

EKONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

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

***Kapitalizma iz učbenikov
ni več, kaj zdaj?***

Str. 7

Stavke prihodnosti

Odkar so se delavci pred dvesto in več leti začeli organizirano posluževati stavk kot osnovnega sredstva boja za elementarno preživetje (beri: za plače in osnovne človeško sprejemljive delovne pogoje) so se družbenoekonomske razmere seveda bistveno spremenile. S tem pa tudi narava stavk. Nekatero odmevnejše stavke zadnjega obdobja (Gorenje, Mura, HIT, napovedana in kasneje odpovedana stavka delavcev v energetiki, TEŠ) kažejo, da le-te **danesh dobivajo objektivno povsem nove dimenzije**. Ne gre namreč več le za plače in golo preživetje, ampak vse bolj za izraz nezadovoljstva s klasičnim »mezdnim« položajem »delovne sile« in za zahteve po obravnavanju zaposlenih kot »človeškega kapitala« ter njihov temu primeren nov sistemski položaj enakopravnega udeleženca družbenoekonomskih razmerij. Tako jih bo treba začeti čim prej razumevati tudi v zakonodaji, medijih in sodstvu.

Če ponovimo nekaj **temeljnih dejstev o novi družbeno-ekonomski realnosti**: V eri znanja in hitro naraščajočega pomena t. i. človeškega kapitala podjetij (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) kot najpomembnejšega tvorca nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih, je naravnost nepojmljivo, da pravnoekonomska teorija in zakonodaja zaposlene v osnovi še vedno obravnavata zgolj kot »delovno silo«, ki se prodaja na trgu za »plačo«, oz. mezdo, razumljeno kot tržno ceno delovne sile. »Človeški kapital« in klasična »delovna sila« sta seveda dva popolnoma različna in med seboj neprimerljiva pojma. Pojav človeškega kapitala je v stvarnosti že zdavnaj objektivno popolnoma razkrojil vse doslej veljavne teoretične podlage klasičnega sistema meznega kapitalizma, ki temelji izključno le na lastništvu nad »finančnim« kapitalom podjetij. Danes že povsem anahronistična korporacijska zakonodaja ta sistem z ekonomsko in politično močjo privilegiranih družbenih elit vzdržuje le še povsem umetno. A ti pravni okovi »klasičnega kapitalizma« bodo v novi družbenoekonomski stvarnosti brez dvoma morali slej ko prej počiti, morda tudi s pomočjo »sodobnih« stavk.

Naravnost paradoksalno je, da danes nosilci objektivno že zdavnaj »**najpomembnejšega kapitala**« podjetij (v primerjavi z nosilci njihovega finančnega kapitala) še vedno nimajo v družbenoekonomskem sistemu popolnoma nobene, še najmanj pa ustrezno enakopravne vloge in moči v procesih korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti – dobičkov. Če človeškemu kapitalu na teoretični ravni že priznavamo status kapitala v pravem pomenu besede, potem je treba po temeljni logiki kapitalizma njegovim nosilcem, to je zaposlenim, enako kot lastnikom finančnega kapitala, priznati tudi ustrezne korporacijske pravice. To je pravico do soupravljanja poslovnih procesov, v katerih sodelujejo in do udeležbe pri dobičkih, ki jih soustvarjajo. In prav za to, torej za **boj za vsaj elementarno ekonomsko enakopravnost, ne zgolj za višje plače**, v bistvu gre pri »stavkah prihodnosti«.

Zlasti obe zadnji navedeni od zgoraj omenjenih novejših stavk v Sloveniji (v nekoliko manj izraziti obliki pa

tudi prejšnje) imata, če jih temeljiteje analiziramo, vse tovrstne značilnosti. Morda le-te skozi konkretno postavljene stavkovne zahteve res niso bile za širšo javnost dovolj jasno artikulirane, a pri obeh je nedvomno šlo v bistvu za »**bitko za učinkovitejše delavsko soupravljanje**«, torej za možnost soodločanja zaposlenih o usodi njihovih podjetij ter s tem tudi o lastni usodi, ne morda za plače. Ljudem, zaposlenim, se je spričo vsega zgoraj povedanega pač preprosto začelo zdeti /pre/neumno, da jih niti ob najpomembnejših strateških poslovnih odločitvah (npr. reorganizacija energetike, nenadna zamenjava poslovodstva TEŠ z možnimi zelo daljnosežnimi posledicami za usodo podjetja in delovnih mest, nedopustno razpolaganje s premoženjem podjetij v nekaterih znanih »tajkunskih zgodbah«) **nihče ne povpraša niti za mnenje in morebitne predloge**, še manj za kako morebitno vsaj načelno soglasje. Čeprav je jasno, da so prav oni 1) daleč najboljši in najbolj neposredni poznavalci internih razmer v posameznih podjetjih in dejavnostih, 2) glede na svojo eksistenčno odvisnost daleč najbolj zainteresirani za resnično dobrobit in dolgoročno uspešnost njihovih podjetij, 3) ne nazadnje pa tudi daleč najbolj neposredno prizadeta skupina deležnikov ob morebitni poslovni polomijadi.

Zato bo tovrstnih stavk v prihodnje brez dvoma vse več. In tudi edino prav je tako. Če bi se ljudje na ta način **pravočasno množično uprli** grozljivim tajkunskim apetitom zdaj že povsem osamosvojenega menedžmenta ali, denimo, nedavni povsem otročje »argumentirani« zavrnitvi predloga zakona o obvezni udeležbi delavcev pri dobičku, in še nekaterim drugim aktualnim hudim sistemskim anomalijam (npr. povsem neutemeljenemu izčrpanju že tako shiranih podjetij z astronomskimi menedžerskimi odpravninami), katerih ceho danes nič krivi plačujejo, bi bilo zdaj – kljub siceršnji splošni krizi – marsikaj precej drugače.

A kaj, ko si ob današnjem stanju duha v Sloveniji preprosto še ne upajo – in to ne brez razlogov – **pogosteje na ta način povzdigniti glas**. »Neodvisni« mediji se namreč nemudoma enoglasno postavijo v bran izključnim in bojda zgodovinsko neodtujljivim korporacijskim pravi-

cam lastnikov kapitala, delavskim vodjem grozi takojšen odpust ali odškodninska tožba (spomnimo se ne tako davnih primerov Lame, Palome in tudi najnovejših – HIT, TEŠ), sodišča pa se lotevajo presoje zakonitosti stavk po načelu »sorazmernosti povzročene škode« z »močjo in upravičenostjo branjenih pravic in interesov

delavcev«. Kakšna neumnost! Nič, kar se dogaja v podjetju in s podjetjem, danes ni in ne more biti več izven »upravičenega« življenjskega interesa zaposlenih, ki je pomemben najmanj toliko kot »svetost lastnine«.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNEGA (SO)UPRAVLJANJA



Piše:
dr. Stane Možina

Pomen znanja kot sestavine intelektualnega kapitala podjetij in udeležba zaposlenih pri dobičku

Nova ustvarjena vrednost na osnovi znanja zaposlenih je osnova sodobnemu menedžmentu, kar terja spremembo miselnosti v glavah vodilnih. To nujno vodi v pritegnitev vseh delavcev ne samo k pridobivanju, prenovi in uporabi znanja, ampak tudi k delitvi novo ustvarjene vrednosti, to je dobička, ki je temelj ekonomske demokracije.

Znanje kot kapital

Novo znanje postaja osrednja dejavnost v sodobni organizaciji. Vloga sodobnega menedžerja se je precej spremenila, saj vedno bolj postaja posredovalec med nosilci in uporabniki znanja. Organizacija si

tvarile konkurenčno prednost. Potrebno je biti drugačen od drugih, prepoznaven, z novimi, posebnimi izdelki oziroma storitvami. Za vse to pa je potrebno **ново znanje in premišljeno ravnanje z njim**. Viri znanja so postali eden najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov, to pa zahteva ustrezen me-

da bi bili nosilci tega znanja/kapitala (samo-umevno in obvezno) ustrezno **udeleženi tudi v sistemu korporacijskega upravljanja in delitve ustvarjenega dobička**.

Identificiranje in dokumentiranje znanja

Znanje je za organizacijo zelo pomembno, toda ni vse znanje enakovredno. Potrebo po znanju oblikujejo cilji, ki jih morajo v organizaciji dosegati poslovni procesi. Najprej je potrebno prepoznati ključno znanje, ga umestiti, določiti nosilce znanja ter obseg znanja, ki ga imajo. V fazi izbora organizacija razvršča novo pridobljene izkušnje, podatke, informacije in sestavine znanj na **koristne**, ki jih želi ohraniti, in na **nekoristne**, ki niso vredne hranjenja.

Bistveno je prepoznati:

- tiste aktivnosti, ki niso podprte z ustreznim stopnjo zahtevanega znanja;
- nedokumentirano znanje;
- aktivnosti, kjer znanje nastaja, pa ni ustrezno dokumentirano;

Cilj menedžmenta znanja je spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v strukturni kapital in nato v finančno vrednost – dobiček.

mora postaviti jasne cilje, kako bo uporabila znanje zaposlenih, obenem pa ga tudi **ustrezno upoštevala pri delitvi dobička**. Znanje zaposlenih je namreč ena ključnih sestavin t. i. intelektualnega kapitala podjetij¹, ki pomembno – in s hitrim prehajanjem v »družbo znanja« tudi vse pomembneje – prispeva k ustvarjanju nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih.

Zaradi velike konkurence se organizacije trudijo, da bi se dvignile nad druge in us-

nedžment. Bistveni vprašanji sta, kako bomo lahko ustvarili novo znanje in kje ga dobiti.

Cilj **menedžmenta znanja**, o katerem bo govora v tem prispevku, je torej spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v **strukturni kapital** in nato v **finančno vrednost – dobiček**. Pri tem pa je seveda po logiki stvari težko pričakovati optimalne zelene učinke za organizacijo, ne

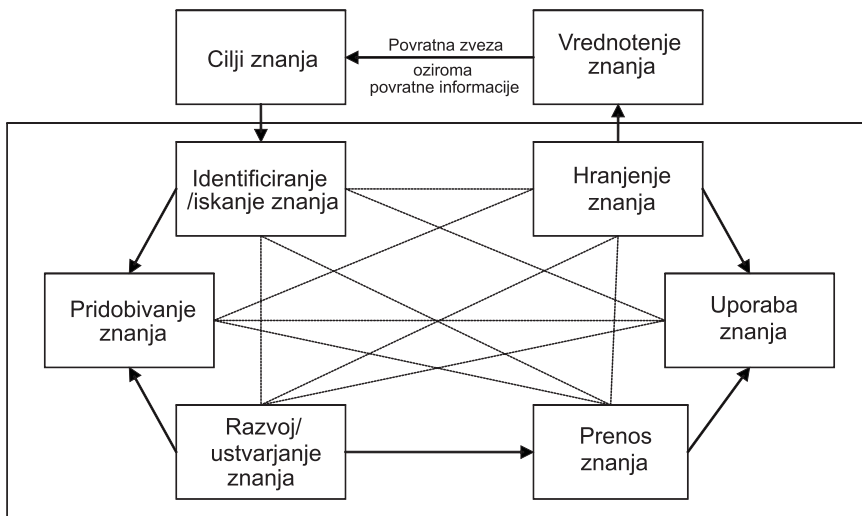
¹Po Edvinssonu tržno vrednost podjetja sestavlja finančni + intelektualni kapital, pri čemer se slednji deli na strukturni in človeški kapital.

- ovire, ki preprečujejo širjenje znanja v organizaciji;
- nove vrste znanja, brez katerih ne bo mogoče doseči strateških ciljev.

Na *sliki 1* so prikazane sestavine ravnanja z znanjem.

Strukturiranje znanja

Primerna aktivnost za strukturiranje znanja, ki ga ima organizacija, je **mapiranje ali preslikavanje znanja**. Le-to poveže znanje organizacije z njenimi viri. Predstavlja povezovanje delčkov znanja na način, ki



Slika 1: Sestavine menedžmenta znanja

Za organizacijo je zelo pomembno, da njena zbirka podatkov ni statična, ampak **dinamična**. Takšna baza znanja je podpora hitremu in učinkovitemu poslovnemu odločanju.

ustvarja dodano vrednost oziroma novo znanje. To predstavlja **znanje zaposlenih ali intelektualni kapital**. S pomočjo mapiranja znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo do zdaj pretežno neizkoriščeno, pa tudi

Ustvarjalne možnosti za nove in boljše rezultate ima tista organizacija, ki dovoljuje prepustnost idej. Zaposleni morajo občutiti svobodo delovanja, saj le-ta odpira ustvarjalne možnosti za nove ideje.

Glede na naravo znanja lahko za proces njegovega dokumentiranja uporabimo **različne postopke**. Ko gre za eksplicitno znanje, je ustrezna kodifikacija, to je shranjevanje znanja na različne nosilce, kot so podatkovne baze, knjige, dokumenti in patenti. Takšen način dokumentiranja znanja nam omogoča sorazmerno hitro prepoznavanje in shranjevanje znanja. Če pa gre za implicitno (tiho) znanje, ki ne more biti prepoznano in ne shranjeno brez nosilca znanja, uporabimo osebni pristop, kot je na primer dialog.

Zahtevnejše od identificiranja obstoječega znanja je **iskanje znanja**, ki ga v organizaciji primanjkuje, in tistega znanja, ki ga bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Ugotovitve strokovne javnosti so, da je v organizacijah kljub velikemu obsegu različnih znanj **premalo uporabnega znanja in da je lastno znanje slabo izkoriščeno**.

skrite povezave med znanji in manjkajoča znanja ter manjkajoče povezave, ki bi jih potrebovali za uspešno delo v organizaciji.

Mape znanja so kašipot do obsežnejših in podrobnejših baz znanja. Organizaciji pove, kje je in kam mora priti na področju znanja. Kaže na vrzel med obstoječim in potrebnim znanjem. Za večjo preglednost je

potrebno pregled znanja podpreti z ustrezno tehnologijo. Grafični prikaz znanja je vmesnik, ki povezuje uporabnike znanja z vrsto, stopnjo in vsebino znanja ter njegovimi nosilci oziroma strokovnjaki.

Mapa znanja je orodje oziroma tehnologija znanja, s katero lahko podjetje dosega preglednost nad obstoječimi znanji in veččinami podjetja. Zajema primerno strukturirano znanje in veščine ter daje **možnost vrednotenja koristnosti znanja**. Je podlaga za opredelitev trenutnega znanja in hkrati tudi potrebnega znanja zaposlenih, ki ga bodo potrebovali pri nadaljnjem razvoju sebe in organizacije. Na takšni osnovi lahko podjetje bolj učinkovito organizira izobraževanje, sestavlja time in tudi ugotavlja, kje je zbrana največja moč znanja v podjetju.

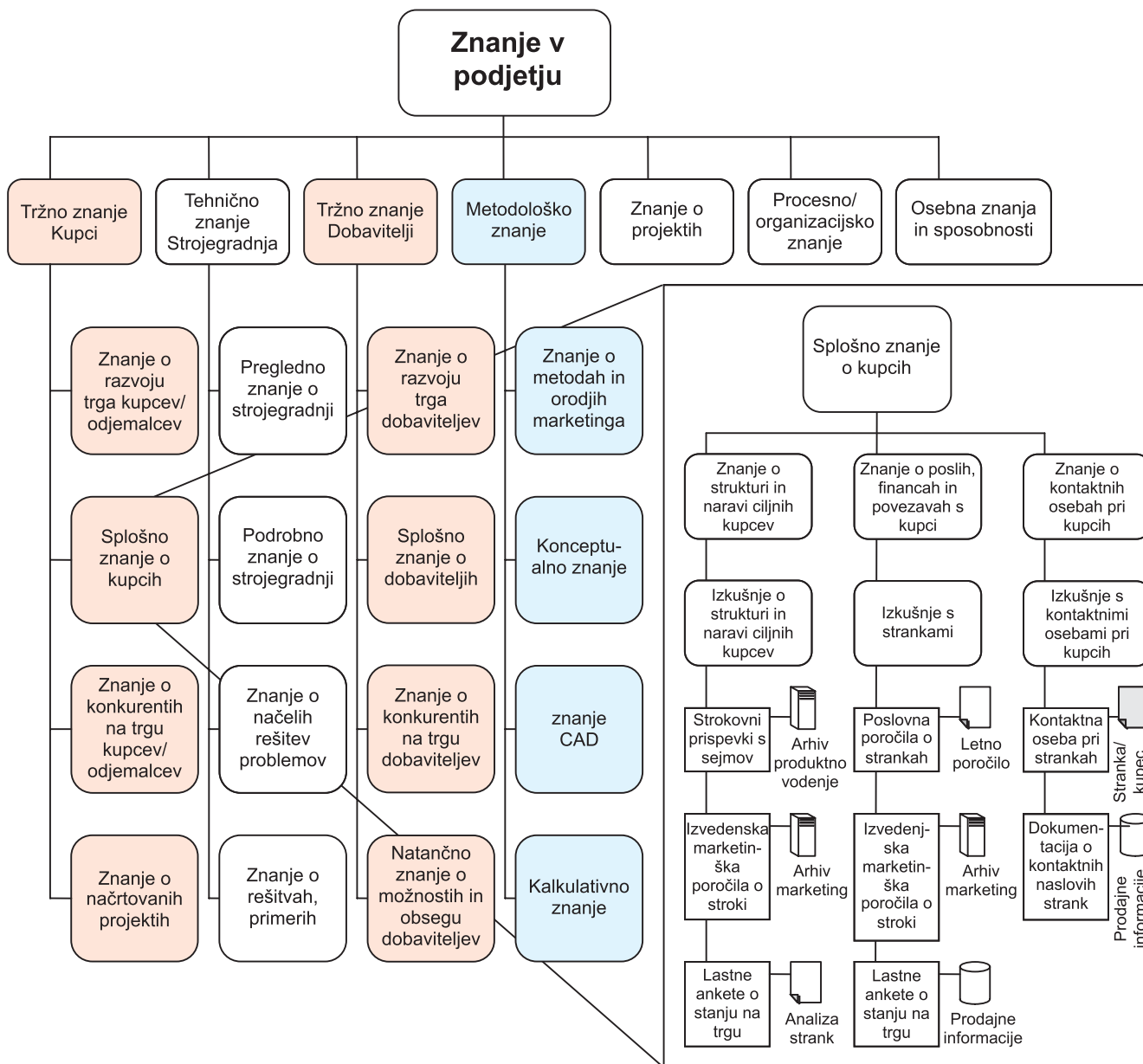
Ključna vprašanja pri zbiranju informacij, potrebnih za izdelavo mape znanja, so na primer:

- kaj je vaše delo, kakšno dodano vrednost ustvarjate, katere so pri tem kritične točke;
- kakšno znanje je za to potrebno;
- kdo je vaš mentor, oziroma kje dobiti ustrezno znanje;
- kako lahko izboljšamo pretok znanja, da bi bilo delo še bolj učinkovito.

Z mapo znanja, ki je torej pregled potrebnih in obstoječih znanj posameznikov, timov in celega podjetja, imajo **dostop do vira znanja vsi zaposleni**. Hkrati je to tudi pregled nad strokovnjaki in možnost povezave z njimi. Menedžerjem odkriva otoke znanja in daje analizo možnosti za širjenje ustreznega znanja po organizaciji. Ravno tako omogoča upoštevanje znanja pri strateškem načrtovanju ter vpliva na hitrejše in učinkovitejše poslovno odločanje. Pregled znanja je zelo močno poslovno orodje, ki ga je potrebno **posodabljati**. Pri njegovi izdelavi je nujna podpora vrhovnega menedžmenta v organizaciji.

In vendar znanje kot najpomembnejši produkcijski dejavnik nima priznanega svojega deleža, svoje rente. Samo plača preprosto ne bo več dovolj. Poiskati bo treba sodobne modele delitve ustvarjenega, ki ne bo spravljalo v dobro voljo (in včasih tudi lakomnost) samo lastnikov, ampak bo upoštevalo vse deležnike podjetja in mu tako vrnilo njegovo osnovno funkcijo: zakaj sploh obstaja, zakaj ga družba potrebuje, komu koristi.

Sonja Šmuc, Pravice zaposlenih. Pravice podjetja. Pravice družbe.



Slika 2: Oblika splošnega strukturiranja znanja v podjetju

Hierarhična predstavitev strukture znanja v organizaciji predstavlja **znanje o znanju oziroma neznanju**. Pregled znanja je

pa še na tematska področja – taktično operativna raven, ki pa je lahko skupna različnim področjem v organizaciji.

Ljudje v organizaciji, ki jim ne dopušča svobode delovanja, niso in ne morejo biti ustvarjalni in sposobni za ustvarjanje novih in boljših rezultatov.

potrebno voditi interdisciplinarno in ga stalno posodablja. V nekaterih organizacijah to delo že opravlja menedžer znanja, ki na taktično-operativni ravni ureja procese, povezane z znanjem. Je usklajevalec in skrbi za tekoče delo multidisciplinarnega tima.

Slika 2 prikazuje obliko strukturiranja znanja v podjetju.

Vidimo, da se znanje deli najprej na osnovna področja – strateška raven, nadalje

Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Proces ustvarjanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja v organizaciji, kar pomeni **razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in nasploh učinkovitejših procesov**. Temelji na obstoječem znanju. Notranje ustvarjanje znanja je posledica učenja vseh zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na nove, inovativne načine.

Organizacija, ki si prizadeva biti inovativna, mora imeti aktiven odnos do ustvarjanja in razvijanja novega znanja. Z ustvarjanjem novega znanja v organizaciji so močno povezane inovacije. Predstavljajo najpomembnejšo vez med učinkovitim menedžmentom znanja in poslovno uspešnostjo organizacije. Da bi se znanje uspešno ustvarjalo, morajo zaposleni obvladati **tehnike sistematičnega reševanja problemov in ustvarjalnega mišljenja**.

V procesu ustvarjanja znanja je zelo pomembno **spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih**. Ustvarjalne možnosti za nove in boljše rezultate ima tista organizacija, ki dovoljuje prepustnost idej. Zaposleni morajo občutiti svobodo delovanja, saj le-ta odpira ustvarjalne možnosti za nove ideje.

Proces ustvarjanja znanja je dinamičen cikel v organizaciji, ki prehaja skozi vse sloje. Na individualni ravni teče razvoj novega znanja tako kot klasičen proces **individualnega učenja**. Pomemben element učenja organizacije je tudi **učenje skupin** in

nja bo uspešen, če imajo vpleteni akterji resničen interes za to. Zato je zelo pomembno vprašanje, kako v organizaciji doseči, da bodo zaposleni svoje znanje delili drug z drugim in ga prenašali med seboj. Poslanstvo procesa prenosa znanja znotraj orga-

na pomoč, kar zagotavlja, da pravo strokovno znanje pride na pravi kraj ob pravem času. Način prenašanja znanja je predvsem odvisen od vrste znanja. Implicitno znanje se lahko prenaša z osebno komunikacijo, eksplicitno pa najpogosteje s pomočjo tehnologije.

Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša implicitno znanje tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v organizaciji.

timov, ko prihaja do vzajemnih sprememb v vedenju članov kolektiva, kar je posledica učenja. Medfunkcijski in večstopenjski timi se učijo z delom (akcijsko učenje). Ko se zgodi vzajemna sprememba v vedenju vseh članov organizacije, govorimo o **učenju organizacije**, ki pa temelji na učenju posameznikov in timov. Organizacije morajo ustvarjati organizacijski spomin ter nagradjevati prispevke zaposlenih v skladu z njihovo udeležbo pri delu.

Moto učečih se organizacij, ki ne želijo izumrlati tistega, kar so se drugi že naučili, je *pridobiti, prilagoditi in napredovati!* Dobre ideje je mogoče dobiti tudi od konkurentov, odjemalcev ter iz drugih virov. Ne nazadnje so odjemalci tisti, ki bodo odločali o proizvodih in storitvah na trgu. Organizaciji zelo koristno pridobivati znanje tudi od zunaj. Ravno **privzemanje znanja iz okolja** organizacije še vedno slabo obvladujejo, kot tudi procese razvijanja novih znanj. Za uspešen razvoj je potrebno konsistentno ustvarjati novo znanje, ga **širiti med zaposlene ter vključevati v nove proizvode in tehnologije**.

Procesa zaznavanja in razlaganja vsebine pridobljenih informacij v organizaciji sta pod močnim vplivom njene kulture. Organizacija se mora znati **učiti tudi iz napak**. Ljudje v organizaciji, ki jim ne dopušča svobode delovanja, niso in ne morejo biti ustvarjalni in sposobni za ustvarjanje novih in boljših rezultatov. Zato je nujno, da se vsak v organizaciji počuti svobodnega pri iskanju novih idej mimo vsakdanjih aktivnosti.

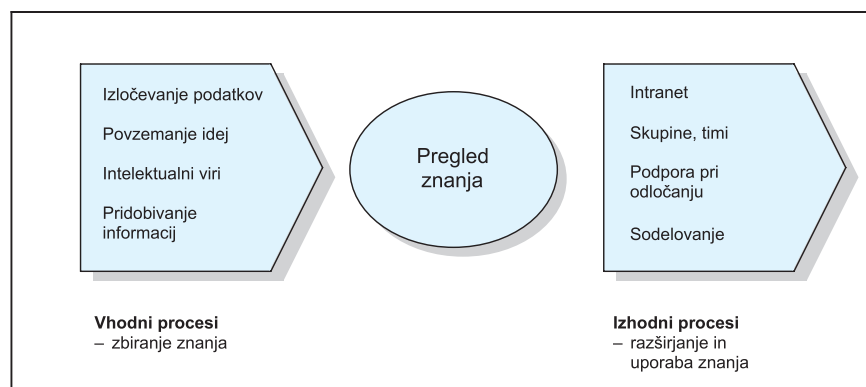
Prenos – izmenjava znanja

Da bi kar najbolj izkoristili učinek znanja, ni dovolj le identificiranje in ustvarjanje znanja. Organizacija potrebuje tudi hiter prenos znanja. S procesom prenosa znanja razumemo prenos znanja od tistih, ki znanje imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, do tistih, ki znanje potrebujejo, in do tja, kjer je znanje uporabno ter koristno. Prenos zna-

nizacije je zagotavljanje znanja zaposlenim takrat, ko ga potrebujejo.

Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Ozka grla v podjetju velikokrat nastanejo, ker se implicitno znanje ne pretvarja v procesih

Zaposlene je treba spodbuditi za vključevanje v manjše skupine v organizaciji, kjer se naj združujejo ljudje s podobnimi interesi. Treba jih je **osvobajati, jim nuditi kulturo, v kateri lahko sproščeno prosijo za pomoč, ki jo tudi dobijo**. Ozračje ne sme dovoljevati zmagovalcev in poražencev, v njem morajo imeti vsi enake možnosti za uspeh, če s svojim znanjem pomagajo tudi drugim. Prošnja za pomoč naj bo nekaj samoumevnega. Zgledi kažejo, da je koristno celo, če je pregled izmenjave strokovnega znanja sestavni del letnega poročila.



Slika 3: Podpora informacijsko-komunikacijske tehnologije za procese znanja

odločanja v eksplicitno znanje. **Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša implicitno znanje** tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v organizaciji. Eksplicitno znanje je lažje prenosljivo, ker je kodificirano in shranjeno na nosilcih znanja.

Za učinkovito izmenjavo znanja je potrebna povezava strategije ravnanja s človeškimi viri z upravljanjem znanja, kot so **na primer:** učenje iz napak, dogovori na podlagi zaupanja, pregled izkušenj iz projektov, oglasne deske, fizično okolje za izmenjavo idej v obliki skupnih baz idej, orodja za skupinsko delo, medfunkcijske projektne skupine, vertikalne mreže (znanstva), uporaba zunanjih virov, spodbujanje radovednosti, spodbujanje osebne odličnosti in forumi za izmenjavo znanja.

Za dobro izmenjavo znanja v organizaciji, pri kateri sta pomembni tako hitrost kot kakovost, je koristno **ustvariti vrsto sodelovalnih procesov**. Na strokovni in specialistični ravni se lahko uporablja medseboj-

Uporaba znanja

Uporaba znanja je **neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji**. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor še ni zagotovljena njegova uporaba. Zahleve po inovativni uporabi informacij so vedno večje. Gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novih znanj, ki naj bi povzročila spremembo vedenja posameznikov in celotne organizacije.

Kaj pomaga organizaciji, če temeljito izobražuje sodelavce, pa jim ne dovoli tega znanja uporabljati? Uporabo znanja preprečujejo različne ovire, kot so:

- neravnovesje med nosilci in prejemniki znanja;
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh njenih ravneh;
- skupinska miselnost, ki ne dopušča posameznikom pravice do lastnega mnenja;

- nemotiviranost kot posledica neustreznega sistema nagrajevanja, ki ne spodbuja delitve znanja;
- majhna sprejemljivost znanja;
- nestrpnost do napak...

Če ima organizacija pomanjkljive oblike prenašanja in širjenja znanja, je lahko veliko zbranega znanja neučinkovito uporabljeno. Zelo pomembno je v organizaciji ustvariti **okolje, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje**. Za učinkovito uporabo znanja je prav, da so viri znanja različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj le tako lahko osvetlimo isti problem iz različnih zornih kotov ter ga lahko rešujemo na različne načine. Organizacija

potrebuje organizacijsko strukturo, ki omogoča **dobro komunikacijo in pretok znanja, tudi z odjemalci, dobavitelji in konkurenco**. Ideje morajo prosto krožiti v okolju, kjer so različni vidiki in možnosti nekaj vsakdanjega.

Zaključek

Znanje, ki ga ima organizacija, je bogastvo, ki ga je potrebno neprestano širiti in posodabljanje, za to pa je potrebno učeče se okolje. Sprostiti je potrebno novo energijo za izkoriščanje znanja iz vseh virov, ki so nam na voljo. Pognati je potrebno domišljijo, ki je potrebna za invencije in inovacije. Znanje v podjetju je potrebno **razvijati, pre-**

našati, ocenjevati in vedno na novo preverjati, ali je zadostno in uporabljivo za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. To je nujni pogoj za obstanek organizacij na trgu, kjer inovativnost postaja vse pomembnejša. V kontekstu obravnavanja znanja kot »najpomembnejšega kapitala podjetij« v sodobnih pogojih gospodarjenja pa bo vsekakor nujno potreben tudi razmislek o intenzivnejši, predvsem pa enakopravnejši vključitvi njegovih nosilcev, to je zaposlenih, v sistem korporacijskega upravljanja (**sodelovanje delavcev pri upravljanju**) in delitve novo ustvarjene vrednosti (**obvezna udeležba delavcev pri dobičku**).



Piše:
dr. Mato Gostiša

Kapitalizma iz učbenikov ni več, kaj zdaj?

Naj za uvod k pričujočemu razmišljanju ponovim svojo že večkrat zapisano trditev: zdaj veljavni družbenoekonomski sistem, ki formalno sicer še vedno prisega na klasične principe kapitalizma, čeprav so le-ti že dolgo živi samo še na papirju, je že zdavnaj postal čisti sistemski anahronizem, ki nima več popolnoma nobene podlage v sodobni objektivni družbenoekonomski realnosti. Samo ta, ne ekonomski učbeniki preteklih stoletij, pa dejansko šteje. Žal pa tega systemskega »izrodka«, ki niti približno ni več klasični kapitalizem (kaj pa naj bi v svojem bistvu sploh bil, ta trenutek še nikomur ni povsem jasno), ni mogoče spremeniti v kaj boljšega in razvojno perspektivnega z nobenimi lepotnimi popravki, ampak le s korenito reformo njegovih temeljev. Tak kot je zdaj, je namreč razvojno »slepo črevo«, ki na daljši rok ne vodi nikamor. Še najmanj pa v neko ekonomsko učinkovitejšo in socialno pravičnejšo ter kohezivnejšo družbo.

Sistemske »prevare« v sodobni ekonomiji

Poglejmo si za začetek nekaj navidez naravnost presunljivih ugotovitev enega najznamenitejših ameriških ekonomistov 20. in začetka 21. stoletja **Johna K. Galbraitha**, ki jih je kot nekakšen povzetek svojih sistemskih znanstvenih dognanj nekaj let pred smrtjo zapisal v svoji zadnji knji-

gi **»Ekonomika nedolžne prevare. Resnica našega časa.«** (2004), in s katerimi pronicljivo razgalja značilnosti in zablode (sam jih imenuje »prevare«) sodobne ekonomije. Pri tem pa sploh ne gre za kake visoke »teoretične« ugotovitve, katerim je možno verjeti ali pa tudi ne, ampak za dejstva, ki jih (tudi pri nas) vsakodnevna praksa potrjuje na vsakem koraku. Nobenega tehtnega razloga torej ni, da bi vanje dvomili.

Je v zdajšnjem družbenoekonomskem sistemu **sploh še ostalo kaj elementarne sistemske logike** in ali nadaljevanje v to smer sploh še vodi v kak smiseln družbeni razvoj (ali ravno obratno), je pravzaprav edino, kar se človek lahko vpraša, ko prebere to knjigo. Nekaj ključnih misli v nadaljevanju povzemamo v obliki citatov, pa naj si bralec ustvari svojo sodbo sam:

1. Manjši poudarek: v moji razpravi je osrednjega pomena prevladujoča vloga korporacij v sodobni ekonomski družbi in prehod moči od lastnikov, sedaj prijazneje imenovanih investitorji, k managementu. Takšna je dinamika življenja korporacij. Prevladati mora management. (str. 7)

2. Nekoč so bili vodje lastniki, sedaj imajo vsa večja in pomembnejša podjetja svoj management. ... V sodobnih podjetjih imajo dejansko moč managerji in ne lastniki kapitala. Zaradi tega in, in zato ker pojem »kapitalizem« priključuje v spomin včasih neprijetno zgodovino, je to ime v zatonu. Uveljavljen izraz ekonomistov, poslovnežev, previdnih političnih govornikov in nekaterih novinarjev je sedaj »tržni sistem«. Beseda »kapitalizem« je še vedno v rabi, a le redko pri vnetih in artikuliranih zagovornikih sistema. (str. 13)

3. Beseda »kapitalizem« je, predvsem v Evropi, še preveč očitno potrdila razplamtelo moč lastništva in podrejen položaj delavcev. Tako je prišlo do več kot verjetne možnosti za revolucijo. V Združenih državah je imel kapitalizem v poznem 19. stoletju drugačen, a prav tako negativen prizvok. Tu niso bili le delavci tisti, ki so do njega gojili sovražen odziv, temveč je v pomembnem obsegu vplival tudi na širšo javnost. Pomenil je cenovno, stroškovno izkoriščanje. (str. 14)

4. Sledilo je odločno iskanje benignejšega alternativnega izraza. ... Tako je bil smiselno sprejet izraz »tržni sistem«. Tu ni bilo neželene zgodovine, pravzaprav sploh noben zgodovine. Resnično težko bi bilo najti oznako z manj pomena – to je bil tudi razlog za njeno izbiro. V zgodovini človeštva so bili sicer trgi pomembni vsaj od izuma kovanega denarja, ki ga pripisujejo Lidijcem v 8. stoletju pr.n. št., dalje. (str. 16)

5. Sklicevanje na tržni sistem kot na benigno alternativo kapitalizmu je laskavo prikrivanje globoke korporacijske stvarnosti – moči proizvajalcev, ki imajo vpliv in nadzor nad povpraševanjem potrošnikov. Tega seveda ne bi smeli reči. Sodobne ekonomske razprave in poučevanje temu ne dajejo poudarka. ... Nedvomno pa je bilo preimenovanje sistema, pobeg od nesprejemljivega izraza »kapitalizem«, do neke mere uspešno. (str. 18)

6. Sklicevanje na tržni sistem je, naj ponovim, brez pomena, zmotno, prazno, benigno. Vzniknilo je iz želje, da bi se zaščitili pred neprijetnimi izkušnjami moči kapitalizma in, kot rečeno, zapuščine Marxa, Engelsa in njunih predanih in izjemno artikuliranih učencev. Danes se za nobeno posamezno podjetje ali posameznega kapitalista ne misli, da ima moč, študij ekonomije večinoma ne omenja, da je trg podrejen strokovnemu in vsestranskemu managementu. In v tem je prevara. (str. 19)

7. Prepričanje v tržno gospodarstvo, v katerem je potrošnik suveren, je (glede na »osupljiv in dobro financiran sistem upravljanja z odzivi javnosti, še posebej v obdobju oglaševanja in sodobne prodajne promocije«, ki omogoča »nadzor nad odločitvami in suverenostjo potrošnikov«, op. p.) ena naših najprodornejših oblik prevare. Naj kdo le poskusi prodajati brez usmerjanja in nadzorovanja potrošnikov. (str. 23)

8. Slabe plače so za tiste s ponavljajočo, dolgočasno, bolečo tlako. Tisti, ki nadomestilo za svoj trud najmanj potrebujejo, ki lahko najbolj preživijo brez njega, imajo najvišje plače. Plače, ali podrobneje, bonusi in delnice, so najradodarnější na vrhu, kjer je

delo užitek. Rastoče plače in postranski dohodki vodilnih še do nedavna niso bili predmet kritičnih komentarjev. ... Razsežnost in globina prevare, prisotne v besedi »delo«, sta očitni. (str. 27 in 29)

9. V malih podjetjih, in še posebej na družinskih kmetijah, kolikor jih je še ostalo, lastniki delajo v podjetju, odgovorni so za uspeh. Mali podjetnik, malo trgovsko in storitveno podjetje, tako kot kmetovalec, so še vedno prisotni v ekonomskem poučevanju in politični retoriki. So ekonomski sistem, kot je klasično opisan v ekonomskih učbenikih preteklih stoletij. Niso sodoben svet, temveč le nadaljujejo cenjeno tradicijo. ... Nadaljevanje političnega in družbenega čaščenja malih podjetij in družinskih kmetij je, blago rečeno, nedolžna oblika prevare. Tradicija in romantika, toda ne stvarnost. V stvarnosti prehaja moč na management, organizacijo, Microsoft. Ali pa pride do neuspeha in pozabe. Imen ustanoviteljev se sicer vsi spominjamo in jih globoko spoštujemo, toda njihova nekdanja avtoriteta je prešla na korporacijsko organizacijo – na birokracijo. (str. 33 in 34, povzetek M.G.)

10. Iluzija korporacijskega managementa je najbolj sofisticirana in danes ena izmed najočitnejših oblik prevare. Poniževalna beseda »kapitalizem« je izginila, ostaja veljavna oznaka sistema, ki je lažje sprejemljiva – »korporacijska birokracija«. Seveda se izrazu »birokracija« vsi previdno izogibajo: sprejemljiva oznaka je »management«. Lastništvo, delničarstvo, je sicer rutinsko priznано in cenjeno, toda v managementu je še preveč očitno brez vsake vloge. (str. 34)

11. Sodobna korporacija navkljub stvarnosti, obsoja svet »birokracije«. To velja za vlado in državno upravo. Korporacijski management pa je uveljavljena referenca z aktivističnim prizvokom. Udeleženci managerske strukture so lahko nepotrebni, nesposobni, vase zagledani, toda niso birokrati. ... To je skromna manifestacija najbolj nedolžne prevare. (str. 32)

12. Poudariti je potrebno, da je vodenje velike sodobne korporacije nadvse zahtevna naloga, ki daleč presega avtoriteto in sposobnosti najodločnejšega posameznika. Iz tega izhaja naslednja in ne povsem neškodljiva prevara. To je prizadevanje podeliti lastnikom, delničarjem, investitorjem, kot so različno označeni, navidezno vlogo v podjetju. Kapitalizem, ki je odprl pot managementu in korporacijski birokraciji, je iznašel navidezno pomembnost lastnikov. V tem je prevara. (str. 35)

13. Omenjena prevara je sprejela ceremonialne pojave: odbor direktorjev (upravni odbor z neizvršnimi direktorji oz. nadzorniki, op.p.), ki jih je izbral management, je v celoti podrejen managementu, čeprav zveni, kot da bi bil glas delničarjev. ... Ob sejnini in obroku hrane jih management rutinsko obvešča o tem, kar je bilo že odločeno ali je že znano. Predvidena je odobrite, vključno z nagrado managementu – plačo, ki jo določi sam management. Plača je, nič presenetljivega, lahko zelo velikodušna. ... Radodarne nagrade managementu se širijo po vseh sodobnih korporacijah. Zakonitost samobogatenja v milijonih dolarjev je splošen pojav v sodobnem korporacijskem upravljanju. To ni presenetljivo, saj si managerji sami določajo višino plače. (str. 35 in 36)

14. Naj ne bo nihče v dvomih: delničarji – lastniki – in njihovi domnevni direktorji (nadzorniki, op.p.) so v vsakem večjem podjetju popolnoma podrejeni managementu. Čeprav se ponuja vtis

o avtoriteti lastnikov, ta v resnici ne obstaja. Še ena sprejeta prevara. (str. 37)

15. Še vedno obstaja prepričanje, da ima lastništvo končno avtoriteto. Delničarji na letnih srečanjih prejmejo informacije o poslovanju, zaslužkih in načrtih managerjev in o drugih stvareh, vključno s tistimi, ki so že znane. To je primerljivo z obredi baptistične cerkve. Avtoriteta managementa ostaja neoslabljena, vključno z določanjem lastnih plač v gotovini ali v delniških opcijah. ... Naj na tem mestu ponovim, da je osnovno dejstvo 21. stoletja korporacijski sistem, ki temelji na brezmejni moči samobogatenja. (str. 39)

16. Miti o avtoriteti investitorjev, o služenju delničarjem, o obrednih zasedanjih direktorjev (nadzornikov, op.p.) in letnih zasedanjih delničarjev se ohranjajo, a pronicljiv opazovalec sodobne korporacije ne more ubežati stvarnosti. Moč korporacij je v managementu – birokraciji, ki sama nadzoruje svoje naloge in plače. (str. 40)

17. Mit o dveh sektorjih: Sprejeto razlikovanje med javnim in zasebnim sektorjem pri podrobnejšem vpogledu nima nobenega pomena. Čista retorika in ne stvarnost. (str. 42) V zadnjem času je postalo vsiljevanje navideznega zasebnega sektorja v javni sektor nekaj običajnega. Ker ima management v velikih sodobnih korporacijah popolno avtoriteto, je naravno, da želi svojo vlogo razširiti tudi v politiko in vlado. Nekoč je veljala javna dosegljivost kapitalizma; sedaj je takšen korporacijski management. V teh zapisih so korporacijski managerji v zavezništvu s predsednikom, podpredsednikom in z obrambnim ministrom. Glavne korporacijske osebnosti so tudi na najvišjih položajih v zvezni vladi; znan je celo primer, ko je prišel nekdo iz bankrotiranega, tatinskega Enrona, da bi načeloval v vojski. Razvoj obrambe in orožja je tudi motivacija za zunanjo politiko. Že kar nekaj let je prepoznati korporacijski nadzor finančnega

ministrstva. In okoljevarstvene politike. In takih primerov je več, kot bi lahko pričakovali. (str. 44)

18. Naj omenimo še drugo splošno sprejeto manifestacijo prevare. Pojavi se, ko se manj uspešna (poslovna, op.p.) špekulacija sooči s stvarnostjo. Razlogi za slabšo gospodarsko sliko korporacij so uresničeni. Stalno so enaki – neosebne tržne sile, odsotnost pritiska javnosti, preprosta kraja. Univerzalna rešitev pa je: znaten padec poslovanja in odpuščanje tistih, ki so najmanj odgovorni. Večje kot je število tako odpuščenih, boljša je finančna perspektiva. Nikogar od odgovornih ne vržejo na cesto, ne odpustijo; namesto tega prejmejo denarne dodatke na družino, prosti čas, domače ugodje, izobraževanje in razvoj kariere. Naj javnost izve za trpko rešitev za tiste, ki so najmanj odgovorni za slabo vodenje in veljajo za dobre delavce. Kruto, a odločno ravnanje. Do neke mere je verbalno prevaro tako mogoče prepoznati. (str. 50)

20. Najmanj pričakovano je k škodljivi in celo kriminalni dejavnosti prispevalo skorumpirano računovodstvo. Omogočalo je krinko za nepoštena dejanja, ki so se razširila na odkrito krajo. ... V času svojega profesionalnega delovanja v ekonomiki sem kot učitelj, avtor in nekaj časa javni uslužbenec, in tudi iz čisto osebnega zanimanja, prebral mnogo, morda stotine finančnih poročil korporacij. Ni mi prišlo na misel, da so nekatera le pretveza za tiho krajo. ... Družba korporacijskih gospodarskih nezgod in kriminala ne more preživeti in koristno služiti. (str. 60 in 62)

21. Ekonomska politika je v svoji nepremagljivi zgodovini pogosto delovala v nasprotju z ekonomsko blaginjo. In, povsem lahko, tudi brez jasnega učinka. Denar je na voljo tistim, ki ga ne bodo potrošili, primanjkuje pa ga tistim, ki bi ga potrošili. ... Recesija kliče po zanesljivem toku kupne moči, še posebej za tiste, ki denar potrebujejo in ga bodo tudi potrošili. Na ta način bi bil učinek zagotovljen, vendar se mu upira, ker naj bi šlo za nekoristno sočutje. S tem bi namreč bilo lahko odpravljeno vse, kar najbolje služi denarnim interesom managerjev. (str. 71)

Je to sploh še »kapitalizem« v dosedanjem pomenu besede?

Klasičnega kapitalizma iz učbenikov, v katerem so lastniki vodili podjetja in neposredno upravljali svoj kapital in tveganje, kar je predstavljalo tudi realni temelj za nji-

mijo – vključno s potrošniki na trgu, vse bolj pa tudi politiko, državo in družbo nasploh – nadzorujejo in obvladujejo sodobne korporacije (večje gospodarske družbe). Korporacije pa **v celoti obvladuje menedžment**, torej »korporacijska birokracija«, ki se po svojih temeljnih značilnostih praktično v ničemer ne razlikuje od državne ali kake dru-

alno obredje, pesek v oči. Lastniki kapitala so tudi v praksi res samo še »investitorji« brez vpliva na upravljanje (za to v glavnem tudi nimajo interesa, ampak jih zanima le donos na vloženi kapital), menedžment pa ni odgovoren nikomur več, razen sam sebi (ali drugim menedžerjem – kadar so »lastniki« korporacije druga podjetja kot pravne osebe, katerih interese v upravljalni strukturi prav tako zastopa njihov menedžment, ne lastniki njihovega kapitala). Če podjetje poslovno zavozi, so vedno krive »objektivne okoliščine«, posledice pa nosijo tisti, ki so za to najmanj odgovorni – delavci.

Na pojav **t. i. menedžerske revolucije** sta sicer opozorila že Means in Berle pred dobrimi sedemdesetimi leti, vendar samega lastniškega koncepta upravljanja podjetij spričo tega tedaj (še) nista postavila pod vprašaj, kakor tudi ne nobeden od številnih kasnejših avtorjev, ki so se v tej zvezi doslej ukvarjali zgolj s *t. i. problemom agentskih stroškov (agency costs)*. Prav to, pa je v

Dobili smo torej neko, sistemsko dobesedno noro obliko »menedžerskega samoupravljanja«, veliko bolj nesmiselno in družbeno nevarno od bivšega jugoslovanskega socialističnega sistema »delavskega samoupravljanja«, temelječega na »družbeni lastnini proizvodjalnih sredstev«.

hovo prisvajanje ustvarjenega dobička, torej danes (če izvzamemo tovrstno tradicijo malih podjetij kot nekakšno sodobno ekonomsko romantiko) ni več. Prav tako ne tržnega sistema s suverenostjo in absolutno avtoriteto potrošnikov. V stvarnosti ekono-

ge birokracije, in ki svoj položaj (tudi s pomočjo skorumpiranega računovodskega sistema) brezmejno izkorišča za nebrzdano samobogatenje. **Lastniškega upravljanja ni več**, ostalo je le še tovrstno ceremoni-

uvodoma omenjeni knjigi z vso ostrino, brez dlake na jeziku in nadvse prepričljivo storil John K. Gailbraith, kajti pojav praktično popolne osamosvojitve menedžmenta in »upravljalke razlastitve lastnikov« je zdaj očitno kulminiral že do totalnega sistemskega nesmisla. Jasno je namreč povedal, da so v formalnem sistemu upravljanja sodobnih korporacij **lastniki samo še za okras**.

Te pretresljive ugotovitve, ki zadeva v samo srčiko obstoječega »lastniškega kapitalizma«, pa seveda ni več mogoče enostavno spregledati in nadaljevati po starem, kot da gre le za kako manjšo in nepomembno deviacijo klasične »lastniške« koncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja ter prisvajanja novoustvarjene vrednosti. Če je namreč temu tako, zdaj ne gre več le za vprašanje kako, torej s kakšnimi upravljaljskimi mehanizmi in prijemi prisiliti ali vsaj motivirati menedžerje (agente), da usmerijo svoje delovanje v dosego ciljev, ki so v interesu lastnikov (principalov), ampak za vprašanje, **ali je danes sploh še mogoče govoriti o lastnikih kot »principalih« v odnosu do menedžmenta, in ali je torej veljavni družbenoekonomski sistem sploh še mogoče uvrstiti pod pojem »kapitalizem«** v doslej razumljenem smislu te besede. Žal pa se je tudi pronicljivi Galbraith s svojimi razmišljanji ustavil že preden si je zastavil to ključno vprašanje, ki sicer bolj ali manj logično sledi iz njegovih zgoraj navedenih ugotovitev. Poskusimo torej razmišljanje nadaljevati tam, kjer ga je on končal.

Sistemsko najbolj nora oblika »samoupravljanja«

Sedemdesetletna prizadevanja teoretikov in prakse za učinkovito rešitev t. i. *agentskega problema niso dala praktično nobenih rezultatov*. Očitno v tem smislu ne zaležejo ne astronomski menedžerski premjki (plače, udeležba na dobičku, opsijsko nagrajevanje itd.), ne vsi mogoči, zaenkrat povsem brezplodni, poskusi krepitve nadzorne funkcije prek nadzornih svetov oz. neizvršnih direktorjev (nadzornikov) v upravnih odborih. Edini oprijemljivi končni rezultat vseh teh prizadevanj so danes brezštevni enroni, worldcomi, parmalati, znamenite slovenske tajkunske zgodbe in vsakodnevne nove in nove grozljive afere brezvestnega ravnanja menedžmenta podjetij z zaupanim jim tujim premoženjem v lastno korist.

Daleč od tega, da bi šlo pri tem zgolj za vprašanje (ne)morale ali kriminalnih nagnjenj peščice pokvarjenih posameznikov, ki bi ga lahko učinkovito rešilo kar pravosodje in zaostren kazenski pregon. Problem je namreč bistveno globlje, sistemske narave.

Več kot očitno je, da se je na neki razvojni točki pač enostavno **zgubila temeljna logika klasičnega lastniškega koncepta korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti**, ker ta sistem v pravnoformalnem smislu preprosto ni sledil dejanskemu razvoju družbenoekonomske realnosti (koncentracija kapitala in pojav korporacij z nujno in vse bolj osamosvojenimi »korporacijsko birokracijo«, globaliza-

principov iz starih ekonomskih učbenikov, ki v novih razmerah pač ne delujejo več, in vsi nakopičeni sistemski nesmisli so zdaj naenkrat udarili na plan.

Dobili smo torej neko, sistemsko dobesedno nora obliko nekakšnega **»menedžerskega samoupravljanja«**, veliko bolj nesmiselno in družbeno nevarno od bivšega jugoslovanskega socialističnega sistema »delavskega samoupravljanja«, temelječega na »družbeni lastnini proizvodnih sredstev«. Vez med kapitalom korporacij in njegovimi lastniki je praktično popolnoma pretrgana. Kapital se je osamosvojil in se pravno personificiral (v obliki gospodarskih družb oz. korporacij), **celotna njegova družbena moč pa je prešla na menedžment**.

Kapital se je osamosvojil in se pravno personificiral (v obliki gospodarskih družb oz. korporacij), celotna njegova družbena moč pa je prešla na menedžment. Torej na elitno skupinico ljudi, ki sicer niso ne lastniki, še manj pa »podjetniki« (tveganje?), ampak so le »birokrati« Le na kakšni logični realni podlagi?

cija, prehod v ero znanja in hitro pomikanje težišča pomena za ustvarjanje nove vrednosti v produkcijskih procesih s »finančnega« na »človeški« kapital podjetij itd.), ampak je vztrajal in še vedno **vztraja na preživetih upravljaljskih principih**, vzpostavljenih v obdobju zgodnejšega kapitalizma, ko »kapitalisti« niso bili zgolj »investitorji«, ampak so tudi neposredno vodili svoja podjetja. (Opomba: Ne gre pozabiti, da jim je prav to – in predvsem to – njihovo upravljaljsko angažiranje, ne njihovo t. i. naložbeno tveganje, zagotavljalo tudi bolj ali manj neoporečno pravico do prisvajanja celotne novoustvarjene vrednosti oz. dobička. Tvegajo namreč s svojo udeležbo v podjetju tudi delavci, drugače sicer kot »investitorji«, pa vendarle sistemsko nič manj relevantno. Zato v primerih, ko »investitorji« niso več hkrati tudi upravljalci podjetja, ampak so samo še ena izmed skupin t. i. *déležnikov podjetja, ni več popolnoma nobene realne sistemske podlage za resno teoretično oporekanje pravici delavcev do soupravljanja in do obvezne udeležbe pri dobičku. Podjetje, ki ga neposredno vodijo lastniki, in podjetje, v katerem so lastniki samo »investitorji«, sta torej brez dvoma dve v temelju povsem različni družbeno-ekonomski entiteti.*) Stvarnost pa je šla seveda svojo pot mimo omenjenih klasičnih

Torej na elitno skupinico ljudi, ki sicer niso ne lastniki, še manj pa »podjetniki« (poslovno tveganje?), ampak so le »birokrati« – kljub temu pa lahko, skupaj oz. s pomočjo od lastnikov dejansko in formalno prav tako povsem osamosvojenih nadzornikov, »samoupravljajo« korporacije in (posredno) družbo kot celoto. **Le na kakšni logični realni podlagi** (če seveda odmislimo arhaično, a še vedno veljavno pravno ureditev sistema korporacijskega upravljanja, ki jo bo seveda nujno čim prej uskladiti z dejansko družbenoekonomsko stvarnostjo)? Teza, da so menedžerji »agenti« lastnikov in da svojo dejansko moč torej utemeljeno črpajo iz pooblastila lastnikov, je čisti pravni konstrukt, fikcija, ki s stvarnostjo nima blage zveze, ampak le-to le prikriva.

Kakor koli že je bil koncept družbene lastnine proizvodnih sredstev v osnovi zgrešen, je imelo bivše »delavsko samoupravljanje« precej več ekonomske logike od »menedžerskega samoupravljanja«. Podjetja so upravljali tisti, ki v njem kot nosilci t. i. človeškega kapitala pomembno soustvarjajo novo vrednost, kar jim vsaj delno daje **realno ekonomsko legitimacijo za upravljanje**. Osamosvojeni menedžment, ki je podvržen le kontroli t. i. neodvisnih nadzornikov, pa nima prav nobene tovrstne ekonomske legitimacije.

Sporna teorija o »neodvisnosti« nadzornikov

Da je danes lastniški nadzor nad menedžmentom, kot je ugotovil Galbraith, navaden formalni blef, ki zgolj prikriva dejansko stanje stvari, seveda ne kaže ponavljati. To dejstvo je postalo še posebej očitno, odkar je dal menedžment pravni znanosti izumiti tudi **znamenito teorijo o »neodvisnosti nadzornikov«**. Ta omenjeni pojem razvija v precej bolj vulgarni obliki, kot bi bilo to še smiselno in kot to v resnici izhaja iz ustreznih priporočil Evropske komisije, na katere se med drugim sklicuje. A danes je v Sloveniji bolj ali manj splošno sprejeta, v grobem pa se glasi nekako takole:

- lastniki v družbi uresničujejo svoje **individualne interese** prek skupščine družbe (*ta pa, kot vemo, v upravljalnem smislu ne odloča več skoraj o ničemer zares pomembnem – celo sprejetje letnega poročila je zdaj zakonsko preneseno v pristojnost nadzornih svetov oz. upravnih odborov*);
- nadzorni svet oz. upravni odbor je dolžan skrbeti za **lasten »interes družbe«** (*le kaj naj bi to bilo?*), zaradi česar morajo biti pri svojem odločanju povsem neodvisni od interesov tistih, ki so jih imenovali, torej od lastnikov (enako naj bi v osnovi veljalo tudi za predstavnike zaposlenih v teh organih);
- poslovodstva pa so v upravljalni strukturi družbe zadolžena za zastopanje **interesov »družbinega podjetja«** (*ima torej – glede na to, da je gospodarska družba v bistvu le pravnoorganizacijska oblika podjetja – v bistvu v »posesti« podjetje družbo ali družba podjetje, oblika vsebino ali vsebina obliko?*), pri čemer naj bi bili tudi interesi delavcev sestavni del »družbinega podjetja«, kar pomeni, da jih v upravljalni strukturi družbe neposredno zastopajo kar poslovodstva.

Kakšen gromozanski pravni in logični nesmisel! Na ta način seveda ni mogoče »umetno« strukturirati interesov najrazličnejših deležnikov, ki se sicer srečujejo in soočajo v gospodarski družbi, in utemeljevati zgoraj omenjenih hudih aktualnih deviacij v sistemu korporacijskega upravljanja.

¹ Po Edvinssonu tržno vrednost podjetja sestavljata njegov finančni in intelektualni kapital, pri čemer se slednji deli na strukturalni in človeški kapital (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih).

Gospodarska družba in njeno podjetje naj bi bili torej po tej teoriji **ločeni entiteti z različnimi interesi** (podobno kot da bi imela različne interese avto in njegov šofer!), pri čemer naj bi »neodvisni nadzorniki« zastopali in uresničevali le »interes družbe«, ne interese lastnikov. To pa pomeni, da danes družbe oz. korporacije prek teh – po najbolj vulgarnem razumevanju tega pojma – povsem neodvisnih, torej »od boga danih« nadzornikov ter od njih imenovanega menedžmenta **v bistvu upravljajo same sebe**, in sicer izključno v lastnem interesu. Kam se je torej zgubilo »lastniško« upravljanje, o katerem pod temi pogoji seveda ni mogoče več utemeljeno razpravljati niti zgolj teoretično? To, kar imamo zdaj, resda ni več socialistično samoupravljanje, toda prav tako tudi ne kapitalistično »lastniško« upravljanje, ampak je nekaj povsem tretjega, teoretično logično zelo težko razločljivega.

Ta nesmiselna oblika »samoupravljanja« korporacij bo v zgodovinskih učbenikih ekonomije in prava nekoč verjetno zapisana le kot zgolj kratkotrajna (sedemdeset do sto let trajajoča) deviacija v družbenoekonomskem razvoju človeške civili-

membnejša in najmočnejša družbena skupina. Verjetno ob tem ni odveč ponovno vprašanje, na kakšni logični sistemski osnovi, saj **niso ne lastniki ne podjetniki**. Ob enem pa je že dolgo povsem nesporno, da so za uspeh podjetij v današnjih pogojih gospodarjenja, to je na prehodu v ero znanja, (najmanj enako, če ne še bolj) pomembni predvsem tudi zaposleni kot nosilci najpomembnejšega, to je »**človeškega kapitala podjetij**«, ter vsi drugi t. i. deležniki podjetij (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost s številnimi interesnimi skupinami oz. entitetami), brez sodelovanja katerih podjetja danes preprosto ne morejo več uspešno funkcionirati v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Podjetje – vsaj ne korporacija z razpršenim lastništvom ali v pretežni lasti drugih korporacij – torej danes niti teoretično ne more več veljati za zgolj »ekonomski« subjekt za zadovoljevanje interesov njegovih lastnikov (beri: lastnikov »finančnega« kapitala), ampak je v sodobni družbeni stvarnosti brez dvoma že zdavnaj postalo »**družbenoekonomski« subjekt**, ki služi uresničevanju interesov vseh njegovih deležnikov, ne samo lastnikov kot zgolj ene

Prihodnost korporacijskega upravljanja je torej t. i. interesno ravnotežno upravljanje, ki vključuje tudi ustrezne formalne mehanizme za učinkovito uveljavljanje interesov tako notranjih kot zunanjih deležnikov družbe in jih bo seveda treba šele razviti. V ta sklop sodi tudi soupravljanje zaposlenih kot najpomembnejše skupine t. i. notranjih deležnikov.

zacije. Morebitnih drugih dolgoročnejših perspektiv pa zagotovo nima in jih po normalni logiki tudi ne more imeti.

Komu (naj) torej danes pravzaprav služijo podjetja?

Klasična, t. i. **lastniška koncepcija podjetja** kot strogo ekonomskega subjekta, ki služi zgolj profitnim interesom njegovih lastnikov (maksimiranje donosov na vloženi kapital) je torej v družbenoekonomski realnosti objektivno že zdavnaj presežena. Najmanj, kar je, se danes – poleg lastnikov – ob doseženih rezultatih izjemno obilno »napajajo« tudi ozke menedžerske in nadzorniške elite, ki so s tem postale tudi najpo-

izmed deležniških skupin, oziroma družbi kot celoti. Z drugimi besedami: podjetja so zaradi ljudi, in služijo le-tem, ne obratno. Brez »resursov« iz družbenega okolja ne more poslovati in preživeti, zato mora temu okolju njegov prispevek tudi ustrezno vračati in v svoje upravljanju ustrezno vključevati interese vseh deležnikov. Uveljaviti bo treba torej t. i. **interesno ravnotežno, ne več zgolj »lastniško«, upravljanje**. Le zakaj bi se torej z njegovim delovanjem okoriščali le lastniki kapitala ali pa (še manj) zgolj menedžerji in druge ožje privilegirane skupine, ki s podjetjem ničesar ne tvegajo? Lastniki kapitala, ki sami vodijo svoje podjetje, in sodobni t. i. investitorji, ki v podjetje vlagajo le svoj kapital, (nato pa preprosto čakajo na pričakovani donos, če le-tega ni, pa svoj kapital brez razmišljanja o dolgoročni usodi podjetja nemudoma preselijo drugam), so med seboj, kot rečeno, seveda

v obravnavanem smislu povsem neprimerljivi. Ne eni ne drugi pa ne morejo pri delitvi novoustvarjene vrednosti (dobičkov) zamenariti **prispevka t. i. človeškega kapitala**, ki ne more biti več ovrednoten zgolj kot klasična »tržna cena delovne sile« (plača).

jem, ne zgolj lastnikov, ki so samo ena od ključnih déležniških skupin. To pa seveda predpostavlja ustrezno širšo, tudi formalno vključitev déležnikov družbe in njihovih interesov v organizacijo, kar bi vsekakor zahtevalo celovito prenovo tako sedanje

podjetja tudi daleč najbolj zainteresirani za delovanje v njegovo dobrobit) v sistem upravljanja bi bilo namreč realno možno omejiti sedanjo absolutno in nedotakljivo upravljalno moč, samovoljo in v veliki meri tudi morebitno nekompetentnost menedžmenta pri upravljanju družb, ki danes povzroča zgoraj opisane anomalije, ter korporacijsko-upravljalni sistem uskladiti s stvarnim razmerjem pomena posameznih družbenih skupin v procesu družbene reprodukcije. Moč posameznih deležnikov v sistemu korporacijskega upravljanja mora biti **porazdeljena sorazmerno temu pomenu in usklajena z novo »družbeno« naravo podjetja**.

Bodočnost je lahko le kapitalizem s priznavanjem enakopravne sistemske vloge človeškega kapitala, to je »kapitalizem s /tudi/ človeškim kapitalom« oziroma ekonomska demokracija. To bo seveda še vedno čisto pravi »tržni sistem«, le da bo v »eri znanja« zagotovo ekonomsko učinkovitejši od sedanjega iz industrijske ere, vsekakor pa tudi socialno pravičnejši.

Prav tako pa ne prispevka drugih družbenih entitet.

Ob tem se torej ne gre niti najmanj čuditi, da je Gailbraith v citirani knjigi med drugim omenil tudi »navidezni« zasebni sektor. V zdajšnji pravni ureditvi so namreč obstoječe korporacije resnično samo še **navidez zasebne**. Dejansko pa gre za »družbene« institucije v pravem pomenu besede.

Perspektiva je uzakonitev déležniškega koncepta upravljanja in »ekonomske demokracije«

Če je torej objektivni družbenoekonomski razvoj že privedel do tega, da lastniki (investitorji) kapitala gospodarskih družb oz. korporacij niso (in tudi ne morejo biti) edini »uživalci« koristi delovanja teh družb, **čemu še vedno trmasto vztrajamo na klasičnem lastniškem konceptu upravljanja podjetij in delitve novoustvarjene vrednosti**, ki očitno nima več prihodnosti?

Interesno ravnotežno upravljanje

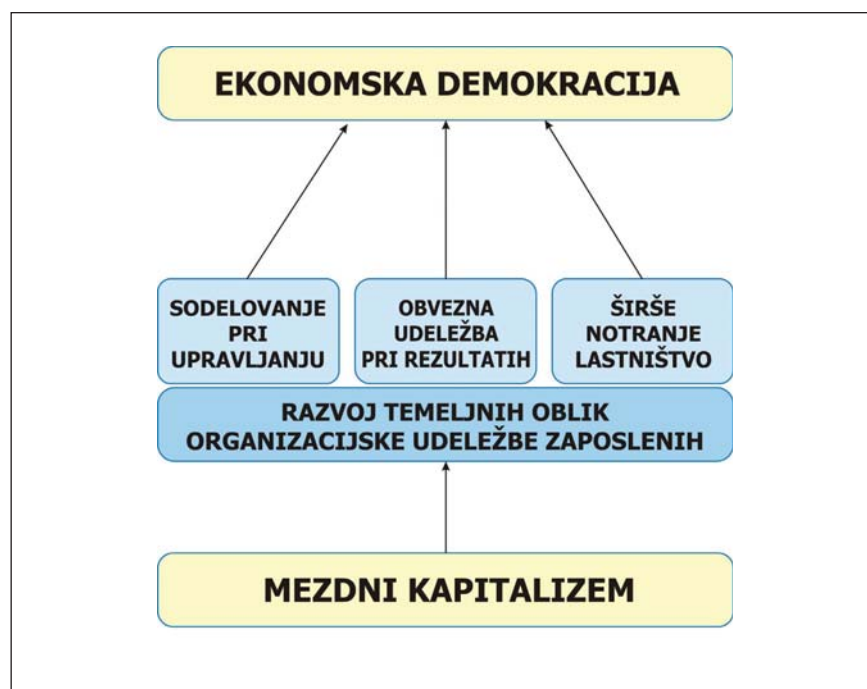
Tudi sam seveda s tem esejem nimam ambicije postati preprok bodočega razvoja družbenoekonomskega razvoja. Zdi pa se, da bi utegnilo biti edino pravo »zdravilo« za zgoraj obravnavane deviacije čim prejšnja **uzakonitev t. i. koncepta podjetja kot skupnosti déležnikov**, ki je zaenkrat (kljub načelnemu strinjanju stroke in prakse) zaživel le na papirju. Ta koncept, kot že rečeno, izhaja iz načela, da je podjetje družbenoekonomski subjekt, ki mora ustrezno »uravnoveženo« zadovoljevati interese vseh interesnih skupin oz. entitet, ki so tako ali drugače povezane z njegovim poslovan-

upravljalne miselnosti kot tudi veljavne zakonodaje s področja sistema korporacijskega upravljanja in delitve dobičkov.

Prihodnost korporacijskega upravljanja je torej **t. i. interesno ravnotežno upravljanje**, ki vključuje tudi ustrezne formalne mehanizme za učinkovito uveljavljanje interesov tako notranjih kot zunanjih déležnikov družbe in jih bo seveda treba šele razviti. To

Ekonomska demokracija

Glede na to, da so zaposleni hkrati tudi nosilci t. i. človeškega kapitala kot danes najpomembnejšega kapitala podjetij (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in pripadnost organizaciji) in s tem neposredni soustvarjalci nove vrednosti – dobička (kot skupnega rezultata delovanja finančnega in



Slika: Razvoj ekonomske demokracije

še posebej velja za uveljavitev – resnega, ne zgolj navideznega in marginalnega – so upravljanja zaposlenih kot najpomembnejše skupine notranjih déležnikov. Samo z intenzivnejšo – in seveda tudi ustrezno zakonsko podprto – **vključitvijo vseh ključnih déležnikov družbe** (posebej zaposlenih, ki brez dvoma tudi daleč najboljše in najbolj neposredno poznajo interne razmere in so glede na svojo eksistenčno odvisnost od

človeškega kapitala podjetij), bo seveda slej ko prej samoumevna tudi njihova »**obvezna**« sorazmerna udeležba pri dobičku, v veliki meri pa tudi širitev njihove udeležbe v »**finančnem**« kapitalu podjetja (t. i. notranjega lastništva oz. delavskega delničarstva). Nadaljnje vztrajanje na strogi sistemski delitvi »dela« in »kapitala« in njunem klasičnem mezdnem odnosu namreč nima več nobene teoretične podlage.

Uveljavljanje omenjenih oblik organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku, notranje lastništvo), ki po izsledkih sodobnih poslovnih znanosti lahko že v sedanjih razmerah izrazito pozitivno učinkuje na poslovno uspešnost podjetij in so torej v bistvu tudi imperativ hitrejšega bodočega ekonomskega razvoja, pa v bistvu pomeni **povsem nov tip kapitalizma, to je t. i. ekonomsko demokracijo**, ki nosilec človeškega kapitala priznava enakopraven status z nosilci finančnega kapitala² in jim na tej osnovi zagotavlja tudi ustrezne korporacijske pravice, ki so doslej »samoumevno« pripadale izključno lastnikom finančnega kapitala. Bodočnost je torej lahko le kapitalizem s priznavanjem enakopravne sistemske vloge človeškega kapitala, to je »**kapitalizem s /tudi/ človeškim kapitalom**«. To bo seveda še vedno čisto pravi »tržni sistem«, le da bo v »eri znanja« zagotovilo ekonomsko učin-

2ravnost katastrofalna. Takšni minimalistični nadzorni sveti oz. upravni odbori (z od lastnikov povsem »neodvisnimi« člani) so naravnost idealni za nadaljevanje zgoraj kritizirane anomalne upravljalske prakse. Večja »parlamentarnost« predstavniške sestave teh organov, predvsem v smislu boljšega pokrivanja interesov vseh skupin delničarjev, bi vsekakor pripomogla k boljšemu uresničevanju njihove temeljne funkcije, njihovo morebitno večjo operativnost pa je sicer mogoče zagotoviti tudi z oblikovanjem komisij in drugih ad hoc delovnih teles.

Astronomske prihodke menedžerjev, ki po teoriji motivacije in po dosedanjih izkušnjah prakse v ničemer ne vplivajo na njihovo večjo uspešnost, ampak so v bistvu le rezultat zdajšnje sistemske nevzdržne »menadžerske samopostrežbe«, pa bi veljalo kljub ostrim nasprotovanjem prizadetih in njihove stroke normativno omejiti (po mo-

ustvarjene vrednosti), je treba tako v stroki kot v zakonodaji nemudoma ukiniti. Neizpodbitno dejstvo je namreč, da so v bistvu le **strokovno usposobljena »birokracija**«, najeta za opravljanje zahtevnih poslovnih nalog, podobno kot so za ostala dela najeti tudi vsi ostali zaposleni. Ni pa jasno kako jim je uspelo ustvariti vtis (in vanj prepričati tako strokovno kot širšo javnost), da so pravzaprav »podjetniki«, torej nekaj popolnoma drugega kot drugi zaposleni v podjetjih, ki naj bi bili le »najemna delovna sila«. To »prodajanje megle« je treba čim prej razgaliti, kajti sicer sedanjim neumnostim zlepa ne bo konca.

Zaključek

Dejstvo je, da danes »kapitalizma«, kakršnega še vedno poučujejo naši, pa tudi tuji ekonomisti, v praksi ni več. Ni jasno kako bo zdajšnji družbenoekonomski sistem poimenovala pravnoekonomska zgodovina. Lahko bo to »korporacijsko samoupravljanje«, »menadžersko samoupravljanje«, »vladavina samoupravnih korporacij« ali kaj podobnega. Vsekakor pa je jasno, da ta sistem nima nobene perspektive in ga je treba čim prej nadomestiti s sistemom, temelječim na **konceptiji podjetja kot skupnosti déležnikov in ekonomske demokracije**.

Brez tega bodo žal verjetno brez pomena tudi vse druge aktualne, t. i. strukturne reforme (pokojninska, zdravstvena itd.), ki jih povsem dobronamerno vodi sedanja vlada, a v resnici pomenijo le drobne »popravke« sedanjega, v temeljih preživetega družbenoekonomskega sistema. A v te temelje zaenkrat ne zna, ali pa ne upa zares reformistično dregniti nihče. Zadovoljujemo se z »reformami«, ki nam bodo morda res pomagale nekako preživeti do naslednje recesije, perspektivno pa sedanjega, hudo bolnega kapitalizma zagotovo ne bodo ozdravile.

Viri:

John Kenneth Galbraith (2010) *Ekonomika nedolžne prevare. Resnica našega časa., Družba Piano d.o.o in Mladina d.d., Ljubljana. Prvi natis v izvorniku: New York, 2004.*

Gostiša Mato (2010) *Teorija obvezne udeležbe pri dobičku skozi polemiko s protitargumenti, Ekonomska demokracija, ŠCID, Kranj.*

ZSDS (2009) *Programski manifest Združenja svetov delavcev Slovenije: Za ekonomsko demokracijo, namesto meznega kapitalizma!* (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/manifest.doc>, dne 8. 12. 2010).

Astronomske prihodke menedžerjev, ki po teoriji motivacije in po dosedanjih izkušnjah prakse v ničemer ne vplivajo na njihovo večjo uspešnost, ampak so v bistvu le rezultat zdajšnje sistemske nevzdržne »menadžerske samopostrežbe«, bi veljalo kljub ostrim nasprotovanjem prizadetih in njihove stroke normativno omejiti. Pa ne samo v t. i. državnih podjetjih.

kovitejši od sedanjega iz industrijske ere (ker bo pač omogočal bistveno bolj učinkovito sproščanje in usmerjanje ogromnega, doslej slabo izkoriščenega ustvarjalnega, delovnega in čustvenega potenciala ljudi v produkcijske namene), vsekakor pa tudi socialno pravičnejši. Upošteva zadnjo od zgoraj citiranih Galbraithovih misli pa bi utegnili biti prav pravičnejša porazdelitev družbenega bogastva tudi **učinkovito zdravilo proti cikličnim recesijam sedanjega kapitalizma**.

Ostali ukrepi

Tudi sedanji **trend številčnega oženja nadzornih svetov oz. upravnih odborov** (tri do pet članov tudi v največjih družbah) pod krinko njihove večje »kompetentnosti« in »operativnosti« ter nižje »stroškovnosti«, je v tem smislu verjetno le voda na mlin še večji »elitizaciji« korporacijskega (samo)upravljanja, ki se je doslej izkazala kot na-

žnosti z ustreznimi širšimi družbenimi dogovori oz. pogodbami, podobno kot veljajo kolektivne pogodbe za druge zaposlene, po potrebi pa tudi zakonsko). Pa ne samo v t. i. državnih podjetjih, ampak tudi nasploh, kajti pojem »zasebnega« podjetja je danes, kot rečeno (razen v izjemnih primerih, zlasti manjših podjetij), zelo relativen. Če se namreč celotna moč upravljanja preseli v roke peščice menedžerjev in nadzornikov (brez realne možnosti vpliva »pravih« lastnikov kapitala), je v bistvu popolnoma vseeno ali je kapital državnega ali zasebnega izvora.

Sedanje **(samo)malikovanje sistemske vloge in pomena ter nedotakljivosti menedžmenta**, ki v sistemu korporacijskega upravljanja preprosto zasedel prazen prostor, katerega so iz objektivnih razlogov spraznili lastniki kapitala, in povsem neutemeljeno kar v celoti prevzel njihovo nekdanjo vlogo (vključno tudi z, bojda samoumevnim, prisvajanjem pomembnega dela novo-

² Več o tem: Programski manifest Združenja svetov delavcev Slovenije – Za ekonomsko demokracijo, namesto meznega kapitalizma! (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/manifest.doc>).

Vzorca avtonomnih pravnih aktov s področja »sistema antimobinga« v družbi

V prejšnji številki te revije smo v posebnem članku podrobneje predstavili in utemeljili širše pravne in institucionalne okvire »sistema antimobinga« v družbi, kakor je bil zasnovan na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), oktobra 2010 na Bledu. Ta sistem naj bi, če povzamemo v enem stavku, tvorila dva avtonomna pravna akta, sprejeta v družbi, in sicer

- **okvirni dogovor o sistemu preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga in**
- **pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom,**

ter dve instituciji oz. organa s tega področja, imenovana v skladu z določili teh aktov, in sicer

- **skupni odbor za preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga in**
- **pooblaščenec za mobing.**

V tej številki pa kot pripomoček praksi za učinkovito realizacijo na omenjenem posvetu sprejetih priporočil za izgrajevanje »sistema antimobinga« objavljamo tudi konkretna vzorca obeh zgoraj omenjenih aktov, ki sta bila v ta namen pripravljena v okviru ZSDS.

DRUŽBA kot delodajalec, ki jo zastopa predsednik uprave

in

SVET DELAVCEV družbe, ki ga zastopa predsednik

sklepata naslednji

OKVIRNI DOGOVOR o sistemu preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga v družbi

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Udeleženca dogovora ugotavljata:

1. Sodelovalna podjetniška kultura, utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter varstvu integritete in osebnega dostojanstva vseh udeležencev delovnega procesa, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo v družbi in je pomembna predpostavka za delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi za gospodarski uspeh družbe.

2. Pojavi trpinčenja na delovnem mestu, za katerega se v tem dogovoru iz motehničnih razlogov uporablja skrajšan izraz mobing (opomba: poslovenjena oblika angleškega izraza mobbing), predstavljajo kršitev človeškega dostojanstva in osebnostnih pravic zaposlenih ter motnjo v delovnem procesu in so nezdržljivi z želeno podjetniško kulturo družbe, zato izvajanje mobinga v kakršnikoli obliki pomeni kršitev delovnih obveznosti, ki bo posebej sankcionirana s pravilnikom iz 12. člena tega dogovora.

3. Učinkovito varstvo zaposlenih pred trpinčenjem na delovnem mestu sodi v okvir sistema varnosti in zdravja pri delu in se obravnava po določilih Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD).

2. člen

Določbe tega dogovora o mobingu se smiselno uporabljajo tudi za ravnanje udeležencev v zvezi s preprečevanjem in odpravljanjem posledic morebitnih pojavov spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu ter diskriminacije zaradi osebnih okoliščin v smislu določil Zakona o delovnih razmerjih, Zakona o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO) in Zakona o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM).

3. člen

Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom podrobneje urejata način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga v družbi in se zavezujeta, da mobinga v družbi ne bosta dopuščala, temveč bosta spodbujala in razvijala partnersko sodelovanje ter konstruktivno reševanje konfliktov med posamezniki in skupinami v organizaciji.

Osnovni namen in cilj tega dogovora je:

- povečati ozaveščenost in razumevanje resnosti problemov mobinga v delovnem okolju (izjemno škodljive posledice za žrtev, sodelavce in družbo), tako pri delodajalcu kot pri zaposlenih,
- usmeriti pozornost na pravočasno prepoznavanje tipičnih znakov in pojavov, ki lahko pokažejo na obstoj mobinga in
- zagotoviti delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom akcijsko usmerjen in zavezujoč dokument za prepoznavanje, preprečevanje in obvladovanje problemov mobinga v družbi.

II. OPREDELITEV IN PREPOZNAVANJE MOBINGA

4. člen

Pojem mobing v ožjem pomenu besede (»trpinčenje na delovnem mestu«) označuje premissljeno in ponavljajoče se konfliktno komuniciranje oziroma šikanozno ali drugače neprimerno (neprijazno, žaljivo, omalovažujoče in podobno) ravnanje v odnosih med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi delavci, ki pomeni izvajanje nasilja na delovnem mestu z namenom psihičnega, čustvenega, socialnega, informacijskega in/ali poslovnega onemogočanja žrtev, pri čemer so žrtve dalj časa (vsaj enkrat na teden v obdobju šestih mesecev) izpostavljene sistematičnim napadom ene ali več oseb, kar ogroža njihovo zdravje in/ali varnost pri delu.

Temeljne pojavne oblike mobinga so:

- *mobing od zgoraj navzdol* (izvajajo ga nadrejeni nad podrejenimi),
- *mobing med enakimi* (izvaja se med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem nivoju),
- *mobing od spodaj navzgor* (izvaja ga skupina sodelavcev nad vodjo).

Pri mobingu med sodelavci pa obstajajo še tri podvrste, in sicer:

- *posameznik proti posamezniku*,
- *skupina proti skupini*,
- *skupina proti posamezniku*.

5. člen

Kot potencialna mobing ravnanja po tem dogovoru štejejo zlasti naslednja šikanozna ravnanja v odnosu do žrtve:

1. napadi na možnost komuniciranja, kot na primer

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega,
- večkratno prekinjanje govora in jemanje besede,
- onemogočanje izražanja mnenja,
- onemogočanje dostopa do kakršnihkoli informacij,
- omejevanje možnosti ali celo prepoved sodelavcem komunicirati z žrtvijo,
- kričanje oz. glasno zmerjanje,
- konstantno kritiziranje dela,
- konstantno kritiziranje osebnega življenja, videza ali obnašanja,
- nadlegovanje po telefonu,
- verbalne grožnje in žalitve,
- pisne grožnje,
- očitno izmikanje stikom (odklonilne geste oziroma pogledi, dajanje nejasnih pripomb brez navedb razlogov izmikanja),

- šikaniranje prek elektronskih medijev (vdiranje v računalnik, brisanje tekstov, pošiljanje virusov, trojanski konji itd.);

2. napadi na socialne stike, kot na primer:

- *nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja*,
- *ko prizadeti koga v družbi ogovori, ga le-ta ignorira*,
- *premestitev v pisarno daleč od sodelavcev*,
- *sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo*,
- *splošno ignoriranje v družbi*,
- *druge oblike ustvarjanja popolne izoliranosti od okolja pri delu*;

3. napadi na socialni ugled, kot na primer:

- *širjenje govoric*,
- *ogovarjanje za hrbtom*,
- *poskusi smešenja posameznika*,
- *namigovanje na psihične težave*,
- *poskus prisile v psihiatrični pregled*,
- *norčevanje iz telesnih hib*,
- *oponašanje načina hoje, glasu ali gest z namenom, da bi se nekoga osmešilo*,
- *napadanje političnega ali verskega prepričanja*,
- *norčevanje iz zasebnega življenja in osebnostnih lastnosti*,
- *norčevanje iz narodnosti*,
- *siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest*,
- *delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve*,
- *dvomi v poslovne odločitve posameznika*,
- *posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov*,
- *posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja ali verbalnih spolnih ponudb*;

4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije, kot na primer:

- *izključevanje iz vseh aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu in v delovnem okolju*,
- *posameznik ne dobiva novih delovnih nalog*,
- *odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase*,
- *dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog*,
- *dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti*,
- *dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem)*,
- *dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo*,
- *dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij z namenom diskreditacije*,
- *»pošiljanje« v pokoj ali grožnje z odpustom*;

5. napadi na zdravje, kot na primer:

- *siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog*,
- *grožnje s fizičnim nasiljem*,
- *uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga "disciplinira"*,
- *fizično zlorabljanje*,

- namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku,
- namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu,
- spolni napadi;

6. druga podobna šikanozna ravnanja, če ustrezajo definiciji mobinga iz prejšnjega člena.

III. PREVENTIVNO DELOVANJE

6. člen

Udeleženca dogovora se strinjata, da so preventivni ukrepi in pravočasno ukrepanje proti mobingu ključ za izboljšanje podjetniške kulture, delovne klime in uspešen razvoj družbe. Zato si bosta prizadevala za splošno izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja in visoko razvit kulturno-vrednostni sistem, ki bo onemogočal nastanek in razvoj mobinga v družbi.

1. Dolžnosti delodajalca

7. člen

V preventivnem smislu si bo delodajalec še posebej prizadeval za:

- **izboljšanje organizacije dela** (odprava nejasnih opisov položajev in nalog, zmanjšanje deleža enoličnega dela, izboljšanje predvidljivosti delovnih postopkov, možnost odločanja zaposlenih, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, razvijanje timske organizacijske kulture, odprava nejasnih ali nasprotujočih navodil, zagotovitev celovite informiranosti o ciljih, pravočasno reševanje kadrovskih problemov, izboljšanje delovne atmosfere ipd.),
- **izboljšanje načina vodenja** (izboljšanje stila vodenja v smislu odprave avtoritarnega načina vodenja, stalno komuniciranje organizacijskih ciljev z zaposlenimi, povečanje odgovornosti in pristojnosti vodstva družbe pri reševanju konfliktov, jasna določitev norm in vrednot družbe na vseh ravneh, jasna določitev posledic kršitve norm in vrednot družbe, nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v družbi, vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi ipd.)
- **uvvedbo posebnih ukrepov za preprečevanje mobinga** (usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobinga in ustrezno ukrepanje, ozaveščanje in izobraževanje vseh zaposlenih o problematiki mobinga, usposobitev vseh zaposlenih za poznavanje norm in vrednot družbe, vključevanje vseh zaposlenih in njihovih predstavnikov v ocenjevanje ogroženosti in oblikovanje preventivnih ukrepov proti mobingu ipd.)
- **izvajanje drugih ukrepov, ki jih v ta namen priporoča stroka.**

2. Dolžnosti sveta delavcev

8. člen

Svet delavcev bo za preprečevanje pojava mobinga v družbi:

- sodeloval pri oblikovanju in uveljavljanju visoke podjetniške kulture, ustreznih norm ter vrednostnih meril za obvladovanje mobinga,
- spodbujal partnersko vedenje na vseh organizacijskih ravneh družbe,

- sodeloval pri ocenjevanju ogroženosti in oblikovanju preventivnih ukrepov proti mobingu,
- dvigoval ozaveščenost in jasno razumevanje resnosti problemov mobinga pri sodelavcih,
- stalno spremljal stanje in razmere na tem področju ter na podlagi svojih ugotovitev ali na pobudo sodelavcev zahteval in se vključeval v razreševanje problematike mobinga v družbi,
- izobraževal in usposabljal člane za nudenje ustrezne pomoči sodelavcem.

3. Skupne preventivne aktivnosti

9. člen

Delodajalec in svet delavcev se zavezujeta skupaj načrtovati in izvajati zlasti naslednje stalne in občasne preventivne aktivnosti za preprečevanje mobinga:

- izvedba začetne strokovne raziskave in analize stanja na področju mobinga v družbi (ugotavljanje splošnih in posebnih simptomov, ki kažejo na prisotnost mobinga, kot so: nenavaden porast odsotnosti z dela /boleznine/, odpovedi iz osebnih razlogov, serija odpovedi, problemi pri kvaliteti dela, povečana poraba materiala, neusklajeni roki ali prekoračitve rokov, pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka, ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni, prepri, agresivno vedenje, napadi besa, pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve, zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangajiranosti, brezvolji, poskusih, da bi ostali neopazni; poskusi samomora ali samomor v kolektivu itd.),
- takojšnja izdelava strokovne ocene tveganja za pojav mobinga v družbi, če je opaženih več zgoraj navedenih simptomov, in priprava programa ustreznih ukrepov;
- občasne (najmanj enkrat letno) antimobing kampanje v družbi,
- druge oblike organiziranega ozaveščanja zaposlenih o problematiki mobinga (predavanja, brošure, članki v internem glasilu, razgovori v delovnih skupinah ipd),
- izobraževanje in usposabljanje vodij o sodobnih metodah vodenja ljudi v delovnem procesu, ki vključuje tudi tematiko preprečevanja mobinga,
- organizacija sistema pravočasnega zaznavanja konkretnih pojavov v družbi, ki bi utegnili predstavljati mobing ravnanja v smislu tega dogovora (vzpostavitev sistema sprejemanja opozoril, prijav in pritožb zaposlenih in drugih zainteresiranih subjektov »brez pravnih posledic«) in takojšnjega preventivnega ukrepanja,
- uvedba sistema ocenjevanja vodilnih s strani podrejenih v družbi;
- druge skupne aktivnosti, ki jih predlaga en ali drugi udeleženec tega dogovora oziroma jih priporoča stroka.

4. Skupni odbor za preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga in pooblaščenec za mobing

10. člen

Za načrtovanje in izvajanje skupnih aktivnosti iz prejšnjega člena ter za opravljanje drugih nalog v skladu s tem dogovorom udeleženca ustanovita skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobinga (v nadaljevanju: skupni odbor), ki ga poleg člana oziroma pooblaščenega predstavnika posloводства družbe sestavljajo še predstavniki kadrovske službe, sveta delavcev in reprezentativnih sindikatov v družbi.

Delodajalec se zavezuje dosledno izvršiti vse sklepe skupnega odbora o ukrepih za preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga, ki jih sprejeme skupni odbor.

Odbor uredi svoje delovanje s poslovníkom.

11. člen

Pri delu skupnega odbora sodeluje tudi pooblaščenec za mobing, ki ga odbor imenuje izmed svojih članov ali drugih oseb v organizaciji oziroma izven nje in je pristojen za sprejemanje prijav kršitev s tega področja, za strokovno obravnavo teh kršitev, pripravo predloga ustreznih ukrepov in za izvajanje drugih nalog, določenih s posebnim pravilnikom iz 13. člena tega dogovora.

IV. UKREPANJE ZA PRENEHANJE IN ODPRAVO POSLEDIC MOBINGA

12. člen

Delodajalec se zavezuje, da bo ob morebitnih ugotovljenih pojavih mobinga takoj ustrezno zaščitil žrtve in preprečil nadaljevanje kršenja njihovih pravic, hkrati pa sprejel ustrezno prilagojene ukrepe za odpravo posledic mobinga in ustrezno rehabilitacijo žrtev.

13. člen

Delodajalec se zavezuje najkasneje v roku dveh mesecev po sklenitvi tega dogovora sprejeti poseben pravilnik, ki bo ob upoštevanju načelne zaveze iz prejšnjega člena ter s tem dogovorom določenih okvirnih nalog in pristojnosti skupnega odbora in pooblaščenca za mobing, podrobneje urejal varstvo delavcev pred mobingom in načine ter postopke za reševanje konkretnih primerov mobinga.

V. KONČNE DOLOČBE

14. člen

Če delodajalec ne izvršuje določil tega dogovora, ima svet delavcev pravico po potrebi ukrepati po določilih Zakona o varnosti in zdravju pri delu.

15. člen

Vsak udeleženec ima pravico dati drugemu udeležencu kadar koli pobudo za spremembe in dopolnitve dogovora s predlogom sprememb in dopolnitev, drugi udeleženec pa se je dolžan na pobudo odzvati s pristankom na začetek pogajanj o predlaganih spremembah in dopolnitvah.

Če se drugi udeleženec ne odzove v smislu prejšnjega odstavka ali če se udeleženca o predlaganih spremembah in dopolnitvah ne sporazumeta v treh mesecih, lahko udeleženec, ki je dal pobudo za začetek pogajanj, dogovor odpove.

16. člen

Dogovor je sklenjen za nedoločen čas z enoletnim odpovednim rokom, veljati pa začne z dnem, ko ga na podlagi sklepov uprave družbe in sveta delavcev podpišeta pooblaščenca predstavnika obeh udeležencev.

V, dne

Svet delavcev:

Predsednik

Podpis

Družba:

Predsednik uprave

Podpis

Žig družbe:

Uprava družbe (naziv družbe) na podlagi določb 6., 6.a, 8. in 45. člena Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/2002 in 103/2007; v nadaljevanju: ZDR), 5. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Ur. l. RS, št. 56/99; v nadaljevanju: ZVZD) ter 12. člena Okvirnega dogovora o sistemu preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga v družbi, sklenjenega s svetom delavcev družbe (v nadaljevanju: dogovor o sistemu antimobinga), na seji dne sprejela

PRAVILNIK O VARSTVU DELAVCEV PRED MOBINGOM

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

S tem pravilnikom se v smislu določbe prvega odstavka 8. člena ZDR določa prepoved izvajanja mobinga kot splošna obveznost vseh delavcev družbe in podrobneje ureja način varstva pred mobingom ter postopki obravnave in reševanja posameznih primerov mobinga v družbi.

2. člen

V tem pravilniku uporabljeni pojem mobing poleg različnih oblik trpinčenja na delovnem mestu (mobing v ožjem pomenu besede), natančneje definiranih v 4. in 5. členu uvodoma citiranega okvirnega dogovora o sistemu antimobinga v družbi, zajema tudi vse oblike diskriminacije ter spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu v smislu določil 6. in 6. a člena ZDR.

Določbe tega pravilnika se smiselno uporabljajo tudi za primere, ko je storilcev ali žrtev mobinga več oseb.

II. PREPOVED IZVAJANJA MOBINGA V DRUŽBI IN DOLŽNOSTI ZAPOSLENIH

2. člen

Izvajanje kakršne koli oblike mobinga v družbi po določbi prejšnjega člena s strani zaposlenih predstavlja kršitev zakonskih obveznosti delavcev v smislu 32., 33. in 35. člena ZDR, če gre za mobing v ožjem pomenu besede (trpinčenje na delovnem mestu), pa tudi 9. člena ZVZD.

3. člen

Dolžnost vseh zaposlenih je aktivno skrbeti za delovno okolje brez vsakršnega nasilja in drugih prepovedanih oblik ravnanj ter

varovanje in spoštovanje dostojanstva in integritete vseh zaposlenih na delovnem mestu.

Vodstveni in vodilni delavci kot tudi vsi ostali delavci družbe so dolžni brez odlašanja nuditi podporo vsakomur, ki se utemeljeno pritoži zaradi mobinga.

Vodstveni in vodilni delavci so dolžni poskrbeti, da se vsak primer mobinga začne hitro in učinkovito reševati skladno z določbami tega pravilnika.

III. POSTOPEK OBRAVNAVE IN REŠEVANJA PRIMEROV MOBINGA

1. Splošna načela

4. člen

Splošna načela, na katerih temelji postopek obravnave in reševanja primerov mobinga v družbi, so naslednja:

- vsem zaposlenim je brezpogojno priznana pravica do pritožbe zaradi domnevnega mobinga in zagotovljena njena ustrezna obravnava,
- postopek se lahko začne tudi na podlagi pisne zahteve oziroma prijave sveta delavcev, sindikata, žrtvi nadrejenega delavca, kadrovske službe ali pooblaščenega delava oziroma službe za varnost in zdravje pri delu ali drugega zainteresiranega subjekta v družbi, lahko pa tudi sodelavec žrtve mobinga, če ta s tem soglaša;
- pooblaščen zahtevalci iz prejšnje točke lahko sprožijo postopek na lastno pobudo, dolžni pa so ga sprožiti, če to od njih zahteva žrtev mobinga in če ocenijo, da je zahteva utemeljena,
- reševanje pritožb se mora začeti takoj in brez odlašanja, postopek pa mora biti hiter,
- postopek se vodi s potrebno obzirnostjo in zaupnostjo, tako da je v celoti zaščiteno osebno dostojanstvo in zasebnost žrtve mobinga, kar pomeni, da osebam, ki niso vpletene, ne smejo biti razkrite nikakršne podrobnosti primera,
- vsem vpletenim mora biti zagotovljeno pošteno zaslišanje in pravična obravnava,
- prijave morajo biti podprte s podrobnostmi, ki utemeljeno kažejo na možnost mobinga,
- lažnih obtožb se ne sme dopuščati in proti prijaviteljem se lahko pravno ukrepa enako kot proti storilcem mobinga,
- žrtev mora biti deležna podpore in, kadar je to potrebno, pomoči pri ponovni vključitvi,
- delodajalec je po potrebi dolžan za uspešno rešitev posameznega primera zagotoviti tudi zunanjo strokovno pomoč.

2. Pooblaščenec za mobing

5. člen

Za sprejemanje prijav in vodenje postopka obravnave posameznega primera mobinga v družbi je pristojen pooblaščenec za mobing (v nadaljevanju: pooblaščenec), ki ga v skladu z določili dogovora o sistemu antimobinga imenuje skupni odbor za preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga v družbi (v nadaljevanju: skupni odbor).

Za pooblaščenca je lahko (izmed zaposlenih v družbi ali zunanjih oseb) imenovana oseba, ki ji zaupajo uprava in delavci in ki ima

opravljeno ali je pred nastopom te funkcije pripravljena opraviti ustrezno specializirano izobraževanje in usposabljanje za nudenje učinkovite pomoči žrtvam mobinga ter svetovanje s področja prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga v družbi nasploh.

6. člen

Naslov pooblaščenca, na katerega je mogoče naslavljati vloge za začetek postopka, mora biti v družbi na ustrezen način stalno objavljen in vsem zainteresiranim kadar koli dostopen tudi v kadrovski službi družbe.

Pooblaščenec za mobing je dolžan žrtvam mobinga na njihovo željo nuditi svetovanje in strokovno pomoč tudi izven oziroma pred začetkom formalnega postopka po tem pravilniku.

3. Postopek obravnave vloge

7. člen

Pooblaščenec je dolžan na podlagi ustne ali pisne prijave domnevnega primera mobinga napraviti zapisnik o prijavi in o prijavi nemudoma obvestiti poslovodstvo družbe ter skupni odbor po 10. členu dogovora o sistemu antimobinga v družbi (v nadaljevanju: skupni odbor).

Prijava mora vsebovati najmanj ime in priimek ter naslov vlagatelja, navedbo udeleženih oseb, natančen opis kršitve in njenega trajanja ter ostale pomembne okoliščine kršitve. Prijavi morajo biti priloženi vsi razpoložljivi dokazi, ki potrjujejo pritožbene navedbe in seznam oseb, ki bi o okoliščinah primera lahko kar koli izpovedale.

8. člen

Pooblaščenec je dolžan najkasneje v treh dneh od prejete prijave dolžan domnevnega storilca in žrtev (ločeno ali skupno) povabiti na razgovor zaradi podrobnejše preiskave in ugotovitve dejanskega stanja in o tem sestaviti zapisnik.

Način nadaljnjega vodenja postopka in posamezna dejanja v postopku so odvisni od značilnosti in konkretnih okoliščin posameznega primera, v načelu pa je naloga pooblaščenca, da:

- čim prej temeljito razišče problem tudi s pomočjo zbiranja morebitnih drugih dokazov, ugotovi dejansko stanje in ga dokumentira;
- v primerih, ko se prijava nanaša na kakršno koli obliko diskriminacije v smislu Zakona o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO) ali Zakona o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM), po potrebi zaprosi za pisno mnenje pristojnega zagovornika oz. zagovornice načela enakosti pri Uradu za enake možnosti.
- žrtvam svetuje in jih podpre (žrtev zaradi pritožbe ne sme biti zastavljena),
- izvajalca pouči o pravnih posledicah dejanj mobinga, ga pozove k opustitvi spornih ravnanj ter poskuša na druge načine doseči opustitev njegovih spornih ravnanj brez posebnih sankcij,
- na željo žrtve le-to spremlja v vseh nadaljnjih pogovorih in obravnavah, ji svetuje ter jo zastopa,
- predlaga odboru sprejem ustreznih ukrepov, če izvajalec nadaljuje s svojimi spornimi ravnanji.

9. člen

Če pooblaščenec na podlagi ugotovljenih dejstev oceni, da so znaki mobinga podani, je dolžan najprej presoditi, ali je mogoče

problem eventualno rešiti z medsebojno poravnavo med žrtvijo in storilcem in na podlagi tega opraviti neformalni postopek mediacije.

Če mediacija v smislu prejšnjega odstavka tega člena ni možna ali ni uspešna, pooblaščenec pripravi skupnemu odboru in delodajalcu poročilo s predlogom priporočljivih ukrepov, ki lahko zajemajo tako ukrepe zoper storilca mobinga kot tudi posebne ukrepe za pomoč žrtvi.

Poročilo in predlog ukrepov skladno s prejšnjim odstavkom tega člena mora pooblaščenec skupnemu odboru posredovati najkasneje v roku 30 dni od vložitve prijave.

IV. UKREPI ZA PREPREČEVANJE IN ODPRAVLJANJE POSLEDIC UGOTOVLJENIH PRIMEROV MOBINGA

4. Ukrepi zoper kršitelje

10. člen

Predlog ukrepov zoper ugotovljenega storilca mobinga oziroma kršitelja tovrstnih delovnih obveznosti, ki jih pripravi pooblaščenec, lahko v odvisnosti o teže in posledic kršitve zajemajo bodisi neformalne ukrepe in zgolj moralne sankcije ali pa po potrebi tudi pravne sankcije. Za sprejem in izvedbo prvih je pristojen skupni odbor, za sprejem in izvedbo drugih pa na zahtevo skupnega odbora delodajalec v skladu z določili ZDR.

11. člen

Neformalni (javni ali nejavni) ukrepi in moralne sankcije, ki jih z namenom preprečitve nadaljnjih kršitev s strani storilca in po potrebi tudi moralne rehabilitacije žrtve sprejme oziroma izreče skupni odbor, so zlasti:

- nejavna opozorila in graje ter priporočila storilcu za opustitev spornih ravnanj,
- zahteva storilcu za javno opravičilo žrtvi,
- javna obsodba in distanciranje odbora, posloводства in kolektiva od ravnanj storilca,
- druge oblike javne rehabilitacije žrtve oziroma povrnitve njenega dobrega imena in časti v družbi, po potrebi z uporabo vseh razpoložljivih sredstev internega komuniciranja v družbi
- in podobno.

12. člen

Pravne sankcije zoper storilca dejanj mobinga, ki jih sme v skladu z ZDR izreči poslovodstvo, so predvsem:

- disciplinski ukrepi (opomin, javni opomin, denarna kazen, odvzem bonitet ipd.),
- v težjih primerih pa tudi redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov ali izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi v skladu s prvo ali drugo alinejo 111. člena ZDR.

Delodajalec je na zahtevo skupnega odbora dolžan začeti zoper storilca disciplinski postopek ali postopek za odpoved pogodbe o zaposlitvi, vendar končno odločitev sprejme po svoji presoji na podlagi v postopku ugotovljenih dejstev in okoliščin.

Če so izpolnjeni znaki kaznivega dejanja kršitve spolne nedotakljivosti z zlorabo položaja po določbi prvega odstavka 174. člena KZ-1 ali kaznivega dejanja šikaniranja na delovnem mestu po določbi 197. člena KZ-1, lahko delodajalec na lastno pobudo ali na pobudo skupnega odbora poda zoper storilca tudi kazensko ovadbo.

5. Ukrepi za pomoč žrtvi

13. člen

Delodajalec lahko na predlog pooblaščenca in skupnega odbora po postopku in pod pogoji, ki jih določa veljavna zakonodaja, sprejme tudi naslednje ukrepe za pomoč žrtvi mobinga:

- premestitev izvajalca mobinga na drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe, če je to v interesu zaščite žrtve in normalnega poteka delovnega procesa;
- premestitev žrtve mobinga na drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe ali k drugemu delodajalcu, lahko tudi s priznanjem pravice do prekvalifikacije ali dokvalifikacije;
- odobritev dodatnega plačanega dopusta žrtvi za psihično rehabilitacijo zaradi posledic mobinga,
- plačilo izobraževanj ali druge oblike strokovne pomoči žrtvi za ponovno pridobitev samozavesti,
- plačilo odškodnine žrtvi mobinga zaradi psihičnega trpljenja,
- plačilo stroškov morebitnih javnih objav za odpravo dezinformacij in žaljivih obdolžitvev žrtve, ki izvirajo iz delovne sredine,
- sporazumna razveza pogodbe o zaposlitvi z izplačilom dogovorjene odpravnine žrtvi mobinga in podobno.

6. Preverjanje učinkovitosti ukrepov

14. člen

Pooblaščenec za mobing je dolžan vsaj še eno leto po končanem postopku spremljati žrtev v delovni sredini in preverjati učinkovitost sprejetih ukrepov ter po potrebi predlagati skupnemu odboru in delodajalcu sprejem dodatnih ukrepov. Zadeve ne sme zaključiti, dokler obstaja realna nevarnost za nadaljevanje ali obnovitev mobinga, razen če žrtev to sama zahteva.

V. KONČNE DOLOČBE

15. člen

Ta pravilniki stopi v veljavo 8 dni po objavi v internem glasilu družbe.

Predsednik uprave

.....



Piše:
mag. Irena Prijović

Rezultati raziskave o prejemkih uprav in nadzornikov

Kakšni so bili stroški upravljanja javnih delniških družb v letih 2007-2009

Združenje nadzornikov Slovenije je v sodelovanju z Združenjem Manager letos objavilo rezultate Raziskave o stroških upravljanja javnih delniških družb v obdobju 2007-2009, ki je nadaljevanje podobne raziskave, ki je bila opravljena za leti 2005 in 2006¹.

V preteklosti je bilo spremljanje nagrajevanja teh organov težka naloga, saj so bila razkritja njihovih prejemkov slaba in redka. Pomemben **napredek k transparentnosti** na tem področju je v letu 2007 omogočil Kodeks upravljanja javnih delniških družb,

jemke nadzornikov, medtem ko jih je 78,7 odstotka že poimensko razkrivalo prejemke uprav. V letu 2008 je tako 16,4 odstotka družb to razkrilo za **nadzornike** in 81,8 odstotka za **uprave**. V letu 2009 je zaradi natančne zakonske regulacije prišlo do prak-

celotno upravljanje družbe, uprave in nadzorniki skupaj.

Ker nam predhodna raziskava omogoča opazovanje daljše časovne vrste, ugotavljamo, da so se stroški upravljanja največ **povečali** v letu 2007, in sicer 39 od-

	2007		2008		2009	
	Bruto prejemki na člana uprave	Variabilna plača in udeležba v dobičku na člana uprave	Bruto prejemki na člana uprave	Variabilna plača in udeležba v dobičku na člana uprave	Bruto prejemki na člana uprave	Variabilna plača in udeležba v dobičku na člana uprave
N Veljavni	60	30	55	23	49	47
Manjkajoči	1	31	0	32	0	2
Povprečje	167.408	49.837	181.593	54.435	158.512	10.858
Mediana	150.769	29.458	169.646	38.523	144.761	0
Minimum	0	0	0	0	9.671	-16.339
Maksimum	483.000	205.000	475.000	212.352	447.000	194.200

Tabela 1: Povprečni bruto prejemki člana uprave 2007-2009 v EUR

medtem ko je 69. člen ZGD-1 kot prilogo k računovodskim izkazom zahteval le objavo skupnih zneskov vseh prejemkov članov posloводства. Z letom 2009 je postalo **poimensko razkrivanje prejemkov uprav in nadzornikov** kot tudi razčlenitev teh prejemkov zakonsko zahtevano in regulirano, kar se je zgodilo z lansko novelo ZGD-1C.

V letu 2007 je od vseh raziskanih družb le 11,5 odstotka poimensko razkrilo pre-

tično popolnih razkritij.

Čeprav je javnost predvsem osredotočena na zneske prejemkov posameznikov, pa želimo to področje obravnavati strokovno z vidika strukture prejemkov, odvisnosti plačil od različnih dejavnikov in stroškov upravljanja za delničarje. Med te vštavamo prejemke vseh članov uprav in nadzornih svetov v posamezni družbi. Dajejo nam informacijo o tem, **koliko je delničarje stalo**

stotkov glede na leto 2006. V letu 2009 pa je sledil **padec**, ko so se zmanjšali za 15 odstotkov glede na leto 2008. Padec deloma pojasnjujemo z zmanjšanjem števila družb v vzorcu in posledično števila članov uprav in nadzornih svetov kot tudi z znižanjem njihovih skupnih prejemkov.

V letu 2007 je skupni strošek vodenja in nadzora v povprečju na družbo znašal **523.573 EUR**, v letu 2008 **526.608 EUR** in v letu 2009 **449.879 EUR**. Povprečni skupni bruto prejemki uprav v letu 2007 znašajo 396.387 EUR, v letu 2008 437.344 in v letu

¹ Raziskava, ki jo je izvedlo Združenje nadzornikov Slovenije leta 2007, in je izšla kot publikacija, je dostopna na http://baza.zdruzenje-ns.si/zcns/zcns_first.htm.

	Zaposleni	Član uprave	Razmerje bruto prejemkov	Razmerje neto prejemkov
Povprečna bruto letna plača 2007	21.112	167.408	9,8	6,0
Povprečna bruto letna plača 2008	21.920	181.593	8,7	6,2
Povprečna bruto letna plača 2009	22.059	158.512	7,3	5,4

Tabela 2: Razmerja med povprečnimi prejemki člana uprave in zaposlenega v EUR

2009 387.806 EUR. Povprečni skupni prejemki nadzornega sveta v letu 2007 znašajo 103.634 EUR, v letu 2008 so se znižali na 78.963 EUR in v letu 2009 na 60.225 EUR.

Koliko so delničarje stale uprave, tudi glede na zaposlene in...

V povprečju so se bruto prejemki članov uprav med leti 2008 (181.59 EUR) in 2009 (158.512 EUR) **znižali za 12,7 odstotka**. Bruto prejemki uprav v letu 2009 so bili tako še nižji kot v letu 2007 (167.408 EUR). Delež variabilnih prejemkov na člana uprave v družbah, kjer so ta podatek razkrivali, je bil leta 2007 v povprečju 49.837 EUR, leta 2008 je znašal 54.435 EUR, v letu 2009 pa se je znesek v povprečju **zmanjšal za okoli petkrat** in je znašal **le še 10.858 EUR**.

Povprečni prejemki uprav so bili v tem obdobju **najbolj odvisni od velikosti podjetja**. Deloma se velikost prejemkov člana uprave pojasni z večjo kompleksnostjo poslovanja. V letu 2009 je višina povprečne plače zaposlenih značilno vplivala na višino prejemkov uprav. V tem letu je nanje značilno vplivala še donosnost sredstev, kar nakazuje, da je upad dobičkov dejansko povzročil upad plač članov uprav. V letu 2007 je večja koncentracija lastništva prvih treh lastnikov značilno pozitivno vplivala na prejemke na člana uprave, kasneje ta vpliv ni bil več značilen. Zanimivo je, da v opazovanem obdobju **delež lastništva prvih treh lastnikov približno enak**, in se giblje med 60 in 62 odstotki.

Državno lastništvo (delež države vključuje delež KAD in SOD) je v letih 2008 in 2009 imelo **negativni vpliv na prejemke članov uprav**, vendar le-ta ni bil statistično značilen. To pomeni, da učinki Sklepa Vlade RS z dne 22. 1. 2009 glede sklepanja pogodb za poslovodne osebe v podjetjih v večinski lasti države, še niso izraženi v rezultatih za celotni vzorec javnih delniških družb, saj naj bi člani nadzornih svetov v teh družbah plačo članov uprav uskladili z ma-

jem 2009. Razlog je tudi ta, da od 49 podjetij v vzorcu leta 2009 kar 22 podjetij nima državnega lastništva in zato zanje ti ukrepi niso veljali. Le v 12 podjetjih pa delež države znaša 25 odstotkov in več.

Zaradi pogostih **primerjav plač uprav s plačami zaposlenih** smo v tej raziskavi pridobili tudi podatke o povprečnih bruto plačah v družbah v vzorcu in jih primerjali s prejemki uprav v teh družbah. V povprečni plači zaposlenih so zajete tudi plače zaposlenih z individualnimi pogodbami. Izračun smo naredili tako za bruto kot neto plače.

Praksa nagrajevanja uprav v letu 2009 je v povprečju pokazala na **razumna razmerja** med povprečnimi prejemki uprav in zaposlenih v teh družbah. Povprečni bruto prejemki uprav so znašali 7,3-kratnik in neto prejemki uprav 5,4-kratnik povprečne bruto oz. neto plače zaposlenega v teh družbah.

... in koliko so delničarje stali nadzorniki?

Podatki iz prejšnje raziskave ZNS za leti 2005 in 2006 dopuščajo daljšo časovno vrsto opazovanja, zato lahko ugotovimo, da so se v letu 2007 povprečni bruto prejemki člana nadzornega sveta v primerjavi z letom 2006 **povečali za nekaj več kot 73 odstotkov**. Prejemki nadzornikom v javnih delniških družbah so se kasneje med leti 2007 (15.354 EUR) in 2009 (9.346 EUR) v povprečju **znižali za 40 odstotkov**. To znižanje pa še ne vključuje v celoti posledic Sklepa Vlade RS z dne 22. 1. 2009 glede omejevanja plačil nadzornikom v podjetjih v večinski lasti države kot tudi v družbah, kjer država nima prevladujočega deleža, pa je s skupščinskim sklepom vseeno prišlo do spremembe politike prejemkov nadzornikov. V večini podjetij, na katere se sklep nanaša, so se spremembe plačil nadzornikov začele uveljavljati šele za drugo polovico leta 2009, kar se bo odrazilo predvsem v letu 2010. V vzorcu družb za leto 2009 je namreč **55 odstotkov družb z neposrednim ali posrednim lastništvom države**

(delež države vključuje delež KAD in SOD). Samo v 24,5 odstotka družb v vzorcu pa ima država 25 in več odstotni delež.

Pri plačilih članom nadzornih svetov je velik problem **neustrezna struktura teh prejemkov**. Nanjo so predvsem vplivala priporočila dobre prakse, zapisana v Kodeksu upravljanja javnih delniških družb in sklepi Vlade RS iz leta 2007 in 2008, ki so posegli v strukturo in višino plačil v podjetij v večinski državni lasti, pa tudi v družbah, kjer sta KAD in SOD uspela prek skupščinskih sklepov, kljub manjšinskemu deležu države, izglasovati spremembe. Potem, ko nam je uspelo s kodeksom uveljaviti nov sistem plačil nadzornikov s **plačilom za opravljanje funkcije** kot pretežnim deležem prejemkom nadomestiti **plačila iz udeležbe iz dobička**, ki so bila z novelo ZGD-1C v letu 2009 tudi prepovedana, je sklep Vlade RS iz leta 2007, to nazaj uveljavil. S tem je država z napačnim administrativnim urejanjem področja naredila veliko škodo na novo uveljavljenemu sistemu plačil nadzornikom. Žal je s sklepom udeležbo pri dobičku sicer izključila, vendar ni uvedla plačila za opravljanje funkcije, s tem pa omogočila plačila nadzornikom **zgolj s sejinami**, ki predstavljajo zgolj nadomestilo za čas porabljen na seji NS.

Praksa v tem obdobju je pokazala na **neustrezna razmerja med plačili članov uprav in nadzornih svetov**. V letu 2009 je bilo povprečno razmerje med letnimi bruto prejemki člana uprave in člana nadzornega sveta 51-kratnik. V evropski praksi se je izoblikovalo razmerje kot 12-kratnik, kar pomeni, da je mesečna bruto plača člana uprave enaka letnemu plačilu člana nadzornega sveta. V povprečju je član nadzornega sveta v teh družbah letno prejel **0,41-kratnik povprečne letne bruto plače zaposlenega v družbi**. V polovico družb pa ti prejemki niso bili višji od četrtine povprečne bruto plače zaposlenega.

Prejemki nadzornikov v letu 2007 so bili odvisni od uspešnosti poslovanja družb, zaradi udeležbe v dobičku kot pomembnega dela prejemkov, medtem ko je bila njihova

va višina v letih 2008 in 2009 **predvsem odvisna od velikosti družbe**, kar se pojasnjuje z obsegom in kompleksnostjo nad-

zora. Na nižje povprečne prejemke nadzornikov je vplivala koncentracija lastništva prvih teh lastnikov. Viden vpliv državnega

lastništva na višino plačil nadzornikom se z upoštevanjem omenjenega vladnega sklepa pričakuje v letu 2010.



Piše:
Aleš Hoge

Svet delavcev Kovinoplastika Lož d.d.

Funkcijo delavskega direktorja smo si morali izboriti prek sodišča

Smo verjetno eden prvih, če ne celo prvi svet delavcev v Sloveniji, ki si je moral funkcijo delavskega direktorja priboriti prek sodišča. Zato bo morda bo naša, v nadaljevanju predstavljena izkušnja v zvezi z vzpostavljanjem te, sicer zakonsko bojda »zagotovljene« oblike delavskega soupravljanja, zanimiva še za kak svet delavcev večjih slovenskih družb.

Preteklo stanje »soupravljanja« v družbi

Kovinoplastika Lož je v svojem 56-letnem obstoju uveljavljena kot poslovno uspešno podjetje. Eden glavnih dejavnikov, ki so k temu prispevali, so generacije zaposlenih delavcev. Podjetje so **dobesedno gradili delavci**, tudi z brezplačnim prostovoljnim delom, saj je in še zagotavlja obstoj prebivalstva v domačem okolju, veliko je vlagalo v razvoj podjetja, lokalne infrastrukture in izobraževanje. **Pripadnost zaposlenih** je bila ključnega pomena za premostitev občasnih kriz in težav, s katerimi se je podjetje srečevalo, pozitivno poslovanje pa rdeča nit vse do pričetka krize, bolje rečeno recesije, leta 2009.

Nov družbeni red je v prejšnjem desetletju prinesel tudi **nove sisteme sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij**, v glavnem po zgledu nemške ureditve. Sindikat je v Kovinoplastiki Lož že pred 15 leti uspešno izvedel aktivnosti za ustanovitev sveta delavcev, hkrati pa analiziral tudi **vlogo in pomen delavskega direktorja**, če bi se za njegovo imenovanje odločil. Sindikat, svet delavcev in uprava so bili mnenja, da dobro organizirani delavski predstavništvi in razvit socialni dialog ob profesionalnem opravljanju funkcije predsednika sindikata in dogo-

voru o sodelovanju sveta delavcev in podjetja delavski direktor **ni nujno potreben**. To prepričanje je bilo še podkrepjeno z dejstvom, da v Sloveniji takrat še ni bilo nobenih izkušenj s tem inštitutom, vloga delavskega direktorja, ki je član uprave, ki po zakonu »zastopa in predstavlja pa interese delavcev v upravi družbe«, pa je bila tudi težko razumljiva. V tretjem mandatu je tudi **svet delavcev dobil profesionalca** in ga ima še sedaj. Prva podjetniška kolektivna pogodba je bila sklenjena že 1996 leta, veljala pa je vse do 2007, ko je bila sklenjena nova. V nadzornem svetu družbe so imeli delavci takrat še **polovico** predstavnikov, po odločitvi skupščine o spremembi statuta na podlagi spremenjenega ZSDU pa ima sedaj le **še dva od petih predstavnikov**.

Lahko ocenimo, da smo se tako uprava kot delavski predstavniki **relativno uspešno dogovarjali** o vseh najpomembnejših vprašanih, ki vplivajo na položaj delavcev - če ne vedno v zadovoljstvo obeh strani, pa vsaj v določenih kompromisih, ki so se kasneje izkazali za optimalne in koristne. Tudi v začetnem premagovanju krize je bilo tako, saj smo s posebnim dogovorom ob čakanju na delo doma in znižanju plač vendarle uspeli zavarovati socialno varnost najšibkejših, tudi ni bilo odpuščanja večjega števila delavcev.

Novo stanje narekuje potrebo po (tudi) delavskem direktorju

Proti koncu leta 2009 se je **dotedanji dialog pričel krhati**; skrbi za delovna mesta, plače, razvoj se je pridružila skrb zaradi odpovedi dogovora o sodelovanju sveta delavcev in delodajalca (t. i. participacijskega dogovora), izjava uprave, da ne želi podaljšati veljavnosti podjetniške kolektivne pogodbe ter odpovedi pogodbe o zaposlitvi predsednici sindikata. Ta dejanja so neposredno sledila stavki v dejavnosti, tako da je bilo delo delavskih predstavništev v letošnjem letu osredotočeno v glavnem le na »premoščanje posledic« teh aktov uprave.

Svet delavcev je glede na vsa navedena dejstva in ob ugotovitvi, da lahko izrabí le inštitute, ki jih zagotavljajo zakon in kolektivna pogodba dejavnosti, sprejel **odločitev, da se imenuje delavskega direktorja**. Odločitev je bila soglasno sprejeta 9. 12. 2009. V kandidacijskem postopku ni bilo prijav, s strani sveta delavcev pa je bila z večino glasov predlagana Slavica Čuk. Po izvedenih volitvah je svet delavcev predlagal nadzornemu svetu, da kandidatko, ki je pred tem pripravila tudi ustrezen »program dela«, imenuje za delavsko direktorico.

Nadzorni svet temu nasprotuje ...

Nadzorni svet je v zvezi s tem najprej sklenil, da naj svet delavcev pripravi nov predlog, v katerem bo opredelil, ali gre za izvršno funkcijo, kandidat pa naj pripravi program dela. Ocenili smo, da gre v bistvu le za **zavlačevanje imenovanja**, saj podjetje nima enotirnega sistema vodenja, kandidatka pa je pripravila program dela, v katerem je podrobno in obsežno opredelila svoje videnje zastopanja in predstavljanja delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Nadzorni svet delavskega direktorja **ni imenoval**, imenovani »skupni odbor« nadzornega sveta in sveta delavcev v smislu 83. člena ZSDU pa tudi ni predlagal novega kandidata. Svet delavcev je vztrajal pri imenovanju že predlagane kandidatke, drugega predloga s strani predstavnikov delničarjev v nadzornem svetu pa ni bilo.

Svet delavcev se odloči za sodno pot in (po pritožbi) tudi uspe

Ker torej kandidatka tudi na ponovljen predlog ni bila imenovana, je svet delavcev odločil, da **prične postopek za imenovanje kandidatke prek sodišča**, kakor to predvideva zakon. Svet delavcev se je z vsebino predloga seznanil in ga odobril, prvostopenjsko sodišče pa je imenovanje zavrnilo.

Glavna razloga, na katere je prvostopenjsko sodišče oprlo svojo zavrnilno sodbo, sta bila:

- sodišče načeloma ne more imenovati kandidata, ki ga je nadzorni svet že zavrnil,
- predlagana kandidatka ne more biti imenovana zaradi nezdržljivosti funkcije delavskega direktorja in člana nadzornega sveta.

Na podlagi pooblastila sveta delavcev je predsednik pridobil **mnenje Združenja svetov delavcev Slovenije** in na podlagi le-tega vložil pritožbo zoper odločbo prvo-

I.

Prvostopenjsko sodišče je z odločbo št. X Pd 1226/2010 z dne 29.9.2010 zavrnilo predlog predlagatelja za imenovanje Slavice Čuk za delavsko direktorico v družbi Kovinoplastika Lož d.d., pri čemer je v celoti sledilo stališču nasprotnega udeleženca, da

- sodišče ne more imenovati kandidata, ki ga je nadzorni svet že zavrnil,



Kovinoplastika Lož

stopenjskega sodišča. Pritožbeni razlogi, ki jih je uveljavljal svet delavcev, so podrobneje navedeni v nadaljevanju.

Oktober letos je drugostopenjsko sodišče na podlagi omenjene pritožbe pravnomočno razsodilo, da se s strani sveta delavcev predlagano kandidatko **imenuje za delavsko direktorico**. Ker je bila kandidatka pred tem članica nadzornega sveta, je s funkcije odstopila, da bi se pravnomočna sodba lahko izvršila.

Podjetje kot delodajalec je zdaj sicer vložilo še predlog za revizijo pri Vrhovnem sodišču kot izredno pravno sredstvo, a odločba druge stopnje je **pravnomočna in izvršljiva**, zato pričakujemo, da se bo to zdaj končno tudi zgodilo. Do realizacije pa nas kljub vsemu čaka še nekaj zahtevnih korakov: nadzorni svet se še ni tudi »uradno« seznanil s sodbo sodišča in bo moral glede tega sprejeti še ustrezen »ugotovitveni« sklep, obenem pa bo potrebno z nadzornim svetom podrobneje dogovoriti tudi **konkretno vsebino dela delavskega direktorja kot člana uprave** ter bodoči način sodelovanja delavske direktorice s svetom delavcev. A to je zdaj kljub vsemu »lažji« del naloge.

Malodane neverjetno je, koliko vztrajnosti je bilo potrebno, da smo sploh prišli do formalne »vzpostavitve funkcije«, ki je sicer zagotovljena z zakonom. Aktivnosti so trajale **kar leto dni**, da je pravnomočna odločba zdaj vendarle v rokah sveta delavcev. Brez vztrajnosti ne gre. Pa tudi brez ustrezne strokovne pomoči bi šlo tudi težko. **Združenje svetov delavcev Slovenije** nam je v tem, najbrž prvem primeru, ko je delavskega direktorja imenovalo sodišče, vseskozi zagotavljalo strokovno brezhibno in učinkovito pomoč.

Naši ključni pravni argumenti

Ker so za morebitno bodočo prakso na tem področju verjetno ključnega pomena predvsem pravni argumenti, s katerimi smo uspeli prepričati drugostopenjsko sodišče, in ki bi v tem smislu utegnili **koristiti še kakemu svetu delavcev v morebitnih podobnih primerih**, v nadaljevanju povzema mo kar celotno našo konkretno pritožbo na prvotno zavrnilo odločbo prvostopenjskega sodišča:

- predlagana kandidatka ne more biti imenovana zaradi nezdržljivosti funkcije delavskega direktorja in člana nadzornega sveta.

Predlagatelj izpodbija citirano prvostopenjsko odločbo v celoti, in sicer zaradi napačne uporabe materialnega prava.

Nadaljevanje na 24. str.

II.

Po ugotovitvi prvostopenjskega sodišča je sodno varstvo dopustno ne samo v primeru, če nadzorni svet zavrne imenovanje skupnega (kompromisnega) kandidata, ki ga je predlagal odbor iz 83. člena ZSDU, temveč tudi v primerih, če v odboru – tako kot v konkretnem primeru – sploh ne pride do oblikovanja predloga skupnega kandidata za delavskega direktorja.

Prav v teh primerih je seveda povsem nelogično stališče, da nadzornega sveta ni mogoče prek sodišča prisiliti, da sprejme kandidata, ki ga je že zavrnil, ampak bi moral svet delavcev (najprej v skupnem odboru, nato pa tudi sodišču) ponuditi v imenovanje novega kandidata. Svet delavcev bi to sicer načeloma res lahko storil, ni pa to nujno, kajti ne po zakonu ne po logiki stvari tega od njega ni mogoče zahtevati kot pogoj, da sploh pride do vzpostavitve funkcije delavskega direktorja.

Po določbi 1. odst. 81 člena ZSDU je uveljavitev funkcije delavskega direktorja v družbi z več kot 500 zaposlenimi pravica delavcev, katere realizacija zato ne more biti odvisna od volje delodajalca oz. njegovega nadzornega sveta, pri čemer je delavski direktor lahko imenovan samo na predlog sveta delavcev (ali – v primerih iz 83. člena ZSDU – vsaj ne mimo njegove volje). A če bi sledili razlogovanju prvostopenjskega sodišča, bi to pomenilo, da delodajalec lahko z vztrajnim (utemeljenim ali pa lahko tudi povsem neutemeljenim) zavračanjem kandidatov, predlaganih s strani sveta delavcev, učinkovito onemogoča oziroma popolnoma in trajno blokira realizacijo zakonske pravice delavcev do delavskega direktorja. Mimogrede – po mnenju predlagatelja je v danem primeru prav to tudi dejanski namen delodajalca, sporno stališče prvostopenjskega sodišča pa morebiten takšen namen nehote v celoti omogoča in podpira.

Kje je namreč kako zagotovilo, da bi bil morebiten nov kandidat, četudi bi ga svet delavcev predlagal, najprej v odboru, kasneje pa na nadzornem svetu potem vendarle imenovan? Igra predlaganja in zavračanja vedno novih in novih kandidatov se po tej logiki lahko nadaljuje v nedogled, delavci pa pod temi pogoji svoje zakonske pravice enostavno ne bi mogli nikoli realizirati. Razlaga zakona, ki lahko privede do takšnega rezultata, pa je seveda že v osnovi nesprejemljiva in v nasprotju za načeli »lex semper intendit, quod convenit rationi« (zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku) in »lex non intendit impossibile« (zakon ne namerava nemogočega«). Če zakon določa neko »pravico« delavcev, mora njeno učinkovito realizacijo tudi omogočiti, in sicer neodvisno od volje delodajalca.

Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da je delavski direktor »predstavnik delavcev v upravi družbe« (78. člen ZSDU), kar pomeni, da imajo pravico prek sveta delavcev predlagati kandidata, ki bo po njihovi presoji lahko najbolje zastopal njihove interese v tem organu. Teh kandidatov pa seveda ni neomejeno število. Zato ni mogoče na nobeni razumski ali pravni podlagi od sveta delavcev zahtevati, da mora predlagati novega kandidata, če nadzorni svet njegov predlog zavrne, ampak mu zakon prav za te primere odpira možnost, da pravico do vzpostavitve funkcije delavskega direktorja kot ene najpomembnejših participacijskih pravic realizira prek sodišča. Pravica delavcev, da sami izbirajo svoje predstavnike v orga-

nih družbe (NS, uprava, upravni odbor) je torej zagotovo močnejša od pravice nadzornega sveta, da predlog zavrne.

Zakon je namreč formalno pristojnost nadzornega sveta za imenovanje delavskega direktorja kot enakopravnega člana uprave v bistvu določil izključno zato, ker je po ZGD formalno pristojen tudi za imenovanje ostalih članov uprave, ne zato da bi predstavniki delničarjev v tem organu, ki so seveda v večini, lahko suvereno presojali »primernost« posameznikov za opravljanje tudi delavsko-predstavniške funkcije v upravi družbe. Predstavniki delničarjev že po logiki stvari ne morejo »odločiti« o izbiri predstavnikov delavcev, pač pa jih v konkretnem primeru lahko le formalno potrjujejo. Zaželeno je seveda (že zaradi narave konkretne funkcije), da so tudi predstavniki delavcev v upravah družb – delavski direktorji po možnosti osebe, ki uživajo podporo obeh interesnih skupin (delavcev in delničarjev). Prav zato zakon v primeru morebitnega konflikta glede predlaganih kandidatov predpisuje poseben uskladitveni postopek po 83. členu ZSDU. Vendar pa je jasno, da ima svet delavcev v primeru neuspeha takšnega postopka pravico imenovanje svojega kandidata doseči prek sodišča. Če namreč nadzornega sveta res ne bi bilo mogoče (kot to ugotavlja prvostopenjsko sodišče) »prek sodišča prisiliti, da sprejme kandidata, ki ga je že zavrnil« (ali pa kakega drugega kandidata, ki ni po njegovi volji), potem je seveda institut sodnega imenovanja delavskega direktorja že v osnovi popolnoma brezpredmeten. A zakon, kot vemo, ničesar ne določa brez razloga oz. tja v en dan (»lex nihil frustra facit«). Sodišče torej ni v ničemer vezano na voljo nadzornega sveta in lahko imenuje za delavskega direktorja tudi kandidata, ki ga je sicer nadzorni svet prvotno zavrnil. Posebej še, če je to – tako kot v danem primeru – storil brez nekih razumno utemeljenih razlogov.

Smiselna interpretacija zakona je torej v danem primeru verjetno ravno obratna od tiste, ki jo zagovarja prvostopenjsko sodišče: sveta delavcev ni mogoče – če se nadzorni svet ne strinja s predlaganim kandidatom – prisiliti, da bi bodisi skupnemu odboru bodisi nadzornemu svetu bodisi sodišču predlagal novega kandidata (ki ga morda sploh nima na razpolago), ali pa se v nasprotnem preprosto odrekel funkciji delavskega direktorja kot zakonski pravici delavcev.

III.

Povsem neutemeljen je tudi drugi zavrnitveni razlog, naveden v obrazložitvi izpodbijane odločbe, to je nezdržljivost funkcije člana uprave in nadzornega svet iste družbe. Popolnoma jasno je namreč, da bi z morebitnim imenovanjem predlagane kandidatke na funkcijo delavske direktorice že po zakonu prenehala njena funkcija v nadzornem svetu. Po potrebi pa se lahko v takšnih primerih na temelju zakonske prepovedi iz 1. odstavka 273. člena ZGD-1 izpelje tudi poseben postopek nekrivdne razrešitve člana nadzornega sveta, ki je bil imenovan za člana uprave. Prehajanje članov nadzornih svetov na funkcijo članov uprave je sicer v praksi vsakdanji pojav, ki doslej ne v teoriji ne v praksi ni bil sporen.

IV.

Na podlagi povedanega pritožnik predlaga drugostopenjskemu sodišču, da spremeni izpodbijano odločbo tako, da ugodí predlogu za sodno imenovanje Slavice Čuk za članico uprave – delavsko direktorico v družbi Kovinoplastike Lož d.d.



Piše:
Marko Grabljevec

»Zunanji« delavski direktor v Luki Koper

Po dobrem letu, natančneje 18. oktobra, smo tudi v Luki Koper dobili četrtega člana uprave, delavskega direktorja. Svet delavcev se je odločil, da nadzornemu svetu predlaga, da na položaj, ki ga v upravi zaseda predstavnik zaposlenih, imenuje »zunanjega« kandidata. Nekoga, ki ni obremenjen z notranjimi odnosi in ima dovolj znanja in komunikacijskih veščin, da tvorno spodbudi krepitev soupravljanja v družbi in zbliža stališča med vodstvom in zaposlenimi.

Imenovanje ni potekalo brez odprtih dilem

Seveda imenovanje samo ni potekalo brez zapletov. Podobno, kot v sindikatu pristaniških delavcev, so se tudi v nadzornem svetu spraševali, če je za zasedbo mesta predstavnika zaposlenih v upravi družbe **res primeren nekdo, ki z Luko Koper ni bil življenjsko in delovno povezan** in prihaja iz okolja z drugačnimi izkušnjami. Kljub temu je po dobrih dveh tednih, ki si jih je vzel za premislek in proučitev različnih strokovnih mnenj, nadzorni svet potrdil odločitev sveta delavcev in na funkcijo delavskega direktorja in člana uprave družbe s petletnim mandatom imenoval 53-letnega obramboslovca Matjaža Stareta. Dogodek, ki so mu vestno sledili tudi domači mediji, je tako izzvenel v pomirljivem tonu in ni načel odnosov znotraj gospodarske družbe ali v njenem širšem interesnem okolju.

Soočanje stališč

Je bil pa zaplet sam po sebi izjemno zanimiv iz drugega gledišča. Pri nas je namreč prišlo do razprave in odprtega soočanja stališč okrog čisto praktičnega vprašanja v dejanskem okolju, in sicer: **ali je delavski direktor oziroma predstavnik delavcev v upravi družbe lahko nekdo, ki ne pozna delovnih procesov v delniški družbi in njenih notranjih razmerij?** Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju se je temu odgovoru izognil, verjetno zaradi konflikta med čisto logičnim odgovorom in ustavnim

vprašanjem diskriminatornosti. Ne nazadnje je delavski direktor v dvotirnem sistemu upravljanja tudi **polnopravni član uprave** z vsemi pravicami in odgovornostmi, pri čemer zakon o gospodarskih družbah ne pozna omejitvenega merila, s katerim bi lahko onemogočil imenovanje članov uprave, ki niso bili predhodno zaposleni v gospodarski družbi.

Omenjeno vprašanje je seveda treba presojeti z dveh vidikov, to je z operativno-funktionalnega in pravnega. V osnovi pa gre predvsem za vprašanje ali bo delavski direktor, ker ne pozna ustroja družbe, **spособen učinkovito reševati socialna in kadrovska vprašanja v družbi**, kot mu jih predpisuje Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju in ali je **spособen prevzeti na sebe polnopravno kazensko in odškodninsko odgovornost za lastna dejanja in odločanje kot član uprave**. Odločitev nadzornikov Luke Koper tako še zdaleč ni bila preprosta, še manj formalna in umevna sama po sebi. Kljub večinski podpori v svetu delavcev, ki jo je dobil zunanji kandidat, Matjaž Stare, in zaupanju, ki ga je imel med delavci v sindikatu žerjavistov, so za tehtni premislek potrebovali kar nekaj časa. Tudi zato, ker je bilo o kandidatu premalo informacij, ki bi lahko podale celovitejšo podobo o njem.

Zakoni ne predpisujejo odnosov

Stare namreč **ni strankarsko opredeljen niti sindikalno organiziran**, v javnosti

pa deluje izključno kot sekretar programskega sveta združenja Protikorupcijskega zavezištva, ki je pred dvema letoma začelo jasno opozarjati na koruptivne mreže na Obali ter predstavljati konkretne primere njihovega delovanja in oškodovanja skupnosti in gospodarskih družb. Stališča, na katera bo oprl lastno delo in jih je tudi nazorno predstavil nadzornemu svetu Luke Koper, so bila tako domala edina podlaga, na kateri se je presojala njegova primernost za imenovanje četrtega člana uprave.

Toda, kot poudarja Matjaž Stare, se je z imenovanjem šele začel **pravi postopek za njegovo umestitev v novo delovno okolje in znotraj uprave družbe**. »*Zakoni predvsem podajajo ustrezne pravne okvirje za imenovanje in delovanje, ne morejo pa predpisati odnosov oziroma razmerij, ki zagotavljajo človeku njegov dejanski položaj v družbi in krepijo njegov vpliv. Čaka me še veliko trdega dela, da bom lahko resnično dokazal, da sem pravi človek za mesto delavskega direktorja in da bom lahko upravičil zaupanje, ki mi je bilo izkazano s samim imenovanjem.*«, je izjavil Matjaž Stare, ko je prvi dan vstopil v upravno stavbo Luke Koper.

Po njegovem je položaj delavskega direktorja zakonsko dokaj dobro opredeljen, kar pa zadeva same vsebine dela, je še vedno veliko nejasnosti in dvomov. »*Osebnostno nimam težav glede naloga, ki jih že izpolnjujem, in ki me v bodoče še čakajo. Njihovo vsebino in cilje sem definiral upo-*

števaje določbe Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in Zakona o gospodarskih družbah ter poskušal odgovoriti na preprosti vprašanji: Prvič, ali imajo zaposleni in menedžment skupne cilje in kateri to so, in drugič, kateri psihosocialni dejavniki neposredno ali posredno vplivajo na delo v organizaciji in spodbujajo njeno učinkovitost.«

Projektno voden proces

Stare je **definiral 18 nalog**, ki jih je predstavil tudi upravi in svetu delavcev in se v bistvu nanašajo na oblikovanje in delovanje soupravljanja v Luke Koper - kot sistema, ki med drugim zajema tudi povratne informacije o organizacijski učinkovitosti in medsebojnih razmerjih. Te lahko neposredno posreduje v presojo upravi, da pravočasno odpravi motnje, oziroma sprejme odločitve, ki upoštevajo tudi človeške motive, zmožnosti in pripravljenost, da se posamezni ukrepi tudi praktično udejanijo. Novi delavski direktor tako reševanje odprtih socialnih in kadrovskih vprašanj ali težav dojema predvsem kot **stalen proces**, v katerem je povratni informacijski tok tisti, ki skrbi za tekoče reševanje problemov in za

permanentno izboljševanje poslovne učinkovitosti družbe ter višji skupni in osebni delovni in življenjski standard. V resnici gre



Matjaž Stare, zunanji delavski direktor Luke Koper.

za sistem, ki močno spominja na projektno vodenje in je podobno tudi zasnovan, vendar s pomočjo njega posebej **povečujemo vrednost zaposlenih**, t. j. krepimo znanje, učinkovitost, spodbude za delo v varnem in

zdravem okolju, učenje in medsebojna ustvarjalna razmerja.

Delavski direktor ni dunajski kočijaž

Sooblikovanje socialne in kadrovske politike na strateški ravni delniške družbe je seveda ključna naloga delavskega direktorja v Luke Koper, ki pa se z neposrednim kadrovanjem ne ukvarja. Mu je pa podrejena služba za varstvo pri delu, zdravje zaposlenih in ekologijo, poseben strokovni oddelek, ki je prvenstveno odgovoren za snovanje in vzdrževanje zdravega in za delo ter življenje spodbudnega, ustvarjalnega okolja.

Delavski direktor je lahko pomemben člen pri zbliževanju raznorodnih interesov, ki so prisotni v razvejani in poklicno ter socialno stratificirani gospodarski družbi, kakršna Luke Koper tudi dejansko je. Veliko lahko prispeva h **krepitevi skupnih ciljev in udejanjanju delavskega soupravljanja**. Lahko pa je tudi zgolj dunajski kočijaž, ki mu drugi povedo, kdaj naj zapreže in v katero smer mora usmeriti konje, se rad pošali novi član uprave.



Piše:

mag. Rajko Bakovnik

Z znanjem do kvalitetnejšega soupravljanja

V teh dneh, ko se s koledarskim letom izteka pestro izobraževalno leto v Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS), je hkrati tudi najprimernejši čas za analizo in oceno doseženih rezultatov. Že vse od ustanovitve ZSDS, v letu 1996, se namreč trudimo, da z organiziranimi izobraževalnimi srečanji (predavanja, seminarji, delavnice, študijska srečanja in potovanja ter sistem »certificiranja«) članom svetov delavcev bogatimo znanje za kvalitetnejše zastopanje in uveljavljanje interesov zaposlenih v vseh procesih korporacijskega upravljanja ter vodenja podjetij.

V zadnjem letu smo tako organizirali 29 tovrstnih srečanj, ki se jim je udeležilo 841 članov svetov delavcev, drugih delavskih predstavnikov, sindikalnih funkcionarjev in predstavnikov strokovnih služb iz številnih slovenskih podjetij. Pri tem posebej razveseljuje dejstvo, da je več kot sto novih udeležencev tridnevnega »**Temelj-**

nega tečaja za delavsko soupravljanje – za pridobitev certifikata ZSDS«, ki ga izvajamo šele dobri dve leti, uspešno zaključilo usposabljanje in tako je družina imetnikov certifikatov narasla na več kot 300 članov. Glavni cilj, ki ga v ZSDS zasledujemo c certificiranjem, pa je **povečanje strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnani**

pri opravljanju funkcije člana sveta delavcev ter s tem posledično tudi izboljšanje delovanja svetov delavcev pri upravljanju podjetij. In očitno je med člani svetov delavcev že dozorelo spoznanje, da je učinkovito soupravljanje in uveljavljanje interesov zaposlenih v podjetjih mogoče le z ustreznim znanjem.

Ves ta interes predstavlja tudi veliko spodbudo in izziv za vse v vodstvu ZSDS, ki skrbimo za načrtovanje in izvajanje specializirane izobraževalne dejavnosti. Zato vam v prvem delu nadaljevanja tega prispevka ponovno predstavljamo osnovni vsebinski koncept izobraževanja, ki smo ga v ZSDS sprejeli že pred leti in v drugem delu tudi konkretni izobraževalni program za leto 2011.

VSEBINSKI KONCEPT IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V ZDRUŽENJU SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Poslanstvo združenja

Temeljno poslanstvo Združenja svetov delavcev Slovenije je:

- zagotavljanje organizirane strokovno svetovalne, izobraževalne in informativne dejavnosti za potrebe delovanja svojih članov,
- omogočanje medsebojne izmenjave izkušenj in skupnega iskanja primernih rešitev za vprašanja uresničevanja zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in
- proučevanje razvoja ter uveljavljanje ustreznih oblik in metod uresničevanja delavske participacije v praksi,

s čimer spodbujamo dodatno izobraževanje in stalno strokovno izpopolnjevanje delavskih predstavnikov, kar lahko vsestransko ugodno vpliva, tako na nadaljnji razvoj soupravljanja kot na samo poslovno učinkovitost in uspešnost podjetij.

Cilj izobraževanja in usposabljanja

Najpomembnejši cilj izobraževanja v združenju je usposabljanje delavskih predstavnikov za učinkovito sodelovanje pri upravljanju, reševanje organizacijskih problemov, pravočasno odzivanje na nenehne spremembe in uspešno uveljavljanje delavskih interesov v svojem podjetju. Za doseg tega cilja bomo v združenju v prvi vrsti zagotavljali in razvijali specializirana strokovna izobraževanja za poglobljanje osnovnih znanj o teoriji in praksi sistema delavske participacije, kar je nujno potrebno za pravilno razumevanje funkcije in natančno poznavanje vloge ter pristojnosti sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev v sistemu korporacijskega upravljanja. V nadaljevanju bomo zagotavljali tudi znanja, ki bodo svetu delavcev pomagala izboljšati lastno učinkovitost, pomagala odkrivati in analizirati dejanske potrebe in interese zaposlenih ter omogočila samoiniciativno sprožanje ustreznih aktivnosti za izboljšanje kvalitete delovnega življenja v podjetju. Hkrati bomo zagotavljali tudi širša temeljna znanja s področja ekonomike in finančnega poslovanja, organizacije, prava gospodarskih družb, strateškega menedžmenta in korporacijske kulture – skratka tista temeljna znanja, ki so nujno potrebna za uspešno upravljanje sodobnih podjetij in seveda tudi pogoj za učinkovito vključevanje delavskih predstavnikov v vse vidike poslovnega odločanja v podjetju.

Namen izobraževanja in usposabljanja

Izobraževanje in usposabljanje v združenju je namenjeno predvsem članom svetov delavcev ter drugim delavskim predstavnikom v podjetjih in naj bi prispevalo k izboljšanju njihove lastne učinkovitosti ter hitrejšemu razvoju organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, finančna participacija, notranje lastništvo).

Oblike in metode izobraževanja ter usposabljanja

Poleg že uveljavljenih strokovnih posvetov, seminarjev in delavnic, bomo uvajali tudi druge oblike izobraževanj (okrogle mize, krajša predavanja, šola za delavske predstavnike...), ki bodo izboljšale ponudbo in povečale dosegljivost naših programov vsem zainteresiranim. Pri delu bomo uporabljali sodobne andragoške metode.

Programska področja in temeljne vsebine

I. PODROČJE KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA

Temeljne vsebine:

- *Upravljanje sodobnih podjetij (temeljna znanja s področja ekonomije, finančnega poslovanja, organizacije, prava gospodarskih družb, strateškega menedžmenta, korporacijske kulture...)*
- *Strateško vodenje, poslovna etika in organizacijska kultura*
- *Nova merila poslovne uspešnosti kot podlaga za učinkovito upravljanje nadzorne funkcije*
- *Notranje lastništvo in delničarstvo v sodobnih podjetjih (tudi slovenska praksa)*
- *Sodobni trendi na področju korporacijskega upravljanja*

II. PODROČJE REAKTIVNEGA DELOVANJA (tekoče naloge) SVETOV DELAVCEV IN OSTALIH DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV V PODJETJIH

Temeljne vsebine:

- *Osnove sistema delavske participacije*
- *Vloga, način dela in pristojnosti SD ter drugih delavskih predstavništev v podjetju*
- *Poznavanje delovnopravne zakonodaje (ZSDU, ZDR, ZVZD...) in drugih predpisov s tega področja*
- *Poznavanje ZGD*
- *Vloga, način dela in pristojnosti NS ter UO*
- *Teorija in praksa delovanja delavskih predstavnikov v NS ter UO*
- *Poslovne finance za delavske predstavnike*
- *Osnovne naloge SD na področju VZD, pri oblikovanju dela in sprejemanju sistemizacij ter pri oblikovanju sistema napredovanja, razvoja in motiviranja kadrov*

III. PODROČJE PROAKTIVNEGA DELOVANJA (načrtovane naloge) SVETOV DELAVCEV IN OSTALIH DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV V PODJETJIH

Temeljne vsebine:

- Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na »oblikovanje dela in delovnih mest«
- Izpopolnjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja
- Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih
- Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja
- Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih
- Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale
- Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih
- (Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu
- Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju
- Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih
- Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju
- Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost
- Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

IV. MEDSEBOJNA IZMENJAVA IZKUŠENJ MED SVETI DELAVCEV IN MEDNARODNO SODELOVANJE ZSDS

Temeljne vsebine:

- Skupni posveti, izobraževalna srečanja in druge oblike medsebojne izmenjave izkušenj med posameznimi SD v okviru ZSDS
- Spoznavanje temeljnih mednarodnih pravnih virov s tega področja (predvsem tistih, ki so predmet usklajevanja slovenskega pravnega sistema s pravnim sistemom EU)
- Spoznavanje različnih sistemov soupravljanja zaposlenih in njihove praktične učinkovitosti
- Izmenjava praktičnih izkušenj uveljavljanja delavske participacije v različnih (predvsem evropskih) državah

V. VEŠČINE, SPRETNOSTI IN DRUGO

Temeljne vsebine:

- Razvijanje komunikacijskih spretnosti in veščin (osnove, poslovni razgovor, vodenje sestankov, pogajanja, javno nastopanje...)
- Pogajanja in reševanje sporov med SD in delodajalcem
- SD v sistemu internega komuniciranja
- Timsko delo in timsko vodenje
- Vsebinska priprava programa dela SD
- SD in sodobno vodenje ljudi
- Kako pripravimo osnutek participacijskega dogovora

P R O G R A M

strokovnega izobraževanja in usposabljanja v Združenju svetov delavcev Slovenije

januar-december 2011*

JANUAR – 2011

Vsebinska in način priprave programa dela sveta delavcev
v podjetju (pojasnila, navodila, gradiva, priporočila)

Termin: PETEK, 28. januar 2011

Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

FEBRUAR – 2011

Strokovni posvet ZSDS
– delovno srečanje s člani SD v podjetju

Termin: PETEK, 18. februar 2011

MAREC – 2011

VLOGA SVETA DELAVCEV PRI VZPOSTAVITVI UČINKOVITEGA
»SISTEMA ANTIMOBINGA« V PODJETJU

Termin: ČETRTEK, 10. marec 2011

Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

APRIL – 2011

TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – sistem
certificiranja v ZSDS

Termin: ČETRTEK-PETEK-SOBOTA:
14., 15. in 16. april 2011

Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

* Pridržujemo si pravico do sprememb, ki jih bomo redno objavljali na spletni strani: <http://www.delavska-participacija.com/>

MAJ – 2011

NALOGE SVETA DELAVCEV PRI RAZVIJANJU INDIVIDUALNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH IN NAGRAJEVANJA INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V PODJETJU

Termin: ČETRTEK, 19. maj 2011
Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

JUNIJ – 2011

SPREMEMBE NA TRGU DELA: PRENOVA ZAKONA O DELOVNIH RAZMERJIH, UVAJANJE »MALEGA DELA« ... več ali manj pravic zaposlenih?

Termin: ČETRTEK, 9. junij 2011
Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

SEPTEMBER – 2011

Delavsko soupravljanje in socialni dialog v članicah EU – študijsko potovanje članov ZSDS na Dansko

Termin: 22., 23., 24. in 25. september 2011
Kraj: Kopenhagen

OKTOBER – 2011

Strokovni posvet ZSDSP (tradicionalni dvodnevni posvet članov)

Termin: ČETRTEK-PETEK: 13. in 14. oktober 2011
Kraj: Hotel Jelovica, Bled

NOVEMBER – 2011

TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – sistem certificiranja v ZSDS

Termin: ČETRTEK-PETEK-SOBOTA: 10., 11. in 12.
november 2011
Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

DECEMBER – 2011

Kako uspešno uveljavimo svoja stališča – METODE IN TEHNIKE POSLOVNIH POGAJANJ

Termin: PETEK, 9. december 2011
Kraj: PC Slovenijales, Ljubljana

OPOMBE:

- gre le za okvirni (osnovni) program, ki ga bomo sproti dograjevali z aktualnimi temami;
- poleg teh namreč pripravljamo še nekatera druga strokovna izobraževanja in usposabljanja (o razvijanju finančne participacije, notranjem lastništvu, komuniciranju, organizacijskih spremembah, spremembah zakonodaje na področju ekonomske demokracije, vlogi SD na kadrovskem področju, varnosti in zdravju pri delu...), o katerih vas bomo pravočasno obveščali;
- pripravljamo in organiziramo tudi izobraževanja za zaključene skupine – po meri naročnika, bodisi neposredno v posameznem podjetju ali na drugi izbrani lokaciji.

RAZMISLEKI

Sindikati v 21. stoletju

V današnjih razmerah se vedno znova odpirajo razprave o tem, da je položaj slovenskih delavcev slab. Zato se nam ob tem, takoj začne porajati vprašanje, kaj se danes dogaja s sindikati? Predpostavljam sicer da se večina sindikatov že zaveda, da je njihova klasična vloga zagotavljanja sindikalnih ugodnosti (ozimnica, izleti, popusti) že davno prešla v bistveno kompleksnejšo in pomembnejšo vlogo, zlasti pri celovitem urejanju pravic ter obveznosti iz delovnega razmerja delavcev. Vprašanje, ki se nam tudi postavlja je ali se sindikati še vedno borijo samo za zviševanje plač oziroma, ali se je njihova vloga razširila tudi na zastopanje drugih socialnih pravic delavcev, ki izhajajo iz delovnih razmerij.

Sindikati so organizacije ali interesna združenja delavcev. Njihova glavna naloga je varstvo in uveljavljanje ekonomskih ter socialnih pravic delavcev. V okviru tega se sindikati pogajajo z delodajalci ali državo z namenom skleniti kolektivno pogodbo za uveljavitev interesov delavcev (Vodovnik 2003, 85).

Začetek zgodovinskega razvoja sindikalnega gibanja na Slovenskem sega v sredino 19. stoletja, in sicer kot odgovor na takratne nevzdržne delavske razmere zaradi skrajnega izkoriščanja delavstva s strani kapitalistov, ki je bilo značilno za obdobje industrializacije. Skozi čas se je vloga sindikatov krepila, danes pa obstaja veliko vrst

sindikato, ki ščitijo in uveljavljajo različne interese delavcev (Gostiša 2004, 35).

Izzivi, s katerimi se sindikati sooča danes

Sindikati so vedno imeli dva obraza - veljali so za 'meč pravice' in organizacijo, katere cilj je nadzirati neko dejavnost z

namenom pridobivanja koristi. Razmerje med obema pojmovanjema pa se je skozi čas spreminjalo. V velikem številu držav imajo sindikate za konzervativne institucije, katerih glavni namen je zaščita pravic manjšega dela delovne populacije (Hyman 1999).

Izmed izzivov sindikatov se najpogosteje omenja materialni izziv, saj obstajajo vedno večje težave v zunanjem okolju organizacije in delovanja sindikatov ter v naravi pripadnikov, ki jih skušajo sindikati mobilizirati. Zaradi zaostritve globalne konkurence je postalo zunanje okolje, v katerem delujejo sindikati, vedno strožje in posledično prihaja do vse večjega pritiska na režime nacionalnih industrijskih odnosov. Industrijske tržne države so se ponovno vrnila k množični brezposelnosti, kar je deloma posledica globalizacije svetovnega trga. Poleg tega je politična klima v velikem številu držav, predvsem v tistih, kjer so delavska gibanja najdlje prisotna, postajala vedno manj ugodna. To dogajanje je v nekaterih primerih povezano z upadom dojemanja sindikatov kot socialnih partnerjev, kar je posledica manjšega števila članov.

Naslednji zunanji izziv so delodajalci, ki v nekaterih državah ne želijo priznati sindikate kot kolektivne predstavnike delavcev, v drugih državah pa komunikacija poteka celo brez posrednikov oziroma zgolj na ravni delodajalci - delavci (Hyman 1999, 1).

Notranji izziv izvira iz članov, ki jih želijo sindikati pridobiti in jih predstavljati. Tradicionalno so sindikate oblikovala 'normalna' delovna razmerja, ki so vključevala polno zaposlenost in določeno stopnjo dolgoročne stabilnosti. Takšna razmerja so med drugim oblikovala agendo tipičnih sindikatov, ki so se v večini ukvarjali s pogoji zaposlitve in dela, s poudarkom na: doseganju plačila 'družinske mezde', definiranjem in krajšanjem standardnega delovnega tedna ter omejevanjem delodajalca pri samovoljnem zaposlovanju in odpuščanju (Hyman 1999, 1).

Po drugi strani pa so člani modernih sindikatov posamezniki, ki nimajo veliko možnosti napredovanja v karieri, vseeno pa niso tako občutljivi, da ne bi mogli sodelovati v kolektivni koheziji. V mnogih državah je prišlo do resnih poskusov spreminjanja agende, predvsem zato, ker atipični delavniki postajajo vse bolj tipični. Danes so tako vse bolj pogoste oblike zaposlitve, kot so part-time, short-term in casual zaposlitev, delo v agencijah (angl. *agency work*), samozaposlovanje in tako dalje. Hkrati pa so se pojavile strukturne spremembe, kot so padec zaposlovanja v tradi-



Piše:
Elin Vukalić

cionalnih proizvodnjah in vedno večje zaposlovanje v storitvenem sektorju, s poudarkom na zasebnem sektorju (Hyman 1999, 2).

Vse te spremembe so seveda povzročile tudi potrebo po spremembah v sami strukturi in delu sindikatov. Standing je leta 1997 moderen trg dela razdelil v sedem skupin. Te so: elita; mezdni delavci; delavci brez stabilne zaposlitve, a s koristnimi sposobnostmi; tradicionalni delavci; občasno zaposleni delavci z nizkimi sposobnostmi, ki so odvisni od občasnih zaposlitev; nezaposleni in tisti, ki ne sodelujejo na (legalnem) trgu dela. Ne glede na to katera klasifikacija je uporabljena, je razvidno, da se je število nekoč 'normalnih' članov sindikata zmanjšalo. Pojavlja se tudi vse večja feminizacija trga dela in do neke mere lahko tudi zaposlovanje žensk štejeemo za atipično obliko zaposlovanja. Vse večja prisotnost žensk na trgu dela negira tudi tradicionalno dojetje moškega kot tistega, ki finančno preživlja družino in ženske kot skrbnice družine ter doma (Hyman 1999, 3).

Ko naštejemo vse spremembe, ki so jim bili sindikati podvrženi skozi čas, vidimo, da so spremembe v delovanju res potrebne, saj že sestava sindikatov ni več enaka.

O vlogi oziroma pomenu sindikata govori tudi Franca (2009, 1). Slednja, podobno kot Hyman, ki govori, da se zaradi upadanja članstva manjša moč sindikatov, opozarja na svetovno statistiko, ki kaže, da sindikalno članstvo večinoma upada. Delavci v večini držav se vse manj odločajo, da jih bodo pri uveljavljanju njihovih interesov zastopali sindikati. Kot pravi Franca, bi lahko za takšno stanje kot najverjetnejši skupni imenovalec izpostavili (ne)učinkovitost sindikata, saj ta velikokrat ne odraža potreb sodobnega časa. Kakšna naj bi bila torej vloga sindikatov v 21. stoletju, predvsem pa, kakšna naj bi bila vloga v sindika-

tov v okolju, kjer živimo, torej v Sloveniji? Okvirno sem sicer skozi navedbe Hymana (1999) na to vprašanje odgovoril, vendar bom poskušal to v nadaljevanju še nekoliko bolj celostno obdelati.

Na spremembo delovanja sindikatov in njihovih vlog opozarja tudi Pillay (2007, 2). Kot pravi, sindikati po vsem svetu delujejo v kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju. Globalizacija je uničila predpostavke, ki so v preteklosti veljale za 100-odstotno resnične, kot na primer gospodarska rast, ki vodi v polno zaposlenost. Pillay tudi navaja, da neformalno delo in množična brezposelnost nista več fenomena razvijajočih se držav na obrobju, temveč vse bolj grozita razvitim državam v kapitalističnem središču. Navedena dejstva nas privedejo do ugotovitve, da v času globalizacije oziroma svobodnega tržnega kapitalizma gospodarska rast ne zagotavlja več varne in dostojne zaposlitve (Pillay 2007, 2).

Kot sem že zapisal, so sindikati vedno imeli dva obraza - veljali so za 'meč pravice' in organizacijo, katere cilj je nadzirati neko dejavnost z namenom pridobivanja koristi. Tudi zato je eden izmed izzivov, pred katere so sindikati postavljeni v 21. stoletju, da ponovno poudarijo svoj drugi obraz 'meča pravice' (Hyman 1999, 1). Ker so razmere več kot občutno spremenjene, ni mogoče pričakovati, da bodo nekoč uporabne metode prinesle zadovoljive rezultate tudi danes. Ena izmed bistvenih razlik je tudi to, da je bila kolektivna zavest delavcev nekoč dana od zunaj. Vendar pa imajo delavci danes bolj racionalen, instrumentalen ali eksperimentalen odnos do sindikatov. Zato se morajo sindikati bistveno bolj potruditi, če želijo dobiti podporo delavcev. Za to, da bi dosegli večjo podporo in članstvo, morajo sindikati na novo premisliti, katere interese predstavljajo, pri čemer morajo paziti tako na aktualne kot na potencialne člane. Med njihovimi prioriteta mora biti tudi določitev agende, ki bo združevala in ne razdvajala (Hyman 1999, 4).

Odgovor na izzive

Sindikati so se skozi čas soočali z različnimi spremembami na trgu, danes pa se soočajo z izzivi, ki jih prinašata globalizacija in sodobni čas. S tem se je vsekakor spremenila tudi vloga sindikatov v 21. stoletju, zlasti, če le-to primerjamo z delovanjem sindikatov v 20. stoletju. Sindikati vedno bolj izgubljajo na pogajalski moči, saj se članstvo v njih konstantno znižuje, zlasti med mlado populacijo. Menim, da morajo sindikati za ponovno pridobitev moči, ki izvira predvsem iz velikega števila članov, v

prihodnosti največ pozornosti nameniti pridobivanju novih članov oziroma, natančneje, pridobivanju novih mlajših članov. Poleg tega morajo sindikati v današnjem času nameniti veliko truda in energije pri iskanju novih strategij, ki bi bile zanimive tudi za visoko izobražene strokovnjake na področju informacijske tehnologije, saj z rastjo pomena informacij narašča tudi povpraševanje po tej specifično izobraženi delovni sili.

Sindikati bi morali nujno poskrbeti za ustrezno usposabljanje in izobraževanje, s katerim bi pridobili strokovno podkovanost, kar je osnova za sodelovanje v socialnem dialogu. Potrebovali bi več izobraženih funkcionarjev in strokovnjakov. Sindikalni voditelji bi morali graditi podobo sindikata kot organizacije, katere glavna naloga je zastopanje koristi delavcev v okviru kolektivnih pogajanj in soupravljanja na državni ter mednarodni ravni, ne sindikata kot podeljevalca različnih ugodnosti.

Menim, da bi moral vsak sindikat v Republiki Sloveniji temeljito prevetriti okoliščine delovanja in notranjo organiziranost. Prav tako bi morali na podlagi konkretnih okoliščin temeljito proučiti razloge za manjšo sindikaliziranost določenih interesnih skupin in pripraviti ukrepe za izboljšanje stanja v obravnavanem smislu. Eden temeljnih ukrepov v tem pogledu bi moral zagotovo biti že omenjena notranja reorganizacija sindikatov na tej ravni, v smeri opuščanja centralistične in izgrajevanja bolj fleksibilne ter demokratične notranje organiziranosti.

Ena izmed temeljnih nalog sindikatov v današnjem času je vsekakor tudi aktivno ter transparentno sodelovanje z vlado, in sicer tako, da sindikat v interesu delavcev nastopa kot enakovreden partner. Seveda mora biti na drugi strani navzoča tudi pripravljenost za takšno ravnanje. Po drugi strani pa bi morali

tudi sindikati v večji meri upoštevati gospodarske in finančne razmere v državi ter temu primerno voditi tudi konstruktivni dialog v odnosu do vlade.

Kakšen naj bo razvoj sindikatov

Pri vlogi in pomenu današnjih sindikatov Howard (2007, 67–69) meni, da morajo sindikati svojo pozornost usmeriti tudi v politiko, saj rasti ne morejo doseči brez politične angažiranosti. To potrjuje tudi praksa, iz katere je razvidno, da se najboljši organizirani sindikati veliko ukvarjajo s politiko, medtem ko se najboljši politični sindikati največ ukvarjajo z organiziranjem. Sindikati so prišli tudi do spoznanja, da morajo, če želijo napredovati, hkrati narediti korak nazaj. Z namenom, da bi usmerjali novo globalno gospodarstvo in milijone ljudi, morajo sindikati ponovno premisliti o idejah, ki so botrovale nastanku delavskih gibanj. Spremenile so se tudi strukture sindikatov, saj sedaj agendo določajo sodelavci, ki so v neposredni bližini dogajanja, v pogovore pa se vključujejo tudi organizacije, ki niso sindikati, a z njimi sodelujejo. Ravno ta odnos predstavlja zametek globalnih sindikatov prihodnosti. Vendar bodo sindikati pod stalnim pritiskom na plače in življenjski standard svojih članov, vse dokler ne bodo uspeli vzpostaviti koherentne strategije, ki se bo ukvarjala z izboljšanjem teh pogojev za nove člane, kar bodo pridobili na račun globalizacije sindikatov (Howard 2007, 67–69).

Podobna razmišljanja in trditve lahko najdemo v prispevku France (2009, 1–2). Slednja pravi, da je glavna vloga sindikatov vsekakor v tem, da zastopajo delavce in njihove interese. Delovanje sindikatov je v osnovi usmerjeno v boj za višje plače in boljše delovne pogoje. Nesporno je to nujno in vsekakor tudi smotno, vendar se ob tem, kot pravi Franca, postavlja vprašanje, ali je usmeritev, ki je

nastala v 19. stoletju, danes še ustrezna. Naloge sindikata v 21. stoletju so po njenem mnenju zagotovo prerasla vprašanja, kam na sindikalni izlet in kako prepričati vodstvo podjetja, da zagotovi še dva kavna avtomata. Ravno tako presega vprašanje osnovnega bojevanja za višje plače in boljše delovne pogoje. Vsekakor je ustrezno, da to ostaja naloga sindikatov, vendar je vprašanje, ali bodo sindikati dolgoročno na trgu vzdržali, če se bodo oprijemali samo te aktivnosti kot edine mogoče. Treba bo bolje spremljati interese različnih skupin delavcev na trgu dela, prilagajati sindikalno dejavnosti in aktivnosti ter graditi na strategiji, ki bo dolgoročno vzdržna, morda je treba, kot pravi Howard (2007), vzpostaviti koherentno strategijo, ki so bo ukvarjala z izboljšanjem pogojev članov sindikata in predvsem v boju za nove člane.

Zelo pomemben vidik novodobnega delovanja sindikatov sta tudi ustrezna izobraženost in usposobljenost, na kar opozarja tudi Franca (2009). Po njenem mnenju bi moral biti eden od strateških temeljev usmeritev k izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju, čim tesnejšemu povezovanju z drugimi akterji na trgu dela ter ne nazadnje tudi na motivaciji samih delavcev.

Literatura:

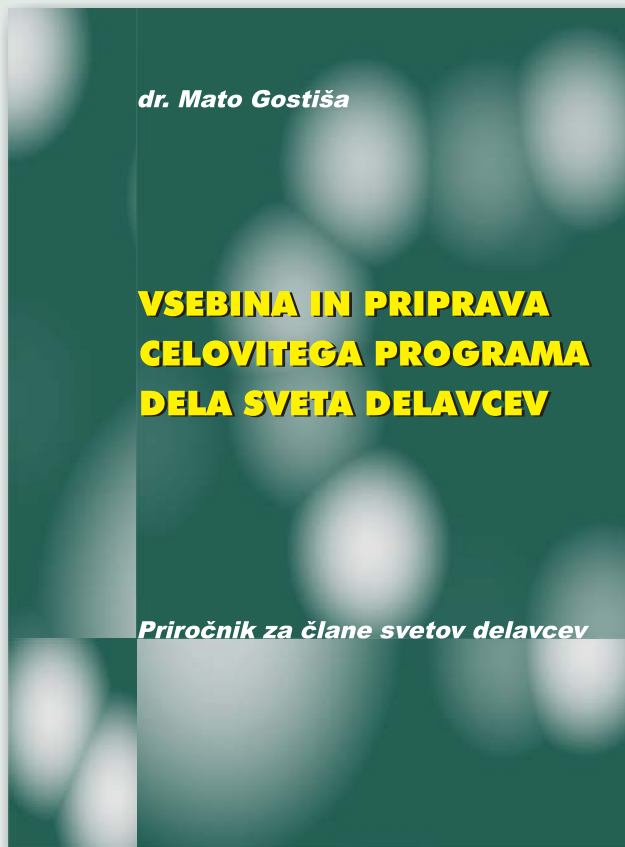
- Franca, Valentina. 2009. *Pomen sindikatov v današnjem času. Moje delo*, 9. marec, stran 1.
- Gostiša, Mato. 2004. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije. Kadri* 10 (13): 27–34.
- Howard, Alana. 2007. *The Future of Global Unions. Dissent* 54 (4): 62–70.
- Hyman, Richard. 1999. *An emerging agenda for trade unions?* <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/hyman.html> (12. 12. 2009).
- Pillay, Devan. 2007. *Globalization and the Challenges to Labour and Development. Labour, Capital & Society* 40 (1/2): 12–16.
- Vodovnik, Zvone. 2003. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava. Ljubljana: Fakulteta za upravo.*

AVTORJI PRISPEVKOV: Stane Možina, doktor ekonomije, redni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani; Vasja Butina, univ. dipl. organizator, zunanji sodelavec ŠCID; Irena Pijović, magistra znanosti, generalna sekretarka Združenja nadzornikov Slovenije; Aleš Hoge, predsednik sveta delavcev družbe Kovinoplastika Lož, d.d.; Marko Grabljevec, predsednik sveta delavcev družbe Luka Koper, d.d.; Rajko Bakovnik, magister organizacijskih ved, direktor CPM – centra za participativni menedžment; Elin Vukalić, diplomirani ekonomist VS, zunanji sodelavec ŠCID; Mato Gostiša, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša. Urednik: mag. Rajko Bakovnik. Tehnični urednik: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, <http://www.delavska-participacija.com>, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

NOV PRIROČNIK ZA POTREBE SOUPRAVLJALSKE PRAKSE!

Praktični pripomoček za pravilno usmerjanje in učinkovito načrtovanje vsebine in načina delovanja svetov delavcev



Priročnik na 200 straneh nudi:

- jasno teoretično opredelitev vloge in funkcij ter splošnega »delokroga« svetov delavcev
- konkretizacijo potencialnih nalog in zelenih ciljev delovanja sveta delavcev na posameznih področjih dela in življenja v podjetju
- metode za pripravo vsebinsko celovitega programa dela
- opomnike, praktična navodila in vzorčne primere programiranja nalog
- dodatne priloge z navodili za pripravo »letnih poročil nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru« in priporočili za ustrezno ureditev materialnih in drugih pogojev za delo svetov delavcev

NAROČILNICA

Naročamo:

..... izvod(ov) priročnika: **VSEBINA IN PRIPRAVA CELOVITEGA PROGRAMA SVETA DELAVCEV**

po ceni 49.50 EUR + DDV in poštnina.

Naziv podjetja:

Naslov podjetja:

Davčna številka podjetja:

Ime in priimek naročnika ter tel. številka:

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj** ali po faksu **(04) 231 44 71**, oziroma po elektronski pošti: **scid@siol.com**.