

# **E**KONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



**V sodobnem svetu je nujno  
upravljati »intelektualni  
kapital« - ali umreti!**

**Stran 6**

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

## Razvoj delavske participacije je daleč najpomembnejša »naložba v človeški kapital«

Nobenega dvoma ni, da v 21. stoletju, se pravi v nastopajoči »eri znanja«, človeški kapital s svojo objektivno (znanje, veščine in zmožnosti, ustvarjalnost) in subjektivno komponento (zavzetost oziroma delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) postaja najpomembnejši produkcijski dejavnik sedanosti in prihodnosti. Zato ni čudno, da imajo tako ekonomski teoretiki kot tudi menedžerji in politiki na načelni ravni polna usta slavospevov o »zavzetih« zaposlenih kot največjem bogastvu in glavni konkurenčni prednosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, o nujnosti intenzivnih vlaganj v razvoj človeškega kapitala in podobnih parol. Kaj pa njihovo ravnanje v praksi? Žal še naprej po starem, to je pretežno ravno nasprotno tem načelnim slavospevom.

### Sporna izhodišča ekonomske teorije

Ekonomske teoretiki v resnici še vedno neomajno vztrajajo na absurdni (neo)klasični tezi, da je delo oziroma »delovna sila« nekaj, kar je mogoče ločiti od človeka in kot samostojno tržno blago prodajati na trgu za mezdo/plačo, ki je – mimo grede – le njegov mejni produkt, se pravi zgolj protivrednost njegovega inputa (ne pa delavčevega dejanskega produkcijskega outputa). Kot produkcijsko sredstvo torej, s katerim ne /so/ustvarjajo nove vrednosti njegovi lastniki – delavci, temveč **izključno lastniki finančnega kapitala** s svojim bolj ali manj uspešnim »podjetništvom«. Ti naj bi s kupljeno »delovno silo« delavcev razpolagali in ustvarjali kot s svojo lastnino, zaradi česar imajo tudi izključno pravico do upravljanja podjetij in prisvajanja njihovih poslovnih rezultatov.

Po (neo)klasični ekonomski teoriji, priznala sama to ali ne, so torej delavci kot ljudje s svojim intelektom in čustvi v produkcijskih procesih obravnavani le kot nujen, a ekonomsko nepomemben privesek svoji »delovni sili«. Kot mehanizmi, ki zgolj tehnično upravljajo svojo »delovno silo« pod absolutno direktivno in disciplinsko oblastjo oziroma »komando« podjetnika (delodajalca) **brez kakršnegakoli lastnega**

**ustvarjalnega prispevka k produktu.** Njihovo zavzetost (delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost), od katere je sicer odločilno odvisna količina njihovih dejansko angažiranih produkcijskih potencialov (znanja in drugih delovnih zmožnosti ter ustvarjalnosti), pa lahko podjetnik – ker naj bi bil človek po tej teoriji le »homo oeconomicus« – **optimizira izključno z višino plače.**

Uvodoma omenjena nova družbenoekonomska realnost »ere znanja« torej po tej teoriji prinaša spremembo le v toliko, da pač – namesto golega fizičnega dela – glavna sestavina »delovne sile« postaja znanje, ki se zato po novem šteje kar kot nekakšen **sinonim za človeški kapital** (torej brez upoštevanja zavzetosti njegovih nosilcev kot njegove subjektivne komponente). Se pravi, vlagati v znanje zaposlenih naj bi bilo enako kot »razvijati človeški kapital«, povečevati materialne prejeme pa enako kot »razvijati optimalno zavzetost zaposlenih«.

### Brezperspektivne podjetniške in ekonomske politike

Logična posledica takšne ekonomske teorije so seveda tudi aktualno prevladujoče podjetniške poslovne in državne ekonomske politike. Pretežni del menedžmenta je v svojih prizadevanjih za poveča-

nje poslovne uspešnosti naravnost **obseden z »optimizacijo stroškov delovne sile«**, to je predvsem z zmanjševanjem števila zaposlenih prek vseh meja in z nenehnim zniževanjem že pridobljenih delavskih pravic. Ne eno ne drugo seveda ne povečuje dodane vrednosti, ampak le kratkoročne dobičke, na drugi strani pa dobesedno **ubija zavzetost zaposlenih** in s tem izrazito destruktivno deluje na njihovo produktivnost.

Obenem pa ta isti menedžment prek »delodajalskih« organizacij silovito pritiska na državo, da jim izvajanje takšne poslovne politike karseda olajša (zlasti prek razvpite »fleksibilizacije« delovnih razmerij), in da jim (zlasti z davčnim razbremenjevanjem) omogoči tudi višanje plač t. i. ključnim kadrom brez škode za pričakovane kratkoročne dobičke in donose lastnikov kapitala. In država s svojimi ukrepi žal tej – dolgoročno zagotovo naravnost pogubni – **politiki ustvarjanja »ugodnega poslovnega okolja« izključno za finančni kapital** (na račun istočasne uničevanja človeškega) za zdaj tudi zelo servilno sledi. Morda samo dva najnovejša tipična primera: nedavna mini davčna reforma za razbremenjevanje plač za »ključne kadre« in aktualni predlog za spremembo ZDR-1 glede odpovednega razloga »nesposobnosti«, o katerem podrobneje pišemo v naslednjem članku v tej številki.



## Zavzetosti zaposlenih ni mogoče »kupiti«

Že omenjena teza, da je delo navadno (»neustvarjalno«) tržno blago in da je človek »homo oeconomicus«, ki dela le zato, da zasluži, je žal huda teoretična zabloda. Človek je, kot so že zdavnaj empirično ugotovile t. i. motivacijske teorije, predvsem tudi ustvarjalno in družbeno bitje, ki pri delu in v zvezi z delom – poleg materialnih – uresničuje tudi številne osebnostne in societalne potrebe in interese (npr. po samopotrjevanju in samouresničevanju z delom, po varnosti, po pripadnosti določeni skupini in priznanju itd.). In od tega je v celoti odvisna tudi njihova zavzetost. Če je, in dokler bo torej v ekonomiji in v konkretnih poslovnih procesih človek obravnavan le kot »najemna delovna sila« brez kakršnegakoli soupravljalškega vpliva na pogoje lastnega dela ter poslovanje »svojega« podjetja in kot navaden »poslovni strošek« brez pravice do aдекватne soudeležbe pri doseženem poslovnem rezultatu podjetja, je – ne glede na višino plač – povsem iluzorno sanjati o tem, da bo

**Sodobni »delavci z znanjem« niso več pripravljene delati in ustvarjati zgolj »na komando« in se – če parafraziram Ch. Handyja – tudi ne zgolj za mezdo razdajati za dobičke nekoga tretjega. Čemu le?**

v teh pogojih tudi »zavzet« (motiviran in podjetju pripaden) delavec, ki bo optimalno vlagal ves svoj razpoložljivi produkcijski potencial za dosego ciljev podjetja. Vlagal ga bo pod temi pogoji le toliko, kolikor ga glede na prejeto plačo »mora«, da obdrži službo.

In prav to se dogaja danes. Po ocenah znanstvenih raziskav, ki se ukvarjajo z vplivom zavzetosti zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij, je objektivno razpoložljivi potencial (znanje, veščine in ustvarjalne zmožnosti) prav zaradi pretežne »nezavzetosti« izkoriščen več kot za 30 % podoptimalno, kar pomeni ogromne poslovne rezerve. Po Gallupu je danes v povprečju samo 13 % zaposlenih zavzetih, velika

večina (63 %) je nezavzetih, kar 24 % pa je celo aktivno nezavzetih.

Nič kaj dosti nam torej ne bodo pomagala še tako velika finančna vlaganja v izobraževanje in pridobivanje novih znanj zaposlenih kot objektivne sestavine človeškega kapitala, če ne bomo hkrati ustvarjali tudi nujnih pogojev za njihovo optimalno subjektivno angažiranje v poslovnih procesih. Sodobni »delavci z znanjem« namreč niso in tudi nikoli ne bodo pripravljene ustvarjati zgolj »na komando« in se – če parafraziram Ch. Handyja – zgolj za plačo razdajati za dobičke nekoga tretjega. Čemu le?

## Najboljša in najcenejša naložba v človeški kapital

Skrajni čas je torej za spoznanje, da brez visoko razvite sodobne organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku, širše notranje lastništvo), ki tudi empirično dokazano pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost, perspektivno ne bomo imeli ne konkurenčnih podjetij ne konkurenčnega

gospodarstva. Boljše naložbe v optimalno izrabo človeškega kapitala, če z njim mislimo resno, zagotovo ni. In v tej zvezi nikakor ni nepomembno, da gre za nameček zgolj za »nefinančno naložbo«, ki nikogar nič ne stane. Torej za bistveno (raz)širitev in dvig sedanje ravni omenjenih oblik delavske participacije ni prav nobenih objektivnih ovir. Te so žal le v glavah odgovornih.

Za uveljavitev nekega resnega, ne zgolj nekakšnega marginalnega »soupravljanja«, kakršnega imamo (in še to pogosto le na papirju) zdaj na podlagi veljavnega ZSDU, denimo, potrebujemo le bistveno spremenjen načelni odnos menedžmenta do zaposlenih kot udeležencev produkcijskih procesov. Treba jim bo pač

tudi v praksi priznati status ustvarjalnega »subjekta«, ne zgolj »objekta« (tj. delovne sile kot tržnega blaga in produkcijskega stroška) v teh procesih. A glede na opisano porazno aktualno stanje duha na tem področju verjetno to pri nas ne bo mogoče brez hkratne (tudi) temeljite prenove veljavnega zakona o soupravljanju (ZSDU), ki bo izhajala iz zgoraj pojasnjene »filozofije človeškega kapitala«.

Zelo podobno velja tudi za uveljavitev aдекватne (in seveda obvezne) udeležbe delavcev pri dobičku. Treba bo le preseči sedanje razumevanje, da bi le-ta pomenila nekakšen »dodaten davek« in s tem strošek za lastnike, kar je seveda že v osnovi zgrešeno. V resnici gre pri tem le za ekonomsko pravičnejšo razdelitev produkta, ki pa se lastnikom lahko močno obrestuje v obliki dodatne motivacije nosilcev človeškega kapitala, povečane produktivnosti in v končni posledici kajpak tudi bistvenem povečanju dobičkov, ki bistveno presega omenjeni »strošek«.

In ne nazadnje, tudi širitev notranjega lastništva zaposlenih (tj. delavskega delničarstva in delavskega združništva) seveda ne bi nikogar nič stala, njegovi pozitivni poslovni učinki pa so empirično dokazani. Treba bi bilo le teoretično opraviti z nesmiselno tezo o »zunanem« lastništvu kapitala podjetij kot edini učinkoviti obliki sodobnega podjetništva in po možnosti – po vzoru na razvita sodobna gospodarstva (ZDA, Velika Britanija, Francija itd.) – zagotoviti tudi ustrezno normativno in davčno podporo.

## Uravnoteženje ukrepov ekonomske politike

Sedanje poslovne in ekonomske politike bo torej slej ko prej – bolje prej kot slej – nujno ustrezno uravnotežiti tudi z ukrepi za ustvarjanje »človeškemu kapitalu prijaznega« poslovnega okolja, ki – kot rečeno – ne zahtevajo nobenih novih »finančnih« naložb. A kdo in kdaj bo v to končno uspel prepričati tudi naše – še vedno pretežno neoklasično usmerjene – ekonomiste, menedžerje in politike?



Piše:  
dr. Valentina Franca

## Na obzorju spremembe delovnopravne zakonodaje

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) je lani v novembru objavilo predlog sprememb Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakona o urejanju trga dela (ZUTD) in Zakona o inšpekciji dela (ZID).<sup>1</sup> Zatem je potekala dokaj »tiha« šesttedenska javna razprava; »tiha« zato, ker strokovna javnost sploh ni bila posebej obveščena o tem predlogu, ravno tako ni bila vključena v pripravo predlogov sprememb. Zato tokrat nekoliko kasneje predstavljamo glavne predloge MDDSZ s komentarjem, kaj bi morebitne rešitve pomenile tako za splošno prakso na področju delovnih razmerij kakor tudi za delovanje delavskih predstavnikov.

### Redefinicija razloga nesposobnosti

Največji kamen spotike tokratnega predloga je **predlog nove definicije razloga nesposobnosti pri redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delodajalca**. Nesporno je namreč, da je redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti v praksi še vedno zelo problematična. Razlogov je več. Delodajalci velikokrat navajajo, da je postopek dokazovanja zahteven ter da to težko izpeljejo v praksi. Zato se običajno raje poslužijo odpovedi iz poslovnega razloga, kajti sodišče se v primeru spora zaradi nezakonite odpovedi iz razloga nesposobnosti spušča v vsebinsko presojo, pri poslovnem razlogu pa zadošča zgolj dokaz, da je razlog resnično obstajal, ni pa treba delodajalcu pojasnjevati odločitve zanj, na primer, zakaj je ukinitel oddelek znotraj podjetja. Poleg tega sodna praksa vztraja na stališču, da če se med delovnim razmerjem ugotovi, da delavec ne more opravljati dela zaradi neke zdravstvene okoliščine, to ne pomeni nujno razloga nesposobnosti. Denimo, tukaj gre za »znani«

primer peka, ki je dobil alergijo na moko; krovca, ki ima močne glavobole v vrtoglavico in podobno. Dodatno se v praksi pojavljajo problemi pri razmejitvi med razlogom nesposobnosti in krivdnim razlogom.

ZDR-1 v 89. členu določa, da **razlog nesposobnosti pomeni nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov, ker delavec dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno; neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in drugi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi česar delavec ne izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz delovnega razmerja**.

Po predlogu MDDSZ bi se zgornja opredelitev spremenila tako, da bi razlog nesposobnosti pomenil **»ravnanje ali sposobnost delavca oziroma neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in drugimi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi česar ne izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz delovnega razmerja.«**

Gre torej za spremembo prvega dela opredelitve, ko bi namesto nedoseganja

pričakovanih delovnih rezultatov presojali, **ali sta ravnanje ali sposobnost delavca takšna, da delavec ne izpolnjuje, oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja**. To pomeni spremembo v t. i. *subjektivnem delu razloga nesposobnosti*, medtem ko bi objektivni del ostal nespremenjen (neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela). MDDSZ predlaga takšno redefinicijo z utemeljitvijo, da je to ukrep v smislu *»lažjega odločanja delodajalcev za sklepanje pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas«*.

Takšen predlog pomeni, da bi lahko delodajalec odpustil delavca iz razloga nesposobnosti zaradi osebnega razloga na strani delavca, ko bi šlo za **takšno ravnanje ali sposobnost, ki utemeljeno onemogoča nadaljnje izvrševanje sklenjene pogodbe o zaposlitvi**, navaja MDDSZ, pri čemer naj bi pri ravnanju šlo za *aktivno komponento subjektivnega razloga, pri sposobnosti pa za pasivno komponento subjektivnega razloga*. Po razlagi MDDSZ bi morala biti med delavčevim ravnanjem oziroma sposobnostjo in nedoseganjem pričakovanih delovnih rezultatov obstajati *vzročna zveza*, kar bi moralo biti ugotovljeno *objektivno*. Ravno v slednjem se zna

<sup>1</sup> Predloge je mogoče najti na spletni strani MDDSZ: [http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/predpisi\\_v\\_pripravi/](http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/predpisi_v_pripravi/) (6. 2. 2017).

zaplesti v praksi – **kako torej zagotoviti objektivnost, če gre za presojo subjektivnega razloga?** Po mnenju MDDSZ bi morala biti objektivnost podana tako, da je razlog *utemeljen*, da *resnično obstaja* in da *je zaradi tega razloga onemogočeno nadaljevanje dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi*.

Ocenjujemo, da **predlog MDDSZ odpira vrsto nejasnosti, nakazuje na arbitrarnost pri odločanju ter slabi delovno-pravni položaj zaposlenih**. Problematično je zlasti vključevanje besede »ravnanje« v opredelitev razloga nesposobnosti, kajti ni jasno, ali gre v teh primerih za krivdno ali nekrivdno ravnanje, s čimer bi se še dodatno **zameglila ločnica med odpovednim razlogom nesposobnosti in krivdnim odpovednim razlogom**. Denimo, ali je nevestno delo posledica nesposobnosti ali malomarnega ravnanja delavca (torej krivde)?

Razlaga mednarodnih norm, zlasti Konvencije Mednarodne organizacije dela št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca ter Evropske socialne listine, je, da **arbitrarnosti pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavcu ne bi smelo biti in da jo je treba preprečevati**. Predlog sprememb pa gre v nevarno smer, da bi polje arbitrarnosti še bolj odprli, namesto da bi ga zapirali. Kot je bilo že večkrat v javnosti predstavljeno in kakor so o tem razpravljali tudi člani društva za delovno pravo in socialno varnost Delovnega in socialnega prava,<sup>2</sup> bi lahko to spremembo razumeli tudi kot **vključitev razloga »porušenega zaupanja« kot odpovednega razloga med delavcem in delodajalcem**. Stroka se je že večkrat postavila na stališče, da čeprav je delovno razmerje tudi osebno razmerje, nezaupanje kot tako ne more biti utemeljen razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi. Do nezaupanja v delavca kot šibkejšo stranke lahko namreč pride na podlagi nekega delavčevega ravnanja, opustitve dolžnega ravnanja ali kršitve. Če pa bi dopustili, da je samo nezaupanje v delavca neposredni razlog za odpoved, bi s tem bistveno odprli možnosti za neupravičene odpovedi pogodb o zaposlitvi, ki bi lahko bile tudi v nasprotju z mednarodnimi normami. Predlagana zakonska dikcija ni jasna in pušča (preširoke) možnosti za različno interpretacijo v praksi.

<sup>2</sup> Povzetek srečanja, ki se ga je udeležila tudi avtorica tega prispevka, je objavila prof. dr. Polonca Končar v članku z naslovom *Redefinicija nesposobnosti kot razlog za redno odpoved in nova ureditev nadomestila ob sporazumnem prenehanju pogodbe* v Pravni praksi, 36 (3/4), str. 13.

<sup>3</sup> V prvem odstavku 81. člena ZDR-1 je določeno, da *pogodba o zaposlitvi preneha veljati s pisnim sporazumom med strankama*.

## Sporazumna prekinitev delovnega razmerja z »odpravnino«

Delodajalci so večkrat (ne)posredno izrazili željo, da bi jim zakonodaja omogočala takšen način prenehanja delovnega razmerja, da bi lahko z delavcem **prekinili delovno razmerje brez utemeljevanja razlogov ter v zameno ponudili določeno odpravnino**. Po veljavni zakonodaji se to v praksi večinoma uresničuje prek instituta sporazumne prekinitev delovnega razmerja, pri čemer delavec nosi posledico, da ni upravičen do nadomestila za primer brezposelnosti na zavodu za zaposlovanje. Gre zlasti za primere, ko delodajalec v želji po zmanjševanju števila zaposlenih (ali zgolj določenega zaposlenega) »pritiska« na delavce, da podpišejo sporazumno prekinitev delovnega razmerja v izogib sodnim sporom zaradi nezakonite odpovedi pogodbe o zaposlitvi. MDDSZ ne predlaga ravno takšno rešitve, vendar se ji **po naši oceni nevarno približuje**. Kajti čeprav so to spremembo poimenovali *socialna varnost zaposlenih ob prenehanju delovnega razmerja*, gre dejansko za to, da bi v primeru sporazumne prekinitev delovnega razmerja delavcu **prispadalo denarno nadomestilo za primer brezposelnosti v polni višini in trajanju** glede na posameznikovo zavarovalno dobo oz. najdaljšem trajanju 6 mesecev, ki bi ga plačal delodajalec. To bi uredili kot novo poglavje v ZUTD.

Povedano z drugimi besedami: institut sporazumne prekinitev, kakor je določen v 81. členu ZDR-1, bi se ohranil,<sup>3</sup> dodan bi mu bil četrti odstavek z besedilom: **»Delavec se lahko v dogovoru z delodajalcem v sporazumu izrecno odpove pravici do denarnega nadomestila po zakonu, ki ureja trg dela.«** Torej bi po predlogu imeli dve možnosti:

1) sporazumno prekinitev, kakor jo poznamo v veljavni zakonodaji – pisno soglasje delavca in delodajalca, da se delovno razmerje prekine brez pravice do denarnega nadomestila na zavodu za zaposlovanje;

2) sporazumno prekinitev – pisno soglasje delavca in delodajalca, v kateri se delavec ne bi odrekel pravici do denarnega nadomestila na zavodu za zaposlovanje, kar pomeni, da bi prejemal do 6 mesecev

denarnega nadomestila na zavodu za zaposlovanje, ki bi ga plačeval delodajalec.

Vprašamo se lahko, **ali to res pomeni večjo socialno varnost takšnega delavca ter kdaj bi to prišlo v poštev v praksi**. Kot večjo socialno varnost bi lahko opredelili prejemanje denarnega nadomestila na zavodu za zaposlovanje ter vključitev v socialna zavarovanja; po sedanjih ureditvah delavec v primeru sporazumne prekinitev do tega namreč ni upravičen. Po drugi strani pa se lahko vprašamo, kakšen učinek bi imela predlagana ureditev v praksi. Zdi se namreč, da bi še bolj spodbudila nagovarjanje delodajalcev k sporazumnim prekinitvam delovnega razmerja, saj bi lahko delavcu ponudili »odpravnino«, za katero bi »stal« zavod za zaposlovanje. Po drugi strani bi lahko ta institut prišel v poštev tudi v primerih, ko bi pobudo za sporazumno prekinitev podal delavec, ki bi se rad razšel z delodajalcem, ker npr. ne delita enakega pogleda na razvoj podjetja, a nima dogovorjene nove zaposlitve. Omeniti pa velja, da bi lahko kot prikrajšane v tem primeru omenili tiste, ki bi jim sicer pripadal daljši čas prejetanja denarnega nadomestila. Ker glede same višine nadomestila ni predvidenih nobenih sprememb, bi bil položaj delavcev v tem delu enak. Ostaja pa odprto vprašanje, kakšno je stališče delodajalcev do tega ukrepa, saj bi to pomenilo za njih dodatno finančno breme.

## Večja aktivnost v času odpovednega roka

Že po veljavni ureditvi (14. člen ZUTD) se lahko delavec v času odpovednega roka v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ali razloga nesposobnosti prijavi v evidenco iskalcev zaposlitve na zavodu za zaposlovanje. MDDSZ predlaga, da se dosedanja možnost (prostovoljna odločitev) spremeni v obveznost. Delavec bi se moral po predlogu MDDSZ **najkasneje v treh delovnih dneh po vročeni odpovedi prijaviti v evidenco iskalcev zaposlitve**, oziroma, če tega ne bi storil, bi se mu denarno nadomestilo za prvi tri mesece **znižalo iz 80 % na 60 % osnove**. S tem želi predlagatelj spodbuditi in dodatno aktivirati posameznike, da čim hitreje pristopijo k iskanju nove zaposlitve. Ob predlogu se kaže vprašanje, kaj pomeni tri delovne dneve po vročeni odpovedi. Tako iz poslovne kakor iz sodne prakse je znano, da je vročitev odpovedi velikokrat problem, saj se delavci odpovedi izmikajo. Vprašanje je torej, kdaj bo mogoče šteti za datum vročitve, saj že po sedanjih ureditvah velja fikcija



vročitve, če delavec vročitve ne sprejme v skladu z 88. členom ZDR-1.

Dodatno predlog sprememb ZUTD uva-ja **sankcijo za delodajalce**, ki delavcu v času odpovednega roka ne omogočijo odsotnosti z dela zaradi iskanja nove zaposlitve in vključevanja v ukrepe na področju trga dela v skladu z ZUTD-1. Po veljavnem ZDR-1 ima namreč delavec v primeru, da mu je pogodbo o zaposlitvi odpovedal delodajalec, v času odpovednega roka pravico do odsotnosti z dela zaradi iskanja nove zaposlitve s pravico do nadomestila plače v trajanju najmanj dve uri na teden (97. člen ZDR-1). S tem ukrepom naj bi se delodajalce »spodbudilo«, da delavcem omogočijo izrabo zakonske pravice s ciljem hitrejšega prehoda v novo zaposlitev.

## Prekarno delo

Po sedanjih ureditvi imajo inšpektorji za delo zvezane roke, ko pri delodajalcu ugotovijo, da se delo opravlja na podlagi civilne pogodbe (denimo na podlagi pogodbe o poslovnem sodelovanju ali podjetniške pogodbe s samostojnim podjetnikom), dejansko pa bi se morala skleniti pogodba o zaposlitvi. V primerih **t. i. prikritih delovnih razmerij** lahko inšpektorji za delo kvečjemu izdajo prepovedno odločbo, s katero tako osebi prepovejo delo. Nimajo pa možnosti, da bi delodajalcu naložili sklenitev pogodbe o zaposlitvi. Predlog sprememb ZID predvideva, da bi lahko inšpektor za delo z odločbo **odredil delodajalcu, da izroči pisno pogodbo o zaposlitvi v skladu z ZDR-1** v

roku treh dni po tem, ko inšpektor za delo ugotovi opravljanje dela na podlagi pogodb civilnega prava v nasprotju z zakonom, ki ureja delovna razmerja. Predlog gre zagotovo v smer **večjega pravnega varstva delavca ter krepi položaj inšpekcije za delo**, kar je tako v teh kakor tudi pri drugih kršitvah izjemno pomembno.

Ravno tako predlog spremembe predvideva **povišanje glob za kršitve prepovedi dela na podlagi pogodb civilnega prava**, kadar obstajajo elementi delovnega razmerja ter uvedbo sankcije za posameznika, ki je delo opravljal na podlagi pogodb civilnega prava v nasprotju z ZDR-1. Torej, v primerih, ko se bo delo opravljal na podlagi civilne pogodbe, a bo dejansko imelo vse elemente delovnega razmerja, bo lahko **kaznovan tudi posameznik**, ki dela v taki obliki in sicer v višini od 500 do 2.500 evrov. Predlog predvideva dve izjemi, kdaj ne bi bil kaznovan:

1) če bo sam podal prijavo na inšpektorat za delo ter

2) če se izkaže, da je bil bistven pogoj za opravljanje dela s strani delodajalca sklenitev pogodbe civilnega prava.

V praksi je namreč takšno pogojevanje zelo prisotno, zlasti želijo od posameznikov, da odprejo s.p. ter to pogojujejo z začetkom sodelovanja s posameznikom. Na podlagi predloga bo lahko **takšno dokazovanje težavno**, saj zakonodaja ne zavezuje delodajalca, da objavi »prosta delovna mesta« za s.p. Poleg tega se postavlja vpra-

šanje, ali in koliko je smiselno kaznovati posameznike, ki delajo v takih oblikah dela, kajti velikokrat so v to prisiljeni, saj nimajo praktično nobene druge možnosti za vključitev na trg dela.

Predlog tudi določa **obrnjeno dokazno breme v primeru obstoja delovnega razmerja** (19. člen ZDR-1). Če bo pred sodiščem sprožen spor o sporu delovnega razmerja (običajno delavec toži delodajalca, da bi moral z njim skleniti pogodbo o zaposlitvi), bo po predlogu moral dokazati, da niso bili podani vsi elementi delovnega razmerja. To naj bi bilo po mnenju MDDSZ v korist delavca, saj bi po tej spremembi delavec v primeru spora le navajal dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je kršena prepoved opravljanja dela na podlagi pogodb civilnega prava, če obstajajo elementi delovnega razmerja. Delodajalec pa bi moral dokazati, da ti elementi niso podani.

## Kdaj bodo spremembe sprejete?

Težko je napovedati, kdaj in v kakšni obliki bodo predlagane spremembe sprejete. Uradno je predlog sprememb v rokah socialnih partnerjev, ki pa se na to temo v zadnjih dveh mesecih niso srečali. Vsekakor lahko pričakujemo, da bo o tem še tekla razprava in da končno besedilo le ne bo enako predlaganemu, zlasti glede na problematičnost redefinicije razloga nesposobnosti ter nove ureditve pri sporazumnem prenehanju delovnega razmerja.

# V sodobnem svetu je nujno upravljati »intelektualni kapital« – ali umreti!

*Svet se je spremenil! In to dramatično spremenil. Lahko smo še nekoliko bolj dramatični: v sodobnem svetu je nujno treba ustrezno upravljati »intelektualni kapital« – ali (poslovno) umreti!<sup>1</sup>*

Vsi poznamo ponavljajoče se trditve, da »se gospodarstvo zelo hitro spreminja«, da »smo priča največjemu valu sprememb po industrijski revoluciji« in podobno. Čeprav pogosto precenjujemo spremembe in njihov obseg v primerjavi s prejšnjimi »revolucijami«, ni nobenega dvoma, da **gospodarstva v letu 2017 praktično ni več mo-**

**goče primerjati s stanjem leta 1997 ali 1987.** In pri tem ne govorimo o tehnološkem napredku, čeprav njegove vloge ne moremo zanemariti. Treba pa je poudariti, da so znanje in informacije danes **najpomembnejša poslovna vrednost**, bodisi kot predmet izmenjave bodisi kot njegov pomembni sestavni del.

V tem kontekstu je potrebno razumeti tudi pojem »**intelektualni kapital (IK)**«, ki je danes predmet številnih družboslovnih razprav. Prva misel ob omembi pojma »intelektualni kapital« pri večini ljudi takoj asociira na pojem »**človeški kapital**«, vendar pa gre pri intelektualnem kapitalu za precej širši pojem, ki vključuje tudi človeški kapital. Intelektualni kapital namreč – poleg znanj in spretnosti članov organizacije – vključuje tudi odnose z odjemalci in partnerji, inovacije, infrastrukturo podjetja in

<sup>1</sup> To misel in pretežni del ostale vsebine tega prispevka, v katerem pa dodajamo tudi nekaj lastnih misli, povzemamo po knjigi Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nikola C. Dragonetti (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.



Piše:  
Mitja Gostiša

številine druge elemente t. i. strukturnega kapitala. To so tista **skrita sredstva podjetja**, ki zelo pomembno vplivajo na njegovo dejansko tržno vrednost, čeprav v (sedanjih) bilancah podjetij (še) niso posebej registrirana in prikazana.

Čeprav je IK izhodiščna točka slehernega poslovanja, se je njegova vloga v procesu ustvarjanja vrednosti **v zadnjih desetletjih močno okrepila** zaradi temeljnih sprememb v družbi in poslovnem svetu. Tako intelektualni kapital danes predstavlja v povprečju že kar okoli **85 % tržne vrednosti**, s tem pa tudi dejanske produkcijske oziroma poslovne »moči«<sup>2</sup> podjetij. Znanje in informacije postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati.

Čedalje večji pomen znanja za preživetje podjetja je spodbudilo razvoj mnogih novih ali vsaj modificiranih teorij o menedžmentu. Ob tem naj poudarimo **dva najpomembnejša tokova**. Na eni strani avtorji predpisujejo drugačne načine ustvarjanja, širjenja in izkoriščanja znanja, na drugi strani pa posvečajo veliko pozornosti merjenju znanja. Koncept IK je neke vrste sinteza teh dveh miselnih tokov: vključuje **upravljanje in merjenje** znanja ter drugih neopredmetenih sredstev v podjetju. Dejansko pa gre za dve plati iste medalje: kar lahko merimo, lahko upravljamo, in kar želimo upravljati, moramo meriti.

## Pridobivanje in razvijanje znanja v podjetjih

Podjetje lahko **znanje razvija na dva načina**: z »nabavo ali notranjim razvijanjem

»**Nabava znanja**«<sup>3</sup> pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. Strategija je le na videz videti preprosta, ker podjetje nikoli ne more z

gotovostjo vedeti, da so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Še več, porazdeljevanje znanja po organizaciji ni lahka naloga. Kljub temu je to dokaj hitra metoda pridobitve novega znanja, in kadar deluje, je lahko zelo učinkovita.

Toda strokovna literatura vseeno večino pozornosti posveča **notranjemu razvijanju znanja**, se pravi raziskavam in razvoju ali/in izobraževanju. Seveda so tudi za to pot potrebne naložbe, čeprav ne moremo vzpostaviti neposredne povezave med višino naložbe in rezultatom. Tudi majhne naložbe lahko ustvarijo velike količine znanja, velike pa se včasih popolnoma ponesrečijo. Vsaka raziskava je povezana z negotovostjo in celo izobraževanje zaposlenih je lahko brez smisla, če se udeleženci zavestno ali podzavestno niso pripravljeno učiti.

## Deljenje znanja in vzporednica s soupravljanjem zaposlenih

Na kateri koli način že pridemo do novih znanj, se nam torej slej ko prej zatakne pri porazdeljevanju in prenašanju tega znanja znotraj organizacije. **Problem deljenja znanja je torej osnoven: kjer ni deljenja znanja, tam ni kreiranja novega znanja**. Toda kako pripraviti različne ljudi v organizaciji, da si bodo izmenjevali veščine in znanja? Odgovor je v teoriji preprost: če si ljudje želijo izmenjevati znanje, se morajo sporazumevati bodisi ustno ali pisno. Komunikacija podjetju pomaga osmisliti in ustvariti pogoje za ukrepanje. Vendar pa je najtežje ustvariti **takšno okolje, v katerem se ljudje lahko sporazumevajo**. Tehnični sistemi sicer pomagajo, toda noben sistem sam po sebi ne more zagotoviti komunikacije. S primerno porazdelitvijo pisarn lahko, na primer, ustvarimo možnosti za naključna srečanja, če predvidimo skupne prostore in podobno. Toda niti to samo po sebi ne bo ustvarilo znanja. Komunikacija in z njo tudi znanje se lahko porajata le iz zavestne želje po izmenjavi.

Naj torej opustimo vsakršno upanje, da nam bo uspelo prenašati znanje? Na srečo ne! Človek je namreč še **vedno »družbena žival«**, še vedno čutimo potrebo, da bi sedeli okrog tabornega ognja in si pripovedovali lovske zgodbe, le da smo taborni ogenj zamenjali s kavno mizico, lov pa z najnovejšimi tržnimi strategijami. To **naravno človekovo potrebo je torej treba spodbujati**. Šefi naj ne oštevaro svojih zaposlenih, češ da preveč govorijo, temveč naj jih spodbujajo, da si bodo izmenjevali mnenja o delu in ukrepih v podjetju ter njegovih

strateških usmeritvah. Razpravo in kritiko je treba spodbujati in sprejemati z naklonjenostjo, ker bodo le v takem ozračju ljudje pripravljeni kaj predlagati. Nekateri predlogi bodo morda neumni, drugi neizvedljivi, toda gotovo se bo našel tudi kak izvrsten. Menedžerji morajo postati vodje in ustvariti skupen cilj, ki bo vodil in usmerjal organizacijo. Njihova naloga je tudi ustvariti najugodnejše okolje in odnose za ustvarjanje in razširjanje znanja. Pri odnosih gre predvsem za to, da mora **med menedžerji in zaposlenimi vladati zaupanje**. Le zaupanje namreč lahko omogoči, da se bo znanje pretakalo znotraj organizacije in ustvarilo skupen svet izkušenj.

Mimogrede, ob prebiranju gornjih misli avtorjev uvodoma navedene knjige o priporočljivih metodah vodenja in komuniciranja se seveda nehotе vsiljuje neposredna vzporednica s **sistemom (individualne in kolektivne) delavske participacije zaposlenih pri upravljanju** oziroma »**delavskega soupravljanja**«. Celoten ta sistem namreč po svojem najglobljem bistvu ni prav nič drugega kot specifičen sistem **sodobnega (t. i. participativnega) internega komuniciranja** med menedžmentom in zaposlenimi na vseh področjih in na vseh ravneh v organizaciji, ki med drugim omogoča tudi optimalno uporabo razpoložljivega znanja in na splošno človeškega kapitala v organizaciji. In v tem smislu je treba razumeti tudi veljavni slovenski Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), torej kot formaliziran sistem visoko participativnega internega komuniciranja v podjetjih, namenjen doseganju njihove večje poslovne uspešnosti.

## Izkoriščanje znanja v podjetjih

Ko znanje imamo, nam **prav nič ne koristimo, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja**. Praktična aplikacija znanja, nakopičenega v podjetju, je prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost in izboljšuje finančni položaj samega podjetja. Še več, z eksperimentiranjem se podjetje nauči še več, se pravi, da ustvari še več znanja. Vsi vemo, da so prve verzije računalniških programov in strojne opreme ponavadi polne »hroščev«, nadaljnje pa so čedalje bolj prečiščene.

Postopek aplikacije znanj v prakso ustvarja tudi »**know-how**«, se pravi praktično znanje in veščine o tem, kako uporabiti teoretična spoznanja, strokovne prijeme in praktične rešitve. Sony in LG sta, na primer,

še vedno med najboljšimi proizvajalci televizorjev, pa ne zato, ker bi bila tehnološko toliko boljša od konkurentov; ne, preprosto zato, ker televizorje izdelujeta dlje kot katero koli drugo podjetje.

Treba je poudariti, da **ni nobene jasne meje med razvijanjem in aplikacijo znanja**. Med njima ločujemo samo zaradi večje nazornosti, v resnici pa sta obe dejavnosti tesno prepleteni. Korenine sodobnih znanstvenih metod je posadil že Galileo pred tristo leti, ko je z eksperimenti preverjal vrednost teoretičnega znanja.

Če rečemo, da z aplikacijo razvijamo znanje, imajo večja podjetja praviloma več priložnosti za učenje kot manjša. To je jasno: če je vsak posej priložnost za učenje, si samo predstavljajte, kakšne možnosti ima na primer Procter & Gamble v primerjavi z lokalnim trgovcem. Prav zato bi vsako podjetje moralo širiti možnosti uporabe znanja.

## Intelektualni kapital – kaj ga sestavlja?

Najprej se moramo vrniti nekoliko nazaj in pojasniti, kar je bilo do sedaj samo nazvano: **celotno (tržno) vrednost podjetja lahko razdelimo v finančni kapital in intelektualni kapital** (slika 1). Finančni kapital vključuje vsa materialna in denarna sredstva, intelektualni kapital pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja.

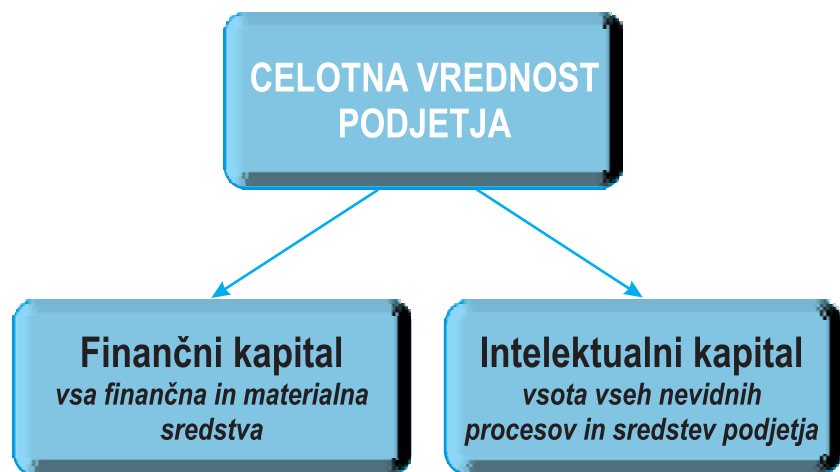
**Finančnemu kapitalu** ne bomo namenili prav veliko prostora. Povejmo le, da njegova vrednost lahko izhaja iz materialnih ali denarnih sredstev podjetja. Raje pa se posvetimo sestavi intelektualnega kapitala (slika 2).

Če naredimo še korak naprej in poskušamo ustvariti novo razlikovanje, lahko IK razdelimo na **človeški in strukturni kapital**. Ta dva parametra predstavljata nekaj, kar imenujemo nevidna sredstva (in procese) ter znanje, utelešeno v zaposlenih. Kot kriterij razlikovanja lahko na tej ravni uvedemo razdelitev na »**razmišljajoči**« in »**nerazmišljajoči**« **intelektualni kapital**. Razlog za tako razlikovanje je jasen. Ljudi kot nosilce človeškega kapitala je treba upravljati popolnoma drugače kot strukturni kapital.

## Človeški kapital – duša podjetja

Človeški kapital je sestavljen iz **zmožnosti, odnosa in intelektualne prožnosti** zaposlenih (slika 3).

Slika 1: Finančni in intelektualni kapital



Vir: Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 23

**Zmožnosti** predstavljajo tisto, kar lahko organizacija ustvari s pomočjo zaposlenih. Temelja elementa zmožnosti sta *znanje* in

pomeni pripravljenost dosegati strateške cilje in premagovati ovire. *Pripadnost* pomeni pripadnost idejam in kulturi organi-

Slika 2: Intelektualni kapital



Vir: Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 24

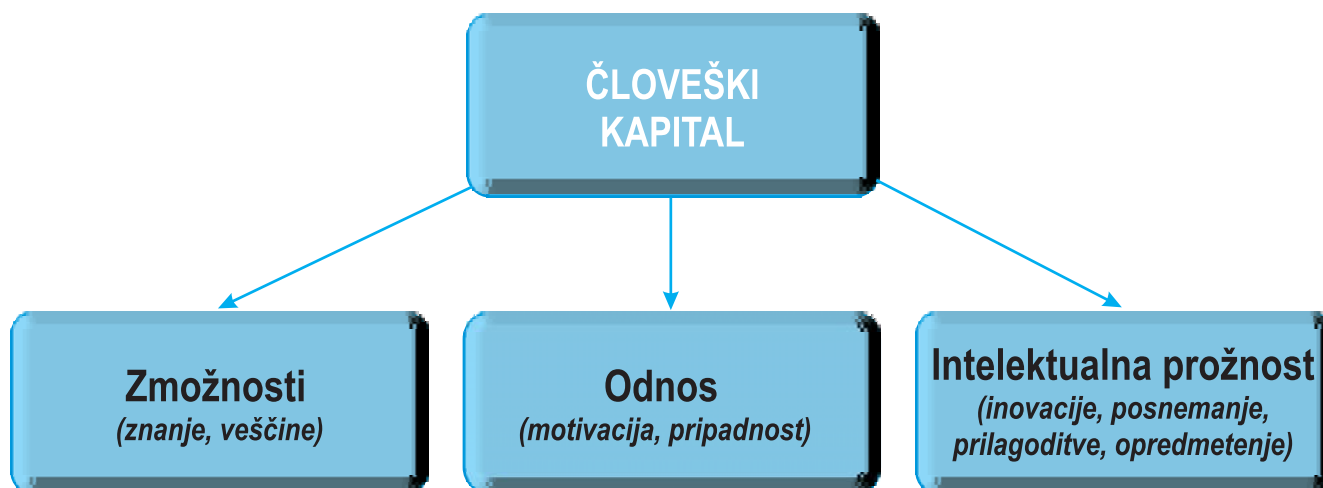
*veščine*. Znanje pokriva akademsko poznavanje stvari in je v glavnem vezano na človekovo stopnjo izobrazbe. Veščine pa predstavljajo njihov praktični del in niso nič manj pomembne od znanja, vendar pa so z njim povezane. Kljub temu v praksi ni nujno, da človek posreduje oba pola zmožnosti.

**Odnos** pomeni *pripravljenost ljudi, da uporabijo znanje v korist organizacije*. Organizacija ima na to (subjektivno) komponento človeškega kapitala omejen vpliv, odvisen je namreč tudi od osebnostnih lastnosti posameznika, nanj pa vplivajo motivacija, pripadnost, vedenje in drža zaposlenih. Vendar pa vpliv organizacije na to komponento človeškega kapitala nikakor ni zanemarljiv. Organizacija namreč lahko bistveno vpliva predvsem na »*zavzetost*« zaposlenih, ki jo sestavljata delovna motivacija in organizacijska pripadnost. *Motivacija*

(cilji, vrednote, ...), predvsem pa identifikacijo s cilji organizacije. Vedenje označuje ustvarjeno okolje, ki izvira iz vedenj vseh zaposlenih. Osebo držo pa oblikuje predvsem etična usmeritev posameznika, ki svojega ravnanja ne usmerja le z vidika prihodnjega uspeha, ampak z vidika etičnih vrednosti družbe, v kateri deluje.

**Intelektualna prožnost** zaposlenih pomeni *sposobnost prenašanja znanja iz enega konteksta v drugega*. Gre za sposobnost uporabiti znanje v najrazličnejših položajih ter poiskati inovativne rešitve. Komponente intelektualne prožnosti so *inovacije, posnemanje, prilagoditve in opredmetenje*. Inovacija je sposobnost nadgrajevanja prejšnjega znanja in ustvarjanja novega. Posnemanje pomeni, da se podjetje ozre naokrog, opazi na trgu novosti in jih nato prenese v svoje delovanje. Prila-





Vir: [https://sl.wikipedia.org/wiki/Človeški\\_kapital](https://sl.wikipedia.org/wiki/Človeški_kapital)

goditve pomenijo uspešno prilagajanje podjetja okolju, ki si na ta način zagotovi nadaljnji obstoj. Opredmetenje pomeni sposobnosti pretvoriti zamisel v izdelek ali storitev.

Veliko je zgodb o tem, kako cene delnic padejo, če pomemben posameznik zapusti podjetje. Primeri, kot 10,1-odstotni padec delnic Saatchi & Saatchi, ko je predsednik in soustanovitelj podjetja Marcus Saatchi naznanil, da bo odstopil, kažejo, kako pomembni so človeški viri, pa tudi, da **podjetje človeškega kapitala, ki je neločljiv od zaposlenih kot njegovih nosilcev, nima v lasti**. Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji svobodni volji. To pomeni, da del vrednosti podjetja ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi moralo torej storiti vse, kar lahko, da **obdrži svoje dobre zaposlene, predvsem pa, da jih naredi »zavzete«** (tj. motivirane in podjetju pripadne).

Premislek o človeškem kapitalu prikaže izobraževanje in politiko ravnanja s človeškimi viri v novi luči. Če podjetju uspe **skrčiti fluktuacijo zaposlenih na minimum**, potem znatno vlaganje v izobraževanje ali razvoj zaposlenih ni le poslovno smiselno, temveč tudi zelo priporočljivo. Toda tovrstnim naložbam se menedžerji marsikje izogibajo, ker so njihovi sadovi bolj dolgoročni. Predvsem pa se mnogi menedžerji še ne zavedajo v zadostni meri dejstva, da je obseg razpoložljivega znanja, delovnih zmožnosti in ustvarjalnosti (t. i. objektivne komponente človeškega kapitala), ki ga zaposleni tudi dejansko, to je bodisi optimalno bodisi podoptimalno, »angažirajo« v produkcijskih procesih, **v celoti odvisen od stopnje njihove »zavzetosti«**. Nezavzeti ali celo aktivno nezavzeti zaposleni lahko, kot

med drugim ugotavlja znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih, lahko delajo tudi 30 ali več odstotkov izpod svojih dejanskih zmožnosti. Zavzetost zaposlenih pa ni dana sama po sebi, ampak jo **mora podjetje šele ustvariti ter jo neprestano tudi negovati in vzdrževati**. Tega pa seveda ni mogoče početi samo s plačo, kajti človek ni »*homo oeconomicus*«, temveč je po ugotovitvah sodobnih poslovnih ved v tem smislu predvsem pomembno razvijati tudi različne oblike **organizacijske participacije zaposlenih** (soupravljanje, udeležba pri dobičku, širše notranje lastništvo zaposlenih), čemur danes menedžment v povprečju žal posveča bistveno premalo pozornosti.

### Strukturni kapital – del IK v lasti podjetja

Druga sestavina intelektualnega kapitala je, kot že omenjeno, **strukturni kapital**. Na splošno ta vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike, delovna navodila in intelektualno lastnino, vzpostavljene odnose s kupci, dobavitelji in drugimi déležniki, specifično organizacijsko kulturo ter na splošno vse, kar predstavlja za podjetje večjo produkcijsko vrednost kot njegova materialna sredstva (Slika 4). Je plod človeškega kapitala, ustvarjajo pa ga generacije zaposlenih in predstavlja trajno vrednost podjetja.

Strukturni kapital – v nasprotju s človeškim – je lahko in ponavadi tudi res je **v lasti podjetja**. Sezname naslovnikov so informacije v lasti podjetja, procese in inovacije je mogoče patentirati, organizacijsko kulturo je težko posnemati. Lastništvo odnosov je nekoliko bolj zapleteno, toda v večini primerov gre tako ali tako za odnose

s podjetjem kot celoto, ne pa z njegovimi posameznimi zaposlenimi. Hkrati pa je dejstvo, da strukturni kapital ne prebiva v glavah članov organizacije, kar pomeni, da ga lahko **razvijamo precej počasneje kot človeški kapital**. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj (človeški) kapital že s tem, da se sproti učijo novih znanj, strukturni kapital pa morajo v večini primerov nadgrajevati zaposleni s svojimi prizadevanji. Strukturni kapital je torej lastninski in se ne obnavlja sam od sebe.

### Merjenje intelektualnega kapitala – indeks IK

Že na začetku članka smo omenili, da **moramo znati meriti IK, če ga želimo tudi kvalitetno upravljati**. Prav tako je merjenje IK po neki enotni metodologiji izrednega pomena tudi za **potencialne vlagatelje**, ki morajo znati oceniti vrednost IK nekega podjetja, ter ga nato primerjati tudi z drugimi podjetji, ki lahko delujejo v drugih panogah ali drugih poslovnih okoljih. Dejstvo pa je, da je **t. i. računovodstvo človeških virov (IK) za zdaj šele v povojih** in bo treba zato na njem v prihodnje še veliko delati.

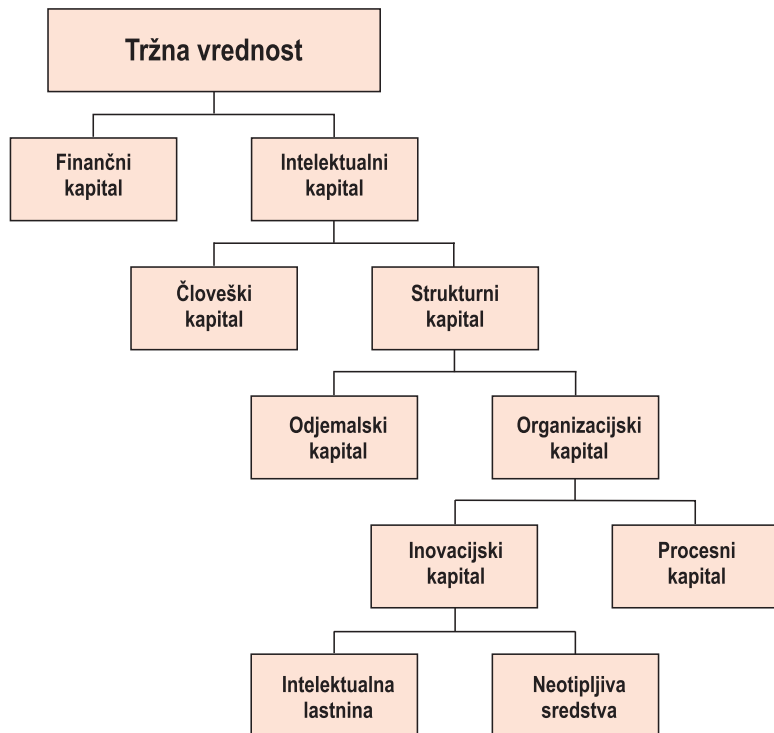
Ne smemo pozabiti, da je IK **že po definiciji neotipljiv** in da so edina možna merila zanj **zgolj približne spremenljivke ali kazalniki**. Kazalniki so lahko izraženi v najrazličnejših merskih enotah: čistih številih, številu ur, delavcev, računalnikov, poslov, novih izdelkov, uspešnih potez, predlaganih rešitev itd. Na prvi pogled je že poskus izbire med temi različicami prava nočna mora. Če, na primer, število odjemalcev neke storitve v podjetju upada, a so tisti, ki ostajajo, zadovoljnejši, se je »odjemalski kapital« povečal ali zmanjšal? Jasno je, da je odvisen od tega, za koliko se je zmanjšalo

njihovo število in za koliko se je povečalo zadovoljstvo preostalih odjemalcev.

Druga temeljna težava s sistemom IK so **primerjave med podjetji**. Take primerjave bodo možne šele, ko bosta dve podjetji ali enoti izbrali enaka merila za merjenje

naložb finančnega in IK si lahko ometamo v smislu povečevanja ali zmanjševanja vrednosti delnic. V bistvu potrebujemo merila za **merjenje učinkovitosti IK**, ki bi bilo primerljivo s tradicionalnimi načini merjenja finančne učinkovitosti.

**Slika 4:** Celotna tržna vrednost podjetja s prikazom vseh elementov strukturnega kapitala



**Vir:** Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 21

svojega intelektualnega kapitala. Podjetja, ki zadovoljujejo potrebe istega segmenta odjemalcev, bodo verjetno izbrala podobne kazalnike, vsaj za nekatera področja. Primerjave znotraj homogene skupine so z nekaterimi težavami torej možne, ker imajo skupnih vsaj nekaj meril. Bolj, ko se podjetji razlikujeta po dejavnosti, manj njihovih vidikov je mogoče primerjati, ker bosta najverjetneje izbrali popolnoma različne kazalnike za merjenje svojega IK. Podjetja, ki delujejo v popolnoma različnih panogah, imajo torej zelo malo skupnih meril, zato so primerjave nesmiselne. Skupna jim bodo le splošna merila, pa še to ne vsa. Primerjave med panogami torej niso možne, kar bo še posebej težavno za vlagatelje, ki lahko izbirajo med podjetji na različnih trgih in različnih panogah. Prizadevanja finančne skupnosti, da bi delala primerjave med podjetji, torej kažejo potrebo po pripravi novih, primerljivih meril za IK.

Seznam **pomanjkljivosti sistema merjenja IK** pa s tem še ni izčrpan. Jasno je, da IK ni treba ustvarjati za vsako ceno. Za večanje IK je namreč treba trošiti finančni kapital. Vedeti moramo, kolikšno donosnost

Vsi ti dejavniki torej silijo teorijo in prakso k uporabi nečesa, kar združuje ta različna merila v en sam indeks, ki se ga na koncu lahko poveže tudi z vrednostjo delnic – **indeks IK**.

Glavna prednost indeksa IK je v tem, da lahko nejasne in subjektivne občutke o dogajanju v podjetju pretvorimo v vidne kazalnike, kar vodstvo prisili, da se o težavi pogovori in poišče rešitev – **iz nevidnega torej postane vidno**. So pa še druga pomembna področja, kjer je indeks IK nepogrešljiv. Na primer, možno je primerjati intelektualne kapitale med seboj, tako v absolutnem smislu kot v odstotkih naraščanja. Poleg tega je primerjave mogoče izvajati na različnih ravneh združevanja, od tržnega segmenta in panoge do državne in meddržavne ravni.

In končno, indeks IK prikaže večji del podjetja, tako da ga **lahko vidijo tudi zunanji zainteresirani udeleženci (potencialni vlagatelji)**. Pri iskanju večje jasnosti, preglednosti in popolnosti zunanjih informacij lahko indeks IK podjetju pomaga trgu pokazati skrite procese ustvarjanja vrednosti in tako pripomore, da bolje ovrednoti

vrednost podjetja, kar zmanjša njegovo ranljivost v primeru nekaterih zunanjih dogodkov. Če se finančni trg zaveda vseh možnosti podjetja, ne bo zmanjšal njegove vrednosti, ko bodo zunanji dogodki ogrozili njegov položaj. IK je torej iz več vidikov pomemben **temelj določanja resnične vrednosti podjetja**.

## Pot naprej

Razvoj intelektualnega kapitala in menedžerske znanosti nasploh je **dinamičen proces**, ki bo vedno odkrival nova, še neraziskana področja. Kljub temu lahko opisana orodja podjetjem pomagajo razumeti proces ustvarjanja vrednosti. Ko bomo intelektualni kapital še bolje razumeli, bomo lažje z njim tudi upravljali, od česar bomo imeli **korist prav vsi** – menedžerji, zaposleni, vlagatelji ter celotna družba. Intelektualni kapital je prisoten v prav vseh podjetjih, še najbolj pa v tistih, katerih večji del vrednosti ne izvira iz finančnega kapitala, temveč iz intelektualnega.

Če se je spremenil globlji pomen menedžmenta, se morajo spremeniti tudi orodja, ki jih uporabljajo menedžerji. Če bi hoteli v novem svetu uporabljati stara merila, bi bilo podobno, kot če bi poskušali upravljati letalo z avtomobilsko armaturo. Ustvariti je treba **nov koncept upravljanja**, ki bo menedžerjem omogočal vzpostavljati ravnovesje med tekočim poslovanjem in možnostmi za prihodnje poslovanje, pri čemer je treba upoštevati še veliko več kot samo finančne podatke. Indeks IK lahko menedžerjem zagotovi vpogled v stanje intelektualnega kapitala v podjetju. Lahko jih opozori na nenadne spremembe in spodbudi, da preučijo vzroke zanje. Sam po sebi je indeks zelo omejen, ker ne pojasni razlogov za spremembe, kljub temu pa je neprecenljiv pri hitri oceni položaja.

Intelektualni kapital nam daje vpogled v tiste (mnogokrat skrite in spregledane) vzroke, **zakaj ima dandanes toliko podjetij težave s povečevanjem svoje vrednosti** in zakaj vsak njihov ukrep prinese le kratkoročno korist, druga podjetja pa se na videz nikoli ne zmotijo. Krivulja povečevanja in zmanjševanja donosnosti kaže, da se imajo pri tem delno zahvaliti večščinam svojih menedžerjev, v glavnem pa ugodnemu razmerju med finančnim in intelektualnim kapitalom.

## Intelektualni kapital in ekonomska demokracija

Zagotavljanje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodar-

jenja pa je seveda samo en vidik proučevanja problematike intelektualnega, zlasti človeškega kapitala. Zlasti že omenjeno dejstvo, da danes intelektualni kapital v povprečju predstavlja že okoli 85 % dejanske tržne vrednosti oziroma »produkcijske moči« podjetij (samo še 15 % pa njihov »finančni kapital«, pri čemer se ta trend še nadaljuje), odpira tudi nekatera **ključna vprašanja nadaljnjega razvoja družbeno-ekonomskega sistema kot celote**. Temeljno je zagotovo naslednje: ali ima veljavni sistem, ki kljub omenjenemu dejstvu še vedno priznava ključne korporacijske pra-

vice (upravljanje podjetij in prisvajanje njihovih poslovnih rezultatov) izključno le lastnikom »finančnega kapitala«, ki jih hkrati obravnava tudi kot izključne »lastnike« podjetij(!?), medtem ko nosilci »človeškega kapitala« nimajo prav nobenih tovrstnih pravic, ampak so obravnavani kot klasična »mezdna delovna sila«, v tej novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja **sploh še kaj elementarne ekonomske in pravne logike?** Odgovor je seveda na dlani.

Zato bodo nadaljnja proučevanja te problematike neizogibno morala privedi tudi

do razmisleka o nujnih spremembah samih temeljev obstoječega kapitalizma. Takšnih, ki bodo zagotovile **vsestransko izenačitev systemskega položaja in pravic nosilcev oziroma lastnikov obeh temeljnih vrst kapitala** (človeškega in finančnega) v zgoraj omenjenem smislu, kar se zdi edino logično. To pa je tudi jedro **t. i. teorije ekonomske demokracije** kot nove systemske paradigme kapitalizma, ki počasi že dobiva tudi vse bolj jasne obrise.

## DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:  
Jernej Štromajer

# V ZDA razvijajo sindikalne zadrug

*Največji ameriški industrijski sindikat United Steelworkers, svetovno znan baskovski sistem zadrug Mondragon in center za delavsko lastništvo iz Ohia (angl. Ohio Employee Ownership Center) so leta 2012 v ZDA predstavili model sindikalnih zadrug (angl. Union Co-op). Z modelom sindikalnih zadrug želijo delavcem v ZDA zagotoviti kašipot, s pomočjo katerega bodo lahko uspešno in učinkovito upravljali svojo delavsko zadrugo, tako z vidika lastnikov kot z vidika zaposlenih v zadrugi.*

### Oblikovanje sindikalne zadrug

Model sindikalnih zadrug se glede načina oblikovanja zadrug ne razlikuje od drugih, že znanih oblik (pre)oblikovanja in nastanka delavskih zadrug, s to razliko, da se pri oblikovanju takšne zadrug delavci seveda lahko obrnejo **po strokovno pomoč na sindikat**. Zadrug torej še vedno ustanovljajo delavci sami s svojimi vložki, vendar s strokovno pomočjo sindikata. V ZDA je potem še dodatna specifičnost (za evropsko socialno državo manj zanimiva), da si delavci s članstvom v sindikatu (ekonomija obsega) dodatno lahko zagotovijo ugodnejše varčevanje za pokojnino in ugodnejše

zdravstveno zavarovanje (oboje na trgu). Kot dodatno možnost (predvsem z vidika zagotavljanja financiranja) predlagatelji edino omenjajo možnost prehodnega obdobja prek oblikovanja hibridne zadrug, kjer ima določeno vlogo tudi zunanji financer oziroma poslovni partner. Kljub vsemu pa naj bi končni cilj vendarle bil **100-odstotno delavsko lastništvo zadrug**.

Z oblikovanjem sindikalne zadrug bi si delavci lahko zagotovili trajne zaposlitve, dostojno delo in pošteno plačilo ter pripomogli k oblikovanju trajnostno naravnanih lokalnih skupnosti. Model sindikalnih zadrug namreč omogoča **kombinacijo prednosti delavskega lastništva in organizirnega delavstva v obliki sindikata**. V mo-

delu sindikalne zadrug ima vsak delavec, ki je hkrati član in lastnik zadrug, enak delež, kakor ga imajo tudi delavci znotraj sistema zadrug Mondragon, hkrati pa so delavci pri modelu sindikalnih zadrug **tudi člani sindikata**. Znotraj sindikalne zadrug se po zgledu socialnega sveta znotraj Mondragonovih zadrug oblikuje **sindikalni svet**, ki se z vodstvom podjetja pogaja v imenu delavcev članov-lastnikov zadrug glede njihovih delovnih pogojev.

### Mondragonova načela za ameriške sindikalne zadrug

Pri oblikovanju sindikalnih zadrug v ZDA so si za zgled postavili **10 Mondragonovih načel**: odprto članstvo, demokra-



tično organiziranost, suverenost dela, instrumentalizacija in podrejenost narave kapitala, delavska participacija pri upravljanju, plačna solidarnost, medsebojno sodelovanje, socialne spremembe, univerzalnost in izobraževanje. Z njimi želijo omogočiti razvoj trajnostnih zaposlitev in skupnosti, ki se znotraj sindikalnih zadrug lahko oblikujejo samo s pomočjo zgoraj omenjenih načel. Sindikalne zadruge naj bi kombinirale ta načela s kolektivnimi pogajanja delavcev na način, da bi **sindikalni združni model skupaj s participacijo na delovnem mestu**, delavcem omogočil zaščito njihovih interesov, kjer bodo delavci lahko sami oblikovali smernice, ki bodo zagotovile njihovo pošteno obravnavo.

Za vzdržnost tega modela je potrebno zagotoviti dinamičen odnos med delavci in upravo oziroma poslovodstvom, ki mora temeljiti na partnerstvu, razumevanju in potrebah tako delavcev kot lastnikov zadruge, kakor tudi njih kot delavcev, ki so zaposleni v podjetju, kar je mogoče zagotoviti prek različnih vlog notranje organizacijske strukture sindikalne zadruge.

## Organizacijska struktura sindikalne zadruge

Sindikalna zadruga je **oblika delavske zadruge**, kjer so delavci **hkrati člani sindikata ter lastniki podjetja**, kjer delajo in imajo pri njegovem vodenju enakopraven glas. Tradicionalno v večjih delavskih zadrugah delavci kot člani generalne skupščine izvolijo upravni odbor, ki nadalje imenuje upravo, ki vodi dnevno poslovanje zadruge. Pogosto imajo nato izvoljeni pred-

stavniki in uprava pri vsakodnevnem poslovanju v prvi luči predvsem svojo odgovornost do delavcev, predvsem v njihovi vlogi lastnikov in manj v vlogi delavcev v podjetju. Zato so v združni skupini Mondragon razvili organ, ki se imenuje **socialni svet**, ki kot formalna struktura zagotavlja več neposrednega vsakodnevnega dialoga o temah, kot so plače, nadomestila, delovni pogoji ipd., to pa poteka predvsem na (po)svetovalni ravni. Model sindikalnih zadrug takšen socialni svet nadomešča s **sindikalnim svetom**. Ta ima nalogo, da z upravo vodi kolektivna pogajanja o temah, kot so: plače, ugodnosti in delovni pogoji zaposlenih. Idealno je, da so člani socialnega sveta iz vrst delavcev članov-lastnikov, ki nimajo nadzorstvene vloge v proizvodnem procesu, čeprav se lahko izoblikujejo tudi manjše pogajalske enote glede na različne zunanje smernice in dejavnike.

Takšno **kolektivno pogajanje** se gradi na zgodovinski izkušnji uspešnega delovanja delavskih zadrug ter hkrati zagotavlja delavcem, da se jih pošteno obravnava, imajo ustrezno zaščito in so neposredno vključeni v tekoče poslovanje podjetja. V teh treh različnih organih (uprava, upravni odbor in sindikalni svet) noben delavec član-lastnik zadruge ne sme biti v več kot enem organu hkrati, seveda pa lahko kasneje opravlja več različnih posameznih nalog. Izkušnje zadrug skupine Mondragon so namreč pokazale, da je takšen širši sistem zadruge ključen za trajnost in rast.

## Delavske zadruge in sindikati

Združno in sindikalno gibanje sta že **zgodovinsko zaveznika**. Na točkah, kjer se

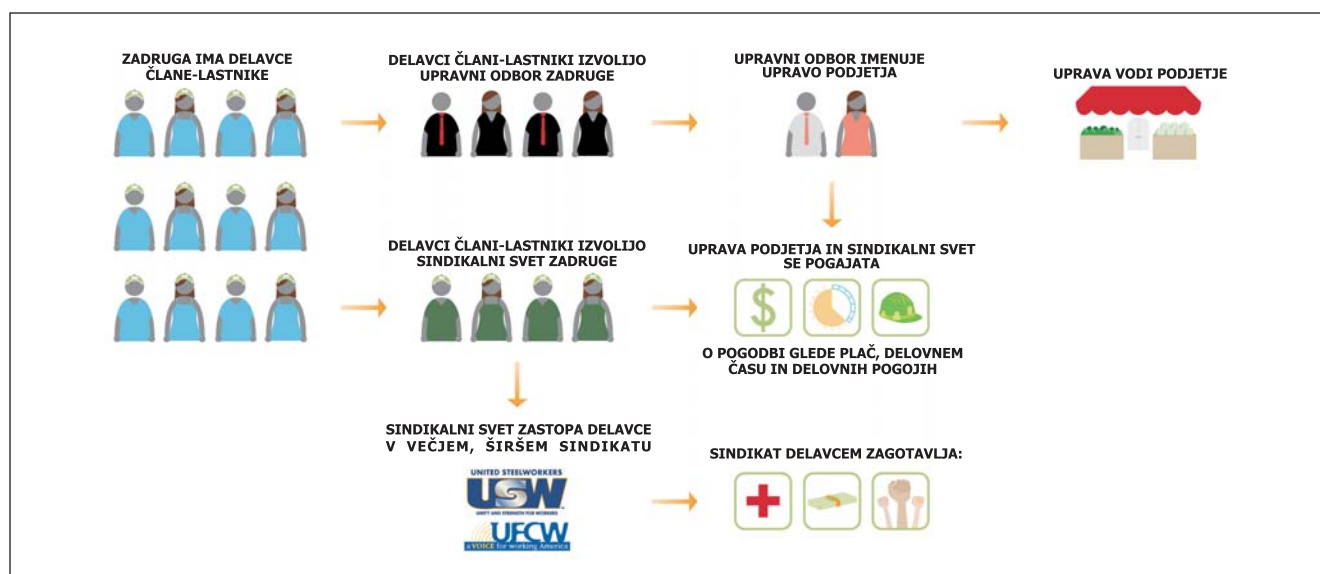
gibanji sicer razhajata, pa so oblikovalci modela sindikalnih zadrug prepričani, da izzivi sodobnega časa nudijo zgodovinsko priložnost, da gibanji ponovno združita moči.

Rast delavskih zadrug v ZDA je bila žal omejena s številnimi dejavniki, ki so bili predvsem povezani s pomanjkanjem dostopa do kapitala oziroma investicijskih sredstev, nerazumevanjem združništva in z izolacijo gibanja. In čeprav zanimanje za delavske zadruge raste, še vedno obstajajo določene ovire (predvsem finančne narave) za pospešeno sprejemanje in implementacijo združnega modela.

Tudi sindikalno gibanje v ZDA je **v zadnjem času izgubilo na svoji številčnosti in moči**. V zadnjih desetletjih so se ameriški sindikati osredotočali predvsem na pogajanja in kolektivne pogodbe, šele v zadnjih letih pa so sindikati začeli namenjati sredstva tudi organiziranju okoli zakonodaje in raznih političnih vprašanj, kot je trgovina. Odpuščanja, zaprtja tovarn in zahteve za preveliko popuščanje v socialnem dialogu so postala prepogosta, multinacionalke pa so zapustile številna lokalna okolja.

Nekateri delavci v ZDA so hkrati imeli **slabe izkušnje z delavskim lastništvom prek načrtov delavskega delničarstva**, kjer spremembe v lastništvu podjetja niso hkrati prinesle tudi pozitivnih sprememb za delavce na delovnem mestu. Tista podjetja, ki pa so zaradi večinskega lastništva delavcev spremenila tudi svojo organizacijsko kulturo, praviloma delujejo uspešno. Zato tudi želijo sindikati skupaj z združnim gibanjem razviti model sindikalnih zadrug, ki

Slika 1: Grafični prikaz organiziranosti modela sindikalne zadruge



Vir: The Democracy Collaborative

bodo delavcem omogočile **ne le lastništvo, ampak tudi izboljšane delovne pogoje**. Hkrati pa si bodo delavci s članstvom v večjem, širšem sindikatu, lahko zagotovili dostop do ugodnejše odlike dodatnega socialnega varstva v obliki ugodnejšega pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, kar je sicer povezano s specifično bolj komercialno ureditvijo tega področja v ZDA.

### Prvi uspešni primeri

V mestu Cincinnati so s pomočjo lokalnega združnega instituta (angl. *Cincinnati Union Co-op Initiative*) **uspešno zagnali že več različnih sindikalnih zadrug**, med nji-

mi recimo zadrugo Our Harvest, ki zagotavlja lokalni skupnosti dostop do zdrave lokalno pridelane hrane. Zagnali so tudi energetska zadrugo Sustainergy, ki zagotavlja cenovno ugodno energetska oskrbo. Delavci podjetja New Era Windows iz Chicaga so leta 2012 uspešno prevzeli tovarno oken, ki zdaj deluje kot sindikalna zadruga. Sindikalna zadruga Cooperative Home Care Associates, ki nudi oskrbo na domu v New Yorku pa trenutno zaposluje več kot 2.000 delavcev članov-lastnikov zadruga in je tako trenutno **največja sindikalna zadruga v ZDA**.

Pri razvoju sindikalnih zadrug v ZDA, tako kot drugje po svetu (kakor tudi v Sloveniji), pa še vedno največji problem predstavlja **dostop do virov financiranja za nastanek sindikalnih zadrug**. Kot zanimivost naj omenim zakonski predlog ameriškega senatorja Bernija Sandersa, ki je pred časom predstavil zakon o oblikovanju **ameriške banke za delavsko lastništvo**, ki bi delovala znotraj ameriškega finančnega ministrstva s 500 milijoni dolarjev kapitala, za katerega pa ni dobil ustrezne podpore s strani drugih članov ameriškega kongresa.

## ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:  
mag. Jože Bajuk

# Statusne spremembe družb in vloga svetov delavcev – pravni vidik

*Namen tega prispevka je podati nekaj osnovnih informacij s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju družb v primerih izvedbe statusnih sprememb ali drugih postopkov, ki lahko pomembneje vplivajo na položaj delavcev v družbi ali skupini družb. Izziv učinkovite delavske participacije v teh postopkih je učinkovita, pravočasna in kvalitetna uporaba vseh sredstev, ki jih zagotavlja zakonodaja.*

### Upravljanje družb in sodelovanje delavcev pri upravljanju

Na tem mestu se bomo omejili zgolj na najpomembnejše elemente upravljanja družb, ki so pomembni z vidika sodelovanja delavcev pri upravljanju družb.

Glavni izziv upravljanja kapitalskih družb je učinkovito in optimalno **sodelovanje med principalom – lastnikom kapitala in upravljalcem družbe – poslovodstvom**. Pri tem je ključnega pomena, da imajo udeleženci upravljanja kakovostne in pravočasne informacije, na podlagi katerih

lahko sprejemajo kakovostne odločitve. Bistveno je vedeti, da zakonodaja sama po sebi ne zagotavlja kakovostnega upravljanja sleherne družbe. To lahko zagotovijo le posamezniki, ki delujejo v tej družbi. In to **ne glede na njihovo vlogo**, pa naj si gre za člana nadzornega sveta, člana poslovodstva ali delavca, ki deluje v eni od oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Naše pravno okolje temelji na **dé-ležniškem principu upravljanja kapitalskih družb**. V skladu s tem pristopom imajo delavci, kot ključna interesna skupina gospodarskih družb, določene pravice in možnosti neposrednega sodelovanja pri

upravljanju družb. Sodelovanje delavcev v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju lahko razdelimo na **pet oblik sodelovanja**, in sicer:

- podajanje pobud in predlogov
- pravica do obveščeniosti
- mehanizem skupnega posvetovanja
- pravica do soodločanja
- možnost zadržanja odločitve poslovodstva družbe

Delavci vse oblike sodelovanja uresničujejo na **vnaprej določene načine**, in sicer prek:

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika
- zbora delavcev
- predstavnikov delavcev v organih družbe

Predstavniki delavcev se v vsakdanjem okolju in delovanju kapitalskih družb srečujejo z danim pravnim okoljem na eni strani ter s praktičnimi izzivi na drugi strani. Ti zahtevajo njihovo profesionalno delovanje ter njihove modre odločitve. **Pogoje učinkovitega sodelovanja delavcev pri upravljanju družb** lahko strnemo v naslednjih elementih:

- dobro poznavanje dejanskega in finančnega stanja v družbi;
- pravočasna pridobitev informacij o razlogih za izvedbo načrtovanih postopkov sprememb (statusnih in drugih);
- aktivno delovanje vseh pojavnih oblik delavske participacije;
- nenehno sodelovanje in usklajevanje stališč na strani delavcev ter usklajevanje interesov z drugimi interesnimi skupinami;
- smiselna in predvsem pravočasna uporaba vseh vzvodov, ki jih ima delavska participacija v skladu z zakonodajo in internimi pravili posamezne družbe.

### Pomembnejši postopki, ki vplivajo na položaj zaposlenih

V praksi je težko razlikovati pomembnost ali vplivnost posamezne statusne spremembe ali drugega postopka na položaj delavcev. Zavedati se namreč moramo, da je sleherni postopek posledica določenega stanja v družbi, ali pa je cilj določenega postopka doseči neko potrebno spremembo. Zato moramo na vse postopke gledati kot na **spremembe trenutnega okolja in razmer v družbi**. Ob tem ne smemo pozabiti, da s postopki upravljajo posamezniki – torej ljudje. Po logiki delovanja družb ima primarno in vodilno vlogo pri vodenju postopkov sprememb **posloводство družb**, ostali udeleženci pa bolj ali manj aktivno **sodelujejo** v teh postopkih v okviru svojih pristojnosti, pravic in obveznosti.

Statusne spremembe in druge pomembne postopke, ki vplivajo na položaj delavcev, lahko strnemo v naslednje skupine:

- **STATUSNE SPREMEMBE** (združitve, delitev, prenos premoženja, preoblikovanje pravnoorganizacijske oblike),

- **POSTOPKI V OKVIRU POVEZANIH DRUŽB**,
- **PREVZEMNI POSTOPKI** in
- **POSTOPKI „DRUŽB V TEŽAVAH“** (finančno poslovanje pravnih oseb, postopki zaradi insolventnosti, postopki prisilnega prenehanja pravnih oseb).

Na enem mestu je zelo težko podati vse pravno formalne poudarke in pomembne izkušnje za zgoraj navedene spremembe in postopke. Lahko pa ugotovimo, da veljajo **določena skupna pravila**, ki zagotavljajo kakovostno izpeljavo le-teh.

1.

Prvo pomembno pravilo je, da mora biti vsak postopek – in predvsem njegova izvedba – skrbno načrtovan. **Načrtovanje postopka** vključuje preučitev vseh razlogov za izvedbo posameznega postopka ter preučitev vseh zelenih in ne zelenih posledic za družbo samo kot tudi za vse njene deležnike.

2.

Drugo pomembno pravilo je, da so **predstavniki delavcev pravočasno in kvalitativno vključeni že v fazi priprave posameznega postopka**. Vključevanje delavcev mora vsebovati jasne informacije o razlogih ter predvidenih posledicah. Na ta način lahko posamezniki – ne glede, v kateri pojavnih oblik upravljanja družbe nastopajo – pridobivajo dodatne informacije, usklajujejo svoje poglede z drugimi interesnimi skupinami ter sprejemajo kakovostne odločitve.

3.

Tretje pomembno pravilo se nanaša na samo izvedbo postopkov. V tem delu velja pravilo, da morajo **udeleženci upravljanja aktivno sodelovati v procesu sprememb**.

Odgovornost za kakovostno izpeljavo postopkov sloni na vseh udeležencih, in to kljub dejstvu, da stališča posameznih udeležencev ali stališča interesnih skupin medsebojno niso usklajena. To je zlasti pomembno v primerih, ko so določeni postopki ali spremembe pripravljene nekvalitetno, ko je potrebna njihova nadgradnja, ko se postopki izvajajo prepozno (npr. v družbah, ki so insolventne ali vsaj blizu insolventnosti), ko gredo posledice postopkov v nesorazmerno škodo delavcem ali v nesorazmerno škodo katerekoli druge interesne skupine. V teh primerih je aktivno delovanje predstavnikov delavcev še toliko bolj potrebno.

### Pomen in vloga delavcev v postopkih sprememb

Kot sem navedel že v uvodu tega prispevka, imajo **delavci pravico in obveznost sodelovanja** v statusnih spremembah in drugih postopkih, ki lahko bistveno vplivajo na položaj delavcev, **na različne načine**. In sicer od dajanja pobud in predlogov do zadržanja odločitev v najbolj drastičnih primerih neupoštevanja zakonskih pravil pri izpeljavi posameznih postopkov.

Delavci lahko spodnje oblike sodelovanja pri upravljanju udeležajo prek določenih organov ali teles družbe ali delavske participacije. Z vidika principa posameznega drevesa zakonodaja sicer točno določa, katera pojavnih oblik delavske participacije je **pristojna** za posamezen ukrep. Z vidika principa gozda pa je pomembno predvsem, da so vse pojavnih oblike delavske participacije **medsebojno usklajene** in da delujejo v smeri zadanih skupnih in predhodno usklajenih ciljev.





V nadaljevanju podajam nekaj ključnih informacij glede posameznih postopkov in nekaj praktičnih izkušenj, ki lahko pripomorejo h kakovostnemu sodelovanju delavcev pri izvedbi posameznih postopkov.

## Statusne spremembe

Postopki statusnih sprememb v veliki meri in pogosto posegajo na področje položaja delavcev v družbah. To področje je zelo široko, zato se je smiselno omejiti le na nekatere ključne elemente.

Z vidika zakonodaje so statusne spremembe »dane« na voljo družbam z namenom, da svojo formo čim bolj prilagodijo dejanskim potrebam. Lep tak primer je **sprememba pravnoorganizacijske oblike**. V slovenski praksi najdemo zelo veliko primerov preoblikovanja delniških družb v družbe z omejeno odgovornostjo. Razloga za spremembe sta večinoma zmanjšanje števila delničarjev in racionalizacija organizacije družbe. Seveda pa ima taka sprememba bistven učinek na področje sodelovanje delavcev pri upravljanju, kajti večina družb po spremembi v obliko družbe z omejeno odgovornostjo **nima več nadzornega sveta**. S tem pa je ukinjena ena izmed najpomembnejših oblik sodelovanje delavcev pri upravljanju.

V slovenski praksi lahko zasledimo tudi veliko primerov **pripojitve družb drugim, že obstoječim družbam**. Sam postopek je relativno zapleten in dolgotrajen, vedno ima tudi pomembne učinke na položaj delavcev v udeleženih družbah. Postopek združitve, katere pojavna oblika je tudi pripojitve, je v večini primerov utemeljen z racionalizacijo poslovanja. To je logičen argument, ki pa je zelo širok in se vedno dotika tudi strukture zaposlenih, spremembe oz. zmanjšanja števila zaposlenih, spremembe ključnih organizacijskih aktov družbe itd.

Na tem mestu lahko omenim še primere statusnih sprememb, ki so utemeljene z nujnimi ukrepi **v okviru finančnega in poslovnega prestrukturiranja družb** zaradi njihovega nezadovoljivega poslovanja. Ti postopki po navadi še globlje zarežejo v področje delavcev, saj so del splošnih ukrepov zniževanja stroškov poslovanja, reorganizacije družb, izločanje posamezne dejavnosti družbe ali njenega obrata itd.

Postopki statusnih sprememb so zahtevni in kompleksni. Izkušnje iz prakse kažejo, da družbe pripravi teh postopkov namenijo premalo časa. Posledično **predstavniki delavcev v teh postopkih nimajo pravočasnih in kakovostnih informacij**, na

katerih bi bilo mogoče razumeti in predvideti vse posledice na strani delavcev. Delavci se s spremembami pogosto soočajo post festum, ko je postopek že izpeljan, spremembe sistemizaciji, pravilnikov o organizaciji družbe idr., pa so pravzaprav že posledica izvedenih postopkov.

ZSDU daje delavcem v postopkih statusnih sprememb **relativno široke pravice**, saj imajo delavci pravico do soodločanja v postopkih in tudi zadržanja odločitve, če postopki ne bi bili ustrezno izpeljani. Pri tem velja opozoriti, da namen zakonodaje **ni zgolj formalno sodelovanje** v teh postopkih, temveč tudi sodelovati in soodločati v širšem pomenu postopka posamezne statusne spremembe.

## Postopki v okviru povezanih družb

Skupine povezanih družb so **vodene in upravljane s strani krovne družbe**. Pomemben del upravljanja predstavljajo tudi notranja pravila in standardi upravljanja skupin in njenih posameznih delov. V praksi lahko taka skupina povezanih družb opravlja enovito dejavnost (npr. trgovski koncern), ali pa so dejavnosti posameznih delov skupine družb zelo raznolike. Poenotenje interesov delavcev posameznih delov skupine nasproti krovnemu upravljalcu je za delavsko participacijo v praksi bolj ali manj velik izziv. ZSDU zato delavcem ponuja **možnost oblikovanja skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb**, v katerem sodelujejo posamezni sveti delavcev iz delov skupine. Na ta način lahko delavci lažje in hitreje pridejo do ključnih informacij, s katerimi razpolaga upravljalec na vrhu skupine.

V praksi delovanja skupine je prepoznavanje interesov skupine kot celote ali njenih posameznih delov **velik izziv tudi za druge interesne skupine**, kot so: delničarji, država – predvsem njen interes plačevanja davkov itd. Ti izzivi so še kompleksnejši, ko govorimo o skupinah družb, ki poslujejo v več državah ali na širšem globalnem trgu.

V praksi delavske participacije se je pokazala kot pomembna **vzpostavitev kakovostnega sistema obveščanja predstavnikov zaposlenih** o ciljih in namerah sprememb v konkretni družbi. Različne skupine družb so razvile različne pristope na tem področju. Osnovna pravica delavske participacije v teh postopkih je predvsem (poleg pravice dajanja pobud in predlogov) pravica do obveščeniosti. Se pa ta pravica seveda razširi na druge, z zakonodajo predpisane pravice, če odločitve

upravljalca družbe rezultirajo v konkretnih postopkih, kot so statusne spremembe, prevzemni postopki itd.

## Prevzemni postopki

Prevzemni postopki sami po sebi ne pomenijo neposrednega posega na področje pravic delavcev družbe. Te postopke omenjam zaradi dejstva, da bo prevzeta družba v veliki večini primerov uspešno izvedenih prevzemov postala del neke druge, že obstoječe skupine podjetij. V tem primeru bo družba dobila **novega lastnika delnic ali poslovnih deležev** in ne nazadnje s tem tudi **novega upravljalca**.

Primeri iz prakse nas učijo, da je v teh postopkih **pomembno sodelovanje delavcev v vseh fazah prevzemnega postopka**. Prevzem sam po sebi in zgolj formalno gledano ni odvisen od interesa ali volje zaposlenih, in sicer ne glede na to, da bo imel pomemben učinek na njihov položaj. Zaradi tega je smiselno, da se delavci na osnovi pravice do obveščeniosti v celotnem prevzemnem postopku seznanjajo z interesi in namerami »bodočega« upravljalca, njegove politike sodelovanja z delavci na ravni skupine, z dobrimi ali slabimi izkušnjami, ki so jih imeli delavci z upravljalcem itd.

Uspešno izvedenemu prevzemnemu postopku sledi **obdobje implementacije standardov in pravil novega upravljalca na družbo**. Vpliv standardov je zelo odvisen od upravljalca samega. V praksi tako najdemo primere družb, ki so nadaljevale svoje poslovanje v bolj ali manj enaki obliki, pa tudi družbe, ki so šle skozi drastične postopke reorganizacij (reorganizacija poslovanja, izločanje posameznih procesov in/ali obratov itd.), statusnih sprememb (sprememba iz d.d. v d.o.o., pripojitve, oddelitve itd.), zmanjšanja števila zaposlenih in podobno.

Predvsem zaradi zgoraj navedenega moramo prevzemne postopke z vidika delavske participacije vedno razumeti **v širšem kontekstu sprememb**, ki bodo zelo verjetno imele učinek na položaj delavcev v prihodnosti. Predstavniki delavcev si morajo zato v skladu z vsemi možnostmi, ki jim jih daje zakonodaja, zagotoviti vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da se pripravijo na postopke in v le-teh kakovostno delujejo. Ugotovimo lahko, da participacija zaposlenih v prevzemnih postopkih temelji predvsem na pravici do obveščeniosti. Hkrati pa se moramo zavedati, da bodo postopki, ki bodo zelo verjetno sledili, **zah-**

**tevali temeljito in globoko delavsko participacijo**, in to v vseh oblikah, ki jo predvideva zakonodaja.

### Postopki »družb v težavah«

Besedna zveza »postopki družb v težavah« opredeljuje sklop aktivnosti upravljanja družb, ki so izvedene v obdobju **od ugotovitve takega finančnega stanja** v posamezni družbi, ki ne omogoča njenega nadaljnega obstoja v trenutni obliki in vsebini, pa **do trenutka izboljšanja razmer** do te mere, da družba raste in se razvija ali pa, da je nad družbo uveden stečajni postopek.

Besedna zveza »postopki družb v težavah« nam pove, da gre za **praktično neomejen nabor postopkov in korakov**, ki jih izvajajo družbe, da bi odpravile razlog takega stanja – finančne težave. Področje postopkov družb v težavah bi si predvsem zaradi slabih izkušenj in slabe slovenske prakse v preteklih 8 – 10 letih zaslužilo poseben prispevek. Po drugi strani menim, da lahko največ konkretnih naukov s področja upravljanja družb najdemo ravno tukaj.

Izkušnje nas učijo, da so postopki družb v težavah zahtevni predvsem zaradi **izrazito nasprotujočih si interesov déležnikov družbe**. Interesi déležnikov v družbah, ki rastejo, se razvijajo in povečujejo svoje prihodke in dobičke, so mnogo bolj poenoteni in sinhronizirani, kot pa v družbah, ki so na robu insolventnosti, ali pa se bližajo le-tej. Nasprotje interesov déležnikov se žal kaže v nezmožnosti sprejema hitrih odločitev, skrajno dolgih obdobjih priprave in izvedbe ukrepov, kar nazadnje v velikih primerih pripelje do popolnega izčrpanja družbe.

Slovenski pravni red temelji na evropskem pravnem redu. Je pa bistven odmik od namenov zakonodaje naredila slovenska praksa. Menim, da je ta odmik največji v **hitrosti identifikacije nedovoljenih/protikaznitih ravnanj ter v počasnosti ukrepanja in sankcioniranja le-teh**. Zaradi tega

so se v slovenskem gospodarskem okolju kot po tekočem traku vrstili propadi gospodarskih družb, njihovi stečajni postopki pa so se začeli v fazah, ko družbe niso imele ne sredstev in ne premoženja, in to niti za poplačilo varovanih kategorij, kot so zaposleni družbe.

V čem je torej **izziv teh postopkov z vidika participacije delavcev pri upravljanju družb?**

Enako kot pri zgoraj navedenih primerih postopkov lahko ugotovimo, da je z vidika delavcev predvsem pomembno dobro poznavanje **finančnega stanja družbe**. V okviru tega je najmanj enako pomembno poznavanje srednjeročnega trenda poslovanja družbe in njenega **pričakovanega finančnega stanja**. Družbe delujejo v cikličnih krčenj in rasti. Krčenje preko določene mere naposled ogrozi nadaljnje delo in obstoj družbe. Naloga posloводства in nadzornega sveta je, da družbo vodijo in nadzirajo v primerih obeh ciklov. Njihovo hitro ukrepanje in sprejem kakovostnih odločitev pa je potrebno zlasti v času, ko je ogroženo nadaljnje poslovanje družbe.

Zaposleni so pogosto soočeni s **posledicami negativnih ciklov**. Zmanjševanje zaposlenih, krčenje njihovih pravic, ukinjanje procesov in/ali obratov so pogosti ukrepi finančnega in poslovnega prestrukturiranja družb. V velikih primerih se ti ukrepi izvajajo prepozno, ko družba nima več sredstev za njihovo izvedbo. Posamezni ukrepi so pogosto preslabo pripravljeni in načrtovani. Logična posledica je, da ti ukrepi nimajo načrtovanega učinka. To pogosto sovпада z dejstvom, da so delavci družbe **le redko kakovostno vključeni v fazi priprave ukrepov, njihovo sodelovanje pa je omejeno zgolj na fazo njihove izvedbe**.

Praktične izkušnje nas učijo, da je ena od ključnih nalog participacije zaposlenih **nenehno spremljanje stanja v družbi**, in to tako na organizacijskem, poslovnem in finančnem področju. Pri tem je zelo pomembna aktivna vloga delavcev v nadzornih

organih družbe, saj imajo s tem neposreden dostop do vseh relevantnih informacij. V naslednjih fazah je potrebno **aktivno delovanje vseh oblik delavske participacije**, pri čemer je pomembno zlasti njihovo usklajeno delovanje. Ob tem moramo nujno upoštevati dejstvo, da se bo v primeru težkih razmer v posamezni družbi pritisk na posameznike – zlasti predstavnike zaposlenih v organih vođenja in nadzora – zaradi povečevanja zgoraj navedenega nasprotja interesov enormno povečal. To v praksi žal pogosto pripelje do interesnega razkola in neusklajenega delovanja tudi znotraj same delavske participacije.

V primeru postopkov družb v težavah se ne moremo omejiti na katerokoli posamezno obliko delavske participacije, saj so ukrepi in postopki tako raznoliki, da je potrebno izvajanje vseh korakov – od pravice dajanja pobud in predlogov pa morda vse do zadržanja odločitev.

### Sklep

Izziv učinkovite delavske participacije v postopkih statusnih sprememb in v drugih pomembnih postopkih, ki lahko bistveno vplivajo na položaj delavcev, je **učinkovita, pravočasna in kakovostna uporaba vseh sredstev, ki jih zagotavlja zakonodaja**.

Dosedanja praksa nam je pokazala, da je razlog propada nekaterih podjetij neaktivnost družbe oz. njenih organov v trenutkih, ko je bilo to nujno potrebno. **Nasprotja interesov** so bila ponavadi razlog za ohromitev sposobnosti sprejemanja odločitev, kar pa je pripeljalo do izčrpanja družb.

Aktivno sodelovanje delavcev v vseh pomembnih postopkih zahteva **zgodnje vključevanje v postopke** in predvsem dobro poznavanje razlogov za nastalo stanje v družbi ter razlogov za izvedbo določenih postopkov. Slednje je temelj za kakovostno oceno posledic izvedbe posameznega postopka, kar pa je nujno za sprejem odločitev na strani zaposlenih.

Pogosto se postavlja vprašanje, katere konkretno so tiste poslovne odločitve v podjetju, s katerimi se mora ali sme ukvarjati svet delavcev – ali so to vse poslovno-organizacijske in druge upravljalne odločitve, ki jih sprejemajo organi oziroma pooblašteni menedžerji družbe, ali le tiste, ki se neposredno tičejo zaposlenih? Odgovor se glasi: **to so načeloma vse poslovne odločitve v podjetju!** Pod nobenim pogojem ni sprejemljiva (v praksi sicer še vedno močno prisotna) teza, da je mogoče poslovne odločitve deliti na tiste, ki »smejo«, in na tiste, ki »ne smejo« oziroma ne morejo biti predmet delavskega soupravljanja, **češ da se delavcev sploh ne tičejo**. ... In šele, ko na stvar pogledamo na ta način, se nam v bistvu v celoti odpre vsa širina možnega področja dela sveta delavcev v podjetju. To namreč pomeni, da se od sveta delavcev pričakuje, da bo igral vlogo **aktivnega sooblikovalca vsega dogajanja v podjetju v imenu zaposlenih**, ne le, da bo skrbel za "pravice" delavcev.

*Dr. Mato Gostiša, Vsebina in priprava celovitega programa sveta delavcev, ŠCID, 2011*



Piše:  
Goran Lukić

## Agencijsko delo

# Beg iz delovne zakonodaje – kako ukrepati?

*V zvezi s čedalje bolj razširjeno uporabo t. i. agencijskega dela je treba jasno povedati, da gre pri tem za način bega iz delovne zakonodaje, kjer delodajalec formalno ni več delodajalec, temveč uporabnik, in kjer se strošek dela bilančno kar naenkrat premakne med stroške storitev. Pogosti so v zvezi s tem tudi primeri očitnih kršitev in zlorabe zakonodaje, ki pomenijo nedopustno izkoriščanje delavcev. Zato ta problematika vsekakor postaja eno pomembnih potencialnih področij tudi za angažiranje svetov delavcev v podjetjih.*

## Teoretične in pravne podlage agencijskega dela

Sredi aprila leta 2013 so začeli veljati novi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-11) in spremembe Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A<sup>2</sup>). Po besedah predlagatelja so bile spremembe v ZDR-1 namenjene **dograjevanju sistema varne prožnosti** z zagotavljanjem ustrežnejšega varstva pravic delavcev, zniževanjem stroškov dela, poenostavitvijo postopkov odpuščanja za delodajalce ter učinkovitejšim izvajanjem nadzora in sodnega varstva. Večji prožnosti pa so bile namenjene tudi nekatere določbe ZUTD-A. **Osrednji cilji sprememb so bili:** (1) zmanjšanje segmentacije trga dela, (2) povečanje fleksibilnosti, (3) povečanje delovnopravnega varstva in preprečevanja zlorab ter (4) povečanje vloge kolektivnih pogajanj (MDDSZEM, 2015).

V maju 2015 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZEM) izdalo Drugo poročilo Delovne skupine za spremljanje učinkov sprememb v regulaciji trga dela.<sup>3</sup> V poročilu si lahko med drugim preberemo, da se je število delovno aktivnih v letu 2014 v večini dejavnosti povečalo, **velik del povečanja zaposlenosti pa je potekal prek agencij za posredovanje dela**. Kar se tiče uporabe agencijskega dela, se na tem področju po letu 2013 odvijajo zelo močni trendi.

## Stanje v praksi

Po eni strani se **panoga očitno konsolidira** z vidika konkurenčnosti ponudbe; do uporabe zadnjih sprememb ZUTD v letu 2014 je bilo v register agencij za posredovanje dela vpisanih 231 subjektov, medtem ko jih je danes 109.<sup>4</sup> Če se je po eni

strani dejavnost posredovanja dela zgostila na manj ponudnikov, pa si le-ti v času pri spremembah zakonodaje, kateri je sledila gospodarska konjunktura in še vedno spremljajoč »strah« delodajalcev pred (direktnim) zaposlovanjem, **prevzemajo vse večji del trga dela**. Tako se je število zaposlenih v dejavnosti N78 (»zaposlovalne dejavnosti«) med novembrom 2013 in 2016 **povečalo iz 6.778 na 16.887** (SURS, 2017).<sup>5</sup> In če si pogledamo letna poročila nekaterih (večjih) agencij za posredovanje dela, vidimo, da se je njihovo poslovanje po letu 2013 opazno izboljšalo; prihodki od prodaje podjetja Kariera d.o.o. so leta 2013 znašali 9.435.821 EUR; leta 2015 so se zvišali na 22.356.745 EUR (Revidirano letno poročilo za 2015<sup>6</sup>).

Tukaj pa se začne zgodba dodatno zapletati; pri vse bolj intenzivni uporabi agencijskega dela lahko namreč zlahka govorimo o **poslovnem modelu, ki nadomešča klasično »in house« HRM funkcijo podjetja z »outsourcingom« kadrovskih storitev, oziroma storitvijo posredovanja dela**. Na Delavski svetovalnici pa vse bolj opazujemo primere, kjer sploh več ne moremo govoriti »zgolj« o »poslovnem modelu«, temveč mestoma kar o **modelu organiziranega kriminala**. V slednjem primeru namreč podjetje uporabnik uporablja »storitve« takšnih in drugačnih (neregistriranih) agencij za posredovanje dela oz. »izvajal-

<sup>1</sup> Dosegljivo na: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/112301>

<sup>2</sup> Dosegljivo na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5840>

<sup>3</sup> Dosegljivo na:

[http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/dpd/Analiza\\_trga\\_dela\\_maj\\_2015.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/dpd/Analiza_trga_dela_maj_2015.pdf)

<sup>4</sup> Vir: Register agencij za posredovanje dela. Dosegljivo na:

[http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/delovna\\_razmerja/zagotavljanja\\_dela\\_delavcev\\_uporabniku/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/zagotavljanja_dela_delavcev_uporabniku/)

<sup>5</sup> Dosegljivo na:

[http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/07\\_trg\\_dela/05\\_akt\\_preb\\_po\\_regis\\_virih/01\\_07009\\_aktivno\\_preb\\_mesecno/01\\_07009\\_aktivno\\_preb\\_mesecno.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07009_aktivno_preb_mesecno/01_07009_aktivno_preb_mesecno.asp)

<sup>6</sup> Dosegljivo na: [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si)



cev storitev«, ki so med sabo na različne načine povezane, in na vrsto različnih načinov izkoriščajo svoje zaposlene. Moramo pa biti jasni: v obeh primerih gre za **način bega iz delovne zakonodaje**, kjer delodajalec formalno ni več delodajalec, temveč uporabnik, in kjer se strošek dela bilančno kar naenkrat premakne med stroške storitev.

## Nekaj značilnih primerov

V nadaljevanju opisujemo štiri v zadnjem času javno bolj izpostavljene primere.

### GG Postojna, PE Marof Trade – Veles, Foles in drugi

Eden izmed javno bolj izpostavljenih primerov je primer uporabe tega »poslovnega modela« v Gozdnem gospodarstvu Postojna (GGP), PE Marof Trade. Po besedah Finančne uprave RS (FURS) je bilo v izvedenih postopkih nadzora ugotovljeno, da se **različni pravni subjekti v verigi povezujejo z namenom, da se prek prikritih poslov izogibajo davčnim obveznostim** (DDV, davki in prispevki od dohodkov fizičnih oseb), posledično nastaja davčni dolg. Pri tem družbe v verigi po mnenju FURS opravljajo dejavnost zagotavljanja dela delavcev krovnemu zavezancu, in sicer v proizvodnji opažnih plošč in nosilcev v PE Marof. Dejavnost zagotavljanja delavcev uporabniku je sicer regulirana v ZUTD (XI. poglavje – zagotavljanje dela delavcev uporabniku). Pravni subjekti, ki delavce zagotavljajo krovnemu zavezancu, ne izpolnjujejo pogojev, ki jih določa ZUTD, kar potrjujejo tudi razlogi, navedeni v odpovedi pogodbe s pravnim subjektom, ki je to dejavnost opravljal v februarju 2016. Zato se sklepajo pogodbe, kjer gre za navidezno opravljanje storitev – podizvajalcev na sredstvih, ki so sicer last krovnega zavezance, vendar **v navideznem najemnem razmerju pri podizvajalcu**. V vodenih postopkih, ki so se s strani FURS začeli v letu 2015, je ugotovljeno, da se družbe, ki navidezno nastopajo v verigi kot podizvajalci, **nenehno spreminjajo**. V nadzorni akciji FURS dne 10. 3. 2016 so bile na podlagi opravljenih razgovorov z delavci podizvajalca, ki so delali v nočni izmeni, ugotovljene **številne nepravilnosti**, kot so: zapo-

slovanje na črno, kršitve v zvezi s prijavljenim številom ur tedensko pri Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije in dejanskim številom ur dela tedensko (prijavljenih 20 ur tedensko; dejansko od 50 do 75 ur tedensko), izplačilo plač v gotovini, kršitve na področju upravičenosti do odsotnosti iz zdravstvenih razlogov in dopusta ter na področju varnosti in zdravja pri delu. (Državni zbor RS, 2015)<sup>7</sup>

Inšpektorat RS za delo (IRSD) pa je v času med 1. 1. 2012 in 13. 4. 2016 na področju nadzora delovnih razmerij opravil pri delodajalcih, povezanih s PE Marof, skupaj 46 inšpekcijskih pregledov in ugotovil **skupno 46 kršitev delovnega prava**. V zvezi z navedenimi kršitvami so izdali skupno 10 plačilnih nalogov v postopkih o prekrških; 4 odločbe o prekršku; 8 upravnih odločb (prepovednih in ureditvenih); 3 opomine v postopkih in prekrških; 4 sklepe v upravnem postopku; eno naznanilo kaznivega dejanja zaradi suma storitve kaznivega dejanja zaposlovanja na črno (17 delavcev).

IRSD ob tem opozarja, da je **večina obravnavanih podjetij »slamnatih«**, zoper katere so ukrepi IRSD neučinkoviti (saj je že vročitev praktično nemogoča), zato so inšpektorji skušali iskati povezave med različnimi subjekti in poskušali priti do pravega kršitelja, torej pravne ali fizične osebe, pri kateri bi lahko ugotovili dejansko stanje in ki bi ji lahko dokazali odgovornost za kršitve s področja delovnega prava. Prav to pa je način, ki presega pristojnosti, usposobljenost in pooblastilo IRSD.<sup>8</sup>

### Incom – TIHE BGR, Kadri Sonja

V javnosti je bila pred kratkim izpostavljena **zgodba o izkoriščanju delavcev v agencijah, katerih zaposleni opravljajo delo v podjetju Incom**. Po pričevanju delavcev so dostikrat na mesec opravili tudi po več kot 300 ur.<sup>9</sup> Šlo je za delavce, ki so v podjetju Incom delali prek bolgarske agencije za posredovanje dela TIHE BGR. Ti delavci sedaj opravljajo delo v podjetju Incom prek agencije **Kadri Sonja**, ki je bila vpisana v register agencij za posredovanje dela v začetku junija 2016.

Po pridobljenih informacijah je IRSD pri delodajalcu Incom, d.o.o. od leta 2012

opravil 25 inšpekcijskih pregledov in pri tem **ugotovil več kršitev** glede plačila za delo, glede delovnega časa ter odmorov in počitkov, glede opravljanja dela na podlagi pogodb civilnega prava kljub elementom delovnega razmerja, glede zagotavljanja dela delavcev uporabniku, glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. IRSD je delodajalcu na tej podlagi izdal več odločb o prekršku z izrekom globe v skupnem znesku 12.000 EUR za pravno osebo ter 1.750 EUR za odgovorno osebo delodajalca, več odločb z izrekom opomina ter več upravnih odločb, s katerimi je delodajalcu odredil odpravo ugotovljenih nepravilnosti. Delodajalcu je že septembra 2015 tudi prepovedal opravljanje delovnega procesa z delavci družbe TIHE BGR, dokler družba ne bi bila vpisana v evidenco tujih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku (evidenca), ki jo vodi MDDSZEM. Delodajalec se je na odločbo pritožil, vendar jo je pritožbeni organ zavrnil, delodajalec pa je nato vložil še tožbo na upravno sodišče, o njej pa še ni odločeno. Nadzor IRSD pri delodajalcu še ni zaključen.

IRSD je opravil več nadzorov tudi pri delodajalcu TIHE BGR. Ker družba TIHE BGR ni bila ustanovljena v Sloveniji, ampak gre za tujega delodajalca, je **nadzor IRSD precej otežen**, delodajalec se je v veliki meri izogibal nadzoru, tudi sodelovanje s pristojnimi organi države delodajalca ni bilo preveč uspešno. IRSD je tudi delodajalcu TIHE BGR prepovedal opravljanje delovnega procesa in uporabo sredstev za delo, ki ga je izvajal tako, da je zagotavljal delo delavcev uporabniku (družbi Incom, d.o.o.), in sicer dokler ne bo vpisan v evidenco pri MDDSZ. Delodajalec se je na odločbo pritožil, pritožbeni organ pa o njej še ni odločil (IRSD, Rečnik, 2016).

### Luka Koper – »izvajalci pristaniških storitev« (IPS)

Luka Koper pri svojem delu **najema izvajalce pristaniških storitev od vrste podjetij**, med katerimi je več takšnih, ki poslujejo izključno z Luko Koper. V Luki podarjajo, da gre za »poslovno prakso, ki jo poznajo vsa pristanišča, dejanskega nadzora nad poštenostjo podjetij ne morejo izvajati«. Praksa »izvajalcev pristaniških storitev« pa razkriva **številne primere kršitev delavske zakonodaje in zanimive normative**, po katerih, denimo, delavec prejme 33 centov plačila na tono pretovorjene kave. (MMC RTV SLO, 30. 8. 2016).<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Dosegljivo na: <http://imss.dz-rs.si/imis/c42e803a514a13d013c8.pdf>

<sup>8</sup> Vir: <http://imss.dz-rs.si/imis/c42e803a514a13d013c8.pdf>

<sup>9</sup> Glej: <http://val202.rtvlo.si/2016/11/leone/>

<sup>10</sup> Vir:

<https://www.rtvlo.si/slovenija/ce-se-gazdi-ne-oglasi-na-telefon-ali-delo-odkloni-ga-ta-kazensko-ma-njkrat-poklice/401415>

IRSD je tako v preteklosti opravil številne nadzore pri različnih delodajalcih, povezanih z Luko Koper, in na podlagi ugotovljenih kršitev **izrekel tudi številne ukrepe**, med njimi so tudi podali ovadbe, izdali ureditvene odločbe in izrekli globe. Med **kršitvami**, ki jih je IRSD obravnaval pri izvajalcih pristaniških storitev, so najpogosteje: neizplačan regres, zamik pri izplačilu plač in neplačevanje dodatkov za težje pogoje dela. V posamičnih primerih so ugotovili tudi neizplačane plače in posamične pobote plač brez soglasja delavcev. (MMC RTV SLO, 12. 7. 2016).<sup>11</sup>

Kar je nujno potrebno izpostaviti, je vprašanje, **kakšen je resnični formalni status »izvajalcev pristaniških storitev«**. V odločbi IRSD v primeru nadzora nad enim izmed teh IPS (Encon d.o.o.) z dne 3. 10. 2016 je zapisano, da se »družbi Encon na podlagi 3. točke 19. člena ZID-1 prepove opravljanje dela oziroma opravljanje delovnega procesa z delavci do odprave nepravilnosti, ki je bila storjena s tem, da je zavezanec Encon d.o.o. delavce, s katerimi je imel sklenjene pogodbe o zaposlitvi, posredoval uporabniku Luki Koper d.d., pri čemer se je ugotovilo, da je zavezanec opravljal dejavnost, ki ima vse znake zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku – Luki Koper d.d. **brez dovoljenja za opravljanje dejavnosti** zagotavljanja dela delavcev uporabniku in **brez vpisa v register** pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku, s tem pa je zavezanec ravnal v nasprotju s 168. členom Zakona o urejanju trga dela.«<sup>12</sup>

### Manicom – Beki plus

Spomnimo se primera, kjer je **prostore inšpektorata za delo čistila delavka, ki je delala na črno**.<sup>13</sup> Delavka je bila sicer zaposlena v podjetju Beki Plus, ki je sicer večino poslov dobilo od podjetja Manicom. V zadnjih trinajstih letih je Manicom od javnih organov dobil za več kot 20 milijonov evrov naročil. Konec aprila 2014, po treh mesecih dela, je ena od inšpektorice delavko ogovorila in potem so se inšpektorji hitro odzvali. Pogovorili so se še z drugimi delavkami ter skupaj s kolegi s finančne uprave in policisti

opravili nadzor poslovanja Manicoma in povezanih družb. Ob nadzoru so inšpektorji ugotovili, da Manicom **na nepravilen način oddaja delo drugim podjetjem**. Ker njegov odnos z drugimi podjetji ni nič drugega kot to, da mu posredujejo delavce, bi morala biti ta podjetja registrirana kot posredovalci delovne sile. Posredovani in napoteni delavci so namreč zaščiteni tako, da imajo njihovi uporabniki do njih zakonsko določene obveznosti. Ker Beki Plus in druga podjetja, od katerih si je Manicom izposojal delavce, niso bila ustrezno registrirana, so inšpektorji Manicomu in njegovemu direktorju naložili več deset tisoč evrov glob, ki pa še niso pravnomočne, ker je Manicom vložil zahtevo za sodno varstvo.

Zaradi istega razloga še ni pravnomočna večina glob, ki so jih inšpektorji naložili podjetju Beki plus in njenemu direktorju Smailu Memiću. **Seznam kršitev** – za zdaj še domnevnih – potrjuje navedbe delavk, s katerimi je govoril novinar Mladine. Trdijo, da so za osemurno delo dobile plačo, nižjo od minimalne. Tiste, ki so dobile minimalno plačo, pa trdijo, da so za to delale ogromno. Memića je letos več delavk ovadilo in ena od njih je navedla, da je čistila šestnajst ur na dan oziroma 88 ur na teden. Plačo naj bi dobivala zgolj za štirideset ur na teden, prispevke pa naj bi ji Memić plačeval, kot da dela zgolj 20 ur na teden. Stroške za prehrano naj bi ji pokrival z darilnimi karticami. A tako je bilo šele od oktobra 2014, saj je prej eno leto delala na črno. »Memić mi je plačo v višini 580 evrov dajal na roke, ni pa mi plačeval prispevkov za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, niti ni odmeril davka od plače,« so njeno pričanje v ovadbi povzeli ljubljanski okrožni tožilci.<sup>14</sup>

### Kaj lahko stori svet delavcev?

Če je prvi del prispevka namenjen orisu konkretnega problema (verižnega) bega iz delovne zakonodaje, pa je drugi del prispevka namenjen **možnim ukrepom svetov delavcev**, ki jih dopušča veljavna zakonodaja glede reševanja problema prekomerne in netransparentne uporabe takšnih in drugačnih zunanjih storitev.

Najprej je treba opozoriti na **zelo pomembno določbo 59. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, ki po eni strani določa ključne generalne omejitve glede zaposlovanja agencijskih delavcev (med njimi tudi to, da število napotenih delavcev pri uporabniku **ne sme presegati 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev pri uporabniku**, razen če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določeno drugače. V to omejitev se ne vštevajo delavci, ki so pri delodajalcu za zagotavljanje dela zaposleni za nedoločen čas, v petem odstavku pa tudi izrecno napotuje na **aktivno vlogo svetov delavcev na tem področju** (»če sindikat oziroma svet delavcev ali delavski zaupnik pri uporabniku zahteva, ga mora uporabnik enkrat letno obveščati o razlogih za uporabo dela napotenih delavcev in njihovem številu.«).

V nadaljevanju pa predstavljamo nekaj možnih načinov ukrepanja svetov delavcev, ki jih sicer omogoča tudi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU<sup>15</sup>), pri čemer sveti delavcev **neposredno pristojnost za svoje aktivno angažiranje na tej problematiki** – razen iz zgoraj omenjene določbe ZDR-1 – črpajo tudi iz prve in druge alineje 87. člena tega zakona, ki določata, da svet delavcev med drugim (1) »*skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem*« in (2) »*predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev*«.

1.

**S »participacijskimi dogovori« po 5. členu ZSDU se lahko jasno določi soupravljalске funkcije sveta delavcev tudi na področju najemanja zunanjih storitev.**

Praktični primer:

V nemškem podjetje Meyer Werft se je natančno določilo vlogo sveta delavcev v postopkih najemanja zunanjih storitev/izvajalcev. Oblikovana je bila stalna delovna skupina, ki je sestavljena iz članov sveta delavcev in uprave ter nadzoruje implementacijo pogodb z izvajalci. Delovna skupina se prav tako posvetuje o možnosti prekinitve pogodbe z izvajalcem, v primeru nestrinjanja glede obsega zunanjega izvajanja storitev, se posvetuje z arbitražno komisijo. Podjetje se je prav tako zavezalo, da natančno obvešča o podizvajalskih odnosih in da se s svetom delavcev posvetuje o kadrov-

<sup>11</sup> Vir:

<http://www.rtvlo.si/gospodarstvo/inspektorat-za-delo-veckrat-odkril-krsitve-pri-pristaniskih-storitvah-v-luki-koper/397970>

<sup>12</sup> Vir: odločba IRSD št. 06100-1190/2016

<sup>13</sup> Več na:

<http://www.gorenjskiglas.si/article/20160530/C/160539981/1015/na-crno-cistila-tudi-inspekciji>

<sup>14</sup> Vir: <http://www.mladina.si/174351/prepoceni/>

<sup>15</sup> Dosegljivo na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO282>

skem in produkcijskem vidiku podizvajalstva. Na zahtevo sveta delavcev se vpogleda v vse pogodbe z zunanjimi izvajalci (Jaehrling, Weinkopf, Wagner, 2016)<sup>16</sup>.

2.

**Omenjena delovna skupina bi lahko med drugim tudi določila merila oz. pogoje za:**

- test upravičenosti najemanja zunanje storitve (temu testu so podvržene tudi obstoječe pogodbe)
- direktno zaposlitev delavcev, ki opravljajo delo bodisi kot zunanji izvajalci bodisi prek zunanjih izvajalcev, pri čemer se posebno pozornost nameni vsem takšnim delavcem, ki sicer kažejo vse elemente delovnega razmerja.

Praktični primer:

Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani je po pregledu bilanc ugotovila, da je ceneje imeti direktno zaposlene čistilke, kot imeti jih najete prek zunanjega izvajalca. Zato so uspešno zaključili postopek direktne zaposlitve čistilk, ki so pred tem delale prek čistilnega servisa.

3.

**Svet delavcev skupaj z upravo pripravi politiko CSR<sup>17</sup> in izvedbeni načrt.**

V teh dokumentih se vpišejo nujni pogoji, ki jih mora izpolnjevati katerikoli ponudnik storitev, kot na primer: ponudnik aktivno izvaja socialni dialog (pri njem je organiziran sindikat, oziroma je vključen v delodajalsko organizacijo, oz. je vključeno v kolektivno pogodbo dejavnosti); nujna sestavina katerekoli pogodbe z zunanjim izvajalcem je tudi določilo, po katerem lahko naročnik kadarkoli odstopi od pogodbe v primerih, če se v času veljavnosti pogodbe izkaže, da izvajalec ne spoštuje delovno-pravnih in socialnih predpisov oz. predpisov na področju zagotavljanja dela.

Praktični primer:

Nekateri dogovori o vzpostavitvi Evropskih svetov delavcev vključujejo področje

CSR kot pooblaščen področje (podjetje Cegelec) (ETUC, 2013).<sup>18</sup>

4.

**Na podlagi 58. člena ZSDU se ustanovi poseben odbor sveta delavcev za področje atipičnih oblik dela in najemanja zunanjih izvajalcev**

Po ZSDU pristojnosti odbora določi svet delavcev s poslovníkom. Največ tretji-

**Sveti delavcev črpajo svojo pristojnost za aktivno delovanje na področju preprečevanja zlorab »agencijskega dela« predvsem iz določil petega odstavka 59. člena Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in prve ter druge alineje 87. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).**

na članov odbora je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev.

Praktični primer:

Nekateri Evropski sveti delavcev so vzpostavili posebne komisije CSR (ETUC, 2013).

5.

**Na podlagi 87. člena ZSDU se pripravi pobuda upravi, da se celovito pregleda uporabo najetega dela in v nadaljevanju ustrezno postopa (glej tudi: participativni dogovor).**

Namesto praktičnega primera praktičen namig: pri pripravi pobude bodite pozorni tudi na to, da smo že naleteli na primere, kjer poskušata (neregistrirana) agencija za posredovanje dela in uporabnik njenih storitev zakriti direktno medsebojno povezavo, tako da vmes »vrineta« takšne in drugačne tržne pogodbe o medsebojnem sodelovanju. V tem primeru se uporabnik storitev takšne »agencije« evidentno skuša izogniti tako imenovani subsidiarni odgovornosti, kjer je »uporabnik za izplačilo plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja delavcu za obdobje, ko je delavec pri njem opravljal delo, subsidiarno odgovoren.« (62. člen ZDR-1). Če se to zgodi, bodite pozorni na

prvi odstavek 163. člena ZUTD, ki pravi naslednje: »Opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku iz četrtega odstavka tega člena (v nadaljnjem besedilu: dejavnost) je vsako zagotavljanje dela delavcev s strani pravne ali fizične osebe, s katero ima delavec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, uporabniku, pri katerem delavec opravlja delo pod nadzorom in v skladu z navodili uporabnika ali pretežno uporablja

sredstva za opravljanje dela, ki so del delovnega procesa uporabnika. Skratka; ko se dejansko stanje določenega pravnega razmerja v praksi pokaže za drugačno, kot ga želita s pogodbo prikazati pogodbeni stranki, je treba upoštevati ugotovitve o dejanskem stanju.

6.

**Določba 96. člena o potrebnem predhodnem soglasju sveta delavcev se lahko uporablja tudi za primer uporabe zunanjih izvajalcev.**

Določba se glasi: »Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve iz pete do osme alineje prvega odstavka 89. člena tega zakona ter prve in druge alineje 93. člena tega zakona za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih.« Ni videti razlogov, zaradi katerih se ta določba ne bi uporabljala **tudi za primere zaposlovanja večjega števila agencijskih delavcev.**

## Zaključek

Sveti delavcev imajo torej vsekakor v rokah orodja, ki jih lahko uporabijo za to, da poskusijo preprečiti (nadaljnji) razmah (nelegalnih) poslovnih praks zgoraj obravnavanega stihijskega outsourcinga. Seveda nobeno orodje ni optimalno, a vedno je najbolj nevarna neuporaba nobene izmed možnosti, ki se ponujajo.

<sup>16</sup> Dosegljivo na:

<http://www.research.mbs.ac.uk/ewerc/Portals/0/Documents/Germany-final-report.pdf>

<sup>17</sup> CSR: Corporate Social Responsibility; družbena odgovornost podjetij

<sup>18</sup> Glej tudi: Smernice OECD za večnacionalne družbe s pojasnili;

[http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/svez.gov.si/pageuploads/docs/OECD/Smernice\\_OECD\\_za\\_vecnacionalne\\_druzbe\\_s\\_pojasnili.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/svez.gov.si/pageuploads/docs/OECD/Smernice_OECD_za_vecnacionalne_druzbe_s_pojasnili.pdf)



## Študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v Lukki Koper

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) v okviru svoje dejavnosti med drugim vsako leto enkrat organizira tudi študijsko srečanje članov neposredno v enem izmed podjetij, katerih sveti delavcev so njegovi člani. Gre za obliko dela, ki je namenjena predvsem »**usposabljanju iz prakse za prakso**«, torej medsebojni izmenjavi soupravljal-skih izkušenj ter spoznavanju in proučevanju naj-različnejših soupravljal-skih praks. Tako »dobrih«, ki jih lahko sveti delavcev z ustreznimi prilagodit-vami potem prenašajo tudi v svoja okolja, kot – ne nazadnje – tudi določenih »slabih«, ki bi se jim vel-jalo v prihodnje po možnosti izogibati, ne da bi se bilo treba pri tem vedno učiti le iz lastnih napak. Oboje je za vse udeležence seveda lahko **izjemno dragoceno in koristno**.

Letošnje tovrstno srečanje, na katerem je po-drobneje predstavil delovanje sistema delavske participacije v podjetju, sodelovanje s sindikati in svoje bogate soupravljal-ske izkušnje, je **v petek, 17. februarja, gostil svet delavcev Luke Koper**, sicer že dolgoletni član združenja. Udeležilo pa se ga je rekordno število, **tj. več kot 130 delavskih predstavnikov** – članov svetov delavcev in pred-stavnikov delavcev v nadzornih svetih in upravnih odborih iz najrazličnejših podjetij z območja celot-ne Slovenije, kar brez dvoma samo potrjuje pomen in koristnost te oblike dela ZSDS.

Takšna udeležba pa brez dvoma zelo nazorno kaže tudi na **pozitivne širše trende razvoja sis-tema delavske participacije pri upravljanju v Sloveniji na splošno**. Predvsem na to, da delavsko soupravljanje v Sloveniji »živi«, da se je v teh nekaj več kot dvajsetih letih veljavnosti Zakona o sode-lovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) dokončno »prijelo« in da bi ga veljalo karseda intenzivno raz-

vijati tudi v prihodnje. V sodobnih pogojih gospo-darjenja, torej v »eri znanja« in skokovito naraš-čajočega produkcijskega pomena človeškega ka-pitala, namreč zagotovo ni več mogoče računati na doseganje **želene visoke konkurenčnosti podjetij in gospodarstva kot celote** brez intenzivnega vključevanja zaposlenih kot nosilcev tega kapitala na vseh področjih in vseh ravneh dela in življenja v podjetjih in širše, se pravi, brez visoko razvitih oblik sodobne »organizacijske participacije zaposlenih« (soupravljanje, udeležba pri poslovnih rezultatih, širše notranje lastništvo). To je vsekakor tudi edina pot za tudi dejansko uveljavitev **sodobnega kon-cepta »družbene odgovornosti podjetij**«. In prej, ko bo v Sloveniji to spoznanje tudi širše prodrlo tako v stroki kot v politiki in v vsakdanji poslovni praksi, bolje bo.

Po predstavitvi svojega delovanja, v okviru ka-tere so pomemben del namenili tudi sodelovanju sveta delavcev in sindikatov v znanih lanskih »vse-slovenskih« dogodkih v in v zvezi z Luko Koper (Vstala Primorska, vstani Slovenija!), so gostitelji povabili udeležence tudi na ogled pristaniškega kompleksa, srečanje pa je bilo zaključeno s skup-nim kosilom in sproščenim druženjem.

M. G.



# Zaposlene razumemo kot partnerje!

*Naš obisk v družbi Luka Koper, d.d. smo izkoristili tudi za kratek intervju s predsednikom uprave družbe Dragomirjem Matičem, ki se je našemu povabilu za razgovor prijazno odzval. Dragomir Matič je po izobrazbi univerzitetni diplomirani inženir tehnologije prometa. Svojo poklicno pot je začel v špedicijskem podjetju in se že leta 1987 zaposlil v Luki Koper, d.d., kjer je delal najprej kot luški transportni delavec in se postopoma povzpел do mesta izvršnega direktorja za operativno in logistiko. Od leta 2012 do imenovanja na čelo Luke Koper (junija 2014) je bil zaposlen kot pomočnik direktorja v podjetju za mednarodno špedicijo. Kot pravi, sta spoštovanje in zaupanje temelj vseh odnosov z zaposlenimi in njihovimi predstavništvi.*

***Spoštovani gospod predsednik! Znano je, da različne oblike organizacijske participacije zaposlenih kot nosilcev t. i. človeškega kapitala (soupravljanje, udeležba pri dobičku, delavsko delničarstvo) po ugotovitvah poslovnih ved nesporno pozitivno vplivajo na zavzetost (delovno motivacijo in pripadnost) zaposlenih, s tem pa tudi na poslovno uspešnost podjetij. Se slovenski menedžment na splošno dovolj zaveda ekonomskega pomena visoko razvite participacije zaposlenih, in kakšen je vaš osebni pogled na ta vidik (poslo)vodenja?***

Težko komentiram stanje v ostalih podjetjih, ker ne poznam podrobnosti. Za Luko Koper lahko trdim, da se tega zavedamo ter zaposlene razumemo kot partnerje in z organi, ki predstavljajo zaposlene, zelo korektno sodelujemo. Spoštovanje in zaupanje sta temelj teh odnosov. Luka Koper je storitveno podjetje in zadovoljstvo naših zaposlenih se zrcali tudi v naših storitvah ter uspešnosti podjetja.

***Danes se vsevpred razpravlja tudi o t. i. družbeni odgovornosti podjetij, ki seveda predpostavlja uravnotežen upravljalški vpliv interesov vseh ključnih deležnikov. A ko so ob znanih lanskih dogodkih v Luki Koper zaposleni in lokalno prebivalstvo (pa tudi širša slovenska javnost) skušali tudi v praksi uveljaviti svoje deležniške interese, so se tako z državnega vrha kot iz dela stroke vsuli očitki o nepooblaščenem vtikanju v izključne in »neodtujljive« upravljalške pravice lastnika (države). Tipična hipokrizija ali kaj drugega? Vaš komentar.***

Lansko dogajanje v Luki Koper je treba razumeti v vsej njegovi razsežnosti, tako znotraj kot izven podjetja (zunajni de-



**Dragomir Matič, predsednik uprave Luke Koper, d.d.**

ležniki), in v kontekstu družbeno-ekonomskega stanja v regiji. Luka Koper je brez dvoma eno redkih podjetij v tem okolju, ki je še obstalo, ki dobro deluje in ki lahko tudi materialno pomaga k razvoju družbenega okolja. Glede na vse dezinformacije, poskuse zavajanja in uradne dokumente, ki so krožili v javnosti, so se ljudje zbal in odreagirali. Zato me ne preseneča, da so prebivalci Slovenske Istre in širša slovenska javnost stopili v bran Luke Koper.

***Kakšna je tradicija delavskega soupravljanja in sindikalizma v Luki Koper, kakšno je sedanje stanje in kakšne so po vašem mnenju perspektive njunega razvoja v tem podjetju?***

Vedeti moramo, da imajo vsa pristanišča po svetu zelo močne in vplivne sindikate. Pristanišče v Kopru je od nastanka gradilo podjetje Luka Koper samo (z lastnim de-

narjem, odrekani, prostovoljnimi prispevki, ...), ne država oziroma pristaniška oblast, kot je to praksa v večini držav sveta. V tej luči je treba razumeti, zakaj zaposleni in upokojenici to podjetje razumejo kot svoje in so do njega zaščitniški. Po drugi strani pa imajo bistveno večji občutek odgovornosti, pripadnosti in lojalnosti, zato je njihova stopnja angažiranosti pri soupravljanju družbe višja, kot je to, verjetno, v drugih podjetjih.

***Sodelovanje z delavskimi predstavništvi v podjetju (sindikalnimi in voljenimi) je z vidika menedžmenta v praksi brez dvoma marsikdaj lahko tudi naporno, čeprav v končni posledici ekonomsko učinkovito. Nam lahko na kratko opišete svoje izkušnje glede tega sodelovanja?***

Vsekakor to zahteva dodaten čas in napor, vendar se to povrne.

Ko sem prevzel vodenje družbe junija 2014, sem na pisalno mizo takoj prejel dve odprti zadevi. Eno je bilo poglobljanje morskoga dna v prvem bazenu, ki se je ustavilo pri izvajalcu del. Drugo pa tožba družbe proti enemu od sindikatov zaradi stavke leta 2011. Želim poudariti, da sem bil takoj ob prevzemu funkcije soočen s tem vprašanjem. Zadevo smo rešili z dogovorom s socialnimi partnerji v duhu sodelovanja na dolgi rok. Redno se srečujemo in sproti rešujemo odprta vprašanja. Sam sem v družbi že 30 let in sem praktično začel kot fizični delavec, zato se tudi zavedam pomena zaupanja in odprtega, odkritega sodelovanja. Sicer pa, v vsakem odnosu sta vsaj dva, in če imata oba pred seboj skupne cilje v dobrobit podjetja, potem se hitro najde rešitev. Smo pa vsi samo ljudje, s svojimi pomanjkljivostmi in slabimi dnevi,

tako da ne boste mislili, da vedno vse poteka gladko brez težav.

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

Sodelovanje s svetom delavcev je zglodno. Uprava je vedno vabljen na vsako sejo, kjer je priložnost, da spregovorimo o aktualnih vprašanih. Svet delavcev aktivno sodeluje in s svojimi konstruktivnimi predlogi pomaga pri reševanju izzivov na različnih področjih dela. Svet delavcev ima v upravi ne nazadnje tudi svojega predstavnika, delavskega direktorja, ki je enakopraven član uprave ter so ga sami izbrali iz svojih vrst. Svet delavcev razumemo kot organ v sestavi družbe in je tako deležen strokovne pomoči vseh organizacijskih enot.

***Kako ocenjujete vlogo in pomen delavskih predstavništva v nadzornem svetu za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno in konkretno v vaši družbi? Se vam, po vaših izkušnjah sodeč, zdi ta funkcija za uspešno delovanje družbe koristna, ali pa je v tem smislu bolj močea kot koristna?***

Menim, da ima Luka Koper v primerjavi z drugimi slovenskimi družbami drugačno zgodovino in izkušnje tudi na tem področju. Ne moremo mimo tega, da so prav predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu leta 2009 odigrali ključno vlogo pri odstititvi tedanje uprave, zoper katero je družba kasneje sprožila vrsto odškodninskih zah-

tevkov. Vsekakor se mi zdi funkcija za uspešno delovanje družbe koristna.

***Enako vprašanje bi vam postavil tudi za delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe kot specifični obliki delavske participacije, s katero imate v Luki Koper prav tako že dolgoletne izkušnje.***

Funkcija delavskega direktorja je tudi zahtevna, saj v osnovi zagotavlja spoštovanje pridobljenih pravic zaposlenih, po drugi strani pa sprejema poslovne odločitve, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na te pravice. Naše izkušnje iz preteklosti so zelo različne in velikokrat odvisne od sestave posameznih uprav. V upravah, kjer je med člani primanjkovalo osnovnega zaupanja, sodelovanja in enotnih ciljev, je bila funkcija delavskega direktorja zelo konfliktna. Zelo pomembno oziroma ključno se mi zdi, da je delavski direktor izbran iz vrst zaposlenih (ne pa, da pride kot zunanji kader), ki pozna podjetje in delovne procese.

***Država je že pred leti sprejela Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, ki naj bi bil pomemben motivacijski mehanizem za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij. A tega lastnega zakona niti v Luki Koper niti v drugih »svojih« podjetjih ne uresničuje. Kako vi osebno (in kako lastniki podjetja) ocenjujete možnosti za konkretno uveljavitev te udeležbe v Luki? Če teh možnosti ni, zakaj ne?***

Glede tega je bilo v podjetju v preteklosti veliko govora in tudi že nekaj konkretnih poskusov, vendar jih niso pripeljali do konca. Verjetno je razlog v pomanjkanju

splošne prakse na tem področju, pa tudi to, da imamo v družbi že dolgo uveljavljen sistem nagrajevanja uspehov zaposlenih. Udeležba delavcev pri dobičku zveni logično, ker bi tako bili vsi, od menedžmenta do zaposlenih, še bolj osredotočeni na skupne cilje, to je na rast in uspešnost podjetja, kar je interes tudi lastnikov.

***Obstajajo v Luki Koper morda tudi možnosti za uvedbo in širitev notranjega lastništva zaposlenih oziroma t. i. delavskega delničarstva? Bi bilo po vašem mnenju smiselno razmišljati tudi v to smer?***

V zadnjem obdobju o tem nismo razmišljali. V preteklosti smo nekajkrat zapored poskušali na skupščini dobiti zeleno luč za odkup lastnih delnic, vendar nismo dobili podpore niti za to.

***Kaj oziroma kakšni konkretni ukrepi s področja zakonodaje in ekonomske politike bi po vašem mnenju lahko zagotovili hitrejši razvoj uvodoma omenjenih treh temeljnih oblik delavske participacije, ki bi pospeševale poslovno uspešnost podjetij in hitrejši gospodarski razvoj, v širšem slovenskem prostoru?***

Mislím, da je z zakonodajnega vidika vse jasno. Bolj je težava v tem, da manjkajo praktični primeri, da nekateri vidiki niso še širše preizkušeni v praksi, zato so podjetja do njih zadržana. Je pa res, da je vsako podjetje specifično zase in da bo težko doseči enak pristop pri vseh.

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

***dr. Mato Gostiša***

## Nekaj kratkih misli še s pozicije delavskega direktorja

*Eden temeljnih namenov tradicionalnega srečanja članov Združenja svetov delavcev Slovenije pri svojih kolegih v neposrednih delovnih okoljih, v katerih delujejo, je predstavitev in izmenjava praktičnih izkušenj z delavskim soupravljanjem. Naj v zvezi s tem podam še nekaj kratkih misli tudi s pozicije delavskega direktorja v Luki Koper.*

V kontekstu sodelovanja delavcev pri upravljanju je nujno poudariti številne pozitivne poslovne učinke le-tega. V novi koalicijski pogodbi, sklenjeni za obdobje 2014-

2018, lahko med ukrepi na področju trga dela najdemo izraz **ekonomska demokracija**. Njen sestavni, morda tudi najpomembnejši del je **soupravljanje zaposle-**

**nih**. To je inštitut, ki bi moral skupaj s sindikalizmom uživati mnogo večjo pozornost, zlasti v smeri razvijanja odnosov na delovnem mestu in v vlogi zaposlenih pri zago-





Piše:  
Stojan Čepar

tavljanju razvoja in stabilnosti podjetja. V praksi se kaže, da podjetje lažje, bolj kakovostno in učinkoviteje prebrodi obdobja krize, če je **v kulturi podjetja razvita participativna demokracija**.

V okolju, kjer so zaposleni tekoče in na podlagi resničnih dejstev seznanjeni s stan-

jem in načrti podjetja, lahko v okviru zakonskih možnosti in sklenjenih dogovorov zaposleni **aktivno sodelujejo pri upravljanju podjetja**. Podjetja s takšno politiko do zaposlenih so dolgoročno stabilna kljub konkurenčnim pritiskom, pri čemer so medsebojni odnosi na delovnem mestu bolj kakovostni. Zavedati se moramo, da učinkovito in kakovostno sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij in s tem uveljavljanje participativnih pravic delavcev brez tesnega sodelovanja vseh delavskih predstavnikov, še posebej pa sveta delavcev in sindikata, ni možno.

Želim poudariti, da sem kot delavski direktor še vedno tudi **aktiven član sindikata** in član njegovega izvršnega odbora. Položaj delavskega direktorja, ki ga danes zasedam, je plod intenzivnega dela širšega kroga ljudi, ki smo rasli na skupni ideji delavske enotnosti in solidarnosti. Pri svojem dosedanem delu v upravi Luke Koper ne vidim ovir, ampak sem **korektno sprejet v**

**upravi kot enakopraven član**. Še posebej, ker izviram iz »terena«, želim in želimo delavci dokazati, da tudi na najvišjih funkcijah lahko dosegamo zahtevano strokovnost. Poseben poudarek dajemo **usklajevanju** poslovnih interesov podjetja na eni ter interesov delavcev na drugi strani.

Praden zaključim, naj povem še nekaj besed o podjetju Luka Koper in z njim povezanimi dogodki v preteklih letih. Vemo, da je Severni Jadran logistični most med Evropo in Azijo in da je jadranskih pristanišč več. Med njimi prihaja do vedno ostrejših bojev za blagovne tokove. Kljub vsemu so koprsko pristanišče v zadnjih letih zaznamovali številni dosežki in rekordi. Teh rekordov pa **ne bi bilo brez zaposlenih**, ki s svojim znanjem, sposobnostmi, pripadnostjo in vloženim delom ključno prispevajo k dodani vrednosti in poslovni uspešnosti tega podjetja.



Piše:  
Mirko Slosar

## Svet delavcev se trudi delovati predvsem proaktivno

*Ena od pomembnih značilnosti delovanja sveta delavcev Luke Koper je med drugim tudi njegova usmerjenost v proaktivno delovanje. In sicer tako znotraj družbe kot tudi navzven, torej v odnosu do vseh subjektov in institucij, od katerih je odvisna usoda podjetja in njegovih zaposlenih.*

### Volitve in sestava sveta delavcev

Družba Luka Koper, d.d., je po svoji strukturi zelo velika in razdeljena na več terminalov (profitnih centrov). V preteklosti se je pred vsakimi volitvami sprejemal poseben sklep o sestavi sveta delavcev (SD), in sicer tako, da je imel **vsak terminal svojo kvoto predstavnikov glede na število zaposlenih**. Sindikat je predlagal 13 kandidatov. Ostali, ki niso člani sindikata, ali pa niso želeli, da jih predlaga sindikat, so lahko

kandidirali tako, da so zbrali 50 podpisov sodelavcev. Zaposleni iz posameznega terminala so lahko **volili samo kandidate iz istega terminala**.

Pred iztekom mandata leta 2016 pa je takratni svet delavcev prišel do spoznanja, da morajo biti naslednje volitve v SD enokopravne do vseh kandidatov, in je predlagal **dve ločeni volilni enoti**. Prva volilna enota bi bila v upravni stavbi za strokovne službe in druga v operativi (poslovni centri oziroma terminali), pri čemer bi zaposleni v upravni

stavbi volili tri (3), v operativi pa deset (10) kandidatov. A zaradi nesklepčnosti se ta sklep o spremembi volilnega sistema ni izvedel. Po posvetovanju s pravnikom so se volitve skladno z zakonom izvedle z **eno volilno enoto, tako da so vsi zaposleni volili vseh 13 članov**.

Nov mandat sveta delavcev se je pričel **23. maja 2016**. V sedanjih sestavi sveta delavcev sta dve ženski in enajst moških, štirje predstavniki so iz vrst strokovnih služb, devet pa iz operative.

## Pogoji za delovanje sveta delavcev

Družba Luka Koper in svet delavcev sta že leta 1996 podpisala **dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (participacijski dogovor)**, ki med drugim podrobneje določa tudi materialne in druge pogoje za delovanje sveta delavcev ter druga vprašanja, določena z zakonom. Poleg participacijskega dogovora imamo od pravnih aktov, ki so podlaga za naše delovanje, še Poslovnik o delu sveta delavcev ter Poslovnik odbora za pravno varnost zaposlenih.

V svetu delavcev **nimamo profesionalnih članov**, ampak vsi člani opravljajo svojo funkcijo neprofesionalno, pri čemer za svoje delo prejemajo **mesečne nagrade v enaki višini**. Višina teh nagrad je določena v 18. členu participacijskega dogovora. Prav sedaj pa tečejo razgovori o morebitni spremembi na tem področju in če se uspešno dogovoriti, bomo v kratkem lahko skladno z zakonom uveljavili tudi poklicno opravljanje funkcije nekaterih članov sveta delavcev.

Za delovanje imamo **pisarno z vso pripadajočo opremo**, ki pa si jo delimo s sindikatom. Pisarna je dovolj velika tudi za izvajanje sej, vendar se seje izvajajo v sejni sobi upravne stavbe. Na seje so vabljeni tudi člani uprave, strokovne službe (kadrovska, pravna, ...), predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu ter predstavniki sindikatov.

Pred koncem leta sprejmemo **finančni načrt** delovanja sveta delavcev, ki ga uprava družbe umesti v poslovni načrt za naslednje leto. V finančnem načrtu so poleg nagrad za neprofesionalne člane predvidena sredstva za potrebe delovanja sveta delavcev, predvsem pa za:

- nakup strokovne literature
- izobraževanja članov
- plačilo članarine za ZSDS
- prevozne stroške
- PTT stroške
- sprejem in pogostitev strank in
- morebitne druge potrebe.

## Izvajanje zakonskih pravic in pristojnosti sveta delavcev

### Obveščanje (89. in 90. člen ZSDU)

Aktualna uprava Luke Koper **dosledno uresničuje dolžnost obveščanja sveta delavcev** o vseh vprašanjih iz 89. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju: ZSDU). Obveščanje

poteka na **rednih sejah SD**, ki so praviloma sklicane enkrat mesečno, ali **na izrednih sejah**, ki se po potrebi skličejo zaradi nujnosti reševanja posameznih vprašanj oziroma odločanja o neodložljivih zadevah.

Obveščanje s strani uprave poteka v pisni ali ustni obliki, neposredno na seji ali izven nje. Redno obveščanje SD poteka tudi **prek delavskega direktorja**, ki je v stalnem stiku s predsednikom SD in ostalimi člani delavskega predstavništva. Konkretna vprašanja, o katerih uprava redno obvešča SD, se nanašajo predvsem na gospodarski položaj družbe, razvojne cilje in stanje poslovanja družbe. V primeru predlaganih sprememb v organizaciji poslovanja ali tehnologiji dela, **uprava upošteva določila 90. člena ZSDU** v smislu pravočasnosti in kakovosti obveščanja pred sprejemom dokončnih odločitev. V primerih, ko SD zahteva dodatna pojasnila ali vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o konkretnih zadevah, uprava za to zadoži pristojno strokovno službo. SD praviloma že na rednih ali izrednih sejah sprejme sklepe, s katerimi se opredeli do konkretnih vprašanj oziroma informacij, ki so bile posredovane s strani uprave.

Trenutno SD z uresničevanjem participacijske pravice do obveščenosti (89. in 90. člen ZSDU) nima težav, so se pa te **pojavnje v preteklosti**, predvsem zaradi nenehnih menjav članov uprave in političnega kadrovanja.

### Skupno posvetovanje (93. in 94. člen ZSDU)

Skupna posvetovanja SD in uprave se izvajajo **skladno z določili 93. in 94. člena ZSDU**. Uprava družbe pred sprejemom odločitve glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj varnosti in zdravja pri delu pisno obvešča SD in zahteva skupno posvetovanje. Potrebno dokumentacijo uprava **posreduje predsedniku SD**, s katerim se tudi **dogovori o datumu izvedbe skupnega posvetovanja**. Do predlaganih odločitev posloводства se SD opredeli na redni oziroma izredni seji, kjer se ugotavlja, ali so potrebna dodatna pojasnila s strani uprave. Skupno posvetovanje se izvede na naslednji seji SD, ali pa se za to imenuje odbor, ki zastopa sprejeta stališča SD. V primeru prevelikega razhajanja stališč med SD in upravo se obe strani **zavežeta k nadaljevanju pogovorov za usklajitev stališč**. Konkretna vprašanja, o katerih potekajo skupna posvetovanja, se nanašajo na spremembe v sistemizaciji delovnih mest,

organizaciji dela v posameznih enotah in sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja.

Trenutno SD z uresničevanjem te participacijske pristojnosti (skupno posvetovanje) nima težav, so se pa te **pojavnje v preteklosti** v obliki sprejemanja dokončnih odločitev uprave, kljub nasprotnim stališčem SD.

### Soodločanje v obliki soglasja SD (95. in 96. člen ZSDU)

Tudi ta participacijska pristojnost SD se **uresničuje skladno z ZSDU**. Konkretna vprašanja, o katerih je SD soodločal s soglasjem, se nanašajo na merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev in kriterije za napredovanje delavcev ter kriterije za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi. Večjih problemov v zvezi s to obliko uresničevanja participacije SD v preteklosti nismo imeli. V enem primeru je **uprava delno spremenila svojo odločitev** zaradi nestrinjanja SD in argumentiranih zadržkov za podajo soglasja.

### Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca (»pravica veta«)

Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca (»pravica veta«) po 98. členu ZSDU je bila **v preteklosti uporabljena dvakrat**. V prvem primeru je posloводство kršilo dolžnost obveščanja SD in skupnega posvetovanja pred sprejemom dokončne odločitve glede kadrovskih vprašanj. V drugem primeru pa je posloводство sprejelo odločitev o spremembi merila za ocenjevanje delovne uspešnosti brez predhodnega soglasja SD.

Končni rezultat v obeh primerih so-upravljaljskih sporov je bila **razveljavitev že sprejetih odločitev posloводства** ter vrnitev v prvotno stanje.

### Proaktivno (samoiniciativno) delovanje SD

Svet delavcev Luke Koper se trudi v čim večji meri **delovati tudi proaktivno**, se pravi na lastno iniciativo dajati najrazličnejše pobude in predloge poslovodu, ki so v korist delavcev, in sprožati določene akcije. Naj naštejemo le **nekaj pomembnejših**:

- Po uničujočem žledu leta 2014 na Postojnskem smo na pobudo SD v podjetju zbrali približno 16.000 evrov sredstev in jih namenili PGD Postojna za nakup gasilske opreme.

- SD je organiziral poziv zaposlenim v boju proti prodaji Luke Koper. Skoraj vsi zaposleni smo se odločili proti prodaji podjetja in s tem dali vedeti, da nam ni vseeno za usodo podjetja in zaposlenih v njem.
- Zaradi vse večjega pretovora in posledično ozkega grla na enotirni železniški progi Koper – Divača je sledil poziv s strani sveta delavcev Luke Koper lokalni skupnosti in širši slovenski javnosti za zbiranje podpisov v akciji »LUKE NE DAMO – HOČEMO 2. TIR«. Organizirali smo stojnice v vseh primorskih mestih in v vseh večjih mestih v Sloveniji. Zbrali smo več kot 25.000 podpisov podpore. K temu smo pozvali tudi vse primorske župane, ki so nas s svojimi podpisi tudi podprli. Predstavniki SD Luke Koper smo obiskali skoraj vse parlamentarne stranke v Državnem zboru in jim iz »prve roke« predstavili nujnost izgradnje 2. tira.
- Nato se je razvila in stopnjevala velika civilnodružbena akcija civilne iniciative »VSTALA PRIMORSKA – VSTANI SLOVENIJA«. Po vseh teh dogodkih, javnih pozivih in pritiskih stroke v logistiki je bilo s strani države ustanovljeno podjetje 2TDK, d.o.o.
- V podjetju imamo odbor za obravnavo morebitnih prijav mobinga, ki je sestavljen iz članov SD, psihologinje in mediatorja, ki se v podjetju uspešno ukvarja s temi vprašanji in jih obravnava z vso resnostjo.
- V podjetju imamo tudi zelo dobro poskrbljeno za športne aktivnosti zaposlenih, že desetletja je ustanovljeno športno društvo Luke Koper. Zaposlenim nudimo številne športne aktivnosti.
- V podjetju Luka Koper, d.d., imamo tudi hčerinsko podjetje INPO d.o.o., ki poskrbi za zaposlene, ki ne morejo več

opravljati dela v matični družbi, zaradi različnih zdravstvenih omejitev.

- Zaposlenim nudimo možnost koriščenja luških počitniških zmogljivosti v Kranjski Gori, na Pokljuki in v Čezsoči.

## Poročilo nadzornemu svetu

Poročilo nadzornemu svetu o stanju soupravljanja v družbi s predlogi ukrepov, kakršnega predvideva določba drugega odstavka 80. člena ZSDU, se **do sedaj ni pripravljalo**. Po izvolitvi nove sestave SD in kasnejših dogajanj z Luko Koper (poskus menjave nadzornikov, blokada Luke Koper...), je konec leta 2016 tik pred zdajci sicer prišlo obvestilo, da moramo pripraviti poročilo za sejo nadzornega sveta. Ker pa je bilo vse skupaj prehitro, smo se dogovorili, da se bo poročanje nadzornemu svetu **pričelo izvajati prihodnje leto**.

## Sodelovanje SD z »bazo«

Kot je bilo že omenjeno, so predstavniki v SD zaposleni po posameznih terminalih (t. i. »profitni centri«) ali po strokovnih službah. Komunikacija članov SD in zaposlenih poteka **s posamezniki ali s skupino zaposlenih na posameznem terminalu ali strokovni službi**. Ker smo ugotovili (vse informacije niso prišle do nas in od nas), da to ni dovolj, smo prvič v zgodovini podjetja, leta 2016, **organizirali zbor delavcev**. Na tem zboru, ki je bil tudi medijsko izpostavljen, smo obvestili vse zaposlene, kako se lastnik (država) obnaša do podjetja (predlog odpiranja koncesijske pogodbe, nepotrebnost gradnje drugega tira,...). Zbor je sprožil val ogorčenja in rezultat čez nekaj dni je bila blokada podjetja s strani zaposlenih. Svet delavcev je takrat nemudoma **prevzel vlogo mediatorja med delavci in upravo Luke Koper**.

Ugotovili smo, da je sprotno reševanje problemov ključnega pomena, zato smo v

SD na eni izmed rednih sej sestavili **odbor, ki bo mesečno organiziral sestanke po terminalih ali strokovnih službah**. Na te sestanke so vabljeni vsi zaposleni terminala ali strokovne službe. Vsak terminal ali strokovna služba ima vsake tri mesece tudi »**tim za kakovost**«, katerega se po novem udeležujejo tudi posamezni člani sveta delavcev. Po teh sestankih in po sestankih »**tima za kakovost**« se nato izdela poročilo, vsebina pa se predstavi na naslednji redni seji sveta delavcev.

**Zapisniki sej** se po potrditvi le-teh objavljajo na luškem intranetu pod rubriko »**upravljanje podjetja/svet delavcev**«, ki je dostopen vsem zaposlenim. Zapisnike se tudi natisne in izobesi še na oglasne deske po celotnem pristanišču. V tem mandatu smo se uspeli dogovoriti s strokovno službo za odnose z javnostjo, da imamo **v glasilu »Luški glasnik« vedno eno stran namenjeno za obveščanje in poročanje zaposlenim o delu sveta delavcev**. Ta stran je namenjena tudi za sindikat.

## Sodelovanje SD s kadrovsko službo

Svet delavcev **sodeluje z vsemi strokovnimi službami**. Ko pa gre za zaposlene, vprašanja s področja kolektivnih pogodb, sprememb organizacijskih predpisov in na splošno za vprašanja, ki so pomembna pri upravljanju in vodenju družbe, SD vabi na seje kadrovsko službo in skupaj rešujemo tekoče zadeve. Ena takih zadev je bila, ko je odbor SD pripravil pravilnik o mobingu in v zvezi s tem zahteval zaposlitev psihologa. V zelo kratkem času smo potem v družbi tudi dejansko sistemizirali novo delovno mesto in zaposlili psihologa.



**Udeležence študijskega srečanja je v imenu gostiteljev najprej nagovoril predsednik uprave Luke Koper gospod Dragomir Matić.**





Piše:  
Mladen Jovičić

## Predstavniki delavcev v organih Luke Koper

*Zaposleni v Luki Koper imamo svoje predstavnike tako v nadzornem svetu kot tudi v upravi družbe, ki v teh organih aktivno zastopajo interese delavcev.*

### Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Nadzorni svet Luke Koper šteje **devet članov**, od tega jih je **šest izvoljenih s strani kapitala**, in sicer na skupščini družbe. Država zaradi večinskega lastniškega deleža imenuje štiri člane nadzornega sveta, enega pa imenuje Kapitalska družba, d.d. Enega od teh šestih članov nadzornega sveta lahko predlaga v izvolitev občina ali občine, na območju katerih leži kopenski del območja pristanišča. V trenutni sestavi ima Mestna občina Koper svojo predstavnico. Preostali **trije člani smo predstavniki delavcev**, izvoljeni pa smo s strani trinajstčlanskega sveta delavcev Luke Koper. Vsem članom nadzornega sveta Luke Koper mandat traja štiri leta. Prav tako lahko svet delavcev svoje predstavnike v nadzornem svetu tudi odpokliče.

Poslovnik sveta delavcev Luke Koper določa, da morajo biti zastopani v nadzornem svetu **tako delavci strokovnih služb kot tudi delavci profitnih centrov (terminalov)**. Kandidate za nadzorni svet lahko predlagajo reprezentativni sindikati ali pa najmanj ena petina članov sveta delavcev. Posebnih pogojev, katere bi morali izpolnjevati kandidati ni, pri čemer se lahko kandidate zbira le med člani sveta delavcev in med ostalimi zaposlenimi. Svet delavcev pred izvolitvijo obravnava kandidate »v živo« na seji, kjer podajo svoj življenjepis in predstavijo videnje svoje vloge v nadzornem svetu.

Glede na način, kako deluje nadzorni svet, predvsem glede na to,

- da so teme in vprašanja pogosto vezana na dolgoročne projekte, kateri so lahko v nekaterih fazah zelo občutljivi za javno objavo, in
- da je zato že po inerciji velika večina gradiv nadzornega sveta označena z oznako »*strogo zaupno*«,

je **vprašanje poročanja oziroma usklajevanja delovanja delavskih nadzornikov s svojim »nadrejenim«**, tj. svetom delavcev, kritičnega pomena. Člani nadzornih svetov za posledice svojih dejanj odgovarjajo z lastnim premoženjem, enako morajo dokazovati osebno neodvisnost pri odločanju. Lahko bi rekli, da je sistem precej neustrezen za potrebe in želje sveta delavcev glede črpanja informacij in usmerjanja ali nadziranja svojih delegirancev v nadzornem svetu družbe.

Zato se v Luki Koper držimo osnovnega poslanstva, ki ga imamo predstavniki delavcev v nadzornem svetu. **Delavski nadzorniki zastopamo predvsem interese delavcev**. Čeprav ima lahko marsikateri poslovni proces v družbi vplive in posledice na položaj delavcev, moramo delavski nadzorniki zaznati tiste procese, ki imajo večji neposredni vpliv na našo usodo. O teh vplivih na primeren način **poročamo in se posvetujemo s svetom delavcev**. Vse tiste procese, ki so bolj vezani na poslovanje družbe, moramo skrbno spremljati, po potrebi zahtevati dodatne podatke od uprave družbe, ali celo neposredno stopiti do skrbnika procesa, ter poskrbeti, da smo, kolikor se da, na jasnem glede morebitnih tveganj za položaj delavcev. Informacij o takšnih poslovnih procesih mogoče ni nujno deliti s

svetom delavcev, vsaj dokler so parametri procesa v nekem pozitivnem, **ne tveganem območju za položaj in prihodnost delavcev**. O zadevah, ki jih na svetu delavcev obravnavamo, le-ta lahko zavzame stališče in poda nadzornikom priporočilo ali usmeritev za odločanje, ni pa zagotovo, da bomo nadzorniki to usmeritev tudi sprejeli, saj moramo odločati po lastni vesti in v dobro delavcev.

Ni dvoma, da **delavski nadzorniki pri svojem delovanju nosimo breme odgovornosti in tveganja**, zato je najbolj pomembno (v delavskih predstavništvih in s sindikati) **ustvariti in vzdrževati enotnost in zaupanje**, ter raje prevzemati naloge in odgovornosti, kot meriti napake in krivdo pri drugih. Delodajalec in lastniki zelo »skrbijo«, da je položaj delavcev in delavskih predstavništev težak, neugoden in tvegan, zato se moramo delavci organizirati tako, da **vsa bremena čim bolj razporedimo na čim večje število posameznikov in/ali skupin**.

### Delavski direktor – predstavnik delavcev v upravi

Svet delavcev Luke Koper skladno z zakonom predlaga tudi kandidata za **delavskega direktorja, ki je polnopravni član uprave**. Postopek izbire kandidata za delavskega direktorja se opravi v svetu delavcev, imenuje pa ga – enako kot druge člane uprave – nadzorni svet družbe.

Delavski direktor je še en zastopnik delavcev v soupravljalni veji. Tudi on **sodeluje na sejah sveta delavcev**, še močnejše pa so njegove **vezi z delavskimi nadzor-**

niki, saj so gradiva, ki jih obravnava uprava in potem nadzorni svet, ista. Čeprav je po funkciji delavski direktor član uprave, delavci ne moremo in ne smemo pričakovati, da bo le-ta dosegal kakšne velike spremembe v družbi, saj je samo eden od štirih članov uprave družbe, zato bo težko dosegal ugodne izide pri glasovanju na sejah uprave. Enako velja za predstavnike

delavcev v nadzornem svetu, kjer je razmerje sil vezano na dejstvo, da smo delavci v manjšini (razmerje je 3 : 6 v prid kapitala).

Za soupravljalno vejo delavcev je ključnega pomena dejstvo, da je delavski direktor neposredno udeležen v delu uprave, saj ima tako vpogled v vse informacije s prav vseh področij delovanja družbe. To je

»zlato jajce«, ki ga je dobro imeti, če upoštevamo dejstvo, da so vsi propadi podjetij ali močne slabitve podjetij ter poslabšanja položaja delavcev, delna odpuščanja ali pa odpuščanje vseh delavcev, povzročena za zaprtimi vrati sumljivih uprav in direktorjev, kjer delavci niso imeli dostopa do podatkov, še manj pa so lahko sodelovali pri odločanju.

## Sodelovanje sveta delavcev s sindikatom v podjetju

*Na splošno lahko ugotovimo, da gre v bilanci interakcij med svetom delavcev in sindikatom v večini za delovanje sindikata v svetu delavcev oziroma soupravljalni veji delavskega boja in ne samo za sodelovanje med svetom delavcev in sindikatom.*

Ko govorimo o sodelovanju sveta delavcev s sindikatom v podjetju, običajno mislimo na **formalno sodelovanje**, ki izhaja iz različnosti vlog in pristojnosti sveta delavcev in sindikata. V teh primerih je dobro, da svet delavcev in sindikat opravita nujno izmenjavo informacij in mnenj ter se uskladi. V Luki Koper bi lahko rekli, da imamo kontinuirano sodelovanje. Predstavniki sindikata so **vabljeni na vse seje sveta delavcev** enako kot člani sveta delavcev (svetniki), kar pomeni, da dobijo tudi predlagani dnevni red, lahko sodelujejo v razpravah na sejah, ter imajo vpogled v zapisnike sej. Vpogled v zapisnike sej imajo tudi vsi zaposleni v družbi.

Še bolj pa velja izpostaviti dejstvo, da je bila večina kandidatov izvoljena v svet delavcev **na predlog sindikata**. Jasno je, da ima med dvema možnima načinoma kandidiranja za volitve v svet delavcev ogromno prednost sindikat, saj ima le-ta zgrajeno organizacijsko strukturo in deluje sistematično. Redki so kandidati, ki z zbiranjem petdesetih (50) podpisov uspejo zbrati dovolj glasov na volitvah, in biti izvoljeni v svet delavcev. Vprašljiva je posameznikova sposobnost in kapaciteta za celovito, dosledno in popolno opravljanje vloge člana sveta delavcev. Ni dvoma, da bo kandidat, ki **ima za seboj infrastrukturo organizacije, kot je sindikat**, imel tudi več možnosti za kakovostno delovanje v svetu delavcev.

V zvezi s tem lahko ugotovimo, da gre v bilanci interakcij med svetom delavcev in sindikatom v večini za **delovanje sindikata v svetu delavcev oziroma soupravljalni veji delavskega boja** in ne samo za so-

delovanje med svetom delavcev in sindikatom. Ob pomanjkanju delavske moči bo svet delavcev zelo verjetno obstajal in deloval na precej simbolični ravni. To pa zato, ker je brez uveljavljene, na moči postavljene delavske organizacije težko pričakovati konstruktiven odziv delodajalca, tako pri vprašanih v domeni sveta delavcev kot tudi pri vprašanih, ki jih odpira sindikat. Bodimo realni, danes ne najdeš delodajalca, ki bi ga zanimalo organizirano delavstvo, še manj pa bo podpiral delavstvo za dialog in sodelovanje. Skoraj vsi primeri nam sporočajo, da delodajalca zanimajo: večji profit, nižji stroški dela in čim manj obveznosti iz delovnega razmerja. Svet delavcev in ostali soupravljalni organi so v sodobnih razmerah bolj redka dobrina, da ne rečemo luksuz. Za luksuz je potrebno imeti presežek, v našem primeru je to delavska moč.

V Luki Koper je v aktualni sestavi sveta delavcev **deset članov iz vrst sindikata** (Sindikata žerjavistov p.d. – Luka Koper).

Spremljamo že tretji mandat, ko v svetu delavcev večino tvorijo svetniki iz članstva sindikata. V tem obdobju je **svet delavcev odlično opravil svoje poslanstvo**. Zgradil je celovito soupravljalno vejo, vzpostavil konsistentno vodenje in nadzor in omogočil proaktivno sodelovanje vseh delavcev v družbi skozi obveščanje in sestanke z delavci na terenu.

Treba je poudariti, da smo delavci samo eni. Izpostavljanje različnosti vlog soupravljalne delavske veje in sindikata ter nezdržljivosti sveta delavcev in sindikata, izhaja iz delodajalske miselnosti, ki pa je **usmerjena v razdruževanje delavcev**, prej kot v združevanje. Spomnimo se, da kandidati v svet delavcev predlagajo sindikati, torej se sindikati namensko vključujejo v svet delavcev, kandidatura z listo podpornikov posamezniku pa je lahko pomembna in dobrodošla predvsem tam, kjer sindikata ni.

**Mladen Jovičić**





Piše:  
mag. Rajko Bakovnik

Strokovni posvet ZSDS o problematiki prekarne dela

## Prekarno delo ... in kje so tukaj sveti delavcev?

*Današnji čas vse bolj zaznamuje negativen razvoj trga dela v smeri čedalje večje fleksibilnosti oziroma prekarnosti, ki dramatično znižuje delavske, državljske in navsezadnje tudi elementarne človeške pravice. »Kaj lahko pričakujemo od takšnega razvoja dogodkov na trgu dela? Kaj to pomeni za nadaljnji razvoj razmerja med delavci in delodajalci? Kako se učinkovito zoperstaviti takšnemu razvoju? Kje so pri tem sveti delavcev, oziroma kakšna je lahko njihova vloga v podjetjih pri omejevanju prekarne dela?« ... so bila osnovna vprašanja, na katera smo iskali odgovore na decembrskem strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije. V nadaljevanju predstavljamo glavne poudarke z omenjenega posveta.*

### Bistvo problema

V svetu, Evropi in tudi pri nas že nekaj časa skokovito narašča »**vzporedni trg dela**« – **prekarne delovne aktivnosti**, ki se lahko opravljajo znotraj delovnega razmerja, na podlagi pogodb o zaposlitvi za določen čas ali izven delovnega razmerja, navadno na podlagi pogodb civilnega prava, predvsem podjemnih ter avtorskih pogodb. Sam pojem »**prekaren**« označuje negotovo, navadno slabo plačano, začasno zaposlitev.

**Osnovni problem prekarne oblike dela** (zaposlitev za določen čas, študentsko delo, zaposlitev za krajši delovni čas, samozaposlitev – s.p., agencijsko delo...) je **kozeno znižanje socialne varnosti in zaščite**: tako zaposleni večinoma ne prejemaajo zadostnega plačila za preživetje, so brez pravic do plačanega dopusta in regresa, malice, povračila stroškov za prevoz na delo in nimajo plačanih prispevkov (za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti ter prispevkov iz naslova starševskega varstva) ter nekaterih drugih pravic iz delovnega razmerja.

Takšen **negativni razvoj trga dela v smeri vse večje fleksibilnosti oz. prekarnosti** v Sloveniji potrjuje vrsta podatkov: število oseb, zaposlenih prek agencij za posredovanje dela se je zgolj od januarja 2014 do julija 2016 povečalo iz 6.220 na 15.532, torej več kot podvojilo; število samozaposlenih oseb (brez kmetov) se je v istem času povečalo iz 63.191 na 68.584. V letu 2015 se je po poročanju Inšpektorata RS za delo nadaljeval trend zlorab na področju prepovedi sklepanja pogodb civilnega prava ob obstoju elementov delovnega razmerja (SURS, IRSD, 2016).

**Beg iz delovne zakonodaje za delodajalce**, ki uporabljajo tovrstni »poslovni model«, tako da se spreminjajo v naročnika oz. uporabnika storitve, **pomeni beg iz pravno formalnih obveznosti do spoštovanja delovnih in socialnih pravic**. Ob sedanjosti intenzivnosti širitve tega »poslovnega modela«, ki v osnovi razbija odnos delodajalec – delavec na vse večjo množico odnosov med enim naročnikom in vrsto »podjetnikov«, bodo, po najbolj črnem scenariju, v prihodnje klasične oblike zaposlovanja zamenjane s prekarimi – **delo bo torej**

**postalo vse bolj negotovo, začasno in slabo plačano.**

### Iz razprave

Na izjemno razsežnost problematike »fleksibilizacije in prekarizacije« današnjega trga dela, ki vse bolj pridobiva oblike prave epidemije, z dramatičnimi posledicami na kakovost dela, ekonomsko in socialno negotovost zaposlenih, je v uvodni predstavitvi opozoril **Goran Lukić, vodja Delavske svetovalnice** – organizacije, namenjene zagovorništvo, varstvu, promociji in razvoju delavskih, socialnih ter statusnih pravic najbolj ranljivih skupin. V svoji razpravi je predstavil tudi konkretne primere »slabe prakse« v slovenskem poslovnem okolju, se dotaknil odgovornosti delodajalcev in države ter predstavil svoj predlog potrebne strategije in ukrepov za odpravo oz. regulacijo negotovih oblik dela, kar zadeva tudi vlogo, pristojnosti in še zlasti poslanstvo svetov delavcev v podjetjih. (več o tem na strani 17 te številke ED, v prispevku Gorana Lukića: Beg iz delovne zakonodaje – kako ukrepati?)

V nadaljevanju je bilo iz številnih razprav mogoče izluščiti, da se je problematika



negotovih oblik dela **praktično razširila skoraj na vsa podjetja**, pri čemer je prevladovala predvsem pozitivna naravnost udeležencev za izboljšanje sodelovanja med sveti delavcev in sindikati (enoten »delavski blok«) pri omejevanju prekarnege dela v podjetjih. Vrsta razprav in ugotovitev se je dotaknila problematike **skromne participacijske kulture** ter precej razširjenega kršenja soupravljaljskih pravic s strani delodajalcev, ki se v praksi kaže že z nespoštovanjem najbolj elementarne obveznosti iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – do obveščanja sveta delavcev. Po drugi strani je na odpor zaposlenih – posameznikov, kljub očitnim in hudim kršitvam delovnopravne zakonodaje, nemo-goče računati, predvsem zaradi strahu pred sankcijami delodajalcev. Iz vseh razprav pa lahko strnemo skupno zavedanje, da so **sveti delavcev v podjetjih poklicani in pravi naslov za reševanje te problematike**, tako z organiziranimi/povezanimi (v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije, sindikatov in sorodnih institucij) zunanjimi pritiskami za izboljšanje delovne zakonodaje,

kot tudi z učinkovitimi proaktivnimi dejavnostmi in uveljavljanjem participacijskih pristojnosti na ravni podjetij.

### Kako naprej?

Ne glede na tokrat šele prvi strokovni posvet ZSDS o problematiki »prekarnosti«, v skladu s siceršno vlogo združenja, da redno odpiramo aktualno problematiko, ki zadeva tudi delovanje svetov delavcev, s čimer članom zagotavljamo potrebne strokovne podlage za njihovo učinkovitejše delovanje v konkretni praksi, smo že na tem posvetu sprejeli **nekaj konkretnih zaključkov, zavez in priporočil**, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Ob enotnem zavedanju, da sta najpomembnejša vloga in moč svetov delavcev pri razreševanju/omejevanju problematike »prekarizacije« dela predvsem v njihovem **proaktivnem delovanju na tem področju** – se svetom delavcev priporoča:

1. da v svojih podjetjih skrbno in stalno spremljajo ter se vključujejo v vse postopke kadrovanja (zaposlovanje, odpuščanje, od-

daja dela zunanjim izvajalcem, najemanje zunanjih storitev, outsourcing ipd.), pri čemer svojo vlogo in vpliv za dosledno spoštovanje zakonitosti vseh teh postopkov ter tudi razvoja dolgoročnosti in kakovosti dela lahko podprejo z vrsto obstoječih pristojnosti po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Zakonu o delovnih razmerjih in Zakonu o trgu dela (bolj natančno na 17. strani te številke ED, v prispevku Gorana Lukića);

2. da se priključijo in podprejo pobude ZSDS, v sodelovanju s sindikati, Delavsko svetovalnico in drugimi sorodnimi institucijami, za nujno potrebne zakonske oz. sistemske spremembe za omejevanje prekarnege dela;

3. hkrati se je vodstvo ZSDS zavezalo, da v sodelovanju s sorodnimi institucijami čimprej pripravi tudi ustrezne in potrebne strokovne podlage (opomnik, nabor potrebnih ukrepov in aktivnosti za SD) ter strokovno skupino za neposredno pomoč in svetovanje svetom delavcev v podjetjih na tem problemskem področju.

## VPRAŠANJA – ODGOVORI

### Plača poklicnega člana sveta delavcev kot »povprečje plač za enako izobrazbo«

#### Vprašanje:

Zanima nas, kako razlagati določbo tretjega odstavka 64. člena ZSDU, da je poklicni član SD upravičen do »plače, ki jo prejema zaposleni v družbi z enako izobrazbo«. Naša pravna služba trdi, da je s tem mišljen povprečni »tarifni količnik« te kategorije zaposlenih, mi pa menimo, da pri tem ni mogoče upoštevati samo »osnovne« plače. Vprašanje je tudi, kaj pravzaprav pomeni »enaka izobrazba«?

#### Odgovor:

Zakonski pojem »plača« je – če ni v posameznih primerih izrecno določeno drugače – treba razlagati v smislu določbe drugega odstavka 126. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki se glasi: »(2) Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno

s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.« V tem delu torej lahko v celoti pritrdimo vašemu stališču, kajti tarifni razredi in tarifni količniki seveda določajo zgolj osnovno plačo, ne pa tudi dela plače iz naslova delovne uspešnosti in dodatkov, ki se kasneje sicer pri poklicnih članih sveta delavcev običajno ne določa več posebej.

Kadar je tako razumljena »plača« določena kot osnova za druge prejeme (npr. razna nadomestila, odpravnine, plače na primerljivih delovnih mestih in podobno), se mora zaradi izravnave nihanj v višini mesečne plače nujno upoštevati povprečje dejansko prejetih plač v določenem obdobju (običajno je to zadnje trimesečje). V nasprotnem ni jasno, kateri od različnih zneskov mesečnih plač naj bo pri tem relevanten.

Glede razlage pojma »plača, ki jo prejema zaposleni v družbi z enako izobrazbo« pa je po našem mnenju edino logično, da se upoštevajo delavci, ki imajo enako stopnjo strokovne izobrazbe. Zahteva, da morajo imeti tudi enako smer izobrazbe, bi bila neživiljenjska, kajti v tem primeru lahko pride do situacije, ko drugih delavcev z enako izobrazbo v družbi sploh ni. Tudi če

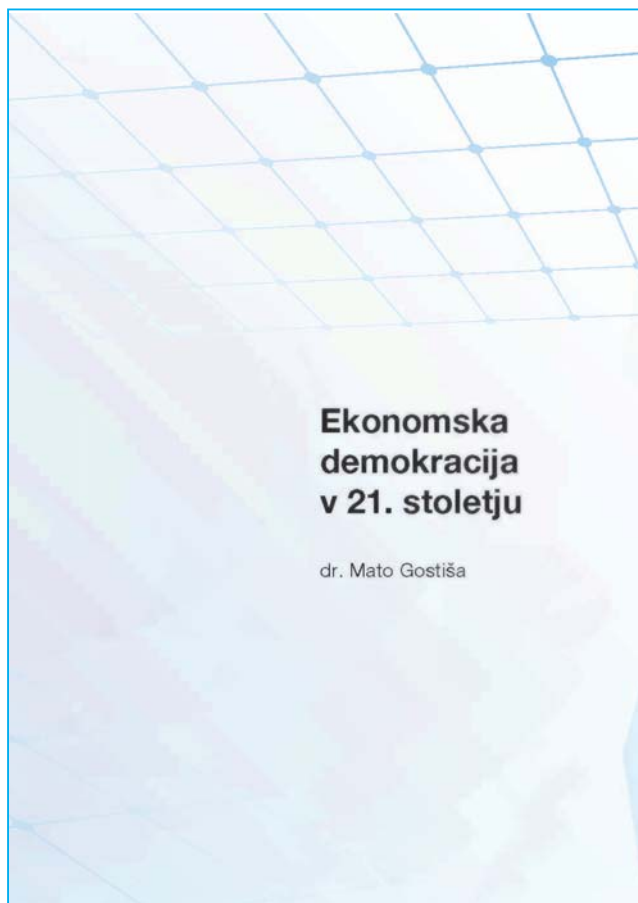
so, pa se njihove plače običajno med seboj bistveno ne razlikujejo, tako da bi bilo v tem primeru vseeno, če bi ostali le pri kriteriju plače, ki jo je delavec prejemal pred nastopom konkretne funkcije. Razlike med plačo po enem ali drugem kriteriju bi bile namreč v tem primeru tako majhne, da skorajda ne bi imelo smisla v zakonu določati vsakega posebej in ločeno. Če zamenjamo vrsto in uporabimo le stopnjo zahtevane izobrazbe, pa so seveda razlike v plačah lahko že bistveno večje, tako da konkretna alternativa vendarle dobi svoj praktični smisel in pomen.

Pri tem odgovoru pa ne zahajamo v vprašanje, ali takšno nagrajevanje dela poklicnih članov sveta delavcev, kakršno izhaja iz zakona, ustreza načelu »plačila po dejanskem delu«, ali pa bi bilo treba to delo posebej »sistemizirati« in ovrednotiti (vendar ne v redni sistemizaciji delovnih mest, ampak v participacijskem dogovoru), pri čemer ni pomembno, kdo konkretno ga opravlja in kakšno izobrazbo ima. O tem morda več kdaj drugič.

Odgovor pripravil:  
**dr. Mato Gostiša**

# Nova knjiga

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



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

*(Iz spremne besede dr. Jožeta Mencingerja)*

Enotna cena knjige je 29,50 €, naročite pa jo lahko pri ŠCID, Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj, e-naslov: [scid@siol.com](mailto:scid@siol.com)

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica znanosti s področja managementa, profesorica na Fakulteti za management Univerze v Kopru; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator in strokovni sodelavec ŠCID; **Jernej Štromajer**, doktorand na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, strokovni sodelavec SD; **Jože Bajuk**, univ. dipl. pravnik, magister sociologije, zunanji strokovni sodelavec ŠCID; **Goran Lukič**, univ. dipl. politolog, predsednik Delavske svetovalnice; **Dragomir Matić**, predsednik uprave Luke Koper, d.d.; **Stojan Čepar**, delavski direktor v Luki Koper; **Mirko Slosar**, predsednik sveta delavcev v Luki Koper; **Mladen Jovičič**, predsednik Sindikata žerjavistov in delavski predstavnik v nadzornem svetu Luke Koper; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved in direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije s področja industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

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

ISSN 1855-8259



# Študijsko srečanje članov ZSDS v Luki Koper

Tradicionalno študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), ki je vsako leto enkrat organizirano neposredno v enem izmed slovenskih podjetij zaradi spoznavanja in izmenjave različnih soupravljalških izkušenj, je letos gostil Svet delavcev Luke Koper. Potekalo je 17. februarja, udeležilo pa se ga je več kot 130 delavskih predstavnikov (članov svetov delavcev in predstavnikov delavcev v organih družb) iz vse Slovenije.

