organizacije, da privablja sposobne posameznike in njene zmožnosti, da upravlja vedno bolj izraženo **človeško potrebo po individualnosti in hkrati potrebo po pripadnosti**.

»Novodobni zaposleni moramo postati neodvisni pogodbeniki, vsaj v glavi ... Razviti se moramo v prave poslovneže, nove-

ga tebe in mene': inovativnega, samozadostnega podjetnika, ki si upa prevzemati tveganje,« piše poslovni svetovalec **Tom Peters** v svojem delu o talentih. Sodobni zaposleni ne čakajo na navodila vodstva, temveč delujejo samoiniciativno in prevzemajo vlogo **voditeljev brez naziva**, kot jih v svojem delu imenuje **Robin Sharma**. Ob zaznani potrebi se samoorganizirajo v najbolj optimalno obliko.

Za razliko od vodje, ki svojo vlogo pridobi z imenovanjem in formalnimi pooblastili, si voditelj svojo vlogo kreira sam, s svojim pogledom na svet. Voditeljstvo oblikuje z načinom razmišljanja in delovanja ter z odnosi, ki jih gradi z drugimi.

Zato lahko voditelj postane vsak od zaposlenih in današnji čas to potrebuje. »Če ima vaša organizacija le enega vodjo, ji skoraj zagotovo manjka voditeljstvo,« pravi **Gerard Egan**, predavatelj na Inštitutu za tehnologijo v Dublinu. Posamezniki v uspešnih organizacijah zato vedno bolj postajajo podjetni, opolnomočeni posamezniki in voditelji. Zaposleni kot voditelji delujejo z notranjim žarom, pri svojem delu zavestno uporabljajo svoje kompetence in celovit preplet razumske, čustvene in duhovne inteligence. Predano in zavzeto živijo svoje vrednote, v katere srčno verjamejo in si prizadevajo za uresničevanje svojega poslanstva in osebne vizije. **Robin Sharma** meni, da se narava voditelja, njegova inovativnost in predanost, najbolj pokaže takrat, ko ga nihče ne gleda, ko je v sobi sam in dela s polno zavzetostjo, da uresniči svojo vizijo.

## Manjkajo nam vrline inovativnosti

Poročilo Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 o trgu dela v prihodnosti razkriva, da se bo do leta 2020 spremenila več kot tretjina zaželenih ključnih kompetenc zaposlenih. Zaželene lastnosti so: fleksibilnost, kreativnost, logično sklepanje, razumevanje problemov, matematično sklepanje in vizualizacija – vse to so tudi veščine, ki jih štejemo med **digitalne kompetence**.

Po raziskavi AT Kearney v sodelovanju z Združenjem Manager leta 2016 je v Sloveniji na izzive digitalne preobrazbe strateško pripravljena le četrtina podjetij. Le vsako drugo podjetje se zaveda, kako pomembne bodo nove, digitalne veščine za obstoj v prihodnosti. Za primerjavo: v mednarodnem okolju se vitalnega pomena novih veščin zaveda 9 od 10 menedžerjev (88

%). Hkrati slovenski menedžerji pravilno ugotavljajo, da **dinamiko sprememb zavira prevladujoča tradicionalna organizacijska kultura**.

Alarmanten podatek pokaže tudi raziskava Zlata nit, ki meri kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi. Ocene osebne rasti zaposlenih v najboljših slovenskih zaposlovalcih po 41. letu padejo pod povprečje, kot da gredo ljudje v 'zimsko spanje' do upokojitve. Podatek izhaja iz anketne, v kateri je v devetih letih sodelovalo 66.681 zaposlenih. Osebna ocena po letih zaposlitve pokaže popolnoma enak trend: **drastično upadanje osebne rasti in razvoja**.

Ko te podatke povežemo z dinamičnim razvojem tehnologij in poslovnega okolja, je problem jasen: **kako bodo takšni sodelavci, ki so se prenehali razvijati in rasti, kos napredku in dinamiki sprememb?** Tudi najnovejša raziskava Centra za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede iz decembra 2016 daje vedeti, da tuji investitorji pri Slovencih sicer cenijo kakovost dela in znanje, pogrešajo pa podjetnost in inovativnost ter na pomanjkanje pozitivnega odnosa do dela, ki se kaže v motiviranosti, želji po učenju in napredovanju, samostojnosti in odgovornosti, samoiniciativnosti, proaktivnosti, fleksibilnosti, strokovnosti, usmerjenosti v reševanje problemov ter naravnosti k ciljem. Prepoznavno je torej, da Slovencem manjkajo prav vrline, ki so lastne **sodobnim, inovativnim organizacijskim kulturam**.

## Inovativna organizacijska kultura je participativna

**Mike Pedler** in soavtorji v svoji knjigi o voditeljstvu ugotavljajo, da so t. i. organizacijske kompetence, kot so prožnost, ustvarjalnost in učenje, v veliki meri odvisne od pogosto nevidnih povezav in odnosov med ljudmi. Ker jih je težko odkriti, se jim v spodbudah sprememb ne namenja veliko pozornosti. »Toda aktualne smeri razmišljanja nakazujejo, da korenine inovativnega razmišljanja izhajajo iz **bogastva omrežij in skupnosti**, znotraj, navzven in v okolju organizacije. Gre za manj formalne in samo-organizirajoča se, prožna in mobilna omrežja, ki se neprestano prilagajajo novim situacijam.«

Takšen pogled na sodobne organizacijske oblike se ujema z modelom evolucije poslovnega sistema, ki ga v svojem delu *Ritmi poslovne revolucije* opisuje slovenska inovatorica in raziskovalka mag. **Violeta**

**Bulc**. Fazo v razvoju poslovnega sistema, v kateri ustvarjalnost postane temelj dodane vrednosti in inovativnost vstopni ali zmogovalni faktor poslovanja, imenuje **misleče okolje**. Kot pravi, se pri kakovosti, ki je značilna za predhodno fazo učečega okolja, praviloma osredotočamo na izboljševanje obstoječega ali znanega, medtem ko je pri inovativnosti in ustvarjalnosti poudarek na neznanem, drugačnem. V tej fazi, ki razvojno sledi delovnemu in učečemu poslovnemu okolju, dodano vrednost generira ustvarjalnost oziroma inovativnost, organiziranost pa ne temelji več na funkcijah in procesih, temveč **odnosih in vlogi posa-**

trgu v boljšem položaju. Tudi v tem je skrivnost visoke stopnje prilagodljivosti, ki pomaga organizacijam pri odzivih na vplive iz okolja: dialog v podjetju hitro steče, v klimi zaupanja – ker se ljudje poznajo in sodelujejo, ker imajo koga vprašati, se nasloniti na zaupanja vredne informacije, je sposobnost reagiranja ali proaktivnosti višja.

## Izzivi organizacij: od moči k svobodi

Organizacije so v dobi moči, ko smo **delovanje človeka primerjali z delovanjem stroja** in pogosto zanemarili njegove čustvene in duhovne razsežnosti, razvijale

*Organizacije so v dobi moči, ko smo delovanje človeka primerjali z delovanjem stroja in pogosto zanemarili njegove čustvene in duhovne razsežnosti, razvijale kulturo trdega dela, pridnosti, mnogokrat z nadzorom, kontrolo, tudi s pritiski, grožnjami in vzbujanjem strahu. Nova doba pa prinaša nove izzive.*

**meznika**, ki je v mislečem okolju še posebej izrazita: »Ravno pri prehodu iz faze učečega v fazo mislečega okolja nastopi proces prehajanja iz upravljanja operativnih procesov v upravljanje mislečih, ko, na primer, ključni poudarek ni več na sosledju korakov, ampak ustvarjanju okolja in pravil igre za zagotavljanje prostega pretoka misli, idej, pobud in inovacij,« preobrazbo vodenja in vzpostavljanja nove vrste odnosov opisuje Bulčeva. Če je bilo pri upravljanju procesov učenja še moč vizualizirati vsebino procesa, ga popisati in zrisati na papir, je pri koordinaciji timov in ekosistemov način nastajanja kreativne misli neviden.

Na vodilno mesto uspešnih podjetij stopa **participativni način delovanja, značilen za učeča se in inovativna okolja**. V

kulturo trdega dela, pridnosti, mnogokrat z nadzorom, kontrolo, tudi s pritiski, grožnjami in vzbujanjem strahu.

Nova doba pa prinaša **nove izzive**. V podjetjih se razmere zelo hitro spreminjajo. Nenehno se pojavljajo nove situacije, ki ob načrtovanju poslovnih sistemov niso bile predvidene. Sistemi nadzora, poročanja in merjenja dosežkov pogosto ne sledijo naraščajočemu tempu sprememb. Vodje pa se še oklepajo znanj, ki so jih pridobili v dobi moči in se bojijo, da izgubljajo kontrolo in zato pogosto razširjajo sisteme nadzora, uvajajo še več analiz in želijo ljudi v organizaciji še bolj podrediti standardom in jih ukalupiti v sistem. To običajno ne pomaga, vedno se zgodi kakšna nenadejana situacija, se kaj ali kdo izmuzne nadzoru, in lah-

*Podjetja, v katerih zaposleni sodelujejo skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na trgu v boljšem položaju.*

učečih okoljih potrebujemo vsaj 10 % strateško aktivnih zaposlenih, v inovativnih celo več kot 30 %. Za sodobne organizacije je zato vzpostavljanje in negovanje zaupanja, temelječega na zasledovanju skupne vizije, transparentnosti in vključenosti déležnikov, eden od ključnih vzvodov uspeha.

Podjetja, v katerih **zaposleni sodelujejo** skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na

ko samo ugotavljajo, da ni sistema, ki bi lahko predvidel nepredvidljivo.

Ljudje se razvijajo, pri delu hočejo več svobode, sooblikovati hočejo svoje delovno mesto, v svojem delu hočejo videti širši smisel, želijo soustvarjati in se ne želijo podrežati in le slepo slediti navodilom. Po drugi strani pa še vedno pričakujemo, da se bodo vse sposobnosti, potrebne za uspešno in učinkovito vodenje organizacije, poja-

vile v eni osebi. To je zaradi kompleksnosti, silovitega tempa sprememb čedalje težje. Zato je potrebno poiskati načine, da v **vođenje vključujemo večje število ljudi in s**

cev mednarodne konference o menedžmentu maja 2008 v Sloveniji nagovoril **dr. Ichak Adizes**. Na vprašanje: »Ali bi lahko novo evropsko menedžersko smer

Četudi sprememba organizacijske kulture sama po sebi ni v rokah **svetov delavcev**, so ti lahko katalizator sprememb. Prav participativnost namreč predstavlja DNK in temeljni vzvod delovanja svetov delavcev. Poslovno okolje pritiska k sodelovanju in morda odprtost menedžmenta k preobrazbi organizacijske kulture še nikoli v zgodovini ni bila tako visoka.

Zato je potrebno izkoristiti ta čas. Ponuja nam **priložnost, da oblikujemo drugačno kulturo**. Kulturo, v kakršni želimo delati mi in kakršno bi želeli za svoje otroke. Ti bodo ponosni in bodo cenili, da smo spodbudili in prispevali k razvoju podjetij, ki se odlikujejo kot prožna, hitra in učinkovita participativna okolja. In predstavljajo zgled organizacije nove dobe.

Za razvoj nosimo odgovornost vsi.

*Ljudje se razvijajo, pri delu hočejo več svobode, sooblikovati hočejo svoje delovno mesto, v svojem delu hočejo videti širši smisel, želijo soustvarjati in se ne želijo podrežati in le slepo slediti navodilom.*

sodelovanjem učinkovito povežemo njihova znanja, sposobnosti in energijo.

### Priložnost Slovenije: referenčna praksa

»Drage dame in gospodje, čas je za novo menedžersko teorijo. Za novo evropsko menedžersko teorijo,« je šeststo udeležen-

utemeljila vaša teorija o participativnem menedžmentu, ki bi se v največji meri začela uresničevati prav v Sloveniji,« je dr. Adizes odgovoril pritrdilno. »Ste država, ki je izkusila samoupravljanje, in participativni menedžment izvira prav iz te ideje. Imate potencial, da utemeljite novo, evropsko, menedžersko teorijo.«

## Participacija in družbena odgovornost

# Okoliščine za potrebo po participaciji občanov, ne le sodelavcev

*Participacija sodelavcev je pomemben sestavni del koncepta družbene odgovornosti podjetij. Participacija aktivira sodelavce kot ključne deležnike in jim omogoča uresničevanje interesov. Koliko dosežejo, je odvisno tudi od globalnih okoliščin. Ves svet je v resni eksistenčni nevarnosti. Liberalizem Adama Smitha je predvideval prosti trg brez monopolov in z dovolj dolgoročnim in širokim razmišljanjem podjetnikov, da jim 'nevidna roka' pove, da se jim odgovorno ravnanje do partnerjev (odjemalcev, dobaviteljev, sodelavcev, širše družbe in narave, ne samo do lastnikov), tj. družbena odgovornost (v nadaljevanju DO), splača, ker ustvarja zvestobo, s tem pa dobičke na dolgi rok, ne samo na kratkega. Obdobje obeh svetovnih vojn in svetovne gospodarske krize med njima je pokazalo, da je ozkosrčno in kratkoročno pojmovanje 'nevidne roke' smrtno nevarno. Zdaj spet prevladuje. Participacija občanov, ne le participacija sodelavcev znotraj posamičnih organizacij, lahko zmanjša to nevarnost, če podpira družbeno odgovornost.<sup>1</sup>*

Evropska unija v svojih dokumentih definira družbeno odgovornost kot '**odgovornost organizacij za vplive na družbo**' (EU 2011). Družbena odgovornost torej sega daleč prek dobrodelnosti, ki je njen droben, četudi pomemben del. EU (2011) tudi ne omenja več prostovoljnosti pri odločitvi organizacij, ali sprejmejo družbeno odgovornost med svoje lastnosti in sestavine politike, strategije, taktike in prakse, niti tega, da DO sega prek pravnih obveznosti, ampak predvideva akcije držav članic in

večjih podjetij. To kaže, da EU uradno šteje, da DO rešuje hud problem neoliberalne uničevalne gospodarske teorije in prakse. Mi pa k temu dodajamo: **participacija ljudi kot občanov, ne le kot sodelavcev, lahko krepí družbeno odgovornost** kot odgovor na aktualne negativne globalne družbeno-ekonomske trende.

### Izbrani izziv in vidik obravnave

Po 2. svetovni vojni so – z ustanovitvijo OZN in s podpornim namesto z uničevalnim

odnosom do Nemčije, vojne poraženke, pa tudi z ustanovitvijo predhodnih faz današnje Evropske unije – najbolj globalno vplivni ljudje in njihove organizacije – za kratek čas sprejeli Smithovo pojmovanje 'nevidne roke': soodvisnost in dolgoročnost. Neoliberalizem ga je izključil in podprl zlorabe vpliva. Pod imenom **svobodnega trga** se je razvila strahotno enostranska monopolizacija globalnega poslovnega prostora: 0,004 % organizacij po podatkih iz švicarske raziskave iz leta 2011 obvladuje 80 % svetovnega poslovanja; osem oseb ima po javnih podatkih za leto 2016 toliko imetja kot polovica človeštva. Itd. Že skoraj dve deset-

<sup>1</sup>Prispevek temelji na raziskovalnem programu UM EPF P5-0023, Podjetništvo za inovativno družbo, ki ga sofinancira ARRS v obdobju 2015-2019.



Pišeta:  
ddr. Matjaž Mulej in Borut Ambrožič

letji poteka globalna vojna proti terorizmu (ne da bi njeni povzročitelji sprejemali največ njenih žrtev, ki jih je že skoraj 100 milijonov, kar je več od smrtnih žrtev obeh svetovnih vojn skupaj). Ker se znanje in oprema razvijata in uporabljata pod vplivom **prevladujočih vrednot, kulture, etike in norm (VKEN)**, so na globalni ravni začeli iskati pot iz slepe ulice neoliberalizma s konceptom 'družbene odgovornosti'. Po desetletju zelo obsežnega truda so leta 2010 sprejeli **mednarodni svetovalni standard ISO 26000**, ki uveljavlja liberalizem Adama Smitha in sega prek pravnega reda v VKEN, torej v moralo:

- s **treimi temeljnimi pojmi**, ki so: (1) odgovornost za vplive na ljudi in naravo, tj. na družbo, (2) soodvisnost in (3) celovito ravnanje, in
- s **sedmimi načeli**, ki jih podpirajo, in so: (1) pristojnost ali uradna odgovornost, (2) preglednost (četudi ne popolna), (3) etično ravnanje (poštenost, enakovrednost, celovito upoštevanje déležnikov), spoštovanje (4) interesov déležnikov (torej ne samo lastnikov), (5) vladavine prava (a ne monopolističnega), (6) mednarodnih norm (a ne monopolističnih), (7) človekovih pravic.

Skratka, sodobna dilema se glasi: **ali družbena odgovornost in obstoj sedanje civilizacije človeštva ali 3. svetovna vojna in planet Zemlja brez ljudi**. Ali z drugimi

besedami: etiko soodvisnosti, zadostno in potrebno celovitost namesto enostranskosti ter odgovornost potrebujemo, da postanemo *državljeni (tudi) sveta*, namesto da ostanemo *sovražniki svojih otrok in vnukov* (kar s sedanjim odnosom do naravnega okolja kot pogoja za obstoj in s sedanjo ob-

*Evropska unija v svojih dokumentih definira družbeno odgovornost kot 'odgovornost organizacij za vplive na družbo' (EU 2011). Družbena odgovornost torej sega daleč prek dobrodelnosti, ki je njen droben, četudi pomemben del.*

liko svetovne vojne smo kot prevladujoči del človeštva). **Participacija** te tri potrebne lastnosti lahko krepí, a kot participacija občanov, ne le sodelavcev.

### **Bistvo trga in njegov vpliv na participacijo**

Za globalne razmere, v katerih poslujejo organizacije, je pomembno, kakšen je trg. Bistvo trga kot odnosa med ljudmi ni zgolj srečevanje in usklajevanje cen, ponudbe in povpraševanja, ampak je **enakopravnost vseh ponudnikov in vseh povpraševalcev** namesto enostranskega, vse do monopolnega ali monopsonnega zlorabljanja vpliva; konkuriranje naj bi zlorabo preprečevalo in bilo zato optimalna pot za družbeno gos-

podarstvo (Smith, 2010). Sodobna praksa je bistveno drugačna, **polna poslovnih monopolov**, ki iz vlad delajo svoja orodja namesto skrbnikov za skupne interese celotnih družb, vse do globalnega človeštva (Dyck, Mulej, ur., 1998; Kirn, 2012; Leech, 2012; Mulej, Dyck, ur., 2014, 2015; Mulej idr., ur., 2016, 2013, 2014; Lebe, Mulej, ur., 2014; Schloer, 2012; Vitali idr., 2011; Žakelj, 2013; itd.). Felber (2012) je proučil dela Nobelovih nagrajencev za ekonomijo, ki zagovarjajo tezo, da je konkuriranje optimalno za dobro življenje ljudi, in ugotovil, da **nihče ne nudi empiričnih dokazov za svoje trditve**.<sup>2</sup> Novi predsednik ZDA Donald Trump je neuspeh sedanjega tipa t. i. tržnega gospodarstva potrdil: opisal je ZDA kot državo v katastrofalnem stanju – ima 94 milijonov brezposelnih ljudi, 43 milijonov revnih, najslabše finančno okrevanje v 65 letih, gromozansko naraščanje javnega dolga, izgubo četrte predelovalnih delovnih

mest od tedaj, ko je bil sprejet gospodarski sporazum NAFTA s Kanado in Mehiko, in 60.000, odkar je Kitajska vstopila v Svetovno trgovinsko organizacijo (Bercko, 2017). Toda ameriški problem ni edinstven, ampak del globalnih posledic dejstva, da **trg ni (več), kar naj bi bil**, ampak monopoliziran in zato nesposoben optimizirati (česar tudi državni monopoli ne zmorejo, kot kažejo izkušnje iz 20. stoletja in tisočletij, imenovanih fevdalna in sužnjeposestniška družba). Vojna proti terorizmu, ki jo je napovedal Trumpov predhodnik Bush pred skoraj dvema desetletjema, je problem še zaostriła: po javnih informacijah iz februarja 2017 skoraj 100 milijonov ljudi na svetu potrebuje pomoč za osnovno preživetje, trg orožja dosega več milijard dolarjev dnevno, tretjino ga prodajo ZDA; politiki dobivajo podporo, če in ker razmišljajo ozko in kratkoročno, torej (vsaj) na daljši rok nevarno za človeštvo itd. Demografska dejstva, dolgoživost in velik odstotek starega prebivalstva na globalni, državni in lokalni ravni narekujejo **nov pristop tudi na tehničnem-tehnološkem področju** (Ambrožič, Žlof, Feguš in Pfeifer, 2014), beri:

<sup>2</sup> Šorl (2017) na primeru Singapurja in Hongkonga empirično dokazuje, da je rivalstvo dobro za hiter razvoj. Pri tem pove, da je Singapur usmerjala vlada, Hongkong pa neoliberalni svobodni trg, in to, da sta kljub tem velikim razlikam dosegla podobne rezultate v pozitivnem in negativnem smislu: v obeh mestih so namreč razlike med bogatimi in revnimi med največjimi na svetu, v obeh tudi le nekaj bogatih družin nadzira večji del gospodarstva. Hkrati pušča ob strani desetletja Zahodne podpore, da Singapur in Hongkong dajeta vzor sosedom, ki so poskušali z drugačnimi praksami, in dejstvo, da gre za dve majhni ekonomiji, v Afriki, Srednji in Južni Ameriki, npr., pa je – kot beremo v javnem tisku – zelo drugače in potrjuje Felberjeva spoznanja: sodelovanje ljudem bolj koristi kot konkuriranje. Oboje ima svoje prednosti in svojo ceno. Razen tega ni nujno, da hiter razvoj da prijetno življenje po VKEN vseh ljudi, saj npr. ukinja dandanes ogromno delovnih mest, povzroča veliko stresa itd.

gerontehnologija, ki se znanstvenoraziskovalno posveča tudi povezavi informacijske družbe in starejših oseb ob upoštevanju sinonimov, kot so: digitalna družba, družba znanja, družba participacije, družba aktiv-

mesto za njegovo prenovu (Jensen, povzeto v: Kocbek, 2012).

Ekonomska teorija neoliberalizma je morda ustrezala za fazi investiranja in ino-

*Bistvo trga kot odnosa med ljudmi ni zgolj usklajevanje cen, srečevanje ponudbe in povpraševanja, ampak enakopravnost vseh ponudnikov in vseh povpraševalcev namesto enostranskega, vse do monopolnega ali monopsonnega zlorabljanja vpliva.*

nega staranja, nova (siva) ekonomija, informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Priznanje obstoja in učinkovanja človeškega kapitala pri ustvarjanju nove vrednosti v produkcijskih procesih predstavlja tudi teoretsko podlago za »obvezno« **udeležbo delavcev pri dobičku**, ki je v končni posledici prav tako materializiran v tržni vrednosti podjetja (Gostiša, 2011).

Govorimo torej o **participaciji ljudi kot občanov, ne le kot sodelavcev**, zato da bi z družbeno odgovornostjo preprečili 3. svetovno vojno in svoj fizični propad.

### **Teza: ali družbena odgovornost ali 3. svetovna vojna**

Omejevanje na tematike znotraj lastne organizacije, ki so sicer pomembne, je premalo. Po Porterju (1990) je na vrsti – potem, ko so se **kot podlaga za konkurenčnost izčrpali** (1) lastništvo naravnih virov, (2) investiranje v boljšo izrabo le-teh, (3) inovacije za še večji izkoristek le-teh, dandanes (4) **faza izobilja**, ki je hkrati vrhunec želja ljudi in slepa ulica, ki vodi v propad, ker uničuje ambicioznost garati z namenom imeti, saj ljudje imajo, kar štejejo za pomembno. Enako pričata zgodovina in tudi sedanja globalna praksa (James, 2007): gre za **krizo izobilja** [drobne manjšine in bedo ogromne večine človeštva]. Univerze usposablajo napačno – za krepitev preživelega in danes uničevalnega modela družbeno-gospodarskega razvoja, na-

vacij; privedla je v fazo izobilja, a tako, da je – s **podjetništvom in inovacijami brez družbene odgovornosti**, tj. odgovornosti ljudi in organizacij za vplive na ljudi in naravo – zgradila 'nebotičnik na močvirju dolgov do narave, navad/razvad in financ namesto na trdni skali', in še to za samo 15 % človeštva. Nekatera združenja mednarodnih podjetij, ki jih skrbi uničevanje naravnih pogojev za preživetje človeštva, Združeni narodi in Evropska unija politično (a na strokovni in znanstveni podlagi), Mednarodna organizacija za standarde ISO pa strokovno, kažejo pot iz te slepe ulice z **uvajanjem družbene odgovornosti kot nove podlage družbenoekonomske prakse** in, upajmo, tudi teorije za 5. fazo – pot iz krize izobilja in bede. Brez nje grozi 3.

*V neoliberalizmu je pod imenom svobodnega trga razvila strahotno enostranska monopolizacija globalnega poslovnega prostora: 0,004 % organizacij po podatkih švicarske raziskave iz leta 2011 obvladuje 80 % svetovnega poslovanja; osem oseb ima po javnih podatkih za leto 2016 toliko imetja kot polovica človeštva. Itd.*

svetovna vojna, ki že nastaja iz 'vojne proti terorizmu', ki teče že skoraj dve desetletji (največ, kar tretjino ogromne svetovne prodaje orožja dobavlja ZDA, predvsem na Bližnji vzhod in v Afriko, hkrati pa državljanom teh držav po novem predsednik prepoveduje vstop v ZDA, kot poroča dnevni tisk februarja in marca 2017). Ta kriza odseva **uničevalno prevlado neoli-**

**beralizma**, ki se še vedno stopnjuje, **namesto družbene odgovornosti in Smithovega liberalizma z družbo brez monopolov** (več v: Mulej in Dyck, ur., 2014 in 2015; Mulej in dr., ur., 2016 a, b; Mulej idr., 2013a, b; Mulej idr., 2014; Hrast idr., 2006-2015; Štrukelj, 2015; Zore, 2016;).

### **Neoliberalno neupoštevanje odgovornosti, soodvisnosti in celovitega pristopa**

Pot iz dane krize pomeni v bistvu **opus-titev pravice do neodgovornosti**, tipične za podrejene, in vgrajene v neoliberalni ekonomski model, ki prisega na svobodni trg in ga hkrati uničuje, saj spodbuja globalno rast globalnih poslovnih monopolov (Vitali idr., 2011). Ti so nadomestili in onemogočili uveljavitev etike soodvisnosti in zato odgovornosti do vsega, bistvenega za vso družbo. Gre za protiustavno prakso, npr. ZDA, 'strukturiran genocid' (Leech, 2012), namesto družbene odgovornosti (Szczesna-Makuch, 2012). **Soodvisnost in odgovornost, ne pa zlorabo vpliva**, je zagovarjal A. Smith v teoriji liberalne ekonomije, tudi s pojmom 'nevidne roke', ki pomeni trg s konkurenco brez monopolov, brez ločitve lastništva od osebne odgovornosti, brez prikrivanja resnice, zato soodvisnost in medsebojno zadovoljstvo

ponudnikov in odjemalcev (Smith, 2010; Toth, 2008). Novi mednarodni dokumenti o družbeni odgovornosti tako pojmovanje nevidne roke krepijo že kar nekaj let (ISO, 2010; EU, 2011). Da je družbena odgovornost potrebna, je uradno povedal tudi predsednik 'vlade' Evropske unije Baroso (Dankova, Valeva, Štrukelj, 2014), da o sedanjem papežu Frančišku<sup>3</sup> niti ne govorimo (Kovačič Peršin, 2017). Objavljena spoznanja o stanju na svetovnem trgu jasno povejo, zakaj je **razvoj k družbeni odgovornosti alternativa propadu sedanje – neoliberalne civilizacije** (javni mediji, prej omenjeni viri).

<sup>3</sup> »Takoj se je lotil reform. Zamenjal je vodilne kadre v vatikanski kuriji, upravo vatikanske banke je poveril laikom, da zagotovi transparentno delovanje in onemogoči pranje mafijskega denarja. Sprejel je vrsto ukrepov za moralno disciplino klera.« »Za svojo ključno nalogo Frančišek izpostavlja razreševanje globalne socialne stiske, begunske krize in preoblikovanje svetovne gospodarske ureditve, ker sedanje gospodarske in socialne probleme sveta povzročata neoliberalni merkatoratski kapitalizem. Zavzema se za sonaravno gospodarstvo, za pravični socialni red in mir v svetu.« (Kovačič Peršin, 2017)

Staro izkustvo izraža rek: 'denar je sveta vladar'. Tudi danes je, a zelo enostranski: po letu 1995 je delež ameriškega bogastva v rokah enega samega odstotka Američanov poskočil od 37 % na neverjetnih 70 %; hkrati so (tudi) ZDA na robu bankrota kot velika večina držav (Čibej, 2011). Poleg tega je polovica občanov Amerike, najbogatejše države sveta, revna ali živi z nizkimi prejemki (Kopušar, 2011). Hkrati imajo ZDA med razvitimi državami najvišji DBP, a najkrajšo pričakovano življenjsko dobo in najnižji standard otrok (Wilkinson, Pickett, 2010). Slika sveta zaradi neoliberalizma je še slabša: že pred sedanjo krizo je živelo kar 85 % človeštva z manj kot 6 dolarji dnevno (Nixon, 2004), kar je 120 evrov mesečno (za vse potrebe, ne le za žepnino). Navedeni novi podatek D. Trumpa to potrjuje.

Pri tem je pomembno, da v 55 letih nenehne rasti BDP **zadovoljstvo ljudi v najbolj bogatih državah sveta ni poraslo**, hkrati pa neoliberalizem ni rešil problema manj razvitih območij (Cassiers idr., 2011). Razlogi so delno psihološki in sociološki, delno pa tudi ekonomski, kot kažejo naslednji primeri; vsi trije vidiki so neločljivi, soodvisni.

### **a) Globalna monopolizacija namesto svobodnega trga**

S proučevanjem 30 milijonov gospodarskih organizacij so Vitali, Glattfelder and Battiston (2011) ugotovili, kakšno je **omrežje najbolj vplivnih podjetij**, pri čemer izvirajo vse niti iz lastništva v transnacionalnih podjetjih. Ugotovili so, da imajo proučena podjetja dve najbolj bistveni lastnosti:

- So izrecno povezana kot skupina podjetij, v kateri je vsak član posredno ali neposredno lastnik delnic v vsakem drugem podjetju, članu skupine. Avtorji verjamejo, da to stanje slabi tržno konkurenco.
- Obstajajo različne ravni povezanosti. Jedro sestavlja v povprečju 20 podjetij. Torej je zelo majhno. Okrog jedra so

druge ravni, povezane kot vitice ali cev-tube.

Zaradi prve opisane skupne lastnosti je jedro zelo tesno povezano. Pokazalo se je, da ostajata kar dve tretjini lastništva podjetij, ki so v jedru, v rokah podjetij, ki so v jedru. Zato preostaja vprašanje, **kdo so ljudje na vrhu obvladovanja v podjetjih v jedru**, in vprašanje, **koliko obvladovanja celotne skupine podjetij je koncentrirano v podjetjih, ki so v jedru**. Odgovor: najvplivnejši 'igralci' imajo desetkrat več oblasti/obvladovanja/nadzora, kot bi se dalo pričakovati po njihovem bogastvu. 737 vrhovnih imetnikov obvladovanja akumulira 80 % nadzora nad vrednostjo vseh transnacionalnih podjetij. Med temi 737 (le

ali pičle tisočinke odstotka svetovnega prebivalstva.

- Gre za katastrofalen neuspeh mednarodne politike (ki se zavzema za obdavčitev in hkrati dovoli 'davčne amnestije' v številnih državah, kot je dr. Lidija Hauptman, UM EPF, junija 2012 izvedela na mednarodni konferenci o tem na Dunaju).
- Če bi super-bogataši od 21 trilijonov dolarjev v bančnih oazah plačali davke, bi lahko postavili na noge celotno Afriko in rešili probleme evrskega območja (njim pa ne bi nič manjkalo za vsakdanje potrebe razen za psihologijo nenasitnih, torej bolnikov).

*Svetovna elita super-bogatašev s pomočjo svetovno vodilnih bank skriva v davčnih oazah neverjetnih vsaj 21 tisoč milijard dolarjev (morda celo 32 tisoč milijard), ali vsaj toliko, kot znašata DBP Japonske in ZDA skupaj. (Plešnar, 2012)*

0,0004 % od vseh 30 milijonov organizacij, ki so jih proučili) najbolj vplivnimi skupinami je 49 vzajemnih skladov.

### **b) Bančni imperializem in davčne utaje**

Svetovna elita super-bogatašev s pomočjo svetovno vodilnih bank **skriva v davčnih oazah neverjetnih vsaj 21 tisoč milijard dolarjev** (morda celo 32 tisoč milijard), ali vsaj toliko, kot znašata DBP Japonske in ZDA skupaj (Plešnar, 2012); nekaj poudarkov iz njegovega poročila o raziskavi Jamesa Henryja, nekdanjega vodilnega ekonomista pri svetovalnem podjetju McKinsley, ki ga objavlja britanski časnik Observer:

- Po skrivnih poteh in s pomočjo zasebnih bank se je v davčne oaze v Evropi, na Karibih in v Aziji steklo 21 ali celo 32 trilijonov dolarjev.<sup>4</sup>
- Tja ga je naložilo kakih 10 milijonov posameznikov z vsega sveta, a dobrih 10 trilijonov je v rokah komaj 92.000 ljudi

- Deset vodilnih zasebnih bank je upravljalo 4.000 milijard takšnih naložb, ali skoraj trikrat več kot pred petimi leti.
- Štiri največje britanske banke imajo v davčnih oazah kar 1.200 podružnic.
- Namesto da rešijo ta problem, države z zniževanjem izdatkov in višanjem davkov dušijo 99 % ljudi, ki niso dovolj bogati, da bi se izogibali plačevanju davkov.

Pri tem je vsaj na dolgi rok družbena odgovornost bolj donosna (Collins, Porras, 1997; Collins, 2001; Collins, 2005; idr.).

### **c) Uničevanje naravnih pogojev za obstoj človeštva in potreba po novem investicijskem ciklu**

'Svetovno gospodarstvo se sooča z najbrž največjim izzivom v svoji zgodovini. **Obstoječa načela gospodarjenja so krepko izgubila svoj pomen**. Raven zadolženosti industrijsko razvitih držav bi jih lahko prisilila, da proglasijo svoj bankrot' (Hoppe, 2012: 44). Investicijski cikli, imenovani po Kondratjevu, se močno krajšajo.<sup>5</sup> **Šesti je pred vrati in naj bi temeljil na 'zelenih načelih'**, torej na sonaravnem razvoju, močnem povečanju učinkovitosti virov in energije, obnovljivih virih energije in bioniki; odpravili ali vsaj krepko zmanjšali naj bi emisije toplogrednih plinov. O tem govori

<sup>4</sup> Tudi Slovenci so po vesteh v dnevnih občilih med njimi. Torej si Slovenija ne sme dovoliti davčne amnestije kar tako, razen za resne naložbe v Sloveniji, ampak sprejeti evropsko zakonodajo, da jih razkrije in obdavči, čim prej. To jih ne bi osiromašilo, Sloveniji pa bi pomagalo. Tudi njim zdaj ti denarji ne koristijo nič bolj kot srednjeveške skrinje zlata, na katerih so doma kače, ker se jih nihče ne dotakne.

<sup>5</sup> Seveda ne gre za tehnološki napredek kar tako, ampak za tisti del tehnoloških invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov, ki naletijo na dovolj veliko zanimanje, ker se ujemajo z (novimi) **potrebami** ljudi. Bistvo napredka torej leži v potrebah, ne v možnostih, in v plačilno sposobnem povpraševanju, ki ga rodijo potrebe. Sicer uspe postati inovacija samo ena od tri tisoč novih idej (več v: Mulej, Dyck, 2014, 2015).

strategija, opisana v 'Četrtem poročilu o oceni' o podnebnih spremembah – IPCC Report Združenih narodov iz leta 2007; zastavlja **osem možnih ciljev za novi cikel**. To so: 1. Energetska učinkovitost, 2. Prehod na goriva, ki ne vplivajo na podnebje, 3. Obnovljivi viri za gretje in energijo, 4. Obnovljivi viri energije, 5. Ponovna uporaba in nadomeščanje materialov, 6. Boljša kakovost izdelkov, 7. Učinkovitost virov, 8. Obvladovanje emisij plinov poleg CO<sub>2</sub>. (Hoppe, 2012: 46-47).

**Praksa se za zdaj s takimi cilji ne ujema:** 'Vsak dan pošlje človeštvo v atmosfero 75 milijonov ton CO<sub>2</sub>; vsak dan ulovi 350.000 ton rib; vsak dan izumre sto vrst rastlin in živali; vsak dan poseka 50.000 hektarjev gozda, uniči 20.000 hektarjev obdelovalne zemlje; 30 % človeštva nima dovolj vode, kar je posledica človeških dejanj' (Hoppe, 2012: 48). Poraba premoga ne upada, ampak strmo narašča in dohiteva porabo nafte (Srnovšnik, 2012). Dodamo lahko še prej omenjeni podatek, da kar 85 % človeštva živi (še pred sedanjo krizo) z manj kot šest dolarji na dan (Nixon, 2004).

Rešitev je v **družbeni odgovornosti potrošnikov**, ki zavestno izbirajo izdelke in storitve, katerih ponudniki in proizvajalci prakticirajo družbeno odgovornost. Močnejša zavest o odgovornosti do družbe in naravnega okolja je podlaga za to in zmore voditi k samoregulaciji, ki vodi v sonaravno trajnostni razvoj (Hoppe, isti vir) in sonaravno trajnostno prihodnost (Ećimović

drugi, 2015 idr.). Ne gre za revnejši življenjski standard, ampak za omejevanje na zares potrebne stvari, ki omogočajo želeni življenjski standard (Hoppe, 2012, 48). Nujen je nov investicijski cikel, ki se bo omejil na izdelke in storitve, ki jih ljudje res potrebujejo za racionalno porabo, kar je naloga države (Hoppe, 2012: 49).<sup>6,7</sup>

Tako imenovana '**četrti industrijska revolucija**' utegne položaj še zaplesti, saj postavlja v prakso ljudi v naslednjih zgolj nekaj desetletjih tolikšno hitrost tehnološkega spreminjanja (Schwab, 2016), da ni verjetno, da ji ljudje zmorejo slediti (prim. Godina, 2016), kajti zgodovina kaže, da se prevladujoče človeške vrednote ne spreminjajo v desetletjih, ampak v več generacijah. Tudi resnične potrebe se težko spreminjajo tako naglo.<sup>8</sup>

Prej smo omenili krizo izobilja. Z njo se položaj tudi zapleta, saj pomeni, da ljudje, ki imajo kupno moč, a jih ni več kot 15 % človeštva, nimajo resničnih potreb<sup>9</sup>.

## Nekaj izrazito negativnih posledic neoliberalizma

Poglejmo si v nadaljevanju nekaj izrazito negativnih posledic neoliberalizma kot družbe kratkoročnih ozkosrčnih monopolov in oblasti podjetij nad vladami.<sup>10</sup>

Po spoznanju Estulina (2008) so cilji globalne elite: uveljaviti nov svetovni red z eno vlado, eno valuto in eno vojsko, in doseči, da so vojne, razpadanje držav, nastajanje novih, lakota, finančne krize le sredstva, ki vodijo k cilju: popolnemu global-

nemu monopolu v rokah peščice posameznikov. Namesto zadostne in potrebne celovitosti enostranskost, ki uničuje.

Neoliberalizem je to uničevanje uresničil v največji možni meri. Na vrsti je obdobje posledic, kajti (Schloer, 2012):

Človeštvo slabo obvladuje 8 bistvenih vplivov na globalno življenje. To so:

1. monetarni in ekonomski sistemi in njihova krizna vprašanja o dolgovih idr.
2. trendi glede vladanja/politike, dinamike spopadov, dogem in religij
3. velika podjetja in vplivi njihovega obnašanja, ko ni globalnih ureditev/regulacij
4. proizvodnja energije, globalna energetska ekonomika in bistveni spori
5. soodvisni dejavniki obdelovalnih zemljišč, hrane in vode ter njihova sonaravnost/trajnost
6. vplivi na okolje, onesnaževanje in posledice za vreme in bivanje
7. preveč ljudi in na to dejstvo navezani, medsebojno povezani demografski vplivi
8. varnost, kibernetiki in drug terorizem kot vse vplivnejša oblika 'političnega pogovora'

Seveda so tudi soodvisni in zato vplivajo drug na drugega; so-učinkujejo v sistemih.

Nadalje (isti vir):

- Prvo milijardo je človeštvo doseglo leta 1804 (op. p.: po vsaj 200.000 letih), po letu 1960 dodatna milijarda nastane vsakih 12 let in zdaj že presega sonaravno trajnostno vzdržljivost planeta Zemlje.
- V t. i. razvitih deželah vsak občan porabi letno neverjetnih več kot 30 ton hrane, vode, rudnin in virov energije iz narave; za pridelavo hrane uporabne površine so majhne in se naglo manjšajo (zaradi gradnje mest, cest idr., erozije itd.); hrane, odvečne na delu sveta in manjkajoče drugje, se ne da gospodarno in sonaravno spraviti tja;
- Zmanjkuje nafte, vode (tudi za hlajenje jedrskih elektrarn, a predvsem za kmetijstvo, ki troši 70 % vode), prostora in hrane, kot še nikoli v zgodovini človeštva; pričakovati je vojne; Indija in Kitajska kupujeta obdelovalne površine drugje po svetu;
- Napačne metode planiranja in gospodarjenja, ki temeljijo na dolgovih, so se z Zahoda razširile povsod uničevalno;

<sup>6</sup> Ne gre torej za investiranje in delovna mesta kar tako, po neoliberalni predpostavki, da potrebe nenehno obstajajo in se je treba ukvarjati samo z 'ekonomiko dobavne strani' (supply-side economics), tj. stroški, inovacijami, marketingom ipd. V krizi izobilja pač potreb iz običajnega starega stanja ni (več), ker po štirih desetletjih močnega konkurenčnega pritiska in konkuriranja s 'popolno kakovostjo' in inovacijami za tistih 15 % s prejemi vsaj šest dolarjev dnevno ni več nekritičnih potreb in ambicij garati, da bi imeli več, ambicije onih 85 % pa so tako omejene na golo preživetje iz dneva v dan. Investicije za njih ne ustvarjajo novih delovnih mest, dokler ne nastanejo nove, za njih pomembne njihove nove potrebe. Tako je tudi v Sloveniji. V Sloveniji, podobno kot po vsej EU, doživljamo tudi staranje prebivalstva. To pomeni manj ljudi z voljo, ne le sposobnostjo kupovati; dodati je treba vsaj še napornost, ker se dejanski delovni čas ne krajša, ampak daljša (Mekina, 2017). Obenem se krepijo navade, ki so nekoč veljale za razvade, in težnja imeti čim več prostega časa za beg iz stvarnosti in življenja na ukaz.

<sup>7</sup> Že dolgo navajamo predloge za ukrepe. Za Slovenijo je med njimi osrednji prenova zakona o pogojih za dobave javnemu sektorju, od vrtecev in toaletnega papirja, šolstva, zdravstva itd. do vojske in države uprave: dobavljati jim smejo samo ponudniki, ki najbolje od vseh izpolnjuje kriterije družbene odgovornosti (po Horusu, www.horus.si), poslovne odličnosti (po slovenskem zakonu o nagradi za njo) in inovativnosti (tehnološke in ne-tehnološke); predlogi so znani. (Več v: Mulej idr., 2016)

<sup>8</sup> Novosti, ki jih omenja Schwab, pretežno krepijo udobje. To pa pomeni manjšanje sposobnosti preživeti v težjih razmerah, npr. v krizah, da ne govorimo o naravnih katastrofah in vojnah kot najhujših krizah.

<sup>9</sup> Vprašanje »Kdaj ste kupili zadnjič neko srajco ali bluzo iz nuje, tj. ker niste imeli več nobene?« naleti vedno znova na začudenje med ljudmi v Sloveniji in podobnih okoljih, kjer velik del ljudi živi kot del tistih 15 %.

<sup>10</sup> Ne zavzemava se za etatizem kot vladni monopol, ampak za življenje brez vsakih monopolov in z ravnovesnim ter sinergijskim (tj. součinkovalnim) kombiniranjem delovanja trga in plana (prim.: Žakelj, 2013; Merhar, Mulej, Žakelj, 2014; Mulej, idr., ur., 2016 idr.).

- Državni dolg ZDA, npr., je tolikšen, da ozdravitev ni videti izvedljiva: 47.000 USD na občana, poleg tega je osebni dolg 176.000 USD na občana ali 668.000 na družino, prihranki pa so pod 7.000 USD na družino (aprila 2012);
- ltd.<sup>11</sup>

Četudi čakajo človeštvo problemi, ki so enkratni po tipu, obsegu in posledicah, bodo vodili k znanim odgovorom pri ljudeh in v družbah. Navadno se pojavijo v znanih desetih fazah, ki se ponovijo:

1. Neodgovorno nepriznavanje in brezobzirno obnašanje, ki ju večinoma motivirata oblast in denarna korist ter vodita k večjim skupnim težavam in končno v krizo.

2. Ko se pojavijo uničevalni učinki teh težav in postanejo očitni, jih družba poskuša zanikati, pripisati nenaravnim silam ('demonizirati') in celo zapreti v ječe tiste, ki opozarjajo na težave in zahtevajo rešitve.

3. V naslednji fazi velik del družbe prizna, da so problemi realni in je morda prepozno, da bi jih še rešili. Tako se večina vodi prvič sooči s posledicami.

4. Začne se igrati obtoževanja oblastnikov in možne rešitve postanejo del neskončne politične razprave.

5. V tej fazi množično spoznanje napravi prostor za strah. Iskanje rešitev v veri onesposobi 'srednji menedžment' družbe in v nadaljevanju vodi k nesposobnosti delovati odgovorno, obvladovati krizo na eni strani in poskušati preprečiti naraščanje dodatnih težav.

6. Strah preraste v grozovit strah, onemogoči normalne ovire obnašanja in potem podpre hudo napadalnost vse do preraščanja v popoln spopad.

7. Spopad besni, dokler se ne odstranijo povzročitelji stanja strahu.

8. Družba, ali njeni preostanki, pregleda zaloge, kjer še obstajajo, ali so jih pravkar izdelali, ali izgubili.

9. Družba je zdaj sposobna ukvarjati se s težavami trezno in analitično, oblikovati vizionarske zakone in določila in začeti dolgo in naporno pot v obnovo.

10. Družba je zdaj sposobna za prenovno (renesanso) in obdobje velikih dosežkov, dokler se ne pojavi znova faza 1, navadno ob vrhuncu faze 10.

Zdaj je človeštvo nekje med fazama 2 in 3. Do faze 10 bomo prispeli nekako med leti 2025 in 2035, odvisno od načina poti do tja. Tja vodita dve poti:

- takojšnja zaobljuba vsega človeštva, da pusti politiko ob strani in uporabi sodobne pripomočke za reševanje problemov vse družbe, namesto kot strategijo denarnih koristi za maloštevilne;<sup>12</sup>
- resen globalni spopad na veliko ravneh, dokler ne odpadejo problemi ali njihovi povzročitelji, vključno z osnovnim dejavnikom, tj. preveč ljudi.

**Prva pot** vodi v razvoj pripomočkov za sonaravno trajnostjo sožitje, kajti na planetu je veliko ljudi. **Druga pot** vodi k nasilnemu manjšanju prebivalstva sveta za veliko. Čas je, da izberemo, po kateri poti želi človeštvo iti (Schloer, 2012), in to tudi zmore.

Podobno **nevarno sliko dobimo o globalnem gospodarstvu**, če upoštevamo podatke iz ozadja. John Perkins je v intervjuju (in v knjigi o isti temi) povedal, kako po enostranskih in kratkoročnih merilih namesto z družbeno odgovornostjo poslujejo največja globalna podjetja iz ZDA (Glavič, 2012).<sup>13</sup> Tudi vlada ZDA je zgolj njihovo orodje za njihove dobičke, ljudje in narava ne štejejo nič. Nepodkupljivi politiki ne živijo več dolgo. Za ta podjetja zanimive države dobijo posojila za pomoč, ki jih potem ne morejo vrniti, zato njihovi prebivalci postanejo sužnji tujih vlagateljev in velikih korporacij. 'Kar se dogaja v Evropi, predvsem v Grčiji, Španiji, Italiji, na Irskem in Portugalskem, popolnoma ustreza tipičnemu scenariju, ki smo ga vsiljevali ekonomski morilci. Država se s pomočjo skorumpiranih politikov potisne v nevarne tokove in nerazumne naložbe, tako da se mora zadolžiti, potem pa se ji kot rešitev ponudijo strogo varčevanje, ukinjanje šolskega sistema, zdravstva in sociale, da s tem rešujejo bankirje, velike poslovneže in bogataše, ki so povzročili krizo', pravi Perkins po desetletjih izkušenj v vlogi ekonomskega morilca; govori o zablodah kapitalizma.

## Razlogi za družbeno odgovornost zoper posledice neoliberalizma

Skratka: resni družbeno-gospodarski razlogi za družbeno odgovornost (DO) so posledice neoliberalizma, ki ne podpira etike in prakse soodvisnosti in celovitosti.

Odločitev ljudi po OZN, ISO in EU idr., da podprejo razvoj DO (organizacij), ima resne gospodarske razloge: **nujno je najti novo pot iz slepe ulice, v katero je privedla človeštvo sodobna kombinacija globalnega vpliva s kratkoročnim in ozkim premislekom in ravnanjem vplivnih**. Tega je dvignil na vrhunec neoliberalizem, nasprotnik liberalizma, namesto primerne celovitosti, ki jo Adam Smith (2010) vidi kot posledico 'nevidne roke' kot pojave oblike soodvisnosti (ne neodvisnosti, kajti 'mesar nam sicer ne prodaja iz prijaznosti, a ve, da ne bo zaslužil, če odjemalci ne bomo zadovoljni z njim bolj kot z njegovimi konkurenti').

**Posledice enostranskosti in pozabljanja na soodvisnost** so med drugim zlasti te:

(a) Raste sposobnost videti pomembne podrobnosti in hkrati spregledati še bolj pomembne širše posledice.

(b) Raste zadolženost držav in podjetij, hkrati rastejo poleg resničnih tudi navidezne potrebe, zato pa nepotrebno uničevanje naših lastnih naravnih pogojev za preživetje sedanje civilizacije človeštva.

(c) Raste zadovoljenost potreb in zato občutek, da živimo v izobilju, ki pomeni poleg in zaradi udobja slepo ulico, ker ukinja ambicije ustvarjati in garati z namenom imeti več, saj imamo vse, kar štejemo za potrebno, če smo del tistih 15 % in nismo bolešno grabežljivi.

(d) Rasteta zato odpor do delovnih obveznosti, še zlasti tistih brez povezave s konjičkom kot odnosom do vsebine opravljanega dela, in kult lenarjenja.

(e) Raste hkrati kult prostega časa, ko se človek ne počuti kot lastnikovo orodje, sodoben suženj, ampak kot samostojen; obenem pa raste nevarnost, da prosti čas nima ustvarjalne vsebine.

(f) Raste nevarnost, da rast, ki ne more nenehno rasti, raste čez vse meje in zato vodi v krizo izobilja, ki se je še vedno v zgo-

<sup>11</sup> Novejši podatki v javnih občilih ne kažejo boljše slike. Globalna kriza se nadaljuje, dolgovi držav do upnikov in narave ne veljajo za pomembno temo, kar prikrieva resnico, da vsaj dolgoročno ne moreš trošiti, česar nimaš. Poleg tega delovnih mest ne ustvarjajo države in investitorji, ampak potrošniki, ki imajo potrebe in denar ter voljo trošiti. V krizi (materialnega) izobilja (15 % človeštva) in bede (ostalih 85 %) bolj manjka potreb kot izdelkov, zato se z marketingom in oglaševanjem ipd. ustvarjajo navidezne potrebe, ki nesmiselno trošijo vse bolj redke naravne vire, ki jih ni več kot tedaj, ko je bilo ljudi deset tisoč.

<sup>12</sup> Ta pot izraža družbeno odgovornost, druga omenjena pot pa je njeno nasprotje.

<sup>13</sup> 'CETA', sprejeta v 2016/17 med Kanado in Evropsko unijo, podobno utrjuje oblast podjetij nad ljudmi in naravo (javni mediji).

dovini iztekla v propad, pogosto tudi v obliki vojnega rušenja.

(g) Raste zato v sodobnih razmerah nevarnost 3. svetovne vojne, za katero ni zelo verjetno, da ne bi v njej uporabili nuklearnega orožja.

(h) Raste vse to v imenu ohranjanja in nadaljnje rasti materialne blaginje, za katero pa narava ne daje več virov niti ne ustreza več resničnim, prednostnim potrebam ljudi kot posameznikov, družbenih skupin in celotne družbe, lokalne in svetovne. (Mulej idr., ur., 2016).

Vse to pomeni, da je **blaginja danes navidezna in zahteva novo usmeritev razvoja**, namreč **usmeritev k razvoju družbene odgovornosti (DO)**, tj. **odgovornosti vsakogar za vplive na ljudi in naravo, ker uveljavlja soodvisnost in celovit pristop**. To je dolgoročno usmerjeni del človeštva očitno spoznal, saj je Organizacija združenih narodov pred več kot desetletjem sprejela dokument o tem, enako tudi Evropska unija (večkrat, tudi oktobra 2011), novembra 2010 pa tudi Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO, ki združuje skoraj vse države sveta. ISO 26000 o DO zato vsebuje poleg sedmih

nost, zanesljivost in odpravimo veliko stroškov ter težav. Ko bi trg izpolnjeval tri pogoje, ki bi jih povzeli po A. Smithu kot 'lokalni trg, soodvisnost ponudnikov in odjemalcev pod oznako 'nevidna roka' ter nič monopolov', bi bilo v poslovanju lažje doseči izide, h katerim vodi soodvisnost, a takih izidov dandanes ni, ker je neoliberalizem spremenil trg v sredstvo za monopole in zlorabo (Toth, 2008). V drugih bistvenih medčloveških odnosih pravi trg deluje še manj, monopoli (poslovni in državno-birokratski) še bolj, a uničevalno. Zato je smiselno gledati na **DO kot nov družbenoekonomski model** (Več zlasti v: Mulej, Dyck, ur., 2014 in 2015; Mulej idr., ur., 2013; 2014; 2015; 2016).

Torej: na zunaj – po zelo delnih in pristranskih podatkih – koristni, a v resnici uničevalni neoliberalizem naj neha prevladovati in ljudje postanejo ljudje, upravičeni do odličnega – ustvarjalnega in zato prijetnega – življenja zaradi kakovosti svojega dela, ne le stroji in priveski strojev za dobiček zelo drobne manjšine človeštva. Odličnost je seveda vrhunska kakovost, opredeljena s kar najbolj (tj. zadostno in potrebno) **celovitim pristopom**, ne enostranskim. To velja tudi za ekonomsko

## Sklep

Najti je treba, da ne bo 3. svetovne vojne, **vmesno pot**:

- med profiti in delovnimi mesti, ki jih omogoča grozanska proizvodnja orožja, ki vodi k zaostrovanju 'vojne proti terorizmu' in uničevalnim vojnem na Bližnjem vzhodu in v Afriki, ki spravljajo v eksistenčne težave skoraj sto milijonov ljudi, v nadaljevanju pa vse človeštvo, in med družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- med profiti in delovnimi mesti, ki jih omogoča potrošnja v obliki kupovanja nepotrebni izdelkov, ki uničujejo naravne vire, katerih zmanjkuje, in med družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- med vzgojo mladih za razvijeno življenje, normalno v izobilju, hkrati pa vir krize izobilja, saj ni treba garati, da bi imel kaj potrebnega več, saj že vse imaš<sup>14</sup>, in med družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- med kratkoročnimi in ozkimi merili, kaj je prav, na eni strani, in med dolgoročnimi in širšimi merili, ki spadajo v ravnanje z družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- med skrivanjem velikih denarjev v davčnih oazah, ko jih lastniki očitno ne potrebujejo, razen za popolnoma nepotrebno dodatno bogatenje, in na drugi strani med družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- med nenehnim pospešenim naraščanjem človeštva, ki povzroča zastrupljanje narave v imenu proizvodnje zadostnih količin hrane, kar (med drugim) ubija čebele, brez katerih ni mogoče proizvajati hrane, in med družbeno odgovornim gospodarjenjem in življenjem;
- itd.

Brez takih odločitev in praks bo **človeštvo stežka preživelo**.

Globalni družbenoekonomski trendi so torej pred dilemo: ali 3. svetovna vojna ali netehnološka inovacija VKEN vplivnih ljudi, imenovana družbena odgovornost. To je zelo nevarna situacija. Dana ekonomska teorija ne nudi dosti alternativ, kar je še bolj nevarno. Predlagali smo alternativo, tukaj ponovno opozarjamo nanjo. In, kot rečeno, dodajamo: **participacija ljudi kot občanov, ne le kot sodelavcev, lahko krepi družbeno odgovornost**. Praktično spreminjanje demokracije v strankokracijo namesto participacije občanov krepi enostranskost, kajti vlade so pod vplivom monopolnih pod-

*Vse to pomeni, da je blaginja danes navidezna in zahteva novo usmeritev razvoja, namreč usmeritev k razvoju družbene odgovornosti (DO), tj. odgovornosti vsakogar za vplive na ljudi in naravo, ker uveljavlja soodvisnost in celovit pristop.*

osrednjih vsebin, načel in korakov postopka tudi **dva bistvena pojma**, ki pomenita bistven korak naprej k praksi odgovornosti – **(1) soodvisnost** in **(2) celovit pristop**.

Soodvisnosti ne postavlja med temelje DO samo ISO 26000, ampak jo je videl med temelji ekonomije njen najbolj bistveni avtor Adam Smith (Petzinger, 2000; Smith, 2010). Soodvisnost je tudi danes edina realnost vseh uspešnih specialistov, zato tudi **etika soodvisnosti**, drugi pa so nevarni, ker so pretirano enostranski, zato premalo celoviti, da bi bili uspešni in koristni človeštvu. Skratka, brez etike soodvisnosti ni dobre družine, ni dobrega poslovanja, ni dobrega delovanja družbenih služb, državnih in meddržavnih organov in organizacij, s tako etiko pa dobimo pošte-

teorijo. Tako pravita tudi ISO 26000 in Evropska unija, ki šteje DO podjetij za koristno za organizacije in za vso družbo. Če ponovimo še enkrat: EU definira DO kot '**odgovornost organizacij za vplive na družbo**' (EU 2011), kar pomeni, da DO torej sega daleč prek dobrodelnosti, ki je njen droben, četudi važen del. EU (2011) tudi ne omenja več prostovoljnosti pri odločitvi organizacij, ali sprejmejo družbeno odgovornost med svoje lastnosti in sestavine politike, strategije, taktike in prakse, niti tega, da DO sega prek pravnih obveznosti, ampak predvideva akcije držav članic in večjih podjetij. To kaže, da EU uradno šteje, da **DO rešuje hud problem neoliberalne uničevalne gospodarske teorije in prakse**.

<sup>14</sup> Drobni jasen zgled: študentske sobe za dva niso primerne, ker so pač doma v svojih sobah sami. Mi smo študirali v sobah za sedem, seveda pred desetletji. Da ne govorimo o otrocih, ki so dobili obutev, ko je prišel sneg, ne prej.

jetij enostranske, namesto družbeno odgovorne. **Participacija ljudi kot sodelavcev**, ki upoštevajo okoliščine svojega poslovanja in življenja, ima več možnosti, da je primerno celovita in zato uspešna zanje in za njihove organizacije.

### Omenjeni viri

Ambrožič, B., Žlof, S., Feguš, M. in Pfeifer, R. (2014): *Gerontehnološki dobri primeri v starajoči se slovenski družbi. Mednarodna znanstvena konferenca InfoKomTeh 2014, 17. april 2014, Ljubljana.*

Bercko, V. (2017): ZDA. Trumpova Najprej Amerika. Večer, 2. marca, s. 7.

Cassiers, I. (2011): *Beyond the crisis: what prosperity? Acta Europæana Systemica, 1, On-line journal of EUS (European Union of Systemics), <http://aes.ues-eus-eu/aes2011enteteAESZ011.html> N. B. Knjiga za podlago: Cassiers, I. et al: *Redefinir la prosperite. Jalons pour un debat public.* 2011, l'Aube.*

Collins, J., Porras, I. (1997): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* Harper Business, New York.

Collins, J. (2001): *Why Some Companies Make the Leap ... and others Don't, from Good to Great.* Random House, Sydney.

Collins, J. (2005): *Good to Great and the Social Sector: Why Business Thinking is not the Answer.* Keynote Address at Gathering of Leaders. Mohonk, New York.

Čibej, B. (2011): *Ameriška gospodarska kriza: Novim težavam naproti: Delo, 28 September: 6.*

Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2014): *A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines.* Systems Research and Behavioral Science.

Dyck, R. G. in Mulej, M. (1998): *Self-transformation of the forgotten four-fifths.* Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa.

Ećimović, T., Haw, R. B., Mulej, M. (2015): *Nature and social responsibility : the digital scientific book.* Izola: Mestna knjižnica.

Estulin, D. (2008). *Skupina Bilderberg – Gospodarji globaliziranega sveta.* Mengeš: Ciceron.

EU (2011): *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.* COM (2011) 681 final. Brussels, 25. 10. 2011.

Felber, Ch. (2012): *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Deuticke im Paul Zsolnay Verlag, Wien.*

Glavič, B. (2012): *Izpoved ekonomskega morilca posebej za Nedeljski dnevnik. Ne nasedajte politikom, ki vabijo tuje korporacije. Nedeljski dnevnik, 12. nov.: 12-13.*

Godina, V. V. (2016): *Antropološki razlogi za uvajanje ekonomske demokracije v Sloveniji. Poglavje 7: 232-251; v Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V. (uredniki) (2016): *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke. Knj. 1, Družbeno-ekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih, (Knjižna zbirka Frontier, 096), (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Kulturni center: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.**

Gostiša, M. (2011). *Obvezna udeležba delavcev pri dobičku in ekonomska demokracija. V R. Svetlič. K novi paradigmi pravičnosti. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 25-61.*

Hoppe, G. (2012): *Before Nature takes the final Bill. CR Navigator: 43-51.*

Hrast, A., et al, editors (2015): *The 1-10th IRDO International Conference – Social Responsibility and Current Challenges. IRDO Institute for development of social responsibility, and partners.*

ISO (2010): *ISO 26000; See: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf).*

James, O. (2007): *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui.* Random House, London.

Kirn, A. (2012): *Družbenoekološki obrat ali propad. UI, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.*

Kocbek, D. (2012): *Kjer manjka dolgoročnih vizij, so univerze ključni prostor za kritično razmišljanje. Mladina, 20. 11. 2012.*

Kopušar, S. (2011): *Dvomi in resnice o ameriški revščini. Večer v soboto, 19. nov.: 10-11.*

Kovačič Peršin, P. (2016): *Dileme in »kontroverznosti« »najbolj laičnega papeža«. Lubi Slovenci, 21: 20-22.*

Lebe, S. S. and Mulej, M., guest-editors and authors, with coauthors (2014): *Social responsibility and holism in tourism. Kybernetes, vol. 43, No. 3-4.*

Leech, G. (2012): *Capitalism – a structural genocid.* ZED Books, London, New York.

Mekina, B. (2017): *Za krajši delovnik. Mladina, 01. s. 19-23, 6. 1. 2017.*

Merhar, V., M. Mulej, V. Žakelj (2014): *Odpravljanje neoliberalistične protireformacije državnega kapitalizma, Naše gospodarstvo, 60, No. 5-6, 68-76.*

Mulej, M., Dyck, R., editors (2014, 2015): *Social responsibility beyond neo-liberalism and charity; 4 knjige. Bentham, Shirjah, UAE.*

Mulej, M., guest-editor and author, with coauthors (2013): *Social Responsibility – measures and measurement. Systems Practice and Action Research, vol. 26, No. 6.*

Mulej, M., guest-editor and author, with coauthors (2014 and 2015): *Social responsibility – a new socioeconomic order. Systems Research and Behavioral Science, vol. 32, No. 2.*

Mulej, M., Hrast, A., Naterer, A. (uredniki) (2016). *New social realities from the view of social responsibility : newest scientific views with case studies : [conference proceedings] = Nove družbene realnosti z vidika družbene odgovornosti : novi znanstveni pogledi s primeri dobrih praks : [zbornik prispevkov]. (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO).*

Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V., Hrast, A., Čagran, B. (uredniki) (2016): *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke. Trilogija. (Knjižna zbirka Frontier, 096, 097, 098), (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Kulturni center: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.*

Nixon, B. (2004): *Speaking Plainly – A New Agenda for the 21st Century. V: Crowther, D., and Calicut, K. T., editors (2004): Stakeholders and Social Responsibility. ANSTED University, Penang.*

Plešnar, J. (2012): *Skriti zaklade elite. Večer, 23. julij: 7. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Basics Books, New York.*

Schloer, H. (2012): *One Minute before 12: Understanding the Global Model. Schloer Consulting Group – SCG; objavljeno po internetu 6. novembra 2012.*

Schwab, K. (2016): *Četrta industrijska revolucija. World Economic Forum, Ženeva (slovenska izdaja).*

Smith, A. (2010): *Bogastvo narodov. Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov. Studia humanitatis, Ljubljana (original: 1759).*

Smovršnik, T. (2012): *IEA: Če ne bo sprememb politik, bo premog v roku 10 let prehitel nafto. En. novice, 27. 12.*

Szczesna-Makuch, B. (2012): *Sustainable production, sustainable products, a sustainable world? CR Navigator: 53-61.*

Šori, M. (2017): *Svet. Singapur in Hongkong. Rivalstvo je dobro za hiter razvoj. Dnevnik, 09.3.: 28.*

Štrukelj, T. (2015): *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja : doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.*

Toth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje. Ljubljana: GV Založba, in Društvo komunikatorjev Slovenije.*

Vitali, S., Glattfelder J. B. & Battiston S. (2011). *The network of global corporate control. PLoS ONE 6(10): e25995. Doi:10.1371/journal.pone.0025995.*

[www.horus.si](http://www.horus.si)

Žakelj, V. (2013): *Čas je za ekosocializem. Ljubljana: VBG.*

## Standard ISO26000:2010

Družbena odgovornost je odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje:

- prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe
- upošteva pričakovanja déležnikov
- je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja
- je integrirana v celotno organizacijo in se izvaja v vseh njenih odnosih

## Zeleni dokument EU

Pogled Evropske unije na družbeno odgovornost podjetij (CSR) je leta 2001 Evropska Komisija predstavila v dokumentu z nazivom Zeleni dokument za promocijo Evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij. V tem dokumentu je družbena odgovornost podjetij predstavljena kot "koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z déležniki".

"Družbeno odgovornost lahko najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe." (Cooper, Vargas, 2004; Brandon, Lombardi, 2005)

**IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti,**  
[http://www.irdo.si/druzbena\\_odgovornost.html](http://www.irdo.si/druzbena_odgovornost.html)



Piše:

mag. Leja Drogenik Štibelj

## Trend rasti lastniškega deleža zaposlenih v Evropi

*Rezultati raziskave združenja EFES kažejo rast lastniškega deleža zaposlenih v Evropi. Vse več velikih podjetij ima vsaj pomemben, to je odstotek ali več, znaten (6 odstotkov ali več) ali kontrolni delež<sup>1</sup> (20 odstotkov ali več) kapitala podjetja v lasti zaposlenih.*

### Uvod

Evropsko združenje za lastništvo zaposlenih – EFES (European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation, <http://www.efes-online.org>) vse od leta 2006 sistematično spremlja in objavlja rezultate **raziskav o gibanju lastniškega deleža v največjih podjetjih v Evropi**<sup>2</sup>. Raziskava za leto 2016 zajema 31 evropskih držav, in sicer vseh 28 držav članic Evropske unije<sup>3</sup>, poleg teh pa še Norveško in Švico ter Islandijo.

V raziskavo je vključenih 2.335 evropskih podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi in spadajo v skupino največjih podjetij v Evropi. Teh 2.335 podjetij predstavlja (glede na višino tržne kapitalizacije v letu 2016) 99 odstotkov celotne evropske tržne kapitalizacije podjetij, ki so uvrščena na borzo, kar pomeni, da gre za zelo dobro pokritost velikih evropskih podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi. Glede na lastniški delež, v raziskavo vključenih podjetij, je 1.220 oziroma **52 odstotkov** takih, kjer

imajo zaposleni v lasti vsaj odstotek ali več kapitala podjetja (kar pomeni, da imajo v lasti **pomemben** delež kapitala), 464 oziroma **20 odstotkov** je podjetij, kjer imajo zaposleni v lasti 6 ali več odstotkov kapitala (kar pomeni, da imajo v lasti **znaten** delež kapitala) in 266 oziroma **11 odstotkov** je podjetij, kjer imajo zaposleni v lasti 20 ali več odstotkov kapitala podjetja (kar pomeni, da imajo v lasti **kontrolni** delež kapitala).

Med podjetji, ki so vključena v raziskavo, najdemo številne izjemne primere z vidika udeležbe zaposlenih v lastništvu: avstrijski **Voestalpine** (jeklarska industrija) z 48.000 zaposlenimi, kjer je lastniški delež zaposlenih 14,5 odstotka; francoski **Saint-Gobain** (gradbeni materiali) s 170.000 zaposlenimi, ki imajo v lasti 8,1 odstotka deleža podjetja; norveški **Veidekke** – (težka industrija) – s 7.000 zaposlenimi, ki imajo v lasti 15,4 odstotka podjetja; **Svenska Handelsbanken** (bančništvo) iz Švedske z 12.000 zaposlenimi, ki imajo v lasti 10,3 odstotka; **Mondragon Corporación** (več-sektorska kooperativa) iz Španije s 74.000

zaposlenimi, ki imajo v lasti 89,9 odstotka podjetja; nemški **Siemens** (elektronika) s 348.000 zaposlenimi, ki imajo v lasti 3,1 odstotka, **PRYSMIAN** iz Italije (žična in kabelska industrija) z 19.000 zaposlenimi imajo v lasti 2,5 odstotka, in največje britansko podjetje v lasti zaposlenih **John Lewis Partnership** z 91.500 zaposlenimi, ki so lastniki podjetja prek sklada zaposlenih.

### Statistični podatki udeležbe zaposlenih v lastništvu v največjih evropskih podjetjih

Podatki raziskave (Tabela 1) kažejo, da se je delež največjih evropskih podjetij, ki so svojim zaposlenim ponujala organizirane lastniške sheme, od leta 2006 do leta 2016 povečal za 19 odstotkov, in sicer s 74,3 odstotka v letu 2006 na 93,6 odstotka v letu 2016. **Leta 2016 je tako skoraj 94 odstotkov vseh velikih evropskih podjetij imelo kakršnekoli organizirane lastniške sheme**, 53 odstotkov podjetij je svojim zaposlenim ponujalo široke lastniške sheme, ki so namenjene vsem zaposlenim (ne le vodilnemu kadru) (glej tudi Graf 2); delež se je v obdobju 2006-2016 povečal za 14 odstotkov. V letu 2006 je 50 odstotkov podjetij zaposlenim ponujalo delniške opcijske sheme, medtem ko je delež podjetij z opcijskimi shemami v letu 2016 znašal 63 odstotkov. Nove delniške sheme je v letu 2016 ponudilo 28 odstotkov podjetij, kar je v zadnjih šestih letih konstanten delež. Delež novo uvedenih shem je bil nižji le v

<sup>1</sup> Kontrolni delež se običajno omejuje na 25 odstotkov lastništva kapitala; podatki iz te raziskave pa v kvoto podjetij, kjer imajo zaposleni v lasti kontrolni delež podjetja, štejejo tudi taka, kjer je lastniški delež večji od 20 odstotkov.

<sup>2</sup> Idejna zasnova baze podatkov, na kateri je narejena raziskava, je bila testirana leta 2005. S podporo Evropske komisije – Generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, je bila leta 2006 vzpostavljena izčrpana baza, ki se je v letih od 2007 do 2016 še dopolnjevala in posodabljala.

<sup>3</sup> Od 1. julija 2013 ima Evropska unija 28 držav članic: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Hrvaška, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska in Velika Britanija.

**Tabela 1:** Podatki udeležbe zaposlenih v lastništvu v obdobju 2006-2016 v največjih evropskih podjetjih

	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Število zaposlenih – lastnikov (v tisočih)	/	7.933	8.333	8.253	7.883	7.772
Delež zaposlenih v lastniški strukturi	2,5 %	2,8 %	2,9 %	2,8 %	3,1 %	3,2 %
Višina kapitala na zaposlenega (v milijonih EUR)	208	241	201	203	312	325
<b>Delež največjih evropskih podjetij s/z:</b>						
kakršnimkoli lastniškimi shemami	74,3 %	80,9 %	85,8 %	88,1 %	91,2 %	93,6 %
širokimi shemami	38,8 %	43,1 %	45,1 %	47 %	49,1 %	52,5 %
opcijskimi delniškimi programi	50,1 %	55 %	56,8 %	58,8 %	60,4 %	62,6 %
novouvedenimi shemami	/	31,4 %	26,1 %	28 %	28,2 %	28,2 %
novouvedenimi shemami	/	31,4 %	26,1 %	28 %	28,2 %	28,2 %

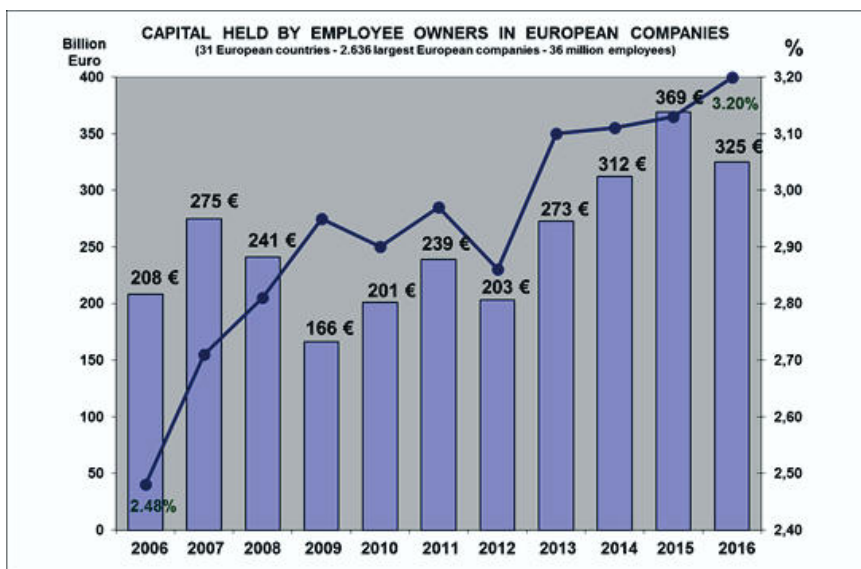
Vir: Mathieu (2016, 8) – prirejena tabela.

času gospodarske krize v letih po letu 2008.

Število zaposlenih lastnikov, torej zaposlenih, ki so vključeni v kakršnokoli organizirano lastniško shemo, je bilo v letu 2016 7.772, kar je manj kot v letu 2010, ko je bila ta številka najvišja. Največ zaposlenih lastnikov najdemo v Franciji in v Veliki Britaniji (Graf 3).

ništva zaposlenih, z izjemo nihanj v času gospodarske krize. Vpliv finančne krize je zelo viden pri višini kapitala v lasti zaposlenih, saj se je ta leta 2008 začel zmanjševati in v letu 2009 padel na 166 milijard evrov. V letu 2010 se je položaj začel izboljševati, vendar je v letu 2012 zopet prišlo do padca na 203 milijardi evrov. V letu 2013 pa je višina kapitala v lasti zaposlenih

**Graf 1:** Lastniški delež zaposlenih v največjih evropskih podjetjih in višina kapitala v lasti zaposlenih v obdobju 2006-2016



Vir: Mathieu (2016, 9).

Podatki raziskave (Graf 1) za obdobje 2006-2016 kažejo trend rasti deleža last-

zopet dosegla raven pred nastopom finančne krize in se v naslednjih letih še višala. V

letu 2015 se je višina kapitala v lasti zaposlenih glede na leto 2009 celo podvojila. Tudi v letu 2016 ni bila bistveno manjša, saj je znašala 325 milijard evrov.

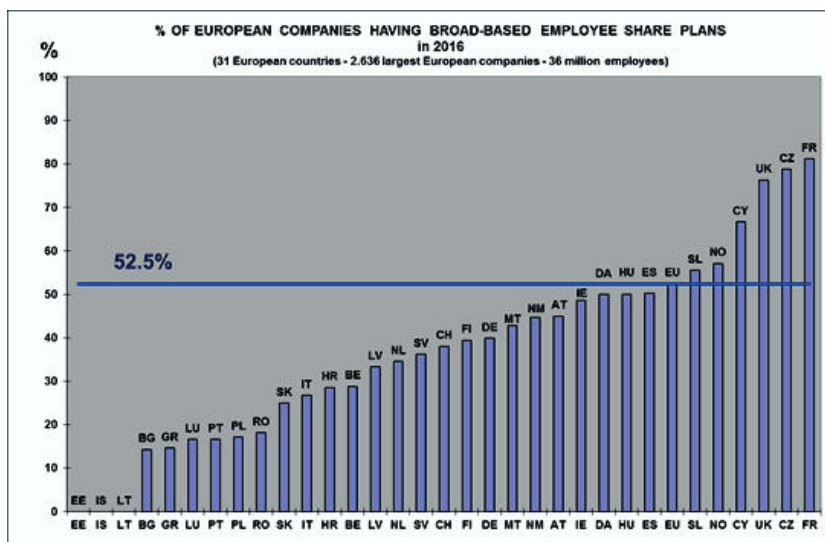
Skladno z gibanjem deleža kapitala v lasti zaposlenih, se je gibal tudi delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi največjih evropskih podjetij. Ta kazalnik je beležil hitro rast vse do leta 2009, ko je delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi največjih evropskih podjetij znašal 2,95 odstotka. Med letoma 2010 in 2012 so si sledili vzponi in padci, vendar je delež v letu 2013 ponovno porasel na 3,1 odstotka. V naslednjih letih se je trend rasti nadaljeval.

### Udeležba v lastništvu v posameznih evropskih državah

V spodnjih grafih so predstavljeni posamezni izsledki iz raziskave po posameznih evropskih državah v letu 2016. Čeprav raziskava zajema 31 držav (države EU z Norveško in Švico ter Islandijo), ima vsak graf 33 stolpcev. Dodatna sta stolpca »EU« in »NM«, kjer prvi prikazuje povprečje za vse v raziskavo zajete države skupaj, drugi pa povprečje za 13 novih držav članic Evropske unije (Estonija, Litva, Latvija, Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Malta in Ciper, Bolgariji, Hrvaški, Romuniji) z izjemo Poljske.

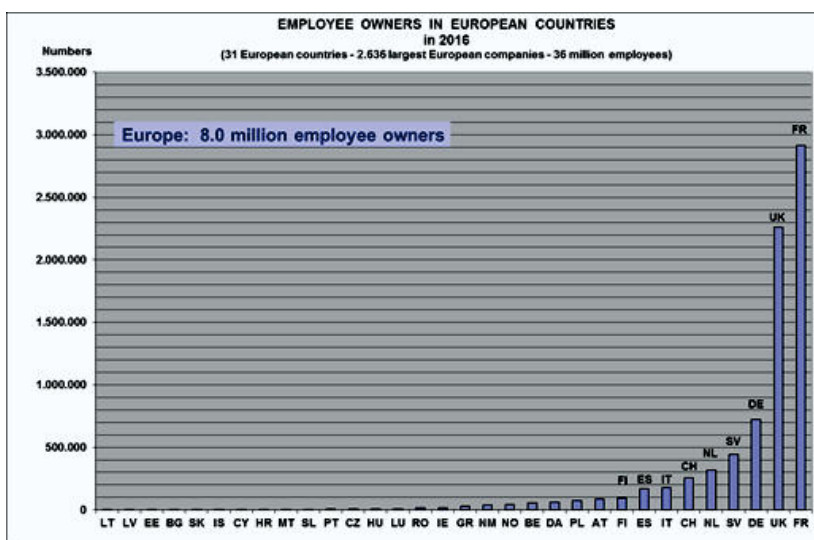
Države članice Evropske unije imajo različno razvito področje lastništva zaposlenih. Vlade, ki so bolj predane uveljavljanju shem finančne participacije na daljši rok, bolj spodbujajo uveljavljanje teh shem in bolj aktivno spremljajo uvajanje shem v podjetjih (Pendleton in drugi 2001; Pendleton in Poutsma 2004). V državah s proaktivno vladno politiko na področju finančne participacije je uporaba shem finančne participacije bolj razširjena (Kluge in Wilke 2007). Tako se delniške sheme z večjo verjetnostjo pojavljajo v Veliki Britaniji, v liberalnih tržnih gospodarstvih in v večjih podjetjih – javnih delniških družbah ter podjetjih, kjer je moč zaposlenih šibka (Croucher in drugi 2010). Francija je tako po deležu podjetij s širokimi shemami (Graf 2) kot številu zaposlenih lastnikov (Graf 3) in višini kapitala, ki je v lasti zaposlenih (Graf 4), uvrščena na sam vrh. Je namreč edina država z zakonsko predpisano shemo delitve dobička med zaposlene in varčevalnimi načrti za zaposlene, ki podjetja z več kot 50 zaposlenimi obvezujejo k delitvi dobička med zaposlene, podjetja z manj kot 50 zaposlenih pa lahko uporabijo ta model na prostovoljni osnovi. Franciji sledita Velika

**Graf 2:** Delež največjih evropskih podjetij s širokimi shemami v letu 2016



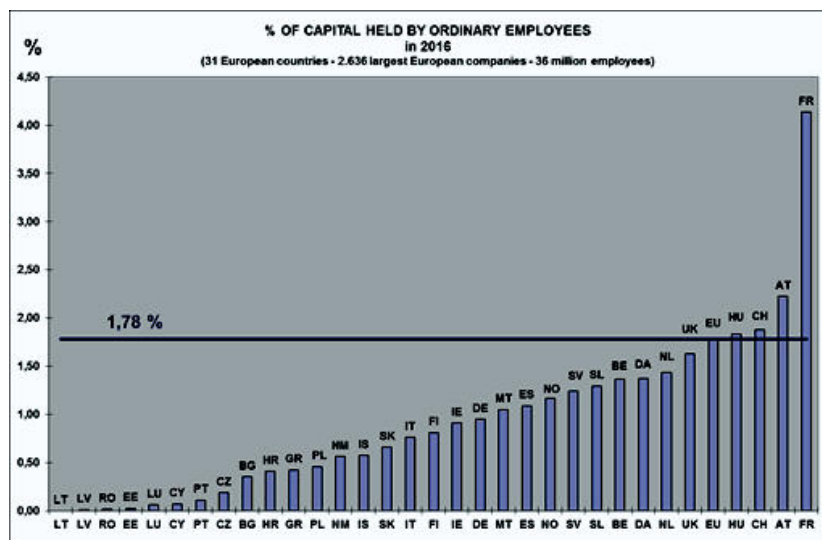
Vir: Mathieu (2016, 57).

**Graf 3:** Število zaposlenih, vključenih v lastniške sheme v letu 2016



Vir: Mathieu (2016, 69).

**Graf 4:** Delež kapitala v lasti zaposlenih (brez vodilnega kadra) v letu 2016



Vir: Mathieu (2016, 52).

**Britanija in Avstrija**, kjer se delež udeležbe zaposlenih v lastništvu zaradi proaktivne vladne politike čedalje bolj povečuje.

**Ciper in Češko** v nekaterih grafih najdemo zelo visoko (Graf 2), kar je na Cipru posledica dolge tradicije kooperativ, ki so zelo močne, številne in razširjene, imajo pa tudi aktivno podporo s strani vlade. Ciper ima tudi pravno ureditev, ki povsem temelji na principih, ki so uveljavljeni v Veliki Britaniji, in to velja tudi v poslovni praksi. Visoko mesto Češke pa je posledica velikega števila večjih delavskih kooperativ, ki jih ima ta država. Slovenija se po podatkih, v raziskavo vključenih podjetij<sup>4</sup>, uvršča pod povprečje evropskih držav, v primerjavi z novi državami članicami pa precej nad povprečje.

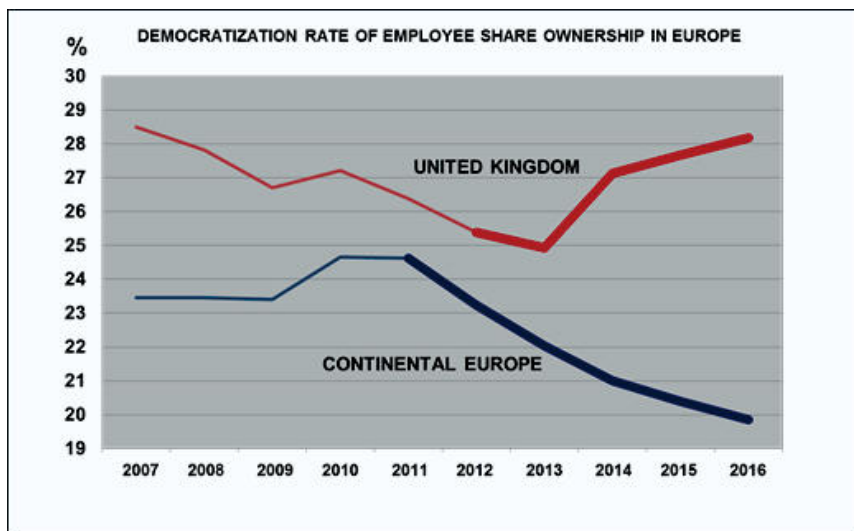
Na repu lestvice so **nove države članice Evropske unije**, kjer področje udeležbe zaposlenih v lastništvu ni bilo razvito pred vstopom v Evropsko unijo, stanje pa se tudi v vseh letih po vstopu ni spremenilo.

Graf 5 (stran 14) prikazuje **naraščajoč razkorak glede lastništva zaposlenih med celinsko Evropo in Veliko Britanijo**. V Veliki Britaniji je v letu 2016 imelo 28 odstotkov zaposlenih lastniški delež v podjetju, v katerem so zaposleni, v Evropi pa je delež zaposlenih z lastniškim deležem padel pod 20 odstotkov.

**Britanska vlada** je v obdobju 2010-2015 s številnimi spodbudami promovirala lastništvo zaposlenih. Leta 2012 je bil (po naročilu britanske vlade) predstavljen pregled lastništva zaposlenih s priporočili, ki se nanašajo predvsem na odpravo treh ključnih ovir (premajhna prepoznavnost lastništva zaposlenih, pomanjkanje sredstev za spodbujanje lastništva zaposlenih ter zapletena zakonodaja in davčna ureditev področja) za nadaljnji razvoj lastništva zaposlenih v zasebnem sektorju (glej Nuttall 2012). Na podlagi tega pregleda je vlada sprejela številne ukrepe za spodbujanje posrednih oblik udeležbe zaposlenih v lastništvu, ki v preteklosti niso bile deležne toliko davčnih spodbud kot neposredne oblike (Martin 2015). Z oblikovanjem, v nadaljevanju predstavljenih spletnih priročnikov za lažjo uporabo delniških shem ter ustanovitve Urada za poenostavitev davčne zakonodaje (angl. *Office of Tax Simplification*),

<sup>4</sup> V raziskavo so zajeta naslednja večja slovenska podjetja: Datalab, Gorenje, Intereuropa, Istra-benz, Krka, Luka Koper, Mercator, Petrol, Pivovarna Laško, Sava, Sava Re, Telekom Slovenije, Zavarovalnica Triglav, Domel, ETI Elektroelement, Etiketa, Kovinoplastika in Odeja.

**Graf 5:** Delež zaposlenih, vključenih v lastniške sheme – primerjava podatkov med največjimi evropskimi in britanskimi podjetji v letu 2016



Vir: Mathieu (2016, 4).

ki je del *HM Treasury*, je vlada na pobudo strokovnjakov (glej Nuttall 2012) želela poenostaviti zapleteno britansko davčno zakonodajo. Novoustanovljeni Urad britanski vladi svetuje glede poenostavitve davčnega sistema in glede izpeljave morebitnih reform. Ob ustanovitvi leta 2011 je pričel s pregledi kompleksnosti odobrenih in neodobrenih delniških shem. Leta 2012 je izdal poročilo s predlogi za spremembe in poenostavitve davčne obravnave odobrenih shem, leta 2013 pa še posvetovalno poročilo s predlogi za spremembe in priporočila za poenostavitve neodobrenih shem.

V tem obdobju je vlada vzpostavila sistem samocertificiranja, kar pomeni, da organizator sheme do določenega roka v sistem HMRC vpiše shemo, nato pa se ob izpolnjevanju pogojev izvede samopriditev. Do 6. aprila 2014 je veljalo, da organizator sheme pred uvedbo le-te pridobi soglasje s strani HMRC-ja glede izpolnje-

vanja pogojev. Od tega datuma naprej odobritev zaradi samocertificiranja ni več potrebna.

### Zaključek

Podatki po posameznih evropskih državah kažejo na **čedalje večji razkorak med deležem udeležbe zaposlenih v lastništvu**. Med državami so precejšnje razlike glede razvitosti lastništva zaposlenih, kar je predvsem posledica zakonodajnih razlik, spodbujevalnih politik in fiskalnih spodbud, torej različnega kulturnega, pravnega in institucionalnega okolja.

Tako na vrhu kot na repu lestvice so že vsa leta, odkar združenje EFES izvaja tovrstne raziskave, enaka imena držav, viden pa je čedalje večji razkorak med državami, ki področju namenjajo pozornost in podporo (predvsem Velika Britanija in Francija) ter med tistimi, ki udeležbe zaposlenih v lastništvu ne spodbujajo in področju ne za-

gotavljajo niti osnovnega zakonskega okvira, v okviru katerega bi bilo področje formalno urejeno (predvsem nove države članice, vključno s Slovenijo). Velika Britanija je primer države, ki ima zaradi močne in dolgoročne vladne podpore razvoju tega področja zelo urejen in razvejan sistem udeležbe zaposlenih v lastništvu. Stanje v Sloveniji je na tem področju popolnoma drugačno. V javnih razpravah, širši in poslovni javnosti, ni namenjeno veliko pozornosti kapitalski udeležbi zaposlenih v lastniški strukturi podjetja. Področje pri nas ni sistemsko urejeno niti ustrezno davčno spodbujeno.

### Viri:

Croucher, R., M. Brookes, G. Wood in C. Brewster. 2010. Context, strategy and financial participation: a comparative analysis. *Human Relations* 63 (6): 835-855. Dostopno na: [http://eprints.mdx.ac.uk/4471/1/Human\\_Relations\\_article.pdf](http://eprints.mdx.ac.uk/4471/1/Human_Relations_article.pdf) (25. avgust 2015).

Mathieu, M. 2016. *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European countries 2016*. Bruselj: European Federation of Employee Share Ownership.

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

Pendleton, A., E. Poutsma, J. van Ommeren in C. Brewster. 2001. *Employee share Ownership and Profit-sharing in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Pendleton, A. in E. Poutsma. 2004. *Financial participation: The role of governments and social partners*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Kluge, N. in P. Wilke. 2007. *Board-level participation and workers' financial participation in Europe State of the art and development trends*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (ETUI-REHS). Dostopno na: [file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financial%20participation%20R102%20\(v2-ok-hi\).pdf](file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financial%20participation%20R102%20(v2-ok-hi).pdf) (10. maj 2015).

»Argumenti za in proti zaposlenim ali zunanjim lastnikom so danes v Sloveniji praktično enaki kot pred leti, ko se je začela debata glede optimalnega načina lastninjenja. Gre za spor, ki redko temelji na strokovnih in znanstvenih argumentih. Apriorno zastopanje lastništva zaposlenih je manj prisotno, ker je splošna družbena klima obrnjena k spremembam, na lastništvo zaposlenih pa se pogosto še vedno gleda kot na kontinuiteto prejšnjega sistema. Nevarnost apriornega zavzemanja za lastništvo zaposlenih je v tem, da ne spodbuja reševanja problemov, vezanih na lastništvo zaposlenih.

Apriorni nasprotniki lastništva zaposlenih uporabljajo kot argumenta proti lastništvu zaposlenih podobnost lastništva zaposlenih s prejšnjim, neuspešnim sistemom delavskega samoupravljanja in potrebo po koreniti spremembi in prevzemanju konceptov in institucij kapitalističnega tržnega gospodarstva. V Sloveniji se lahko odločimo za več kot eno različico kapitalizma – v razvitem kapitalističnem svetu obstajajo različne zgodbe o uspehu. Današnja finančna in ekonomska kriza pa zgovorno priča o tem, kakšne in kako resne so pomanjkljivosti ekonomske paradigme, ki je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se razkrajali socialistični režimi, veljala za zgodovinsko zmagovalko brez konkurence. Tako danes v Sloveniji pa tudi v velikem delu razvitega sveta ponovno iščemo načine, kako usmerjati gospodarski razvoj, da bi bil čim bolj in čim dlje učinkovit. Slovenska zgodovina, pričakovanja in vrednostne usmeritve prebivalstva, kot tudi dognanja sodobne organizacijske teorije močno podpirajo razvojne usmeritve, ki so blizu temu, kar je v temelju argumentov zavzemanja za lastništvo zaposlenih – ekonomskim rešitvam, ki združujejo kriterije ekonomske učinkovitosti in demokratičnosti.«

**Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela**, *Lastništvo zaposlenih, menedžment in poslovna uspešnost*, ID, št. 11/2008



Piše:  
dr. Elizabeta Zirnstein

## Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu – kje se v praksi zatika in kaj lahko še storimo?

*V prispevku z naslovom »Pravni vidiki obvladovanja trpinčenja (mobinga) na delovnih mestih«, ki je bil objavljen v številki 2/2016 te revije, sem predstavila pravno ureditev trpinčenja na delovnem mestu ter predlagala nekatere institucionalne ukrepe v podjetjih v smeri čim bolj učinkovitega pristopa k reševanju aktualnih primerov mobinga v praksi. V tej številki revije pa podajam svoja razmišljanja o tem, zakaj se v praksi pri preventivnem in kurativnem delovanju v povezavi z mobingom v zadnjih nekaj letih nismo premaknili naprej.*

Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski in strukturni, se jih je tako treba tudi lotiti. V prispevku izpostavljam, da zgolj sprejem internega splošnega akta (običajno je to pravilnik) ne more bistveno prispevati k preprečevanju mobinga, še manj pa h kurativnemu delovanju. Na državni ravni ni institucij, ki bi nudile pomoč žrtvam v primerih mobinga. Zelo pomembno vlogo in odgovornost imajo člani svetov delavcev in sindikalni zaupniki, ki se v organizacijah pogosto znajdejo v vlogi zaupnikov za mobing. Opozarjam na pomen njihovega izobraževanja, ki ga je v praksi premalo, oziroma ga ni. Na tem področju bi lahko v prihodnosti zelo pomembno vlogo odigralo tudi Združenje svetov delavcev.

### Uvod

Danes se vse več organizacij odloča za vzpostavitev različnih sistemov in politik zoper trpinčenje na delovnem mestu (v nadaljevanju uporabljam tudi izraz »mobing«). Nekatere zato, ker so mobing evidentirale kot hud problem, ki se ga je treba lotiti z vso resnostjo. Druge zaradi tega, ker jim ukrepanje na tem področju nalaga zakonodaja. Tretje morda zato, ker svet delavcev zahteva sprejetje ustreznih ukrepov.

### Zgolj sprejem splošnih pravnih aktov ni pravi odgovor

Prvi problem, ki ga vidim v praksi, je v tem, da se delodajalci pri preprečevanju mobinga najprej osredotočijo na sprejem splošnih pravnih aktov, ki urejajo to področje. Pri veliko organizacijah je **to tudi vse, kar storijo v smeri preprečevanja mobinga**. Zato je najbrž na mestu opozorilo, da se s pravilniki o preprečevanju mobinga slednjega ne da izkoreniniti iz vsakodnevne prakse, oziroma da sprejem pravilnika ni tisti prvi korak, ki bi ga priporočala organizacijam, ki želijo na tem področju resnično narediti red. Ker inšpektorji za delo zakonsko zahtevo po sprejemu ukrepov za zagotovitev varnega in zdravega delovnega okolja očitno razumejo tudi tako, da mora delodajalec sprejeti odgovarjajoči pravilnik, ki se nanaša na mobing, je tovrstno obnašanje razumljivo. O tem, kakšen naj bi bil ta pravilnik, bom pisala v katerem od prihodnjih prispevkov za to revijo. Vsekakor pa se je v zvezi s tem treba zavedati, da je **mobing proces, ki traja v času** (dlje časa trajajoča in ponavljajoča se dejanja so tudi bistveni element zakonske opredelitve trpinčenja, glej 8. člen ZDR-1). Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski in strukturni, bi morali biti tudi ukrepi za preprečevanje mobinga predvsem organizacijski, ne pa for-

malno-pravni. Predpogoj za postavitve teh ukrepov pa je **poznavanje pogojev, v katerih mobing dobro uspeva**. Katere so torej značilnosti organizacij, kjer je okolje za mobing »ugodno«?

### Vzroki za mobing so predvsem organizacijski

Mobing se pogosteje pojavlja **v organizacijah, za katere so značilni zlasti**: površna komunikacija ali vrzeli v komunikacijskih omrežjih, slabo organizacijsko vzdušje, stresna narava dela, notranji konflikti, slabo opredeljene naloge, neravnovesje pri dodeljevanju pooblastil, prevelike delovne obremenitve, pomanjkljivosti in negotovosti, povezane z upravljanjem, monotonost dela, avtoritarni stil vodenja in podobno. Na individualni ravni, kadar so vzroki za mobing predvsem v osebnosti povzročitelja, pa gre za **naslednje značilnosti povzročiteljev**: osebnostne motnje, nizka stopnja empatije, plitko čustvovanje, nizka stopnja integritete, prevelika ambicioznost, visoka potreba po nadzoru, konflikt med pričakovanji na delu in lastnimi zmožnostmi, občutek ogroženosti. V zvezi s tem nekateri raziskovalci govorijo celo o osebah z narcističnimi motnjami osebnosti, za katere je značilno bolešno precenjevanje samega sebe, pretirani egocentrizem, drugih ljudi ne

morejo doživljati kot sebi enake (pomembni so le, če strežejo njihovemu samopotrjevanju), poleg tega pa tudi niso sposobne odnosov jaz – ti.

Vsekakor se mobing **lahko pojavi v vsaki organizaciji, zgodi se lahko vsakomur**. V organizacijah, kjer je vzpostavljeno zdravo delovno okolje in zdravi medčloveški odnosi, je manj verjetno, da se bo mobing razpasel, razširil, postal stalnica. Storilcu v takšnem okolju običajno ne uspe izvajati svojega nasilja. Prvi in pravi korak k preprečevanju in odpravljanju mobinga je zato v vzpostavitvi in ohranjanju zdravih delovnih odnosov. V literaturi zasledimo **naslednje značilnosti zdravega in podpornega kolektiva**:

- Ljudje drug drugega vidijo kot edinstvene osebe; vsakogar se nagovarja glede na njegove specifične potrebe, da se zagotovita optimalni razvoj in boljše delovanje.
- Ljudje med sabo ne tekmujejo, ampak sodelujejo pri sprejemanju skupnih odločitev.
- Ljudje se počutijo varne, njihovi prispevki se cenijo, rezultati so vidni, ljudje začnejo čutiti skupnost.
- Ljudje sprejemajo razlike kot normalne in se jim ne izogibajo, spore rešujejo in pri tem upoštevajo razvoj in interese vseh.
- Ljudje povečujejo svojo moč na tak način, da je drugim ni treba izgubiti.

Najbrž so zgoraj navedene značilnosti podpornega kolektiva v luči današnjih gospodarskih, socialnih in družbenih razmer **težko dosegljiv ideal**. V organizacijah bo zato najbrž bolj primerno začeti z realnimi cilji in majhnimi koraki. Na primer: vzpostavi se kultura odprtih vrat, vsak lahko prispeva ideje, goji se medsebojno spoštovanje, na sestankih se o težavah strpno, vendar odkrito govori ipd. Zapišemo lahko, da prav vsak posameznik s svojim vedenjem prispeva k splošnemu organizacijskemu vzdušju. Na podoben način vsak posameznik tudi prispeva (ali ne prispeva) k temu, ali se bo mobing v organizaciji razvil, razširil oziroma preprečil.

## Za mobing potrebujemo "mob"

Ključno vprašanje, ki si ga lahko zastavi vsak posameznik v sistemu spreminjanja obstoječih načinov in vzorcev obnašanja, je torej: **Kaj bom storil/a, da bom prispeval/a k zdravju svojega kolektiva? Kako**

**lahko z znanjem, izkušnjami, položajem in vplivom, ki ga imam v organizaciji, storim, da se mobing ne bo izvajal, ali da se bo zmanjšal in postopoma odpravil?**

Izvrševanje dejanj mobinga (v smislu dlje časa trajajočega in sistematičnega trpinčenja, nasilja) je namreč nemogoče v organizaciji, ki tega ne podpira. Okolje samo po sebi moberja onemogoči, saj ne tolerira takega obnašanja.

Za mobing **potrebujemo »mob«** (organizacija oziroma njeni zaposleni nasilje tolerirajo, žrtev na neki način žrtvujejo, linčajo). Zato je zelo pomembno, kako se v organizacijah odzovemo na prvi pojav mobinga. Če je odziv ustrezen tako, da sporoča: takega ravnanja ne dovoljujemo, tako ravnanje ni sprejemljivo, se mobing najverjetneje ne bo več pojavil. Kadar mobing že obstaja, pa se da z majhnimi koraki in s kombinacijo različnih pristopov in ukrepov ta položaj najprej zaježiti, nato pa postopoma zmanjševati in tudi odpraviti. Naj pri tem opozorim, da gre za **»tek na dolge proge«**, uspehov z danes na jutri ne smemo pričakovati. Problem, ki ga vidim v praksi, pa je v tem, da se le malo organizacij loti mobinga na tak način. Ko se pojavi prvi pojav mobinga, ga najraje vsi, od vodstva navzdol, pometejo pod preprogo. Pri tem nihče si ne upa povedati na glas, da je samo vprašanje časa, kdaj se bo nasilnež spravil na naslednjo žrtev in potem spet na naslednjo. Sčasoma postane trpinčenje nekaj normalnega, s katerim se spopada vsak v takšni organizaciji, vsak na svoj način. K obstoju takega stanja zato prispevajo (so prispevali) pravzaprav vsi.

## Na državni ravni ni institucij za pomoč žrtvam mobinga

Žrtve se na pojav mobinga različno odzivajo in ga različno »uspešno« preživijo, ali pa ne preživijo (iz prakse so znani primeri, ko žrtev obupa in odpove pogodbo o zaposlitvi, hudo zboli, naredi samomor). Kako se bo žrtev odzvala na pojav trpinčenja, je odvisno najprej od nje same in njenih lastnosti, nato pa tudi od tega, katere možnosti sploh ima na voljo ter koliko jih pozna. V praksi se žrtve mobinga **običajno ne odločijo takoj za ukrepanje**. Včasih celo verjamejo, da je težava v njih samih (in ne v storilcu). Šele ko postane položaj nevzdržen, ali ko žrtev na to opozori okolica (prijatelj, partner, družina), začnejo razmišljati o tem, kako bi problem rešile. Pogosto sploh ne vedo, kam naj se obrnejo. V organizacijah, v katerih obstaja svet delavcev, sindikat, morda celo zaupnik za mobing, se bo

žrtev najverjetneje obrnila na te osebe (delavske predstavnike). Kadar tega ni, pa se bo zaupala komu od sodelavcev v službi, včasih prijatelju, šla do odvetnika, poiskala pomoč pri zdravniku, ali se obrnila na psihologa, psihoterapevta. Na državni ravni **ni institucij, ki bi nudile pomoč v tovrstnih primerih** (ni varnih hiš, brezplačnih svetovanj in podobno, kar imajo žrtve na voljo na primer v primerih nasilja v družini). Žrtve so zato prepuščene same sebi in zelo odvisne od nasvetov, ki jih dobijo od oseb, ki so se jim zaupale. Kot že rečeno, so to pogosto delavski predstavniki (član sveta delavcev, sindikalni zaupnik), zato se v nadaljevanju osredotočamo na njihovo vlogo tako, da podajamo nekaj priporočil za ravnanje v teh primerih.

## Ko žrtev mobinga pride k delavskemu predstavniku...

V nekaterih organizacijah so se problema mobinga začeli zavedati pravočasno in imajo že vzpostavljen **sistem preprečevanja mobinga, ki vključuje tudi zaupnike za mobing**. Slednji morajo praviloma opraviti ustrezno usposabljanje, da lahko uspešno opravijo svoje poslanstvo. V večini organizacij pa takega izobraževanja zaupnikov ni. Člani svetov delavcev ali sindikalni zaupniki, ki jim je zaupana naloga, da pomagajo žrtvam (opravijo prvi pogovor z žrtvijo in ji svetujejo), praviloma niso usposobljeni za to vlogo. V nadaljevanju zelo na splošno navajam **nekaj zelo osnovnih pravil, ki jih je treba upoštevati v prvem stiku z žrtvijo**. Zgolj v ponazoritev tega, da je treba takšen pogovor znati voditi in da napake lahko vodijo v zelo hude posledice.

Žrtev je treba znati poslušati, pogovor izpeljati v primernem prostoru in brez časovnih omejitev. Žrtvi je treba verjeti, oziroma se zavedati, da obstaja razlika med »pravno« resnico in »psihološko« resnico. Žrtev je treba podpirati v njenem iskanju poti iz nasilja, obenem pa ni dovoljeno ukrepati namesto nje, če se s tem ne strinja. Dobro je o zadevi zbrati čim več informacij, da se ugotovi, v kateri fazi mobinga (po Leymanu) se nahaja žrtev. Poskrbeti je treba tudi, da ima žrtev do člana sveta delavcev oziroma sindikalnega zaupnika realna pričakovanja, in da se ji ne obljublja zadeve, ki jih ne bo mogoče izpolniti. Žrtvi se ne ponuja rešitev v smislu konfrontacije z nasilnežem, obvezne mediacije ali kaj podobnega. Glede na to, da običajno traja mesece, preden je žrtev sploh pripravljena nekaj narediti v smeri svoje zaščite, je prvi

pogovor z njo pomemben predvsem zato, da se ji nudi opora in pomoč za nadaljevanje postopka proti mobingu. Če te opore ne dobi, se bo verjetno zaprla vase in začarani krog je sklenjen.

Menim, da sta **izobraževanje in usposabljanje** oseb, ki jim je v organizacijah zaupana vloga zaupnikov za mobing, **ključnega pomena pri pomoči žrtvi**. Najbrž je v praksi od večine članov svetov delavcev in sindikalnih zaupnikov nerealno pričakovati in zahtevati, da bodo znali nuditi tako pravno pomoč, psihološko pomoč in podobno. Ker bo pri prvem pogovoru z žrtvijo torej šlo za zaupni – laični pogovor, je treba izobraževanje zanje zagotoviti predvsem tako, da bodo znali žrtev pravilno razumeti, sprejeti in usmeriti (na zdravniško pomoč, na psihoterapijo, pravno pomoč, skupine za samopomoč in podobno). Kot sem nakazala že zgoraj, pravo (profesionalno) svetovanje in pomoč žrtvi zahteva **multidisciplinarni pristop in zelo različna znanja**, zato menim, da je dobro tovrstne naloge zaupati posebej usposobljenim strokovnjakom.

### Kaj pa »zunanje« podporno okolje?

Kako uspešno bo žrtev mobinga »preživela«  
nasilje na delovnem mestu, je odvisno tudi od podpornega okolja zunaj organizacije, v kateri se dogaja mobing. Težava, ki jo vidim v praksi, je v tem, da žrtve

pogosto sploh ne vedo, kakšno pomoč imajo na voljo »od zunaj«. Poleg tega je te zunanje pomoči premalo (ali pa obstaja zgolj v večjih mestih). Na državni ravni pomoč žrtvam nasilja na delovnem mestu ni institucionalno urejena.

Nekatere žrtve se obrnejo na **pravno pomoč** – bodisi brezplačno, če imajo do tega dostop, sicer stopijo do odvetnika. Kadar se mobing že odraža v zdravstvenih težavah, se nekatere napotijo **k zdravniku**. Pomoč žrtvam mobinga lahko nudi tudi **psihoterapevt ali psihiater**. Psihoterapevtsko oziroma psihološko pomoč lahko žrtve poiščejo pri organizacijah, ki nudijo brezplačno ali samoplačniško psihološko ali psihoterapevtsko svetovanje: v zavodih in inštitutih za psihoterapijo ter zasebnih svetovalnicah. V tujini se kot dobra praksa kažejo **skupine za samopomoč** – v Sloveniji jih za mobing trenutno ni. Brezplačno svetovanje žrtvam mobinga nudi tudi **Društvo SOS telefon**, na brezplačni številki 080 11 55 ali prek elektronskega poštnega predala [mobing@drustvo-sos.si](mailto:mobing@drustvo-sos.si).

Zelo pomembno je, da se žrtve mobinga v svojem boju lahko oprejo na družino in prijatelje ter da skrbijo za svoje psihofizično zdravje (poskušajo vzdrževati osebno moč). V veliko uteho sta običajno gibanje in sproščanje, nekaterim pomaga prostovoljno delo, ljubiteljske dejavnosti in podobno, kjer najdejo osebno izpolnitev in vrednost.

## Zaključek

Trpinčenje na delovnem mestu **ni težava posameznika, temveč problem celotne organizacije**. Vsekakor priporočamo ukrepanje takoj, ko se začne mobing. Žrtev naj se »oboroži z znanjem«  
in »oboroži s prijatelji«. Žrtve mobinga se pogosto ne zmorejo ustrezno odzvati na nasilje, ki se jim dogaja. To pa še ne pomeni, da tega ne bi zmogle, če bi imele podporo s strani sodelavcev ali sistema. V prispevku sem podarila, da zgolj sprejem internega splošnega akta ne more bistveno prispevati k preprečevanju mobinga, še manj pa h kurativnemu delovanju. Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski, se jih je tako treba tudi lotiti. V prispevku opozarjam na **vlogo zaupnikov za mobing in na pomen njihovega izobraževanja**. Žal v praksi organizacije v to izobraževanje vlagajo premalo naporov. Strokovnjake na tem področju v Sloveniji gotovo imamo, treba jih je le poklicati in se dogovoriti za sodelovanje. Glede na to, da je mobing področje, s katerim se ukvarjajo tako sveti delavcev kot tudi sindikati, bi lahko s skupnimi močmi oblikovali **trajen sistem izobraževanja za zaupnike za mobing**. V prispevku opozarjam tudi na pomen **zunanje pomoči**, o kateri žrtve običajno nimajo podatkov, ni razširjena enakomerno po Sloveniji in jo je praviloma treba plačati. Tudi na tem področju nas zagotovo čaka še veliko izzivov.

### Kaj moramo vedeti o plačnem sistemu (1)

# Vloga plačnega sistema in različni pogledi nanj

*Čeprav je oblikovanje plačnih sistemov v pretežni meri predvsem materija kolektivnih pogodb med sindikati in delodajalci, imajo na tem področju pomembno vlogo vsekakor tudi sveti delavcev. Spomnimo samo na nekaj njihovih ključnih zakonskih pristojnosti v zvezi s tem: (1) delodajalec mora s svetom delavcev izvesti skupno posvetovanje o sistemizaciji delovnih mest, ki je sicer neposredna podlaga tudi za njihovo vrednotenje; (2) svet delavcev daje po 95. členu ZSDU soglasje k merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev in (3) svet delavcev je pristojen za izvajanje nadzora nad izvajanjem kolektivnih pogodb in splošnih aktov, tudi s področja plačnega sistema. Zato je dobro poznavanje osnov plačnega sistema, ki jih bomo podrobneje predstavili v seriji člankov v tej reviji, eno temeljnih znanj, ki jih mora imeti vsak član sveta delavcev.*

## Uvod

Plačni sistemi v gospodarstvu so v vseh gospodarskih razmerah ena od zelo

aktualnih vsebin. So podlaga za izvajanje plačne politike, za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega sodelovanja med podjetjem

in zaposlenimi. Poleg tega so plače eden od pomembnih vzvodov za (samo)motiviranje zaposlenih za uspešno in produktivno delo,



Piše:  
mag. Peter Mlakar

## Splošno o snovanju plačnih modelov in nekaj posebnosti v Sloveniji

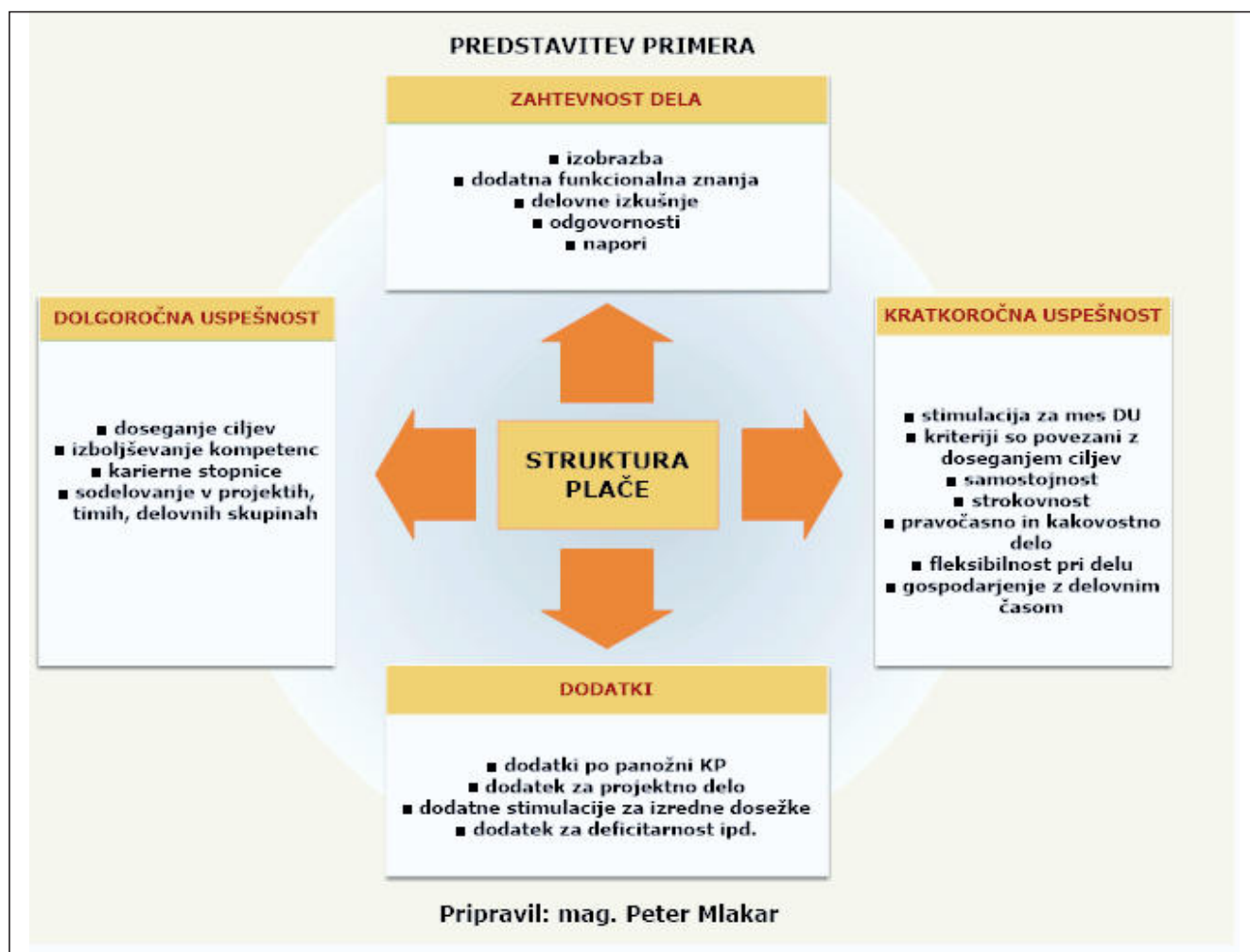
Če želimo razumeti, kako smo prišli do današnje ureditve, je treba stopiti nekaj korakov nazaj. Problem mezd so prvič obravnavali v Versajski pogodbi o miru leta 1919, ki je hkrati **ustanovna listina Mednarodne organizacije dela (ILO)** in hkrati podlaga mednarodnemu sodelovanju na področju delovnopravne zaščite delavcev pri delu. Leta 1928 je bila na mednarodni konferenci dela sprejeta **konvencija o minimalnih mezdah**. Na teh podlagah je začela nastajati strokovna literatura. Med pomembnejšimi akti so maja 1950 leta v Ženevi pod pokroviteljstvom Mednarodnega komiteja za znanstveno organizacijo dela strokovnjaki iz 13 evropskih držav in ZDA sprejeli **skupino štirih zahtev za vrednotenje in ocenjevanje dela**: A-znanje, B-odgovornost, C-napor, D-pogoji dela. Tako imenovana »ženevska shema« je bila v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Sloveniji temelj za Strokovne podlage, ki izhajajo iz družbenega dogovora o skupnih osnovah

za oblikovanje in delitev sredstev za osebne dohodka in skupno porabo (l. 1983).

Plačni modeli v Sloveniji sicer nimajo tako dolge zgodovine. V preteklosti je v časih dogovorne ekonomije praksa pretežno sledila **družbenim dogovorom in samoupravnim sporazumom**. Plačni modeli so tako nastajali ob konkretni strokovni podpori časom primerno. Spomnimo na nekaj strokovnih knjig: Vrednotenje dela (1989) in Vrednotenje dela II (2000) profesorja dr. Staneta Uhana, Plače v Sloveniji (skupina avtorjev v okvir Društva za vrednotenje dela) – t. i. Modra knjiga o plačah itd. Torej bi lahko rekli, da so bili strokovni pristopi čvrsta podlaga za kasnejši razvoj tržnim razmeram primernih plačnih modelov. Skupna značilnost takratnih strokovnih podlag za snovanje plačnih modelov je bila namera, da bi z njimi pripomogli k **objektivnemu vrednotenju dela z neko mero strokovnosti in objektivnosti**. V obdobju uvajanja tržne ekonomije se je širša družba umaknila s področja neposrednega reguliranja plač (predvsem v zasebnem sektorju), začeli so se uveljavljati različni pristopi k vrednotenju dela in nagrajevanju delovne uspešnosti.

za učinkovito prilagajanje dinamičnemu spreminjanju poslovnih razmer, za ustvarjalnost in izvrstne učinke pri delu. Na drugi strani plače predstavljajo enega od zelo pomembnih stroškov podjetja, na katerega vplivajo **tako aktivnosti vodstev podjetij kot aktivnosti sveta delavcev**. Zaradi tega je potreba po strokovnem urejanju in obvladovanju plačnih sistemov nekoliko širša, kot se zdi na prvi pogled. V nadaljevanju bomo v kratkem predstavili vlogo plačnega sistema in različne poglede nanj.

**Slika:** Struktura plače – predstavitev primera



Na splošno pa bi lahko rekli, da je na podlagi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb pri določanju osnovnih plač še zmeraj najpogosteje uporabljena **t. i. zahtevnost dela**.

Napredni pisci zagovarjajo hitrejši prehod na **popolnoma tržno določanje plač**, kar je lahko primerno ali pa tudi zelo neprimerno. Današnja praksa slovenskih gospodarskih organizacij je plod dolgoletnih izkušenj in različnih obdobj, ki so narekovala ureditev tega področja. Pri zaposlenih oziroma pri svetih delavcev je ostala težnja po objektivnem (pravičnem) vrednotenju dela in primerljivosti. To na drugi strani tudi pri delodajalcih večinoma naleti na posluš, kadar gre za korekten sistem, ki omogoča obvladovanje stroškov dela znotraj sprejemljivih okvirjev. Med naše posebnosti bi lahko šteli **relativno skromen delež variabilnih plač v strukturi plač**. Snovalci plačnih modelov in odločevalci v posameznih organizacijah se pred posodobitvijo plačnih sistemov velikokrat vprašajo, ali imajo za prenovu sistema dovolj finančnih sredstev za povišanje plačne mase, in ali bo kolektiv podprl izdatnejše nagrajevanje po učinkih.

## Vpliv poslovnega in normativnega okolja na snovanje plačnih modelov

Vpliv poslovnega in normativnega okolja na snovanje plačnih modelov je precejšen. Poslovno okolje zahteva **več dinamike v plačnih modelih in večji variabilni delež**. V gospodarskih organizacijah obstaja velika potreba po uveljavitvi sodobnih oblik stimuliranja uspešnih posameznikov in skupin. To je primerljivo tudi z evropsko prakso (npr. motiviranje posameznikov in skupin po modelu Priznanja RS za Poslovno odličnost). Žal pa naša davčna zakonodaja ne vsebuje omembe vrednih olajšav za podjetja, ki bi skozi ekonomske vzvode namenjala dodatna finančna sredstva za variabilno nagrajevanje različnih oblik delovne uspešnosti. Tako so v nasprotju z običajno ekonomiko poslovanja v naši praksi **plače več ali manj fiksni strošek, čeprav bi morale biti v večji meri variabilni strošek**. To se nam seveda tudi maščuje, saj gospodarske organizacije ob visokih bruto stroških dela ne zaposlujejo toliko novih mladih strokovnjakov, kot bi jih sicer. Normativno okolje je v precejšnji meri prepredeno z birokratskimi pravili, ki dušijo ekspanzijo podjetnosti.

Gospodarske organizacije bi potrebovale **dinamične plačne modele z večjim**

**deležem variabilnih plač**, ki bi bile odvisne od učinkov in uspešnosti na tržišču. Prepričani smo, da bi to podprli tudi predstavniki zaposlenih oziroma sveti delavcev. Nagrajevanje ljudi je del motivacijskega sistema, s katerim želijo organizacije vplivati na delovanje zaposlenih pri doseganju zahtevnih poslovnih ciljev. Prevelikim obremenitvam stroškov dela se brez posegov v sedanjo ureditev ne bomo mogli izogniti. V Sloveniji je bila v letu 2016 davčna obremenitev stroškov dela 38,6-odstotna (po plačilu dajatev je samski osebi ostalo le 61,4 odstotka za neto plačo).

Vprašali bi se lahko, kakšne plačne modele ima naša mednarodna konkurenca? Ali se v naši organizaciji kdo sistematično ukvarja s projektiranjem specifik v plačnem modelu? Ali ima organizacija skrbnika plačnega sistema? Kaj menijo vodje o uporabnosti sedanjega plačnega sistema? Kaj menijo predstavniki zaposlenih oziroma sveti delavcev o možnostih za izboljšave plačnega sistema?

Pri snovanju plačnih modelov in sistemov je smiselno **kot ključno omeniti naslednje**:

- plačnih sistemov vsekakor ne bi smeli snovati ločeno od uvajanja in obvladovanja sprememb v poslovanju;
- nagrajevanje zaposlenih mora biti močno povezano z vizijo, strateškimi usmeritvami, poslanstvom organizacij ter z razvojnimi in letnimi poslovnimi cilji;
- v sedanjih razmerah moramo nagrajevanje zaposlenih obravnavati v tesni povezavi z nagrajevanjem vodij in ključnih strokovnjakov;
- materialnemu motiviranju ljudi moramo nujno dodati sistem nematerialnih spodbud – te lahko v organizacijah zelo pozitivno vplivajo na vsakdanje delovanje zaposlenih.

## Od katerih dejavnikov je odvisen »pravi« plačni model?

Vsak plačni model ima svoje korenine. Predvidevamo, da jih snovalci plačnih modelov poznajo, saj se bodo kmalu srečali z notranjo javnostjo, ki jih bo spomnila na »pravi« plačni model. Kateri pa bi bil pravi? Dobili bi mnogo odgovorov. Morda bi bilo lažje določiti **SKUPNI CILJ – pravi plačni model bi moral omogočati pogoje, v katerih bi bili ljudje motivirani za produktivno obvladovanje sprememb in napredek, hkrati pa bi uspešnejšim ponujal več kot manj uspešnim**. Uspešnost postaja zmeraj bolj odvisna od kakovosti – ne samo

izdelkov in storitev, ampak celotnega poslovanja na vseh področjih. Ali je to možno narediti brez nenehnega vpletanja ljudi? Sočasno izboljševanje kakovosti poslovanja je treba doseči s pooblaščenjem ljudi (vpletenih) na vseh področjih poslovanja. "Namesto iskanja definicij kakovosti je pomembnejše poiskati načine – **kako tekMOVATI S KAKOVOSTJO, DA BI BILI BOLJ USPEŠNI**." Pravi plačni model naj bi podpiral prav to.

Najpomembneje je, da **ljudi motiviramo za spremembe**, kar naredi podjetje prožno in prilagodljivo. Morda je prav v tem bistvena razlika od tradicionalnih modelov in pristopov, ki motiviranost ljudi obravnavajo togo in v bistvu motiv izničjujejo (nenehno nadziranje, priganjanje, vodenje z ukazi...). Kadar hočemo ljudi motivirati za sodelovanje v vseh delčkih podjetniškega sistema, jih je priporočljivo **motivirati s kakovostjo**. Torej ne bi smeli narediti napake in odgovornost za kakovost naprtiti profesionalcem ter jo ločiti od poslovnih procesov, ki jih zaposleni izvajajo. Gre za vidike motiviranja ljudi s perspektivnimi možnostmi (rast podjetja in osebna rast), s prijetnim in ustvarjalno-inovativnim vzdušjem na delu, z razumljivim in spodbujajočim sistemom plačevanja dela in dosežkov ter z mnogimi drugimi sestavinami, ki sledijo iz kooperativnega (partnerskega) sodelovanja med podjetjem in ljudmi.

**»Pravega plačnega modela« ne bomo našli v literaturi**, saj bi ga bilo primerno ustvariti po potrebah organizacije. Gre za prevladujočo kulturo organizacije, ki zelo vpliva na (ne)sprejemljivost posameznih delov plačnega modela. Gre tudi za razvitost strokovnih pristopov, ki jih je organizacija pripravljena osvojiti in uporabiti. Še posebej pa se moramo ozirati na obdobje v življenjskem ciklu organizacije, ki lahko v marsičem narekuje ali pa zavrže posamezne rešitve znotraj predvidenega plačnega modela. Vsekakor naj bi bila stroka tista, ki bi primernost novih pristopov znala utemeljiti in predstavnike zaposlenih oziroma svete delavcev znala prepričati o prihodnjih koristih predlaganih izboljšav.

## Podjetniški pogled na oblikovanje plačnega modela

Podjetniški pogled na oblikovanje plačnega modela je smiselno obravnavati z več vidikov:

- **vidik posamičnih vodstev podjetij** (različni plačni sistemi, različne dejavnosti, različna obdobja v razvoju organizacije,

različna kadrovska struktura, tradicija, različne zahteve zaposlenih itd.);

- **vidik posamičnih vodij** (občasno so ti vidiki zelo različni, ker so neposredno povezani z raznolikostjo poslovnih procesov);
- **vidik uresničljivosti zelenih sestavin plačnega modela** (razpoložljiva masa finančnih sredstev za spremembe, ki praviloma zahtevajo več sredstev) ipd.

Praksa organizacij bo zmeraj raznolika, čeprav se bodo organizacije na specifičen način prilagodile zahtevam predpisov. To je dejstvo, ki ga moramo upoštevati. Ambicije za **popolno poenotenje plačnih modelov** so skregane z realnostjo, ker organizacijskega razvoja enostavno ne moremo obravnavati kot zaprte »črne skrinje«.

**Kako dolgo nam lahko služi sprejemljiv plačni model?** Pomembno vprašanje, na katerega ne moremo dati enoznačnega odgovora. Na pamet bi lahko rekli – od 4 do 6 let z občasnimi dopolnitvami, čeprav bi nam v različnih organizacijah dali različne odgovore. Praviloma bi bilo to obdobje daljše, velikokrat povezano tudi z razvojnimi strategijami. Uresničljivost plačnih modelov v praksi je najbolj odvisna od razpoložljivih finančnih sredstev (deleža stroška dela v celotnem prihodu). Žal na zmanjšanje dajatev ne moremo računati.

Pomemben je tudi vidik ključne slovenske delodajalske organizacije. **Predlog plačnega modela združenja delodajalcev Slovenije** je pomemben prispevek k uveljavljanju večje odvisnosti od delovne in poslovne uspešnosti. Pravzaprav je bila že precej časa znana neprilagodljivost plačnih modelov različnim obdobjem v poslovanju organizacij. Izdani priročnik je torej koristen pripomoček pri iskanju lastnih rešitev, ki **zelo jasno opredeljuje sestavine plačnega modela:**

- najnižja osnovna plača
- osnovna plača
- plačilo za delovno uspešnost
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova stimulacije
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova napredovanja na delovnem mestu
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova odreditve delovnega mesta, skladnega s pogodbo o zaposlitvi za vrsto dela
- plačilo za poslovno uspešnost
- vrste dodatkov
- dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden

- dodatki, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu
- dodatek za delovno dobo
- enotni minimalni standardi
- pogoji za uveljavitev plačnega modela

Uresničljivost zelenih sestavin plačnega modela je največkrat pogojena z **uspešnostjo poslovanja organizacije** (beri: z razpoložljivo maso finančnih sredstev za plače). Kadar gre za manjše spremembe v plačnem modelu (npr. uvajanje stimulacij za prodajno osebje), je za uveljavitev novosti potrebno manj finančnih sredstev. Kadar gre za uveljavitev sprememb celotnega plačnega sistema, je potrebna povečana masa finančnih sredstev že pred uveljavitvijo novega sistema. Pred uvajanjem sprememb je pomembna tudi **uskladitev s predstavniki zaposlenih oziroma svetom delavcev**, saj brez tega v nadaljevanju pogosto prihaja do nesporazumov.

Zaradi tega je spremembe priporočljivo **izvajati ob večjih organizacijskih in kadrovskih prestrukturiranjih**, pri katerih pride do posodobitev v delitvi dela (več koristnega dela, manj nekoristnega dela ipd.). Sicer pa je dinamika sprememb v poslovnem okolju velika in bi morala biti tudi posledično dinamika sprememb v delitvi dela večja. V takšnih razmerah je priporočljivo uvajanje specifičnih dodatkov, ki v organizaciji spodbujajo in vplivajo na izboljševanje uspešnosti. Potrebno je soočenje z realnostjo – dodatno maso sredstev za uveljavitev posameznih sestavin plačnega modela je treba ustvariti na tržišču. Nagraditi je možno le dobre rezultate. Tudi pri tem naj bi imeli **predstavniki zaposlenih oziroma svetov delavcev aktivno vlogo.**

Plačni model torej ne more dopuščati prakse, ki bi posameznikom ali večjim skupinam omogočala prejetje nadomestil za čas odsotnosti z dela v enaki ali podobni višini, kot bi bili zasluzki v času dela. To povzroča izrazito nezadovoljstvo ljudi, ki morajo ustvarjati rezultate.

### **Pogled zaposlenih na oblikovanje plačnega modela**

Področje plač neposredno zadeva **vse zaposlene, predstavnike zaposlenih oziroma svet delavcev in ne nazadnje – vodstvo podjetja:**

- zaradi relativno močnega vpliva na stroške poslovanja (odvisno od panoge – pri delovno intenzivnih panogah je ta vpliv izrazit, pri kapitalsko intenzivnih manj izrazit);

- zaradi močnega vpliva na počutje oziroma (ne)zadovoljstvo zaposlenih pri delu (ki v našem okolju niso posebej naklonjeni večjim razlikam v plačah);
- zaradi nekdanje večje možnosti za vplivanje na plačne sisteme in plačno politiko (kar se je v novejših časih v marsikaterem podjetju zelo spremenilo);
- zaradi nekaterih posamičnih slabih izkušenj zaposlenih (pri izvajanju plačnega sistema oziroma plačne politike).

Ponovno se vprašajmo – **kateri plačni model je v očeh zaposlenih »pravi«?** Ali je pravi model tisti, ki je bil strokovno najbolj dognan, ali tisti, ki bo največ ponudil? Snovalci plačnih modelov bi se v sodelovanju z vodstvom podjetja ter s predstavniki zaposlenih oziroma svetom delavcev morali še posebej posvetiti prednostim in slabostim (beri: možnostim za izboljšave), ki jih izkazuje sedanji model. Vsak plačni model je nastajal in se razvijal skupaj z organizacijo in njenimi specifikami. Teh specifik ne smemo spregledati, saj živijo v ljudeh in njihovih sedanjih ter prihodnjih pričakovanjih. Praviloma so **pričakovanja zaposlenih velika oziroma večja od realnih materialnih zmoglosti organizacije.** Predstave o pridobljenih pravicah so lahko vzrok velikih razhajanj v pričakovanjih delodajalca in zaposlenih. Marsikje razmere to potrjujejo, zaradi tega je potrebno veliko sodelovanja.

Delovno aktivna populacija v gospodarskih organizacijah se je znašla v globalni krizi, ki je pred tem še ni doživela. Plačni sistemi so bili večinoma vzpostavljeni v bolj ugodnih razmerah poslovanja. Lahko bi rekli, da so omogočali strokovno sprejemljivo ureditev, ki pa v neugodnih razmerah ni nujno uresničljiva. Zaradi tega je pogled zaposlenih na spremembe plačnih sistemov prej nezaupljiv kot brezskrben.

Ob spremembah plačnega modela **priporočamo primerno vsebino in dinamiko komuniciranja na relaciji delodajalec – predstavniki zaposlenih oziroma neposredno z zaposlenimi.** Še posebej pa je predvidene spremembe v plačnem modelu treba predhodno dobro preveriti. Tukaj naj pridejo do izraza predvsem strokovne možnosti in rešitve, ki jih bodo kasneje vodje in predstavniki zaposlenih oziroma člani sveta delavcev med ljudmi lahko razumljivo utemeljili.



Piše:  
mag. Rajko Bakovnik

# Vloga in naloge svetov delavcev pri izgrajevanju participativne organizacijske kulture

»Čas je za participativno organizacijsko kulturo – povečajte vpliv sveta delavcev v podjetju!« S tematiko s tem naslovom smo v Združenju svetov delavcev Slovenije (v nadaljevanju ZSDS), v marcu 2017, ponovno začeli z vrsto strokovnih izobraževanj – seminarjev, delavnic, posvetov – s ciljem spodbujanja razvoja sodobne participativne<sup>1</sup> organizacijske kulture, izboljševanja interne komunikacije in medsebojnega sodelovanja, povečanja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih ter dviga kakovosti delovnega življenja in poslovne uspešnosti podjetij. Pri tem namreč vidimo v eni osrednjih vlog predvsem tudi svete delavcev v podjetjih.

Teoretično sta pomen razvijanja participativne organizacijske kulture v sodobnih pogojih gospodarjenja obširneje utemeljili že avtorici članka o tej problematiki v uvodnem delu te številke Ekonomske demokracije (v rubriki »Iz teorije za prakso sodobne delavske participacije«) mag. Edita Krajnovič in mag. Sonja Klopčič. Zato se v tem prispevku posebej posvečamo le (še) podrobnejši opredelitvi vloge svetov delavcev ter usmeritvam in priporočilom za njihovo tudi konkretnije angažiranje na tem področju.

## Definicija organizacijske kulture

»**Organizacijska kultura** je celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Predstavlja način, kako organizacija rešuje probleme, da do-

seže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas.«<sup>2</sup>

Še bolj neposredno je za našo obravnavo zanimiva definicija **participativne organizacijske kulture** »(skupna stališča in mnenja vseh zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana 'pravila igre', vrednote, identifikacija s poslanstvom itd.)«<sup>3</sup>, ki njen razvoj tesno povezuje tudi oz. predvsem z izjemno pomembno **vlogo delavskih predstavništev v podjetjih**.

V zadnjem času se namreč povečuje zanimanje poslovne stroke, pa tudi različnih delodajalskih in drugih organizacij, za nujne **spremembe organizacijske kulture**, brez katerih podjetja v današnjih pogojih poslovanja ne bodo preživela. Tega se zavedajo tudi slovenski menedžerji, ki so na svojem zadnjem kongresu prav v spremembah organizacijske kulture iskali nekakšen »know-how« za delovno naravnost kolektivov, ki bi ustrezala sedanji, tako imenovani 4. industrijski revoluciji. Da pri tem ne gre zgolj za neko novo in »všečno« teorijo, potrjujejo številne raziskave, ki dokazujejo, da je kultura mogoče meriti, analizirati in tudi **uprav-**

**ljati**. In prav slednje je nedvomno lahko velik izziv tudi za svete delavcev.

## Participativna organizacijska kultura in sveti delavcev

V Sloveniji na splošno visoko cenimo vse tiste dosežke, ki daleč izstopajo iz povprečja in se uvrščajo v sam svetovni vrh. Še posebej se to izkazuje pri različnih športnih dosežkih, ob katerih smo se sicer že nekoliko razvadili in smo ponosni le še na najvišje uvrstitve ter na nosilce medalj s svetovnih in evropskih prvenstev. Zato ni nič nenavadnega, da podobno ocenjujemo in smo ponosni na vrhunske dosežke tudi v gospodarstvu. Ob tem je mogoče potegniti še eno vzporednico, zlasti med uspešnostjo v kolektivnih športih ter uspešnostjo podjetij. Namreč, prav vse kolektivne športne uspehe zaznamujejo odlični medsebojni odnosi v ekipah, izjemen timski duh, prepoznan in spoštovan prispevek posameznikov, odlično vodenje. . . , zato so lahko **zglede in navdih tudi za razvoj naših podjetij**. Ne nazadnje so vsi ti uspehi doseženi ob precej skromnejših pogojih in precej nižjih proračunih od konkurence.

Čeprav se pogosto sprašujemo, kako v današnjih podjetjih v uspešne »zgodbe« **povezati na videz (ne)združljiva**

• **pričakovanja menedžerjev (in lastnikov)** – po doseganju poslovnih ciljev in

<sup>1</sup> **participacija** -e ž, poj. (á) ~ zaposlenih pri odločanju, udeležba, sodelovanje; gosp. ~ pri dohodku; zdrav. žarg. ~ v zdravstvu prispevki; Slovenski pravopis, SAZU, Ljubljana, 2001.

<sup>2</sup> Iz Wikipedije, [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_kultura](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura)

<sup>3</sup> Gruban, Brane, (Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev? Ekonomska demokracija, št. 5, str. 14, oktober 2013, ŠCID, Kranj.

visoki učinkovitosti, znanju, odprtosti, zavzetosti ter pripadnosti zaposlenih in

- **pričakovanja zaposlenih** – po poštem in spodbudnem nagrajevanju, možnostih za njihov strokovni in osebni razvoj, ustvarjalnem delu, dobrih medsebojnih odnosih, varnosti in vključenosti zaposlenih v načrtovanje ter soodločanje o poslovnih ciljih,

je odgovor v teoriji že dolgo znan. Doseganje tako visokih ciljev in pričakovanih je namreč mogoče le **v podjetjih »z visoko razvito participativno organizacijsko kulturo«**, ki vsestransko vključenost zaposlenih v vse vidike poslovanja, načrtovanja, soodločanja in razvoja obravnava kot najvišjo vrednoto podjetja.

V podporo temu gre tudi razvoj sodobnih poslovnih ved, ki že dalj časa v ospredje postavljajo različne upravljalne ideje in modele za večjo »organizacijsko vključenost zaposlenih«, kot so coaching, opolnomočenje zaposlenih, interni marketing, zavzetost, odnosi z interno javnostjo, družbena odgovornost podjetij ipd., pri čemer ne omenjajo **delavskega soupravljanja**, čeprav gre pri vsem tem prav za to. Namreč, brez visoko razvite individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju (soupravljanja) nobeden od teh modelov v praksi ni uresničljiv.

Živimo namreč v času 4. industrijske revolucije, v katerem postaja ustvarjalnost ključni vzvod inovativnosti in uspešnosti, česar pa ni mogoče doseči brez sodelovanja zaposlenih. Ker se v življenju nič ne zgodi samo od sebe, morajo podjetja sama **aktivno razvijati novo organizacijsko kulturo**. Takšne spremembe so tesno povezane s slogom vodenja, zgledom, odnosi in skupinskim prepričanjem, pri čemer v ospredje stopa participativni način delovanja, zato je sedaj vsekakor tudi prava priložnost za večjo vlogo svetov delavcev in delavskega soupravljanja v podjetjih.

Razvoj participativne organizacijske kulture je **preresna zadeva, da bi jo smeli prepustiti zgolj poslovodstvu in strokovnim službam**.<sup>4</sup>

## Iz dosedanjih aktivnosti ZSDS

S problematiko participativne organizacijske kulture, še posebej z njenim izjemnim pomenom za razvoj vsestranskega de-

lavskega soupravljanja in s tem tudi za **krepitev vloge svetov delavcev v podjetjih**, se v ZSDS tokrat še zdalec ne ukvarjamo prvič. Njen pomen in povezanost z vlogo (pristojnostmi) svetov delavcev v podjetjih smo prepoznali ter zapisali že v svojih temeljnih dokumentih in programskih ciljih ZSDS.

Pomemben korak naprej k prepoznavanju pomena spodbujanja »participativne organizacijske kulture«, za katero naj bi si že po svoji naravi in v okviru svojih možnosti prizadevali tudi sveti delavcev, je v svoji knjigi – priročniku o vsebini dela svetov delavcev, naredil avtor in generalni sekretar ZSDS M. Gostiša, ki je te naloge uvrstil v program **proaktivnega delovanja svetov delavcev**: »Seveda se je treba zavedati, da je načrtno spreminjanje organizacijske kulture zelo kompleksen in strokovno zahteven projekt, zaradi česar ni mogoče pričakovati, da bo svet delavcev tudi njegov kreator in nosilec, ampak je objektivno lahko le pobudnik za pripravo takšnega projekta (kasneje po potrebi tudi izvajalec določenih načrtovanih ukrepov in aktivnosti). Pri tem je seveda ključnega pomena predvsem, da svet delavcev zna oceniti, kdaj je v organizaciji nastopila potreba za takšno pobudo. Sposoben mora biti torej pripraviti vsaj okvirno analizo značilnosti obstoječe organizacijske kulture z obravnavanega vidika.«<sup>5</sup>

Teoretične izsledke in praktične izkušnje smo strnili tudi na tradicionalnem oktobrskem posvetu ZSDS (Bled, 17. in 18. oktober 2013), na katerem je prevladoval velik interes udeležencev za **nadgradnjo organizacijske kulture v slovenskih podjetjih**, čeprav je to na videz zelo zapletena in za vsakodnevno prakso delovanja svetov delavcev povsem nepomembna problematika. A v resnici ni tako. Organizacijska kultura namreč odločilno vpliva na počutje in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa seveda tudi na poslovno uspešnost vsakega podjetja. Ker je organizacijsko kulturo mogoče z ustreznimi ukrepi tudi načrtno spreminjati, se takoj odpira vprašanje, **kako v podjetju uveljaviti »participativno organizacijsko kulturo«**, kar nesporno sodi tudi v delovno področje sveta delavcev. Zato je bilo v ospredju posveta iskanje odgovorov na vprašanja, kako naj bi se razvoj organizacijske kulture odražal v programu dela

posameznega sveta delavcev, kako to umestiti med najpomembnejše prioritete in v poslanstvo sveta delavcev ter kako zagotoviti, da bo svet delavcev pobudnik in sočasno tudi izvajalec potrebnih sprememb na tem področju?

Temu so sledili povsem praktični zaključki, usmeritve in priporočila s posveta ZSDS, ki so v osnovi poudarili pomen načrtovanja razvoja organizacijske kulture v programu dela sveta delavcev, med t. i. »načrtovane aktivnosti«, v katerem je potrebno podrobneje opredeliti tudi usposabljanje članov, izdelavo pripravljalne analize organizacijske kulture, pripravo ustreznih pobud poslovodstvu, definiranje vloge in nalog sveta delavcev kot »sprožilca sprememb« ter tekoče vključevanje sveta delavcev v izvajanje ukrepov za spremembo organizacijske kulture. Med **ključne (priporočene) naloge sveta delavcev** pri spreminjanju organizacijske kulture je bila torej uvrščena izdelava pripravljalne analize idealne oz. želene in dejanske oz. trenutne organizacijske kulture, za kar je bila na posvetu uporabljena poenostavljena metodologija HSI (več o tem na spletni strani: <http://www.delavska-participacija.com/str-okovni-clanki/?Sklop=%25&besede=brane+gruban&letnik=2013&stevilka=5&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>), prilagojena za uporabo v praksi svetov delavcev.

## Kako to problematiko vključiti v program dela sveta delavcev?

Z nedavnim strokovnim izobraževanjem, omenjenim v uvodu tega prispevka, pa smo v ZSDS ponovno odprli nadaljevanje razprav in iskanja načinov za **učinkovitejšo vlogo svetov delavcev pri povezovanju delavskega soupravljanja z razvojem sodobne organizacijske kulture v podjetjih**. Na izobraževanju so bile predstavljene aktualne razmere in trendi v poslovnem okolju, vloga agentov sprememb, kaj poslovodstva ne morejo narediti brez vključenosti zaposlenih ter načini za povečanje vpliva posameznikov in svetov delavcev pri razvijanju participativne organizacijske kulture, o čemer sta spregovorili predavateljici, ki sta sicer tudi avtorici že omenjenega posebnega članka na to temo v tej številki ED.

Tudi na tem izobraževanju je bilo poudarjeno, da aktualno poslovno okolje in sodobni organizacijski trendi kot »know-how« za večjo učinkovitost in poslovno uspešnost v ospredje postavljajo predvsem nujnost

<sup>4</sup> Gruban, Brane, (Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev? Ekonomska demokracija, št. 5, str. 17, oktober 2013, ŠCID, Kranj.

<sup>5</sup> Gostiša, Mato (2011) Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev, Priročnik za člane svetov delavcev, str. 87-91, ŠCID, Kranj.

- sprememb v kulturi podjetij, vodenju, nagrajevanju, razvoju zaposlenih, medsebojnih odnosih in
- sprememb v povečevanju moči in nadzora zaposlenih nad sprejemanjem odločitev ter prevzemanjem odgovornosti.

Vse to pa nedvomno odpira tudi prostor za še večjo zavzetost in »proaktivnost« svetov delavcev na tem področju delovanja podjetij.

Pri iskanju odgovora, kako naj se vsak posamezen svet delavcev sploh loti te problematike in s svojim konkretnim delovanjem skuša povezati (na videz) popolnoma nezdržljiva pričakovanja menedžerjev in lastnikov na eni strani ter pričakovanja zaposlenih na drugi strani, se odgovor skriva že v splošni usmeritvi, in sicer v »**spodbujanju razvoja sodobne participativne organizacijske kulture, v kateri bo vsestransko vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja in razvoja delavske participacije ena od temeljnih vrednot podjetja**«.

Na teh izhodiščih lahko svet delavcev v program svojega dela in prihodnjih aktivnosti vključi predvsem naslednje:

kulturi podjetja, ki bodo v ospredje postavljale ljudi – zaposlene ter vrednote, s katerimi se podpirajo poslovni cilji /sodelovanje, zaupanje, timsko delo, inovativnost, zadovoljstvo pri delu.../, in sicer:

- zaupanje več moči zaposlenim v odnosu do sprejemanja odločitev in odgovornosti
- začetek sprememb „na vrhu“, pri vodjih, ki morajo sprejeti dejstvo, da z vključevanjem zaposlenih v odločanje ne izgubljajo svoje moči in pomembnosti
- vloga vodje mora postati predvsem motiviranje zaposlenih (mentor, inštruktor)
- prispevek vsakega posameznika mora biti priznan (pošteno in stimulatивно nagrajevanje)
- načrtovanje razvoja podjetja ne sme biti več le domena menedžmenta
- zaposleni potrebujejo redne informacije, predvsem o poslovanju in uspešnosti svojega dela ...

Pri načrtovanju aktivnosti za izboljševanje sistema in prakse delavske participacije, s čimer bi se krepila tudi soupravljalška kultura v podjetju, pa bi moral svet de-

- za sistematično izobraževanje in razvoj kompetenc zaposlenih
- za razvijanje mentorstva in projektnega dela
- za rotacijo delovnih mest s prevzemanjem kompleksnejših del in nalog
- za izboljšanje sloga vodenja, ki bo zaposlenim omogočil redne informacije o poslovanju in uspešnosti svojega dela ter omogočil dajanje lastnih predlogov
- za vključevanje zaposlenih v sprejemanje poslovnih odločitev v ožji organizacijski enoti
- za povečanje avtonomije in odgovornosti za rezultate lastnega dela ...

**Kaj svet delavcev lahko naredi za izboljšanje lastne učinkovitosti in večje prepoznavnosti vloge delavske participacije v podjetju?**

Možni ukrepi za izboljšanje lastne učinkovitosti sveta delavcev so zlasti:

- porazdelitev stalnih zadolžitev med vse člane in uvajanje timskega dela
- povečanje (so)odgovornosti članov (npr., etični kodeks, nagrajevanje)
- oblikovanje odborov sveta delavcev za posamezna najbolj izpostavljena vsebinska področja
- sprejem programa dela, letnega načrta sej in načrta izobraževanja članov sveta delavcev
- ureditev razmerij s sindikati in predstavniki delavcev v organih družbe
- spodbujanje zavezništva, skupnih aktivnosti in podpore strokovnih služb ...

Za zagotovitev demokratičnosti in transparentnosti delovanja pa:

- se svet delavcev ne sme zadovoljiti samo z delovanjem na svojih sejah, temveč mora redno in odprto komunicirati z vsemi zaposlenimi (prek zborov delavcev, delnih zborov oz. problemskih sestankov v organizacijskih enotah in z rednimi 'govorilnimi urami' članov s svojo 'bazo') in jih seznanjati s svojimi aktivnostmi
- pred pomembnejšimi odločitvami bi moral SD pridobiti mnenje, predloge in podporo zaposlenih
- zaposleni morajo imeti v celotnem mandatu vpogled in (so)vpliv na delo sveta delavcev ...

Torej, priložnost je tu – »čas je za participativno organizacijsko kulturo« – ali bomo pri tem zraven ali ne? Odločitev je tudi naša – na strani svetov delavcev.

*Sodobne poslovne vede že dalj časa v ospredje postavljajo različne menedžerske modele za večjo »organizacijsko vključenost zaposlenih«, kot so coaching, opolnomočenje zaposlenih, interni marketing, zavzetost, odnosi z interno javnostjo, družbena odgovornost podjetij ipd., pri čemer pa ne omenjajo delavskega soupravljanja, čeprav gre pri vsem tem prav za to.*

**1. Pobudo poslovodstvu za začetek projekta »razvoja sodobne (participativne) organizacijske kulture«**, pri čemer bo svet delavcev v skladu s svojo vlogo in pristojnostmi aktivno sodeloval.

**2. Aktivnosti za izboljševanje sistema in prakse individualne (neposredne) ter kolektivne (predstavniške) participacije zaposlenih v podjetju.**<sup>6</sup>

Formalna pobuda je lahko podana (npr. po vsebinski razpravi) na redni seji sveta delavcev, hkrati z jasno pripravljenostjo, da svet delavcev pri tem tudi aktivno sodeluje. V nadaljnjih aktivnostih pa bi se moral svet delavcev osredotočiti predvsem na spodbujanje (predlaganje) takšnih sprememb v

lavcev v prvi vrsti začeti »pri sebi« (kaj svet delavcev lahko naredi sam) in z načrtom ukrepov odgovoriti predvsem na dve vprašanji:

**Kaj svet delavcev lahko naredi za izboljšanje položaja delavcev kot posameznikov oz. za razvoj individualne participacije v podjetju?**

V tem smislu lahko svet delavcev »ukrepa« predvsem s podajanjem pobud in predlogov poslovodstvu:

- za uvedbo individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi (pogovor o delu, počutju, napredovanju, osebnem in strokovnem razvoju)

<sup>6</sup> Individualna participacija: zaposlenim omogoča, da kot posamezniki ustvarjalno in odgovorno sodelujejo pri odločanju o vprašanih lastnega dela (podlaga 88. člen ZSDS).

Kolektivna participacija: zaposlenim omogoča, da kolektivno (prek SD, predstavnikov v NS/UO in Upravi) sodelujejo pri odločanju o vprašanih dela in poslovanja podjetja kot celote.



Piše:  
Matej Nemec

Mladinska knjiga Založba d.d. (MKZ)

## Svet delavcev MKZ je že vseskozi proaktivno naravnan organ

*Tako svet delavcev in IO sindikata kot tudi uprava družbe se zavedamo, da smo zaposleni s svojim znanjem in pripadnostjo podjetju ključen dejavnik poslovne uspešnosti.*

### Sestava ter pogoji in način dela

Svet delavcev v tem mandatu deluje le-to in pol. V novi sestavi šteje 9 članov z mešano izobrazbeno strukturo in spolno uravnoteženostjo (5 žensk in 4 moški).

Naše delovanje bogati to, da se o vsem demokratično pogovorimo in odločimo. Dobivamo se enkrat mesečno v prostorih, ki so nam na voljo na MKZ. Po potrebi svet delavcev na svoje redne seje vabi tudi predsednika uprave ali direktorje različnih področij oz. sektorjev, da se bolje seznanimo z delovanjem in skušamo odpraviti morebitne težave oz. problematiko določenih področij dela. Na splošno lahko rečemo, da je odnos uprave MKZ do delovanja sveta delavcev primeren in spoštljiv.

Pri svojem delovanju se dosledno ravnamo po internih pravilnikih in po ZSDU, ki nam je v veliko pomoč. Če smo v dvomih, se lahko vedno obrnemo tudi na pravno službo v podjetju, s katero odlično in profesionalno sodelujemo. Prav tako imamo dobre stike s kadrovsko službo in vodstvom založbe.

Trendi na področju vzpostavljanja ustrezne soupravljaljske klime v podjetju se izboljšujejo, vendar po našem mnenju prepočasi. V letih, ki so nam na voljo, bomo skušali v ta korak usmeriti več energije in ga do konca mandata pripeljati na bistveno višjo raven. Posebnega poročila nadzornemu svetu o stanju soupravljanja v podjetju še nismo pripravili, imamo pa to v načrtu za naslednje leto.

### Nekaj poudarkov iz delovanja

- Svet delavcev MKZ je proaktivno naravnan organ že od samega začetka, saj svoje predloge in mnenja redno posreduje upravi in različnim službam v podjetju, kjer želimo, da se kaj izboljša ali popravi.
- V okviru sveta delavcev smo lansko leto ustanovili odbor za pravno varnost delavcev, ki za zdaj še ni obravnaval nobenega primera kršitve.
- Članica sveta delavcev je tudi predstavnica za mobing v podjetju.
- Sodelovanje s sindikatom v družbi je dobro. Večina članov je bila izvoljena s podporo sindikalne liste. V svetu delavcev sta 2 člana, ki sta tudi člana IO sindikata MKZ, tako da je naše sodelovanje tudi na ta način prepleteno in učinkovitejše.
- V nadzorni svet MKZ smo izvolili dva predstavnika zaposlenih, ki sta prav tako člana sveta delavcev. Pretok bistvenih informacij o delovanju podjetja je tako zagotovljen.
- Člani sveta delavcev se redno izobražujemo za učinkovitejše opravljanje svojega dela in o tem tudi redno obveščamo "bazo" na skupnih srečanjih. Ta so nam bistvenega pomena, saj se trudimo, da zaposlenim posredujemo čim več informacij o delovanju podjetja, ciljnih ipd., da ne bi prihajalo do napačnih ali celo neresničnih informacij oziroma interpretacij.
- Vpogled v zapisnike sej sveta delavcev imajo vsi zaposleni v družbi takoj po objavi na intranetu.
- V prihodnje se želimo tesneje povezati tudi s predstavniki sveta delavcev v MK Trgovini in si tako izmenjati čim več koristnih informacij za lažje delovanje obeh svetov.
- Če nam bo terminsko uspelo, bomo letos prvič pripravili posebno letno poročilo za zaposlene v razumljivejši obliki, drugo leto pa zagotovo.

Ker je Mladinska knjiga že nekaj časa v fazi lastninjenja oz. iskanja strateškega partnerja, nam tudi letos (kljub podpori in strinjanju uprave) žal ni uspelo skleniti dogovora o udeležbi delavcev pri dobičku s trenutno upravljaljsko strukturo oz. s predstavniki kapitala. Upamo in pripravljani smo, da se dogovor realizira takoj, ko bo zaključen postopek lastninjenja.

Zelo smo ponosni, da v okviru MKZ deluje ŠKD MODRIN, v katerega je vključena večina zaposlenih. Program društva je dober in raznolik – od folklore, športa, plesa, joge do raznih strokovnih predavanj, ogledov razstav in kulturnih znamenitosti, tako pri nas kot v bližnji tujini.

### Namesto zaključka

Za konec, bi rad poudaril naslednje: Tako svet delavcev in IO sindikata kot tudi uprava družbe se zavedamo, da smo zaposleni v MKZ in MKT s svojim znanjem in pripadnostjo podjetju ključen dejavnik za homogeno in poslovno uspešno delovanje podjetja. Prepričani smo, da bomo z razumnim sodelovanjem, odprtim dialogom in pozitivnim zagonom za boljši jutri družbo popeljali na stabilnejšo platformo, ki bo dolgoročno ohranjala kakovostno in učinkovito delovanje naše največje slovenske založbe tudi v prihodnje.



Piše:  
dr. Mato Gostiša

## Nekaj opozoril na aktualne naloge svetov delavcev

*V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) vsako leto znova posebej opozorimo svoje člane – svete delavcev na nekatere naloge, ki so še posebej aktualne zlasti v drugem četrtletju, in sicer zlasti v povezavi z obravnavo letnih poročil družb. V tem prispevku omenjena opozorila in priporočila še enkrat na kratko povzemamo.*

### Intenzivna vključitev v obravnavo letnega poročila

Po določbi 89. člena v zvezi z 90. členom ZSDU je dolžan delodajalec o letnem poročilu **obveščati svet delavcev, in sicer »predhodno«**, se pravi »pred sprejetjem dokončne odločitve«, kar v danem primeru pomeni, preden je letno poročilo sprejeto na nadzornem svetu oziroma upravnem odboru družbe.

Zakon torej predpostavlja, da je letno poročilo družbe eno tistih vprašanj, ki so vsekakor tudi posebej v interesu zaposlenih, in da mora biti svet delavcev zato **pravočasno (ne šele post festum) vključen v njegovo obravnavo**. Pričakuje se torej, da bo o njem razpravljali in zavzel ustrezna stališča. O tem, kaj vse lahko sveti delavcev razberejo iz letnih poročil ter kakšne pobude in predloge delodajalcu v interesu delavcev (zlasti v zvezi s pričakovanim razvojem družbe ter načrtovanjem bodočih ukrepov za izboljšanje stanja na posameznih področjih poslovanja, na katerih podatki iz letnega poročila kažejo neustrezno stanje) lahko na tej podlagi izoblikujejo, je v tej reviji že večkrat pisala zlasti **mag. Cvetka Peršak**. Njene članke na to temo lahko najdete na spletni strani ZSDS v rubriki Strokovni članki.

Izrecno torej priporočamo svetom delavcev, da si pravočasno (tj. pred potrditvijo letnega poročila na seji NS/VO družbe) zagotovijo predlog tega poročila, ki ga je pripravila uprava, o njem **razpravljajo in ga temeljito proučijo** ter na podlagi svojih

ugotovitev **oblikujejo stališča ter pobude in predloge za izboljšanje poslovanja ter uresničevanja interesov delavcev**.

### Priprava posebnih letnih poročil za zaposlene

Organizacije, ki se zavedajo pomena zaposlenih za poslovno uspešnost, uvajajo poročanje zaposlenim kot sestavni del družbenega poročanja. S slednjim razumemo komuniciranje organizacije z interesnimi skupinami in z družbo kot celoto, in sicer o učinkih svojega delovanja. Tako poleg letnega poročila za delničarje, vlagatelje in poslovne partnerje pripravljajo tudi **posebno letno poročilo za »interno javnost«**.

Izdelava letnega poročila za zaposlene je torej odraz odločitve vodstva, da zaposlenim v redni letni publikaciji **na razumljiv in dostopen način** predstavlja poslovanje podjetja in njegove finančne rezultate, pa tudi kadrovska gibanja in ostale kazalce, za katere meni, da bi jih zaposleni želeli ali morali poznati. Pri tem je mišljenje, da so običajna poslovna letna poročila nadomestek za poročila, ki bi bila namenjena posebej zaposlenim, zmotno, saj ne priznava posebnih informacijskih potreb zaposlenih.

**Positivnih učinkov letnega poročila za zaposlene** je, kot ugotavlja mag. Tič Veselova v enem svojih člankov na to temo, kar nekaj. Z njim vodstvo prispeva k vzpostavitvi odprtih odnosov z zaposlenimi in izboljšanju razumevanja njene poslovne, predvsem kadrovske politike med zaposlenimi, s tem pa se povečuje njihova pripadnost podjetju.

S pomočjo informacij v poročilu lahko zaposleni ocenijo varnost svoje zaposlitve in možnosti napredovanja. V primeru, da podjetje tovrstnih informacij zaposlenim ne nudi, ti oblikujejo lastne standarde in merila za ocenjevanje ravnanja vodstva pa tudi rezultate poslovanja interpretirajo na svoj, morebiti neustrezen način. In še bi lahko naštevali.

Žal je treba ugotoviti, da je v Sloveniji zaenkrat **le peščica podjetij**, ki pripravljajo omenjena posebna letna poročila za zaposlene. Prav **sveti delavcev** pa so tisti, ki bi morali pripravo takšnih poročil, in sicer hkrati s »formalnim« letnim poročilom družbe, odločneje zahtevati. Gre za zelo pomembno akcijo, ki jo torej na tem mestu še enkrat priporočamo vsem svetom delavcev.

### Pobude za morebitno udeležbo delavcev pri dobičku

Čas obravnave letnih poročil je vsekakor zelo primeren trenutek tudi za morebitno **ponovno obuditev naših prizadevanj za uveljavitev udeležbe delavcev pri dobičku** na podlagi veljavnega Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) iz leta 2008. Zato priporočamo vsem svetom delavcev, da v svojih podjetjih ob tej priložnosti (prvič ali ponovno) sprožijo **pobude za sklenitev ustreznih pogodb** na osnovi tega zakona, pri čemer opozarjamo, da v tem smislu ni pomembno, ali letošnji rezultati poslovanja kažejo na dobiček ali ne, kajti:

- pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku se **sklepajo »za naprej«**, torej za prihodnja leta, ko in kadar morda dobiček bo (predvsem pa zato, da bo, kajti namen te udeležbe je prav motivacija zaposlenih za doseganje boljših poslovnih rezultatov v prihodnje);
- postopek sklepanja pogodbe lahko traja tudi leto ali več (o sklenitvi namreč od-

loča skupščina, ki se običajno sestaja samo enkrat letno), uporablja pa se **še le za naslednje poslovno leto po sklenitvi**.

Takojšen začetek morebitnih pogajanj je torej priporočljiv v vsakem primeru, prav razprave o letnem poročilu pa so verjetno najprimernejši trenutek za temeljitejši razmislek o možnostih za uveljavitev te oblike

finančne participacije zaposlenih. Pri tem ni odveč tovrstne pobude s strani svetov delavcev po potrebi ponavljati vsako leto znova v tem času, kajti poslovno okolje in rezultati poslovanja se hitro spreminjajo, in če v preteklosti niso naletele na razumevanje poslovdstev in lastnikov ni rečeno, da ne bodo niti v prihodnje.



Piše:  
Vladimir Šega

## Pobuda za ustanovitev skupnega sveta delavcev SDH

*Zaposleni v družbah, ki so v večinski državni lasti in v upravljanju Slovenskega državnega holdinga (SDH), smo žal dokaj nepovezani in nimamo dostopa do informacij SDH, ki ne nazadnje kroji usodo vseh nas. Z ustanovitvijo »skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb« bi sveti delavcev teh družb lahko skupno nastopali do »delodajalca« – SDH in njegovega poslovdstva.*

Želje za nekakšno povezovanje svetov delavcev teh družb so prisotne že kar nekaj let. Zato je predsedstvo Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je na svoji korespondenčni seji dne 9. 3. 2017 sprejelo sledeč sklep:

**Predsedstvo ZSDS na podlagi predlogov članov združenja daje pobudo za ustanovitev skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb v okviru SDH. Za izvedbo se zadolži predsednik predsedstva ZSDS Vladimir Šega.**

Pravno podlago za ustanovitev takšnega skupnega sveta delavcev (v nadaljevanju: SSD SDH) zagotavljajo **določbe 73. do 77. člena ZSDU**. Člani tega SSD so torej lahko sveti delavcev tistih družb, v katerih ima SDH večinski delež (50 % + 1 delnica, računajoč vložek RS + SDH + KAD). Torej »odvisnih« družb, ki z SDH kot »obvladujočo« družbo tvorijo **»dejanski koncern«** v smislu določil ZGD-1. Sveti delavcev preostalih družb, v katerih je kapitalski vložek države manjši kot 50 %, pa naj bi bili vabljeni na seje kot opazovalci s pravico do

razprave. »Delodajalca« (kot partnerja SSD SDH pri uresničevanju soupravljanja po ZSDU) v tem primeru, kot rečeno, predstavlja SDH kot obvladujoča družba s svojimi organi.

Koncem aprila bomo predvidoma poslali svetom delavcev vseh omenjenih družb v razpravo predlog **»dogovora o ustanovitvi SSD SDH«**, s katerim se opredelijo njegova sestava, pristojnosti in način dela. SSD SDH naj zastopal interese delavcev »odvisnih« družb pri sprejemanju upravljalških odločitev iz pristojnosti organov SDH. Vrsta in obseg konkretnih participacijskih pravic ter način in intenzivnost vključevanja SSD SDH v odločanje organov SDH pa naj bi podrobneje določili s **participacijskim dogovorom po 5. členu ZSDU**, ki ga skleneta SSD SDH in Uprava SDH ob smiselni uporabi določil 89. do 98. člena ZSDU. SSD SDH naj bi poleg uresničevanja zakonskih pravic do obveščeniosti, skupnega posvetovanja in soodločanja skušal delovati tudi »proaktivno«, torej s samoiniciativnim sprožanjem različnih po-

bud in predlogov, ki so v korist delavcev. Med pomembnejše naloge bi naj sodilo tudi **sodelovanje s reprezentativnimi sindikati** prek Ekonomsko socialnega strokovnega odbora (ESSO SDH), spodbujanje in zagotavljanje **dobrih sistemov korporativnega upravljanja** v družbah s kapitalsko naložbo države s posebnim poudarkom na spoznanjih sodobnih poslovnih ved o hitro naraščajočem pomenu človeškega kapitala, katerega nosilci so zaposleni, spodbujanje **širitve notranjega lastništva in udeležbe zaposlenih pri dobičku** in tako naprej.

Takšno povezovanje svetov delavcev družb v okviru SDH bo ob izmenjavi dobrih praks zagotovo pozitivno pripomoglo k spodbujanju razvoja različnih oblik **sodobne delavske participacije** v družbah s kapitalsko naložbo države v okviru prizadevanj za doseganje njihove večje poslovne uspešnosti in višje konkurenčnosti. V kolikšni meri bomo v naših prizadevanjih uspešni, pa bo seveda v največji meri odvisno od nas samih, članov SSD SDH.

## (Ne)možnost imenovanja delavskega direktorja v družbah z omejeno odgovornostjo

### Vprašanje:

Družba se je pred kratkim preoblikovala iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Svet delavcev je že v postopku preoblikovanja zahteval, da se v preoblikovani družbi, ki sicer zaposluje več kot 500 delavcev, vzpostavi tudi funkcija delavskega direktorja skladno z ZSDU, a je dobil odgovor posloводства, da »imenovanje delavskega direktorja v družbah z omejeno odgovornostjo ni v skladu z 78. členom ZSDU«. Ali to drži?

### Odgovor:

Stališče posloводства družbe, da imenovanje delavskega direktorja v družbi z omejeno odgovornostjo ni v skladu z ZSDU, ni točno. To stališče namreč temelji na izključno strogo gramatikalni (jezikovi) razlagi določbe 78. člena ZSDU, ki se glasi:

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

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

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

Res je sicer, da ta določba govori o delavskem direktorju kot predstavniku delavcev v »upravi družbe« (ali – v primeru enotirnega upravljanja – »med izvršnimi direktorji«), kar naj bi (glede na to, da sta uprava ali upravni odbor z izvršnimi direktorji po ZGD-1 opredeljena izključno kot posloводство v delniški družbi) ob uporabi omenjene pravno-interpretacijske metode pomenilo, da je tudi funkcija delavskega direktorja

možna izključno le v delniških družbah. A takšna razlaga je preprosto vzeta iz konteksta drugih določil in tudi iz »duha« (smisla in namena) zakona kot celote. Zato je treba za ustrezen odgovor na predmetno vprašanje uporabiti tudi druge ustrezne pravno-interpretacijske metode, zlasti logično in teleološko oziroma namensko.

1.

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

Takšnega smisla sporne določbe 78. člena ZSDU zagotovo ni najti po nobeni logiki, zato njena omenjena strogo gramatikalna razlaga nikakor ne more privedi do pravilne uporabe zakona v skladu z načelom razumnega preudarka. Čeprav ZSDU resda ni izrecno določil obvezne analogne uporabe določbe 78. člena o delavskih predstavnikih v organih vodenja in nadzora v vseh oblikah gospodarskih družb, ne samo v delniških, je torej treba to analogijo upoštevati že po splošnih pravnih pravilih.

Konkretno, če je delavski direktor v delniški družbi predstavnik delavcev v »upravi« ali »med izvršnimi direktorji«, ni prav nobenega razloga, da ne bi bil v družbi z omejeno odgovornostjo pač predstavnik delavcev »med poslovodji« kot obliki posloводства d.o.o. po ZGD-1. Tudi po tem zakonu ima d.o.o. namreč lahko več poslovodij, se pravi kolektivno posloводство. Takšen predstavnik delavcev med poslo-

vodji v d.o.o. zagotovo ne bi imel prav nič manj smisla kot ga ima, denimo, delavski direktor kot predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji ali v upravi delniške družbe.

2.

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

Konec koncev ZGD-1 dopušča tudi družbenikom d.o.o.-jev in drugih družb, da z ustanovitvenim aktom določijo kot organe vodenja in nadzora nadzorni svet in upravo ali upravni odbor po vzoru na delniško družbo, in nikjer ne določa, da so to lahko samo organi delniške družbe. Določa le, da so pač v delniški družbi pod določenimi pogoji ti organi obvezni, ne pa, da jih druge družbe ne morejo imeti. Tudi iz tega razloga torej – četudi uporabimo strogo gramatikalno razlago zakona – ni mogoče poenostavljeno sklepati, da se določba 78. člena in druge iz konkretnega poglavja o sodelovanju delavcev v organih družbe v organih družbe avtomatično nanašajo izključno na delniške družbe.

3.

Kot tretje, tudi če bi bilo res, da je imel zakonodajalec v določbah od 78. do 84. a člena ZSDU v mislih le delniške družbe, še vedno ne bi držalo, da morebitno imenovanje delavskega direktorja v družbi z omejeno odgovornostjo ne bi bilo »v skladu z 78. členom ZSDU«. Kot že rečeno, te določbe ni mogoče razlagati izven konteksta celotnega zakona, pri čemer ne gre spre-

gledati zlasti njegovega 5. člena, ki napotuje na t. i. participacijski dogovor med delodajalcem in svetom delavcev, s katerim je mogoče določiti tudi »več participacijskih pravic« in/ali »druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju«, poleg tistih, ki jih določa zakon. S participacijskim dogovorom je torej vedno mogoče vzpostaviti funkcijo delavskega direktorja tudi v drugih oblikah gospodarskih družb in – skladno z določbo tretjega odstavka 82. člena ZSDU – celo tudi v družbah z manj kot 500 zaposlenimi.

Skratka, nobenega vsebinskega ali formalnega razloga ni, da svet delavcev ne bi mogel na podlagi ZSDU legitimno zahtevati vzpostavitve funkcije delavskega direktorja tudi v družbi z omejeno odgovornostjo.

## Kaj je in kako se sprejema »letni delovni koledar«

### Vprašanje:

**Delodajalec je s t. i. letnim delovnim koledarjem seznanil le sindikate, ne pa tudi sveta delavcev, čeprav naj bi bil ta pristojen celo za dajanje soglasja k tej odločitvi. Je delodajalec s tem kršil zakon, ali ne?**

### Odgovor:

Ključnega pomena je predvsem vprašanje, kaj razumeti pod pojmom »letni delovni koledar«, ki ga sicer zakonodaja v takšni obliki neposredno ne uporablja. Vsebina tega pojma je smiselno zajeta v institutu »letnega razporeda delovnega časa«, urejenega v določbi 2. odstavka 148. člena

ZDR-1, ki se glasi: »(2) Pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta delodajalec določi letni raspored delovnega časa in o tem pisno obvesti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije) in sindikate pri delodajalcu.«

Drugo pomembno pravno vprašanje pa je, kaj razumeti pod pojmom »osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela«, k predlogu katerih mora delodajalec po določbi 95. člena ZSDU pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev. Zakon o delovnih razmerjih namreč tudi tega pojma ne pozna. Bolj ali manj jasno je, kaj so osnove in merila za določanje (daljšega) »trajanja« letnega dopusta s kolektivno pogodbo v smislu 160. člena ZDR-1, ni pa jasno, kaj naj bi bile osnove za odločanje o »izrabi« letnega dopusta. Ker pa »zakon ničesar ne določa brez razloga oziroma tja v en dan« (*lex nihil frustra facit*) in ker »zakon vedno določa tisto, kar ustreza razumnemu preudarku« (*lex semper intendit, quod convenit rationi*), se je v stroki s pomočjo uporabe ustrezne pravno-interpretacijske metode izoblikovalo stališče, da je pod to formulacijo mogoče razumeti edino letni delovni koledar oziroma letno razporeditev delovnega časa v smislu zgoraj omenjene določbe ZDR. Samo ta je namreč po logiki stvari lahko podlaga za planiranje oziroma odločanje o izrabi letnih dopustov. Brez letnega delovnega koledarja namreč ni mogoče takšno planiranje (čeprav ga ZDR-1 v 2. odstavku 162. člena in 1. do 3. odstavku 163. člena izrecno predvideva oziroma vsaj predpostavlja), kajti

- dopust se izrablja na »delovne dneve« (5. odstavek 160. člena ZDR-1),
- bistvo t. i. letnega razporeda delovnega časa (delovnega koledarja) pa je ravno v tem, da določa, kateri dnevi so pri posameznem delodajalcu »delovni dnevi«.

Poleg tega se z letnim delovnim koledarjem med drugim določajo tudi dnevi t. i. kolektivnih dopustov, kar pomeni direktno »odločanje o izrabi letnega dopusta«. Zato je resnično težko razumeti trditev nekaterih, da letni delovni koledar ne sodi pod pojem »osnove za izrabo letnega dopusta delavcev«.

Na osnovi zgoraj povedanega torej po kakršnikoli uporabljeni logiki nujno pridemo do zaključka, da skladno z določbo 95. člena ZSDU delodajalec lahko letni raspored delovnega časa (delovni koledar) sprejme le s predhodnim soglasjem sveta delavcev. Če delodajalec

- predloga te odločitve ne predloži v soglasje svetu delavcev, ali
- sprejme odločitev kljub temu, da je svet delavcev v osmih dneh zavrnil soglasje (97. člen),

je po določbah 17. in 18. točke 107. člena ZSDU storil prekršek, za katerega se pravna oseba kaznuje z globo od 4.000 do 20.000 evrov, odgovorna oseba pravne osebe pa z globo od 1.000 do 2.000 evrov.

Svet delavcev torej lahko v teh primerih poda prijavo za prekršek inšpekciji dela, ne glede na to pa v vsakem primeru in kadar koli zahteva ugotovitev »ničnosti« konkretne odločitve pred arbitražo po ZSDU.

Odgovora pripravil:  
**dr. Mato Gostiša**

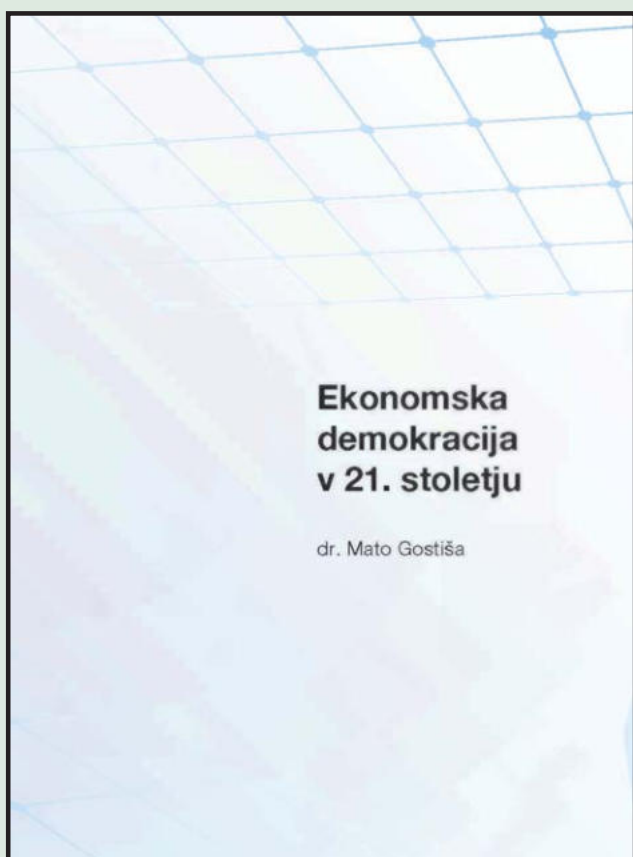
**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Edita Krajnović**, magistrica poslovedenja in organizacije, direktorica podjetja Mediade, inovacijsko komuniciranje d.o.o., Ljubljana; **Sonja Klopčič**, magistrica poslovedenja in organizacije, direktorica podjetja Voditeljstvo, vodenje, razvoj in svetovanje, Ljubljana; **Matjaž Mulej**, doktor ekonomskih znanosti in doktor menedžmentskih znanosti, zaslužni profesor na Ekonomsko poslovni fakulteti UM in sodelavec IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti; **Borut Ambrožič**, univ. dipl. pravnik, Alma Mater Europaea, Maribor; **Leja Drofenik Štibelj**, magistrica družbenih ved (FDV), zunanja strokovna sodelavka ŠCID; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Peter Mlakar**, univ. dipl. ekonomist in magister poslovnih znanosti, dolgoletni samostojni svetovalec na področju sistemiziranja dela in oblikovanja plačnih sistemov; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Matjaž Nemec**, predsednik Sveta delavcev MKZ; **Vladimir Šega**, predsednik Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDS); **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, 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 dvo-mesečnik, 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

# NOVA KNJIGA

Izšla je nova knjiga dr. Mata Gostiše z naslovom **Ekonomska demokracija v 21. stoletju**, ki v osnovi predstavlja bistveno skrajšano, kljub temu pa v nekaterih segmentih tudi vsebinsko precej dopolnjeno verzijo avtorjeve prejšnje, obsežnejše študije *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*.



»Avtor realistično ugotavlja, da je ekonomska demokracijo mogoče doseči le postopno, v dveh fazah. V prvi je treba razvijati poznane oblike sodobne participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležbo pri dobičku, notranje lastništvo), v drugi pa spremeniti institucije, ki neposredno določajo in vzdržujejo kvazitrg dela in mezdni odnos. To pomeni razširitev definicije kapitala s človeškim, spremembo zdajšnjih podjetij v partnerska podjetja in mezdnih delovnih razmerij v partnerska razmerja med lastniki obeh vrst kapitala, kar naj bi samodejno privedlo tudi do novega modela enakopravnega »korporacijskega soupravljanja« in »soudležbe« lastnikov obeh vrst kapitala pri poslovnih rezultatih. S tem bo vzpostavljena ekonomska demokracija kot povsem »zasebnolastniška in tržna« alternativa sedanjemu kapitalizmu in raznim socializmom. Morebiten takojšnji prehod v drugo fazo razvoja ni možen, nujna pa je uvedba vseh treh temeljnih oblik sodobne delavske participacije, ki še zdaleč niso in še nekaj časa ne bodo izčrpane.«

(Iz spremne besede  
dr. Jožeta Mencingerja)

## NAROČILNICA

Naročamo:

..... izvodov knjige **EKONOMSKA DEMOKRACIJA V 21. STOLETJU**  
po enotni ceni 29,50 EUR.

Naziv podjetja: .....

Naslov podjetja: .....

Davčna št. podjetja: .....

Ime in priimek naročnika ter tel. številka: .....

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj**. Priročnik lahko naročite tudi na e-naslov: **scid@siol.com**