

Participacija zaposlenih in družbena odgovornost podjetij

Dopolnitev kataloga ukrepov v certifikatu Družbeno odgovoren delodajalec

Ekvilib Inštitut je na pobudo Združenja Sveta delavcev dopolnil katalog ukrepov na področju Organizacijskega upravljanja v shemi certifikata Družbeno odgovoren delodajalec. Katalog se je dopolnil predvsem z ukrepi na področju participacije delavcev pri upravljanju podjetja, za kar na Ekvilib Inštitutu menimo, da je ena izmed pomembnih organizacijskih oblik delovanja organizacij v prihodnosti in tudi že sedanjosti, in ki lahko pomembno vplivajo na družbeno odgovorno oziroma bolj trajnostno delovanje podjetij.

Pomen participacije zaposlenih z vidika družbene odgovornosti podjetij

Družbena odgovornost podjetij in organizacij se sprašuje o svoji vlogi v družbi, okolju in v ekonomiji. Sprašuje se o tem, kako biti dober korporativen državljan, ki prevzema odgovornosti za svoje vplive in za svoje odločitve ter pri tem poskuša povečati svojo pozitivno vlogo pri naslavljanju trajnostnega razvoja. Dejstvo je, da je obstoječi družbeno-ekonomski sistem zanemarjal svojo **okoljsko in družbeno vlogo** ter prevelik pomen dajal le **ekonomskemu delu**. V zadnjem času se dogajajo velike spremembe in težnje k bolj trajnostnemu naravnemu poslovanju, toda čeprav si morebiti z različnimi orodji in kazalniki prizadevamo meriti svoj vpliv na trajnostni razvoj in prek inovacij in sprememb poslovnih modelov spreminjati svoje poslovanje v bolj trajnostno, bomo celovito preobrazbo težko dosegli z obstoječimi modeli in načini poslovanja. Na koncu koncev je večina podjetij organizirana tako, da je podjetje ali organizacija **še vedno odgovorna lastnikom in edino njim**. Podjetje mora obvladovati tveganja in se obnašati uspešno na skrajno konkurenčnem in potrošniško usmerjenem trgu in kot takšno je omejeno z vidika dejanske zaželenosti trga po bolj družbeno odgovornem in trajnostnem delovanju.

Morebiti lahko to vrzel vsaj deloma zapolni **deležniška teorija, ki prepoznava pomen vseh relevantnih deležnikov ter jih poskuša v kar v največji meri vključiti v delovanje podjetij in organizacij**. Ne samo, da je podjetje ali organizacija odgovorna do vseh svojih deležnikov in ne lastnikov ali kupcev, temveč deležniki tudi prevzemajo odgovornost za delovanje in poslovanje. V primeru večje vključenosti zaposlenih pri soupravljanju podjetja ali organizacije torej govorimo o **neposredni vključenosti** in prepoznavanju potreb in pričakovanj deležnikov kot tudi takojšne večje odgovornosti individualnih zaposlenih pri sprejemanju odločitev v zvezi s podjetjem/organizacijo. Čeprav je sicer tveganje, da se odgovornost v kolektivnih odločitvah lahko izgubi, ali se posamezniki lahko skrijejo, pa je ne glede na to občutek odgovornosti (tudi etične in moralne) večji, kot pa bi bil, če smo »le« zaposleni in torej delamo, kar nam je naročeno. Prek že obstoječih primerov praks delavskega lastništva in npr. zadrug pa tudi vidimo veliko povezanost podjetja **ne samo z zaposlenimi, temveč tudi v prvi vrsti z lokalno skupnostjo ter tudi dobavitelji, kupci in ostalimi deležniki**. Ta povezanost in vključenost gradi odporno organizacijo, ki svojo uspešnost avtomatično meri tudi prek nefinančnih kazalnikov ter se bolj trdoživo upira oziroma odziva na morebitne zunanje okoljske ali družbe spremembe ter tveganja.

Dopolnitev kataloga z ukrepi za krepitev participacije zaposlenih

V katalogu ukrepov Organizacijsko upravljanje v okviru certifikata Družbeno odgovoren delodajalec smo na Ekvilib Inštitutu dopolnili ukrep *Formiranje predstavništva zaposlenih za sodelovanje z vodstvom* ter obstoječim ukrepom, povezanim z etiko, integriteto in človekovimi pravicami, dodali nov ukrep *Preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu*.

1.

Prvi ukrep **Formiranje predstavništva zaposlenih** je že obstajal v katalogu, saj igra vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov, pa tudi sindikatov ključno vlogo v postopku certifikata Družbeno odgovoren delodajalec. Nujno je, da so vsi zaposleni, sicer pa njihovi predstavniki, aktivno vključeni v različna vprašanja, povezana z zaposlovanjem, na primer na področju varnosti in zdravja pri delu, kjer morajo zaposleni oziroma njihovi predstavniki aktivno sodelovati, denimo, pri pripravi ocene tveganja. Marsikatero predvsem srednje ali malo podjetje nima izvoljenih predstavnikov zaposlenih, zato v okviru certifikata spodbujamo takšna podjetja, da izberejo spodnji ukrep in tako na celovit in odgovoren način naslovijo ta vprašanja ter ustrezno poskrbijo za skladnost poslovanja npr. na področju varnosti in zdravja pri delu.

Ukrep 4.1	Formiranje predstavništva zaposlenih za sodelovanje z vodstvom	A
Zaposleni izvolijo svet delavcev ali delavskega zaupnika – kolikor ta v organizaciji še ne obstaja – v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki neposredno ureja tudi njihove naloge in pristojnosti glede vključevanja v poslovno odločanje. V organizacijah, za katere navedeni zakon v tem delu neposredno ne velja (zavodi, javna uprava), se možnost izvolitve tovrstnih delavskih predstavništev s smiselno enakimi pristojnostmi uredi s kolektivno pogodbo, splošnim aktom ali posebnim dogovorom na ravni organizacije. Eno od področij posvetovanj so tudi tematike družbeno odgovornega delodajalca in podpora zastopniku za certifikat.		

Priporočila: ZSDU določa, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju uresničuje: (1) s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo; (2) s pravico do obveščeniosti; (3) s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje; (4) z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem; (5) s pravico soodločanja in (6) s pravico zadržanja odločitev delodajalca, in sicer prek sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, zbora delavcev in predstavnikov delavcev v organih družbe. Za zavode se ta zakon neposredno uporablja le glede pravice do t. i. individualnega soupravljanja delavcev (kot posameznikov), kolektivno sodelovanje delavcev pri upravljanju zavodov pa se do uveljavitve posebnega zakona skladno s 110. členom ZSDU lahko uredi s kolektivno pogodbo. Pravice do sodelovanja pri upravljanju delavcev v javni upravi zakon v Sloveniji (za razliko od, denimo, Nemčije in Avstrije) sicer posebej ne predvideva, vendar pa je tudi ne izključuje, zato bi jo bilo mogoče načeloma (seveda v smiselnem obsegu) prav tako urediti bodisi s kolektivnimi pogodbami bodisi s splošnimi akti ali posebnimi dogovori.

Predlagani kazalniki: dokazilo o izvolitvi in delovanju delavskega predstavništva v organizaciji; ...

2.

4.2	Preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu	A
-----	--	---

Organizacija imenuje pooblaščenca ali delovno skupino za prepoznavanje in preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu (mobinga) ter sprejme temeljni interni akt (pravilnik ali dogovor z delavskimi predstavništvi) o preprečevanju mobinga. Prav tako se pripravi izjava o varnosti z oceno tveganja za pojav mobinga, izvaja redna izobraževanja o mobingu za vse zaposlene, pripravi interni priročnik o mobingu, sprejme ukrepe za ustrezno spreminjanje kulture komunikacije in vodenja v organizaciji, ...

Priporočila: Do nasilja, trpinčenja, vseh oblik neetičnih, neprimernih, sovražnih ravnanj na delovnem mestu mora veljati ničelna toleranca, ob morebitnih pojavih pa hitro in profesionalno odzivanje in ukrepanje. Pojav mobinga je resen problem za vse vpletene – za povzročitelja, prijavitelja in delodajalca. Vedno gre za moteč, nezaželen, škodljiv pritisk, ki hromi komunikacijo, zmanjšuje delovno učinkovitost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Poseben poudarek je potrebno dati tudi na mobing prek družbenih omrežij.

Predlagani kazalniki: število letno obravnavanih primerov mobinga, število izvedenih izobraževanj in udeležencev; spremljanje števila bolniških odsotnosti iz razloga mobinga; ...

* * *

V nadaljevanju pa smo v katalog ukrepov **dodali tudi nekatere popolnoma nove ukrepe** in tako vključenim podjetjem ter organizacijam omogočili, da naslovijo tudi vprašanje **večje vključenosti delavcev pri soupravljanju podjetja**. Poskušali smo predstaviti nabor ukrepov od manj zahtevnih do zahtevnejših ter na takšen način to področje približati organizacijam.

1.

Kot manj zahtevnega tako smatramo ukrep *Zaveza vodstva k načrtnemu razvoju sodobne organizacijske participacije zaposlenih*, pri čemer gre predvsem za odločitev podjetja ali organizacije, da naslovi vprašanje večje participacije zaposlenih ter se prek strategije oziroma plana postopoma loti teh vprašanj.

4.10	Zaveza vodstva k načrtnemu razvoju sodobne organizacijske participacije zaposlenih	B
V okviru »Zaveze vodstva družbeni odgovornosti« (Ukrep 1.2.) se za celovitejše uresničevanje DOP do zaposlenih kot ključne skupine notranjih deležnikov zapiše tudi zaveza k načrtnemu spodbujanju razvoja vseh oblik sodobne organizacijske – tako upravljalke kot finančne – participacije/udeležbe/vključenosti zaposlenih (»delavske participacije«). Enkrat letno se v sodelovanju z izvoljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju/organizaciji opravi analiza stanja s programom ustreznih razvojnih ukrepov na tem področju.		

Priporočila: Celovit sistem različnih oblik sodobne organizacijske participacije/vključevanja zaposlenih (»delavske participacije«), ki po ugotovitvah številnih študij s področja poslovnih ved – zaradi izrazito pozitivnih učinkov na zavzetost (tj. delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala – signifikantno pozitivno vplivajo na večjo uspešnost podjetij/organizacij, zajema dve temeljni obliki (s številnimi podoblikami) tovrstnega vključevanja, in sicer:

- 4) *upravljalška participacija* zaposlenih (sodelovanje delavcev pri upravljanju organizacije ali »delavsko soupravljanje«), ki se deli na:
 - individualno/neposredno in na

- kolektivno/predstavniško upravljalno 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 (tudi) v lastništvu podjetij oziroma t. i. notranje lastništvo zaposlenih.

Vse te oblike organizacijske participacije zaposlenih, razen (zaenkrat še) notranjega lastništva, so v Sloveniji tudi zakonsko urejene, konkretno v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in v Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki kot taka predstavljata dobro izhodišče in podlago za konkretizacijo tovrstnih spodbujevalnih ukrepov.

Predlagani kazalniki: objava zaveze na spletni strani; letne analize stanja s programi ukrepov; morebitna poročila sveta delavcev nadzornemu svetu/upravnemu odboru po 80. členu ZSDU; ...

2.

Nadalje sledi ukrep *Sklenitev »participacijskega dogovora« z delavskim predstavništvom*, ki je morebiti vsebinsko zahteven, a za podjetja, kjer sodelovanje z delavskim predstavništvom že obstaja, ne predstavlja nekaj novega. Ukrep sicer predvideva oziroma uveljavlja t. i. nadstandardni nivo sodelovanja delavcev pri upravljanju v primerjavi z »zakonskim minimumom«.

4.11	Sklenitev »participacijskega dogovora« z delavskim predstavništvom	A
Vodstvo in izvoljeno delavsko predstavništvo skleneta t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU, s katerim podrobneje uredita medsebojne pravice in obveznosti v zvezi z uresničevanjem sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacije ter materialne in druge pogoje za učinkovito delovanje delavskih predstavnikov.		

Priporočila: ZSDU določa le minimum participacijskih pravic delavcev in njihovih izvoljenih predstavništev, hkrati pa v svojem 5. členu predvideva tudi sklenitev posebnega t. i. participacijskega dogovora, s katerim se: (1) podrobneje uredi uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon; (2) uredijo vsa tista vprašanja, glede katerih že zakon izrecno napotuje na ta dogovor; (3) določijo tudi morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon; (4) dogovorijo morebitne dodatne ali večje participacijske pravice delavcev, kot jih določa že zakon. S tem dogovorom je torej mogoče v podjetju/organizaciji uveljaviti tudi t. i. nadstandardni nivo sodelovanja delavcev pri upravljanju v primerjavi z »zakonskim minimumom«, kar je glede na dokazano pozitivne učinke delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij/organizacij vsekakor tudi izrecno priporočljivo. Zelo pomembna nujna sestavina tega akta pa je seveda tudi določitev čim bolj optimalnih materialnih in drugih pogojev za delovanje delavskih predstavništev, brez česar sistem delavskega soupravljanja pač ne more učinkovito delovati.

Predlagani kazalniki: analiza vsebine sklenjenega participacijskega dogovora; ...

3.

Dodatni ukrep *Oblikovanje »skupnih odborov« za sodelovanje* razširja obravnavane vsebine med zaposlenimi in vodstvom. Podjetje/organizacija si prizadeva da delavce oziroma delavske predstavnike vključuje v različna tematska vprašanja, lahko povezana tudi z drugimi

vsebinami trajnostnega razvoja in ne le vprašanji, ki se neposredno tičejo zaposlovanja. Ukrep dosledno sledi pomembnemu načelu družbeno odgovornega upravljanja organizacije – načelu vključevanja deležnikov ter prepoznavanja njihovih potreb in pričakovanj. Ni dovolj le enostransko informiranje zaposlenih s strani podjetja. Potreben je obojestranski dialog oziroma še bolj pomembno skupno aktivno sodelovanje in delovanje. To dobri za sodelovanje tudi omogočajo. Čeprav se ti odbori na tej točki navezujejo le na delavce, pa bi se v odbore lahko vključilo tudi druge deležnike.

4.12	Oblikovanje »skupnih odborov« za sodelovanje	A
Vodstvo in izvoljeno delavsko predstavništvo oblikujeta dvopartitne »skupne odbore« za sodelovanje pri reševanju problematik na različnih področjih, ki so v interesu delavcev in delodajalca.		

Priporočila: Oblikovanje skupnih odborov in drugih delovnih teles, sestavljenih iz predstavnikov delodajalca in predstavnikov sveta delavcev oziroma drugega delavskega predstavništva (v odvisnosti od konkretne vsebine problematike, s katero naj bi se ukvarjali, pa lahko dopolnjenih tudi s predstavniki sindikata), se je tudi v praksi že izkazalo kot zelo priporočljiva oblika sodelovanja med delodajalcem in zaposlenimi. Posebej priporočljivi so zlasti na področjih, kot so: varnost in zdravje pri delu, pravna varnost zaposlenih, preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga (trpinčenja na delovnem mestu), »standard zaposlenih« (prehrana med delom, počitniške kapacitete, sociala, stanovanjska problematika itd.), sistem informiranja in komuniciranja z zaposlenimi in podobno. Njihovo delovanje lahko izrazito pripomore k učinkovitemu reševanju problematik, za katere so delavci z vidika kakovosti njihovega delovnega življenja še posebej izrazito zainteresirani, s tem pa tudi k izgrajevanju sodelovalne organizacijske kulture in notranje kohezivnosti medsebojnih odnosov kot temeljnega predpogoja za doseganje višje stopnje zavzetosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja/organizacije.

Predlagani kazalniki: pregled obstoječih skupnih odborov in njihovih aktivnosti; ...

4.

V nadaljevanju pa sledita še dva ukrepa, ki sta morebiti bolj zahtevna, oziroma **že nakazujeta na spremembe poslovnih modelov organizacij**. Ta ukrepa sta *Uvedba udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije* in *Uveljavitev in širitev notranjega lastništva zaposlenih*.

4.13	Uvedba udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije	A
Organizacija sprejme pogodbo o udeležbi delavcev pri dobičku na podlagi veljavnega Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ali uvede drugo obliko udeležbe delavcev pri doseženih rezultatih organizacije.		

Priporočila: Na podlagi znanstvenih spoznanj o nespornih pozitivnih učinkih tudi finančne participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) ureja pogoje in način te udeležbe (t. i. profit sharinga), in sicer bodisi v obliki denarne bodisi delniške sheme, ter pogoje za pridobitev s tem povezanih davčnih olajšav za delodajalce. Za zavode in druge neprofitne organizacije ta zakon sicer ne pride v poštev, kar pa seveda ne izključuje uvedbe različnih drugih v svetu že poznanih in uveljavljenih oblik udeležbe delavcev pri njihovih drugih rezultatih, tj. pri prihrankih, pri izboljšanju kakovosti storitev ipd., oziroma t. i. gain sharinga, ki prav tako dokazano pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Predlagani kazalniki: pogodba ali drug akt o uvedbi udeležbe delavcev pri rezultatih organizacije; ...

4.14	Uveljavitev in širitev notranjega lastništva zaposlenih	A
Organizacija na prostovoljni podlagi uvede in razvija širše delavsko delničarstvo ali katero od drugih oblik notranjega lastništva zaposlenih.		

Priporočila: Tudi notranje lastništvo zaposlenih, ki ni omejeno zgolj na menedžment, ampak so vanj vključeni vsi zaposleni, lahko bistveno prispeva k večji poslovni uspešnosti podjetij in drugih organizacij (npr. zadrug). To področje delavske participacije v Sloveniji (razen deloma in posredno, prek t. i. delniških shem udeležbe delavcev pri dobičku po ZUDDob) zaenkrat zakonsko sicer še ni posebej regulirano, obstajajo pa številni zgledi dobrih praks v svetu, ki jim je mogoče v tem pogledu slediti (več o tem glejte, na primer, na: <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/priloge/3007-1.pdf>), pri čemer prednjačita zlasti VB in ZDA, kjer so razvili in uveljavili zelo številne možne pristope za širitev te oblike finančne participacije zaposlenih.

Predlagani kazalniki: vpogled v lastniško strukturo organizacije in akte, ki urejajo podlage za širitev notranjega lastništva zaposlenih; ...