



Piše:
Alojzij Boc

Participacija zaposlenih kot nujni sestavni del družbene odgovornosti podjetij

Kot enega ključnih elementov celovitega koncepta družbene odgovornosti podjetij (DOP) – konkretno v segmentu odgovornosti do zaposlenih – bi bilo vsekakor nujno umestiti tudi razvoj vseh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije (sodelovanja, soudeležbe) zaposlenih oziroma t. i. »delavske participacije« v najširšem smislu. Vsem, ki se boste skladno z zgoraj objavljenim razpisom vključili v postopek za pridobitev certifikata Družbeno odgovoren delodajalec, zato priporočamo, da že zdaj, tj. ne čakajo na to, da bo nabor možnih ukrepov za razvoj delavske participacije predhodno opredeljen tudi v Katalogu, poskušate ustrezne tovrstne ukrepe vključiti v svoje interne programe za pridobitev certifikata. Nekaj okvirnih napotkov v tem smislu podajamo v nadaljevanju.

Splošno o delavski participaciji v konceptu družbene odgovornosti podjetij

Ta namreč znanstveno, to je s številnimi študijami s področja poslovnih ved dokazano pozitivno vpliva na »zavzetost« zaposlenih (tj. na njihovo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost), ker zagotavlja bistveno učinkovitejše zadovoljevanje številnih – ne samo materialnih, temveč predvsem tudi **osebnostnih in societalnih** – potreb zaposlenih v sferi dela. Prav te pa v motivacijskem smislu danes postajajo čedalje pomembnejše, celo bistveno bolj kot »plača« in druge materialne ugodnosti. Gre predvsem za skupine potreb po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, potreb po varnosti, priznanju, pripadnosti itd., ki skupaj z materialnimi tvorijo celovit pojem »kakovosti delovnega življenja«, od katere je po spoznanjih t. i. motivacijskih teorij neposredno odvisna stopnja delovnega zadovoljstva zaposlenih, posledično pa njihove delovne motivacije in pripadnosti podjetjem. Brez visoko razvitega sistema »delavske participacije« pa je celovito uresničevanje omenjenih potreb zaposlenih **praktično nemogoče**.

Logika te trditve temelji na **naslednjem razlogovanju**:

- če so zaposleni ključna skupina deležnikov, bistvo družbene odgovornosti podjetij pa čim bolj učinkovito in celovito uresničevanje interesov vseh deležnikov, torej tudi zaposlenih, in
- če je temeljni smisel in namen različnih v nadaljevanju navedenih oblik delavske participacije zadovoljevanje številnih zelo pomembnih, zlasti osebnostnih in societalnih potreb in interesov zaposlenih v zvezi z delom, od katerih je odvisno njihovo delovno zadovoljstvo (in jih drugače kot z omogočanjem najširše participacije pač niti ni mogoče učinkovito uresničiti),
- potem je tudi bistvo koncepta družbene odgovornosti brez visoko razvite delavske participacije že v osnovi pač preprosto sploh neuresničljivo (kajti v nasprotnem ni moč govoriti o tem, da podjetje optimalno uresničuje interese te skupine svojih ključnih deležnikov).

Organizacijska participacija zaposlenih (kot nosilec človeškega kapitala), pa se v praksi uresničuje predvsem prek hkratnega in vzporednega razvoja **treh njenih temeljnih oblik**, to so:

1. sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij in zavodov (»delavsko so-upravljanje«),
2. udeležbe zaposlenih pri rezultatih poslovanja (profit sharing, gain sharing) in
3. širšega notranjega lastništva zaposlenih (t. i. delavsko delničarstvo, delavske kooperative itd.),

ki po empirično dokazanih dognanjih poslovnih znanosti tudi nesporno **pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetij** v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Predvsem iz tega razloga je delavska participacija, kot rečeno, tudi teoretično zagotovo **eden najpomembnejši integralnih elementov koncepta DOP** (in s tem povezanega deležniškega koncepta korporacijskega upravljanja).

Celovita shema sodobne delavske participacije

Celovita shema sodobne organizacijske participacije oziroma vključevanja zaposlenih v organizacijo zajema dve **temeljni obliki (s številnimi podoblikami) tovrstnega vključevanja/participacije**, in sicer:

1. **upravljalška** participacija zaposlenih (sodelovanje delavcev pri upravljanju

organizacije ali »delavsko soupravljanje«, ki se deli na:

- individualno/neposredno in na
- kolektivno/predstavniško upravljalsko participacijo (ta pa se naprej deli še na participacijo prek svetov delavcev oziroma delavskih zaupnikov in na participacijo prek predstavnikov delavcev v organih družb).

2. **finančna** participacija zaposlenih, ki se deli na:

- udeležbo delavcev pri dobičku oziroma drugih rezultatih (profit sharing, gain sharing itd.) in
- udeležbo delavcev v lastništvu podjetij oziroma širše t. i. notranje lastništvo zaposlenih (delavsko delničarstvo in delavsko združništvo).

Vse te oblike organizacijske participacije zaposlenih so v Sloveniji tudi zakonsko urejene – konkretno v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in v Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) – tako da lahko že zgolj ta dva zakona predstavljata **dobro izhodišče** za konkretizacijo tovrstnih "spodbujevalnih" ukrepov v podjetju.

Možni ukrepi za spodbujanje razvoja soupravljanja v podjetju

Ukrepi naj bodo usmerjeni predvsem v **spodbujanje uresničevanja obeh omenjenih zakonov v praksi** (ta namreč zaenkrat še zdaleč ni niti najmanj samoumevna, temveč ravno nasprotno!), in sicer ločeno za vsako od zgoraj navedenih oblik in podoblik – tako upravljalske kot finančne – participacije zaposlenih v podjetju.

- Sama presoja uspešnosti izvajanja teh ukrepov naj temelji, denimo, na »**tristopenjski**« **oceni uresničenosti obeh zakonov** v posameznih izbranih ključnih segmentih v korporacijsko-upravljalski praksi podjetja, in sicer:
- **zakon se ne uresničuje** (npr. delavska predstavništva v podjetju sploh niso niti oblikovana), ali se uresničuje v nezadostnem obsegu (npr. delodajalec krši svoje dolžnosti do delavskih predstavništev, tako da ta ne morejo učinkovito opravljati svojih predvidenih zakonskih funkcij);
- **zakon se uresničuje zgolj v osnovnem oziroma minimalnem obsegu** (npr. vsa predvidena delavska predstavništva so oblikovana, delodajalec pa dosledno uresničuje svoje dolžnosti do njih);

- **zakon se uresničuje »nadstandardno«** (npr. v podjetju je uveljavljen »razširjen« obseg sodelovanja delavcev pri upravljanju v smislu določbe 2. odst. 5. člena ZSDU, ki napotuje na avtonomno ureditev več soupravljaljskih pravic, kot jih /kot »obvezen minimum«/ določa ta zakon).

A.

Glede **veljavnega ZSDU** v zgoraj omenjenem smislu je bistveno spodbujanje in preverjanje predvsem naslednjih ključnih vsebinskih segmentov njegovega uresničevanja, pri čemer naj bi se »načrt ukrepov« v podjetju pripravljaj, njegovo uresničevanje pa presojalo **v sodelovanju z delavskimi predstavniki v podjetju (sindikata, svet delavcev)**:

1)

Ali je v podjetju tudi »**sistemsko**« **urejeno in zagotovljeno uresničevanje individualnih zaposlenih** do sodelovanja pri upravljanju v duhu določb 88. člena ZSDU, ki se glasi:

- *Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju.*
Delavec kot posameznik ima pravico:
- *do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,*
- *biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,*
- *povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,*
- *zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.*

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30 dneh.

2)

Ali je v podjetju – poleg sindikata – izoblikovano tudi **kolektivno (voljeno) delavsko predstavništvo za potrebe uresničevanja soupravljanja zaposlenih po ZSDU**, in sicer:

- tako **splošno** delavsko predstavništvo (tj. bodisi svet delavcev bodisi – v manjših podjetjih – delavski zaupnik z ena-

kimi zakonskimi pristojnostmi, kot jih ima SD),

- kot tudi predstavništvo delavcev v **organih družbe** (predstavniki delavcev v NS/UO, delavski direktor kot predstavnik delavcev v poslovodstvu družbe), če so za to izpolnjeni zakonski pogoji.

3)

Ali je v podjetju **sklenjen t. i. participacijski dogovor po 2. odstavku 5. člena ZSDU**, ki se glasi:

S pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljaljskih pravic delavcev, kot jih določa ta zakon.

4)

Ali delodajalec:

- izvoljenemu delavskemu predstavništvu (svetu delavcev) zagotavlja vse potrebne **materialne in druge pogoje za delo** v skladu z zakonom,
- dosledno uresničuje svoje zakonske dolžnosti do sveta delavcev v skladu z **določili 89. do 96. člena ZSDU**, ki le-temu omogočajo učinkovito uresničevanje njihovih temeljnih participacijskih pravic.

(Opomba: Omenjene participacijske pravice so v slovenskem modelu delavske participacije, ki ga ureja ZSDU, precej širše od zgolj »konzultativnih«, zajemajo pa:

- **pravice do obveščenosti** (89. in 90. člen ZSDU), ki se deli na:
 - *pravico do obveščenosti o »dejskih«, kot so splošni gospodarski položaj družbe, razvojni cilji družbe, stanje proizvodnje in prodaje in splošni gospodarski položaj panoge (prva do četrta alineja 89. člena),*
 - *pravico do predhodne obveščenosti o »nameravanih odločitvah delodajalca« (glede vprašanj iz pete do desete alineje 89. v zvezi z 90. členom ZSDU), ki seveda že po logiki stvari vključuje tudi pravico in dolžnost podajanja mnenj, ter pobud in predlogov za ustrezno upoštevanje tudi interesov delavcev v zvezi s temi odločitvami;*
- **pravice do skupnega posvetovanja** (91. do 94. člen ZSDU);
- **pravice do soodločanja s soglasjem** (95. in 96. člen ZSDU);

- **pravice do začasnega zadržanja odločitve delodajalca in hkratne sprožitve arbitražnega spora** (98. člen ZSDU),
- **pravice do samoiniciativnega podajanja predlogov, ki so v korist delavcev** (druga alineja 87. člena ZSDU)
- **morebitnih avtonomno dogovorjenih dodatnih pravic**, ki jih zakon sam neposredno ne ureja, možno pa jih je avtonomno urediti s participacijskim dogovorom na ravni podjetja (npr. samostojno odločanje o razpolaganju s sredstvi, namenjenimi za »standard delavcev«).

B.

Glede uveljavljanja ZUDDob v konkretni podjetniški praksi pa je ključnega pomena predvsem dvoje:

1)

Ali je v podjetju sprejeta »**pogodba o udeležbi delavcev pri dobičku**« po ZUDDob, ki določa:

- bodisi denarno
- bodisi delniško shemo delitve dobička družbe.

(**Opomba:** Pri »zavodih« oziroma drugih neprofitnih organizacijah pride namesto profit sharinga po ZUDDob v poštev avtonomno uveljavljanje **t. i. gain sharinga** (npr. udeležba zaposlenih v doseženih prihrankih pri stroških, pri izboljševanju kakovosti storitev ipd.)

2)

Ali podjetje eventualno avtonomno uvaža **druge oblike širitve »notranjega lastništva« zaposlenih?**

* * *

Zgoraj omenjeni ukrepi so navedeni zgolj kot tiste najosnovnejše možnosti, ki jih glede na trenutno zakonodajo in prakso lahko vsako podjetje učinkovito implementira ter s tem dvigne nivo soupravljanja. S tem torej lahko poskrbi za večji občutek vključenosti v odločanje ter neposredno pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zavzetost svojih pomembnih deležnikov – zaposlenih.



Piše:
Mitja Gostiša

Študija Gallup o izgorelosti na delovnem mestu

Izgorelost: Pojav, ki ga organizacije ne smejo več ignorirati

Izgorelost zaposlenih je vse bolj razširjena težava. Glede na študijo Gallup iz leta 2019 je 28 % zaposlenih s polnim delovnim časom navajalo, da se na delovnem mestu počutijo izgoreli "zelo pogosto" ali "vedno". Še dodatnih 48 % je poročalo, da imajo občutek izgorelosti "včasih". To pomeni, da večina zaposlenih s polnim delovnim časom – skoraj osem od desetih – vsaj včasih doživi izgorelost na delovnem mestu. Ni dvoma, da je izgorevanje zaposlenih simptom sodobnih delovnih mest, ki so vse hitrejša, kompleksnejša in zahtevnejša. V službi se mnogi zaposleni počutijo preplavljene od konkurenčnih zahtev in nasprotujočih si pričakovanj. In tehnologija – zlasti mobilna tehnologija – je zbrisala meje med domačim in poklicnim življenjem. In to je vsekakor problem, s katerim se bodo morali v okviru svojih zakonskih nalog in pristojnosti začeti zelo resno ukvarjati tudi sveti delavcev.

Problem izgorelosti na delovnem mestu je postal v letu 2019 tako pereč, da ga je Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) v svojem globalnem standardu za diagnostično zdravje "International classification of diseases" deklarirala kot "poklicni fenomen". WHO definira izgorelost kot "sindrom, ki je posledica kroničnega stresa na delovnem mestu", in ki ni bil uspešno upravljan, ter opisuje tri dimenzije izgorelosti zaposlenih:

- občutek upada energije in izčrpanosti,
- povečana miselna odtujenost od službe, negativizem ali cinizem, povezan s svojim delom,
- zmanjšana strokovna in delovna učinkovitost.

WHO posebej opozarja tudi, da so prav organizacije odgovorne za dobro počutje svojih zaposlenih, zato je resno spopadanje s to problematiko nujno. Prav tako je

bistvenega pomena, če organizacija želi privabiti in obdržati vrhunske talente.

Neželene posledice za organizacijo

Za organizacije ima izgorevanje zaposlenih visoko ceno, saj lahko sproži negativno spiralo tako na nivoju individualne kot posledično tudi organizacijske uspešnosti. Izgoreli zaposleni imajo namreč sta-