



Piše:  
Lucija Glavič

ki govori o tem, da so poleg lastnikov pomembni tudi drugi deležniki, in je nujno, da podjetje naslavlja tudi njihova pričakovanja in potrebe. Eni izmed **najpomembnejših deležnikov organizacije pa so zaposleni**. Zaposleni so deležniki, ki imajo na organizacijo velik vpliv, prav tako pa ima organi-

zacija izreden vpliv nanje. Zaposleni oziroma delovne prakse organizacije in podjetja spadajo med najpomembnejše prispevke organizacije k trajnostnemu razvoju, saj pri tem soustvarja delovna mesta ter plače.

ve, ki jih ima s svojim delovanjem na zaposlene. Prepoznavna pa jih s **primernim vključevanjem in kakovostnim dialogom z zaposlenimi**. Podjetje s prepoznavanjem potreb deležnikov prepoznavna in naslavlja

*Pomembno je torej, da v okviru družbeno odgovornega poslovanja podjetje prepoznavna tudi pričakovanja, interese in vplive, ki jih ima s svojim delovanjem na zaposlene. Prepoznavna pa jih s primernim vključevanjem in kakovostnim dialogom z zaposlenimi.*

Resno in produktivno delo je bistven element človekovega razvoja, nezaposlenost pa je glavni vzrok socialnih problemov (ISO 26000).

Pomembno je torej, da v okviru družbeno odgovornega poslovanja podjetje prepoznavna tudi pričakovanja, interese in vpli-

tudi širše družbene potrebe in pričakovanja. V prvi vrsti je torej nujno, da je podjetje odgovorno do svojih zaposlenih. Eno od možnih orodij pri tem je tudi **certifikat Družbeno odgovoren delodajalec**.

**Metode vključevanja deležnikov** segajo dlje, kot jih predvideva ISO 26000:

Obveščanje	Posvetovanje	Vključevanje	Sodelovanje
<ul style="list-style-type: none"> <li>Javne informacije in objave</li> <li>Izobraževanje za deležnike</li> <li>Poslovna poročila in brošure</li> <li>Novičnik</li> <li>Spletna stran</li> <li>Pogodbe</li> <li>Dnevi odprtih vrat</li> <li>Oglaševalske aktivnosti</li> <li>Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankete</li> <li>Vprašalniki</li> <li>Intervjuji</li> <li>Sestanki</li> <li>Javna srečanja/soočanja</li> <li>Revizije</li> <li>Delavnice</li> <li>Svetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soupravljanje po ZSDU</li> <li>Kolektivna pogajanja</li> <li>Deležniški forum</li> <li>Svetovalni odbori</li> <li>Proces, ki išče konsenze</li> <li>Sodelovanje pri odločevanju</li> <li>Specifične fokuse skupine</li> <li>Zunanji nadzorni odbor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skupni projekti</li> <li>Partnerstvo</li> <li>Multi-deležniške iniciative</li> <li>Prostovoljstvo</li> </ul>

## Organizacijska participacija zaposlenih – imperativ koncepta »družbene odgovornosti podjetij«

*Brez predpostavke visoko razvite t. i. organizacijske participacije zaposlenih pravzaprav niti ni mogoče resneje razpravljati o »družbeni odgovornosti podjetij do zaposlenih«. Prav teorija družbene odgovornosti podjetij (DOP) namreč – poleg znanih t. i. motivacijskih teorij ter splošne teorije ekonomske demokracije – predstavlja glavno teoretično podstat celotni teoriji delavske participacije, zlasti še teoriji delavskega soupravljanja in udeležbe delavcev pri dobičku.*

**Družbena odgovornost podjetij (DOP)** do svojih ključnih deležnikov, predvsem seveda tudi do zaposlenih, je ena od temeljnih

integralnih sestavin celovitega koncepta družbene odgovornosti kot sodobne razvojne vizije v smeri ekonomsko uspešnej-

še, obenem pa socialno pravičnejše, kohezivnejše in tudi okoljsko odgovornejše družbe, kar je sicer danes – vsaj na načelni rav-



Piše:  
dr. Mato Gostiša

ni – bolj ali manj splošno sprejet in proklamiran dolgoročni družbenorazvojni cilj. Sistematična prizadevanja za nenehen napredek in razvoj vseh treh temeljnih oblik sodobne **organizacijske participacije zaposlenih/vključevanja zaposlenih v organizacijo**, se pravi:

- tako sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma delavskega soupravljanja,
- kot udeležbe delavcev pri dobičku podjetij,
- in – kolikor mogoče – tudi širšega notranjega lastništva oziroma participacije delavcev v lastništvu podjetij,

torej v bistvu pomenijo le načrtno sledenje temu teoretičnemu konceptu in postopno uresničevanje omenjenega dolgoročnega družbenorazvojnega cilja v praksi. In čas bi bil, da bi to **temeljno spoznanje o pravem teoretičnem bistvu in izjemnem praktičnem pomenu visoko razvitega sistema delavske participacije** končno začelo hitreje tudi širše prodirati tako v ekonomsko teorijo kot v menedžersko prakso, ki se na tem področju celo v 21. stoletju žal nikakor ne moreta izkupati iz arhaičnega (neo)klasičnega obravnavanja zaposlenih kot navadne »delovne sile« in »tržnega blaga«, ki ga podjetja pač – enako kot produkcijska sredstva – za plačo/mezdo kupujejo na trgu, in zato do njih načeloma nimajo nobene druge »družbene obveznosti« (razen, če imajo slučajno morda posebej »dobrohoten« menedžment in lastnike).

## Logika korelacije med DOP in delavsko participacijo

**Vzročno-posledična povezava oziroma korelacija** je namreč v obravnavanem smislu tako zelo neposredna in tako zelo močna, da je pravzaprav mogoče povsem utemeljeno trditi, da brez visoko razvitega

sistema upravljalke in finančne participacije zaposlenih nek zares »celovit« koncept družbene odgovornosti podjetij **v praksi preprosto sploh niti ni uresničljiv**. Oziroma povedano drugače, da visoka stopnja upravljalke in finančne vključenosti zaposlenih v organizacijo predstavlja neke vrste **conditio sine qua non** (nujni pogoj) družbeno odgovornega delovanja podjetij do zaposlenih.

Elementarna logika omenjene povezave pa je – če jo povzamemo zgolj v shematski in zelo poenostavljeni obliki – naslednja:

### Prvič:

Za razliko od klasične »lastniške« **teorije podjetja in korporacijskega upravljanja**, ki podjetje razume zgolj kot čisti »ekonomski subjekt«, katerega edino družbeno poslanstvo je maksimiranje dobičkov – tako bilančnih kot kapitalskih – za lastnike kapitala (ki seveda niti teoretično v resnici niso nikakršni »lastniki podjetij«, kar je sicer danes še vedno vesplošna zabloda), sodobna teorija družbene odgovornosti podjetij zagovarja **t. i. deležniški koncept podjetja in korporacijskega upravljanja**. Ta obravnava podjetje kot »družbenoekonomski subjekt«, ki vse vire za svoje poslovanje črpa iz svojega družbenega in naravnega okolja, in je zato dolžno temu okolju tudi ustrezno vračati. Kar pomeni, da je njegovo družbeno poslanstvo **čim bolj enakopravno zadovoljevati potrebe in interese vseh svojih – notranjih in zunanjih – deležnikov**, od katerih je podjetje odvisno in obratno (med ključnimi so seveda tudi zaposleni, od katerih je zelo neposredno in zelo močno, če ne že kar v največji meri, odvisna poslovna uspešnost podjetja) in ne zgolj ekonomske interese lastnikov kapitala.

Mimogrede, prav iz tega razloga je – bolj ali manj samoumevna – sestavina deležniškega koncepta korporacijskega upravljanja tudi delavsko soupravljanje, ki po svojem najglobljem bistvu ni prav nič drugega kot **konkreten upravljalški mehanizem**, prek katerega se lahko avtentični interesi zaposlenih učinkovito »preliva« v procese sprejemanja vseh pomembnejših poslovnih odločitev v podjetju. Bistvo ideje družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih namreč ni nekakšno »tutorstvo/skrbništvu« podjetij nad njimi in njihovimi interesi, temveč omogočanje zaposlenim, da kot samostojni in enakopravni subjekti poslovnih procesov v podjetju **sami artikulirajo svoje avtentične interese** (ki jih, zlasti t. i. osebnostne in societalne, le oni sami tudi dejansko poznajo) in jih – po za to

predvidenih upravljalških kanalih – **sami tudi uveljavljajo**.

### Drugič:

Po spoznanjih **t. i. motivacijskih teorij** namreč ljudje pri delu in v zvezi z delom nikakor ne zadovoljujejo zgolj svojih materialnih potreb (plača in druge materialne ugodnosti), temveč predvsem tudi številne – nematerialne – **osebnostne in societalne potrebe in interese** (npr. potrebe po samo-uresničevanju in samopotrjevanju z delom, po varnosti, po pripadnosti in spoštovanju itd.), ki pri »sodobnih delavcih z znanjem« v motivacijskem smislu stopajo čedalje bolj v ospredje in postajajo ključni element »**kakovosti delovnega življenja zaposlenih**«, s tem pa tudi stopnje njihove **zavzetosti** (delovne motivacije in organizacijske pripadnosti) in v končni fazi posledično seveda **poslovne uspešnosti podjetij** v sodobnih pogojih gospodarjenja.

### Tretjič:

Z empiričnimi raziskavami potrjeno in tudi sicer popolnoma logično dejstvo je, da večine teh osebnostnih in societalnih potreb ljudi v sferi dela kajpak ni mogoče uresničiti **brez njihove vsestranske »vključenosti« v organizacijo/podjetje**. Če so namreč delavci v podjetju obravnavani zgolj kot navadna »najemna delovna sila«, ki v delovnih procesih le izpolnjuje »ukaze« nadrejenih in nima popolnoma nobenega – bodisi individualnega bodisi kolektivnega – vpliva ne na vsebino ne na pogoje in ne na rezultate svojega lasnega dela v podjetju, je pač **povsem iluzorno pričakovati njihovo visoko delovno zadovoljstvo in zavzetost**.

Na ta način obravnavani delavci torej v resnici lahko v podjetju zadovoljujejo **izključno le svoje ozke materialne potrebe in interese**, ne pa tudi osebnostnih in societalnih. Skratka, ta situacija je v resnici zelo daleč od »celovitega« uresničevanja avtentičnih interesov zaposlenih kot ene ključnih skupin deležnikov podjetij. (**Opomba:** Da so delavci *t. i. homo oeconomicus*, ki delajo le zato, da zaslužijo plačo in druge materialne ugodnosti, in da torej lahko delodajalci že kar brez njihovega sodelovanja/vključevanja v odločanje vedo, kakšne so njihove dejanske potrebe in interesi ter kako jih uresničiti, je gromozanska zabloda (neo)klasične ekonomske teorije, ki seveda zato že v temelju zavrača delavsko participacijo kot nekaj nepotrebne in v poslovnem smislu bolj škodljivega kot pa koristnega.)

Ni torej nenavadno, da tudi številne študije s področja poslovnih ved izkazujejo **signifikantno pozitiven vpliv delavske participacije** na delovno zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter posledično na poslovno uspešnost podjetij. Če namreč zaposleni prek nje ne bi zadovoljevali nobenih svojih potreb in interesov, potem pač tudi ne bi imela vpliva na njihovo zadovoljstvo. Če ga imajo, pa so pa integralni del pojma »kakovost delovnega življenja« in s tem tudi družbene odgovornosti podjetja do zaposlenih.

### Ergo:

Če je torej bistvo družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih čim bolj celovito uresničevanje vseh njihovih dejanskih (ne samo materialnih, ampak tudi vseh osebnostnih in societalnih) potreb in interesov, potem je podjetje, v katerem ni uveljavljena visoka stopnja upravljalške in finančne participacije zaposlenih, na tem segmentu brez dvoma **(še) precej daleč od zares »celovite« družbene odgovornosti**.

### Sklep

Ne bi bilo najbolj logično, če **katalog ukrepov** za pridobitev – v naslednjem prispevku podrobneje predstavljenega – cer-

tifikata »*Družbeno odgovorno podjetje*« v delu, ki se nanaša na področje organizacije in upravljanje podjetja, ne bi vseboval tudi ukrepov za krepitev – po možnosti vseh treh uvodoma omenjenih temeljnih oblik – sodobne delavske participacije, najmanj pa soupravljanja po veljavnem Zakonu o soupravljanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

in udeležbe delavcev pri dobičku (ZUDDob). Zato je Združenje svetov delavcev Slovenije nosilec projekta za uveljavitev tega certifikata med drugim že predlagalo **ustrezno dopolnitev aktualnega kataloga** tudi v tem smislu.

V enem stavku torej lahko neposredno povezavo med **delavsko participacijo** (tj. vsestransko organizacijsko vključenostjo zaposlenih) v podjetju in **družbeno odgovornostjo podjetja do zaposlenih** zaokrožimo takole:

1.

Če je stopnja družbene odgovornosti podjetja do zaposlenih odvisna od stopnje zadovoljenosti različnih (tj. ne samo materialnih, temveč tudi osebnostnih in societalnih) potreb in interesov zaposlenih v sferi dela,

2.

in če vse tri temeljne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku in udeležba v lastništvu) empirično znanstveno dokazano signifikantno pozitivno vplivajo na višje delovno zadovoljstvo (tj. učinkovitejšo zadovoljenost njihovih različnih delovnih potreb) zaposlenih,

3.

potem je zares »celovit« koncept družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih brez visoko razvitega sistema delavske participacije že po logiki stvari objektivno sploh neuresničljiv, razvoj delavske participacije pa nepogrešljiv sestavni del prizadevanj za dvig družbene odgovornosti podjetij do te skupine svojih ključnih deležnikov.

## Certifikat Družbeno odgovoren delodajalec

*Certifikat Družbeno odgovoren delodajalec je nov certifikat, ki temelji na smernicah mednarodnega standarda za družbeno odgovornost ISO 26000, katerega namen in cilj je izboljšanje družbeno odgovornega upravljanja v organizacijah in podjetjih v Sloveniji v odnosu do zaposlenih. S tem Slovenija vstopa v obdobje strateškega upravljanja družbene odgovornosti.*

Certifikat ne vključuje zgolj zaveze k družbeni odgovornosti na najvišji upravljalški ravni v organizaciji ali podjetju, temveč **naslavlja zaposlene, da aktivno sodelujejo pri zasnovi in izvajanju aktivnosti** za družbeno odgovorno poslovanje organizacije oziroma podjetja. V tem primeru govorimo o dvigu ravni ozaveščenosti o družbeni odgovornosti na vseh ravneh upravljanja.

### Cilji certifikata

Certifikat **prek nabora ukrepov** ponuja delodajalcem **priložnosti za izboljšanje** na področju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, varnosti in zdravja na delovnem mestu, medgeneracijskem sodelovanju in na vsebinah, kot so etično vodenje in



Certifikat

## Družbeno odgovoren delodajalec

nediskriminacija na delovnem mestu. Na takšen način se v posameznih podjetjih in organizacijah izboljšujejo delovni pogoji, vzpostavljajo fleksibilne oblike organiziranosti dela, dviguje nivo pozitivne organizacijske klime in delovne kulture, s čimer se

**vzpostavlja privlačno okolje za delo**. Tako se med drugim povečuje pripravljenost posameznikov za daljše ostajanje na delovnih mestih, zlasti starejših nad 45 let, kar bo omogočilo dvig delovno aktivnega prebivalstva.