



Piše:  
Mag. Edita Krajnović

# Za rast potrebujemo participacijski in tudi družbeni dogovor

*Ni naključje. Istega leta, ko je v Združenju Manager nastala pobuda za družbeni dogovor, se Združenje svetov delavcev poglobljeno ukvarja s sklenitvijo participacijskih dogovorov. Dejstvo je, da potrebujemo oboje. Zakaj in kako priti do tega, da bo oboje ne le nastalo, temveč zaživelo? Ni bližnjic. Potrebno je troje: 1) učenje, s katerim bomo uvideli in sprejeli nove vzorce, 2) vzpostavljane zaupanja in 3) komunikacija, v najbolj prvinskem pomenu besede.*

**Ideja za družbeni dogovor** je nastala, da v Sloveniji presežemo neučinkovite dialoge o plačah ter davkih na eni strani in družbeni blaginji na drugi. Ker ne gre za ali-ali temveč in: unijo ciljev ter blaginjo za vse. V pobudi in akcijskem načrtu ima pomembno vlogo menedžerska stroka. A ne le ta. Za uspeh potrebujemo **opolnomočene, kompetentne in dobronamerne predstavnike delavcev**.

»Na eni strani so bile neprestano zahteve zaposlenih, pa delodajalcev in iskanje formule dogovora. In na drugi strani države, ki nas prehitevajo po rasti, razvoju ter konkurenčnosti,« pojasnjuje izvršna direktorica Združenja Manager **Saša Mrak**. Kako presekat gordijski vozeli? Z drugačnim pristopom, drugim zornim kotom, kot je rekel Einstein: »Problemov ne moremo razrešiti na isti ravni razmišljanja, na kateri so nastali.«

**Aleksander Zalaznik**, predsednik Združenja Manager, razvoj pobude za družbeni dogovor povezuje z osnovno nalogo menedžerjev z inovativnostjo in učinkovitostjo zagotavljati stalno rast dobička in denarnega toka. To omogoča razvoj družb, nova vlaganja in nova delovna mesta. Pa tudi rast plač: »Pred petimi leti smo začeli javno poudarjati pomen dobička. Takrat ga je bilo v gospodarskih družbah zelo malo in smo v lastnih vrstah pozvali k njegovemu povečanju. Dosegli smo opazno izboljšanje. Zato je sedaj čas, da se celovito lotimo vprašanja plač,« usmerja k novemu razvojnemu izzivu menedžerske stroke.

Vztraja, da **plače lahko dvignemo le, če bomo dvignili produktivnost**: »Samo tako lahko povečamo bruto plače. Da z zaposlenimi ustvarimo več oz. ustvarimo enako, a z manj ljudmi – tako v obeh primerih dobimo ali sprostimo vire, da zopet ustvarimo nekaj novega. Iz tega izhaja pobuda, da se skušamo za prihodnjih pet let dogovoriti, da bi se neto plače poviševale hitreje, kot so se v dozdajšnjem obdobju. Rad bi, da bi prišli do družbene klime, ki bi zavedanje dvignila do te mere, da bi vsi direktorji začeli razmišljati, kako s tistim, kar imamo, ustvariti več.«

## Več kot stališča menedžmenta

Tako je nastal **predlog Združenja Manager za dogovor**: kaj lahko naredimo menedžerji, da v podjetjih dvignemo produktivnost in kako nam lahko – šele posledično, na podlagi doseženih rezultatov – pride nasproti država z ukrepi za konkurenčnejše poslovno okolje. Pobuda za družbeni dogovor, katere nosilec je Združenje Manager in ki za razliko od prejšnjih upošteva potrebo in nujnost zdrave ter vzdržne javne blagajne, je bila prvič javno objavljena na Januarskem srečanju 2019.

»Seveda smo takoj zatem dobili vprašanja o uresničevanju in konkretnih korakih. Ker družbeni dogovor zahteva širino pogleda in povezovanje deležnikov družbe, je Združenje Manager oblikovalo **strokovni organ, Observatorij**, v katerem poteka razprava, ali so ideje in predlogi, ki nastaja-

jajo, ustrezni, tako z vidika podjetij kot tudi celotne družbe,« razvoj družbenega dogovora opisuje Mrak. Ustanovni člani Observatorija so poleg Zalaznika in Mrakove še prof. dr. Dušan Mramor (predsednik), prof. dr. Vera Trstenjak, dr. Ali Žerdin, mag. Veljko Bole in pobudnik, mag. Jurij Giacomelli.

## Dolgoročni dogovor za preseganje zaostanka

Če želimo preseči razvojni zaostanek Slovenije ob vse bolj starajoči se družbi, potrebujemo dolgoročen družbeni dogovor, ki bi presegal mandat ene vlade in v katerem bi se posamezne skupine zavezale ciljem v zameno za nagrade. Vendar mora vsak od nas opraviti tudi svoj del naloge, zaveze,« na podlagi poglobljene študije izzivov produktivnosti dela v luči demografskih sprememb krmilo v smeri odgovornosti deležnikov družbe,« naravnava **Mramor**. Zavezo sindikatov vidi v tem, da bi bile plače v večji meri vezane na produktivnost zaposlenih, države usmerjene v zmanjševanje administrativnih omejitev ter manj populistično odločanje, zavezi delodajalcev pa naj bosta reinvestiranje in racionalizacija proizvodnje.

Prav zato se je ob začetku dela Observatorij usmeril v **razmejitev vlog deležnikov družbe** v procesu razvoja družbenega dogovora. »Managerji, gospodarstveniki moramo zagotoviti višjo produktivnost in dodano vrednost, kar prinaša višje plače. Država mora zagotoviti okolje, ki spodbuja

razvoj in krepiti vladavino prava; zaposleni pa morajo poskrbeti za vseživljenjsko učenje, ki je danes za to, da ostanejo kompetenčni, nujno. Če bo vsak od nas prevzel svoj del odgovornosti, bomo dosegli cilj, sklenili družbeni dogovor in z njim zagotovili večjo blaginjo za vse,« vloge ključnih nosilcev razvoja opisuje Mrak.

## Fokus: dvig produktivnosti, za višje plače in blaginjo vseh

Družbeni dogovor menedžerje spodbuja, da se še bolj posvetijo ukrepom za boljše poslovanje. »Namen je, da bomo produktivnost povečevali bolj kot v zadnjih dveh, treh letih in da bomo del tega namenili za povečanje plač. Država naj pride nasproti in primakne kakšen odstotek z nižjimi davki. Tako bi namesto 1,5-odstotne letne rasti plač morda prišli do 4-odstotne. V petih ali šestih letih bi se to precej poznalo. Želim videti splošno gibanje, kako narediti slovensko gospodarstvo še močnejše,« spodbuja **Zalaznik**. Poziv k družbenemu dogovoru je, pojasnjuje, skladen s ciljem 60.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, ki ga je v središču formule uspeha na 13. vrhu slovenskega gospodarstva jeseni 2018 postavila GZS.

Ljudi po drugih strani skrbi, da dvig produktivnosti dela pomeni, da bodo morali delati več, korist pa bo imel predvsem finančni kapital in lastniki podjetij. Je skrb upravičena? Kaj rast produktivnosti v resnici je in kako jo doseči na pravi način? Nikakor **ne gre za delati več, temveč v danem času ustvariti več**. Delovati bolj učinkovito. Bolj povezano, bolj skladno s skupnim ciljem rasti in blaginje, pojasnjujejo člani Observatorija. Gre za **premik od dela kot takega k pametnemu delu**.

## Pomembna vloga participacijskega dogovora

Participacijski dogovor je orodje, ki na ravni podjetij pomaga uresničevati družbeni dogovor. Gre za **novó pogodbo, ki v so-upravljanje podjetja in njegovega razvoja**

## Pet nasvetov za uspešno sklepanje participacijskega dogovora v našem podjetju – razmislite, za katere si je vredno vzeti čas:

**1. Kaj je naš cilj, zakaj v resnici želimo, da pride do dogovora?** Če želite dobre odnose, je to zelo splošno. Opredelite, kaj vam pomenijo dobri odnosi in zadovoljstvo zaposlenih. Ali to, kar si zastavljate, tudi merite? Ker – kar se izmeri, to se naredi.

**2. Kaj je interes in ambicija vodstva podjetja? Kaj za njih pomeni uspeh in kaj jih skrbi?** Poglobite se v izzive vašega podjetja v odnosu do konkurence. Kdo vas ogroža in zakaj? Kakšni so trendi v dejavnosti? Ali se vaši konkurenti razvijajo hitreje in zakaj?

**3. Spremenite svoje besede. Ne trdite, ne prepričujte. Zastavljajte vprašanja.** Če ste dobro opravili prva dva koraka, bo tretji prišel po naravni poti. Ker boste prešli od nekoga, ki nasprotuje in prepričuje, v sogovornika, ki mu je mar – tudi za to, kar čuti, želi in potrebuje manager, da uspešno vodi in razvija podjetje – v odnosu do konkurence in zunanjih silnic.

**4. Pomagajte, da sprejmejo vaš predlog vključevanja delavcev.** Povežite dogovor s strategijo in/ali cilji in ključnimi kazalniki uspeha podjetja, po katerih je merjeno vodstvo. To je eleganten in učinkovit način dogovora in njegovega življenja. Postavite participacijski dogovor kot vzvod za doseganje strateških ciljev podjetja.

**5. Spremljajte proces in izluščite, česa ste se iz njega vsi skupaj naučili.** Da bo to štartna osnova za naslednji krog, razvoj in rast. Uporabljajte za to medije v podjetju, ki so vam na voljo: interna glasila, portale, novičnike, oglasne deske – vse to so točke, ki ponujajo, da komuniciramo in se vsak dan česa novega naučimo. In vsi skupaj rastemo.

**povabi tudi zaposlene.** Kot kaže praksa podjetij z zgledno vključenostjo zaposlenih v so-upravljanje, na uspešen participacijski dogovor vplivata predvsem dva dejavnika, ki ju praviloma odrivamo, ali jima ne namenimo (dovolj) pozornosti:

**1. neprestano učenje in samo-izboljševanje,** poznavanje ne le zakonov in vsebine, ki jo želimo uveljaviti, temveč trud za razumevanje, kaj vse podjetje potrebuje, da posluje uspešno in raste;

**2. vzpostavljanje zaupanja,** ki ga zagotavljajo trije pogoji – dobronamernost (da igramo za isti cilj), sposobnost (da imamo potrebne kompetence – znanje, izkušnje in odnos – za vlogo, ki jo predstavljamo) in verodostojnost (da delamo oziroma naredimo to, kar rečemo).

Vezivo vsega je **komunikacija**, ki v svojem bistvu pomeni narediti *skupno*. Naše

podjetje, naši skupni cilji, naša rast in naš uspeh. Pa tudi odgovornost. Kot je bilo na jesenskem tematskem posvetu slišati **predstavnike svetov delavcev, si jih tega večina iskreno želi**. In jim je mar. To je dober štart, za tekmo, v kateri želimo, da slovenska podjetja – tako kot športniki – zmagujejo.

Naloga vseh, ki nam to še ni uspelo, a čutimo odgovornost do ljudi in podjetja, je, da se učimo, vztrajno treniramo in izboljšujemo. In ob tem **vztrajno, neprestano in odprto komuniciramo** ter pomagamo premagovati strah. Če bo vsak prevzel svoj del odgovornosti, bomo dosegli cilj: sklenili participacijski in družbeni dogovor za okolje, v kateri bomo rasli in se izboljševali vsi: okolje, ljudje, podjetja in družba kot celota.

## Iz načel Kodeksa etike Združenja Manager

### 2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev

Vir uspešnosti podjetja so sposobni in zavzeti sodelavci. Njihova energija in znanje omogočata razvoj in uspeh podjetja, zato se zavzemam za dobrobit vseh sodelavcev. Upoštevam, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.