

STROKOVNA REVIIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Vodstvena karizma: kako preko osebne rasti vplivati na porast zavzetosti zaposlenih?

Vrednost dobrega vodenja pri reorganizacijah in odpuščanjih

Konkurenčna klavzula – njena uspešnost in neuspešnost

Ali tuji člani nadzornih svetov povečujejo uspešnost poslovanja slovenskih podjetij?



30
SEP

Napredovanja javnih uslužbencev bodo –
Odgovori na dileme in vprašanja
30. 9.

1
OKT

Protokol za vrhunska poslovna
srečanja v praksi
1. 10.

1
OKT

Šola za upnike
1. 10., 5. 10. in 8. 10.

12
OKT

Novosti in spremembe Zakona o izvršbi in
zavarovanju – zadnji noveli ZIZ-J in ZIZ-K
12. 10.

14
OKT

Coaching akademija
14. 10., 21. 10., 4. 11., 11. 11., 18. 11.,
25. 11. in 2. 12.

14
OKT

Logistični kongres: Oskrbovalne
verige v znanosti in praksi 2015
14. 10. in 15. 10.

15
OKT

Vodenje medosebnih odnosov
15. 10.

22
OKT

15. konferenca
izobraževalni management 2015
22. 10.

22
OKT

Davčno-finančna konferenca 2015
22. in 23. 10.

6
NOV

Odpoved pogodbe o zaposlitvi
v praksi
6. 11.

9
NOV

Eu Grant Academy® - Obzorje 2020
9. 11., 16. 11., 23. 11., 1. 12., 7. 12. in 15. 12.

10
NOV

Pravilno in učinkovito urejanje
delovnih razmerij
10. 11. in 12. 11.

12
NOV

Jesenski posvet ADMA 2015
12. 11. in 13. 11.

17
NOV

Kako komunicirati s težavnimi
sogovorniki
17. 11.

19
NOV

7. konferenca o coachingu 2015
19. 11.

24
NOV

BEEP konferenca
24. 11.

3
DEC

Usposabljanje pooblaščenec za
preprečevanje mobinga
3. 12. in 8. 12.

9
DEC

Merjenje učinkov izobraževanja
9. 12.

10
DEC

Ocenjevanje in napredovanje javnih
uslužbencev v letu 2016
10. 12.

Premišljene naložbe v izobraževanje imajo največji donos med vsemi naložbami!

Planirajte izobraževanja za svoje zaposlene v naprej in si zagotovite najugodnejše kotizacije za izbrana izobraževanja. Pripravimo vam tudi različna **izobraževanja po vaši meri**. Pišite nam na elektronsko pošto: izobrazevanje@planetgv.si.

Kakšna bodo delovna razmerja prihodnosti?



Narava in načini dela se spreminjajo hitreje kot kdaj koli prej. Ko razmišljamo o prihodnosti dela, jo vidimo zelo različno. Trendi mobilnih aplikacij, družbenih omrežij, povezljivost naprav v »Internet stvari« navdušujejo programerje in prodajalce tehnične opreme. Po drugi strani se nam očito obeta izguba »varnih« poklicev (odvetniške, zdravniške, računovodske storitve), ki naj bi jih, glede na raziskave¹, počasi zamenjali stroji. Če

temu dodamo še podatke o nezavzetosti delavcev na delovnih mestih (kar za 70% zaposlenih v Sloveniji naj bi bila značilna odtujenost, kar pomeni, da v svoje delo sicer vlagajo čas, ne pa tudi energije in strasti²), potem se realno vprašamo, kakšna prihodnost dela nas čaka ter kakšen odnos do svojega podjetja naj zavzamemo. Kolikokrat bomo še spremenili in optimizirali svoje delovne procese, naredili naše podjetje bolj vitko in spremenili kulturo podjetja?

V kolikor ste vodilni v svojem podjetju in vam je resnično mar za uspešnost vizije vašega projekta, za svoje zaposlene in konstruktivno delovno okolje, potem je vredno razmisliti, ali lahko na prihodnost dela pogledamo tudi drugače in bolj optimistično. Za nov pogled pa moramo najprej porušiti staro in tradicionalno predstavo o vodenju organizacij. Ta največkrat izhaja iz mehanske predstave o organizaciji (podjetje = stroj), kar pomeni, da današnje organizacije vidimo in gradimo po konceptu učinkovitosti in discipline. Hierarhija, rutinski procesi, optimizacija časa in nadzor so tako ključni za delovanje organizacije. Preverimo samo naš besednjak, ko se pogovarjamo o svojem delu: optimizacija procesov, učinkovito upravljanje, novi modeli, zaposleni kot človeški viri, za katere skrbi kadrovski (HR) oddelek ... Ko izhajamo iz takšnega razmišljanja, zelo hitro zgrešimo ključno vrednost zaposlenih – da gre za individualne osebnosti, pri katerih ravno interakcija in preplet njihovih različnih osebnosti določata, kako stvari v podjetju potekajo. Namesto da bi to različnost spoštovali in jo celo uporabili v skupno dobro podjetja in zaposlenih, večkrat sledimo starim vzorcem nadzora in mehanskim domnevam:

- a) da so zaposleni leni in da jih moramo nenehno nadzorovati s pomočjo časovnic, poročil, z omejevanjem dostopa do ne-poslovnih zadev.
- b) da je denar glavni motivator in da bodo zaposleni naredili skoraj karkoli za boljše plačilo. V tem duhu smo postali zagovorniki denarnih nagrad, kljub temu, da le-te lahko spodbujajo tekmovalnost in trenja v ekipah.
- c) da zaposleni sledijo lastnim interesom in ne interesom podjetja, zato jim ni za zaupati. Zaposlenim je tako najbolje omejiti dostop do informacij.
- d) da zaposleni niso sposobni razumeti finančnih in ekonomskih kazalcev, ki so pomembni za podjetje. Zato jih v to ne vključujemo in

z njimi tudi ne delimo finančnih informacij ter širše slike podjetja. e) da zaposleni ne želijo biti odgovorni za svoje aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na učinkovitost organizacij, zato raje sledimo starševskemu odnosu: »Povej mi, kaj naj naredim.«³

Kljub temu, da te domneve za marsikoga lahko zvenijo povsem resnične, lahko v svetu spremljamo naraščajoč trend novega upravljanja in vodenja organizacij. Primeri podjetij, kot so Buurtzorg, Favi in Sun Hydraulics, kažejo, da je možno tudi drugače. Ta podjetja dosegajo neverjetno visoke nivoje predanosti zaposlenih, inovativnosti in stabilnosti, ne glede na spreminjajoče se okoliščine na trgu. Vodi jih pristna navezanost na poslanstvo podjetja – ne običajna vizija in namen podjetja, ki ponavadi ostaja v mapi, temveč predanost ideji, kaj je resnično bistvo njihove organizacije. Ta namen seže onkraj letnih prihodkov podjetja in vodi zaposlene v njihovih vsakodnevnih aktivnostih. Omenjena podjetja so tudi sprejela pozitiven pogled na človeško naravo: močno zaupajo svojim zaposlenim, verjamejo, da imajo dobre namene ter da so se sposobni učiti in delovati kot zreli, odrasli ljudje. Pri njih cenijo različnost in celovitost ter se trudijo graditi okolje, ki vabi zaposlene, da živijo in delajo celostno.

S takšno miselnostjo je za takšne organizacije samoumevno, da ne sledijo konceptu mehanske hierarhije, temveč jim je bližje ideja samoupravljanja in ekipnega dela, povezana s skupnim poslanstvom podjetja. Menim, da smo, tako vodje kot zaposleni, dovolj zreli, da lahko uvidimo, da podjetje predstavlja bolj kompleksen organizem, kot še tako sofisticiran stroj ali računalnik. Ne glede na vsa mesečna poročila in rezultate, je organizacija predvsem dinamična mreža interakcij, različnih posameznikov, ki jih preprosto ne moremo stlačiti v logičen, statičen, mehanski model. Zato bi bilo bolj smiselno dojemati organizacijo kot ekosistem, ki ima svoje življenje. Morda nam je to blizu in zveni domače, pa vendar bo za praktičen premik v naših glavah verjetno potrebno še kar nekaj izkušenj.

Kar si lahko priznamo, je to, da smo prišli do točke, ko na lastni koži občutimo, da konvencionalno vodenje organizacij ne prinaša rezultatov, ki bi si jih želeli. Prav tako se zavedamo, da se delovna razmerja in narava dela korenito spreminjajo. Kako jih bomo uredili v svojem podjetju, je odvisno od nas. Zato smo v tej številki, ki obravnava delovna razmerja, določen prostor namenili tudi novim pogledom na voditeljstvo in komunikacijo znotraj delovnih razmerij. Poleg strokovnega znanja, ki ga potrebujemo za učinkovito upravljanje delovnih razmerij, enako močno potrebujemo tudi večšine in kvalitete za razumevanje in povezovanje naših zaposlenih.

Ob razvoju novih oblik organizacij in delovnih razmerij imamo torej priložnost, da nove korake naredimo tudi sami. Naj nas na tej poti ne ovirajo stari miselni vzorci o upravljanju podjetij ter naraščajoči pritiski tehnološkega razvoja. Nekaj vedno je in bo ostalo ključno – naši zaposleni. V kolikor bomo znali negovati in skrbeti za njihove unikatne sposobnosti in navdih ter jih povezovati v skupno poslanstvo z ostalimi sodelavci, bomo najboljši upravljalci svoje organizacije – ne glede na trende in čas.

Matej Delakorda,
urednik

¹ *The Economist: The future of jobs: the onrushing wave (2014)*

² *Gallup Inc State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide (2013)*

³ *Coincidency: Future of work (2014)*

VSEBINA

STROKOVNA REVUJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU
LETNIK 13, ŠTEVILKA 66, SEPTEMBER 2015



STRATEGIJE IN TRENDI

- 6 **Vodstvena karizma: kako preko osebne rasti vplivati na porast zavzetosti zaposlenih?**
- 10 **Vrednost dobrega vodenja pri reorganizacijah in odpuščanjih**
- 14 **Zakaj je headhunting lahko več kot le direktno iskanje?**
- 16 **Program prezaposlovanja(»Outplacement«) v praksi**

DELOVNA RAZMERJA

- 18 **Pravni in finančni vidik različnih oblik opravljanja dela**
- 21 **Fleksibilno urejanje delovnega časa**
- 26 **Konkurenčna klavzula – njena uspešnost in neuspešnost**
- 30 **Prenehanje pogodbe o zaposlitvi – posebno pravno varstvo pred odpovedjo po ZDR -1**
- 34 **Zakaj je promocija zdravja na delovnem mestu pomembna?**
- 38 **Zaposlovanje in kariere delavcev invalidov: ovire in pozitivni premiki**
- 43 **Kolektivna dogovarjanja v praksi**

IZ RAZISKAV

- 46 **Ali tuji člani nadzornih svetov povečujejo uspešnost poslovanja slovenskih podjetij?**
- 50 **Koliko Slovenci delamo med dopustom – rezultati raziskave**

ODMEVI

- 56 **2. dan delodajalcev**

- 58 **HRM NA KRATKO**

Vodstvena karizma: kako preko osebne rasti vplivati na porast zavzetosti zaposlenih?

6

Zvezdana Lubej, Lara Delić

Zavzeti zaposleni so najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja, saj so prav sodelavci tisti, ki udeležujejo strategijo podjetja in ga vodijo do zastavljenih ciljev. Strokovnjaki opozarjajo, da imajo pri zagotavljanju zavzetosti ključno vlogo vodje, ki s svojim pristopom skrbijo za zadovoljstvo in razvoj sodelavcev. Med vsemi značilnostmi vodje je prav karizmatičnost tista, ki se neposredno povezuje z zavzetostjo. Vodstvena karizma pa ni zgolj mišična lastnost privilegiranih, pač pa temelji na ključnih vedenjskih vzorcih, s katerimi vodja sproži zaznavo karizme pri drugih. Prispevek razkriva, kateri so temeljni pristopi, s katerimi lahko vsak predani vodja okrepi svojo vodstveno karizmo.



Vrednost dobrega vodenja pri reorganizacijah in odpuščanjih

10

Valerija Čuček Schmalzer

Reorganizacije in odpuščanja so zahteven projekt, a se organizacije nanj praviloma slabo pripravijo in ga še slabše izvajajo. Posledice so več tožb, maščevalnost, padec produktivnosti, zadovoljstva, zavzetosti, večji absentizem, odhodi zaposlenih in nezaupanje. Škodo pa lahko bistveno omejimo. Eden od ključev je komunikacija, ki naj sledi štirim osnovnim načelom – pogostost, obzirnost, odkritost in opolnomočenje. Načela so skladna s principi učinkovitega vodenja, ki tudi sicer dokazano prinašajo finančno uspešnost.



Konkurenčna klavzula – njena uspešnost in neuspešnost

26

Barbara Gerbec Rozman

Razmerja med udeleženci na trgu postajajo vedno bolj zahtevna. Marsikatero podjetje se agresivno in neusmiljeno bori za svoj kos pogače. K temu pripomore tudi pretok kapitala, blaga in delovne sile znotraj EU. Pomemben kapital podjetja predstavljajo ljudje – najsi bodo to poslovodni in vodilni delavci, ali pa drugi zaposleni oziroma pogodbeni sodelavci. Slovenski trg pri navedenem ni izvzet. Zaradi zaščite poslovnih skrivnosti, tehničnih postopkov ter nasploh svojega konkurenčnega položaja na trgu podjetja čedalje več pozornosti namenjajo konkurenčni klavzuli v delovnem razmerju, tako v fazi sklepanja pogodb o zaposlitvi, kot tudi pri njenem uveljavljanju.



Ali tuji člani nadzornih svetov povečujejo uspešnost poslovanja slovenskih podjetij?

46

Polona Domadenik, Mihael Babnik

Prispevek se dotika trenutno precej pereče teme korporativnega upravljanja v slovenskih podjetjih in predstavlja raziskavo o vplivu tujcev v nadzornih svetih dvotirnih delniških družb na poslovanje le-teh. V raziskavo je bilo vključenih 141 podjetij, pri katerih smo uspešnost poslovanja v obdobju med leti 2009 in 2014 ocenjevali s pomočjo različnih kazalnikov, kot so donosnost na kapital, donosnost na sredstva in prihodki na zaposlenega. Na podlagi povprečnih vrednosti posameznih skupin podjetij, ki so imela v proučevanem obdobju različen delež tujcev v nadzornem svetu, smo ugotovili, da v povprečju bolje poslujejo podjetja z večinsko tujim nadzornim svetom, prav tako so ta podjetja izkazovala največjo dinamiko pri zaposlovanju v času krize.



Vodstvena karizma: kako preko osebne rasti vplivati na porast zavzetosti zaposlenih?

O pomenu karizmatičnega vodenja za ohranjanje in povečevanje zavzetosti sodelavcev ter ključnih dejavnikov za krepitev vodstvene karizme

Zavzeti zaposleni so najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja, saj so prav sodelavci tisti, ki udeležujejo strategijo podjetja in ga vodijo do zastavljenih ciljev. Strokovnjaki opozarjajo, da imajo pri zagotavljanju zavzetosti ključno vlogo vodje, ki s svojim pristopom skrbijo za zadovoljstvo in razvoj sodelavcev. Med vsemi značilnostmi vodje je prav karizmatičnost tista, ki se neposredno povezuje z zavzetostjo. Vodstvena karizma pa ni zgolj mistična lastnost privilegiranih, pač pa temelji na ključnih vedenjskih vzorcih, s katerimi vodja sproži zaznavo karizme pri drugih. Prispevek razkriva, kateri so temeljni pristopi, s katerimi lahko vsak predani vodja okrepi svojo vodstveno karizmo.



Ložar je s primerjalno raziskavo, ki jo je v letu 2008 izvedel v sodelovanju z Združenjem Manager, ugotovil, da slovenska podjetja zaostajajo za podjetji v lasti tujih lastnikov pri več kazalnikih uspešnosti. Največji zaostanek je občutiti pri poslovnih modelih in na kadrovskega področju, kjer zaostajamo kar za 10 do 15 let. Tujja podjetja pa pred slovenskimi znatno prednjačijo tudi glede na produktivnost zaposlenih; dodana vrednost na zaposlenega je za 118 % višja v tujih podjetjih, kljub nižjim stroškom dela. Slovenska

podjetja morajo povečati svojo konkurenčnost na globalnem trgu. Vendar, kako in kje se tega lotiti?

Brez zavzetih sodelavcev si podjetja ne morejo obetati pravega uspeha

V času, ko se konkurenca vsakodnevno zostruje, ko se poslovno okolje spreminja s svetlobno hitrostjo in zahteva nič počasnejši od-

živ, podjetja za obstanek nujno potrebujejo zavzete sodelavce. Še tako izvrstni poslovni modeli in dodelana strategija so brezpredmetni, če jih zaposleni ne znajo, ne zmorejo ali ne želijo uresničiti. Kadri so tisti nepogrešljivi člen, ki s svojim znanjem, z marljivostjo in vztrajnostjo dvigujejo konkurenčno vrednost podjetja ter z udeleževanjem strategije vodijo k uspehu.

Zavzetost zaposlenih se nanaša na trud, ki so ga le-ti pripravljene vložiti v dobrobit podjetja in s tem prispevati k boljšim rezultatom pod-

jetja. Gre za močno čustveno povezavo, ki jo zaposleni goji do svoje organizacije, in ki na njega vpliva na tak način, da je pripravljen vložiti veliko mero truda v svoje delo. Na tem mestu ne moremo mimo že mnogokrat citirane raziskave, ki jo je izvedlo globalno podjetje Gallup (2013) v 142 državah po vsem svetu. Po njihovih podatkih je namreč zgolj 13 % zaposlenih po vsem svetu zavzetih za svoje delo. V Sloveniji je po podatkih iste študije zavzetih 15 % zaposlenih. Zavzeti zaposleni delovne naloge opravljajo s strastjo in ob tem občutijo globoko povezanost s podjetjem. Kar pomeni, da je gonilo motivacije in razvoj organizacije na plečih 15 % zaposlenih. Ne-zavzetih je kar 70 %. Za njih je značilna odtujenost, skozi delovni dan se prebijajo kot mesečniki, v svoje delo sicer vlagajo čas, ne pa tudi energije in strasti. Preostalih 15 % slovenske zaposlene populacije uvrščamo v skupino aktivno nezainteresiranih za delo. Njihova značilnost je nezadovoljstvo z delom, ki ga aktivno izražajo in ob tem zavračajo dosežke zavzetih zaposlenih.

V Sloveniji je za delo zavzetih le 15 % zaposlenih.

S svojimi spoznanji mnoge raziskave, izvedene na globalni ravni, neizpodbitno potrjujejo ključno vlogo negovanja zavzetosti zaposlenih pri krepitvi produktivnosti, konkurenčnosti, pri ohranjanju ključnih kadrov in zadovoljstva strank. Istočasno pa opozarjajo na ogromne izgube, ki se merijo v milijardah evrov, kadar je zadovoljstvo v kolektivu nizko. Kljub temu se v praksi še ne dogajajo zadostni premiki v smeri izboljšanja.

Zavzetost zaposlenih lahko krepimo s spodbudami, ki niso zgolj finančne narave. Pomembno vlogo ima predvsem okolje, ki nudi možnost osebnega in poklicnega razvoja. Strokovnjaki s področja poslovnega svetovanja opozarjajo, da imajo vodstveni kadri s svojim pristopom k vodenju odločilno vlogo pri doseganju poslovnega uspeha. Uspešnost podjetja namreč ni odvisna zgolj od kvalitete in hitrosti odločitev, ki jih vodje sprejemajo, pač pa imajo tudi odločilen vpliv na organizacijsko kulturo, zavzetost in pripadnost zaposlenih ter njihovo delovno učinkovitost. Kadar poslovne rezultate povezujemo z vodstvenimi veščinami, je pogosto govora o vodstveni karizmi. Veliko študij potrjuje obstoj neposredne povezave med karizmatičnostjo vodje in zavzetostjo zaposlenih ter organizacijsko pripadnostjo, ki prinašata splošen poslovni uspeh. V svoji, že tradicionalni, študiji »100 podjetij, za katera si želimo delati« (angl. »100 best companies to work for«) revija Fortune izpostavlja tri ključne dejavnike, ki pogojujejo nastanek delovnega okolja, ki spodbuja zavzetost na delovnem mestu.

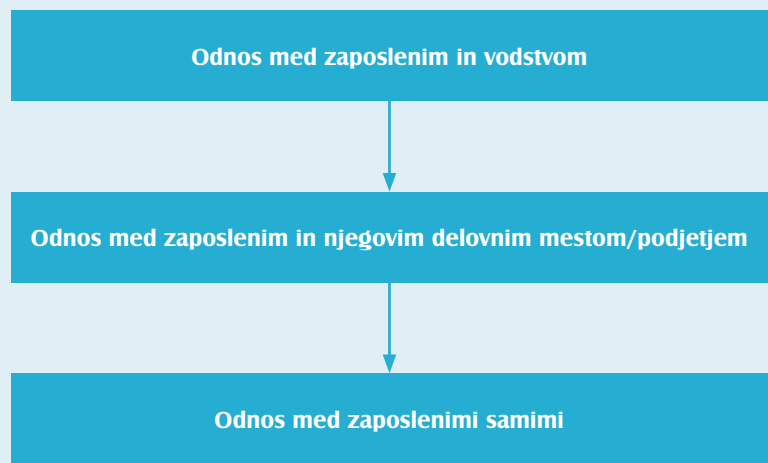
Osebe, ki neposredno nadzirajo, usmerjajo in vodijo zaposlene, imajo ogromen vpliv na nji-

hovo zavzetost, tako v pozitivni kot v negativni smeri. Iz izsledkov študije tako razberemo, da sta kar dve tretjini faktorjev zavzetosti breme vodje. Povrh tega pa je njegov vpliv lahko odločilen tudi pri tretjem dejavniku.

Do bolj zavzetih zaposlenih s krepitvijo vodstvene karizme

Karizmatični vodje ustvarjajo in vzdržujejo delovno okolje, v katerem so zaposleni čustveno in intelektualno predani ciljem organizacije. V drugih vzbujajo zavzetost in pozitivna stališča ter jih spodbujajo k doseganju njihovih največjih potencialov. S tem poudarjajo pomen in smisel delovnih procesov ter vplivajo na sodelavce na takšen način, da so pripravljene investirati dodatno energijo in čas v dobro podjetja. Že iz samega pregleda definicij zavzetosti zaposlenih in vodstvene karizme odkrijemo kar nekaj vzporednic med njima.

Dolgo časa je bila vodstvena karizma zaznana kot nekaj skoraj mističnega, kar je bilo izbranim posameznikom položeno v zibko, drugim pa nedosegljivo. O karizmi so govorili že stari Grki, ki so jo pojmovali celo kot »božji dar« (*kharisma* – od boga podarjen dar moči). Danes vemo, da karizma ni zgolj kvaliteta, ki jo posameznik ima ali nima. Karizma je kompleksen sklop vedenjskih vzorcev, preko katerih nas drugi dojemajo kot bolj ali manj karizmatične. Iz navedenega v prvi vrsti spoznamo, da karizma ni zgolj posameznikova lastnost. Je naš odsev v sogovorniku. Vodja je karizmatičen šele tedaj, ko ga njegovi sodelavci kot takega prepoznajo. In dalje, če torej lahko kompleksen konstrukt, kot je vodstvena karizma, razbijemo na sklope vedenjskih vzorcev, potem lahko z identifikacijo ključnih vedenj vodjem ponudimo neprecenljivo informacijo, kako povečati svojo vodstveno karizmo.



Slika 1: Stopnja zavzetosti zaposlenih je rezultat treh, medsebojno povezanih, odnosov

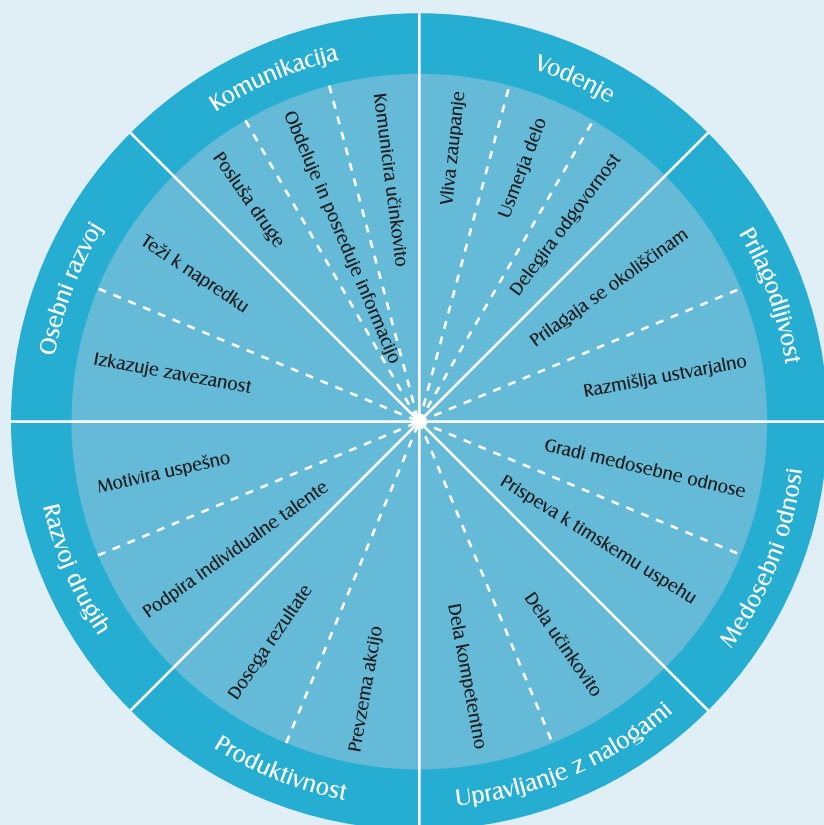
Kako lahko vsak vodja razvija svojo vodstveno karizmo in spremlja svoj napredek?

Da bi lahko vodjem ponudili kvalitetne in konkretne napotke, kako s povišanjem vodstvene karizme povečati zavzetost svojih sodelavcev, moramo torej najprej natančno prepoznati ključna vedenja, ki soustvarjajo vodstveno karizmo. V drugi vrsti pa moramo vodjem, ki si želijo povečati karizmatičnost svojega nastopa, ponuditi zanesljivo metriko, t.j. »indeks vodstvene karizme«. Slednje jim omogoča spremljanje napredka na poti do cilja.

Prav s tem namenom so strokovnjaki na Profiles International (Haney, Sirbasku in McCann, 2010) izvedli verjetno najboljše študijo, ki je bila kadarkoli izvedena na področju karizmatičnega vodenja. V raziskavi je 400.000 ocenjevalcev ocenilo 40.000 vodij. Za ocenjevanje so uporabili sistem »Checkpoint 360«, ki temelji na metodi 360 stopinjske povratne informacije in izhaja iz univerzalnega modela vodenja, ki ga je Profiles International oblikoval na temeljih večletnega raziskovanja in razvoja.

»Checkpoint« vodstveni model

»Checkpoint« vodstveni model združuje univerzalne vedenjske vzorce vodij, iz katerih lahko natančno prepoznamo, kaj počnejo vrhunski vodje in managerji bolje od svojih povprečnih kolegov. Ključni cilj pri razvoju modela je bil opis vedenj, ki zagotavljajo superiorno delovanje na vsaki vodstveni poziciji, ne glede na državo, jezik ali industrijsko panogo. Končni rezultat je praktično uporaben model, ki se sestoji iz osmih skupin vodstvenih



Slika 2: »Checkpoint« vodstveni model – 8 univerzalnih vodstvenih veščin in 18 vodstvenih spretnosti (Haney, Sirbasku in McCann, 2010)

Spretnosti in veščine, ki okrepijo vodstveno karizmo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacija <ul style="list-style-type: none"> • Posluša druge • Komunicira učinkovito 2. Razvoj drugih <ul style="list-style-type: none"> • Podpira individualne talente • Motivira uspešno 3. Produktivnost <ul style="list-style-type: none"> • Prevzema akcijo 4. Medosebni odnosi <ul style="list-style-type: none"> • Gradi medosebne odnose • Prispeva k timskeemu uspehu 5. Prilagodljivost <ul style="list-style-type: none"> • Razmišlja ustvarjalno 6. Osebni razvoj <ul style="list-style-type: none"> • Izkazuje zavzetost • Teži k napredku
---	--

Tabela 1: Spretnosti in veščine, s katerimi boste okrepili svojo vodstveno karizmo.

veščin, ki se nadalje delijo na osemnajst spretnosti (slika 2). Same spretnosti pa se končno delijo na sedemdeset specifičnih vodstvenih kompetenc. S tem model zaobjema vse ključne faktorje, ki ustvarjajo odličnost vodstvenega pristopa. Velika prednost modela pa je opredelitev sedemdesetih specifičnih vodstvenih kompetenc na nedvoumen način, tako da lahko na njihovi osnovi razvija vodstveno karizmo vsak, ki je pripravljen vložiti svoj čas in trud v ta namen.

Od raziskave k praksi – kako postati karizmatični vodja

Rezultati študije Profiles International so nam ponudili natanko to, kar smo želeli. Natančno identifikacijo spretnosti in veščin, ki se povezujejo z zaznavo vodstvene karizme. Raziskava je prav tako pokazala, da imajo nekatera vedenja še posebej pomemben vpliv na ustvarjanje karizmatičnega vtisa pri sogovor-

niku. Šest ključnih veščin s spremljajočimi spretnostmi je navedenih v tabeli 1, po vrstnem redu glede na moč vpliva. S krepitvijo navedenih vedenjskih vzorcev boste okrepili karizmatičnost svojega nastopa. To so vedenja, s katerimi želite, da vas opišejo vaši sodelavci.

Izgradnja vodstvene karizme po korakih

Ob upoštevanju treh bogatih virov informacij (lastna raziskava, analiza obstoječih študij, podatki, pridobljeni od vrhunskih svetovnih voditeljev) so na Profiles International razvili štiri stopenjski Model vodstvene karizme, ki v logičnem in aplikativnem sosledju prikazuje pot do razvoja vodstvene karizme. V nadaljevanju navajamo posamezne stopnje in kaj vsaka izmed njih obsega.

Sprejmite odločitev, da postanete karizmatični vodja. Kot že navedeno v samih uvodnih besedah, je vodstvena karizma posledica določenih vedenjskih vzorcev, preko katerih nas drugi zaznavajo ali ne zaznavajo kot karizmatično osebnost. Vsa čarovnija je v vedenju in potemtakem je prvi korak h krepitvi lastne vodstvene karizme odločitev posameznika, da bo prilagodil svoje trenutne vedenjske vzorce in jih nadomestil z značilno karizmatičnimi potezami.

Ključna komponenta karizmatične osebnosti je pozitivna samopodoba.

Zgradite temelje za svojo karizmatično osebnost. Iz obstoječih raziskav in študij primerov karizmatičnih voditeljev je jasno razvidno, da je ključna komponenta karizmatične osebnosti pozitivna samopodoba. Karizmatične prezence ne moremo razvijati brez stabilnih pozitivnih predstav o samem sebi in brez samozaupanja – vsaj ne na dolgi rok. Ob opazovanju svetovno znanih karizmatičnih vodij, kot so npr. Larry Ellison (ustanovitelj Oracle Corporation), Steve Jobs (prvo ime podjetja Apple) in Meg Whitman (nekdanja direktorica eBay-a), lahko prepoznamo, da jih na poti uspeha poganjata dve sorodni sili. Prva je jasno zastavljen cilj. Močna in jasna vizija, ki jo želijo uresničiti. Druga gonilna sila pa je njihovo neomajno zaupanje vase, v svoje sposobnosti in v pozitivno prihodnost, ki so jo zmožni ustvariti. Če želite okrepiti karizmatični vpliv na svojo okolico, morate v prvi vrsti zaupati sami vase, v svoje znanje in sposobnosti. Pozitivne samopodobe pa ne smemo zamenjati s samovšečnostjo. K pozitivni samopodobi spada tudi zavedanje lastnih omejitev in šibkosti. V skladu s tem pa težnja k vseživljenjskemu osebnemu in strokovnemu razvoju.

Telesna karizma. S svojo vsakodnevno tele-

sno govorico lahko hitro spremenimo odzive okolice. Karizmatična telesna drža gre z roko v roki s karizmatično osebnostjo oziroma sta, tako rekoč, neločljivi. Nebesedna govorica, ki odraža telesno karizmo, obsega vse – od urejenega videza, telesne drža, nasmeha do načina, s katerim pristopamo do sogovornika. Za krepitev telesne karizme je v osnovi pomembno, da vodja upošteva tradicionalni recept: pokončna drža, čvrst stisk roke in odločen pogled v oči. Primerjalne raziskave pa kažejo tudi, da se ljudje, ki jih zaznavamo kot karizmatične, pogosteje smeji. Za njihovo telesno govorico je značilno tudi veliko gestikuliranja z rokami in dotikanje sogovornika med pogovorom.

Ustvarite karizmatično persono.

Ob podpori naštetih faktorjev je zadnji in najpomembnejši korak ustvariti karizmatično persono s pomočjo krepitev ključnih vedenj. Na tem mestu stopijo v praktično uporabo ugotovitve raziskave Profiles International, s katero so identificirali zgoraj naštetih šest vodstvenih spretnosti s spremljajočimi vodstvenimi veščinami, ki povečujejo vodstveno karizmo. Pri tem imajo še posebno pomembno vlogo komunikacijske spretnosti in veščine. Vsi svetovno znani karizmatični voditelji so bili odlični govorci. Preko svoje verbalne in neverbalne komunikacije vodja ustvarja svojo karizmo, sporoča svoj entuziazem, neomejene količine energije in optimizem, ki se mu ni moč upreti. Od učinkovitosti komunikacije je odvisno tudi, kako uspešno bo vodja delil in razvijal svojo vizijo in cilje. Seveda pa je na tem mestu prav tako pomemben vzgled, ki ga vodja daje s trdim delom in strastjo, s katerima sam deluje v smeri uresničevanja vizije. Izpiljene komunikacijske veščine so torej bistvenega pomena za razvoj in ohranjanje vodstvene karizme. Brez komunikacije ni karizme. Nikar pa ne zanemarite dejstva, da je komunikacija dvosmeren proces, kar pomeni, da je enakovreden sestavni del tudi poslušanje drugih. Poslušanje drugih je močno orodje karizmatičnega vodje. S poslušanjem idej, predlogov in občutij drugim sporoča, da so pomembni in spoštovani. Poskrbite, da se bodo ljudje okoli vas počutili pomembne in cenjene, in oni vas bodo zaznali kot karizmatičnega.

Kakšna je vodstvena karizma v slovenskih podjetjih?

Pogosto naletimo na dvome o tem, ali ugotovitve raziskav, izvedenih v tujini, veljajo tudi v slovenskem gospodarstvu. Izkušnje nas učijo, da tuji modeli razvoja človeških virov, kot tudi poslovanja na splošno, niso vedno uporabni

za slovensko poslovno okolje. Od drugih gospodarstev se ne razlikujejo samo glede na pravno formalne faktorje. Pač pa na splošno gospodarstvo, značilnosti poslovnih procesov in pristopa k delu vpliva tudi naše kulturno ozadje, vključno z vrednotami, nacionalnim karakterjem in vsemi spremljajočimi dejavniki. Prav iz tega razloga smo se v Profiles International Slovenia v sodelovanju z MQ revijo Združenja Manager odločili, da izvedemo obsežno raziskavo o vodstveni karizmi in njenih dejavnikih tudi na slovenski populaciji. Z raziskavo želimo ugotoviti, ali se ključna vedenja, ki doprinejo k vodstveni karizmi, skladajo s tistimi, ki smo jih prepoznali na globalnem vzorcu. S tem bomo lahko vodjem ponudili konkretna priporočila, kako okrepiti svojo vodstveno karizmo. Ne nazadnje pa je končni cilj raziskave dvig uspešnosti slovenskih podjetij in s tem gospodarstva na splošno.

■ **Zvezdana Lubej**, ustanoviteljica *Kadrovske asistence in Country manager Profiles International Slovenia*

■ **Lara Delić**, strokovnjakinja za razvoj človeških virov na *Profiles International Slovenia*



Slika 3: Model vodstvene karizme

Viri

- Gallup Inc. (2013). State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide. Dostopno na: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Haney, B., Sirbasku, J. in McCann, D. (2010). Leadership Charisma. Waco: S&H Publishing Company
- Ložar, B. (2008). Slovenska podjetja nujno potrebujejo razvojni skok.

Sodeluj

Kadrovike in vodje vabimo, da se pridružijo vseslovenski raziskavi. V zameno boste prejeli konkretne napotke za izboljšanje vodstvene karizme in informacijo, kakšen je vaš indeks vodstvene karizme. Prijave in morebitna vprašanja sprejemamo na elektronski naslov lara.delic@profinesslovenia.si.

Vrednost dobrega vodenja pri reorganizacijah in odpuščanjih

Pomen in načela dobre komunikacije v občutljivih časih

Reorganizacije in odpuščanja so zahteven projekt, a se organizacije nanj praviloma slabo pripravijo in ga še slabše izvajajo. Posledice so več tožb, maščevalnost, padec produktivnosti, zadovoljstva, zavzetosti, večji absentizem, odhodi zaposlenih in nezaupanje. Škodo pa lahko bistveno omejimo. Eden od ključev je komunikacija, ki naj sledi štirim osnovnim načelom – pogostost, obzirnost, odkritost in opolnomočenje. Načela so skladna s principi učinkovitega vodenja, ki tudi sicer dokazano prinašajo finančno uspešnost.



Reorganiziranje in zmanjševanje števila zaposlenih sta pogosta ukrepa zniževanja stroškov ter optimizacije poslovanja. Razmišljanje odločevalcev je jasno: vitkejši bomo v prihodnosti lažje dosegli tudi boljše poslovne rezultate. A ta posledica ni samoumevna. Številne organizacije poslovnih rezultatov s tem ne izboljšajo, mnoge se celo ujamejo v ponavljajočo se spiralo vnovičnih odpuščanj, vse do propada organizacije. Ena pomembnejših ugotovitev je (Cameron in Freeman, 1994), da so doseženi cilji celo bolj izjema kot pravilo: večina organizacij ne doseže zelenih izboljšanj, temveč doživi stopnjevanje negativnih posledic. Od 1005 organizacij, ki so odpuščale ali se restrukturirale, jih je le 46% dejansko zmanjšalo stroške, le 32% jih je povečalo dobiček, le 22% jih je povečalo produktivnost in le 17% jih je zmanjšalo birokracijo, čeprav gre v vseh primerih za zadane cilje.

Kako zahtevna so odpuščanja in prestrukturiranja

Gre za izredno kompleksen in zahteven projekt, ki pa se ga organizacije pogosto lotevajo brez upoštevanja vseh ključnih dejavnikov (npr. skritih stroškov odpuščanj), kot tudi brez prave priprave ključnih izvajalcev.

Neko tuje podjetje v Sloveniji je pred leti odpustilo skoraj tretjino zaposlenih. Najeli so odvetniško pisarno, ki je na dan D sklicala izbrane zaposlene, najeti odvetniki pa so ljudem tudi izročili odpovedi ter sklepe o čakalnju. Zaposlene so poslali domov in jim odvzeli vsa sredstva dostopa do poslovnih prostorov in računalnikov. Ogorčenje, ne le odpuščenih, temveč tudi preostalih zaposlenih, je bilo veliko. Sledile so številne tožbe.

Pogosto se dogaja, da se odpuščanja izvajajo

postopoma, v več valovih, kar med zaposlenimi povzroča oz. vzdržuje veliko napetosti na daljši rok. Številnim organizacijam komunikacija v času zmanjševanja zaposlenih uide izpod nadzora – velikokrat v odsotnosti informacij prevladujejo govorice, pogosto zaupne informacije uhajajo in kdaj zaposleni vedo več o načrtih odpuščanj, kot vedo njihovi vodje. Zaposleni kdaj celo največ izvedo o odpuščanjih v svoji organizaciji iz medijev.

Tudi na nivoju posameznikov je mera nerodnosti precejšnja. Odpuščeni zaposleni neredko doživijo zelo grobo predajo novice s strani vodje, nejasno komunikacijo ali izgovarjanje nadrejenega na druge službe v organizaciji. Kdo je o odpovedi obveščen kar po telefonu ali elektronski pošti. Neki zaposleni je vodja malo po izročitvi odpovedi prinesla vrečko s poslovnimi promocijskimi darili. Kdaj se je kak vodja enostavno izognil nalogi

predaje informacije zaposlenim in neprijetnost delegiral kadroviku.

Vodje navadno negativne učinke reorganizacije in odpuščanj zelo neposredno tudi opazijo, predvsem pri motivaciji zaposlenih. Lahko se zgodi, da že v fazi priprave zmanjševanja zaposlenih organizacija izgublja najboljše kadre, saj odidejo sami. To seveda predstavlja problem za prihodnje delo – če želimo izboljšati poslovanje, najboljše kadre še kako potrebujemo. Glede na različne raziskave se posledice zmanjševanja števila zaposlenih med drugim odražajo v nižji produktivnosti zaposlenih po odpuščanju (Brockner, 1997), v večjem absentizmu oz. slabšem zdravju (Vahtera in dr., 1997), nižjem zaupanju v organizacijo in vodstvo, nižji retenciji, zavzetosti, nižjem zadovoljstvu, večjem stresu itd. (npr. West, 2000). Velik je tudi vpliv na imidž organizacije ter na zmožnost pridobivanja najboljših kadrov v času rasti (tudi leta po restrukturiranju).

*»Način, kako komuniciramo z drugimi in s seboj, ultimativno določa kvaliteto naših življenj.«
Anthony Robbins*

Odpuščanje zaposlenih je v slovenski kadrovski stroki malo obravnavana tema, izvzemši pravne vidike. Usposabljanj ali materiala na to temo je zelo malo. Skladno s tem se tudi podjetja pri projektu zmanjševanja števila zaposlenih praviloma skrbno posvetijo pravnim zahtevam, le izjemoma pa vodjem in drugim izvajalcem aktivnosti tudi nudijo pomoč v zvezi s komunikacijo z zaposlenimi. V zadnjih letih je odpuščanje postalo pogosta praksa, predvsem zaradi posledic krize. To pa pomeni, da se je mnogo vodij in kadrovikov prvič srečalo z nalogo komunikacije z zaposlenimi v tako občutljivem kontekstu. Veliko jih ob tem čuti stisko in negotovost. Njihova vprašanja se ne tičejo le tega, kako odpuščenemu zaposlenemu predati slabo novico, temveč tudi, kako odgovorjati na številna, neredko čustveno nabita, vprašanja zaposlenih v času, ko se zmanjševanja šele pripravljajo, in kako vzdrževati motivacijo zaposlenih za delo. Zmanjševanje števila zaposlenih pomeni občutljivo obdobje, saj so prisotna intenzivna čustva in splošna napetost, zato tudi majhen spodrsrljaj postane še pomembnejši. Posameznim napakam se je v primeru večjih projektov nemogoče izogniti, a če so ključni izvajalci prepuščeni sami sebi, bodo napake pogostejše in večje. Vodenje projekta reorganizacije oz. odpuščanja, ne le v pravnem, temveč tudi v komunikacijskem smislu, je zato izredno pomembna naloga. Da namreč kadrovske prakse pri zmanjševanju zaposlenih (tj. način izvedbe in komunikacija) neposredno vplivajo na poslovne rezultate, zelo jasno dokazuje več študij in meta-študij (npr. Iverson in Zatz-

ick, 2011, Chadwick in dr., 2004, West, 2000). Od načina izvedbe je, med drugim, neposredno odvisna tudi količina tožb in masevalnega vedenja, fluktuacija zaposlenih in še kaj. Če organizacija pokaže skrb za zaposlene, to rezultira v višji zaznani uspešnosti odpuščanj, kot tudi v finančnih rezultatih. Dobra izvedba lahko vse, prej omenjene, negativne posledice precej omili. Izvajanje odpuščanj za organizacijo pomeni trenutek resnice – v načinu komunikacije in obravnave zaposlenih se vidi, v kolikšni meri zares ceni svoje ljudi. To le-ti vidijo in si tudi (dolgoročno) zapomnijo.

Načela dobre izvedbe

Ločimo lahko načela učinkovitega vodenja celotnega projekta reorganizacije in zmanjševanja zaposlenih in na drugi strani načela učinkovitega komuniciranja (predvsem s strani kadrovikov in vodij). Na tem mestu se bomo posvetili le slednjim.

Zaposleni v času reorganizacije doživljajo številna negativna čustva, izpostavimo le nekaj najpomembnejših.

- **Strah in negotovost:** Pred samim odpuščanjem gre predvsem za strah, kdo bo med odslovljenimi, pri dejanskih odgovorih pa predvsem za strah v zvezi z lastno prihodnostjo (»Kaj bo z mano?«). Je pa strah prisoten tudi med zaposlenimi, ki ostajajo. Sprašujejo se namreč, ali bodo oni naslednji oz. ali bo organizacija preživela. Velikokrat se ob reorganizaciji spremenijo tudi delovne naloge zaposlenih, ki niso izgubili zaposlitve, a imajo lahko težave s soočanjem s spremembami pri delu, z drugačnimi zahtevami glede kompetenc in učinkovitosti dela idr. Glede na to, kako se izvaja reorganizacija (npr. zmanjševanje zaposlenih v več valovih bolj negativno vpliva na zaposlene, kot en sam rez, čeprav globlji) ter v kolikšni meri je komunikacija (ne)jasna, redka oz. pogosta, hitra oz. pozna, so tudi občutki strahu in negotovosti ustrezno intenzivnejši.
- **Žalost:** Žalost se pojavlja tako glede usode ljudi (sebe in/ali sodelavcev), kot tudi zaradi usode organizacije. Ob odpuščanjih ljudje žalujejo za izgubljenimi stiki.
- **Jeza:** Tako med odslovljenimi, kot med preostalimi zaposlenimi se pojavlja jeza do organizacije oz. »krivcev«, da je do nastale situacije sploh prišlo, prav tako pa lahko tudi zaradi načina zmanjševanja števila zaposlenih. V primeru slabih, nepoštenih odločitev (npr. glede kriterijev odpuščanja, istočasnih odpuščanj in bogatih nagrad izbrancem), nespoštljive obravnave zaposlenih idr., je tudi jeza večja.

Namen komunikacije je tako predvsem blažiti omenjena čustva oz. zmanjšati negativne posledice le-teh na produktivnost in delovanje zaposlenih. S komunikacijo v omenjenih situ-

acijah ima veliko vodij težave, kar ni presenetljivo. Niso le zaposleni pod vplivom čustev, tudi vodje sami se spopadajo s stresom, z žalostjo, jezo, s strahom, sočutjem, z občutki krivde, dvomi ... Zaradi negativnih občutkov do komunikacije o neprijetnih stvareh se pojavlja izogibanje pogovorom, odlašanje, improvizirana komunikacija (namesto skrbno pripravljene), pretirano hitenje ... Glede na to, kakšna so njihova prepričanja glede odpuščanj ter kako intenzivna negativna čustva doživljajo, lahko identificiramo vodje, ki so v posebej veliki nevarnosti, da se bodo zatekli v grobo, nespoštljivo komunikacijo z zaposlenimi in jim tudi skušamo ustrezno pomagati. Čas reorganizacije in odpuščanj je za posameznike (vodje ali kadrovike) nemalokrat velik test kompetenc, osebnega poguma, odgovornosti in odnosa do ljudi.

Prvo načelo: stalnost komunikacije

V času velikih sprememb je najslabše ne komunicirati. Komunikacijo mora voditi in trdno držati v rokah organizacija; te vloge ne smejo prevzeti mediji, sindikati ali strahovi in govornice med ljudmi. To pomeni redno, sprotno razkrivanje vseh informacij, ki jih je mogoče razkriti, kakor hitro je to mogoče, od najvišjega vodstva navzdol.

Vodje in kadroviki imajo v kritičnih časih glede komunikacije z zaposlenimi nerealna pričakovanja – pogosto želijo komunicirati tako, da zaposleni ne bodo čutili negotovosti ali strahu, ali da bodo z danimi odgovori zadovoljni, kar pa ni mogoče. Zaradi omenjenih (seveda ne povsem zavednih) pričakovanj prihaja do velikih napak. Tako želijo npr. zaposlenim dati dokončne informacije, zaradi česar pred tem raje ne komunicirajo ali se izogibajo dajanju kakršnihkoli odgovorov (npr. kdo bo odpuščen, kakšni bodo kriteriji, koliko ljudi bo moralo iti ...), dokler ni že zelo pozno, ali pa se poslužujejo neresnic (npr. da česa ne vedo). S tem se situacija še poslabša – vodstvo in posamezni vodje izgubljajo zaupanje ljudi, negotovost pa je le še večja. Tudi delne, a sprotne informacije blažijo negotovost in krepijo zaupanje v vodstvo. V nasprotnem primeru govorice zapolnijo praznino.

Del problema je pogosto tudi mnenje, da sta reorganizacija in odpuščanje dogodek, ki se z izpeljavo načrtovanih ukrepov (npr. odpovedi, novo formiranje oddelkov ...) tudi konča. Žal to ne drži. Pri velikih spremembah gre za proces, ki traja še precej dlje. Različna čustva so prisotna še kar nekaj časa, tudi na spremembe se zaposleni navajajo še mesece po tem, ko je projekt reorganizacije formalno zaključen. To pomeni, da mora vodja za učinkovito delo o tem tudi ustrezno komunicirati, če želi, da se produktivnost čim prej dvigne. Ne nazadnje je problem tudi pogost vtis vodij, da je enkratno sporočanje novic dovolj.

V času velikih sprememb in intenzivnih čustev je tudi slišnost oz. razumevanje sporočenega slabša, zato je treba komunicirati o istih stvareh večkrat, najbolje po različnih kanalih.

Drugo načelo: spoštljivost, pozitivnost in obzirnost komunikacije

Raziskave so pokazale, da ljudje v situacijah, ko sami čutijo stisko, ker bodo drugo osebo prizadeli (npr. odpuščena zaposlenega z obvestilom o odpovedi), pogosto nastopijo grobo. Psihološki mehanizem v ozadju je distanciranje. Tako lažje sporočimo negativno novico. V praksi se to lahko različno kaže, npr. kot pretirana kritika zaposlenega, ali zelo kratka in odrezana komunikacija (tudi srečanje je kratko). Zaposleni opisano razume na en sam način: »Ni mu/ji mar zame.« Spoštljivost komunikacije pomeni, da ravnamo z ljudmi na enak način, kot ko jih zaposlujemo, in da zelo pazimo, da ne rečemo in storimo česa, kar bo osebo dodatno prizadelo. Obzirnost (ali občutljivost) pomeni tudi, da pokažemo razumevanje, da gre za težko obdobje za vse vpletene. Negativnih odzivov tako zaposlenim tudi kdaj ne smemo zameriti – pokažemo, da razumemo čustva, najsi gre za jezo, žalost ali kaj drugega, ter jih sprejmemo. Pri reorganizacijah navadno odpuščamo ljudi, ki so bili vsaj povprečno uspešni. To pomeni, da npr. kritika njihove delovne uspešnosti ni na mestu (če je bil prej vodja z delom zaposlenega zadovoljen). Pozitivna komunikacija pomeni, da ne olepšujemo, a ko je le mogoče, komuniciramo tudi pozitivne vidike procesov, dogodkov in ljudi (npr. reorganizacija, čeprav težka, prinaša po-

zitivne učinke; vsak zaposleni, tudi odpuščeni, ima dobre strani, ki jih cenimo ...).

Tretje načelo: odkritost, poštenost in jasnost

Zaradi lastne stiske se pogosto zgodi, da posamezniki ne zmorejo neposredno podati negativnih informacij, temveč jih olepšujejo, prikrivajo, dolgovezijo ali se izgovarjajo na druge oddelke in posameznike (»Tiste, ki bodo odpuščeni, so izbrali v kadrovski, jaz te ne bi nikdar odpustil.«). Posledica je izgubljanje zaupanja zaposlenih. Predvsem ko ljudje in oddelki pred zaposlenimi črnijo in obtožujejo drug drugega za različne napake oz. prelaga-jo odgovornost, to povzroča veliko škodo. Zaposleni se namreč lahko upravičeno sprašujejo, kakšno prihodnost ima organizacija, čigar deli ne zmorejo delovati v smeri skupnega cilja.

Za posameznike to pomeni, da priznajo svoj del odgovornosti v zvezi s procesi in z odločitvami glede reorganizacije (posebej kritično je po navadi vprašanje, kdo je izbral konkretne zaposlene, ki dobijo odpoved), kot tudi, da priznajo, če česa ne vedo oz. ko nekaj vedo, četudi morda informacije zaposlenim ne smejo razkriti. V tem primeru je potrebno to tudi jasno povedati. To se zdi na prvi pogled nekaterim slabo, a med možnimi opcijami je to način komunikacije, ki dela najmanj škode. Vodja s tem ohranja zaupanje in lastno kredibilnost. Resnica se namreč navadno tako ali drugače razkrije, čeprav lahko šele precej kasneje.

Zaradi stiske ob predaji slabih novic pogosto prihaja do nejasne komunikacije. To lahko pomeni dolgoveznost (navajanje številnih ne-

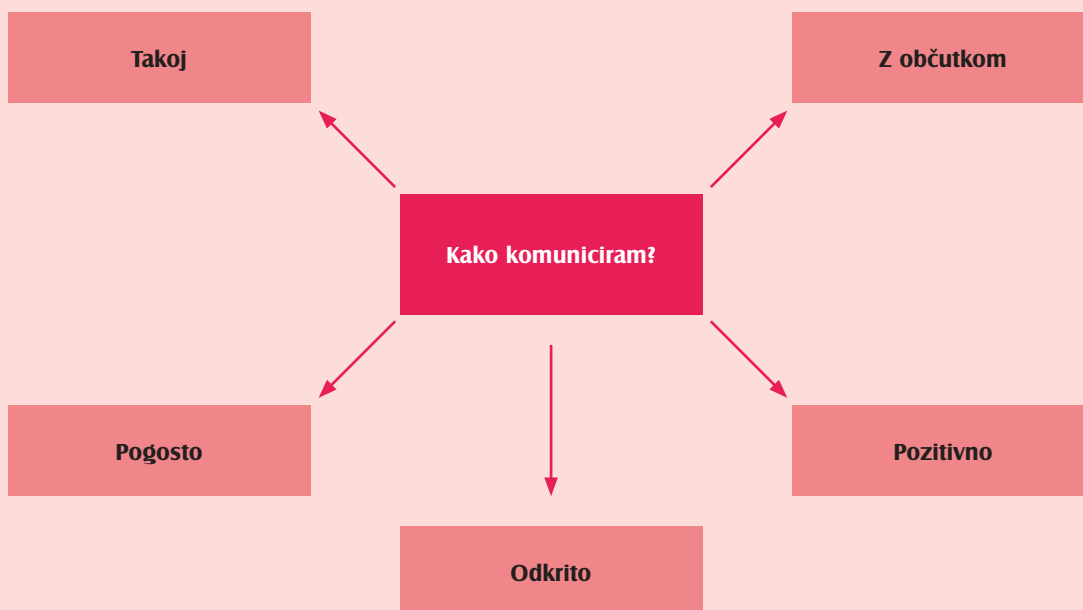
pomembnih informacij; dolge razlage manj pomembnih vidikov; zapletene povedi ...) ali izbiro učenih, večini ljudi težko razumljivih, besed. V skrajnem primeru zaposleni lahko sploh ne razume, da je odpuščeni.

Četrto načelo: cilj je opolnomočenje

Opolnomočenje zaposlenih je naš cilj – najgre za odpuščene, ali tiste, ki ostajajo. Opolnomočenje pomeni pomoč pri varovanju (pozitivne) samopodobe in spodbudo, da se oseba lahko pomakne naprej in premaga ovire. V času sprememb to potrebujejo tudi zaposleni, ki ostajajo v organizaciji, saj na njih sloni naša prihodnja uspešnost. Ne soočajo pa se le s številnimi čustvi, temveč bodo pogosto morali opraviti več dela, delati drugače in prevzeti nove naloge. Nanje zato v nobenem primeru ne smemo pozabiti – v praksi so najbolj prežrta skupina.

Opolnomočenje dosežemo preko dveh ključnih korakov:

1. Potrditev posameznika v njegovih kvalitetah in prednostih
2. Odpuščeni se soočajo s pomisleki o lastni vrednosti in uspešnosti. Zato zaposlenemu jasno sporočimo pozitivne vidike njegovega opravljanja dela, pokazanih veščin in sposobnosti. Sporočilo v ozadju je: »Nisi slab/-a oseba oz. zaposleni.« To velja tudi v primeru, če je razlog odpovedi v nesposobnosti. Posameznik v nečem ni dober, tega ne zanikamo, obenem pa ima tudi določene kvalitete, ki smo jih opazili. V primeru nesposobnosti je sporočilo: »Nisi slab/-a oseba oz. zaposleni, le delovno mesto mogoče ni bilo pravo.« Tisti, ki ostajajo, pa so, kot rečeno, ključni za prihodnost organizacije, zato je izrednega



Viri

- pomena, da jim pomagamo ohraniti ali okrepiti pozitivno samopodobo.
2. Spodbuda za naprej
Odpoved posameznika skoraj brez izjeme potre, zmanjšata se motivacija in zagon. Z izpostavljanjem opcij, ki jih vidimo za njegovo novo zaposlitev, pozitivne vere vanj, z lastno pomočjo ipd. lahko obdobje in/ali intenzivnost potrnosti in neaktivnosti skrajšamo. Podobno velja za zaposlene, ki jih je strah višjih zahtev, drugačnega dela ipd. Z ustrežno komunikacijo jim lahko pomagamo, da se uspešneje spopadejo z novimi zahtevami.

Vrednost dobrega vodenja

Opisana načela komunikacije se zelo skladajo s prevladujočimi značilnostmi tega, kar v stroki velja kot dobro oz. učinkovito vodenje. Na temo učinkovitega vodenja obstaja cel niz teorij in pojmov. Že nekaj časa pa učinkoviti pristopi k vodenju niso stvar prepričanj, posameznikovih izkušenj ali intuicije. Kar nekaj raziskav je nedvoumno pokazalo, kateri pristopi prinašajo konkretne finančne rezultate. Ena od njih je študija Hay/McBer, ki je identificirala šest vodstvenih stilov, povezanih s posameznimi kompetencami čustvene inteligentnosti (Goleman, 2000). Učinkoviti vodje uporabljajo več stilov vodenja, glede na potrebe situacije, štirje med njimi pa pozitivno doprinašajo k pozitivni klimi in poslovnim rezultatom. Poudarki, ki se skrivajo za temi štirimi stili, so med drugim skrb za zadovoljstvo zaposlenih in harmonijo med njimi, dajanje

pozitivne povratne informacije, empatija do zaposlenih, interes za mnenja drugih in večerne poslušanja, skrb za razvoj zaposlenih in opolnomočenje ...

V času velikih sprememb je torej na strani vodij potrebno v veliki meri to, kar je potrebno tudi nasploh, v vsakodnevem komuniciranju z zaposlenimi, če želimo dobre rezultate. Namesto ukazovanja ali principa »sam vem vse najbolje« – sodelovanje z zaposlenimi, namesto trdosti – komunikacija z občutkom, namesto velikega ega – skrb za skupno dobro in priznavanje kvalitet in zaslug drugih. Verjetno zato ni velike razlike, če v organizaciji krepimo transformacijsko vodenje, krepimo čustveno inteligentnost vodij ali vpeljujemo mentorstvo v njihovo delo. Glavne kompetence, ki jih vsi naštetih pojmi zahtevajo, so si zelo sorodne. Bomo pa s tem naredili veliko – ne zato, ker je omenjeno modno, ali ker je do ljudi prijazno, temveč predvsem zato, ker je v interesu organizacije, da posluje uspešno. Če bomo imeli vodje s temi kompetencami, bomo tudi velike organizacijske spremembe verjetno boljše in lažje izpeljali. In nasprotno, če v kontekstu reorganizacije in odpuščanj usposobimo vodje za spoštljivo in pozitivno komunikacijo z zaposlenimi, ki naj seveda postane del pristopa k vodenju tudi na daljši rok, se nam bo to obrestovalo v merljivih indikatorjih, ki jih poslovni svet še kako razume: v produktivnosti, rasti prihodkov in dobičkonosnosti.

■ **Valerija Čuček Schmalzer**, univ. dipl. psih., strokovna direktorica, KADIS kadrovska izobraževalni inženiring

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & Dewitt, R.L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *The Academy of Management Journal*, 35, str. 413-425.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., Dewitt, R.L., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, str. 526-541.

Chadwick, C., Hunter, L.W., Walston, S.L.(2004): Effects of downsizing practices on performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25, str. 405-427.

Čuček Schmalzer, V., Jursinovič, P. (2014): Komunikacija v času zmanjševanja kadra. Kako komunicirati slabe novice in ohraniti dobro ime, priročnik za kadrovice in vodje. Kadis, Ljubljana.

Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April Issue. Na spletu dne 1.9.2015 na <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>.

Iverson, R. D., Zatzick, C. D. (2011), The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Manager*, 50: str. 29-44.

Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J. (1997): Effect of organizational downsizing on health of employees. *The Lancet*, Vol. 350, 9085, str. 1124-1128.

West, G.B. (2000): The effects of downsizing on survivors: a meta-analysis. Na spletu dne 1.9.2015 na <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04202000-14520000/unrestricted/new-etc.pdf>

Obogatite se v osebni odličnosti in se nam pridružite na
ekskluzivnem seminarju s Ksenijo Benedetti

PROTOKOL ZA VRHUNSKA POSLOVNA SREČANJA V PRAKSI

1. oktobra 2015
Grand Hotel Toplice, Bled

Družili se bomo v edinstvenem ambientu Grand Hotela Toplice,
ki je gostil že vrsto pomembnih poslovnih in državnih obiskov.

Podrobnejši program in prijave

Planet GV, d. o. o. Likožarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana
Informacije in prijave: 080 33 44 | E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

Zakaj je headhunting lahko več kot le direktno iskanje?

Headhunting je v HRM žargonu izraz za ciljno iskanje ključnih, deficitarnih in ozko specializiranih kadrov, ki jih za naročnika poiščejo kadrovske agencije, specializirane za zahtevna iskanja. Pogosto poimenovanje je tudi direktno iskanje.



Že na začetku se pojavi vprašanje, zakaj za ta namen sploh najeti zunanjo agencijo, če bi lahko morda določene zanimive kandidate neposredno povabilo k sodelovanju kar samo podjetje.

Z mreženjem in oglasi ne moremo zagotoviti natančnega pregleda trga vseh potencialnih kandidatov, ki jih sicer lahko dosežemo s sistematičnim direktnim iskanjem in zajamemo tudi tiste kadre, ki trenutno niso iskalci zaposlitve, so zadovoljni na obstoječem delovnem mestu, a so morda odprti za nove izzive.

Direktno iskanje se večinoma uporablja za iskanje kandidatov za najodgovornejša in ključna delovna mesta. Podjetja, ki iščejo take kandidate, si želijo diskretnosti, prav tako kandidati, to pa najlažje zagotovi za to specializirano podjetje, ki s timom strokovnjakov, z najsodobnejšimi metodami in izkušnjami zna pritegniti ljudi, ki se po strokovnosti in osebnostno ujemajo s pričakovanji podjetja. Praksa zlasti uspešnih slovenskih in mednarodnih podjetij je, da v ta namen sodelujejo z uveljavljenimi zunanji partnerji, ki ponujajo celovito storitev direktnega iskanja in imajo tim izkušenih svetovalcev. Ključni pri izboru sta lokalna prisotnost in celovitost storitev, ki jo poleg direktnega iskanja ponudi izbrana agencija. Pozorni bodite na kvaliteto selekcije, uporabljene metodologije in orodja, sveto-

vanje pri izboru in korespondenco, ki jo za naročnika opravi izbrana agencija.

Proces direktnega iskanja in selekcije je torej veliko več kot nabor zanimivih ljudi in povabilo na pogovor. Bistven element je razumevanje potreb podjetja, klime in kulture ter opredelitev zahtev iskanega delovnega mesta. Čeprav imamo svetovalci sveže informacije s trga in iz regije, vsak dan iščemo nove. Temu prilagodimo raziskavo potencialnih ustreznih kandidatov, metodologijo iskanja in proces selekcije. Najzahtevnejša iskanja usmerja izkušen svetovalec s timom sodelavcev, specializiranih za posamezne panoge.

Direktno iskanje v praksi

Z direktnim iskanjem zahtevnih kadrov se ukvarjam že več kot sedem let. Odzivi kandidatov, s katerimi sem sama stopila v stik, so različni. Večina uveljavljenih strokovnjakov pri nas je že sodelovala na ta način. Z njimi se na kratko pogovorimo, izmenjamo ključne osnovne informacije: oris delovnega mesta in odgovornosti, grob opis podjetja. V primeru interesa se dogovorimo za srečanje, na katerem v nadaljevanju ugotovimo ustreznost profila in motiv za kandidaturo. Včasih pa se zaplete. Nekateri se ustrašijo, saj menijo, da preverjam njihovo lojalnost pri trenutnem de-

lodajalcu. Tega headhunterji ne počnemo. Kandidati, s katerimi stopimo v stik, ob zagotovitvi zaupnosti z zanimanjem prisluhnejo, zelo redki zavrnejo pogovor.

Sledi poglobljen selekcijski intervju, ki je zlasti za kandidata precej naporen. Velika večina jih brez zadržkov spregovori o motivih za spremembo ter podrobno navede ključne dosežke in predstavi svoje potenciale. Nekateri so redkobesedni, odrezavi in nejevoljni, ker dobijo le omejene informacije o naročniku in poziciji. Kandidate, ki jih uvrstim v ožji izbor, prosim, da opravijo testiranje, čemur sledi celovita evaluacija. Večkrat se zgodi, da želijo kandidati po intervjuju izboljšati vtis. Rezultati testa to seveda pokažejo, opazi se nekonsistentnost pri odgovorih, prav tako odstopanja od navedb na intervjuju. Testiranja priporočam, preverite ponudbo, pogovorite se tudi s psihologi, ki pripravljajo evaluacije testov. Pozanimajte se, kako poteka končni izbor najbolj primernih kandidatov. Zagotovo je dodana vrednost, če ste vključeni v proces selekcije in ste redno obveščeni, kako poteka. Tako boste predhodno dobili informacijo o situaciji na trgu ciljnih kandidatov in boste bolj pripravljeni za predstavitvene intervjuje. Priporočam tudi, da je svetovalec, ki je za vas opravil direktno iskanje in selekcijo, prisoten na predstavitvenih intervjujih. Lažje bo

razumel, če se vam kateri od predstavljenih kandidatov ne bo zdel primeren, med seboj boste izmenjali vtise in dorekli nadaljnje korake. Včasih kandidati šele na predstavitvenem intervjuju pri naročniku izvedo podrobnosti, nemalokrat so srečanja na nevtralnih lokacijah. Zelo pomembno je, da smo ves čas v stiku z naročnikom in kandidati ter jamčimo zaupnost obema stranema. Predstavitvenim intervjujem sledi pogovor z obema stranema, nato pa rangiranje, izbor favorita in nadaljevanje selekcije po proceduri naročnika.

Kjer so medosebni odnosi dobri, zaposleni ostajajo. Kjer ni odprtosti za spremembe, dobri kadri odhajajo. Kjer nekdo špekulira, vsi izgubijo.

Večkrat se je dogodilo, da je naročnik izbral in zaposlil dva kandidata. Naj navedem primer, ko sta bila favorita kandidata, ki je bil nekoliko predimenzioniran (prekvalificiran) in doma iz čisto drugega konca Slovenije, ter kandidat, ki je popolnoma ustrezal kriterijem iskanja in doma iz lokalnega okolja. Po predstavitvi smo se z vodstvom podjetja pogovarjali o potencialih in dodani vrednosti izkušenj kandidatov za podjetje. Predsednik uprave in kadrovski direktor tega slovenskega podjetja, ki je trenutno v procesu prestrukturiranja, sta se strinjala z mojo ugotovitvijo, da potrebujejo pravzaprav oba in prvemu ponudila mesto svetovalca uprave, drugemu pa sta ponudila razpisano delovno mesto. Kandidat iz več kot 200 km oddaljenega kraja se je preselil in tim že več kot eno leto uspešno sodeluje in izvaja program. Verjamem, da je to ena izmed uspešnih zgodb tega težkega slovenskega gospodarskega obdobja. Ravno letos spomladi je s tretje strani prišla do mene pohvala o tem timu. Težko rečem, koliko denarja je bilo pritrženega. Verjetno ogromno, ne le podjetju, tudi lokalnemu prebivalstvu, lokalni skupnosti in državi. Ključno pri vsem je bilo medsebojno zaupanje vseh in profesionalnost na vseh treh straneh: pri naročniku, svetovalcu in kandidatu. Dobila sem iskrene informacije o stanju v podjetju, kandidati so odkrito spregovorili o svojih dvomih in profesionalno ubranili kandidaturu, ves čas smo bili v stiku in kot svetovalka sem se trudila biti samokritična in konstruktivna.

Kako potem, ko izberete kandidata

Največji izziv pri direktnem iskanju je ravno del, ki sledi po zaključenem procesu: s kakšnimi pričakovanji podjetje sprejme novo zaposlenega, kako izbrani kandidat upraviči svoje zaupanje ter kako se v nadaljevanju odvíja usoda podjetja. Naročnik se lahko dogo-

vori za garancijo, da mu v primeru neuspešnosti kandidata partner, ki opravi direktno iskanje, brezplačno poišče novega primerne- ga kandidata. Kdaj se lahko zaplete?

Vsak dan se pogovarjam z ljudmi, ki so uspešni in zadovoljni v službi. Želijo si nekaj več. Najpogosteje navedejo, da si želijo bolj odprtega in razvojnega okolja, inspirativnega načina vodenja, več priložnosti strokovnega izpopolnjevanja, več mednarodnega sodelovanja, novih tehnologij, hitrejšega uresničevanja idej. To so tudi najpogostejši motivi za prehod k novemu delodajalcu. Ljudje si želijo pokazati znanje, da lahko delajo dobro. Neredko razvoj zaposlenih zavirajo njihovi šefi, ki se bojijo, da bi jih podrejeni prerasli in ne razumejo, da s tem škodijo podjetju. Ko novozaposleni izbrani kandidat prevzame delo in odgovornosti, potrebuje hkrati tudi primerna pooblastila in podporo vodstva za spremembe, ki jih bo uvajal.

Pomembno je, ali so tudi zaposleni pripravljene na spremembe, kako jih podpira vodstvo in kako jih management izvaja. V primeru, ki sem ga prej navedla, lokalno prebivalstvo razmišlja na star socialistični način. Ker je tovarna tam, jim službe pripadajo, premalo so pozorni na procese, tehnologijo. Na podjetje ne gledajo celovito, v njihovih glavah je še vedno delitev na »mi« in »vi« (delavci – management). Zato je zelo pomembno, kako v podjetju poteka komunikacija, kakšni so procesi, ali vodstvo podpira management ali management izvaja spremembe, je v neposrednem stiku z zaposlenimi in ali zaposleni razumejo, kaj se v podjetju dogaja, kam grejo in ali zaupajo nadrejenim. Ekipa, ki vodi restrukturiranje v prej omenjenem podjetju, ima veliko elana, situacija se postopoma spreminja, skupaj vztrajno napredujejo.

*Za uspešno preno-
vo procesov v podjetju je ključno
zavedanje zaposlenih, da so
oni nosilci sprememb.*

Od zavedanja zaposlenih, da so pravzaprav oni nosilci sprememb, saj jih v vsakdanu udeležujejo, in od njihovega načina dela je odvisno, ali bodo procesi v podjetju uspešno prenovljeni. Vse izhaja iz medsebojnega zaupanja in učinkovite komunikacije, ki temelji na rednih obojestranskih povratnih informacijah. Delavski svet in sindikat lahko tukaj odigrajo ključno vlogo. Več bi se lahko pogovarjali z managementom, z namenom razumeti in opolnomočiti zaposlene in kako jih usmerjati v razvoj.

V procesu iskanja kandidatov, v fazi intervjujev, v fazi preverjanja referenc in skozi celotno korespondenco, headhunterji – svetovalci pridobijo veliko informacij, ki so vam lahko dragocen vir in dober napotek v zahtevnih situacijah. Z veseljem so na voljo tudi po tem,

Perspektiva headhunterja:

- Headhuntani kandidati so v večini zadovoljni in uspešni zaposleni. Ne sprašujte jih, zakaj so se prijavili. Mi smo jih poklicali, vaša ponudba jim je zanimiva in ključna je vtis, ki ga boste tudi vi naredili na njih. Ponudite jim izziv. Tu vam lahko zelo pomagamo.
- Nikar takoj telefona v roke, ko izveste, koga vam bomo predstavili. Preverjanje referenc je naše delo. Zaupanje je pomembno tudi headhuntingim kandidatom.
- Predstavili smo vam kandidata, pa okoliščine niso bile primerne, da bi ga zaposlili. Pokličite nas, za vas lahko preverimo motiv in pridobimo njegov interes.
- Proces sprejemanja vaše odločitve naj bo učinkovit. Tudi vi se kažete v zrcalu kandidatom.

ko so svoje delo že opravili. Vsaj v obdobju uvajanja novega zaposlenega priporočam, da ste v stalnem stiku s svetovalcem, ki je za vas opravil direktno iskanje. Na headhunterje se lahko obrnete, ko sestavljate nove time, se odločate o napredovanjih, širitvi na nove trge, izbirate posameznike za zelo zahtevne naloge. Stopite v stik z njimi, ko ste presenečeni ali v zadregi. Tudi oni se učijo in povratne informacije jim izjemno koristijo.

Sodelovanje s podjetji se zato po direktnem iskanju lahko nadaljuje. Podjetja imajo hčerinska podjetja in podružnice v regiji, kjer prav tako iščejo nove potenciale. Ker se poznamo in si zaupamo, je lažje, če jim pri tem lahko pomagamo. Pojavijo se novi izzivi: merjenje potencialov obstoječih zaposlenih, oblikovanje nasledstev, načrtovanje in izvedba primerne programa izobraževanj in delavnic, letnih pogovorov, oblikovanje timov za nove projekte. Direktno iskanje je lahko dober uvod v kvalitetno upravljanje s kadri in začetek dobrega sodelovanja s partnerjem, ki lahko ponudi celovito kvalitetno poslovno svetovanje s področja upravljanja s človeškimi viri po meri vašega podjetja. Svetovalci so različni. Razlikujejo se po izkušnjah, poznavanju področij, imajo različna ozadja in znanja. Če imate ob sebi svetovalca, ki razume in pozna vaše potrebe, je to lahko poslovno svetovanje z dodano vrednostjo.

■ **Urška Pelcar**, univ. dipl. sociologinja
Direktorica projektov, PROFIL, d. o. o.

Program prezaposlovanja («Outplacement») v praksi

Uspešna podjetja podpirajo zaposlene tudi v času sprememb

S programom prezaposlovanja podjetja zaposlene podprejo pri prehodu na drugo delovno mesto k drugemu delodajalcu. Na ta način delodajalec jasno pokaže naklonjenost in podporo zaposlenim v odhodu ter visoko stopnjo etičnosti. Podjetje dobi pomoč pri izvajanju svojega restrukturiranja, in kar je najbolj pomembno: zaposleni v odhodu s pomočjo osebne strokovne podpore hitreje poiščejo novo karierno priložnost, preostali zaposleni v podjetju pa ohranijo visoko motivacijo in produktivnost.



Program prezaposlovanja je v svetu prisoten že več kot tri desetletja, zato smo uveljavljen izraz »Outplacement« prevzeli tudi v našem poslovnem okolju, kjer je to relativno nov program, ki ga lahko umeščamo v tranzicijo organizacijskih sprememb podjetja in kariere posameznega zaposlenega. V Adeccu Slovenija smo program prezaposlovanja po licenci in metodologiji Lee Hecht Harrison (del skupine Adecco) prvič izvedli v letu 2008.

Definicij programa prezaposlovanja ('Outplacement') je v svetu več, vedno bolj pa se usmerjajo v to, da gre za svetovanje oz. pravzaprav paket storitev, ki povečajo možnosti, da bo določen posameznik hitrejši in uspešnejši v svoji karierni tranziciji, in ne zgolj samo plasiran k novemu delodajalcu, kot

implicira sam izraz »Outplacement«.

S programom prezaposlovanja podjetja zaposlene podprejo ob prenehanju delovnega razmerja, tako da jim omogočijo osebno sodelovanje z izkušenim svetovalcem, ki jih usmerja in jim nudi strokovno podporo pri iskanju nove zaposlitvene priložnosti. Namen programa prezaposlovanja je tako nuditi individualno podporo zaposlenim, s ciljem, da kar se da hitro najdejo novo ustrezno delovno mesto. Podjetje zaposlene dodatno spodbudi k čimprejšnjemu začetku iskanja nove zaposlitvene priložnosti ter jim olajša soočenje z izdaji v obdobju tranzicije v karieri.

Da je tak način sodelovanja podjetij z zaposlenimi v času reorganizacije in zmanjševanja števila zaposlenih neposredno povezan z

dobrim imenom in nadaljnjim uspehom podjetja, prepoznava vedno več menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov. Vključitev zaposlenih ob razhajanju v program prezaposlovanja odraža dejansko skrb podjetja za svoje zaposlene, družbeno in socialno odgovornost tudi v času težkih poslovnih odločitev in nepriljubljenih sprememb, kar krepi ugled podjetja kot delodajalca, tako v očeh zunanje javnosti, kot tudi zaposlenih, ki ostajajo v podjetju, s čimer se pripomore k ohranjanju morale in delovne etike, k trenutni nižji negativni fluktuaciji obstoječih ključnih talentov in kadrov v podjetju ter tudi večji produktivnosti zaposlenih.

Ključni razlogi, zakaj se podjetja odločijo za program prezaposlovanja, so:

- etični pristop v vseh fazah sodelovanja z zaposlenimi,
- dodatna podpora zaposlenim v odhodu,
- ohranjanje motivacije in pozitivnega vzdušja med zaposlenimi, ki ostajajo v podjetju,
- dolgoročna investicija in pozitivno sporočilo vsej javnosti,
- ohranjanje in grajenje ugleda delodajalca.

Adecco in svetovalno podjetje Lee Hecht Harrison (del skupine Adecco) sta izvedla globalno raziskavo, v kateri sta ugotovila, da 75 odstotkov posameznikov ne ve, kako se lotiti iskanja zaposlitve, saj jim še nikoli ni bilo treba iskati nove zaposlitve oz. so se v vmesnem času trendi in situacija na trgu precej spremenili. S programom prezaposlovanja podjetja zaposlene podprejo tudi v tem obdobju njihove kariere.

Potek programa prezaposlovanja

Proces karierne tranzicije lahko vidimo tudi kot projekt, katerega cilj je jasen: čim prej najti novo zaposlitveno priložnost, ki bo prava za vsakega udeleženca v programu. V času programa osebni karierni svetovalec udeležencu (ali skupini) nudi strokovno podporo, skrbi za njegovo motivacijo in visoko mero produktivnosti, ter ga tako usmerja pri iskanju nove zaposlitvene priložnosti.

V okviru programa prezaposlovanja po licenci in priznani AIM™ metodologiji Lee Hecht Harrison (del skupine Adecco) je to trislopenjski proces, ki udeležence preko desetih mejnikov sistematično vodi skozi naslednje aktivnosti:

1. faza: ocena priložnosti

Mejnik 1 Ocena in pregled poklicnega okolja

Mejnik 2 Določitev strokovnih in poklicnih ciljev

Mejnik 3 Oblikovanje komunikacijske strategije

Mejnik 4 Definicija ciljnega trga

2. faza: izvedba iskanja

Mejnik 5 Zbrati tržne informacije

Mejnik 6 Predložiti vaše sporočilo ciljnemu trgu

Mejnik 7 Pogovoriti se z vodilnimi, ki odločajo o zaposlovanju

Mejnik 8 Preučiti ostale metode iskanja

3. faza: prehod na novo zaposlitveno priložnost

Mejnik 9 Intervju, obdelava ponudbe in pogajanja

Mejnik 10 Prehod na novo delovno mesto

Vsak udeleženec v programu s svojim svetovalcem, najpogosteje na individualnih srečanjih, konkretno dela na naslednjih področjih, seveda pa je ravno prilagodljivost programa vsakemu posameznemu udeležencu in njegovim potrebam ena največjih dodanih vrednosti programa:

- postavitve ciljev nadaljnje karierne poti z analizo dosedanje karierne poti ter pomembnih dosežkov/preteklih referenc, ter identifikacijo razvitih kompetenc in veščin, pogosto prenosljivih tudi na druga delovna mesta in branžo, iz katere izhaja udeleženec;
- oblikovanje učinkovite komunikacijske strategije kandidata, glede na postavljene cilje karierne poti, vključno s pripravo življenjepisa in spremne dokumentacije;
- identifikacija konkretnih priložnosti na trgu dela in v ciljnih organizacijah;
- usmeritve in konkretni strokovni nasveti glede izvajanja samih aktivnosti iskanja: uporaba različnih kanalov iskanja nove zaposlitvene priložnosti - mreženje (in direktno povezovanje s potencialnimi delodajalci), sodelovanje s kadrovskimi agencijami, uporaba socialnih omrežij kot orodij pri iskanju, odzivanje na razpisana delovna mesta ipd.;
- priprava akcijskega načrta aktivnosti, potrebnih za doseg kariernega cilja;
- priprava na zaposlitveni razgovor in morebitne druge aktivnosti v postopkih izbora, izvedba simulacijskega treninga zaposlitvenega razgovora s povratno informacijo glede možnosti izboljšav lastne predstavitve;
- priprava na pogajanja in ocena ponudbe za zaposlitev.

Program prezaposlovanja vodi udeležence k temu, da na situaciji iskanja nove zaposlitve pričnejo gledati kot na priložnost, saj je cilj prve faze metodologije dela, skozi sistematičen in kritičen pregled dosedanje kariere, dosežkov in razvitih kompetenc, postavitve nadaljnjih dolgoročnih kariernih ambicij in trenutnega zaposlitvenega cilja ter priprava komunikacijske strategije. To posledično vodi k bolj usmerjenemu izvajanju druge faze, torej aktivnega izvajanja iskanja priložnosti na trgu, skladno s postavljenimi cilji ter z nadaljnjo izvedbo zaposlitvenih razgovorov ter pogajanj.

Udeleženec programa prezaposlovanja ima zagotovljeno strokovno podporo kariernega svetovalca v vseh korakih, kar najprej pripomore k motiviranosti udeleženca skozi celoten proces, hkrati pa skozi posamezne mejnike omogoča udeležencem razvoj in krepitev spretnosti in veščin, pomembnih za suveren in samozavesten nastop na trgu dela, pri čem-

er lahko sproti ocenjujejo svoj napredek.

Konkreten proces in program prezaposlovanja pa je odvisen predvsem od dogovora s podjetjem, ki zaposlenemu ponudi program, predvsem od časa trajanja programa in intenzivnosti srečanj. Vključuje tako individualna srečanja in svetovanja s strani izkušenega kariernega svetovalca, vse treninge, ki se izvajajo v okviru programa, pisne materiale, ki jih udeleženci prejmejo ob pričetku programa, dostop do on-line orodja, ki je udeležencem na voljo 24 ur, vse dni v času trajanja programa in stalno dosegljivost preko telefona ali elektronske pošte v primeru kakršnih koli vprašanj.

Rezultati

V času programa prezaposlovanja udeleženci tesno sodelujejo s kariernim svetovalcem, ki jih osebno podpira v celotnem procesu karierne tranzicije in se zaveže, da poda vsakemu udeležencu znanja in veščine, s katerimi lahko uspešno začne novo zaposlitveno priložnost. Da pa je posameznik uspešen pri tem prehodu, je odvisno od več dejavnikov, med katere zagotovo sodijo angažiranost in motivacija vsakega udeleženca v programu, jasno postavljene cilje ter sistematičen in aktiven pristop k vsakemu posameznemu koraku, ki vodi h končnemu cilju programa: čim prej zasesti ustrezno novo delovno mesto.

Individualen način, s katerim se posvetimo vsakemu udeležencu, zagotavlja dobre rezultate: 70 % udeležencev najde novo zaposlitev že v času programa, od teh več kot 30 % z boljšimi delovnimi pogoji in v tem vidijo tudi nadgradnjo lastne kariere. Učinkovitost pa potrjujejo tudi odzivi udeležencev:

»Osebni pristop je zelo učinkovit. Sodelovala sem z zelo profesionalno svetovalko in bi storitev priporočila tudi drugim.«

»Trening mi je pomagal prepoznati svoje močne lastnosti.«

»Še posebej mi je koristil občutek podpore, potrditve in razumevanja. Zelo koristne so bile vaje z igranjem vlog za odkrivanje šibkih točk in prednosti, za boljšo pripravo na intervju.«

Povsem običajno je, da podjetje v svojem življenjskem ciklu lahko doživi tudi obdobje zmanjševanja obsega poslovanja ali potrebo, da se reorganizira. Prav tako pa so tudi menjave delodajalcev pogosto sestavni del gradnje kariere posameznika. Odločilno za uspeh je, da znamo te trenutke spremeniti v priložnosti. Podjetja, ki se odločijo za program prezaposlovanja, pokažejo spoštovanje do talentov, znanj in izkušenj svojih zaposlenih in jim omogočijo novo priložnost, da so v trenutkih lastne karierne tranzicije tudi bolj uspešni.

Moja Veselko, vodja programa prezaposlovanja, kadrovska agencija Adecco

Pravni in finančni vidik različnih oblik opravljanja dela

Pravno razmerje in finančne posledice opravljanja storitev samozaposlene osebe

Zmanjševanje stroškov, optimizacija davkov, iskanje najcenejše oblike zaposlovanja je le nekaj zadev, ki obremenjujejo delodajalce. V izvajanju različnih oblik zaposlovanja pa se dostikrat zgodi tudi, da posamezna oblika izplačila z vidika delovnopravne zakonodaje ni primerna. Rezultat tega so lahko dodatne davčne obremenitve, zamudne obresti, globe in tudi sum kaznivega dejanja. Še posebej je treba opozoriti na nedovoljeno možnost »zaposlovanja« fizične osebe, ki opravlja dejavnost, namesto redne zaposlitve. V članku so prikazani pravna podlaga za sodelovanje s samozaposlenimi osebami, posledice zlorabe in praktični primer pravilnega in nepravilnega sodelovanja.



Uvod

Biti konkurenčen na trgu je cilj vsakega gospodarstvenika. Poti do njega so lahko različne, večini pa je skupno to, da konkurira s čim nižjo prodajno ceno. Ta naj bi zagotavljala pokrivanje stroškov in prinašala še nekaj razlike – dobička za lastnika. Če želi biti gospodarstvenik konkurenčen na trgu, morajo biti njegovi izdelki kvalitetni, njihova cena pa primerljiva s trgom. Ko se ponudba na trgu poveča ali pa se zniža povpraševanje, je – logično – treba reagirati z nižjo ceno. Posledično bodo ponudniki iskali način, kako znižati stroške izdelka. Kot se je izkazalo tudi v praksi, se jih veliko odloči zniževati stroške dela: zmanjšujejo število zaposlenih (to ne pride v

poštev, če so vsi zaposleni nujno potrebni) ali znižujejo plače (kar povzroča nezadovoljstvo pri delu) ali iščejo alternativne načine zaposlovanja. Eden izmed slednjih, ki se zadnje čase skoraj množično pojavlja v Sloveniji, je: ne zaposliti osebe, temveč jo najeti kot fizično osebo, ki samostojno opravlja dejavnost (samozaposlena oseba), pri obstoječih zaposlitvah pa te spremeniti v drugo pravno razmerje s samozaposleno osebo.

Tukaj pa lahko pride **do zlorabe zakonodaje**: zaradi zniževanja stroškov dela naročnik s samozaposlenimi osebami sicer sklepa pogodbe o neodvisnem opravljanju dela, ki pa po vsebini dela samega predstavljajo delovno razmerje po 4. členu ZDR-1. V nadaljevanju

članka so predstavljeni posamezni pojmi in definicije, primeri ter posledice zlorabe sistema.

Samozaposlena oseba in razmerje z naročnikom

Kdo je torej fizična oseba, ki sama opravlja dejavnost in ki pripomore k zniževanju stroškov dela?

Opredelitev oziroma definicija iz 1. odstavka 55. člena Zakona o varstvu in zdravju pri delu (ZVZD-1, UL RS, št. 43/11) pravi:

»Oseba, ki opravlja pridobitno ali drugo poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic, pa ne zaposluje drugih delavcev in v delovni pro-

ces ne vključuje drugih oseb (v nadaljnjem besedilu: samozaposlena oseba), je v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu odgovorna za svojo varnost in zdravje ter za varnost in zdravje drugih oseb, na katere vplivajo njena dejanja ali opustitve.«

Če to definicijo poenostavimo, je samozaposlena oseba fizična oseba, ki opravlja določena dela sama, brez pomoči drugih.

Druga oznaka za to osebo je podana v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1, UL RS, št. 65/09 – UPB), in sicer: »Podjetnik po tem zakonu je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja.«

Specializirane fizične osebe, ki kot samozaposlene osebe prav tako same opravljajo dejavnost, definirajo področni zakoni, na primer:

- Zakon o medijih (ZMed, UL RS, št. 35/01 s spremembami in dopolnitvami), 21. člen:
»Novinar po tem zakonu je oseba, ki se ukvarja z zbiranjem, obdelavo, oblikovanjem ali razvrščanjem informacij za objavo prek medijev in je zaposlena pri izdajatelju, ali pa samostojno kot poklic opravlja novinarsko dejavnost (samostojni novinar).«
- Zakon o odvetništvu (UL RS, št. 18793 z dopolnitvami in spremembami), 1. člen:
»Odvetništvo opravljajo odvetniki oziroma odvetnice (v nadaljnjem besedilu: odvetnik) kot svoboden poklic.«

To je le nekaj definicij fizičnih oseb, ki (lahko) same opravljajo svoje delo. In kje je potem rešitev zniževanja stroškov za ponudnike izdelkov na trgu?

Odgovor je preprost: nič več zaposlovanja posameznikov na podlagi ZDR-1 s pogodbo o delovnem razmerju, temveč z njimi sklepati (občasne) pogodbe na podlagi civilnopravnega razmerja.

Takšen način »zaposlovanja« oziroma sklepanja pogodb o delu ni prepovedan, je pa treba paziti, da se z njim ne krši zakonodaja. Zaposlovalec lahko sklene pogodbo za opravljanje dela s samozaposleno osebo, vendar to velja samo, ko ta oseba ne opravlja dela v razmerju osebne podrejenosti. Samostojno opravljanje dejavnosti samozaposlene osebe za naročnika je v praksi vedno bolj pogosto in je tudi zakonsko dovoljeno. Takšen način razmerja pa ni več dovoljen, ko samozaposlena oseba postane ne samo ekonomsko, ampak tudi osebno podrejena svojemu naročniku, ki s tem že postane delodajalec, in se tako razmerje – ne glede na vsebino pogodbe med naročnikom in izvajalcem – opredeli kot delovno razmerje po ZDR-1.

Za lažjo razjasnitev problematike najprej podajamo citat iz besedila s spletne strani ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, ki je že 14. 1. 2014 objavilo naslednje (<http://www.mdds.gov.si/nc/si/me->

[dijsko_sredisce/novica/article/1966/7333](http://www.mdds.gov.si/nc/si/me-dijsko_sredisce/novica/article/1966/7333)):

»Vse večji in s tem vse pomembnejši postaja namreč delež tistih oseb, ki delo opravljajo v civilnopravnem razmerju, torej brez pogodbe o zaposlitvi, vendar v razmerah in okoliščinah, podobnim tistim v delovnem razmerju. Te osebe opravljajo delo osebno, dalj časa, odplačno, vendar ne v razmerah osebne podrejenosti. Osrednji dejavnik razmerij med takimi osebami in delodajalci pa je ekonomska odvisnost od posameznega delodajalca, zato te osebe potrebujejo vsaj določeno delovnopravno varstvo. Pod pojmom ekonomske odvisnosti razumemo stanje odvisnosti posameznika od dohodka, ki ga dobi od svojega, navadno edinega naročnika del. Gre za osebe, pri katerih ni moč zaznati osebne podrejenosti v razmerju do naročnika, hkrati pa tudi sami ne nastopajo v vlogi delodajalca.

ZDR-1 ekonomsko odvisno osebo definira kot samozaposleno osebo, ki na podlagi pogodbe civilnega prava, osebno, za plačilo, samostojno in dlje časa opravlja delo v okoliščinah ekonomske odvisnosti ter sama ne zaposluje delavcev. Ekonomska odvisnost pomeni, da oseba najmanj 80 % svojih letnih dohodkov pridobi od istega naročnika (213. člen).« Po veljavni zakonodaji obstajata dve vrsti odvisnosti, ekonomska in osebna.

- **Ekonomska odvisnost** (pojem, ki ga definira ZDR-1): samozaposlena oseba je ekonomsko odvisna, ko dosega 80 % ali več prihodkov od enega samega naročnika; taka odvisnost je zakonsko dovoljena in samozaposleni osebi dodaja, poleg pogodbenih pravic, še nekaj pravic po ZDR-1. Taka oseba ima omejeno delovnopravno varstvo na področju diskriminacije, odpovednih rokov, pri zagotavljanju plačila, ugotavljanju odgovornosti ipd.
- **Osebna odvisnost oziroma podrejenost:** ta pojem ni definiran v nobenem zakonu, pojavljajo se le opisi odvisnosti oziroma podrejenosti, v pomoč je lahko definicija delovnega razmerja, kot ga določa 4. člen ZDR-1: »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«

Če je ekonomska odvisnost enostavno dokazljiva z matematičnim izračunom, je osebna podrejenost težje določljiva. Tako delavec kot samozaposlena oseba – izvajalec se prostovoljno vključita v delovni proces, oba tudi opravljata delo za plačilo; pri tem se zaposleni ne more, samostojni izvajalec pa se lahko odpove plačilu za delo (ga opravi brezplačno). Obe osebi delo opravljata sami, torej nimata podizvajalcev.

Temeljni kriterij za ugotovitev, ali gre pri ekonomski odvisnosti še za osebno odvisnost oziroma podrejenost, bo torej kriterij nepretrgane dela po navodilih in pod nadzorom

delodajalca – naročnika.

Primer iz sodne prakse RS (primer iz sodbe vrhovnega sodišča št. VIII lps 152/2012 z dne 7. 1. 2013, citiramo 11. točko) kaže, da je kriterij **nepretrgano opravljanje dela** že eden izmed bistvenih elementov delovnega razmerja:

»Delovno razmerje je po določi prvega odstavka 4. člena ZDR razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Po navedbah v tožbi je tožnica delala pri toženi stranki že od leta 2001 dalje. Po navedbah tožene stranke same v odgovoru na pritožbo pa je tožnica honorarna sodelavka že od leta 2000. Delo je opravljala na podlagi avtorskih pogodb. Iz predloženih pogodb (priloge A3 do A7) je na podlagi več pogodb tožnica delo opravljala nepretrgano od 1. 1. 2007 do 31. 3. 2009. Kakšna je bila dnevna delovna obveznost, razporeditev delovnega časa oziroma delovni čas tožnice v tem obdobju, ne vpliva na ugotovitev, da je šlo za nepretrgano opravljanje dela v smislu določbe 4. člena ZDR).«

Nepretrgano opravljanje dela ni značilno za civilnopravne pogodbe za opravljanje naročenih del.

Razmerja med naročnikom in izvajalcem (samozaposleno osebo, ki ni osebno podrejena) temeljijo na pogodbah civilnega prava – na določilih Obligacijskega zakonika (OZ-UPB1, UL RS, št. 97707), ki določa dve vrsti pogodb.

- **Podjemna pogodba (619. člen OZ-UPB1)**

S podjemno pogodbo se podjemnik zavezuje **opraviti določen posel**, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal.

- **Pogodba o naročilu (766. člen OZ-UPB1)**

(1) S pogodbo o naročilu se prevzemnik naročila zavezuje naročitelju, da bo zanj opravil določene posle.

(2) Hkrati dobi prevzemnik naročila pravico, da te posle opravi.

(3) Prevzemnik naročila ima pravico do plačila za svoj trud, razen če ni drugače dogovorjeno ali če ne sledi iz narave medsebojnega razmerja kaj drugega.

Za obe vrsti pogodbe je torej značilno, da se sklepa **za določen posel** (projekt, nalogo ...) in ne za nepretrgano opravljanje dela.

Tudi opravljanje dela pri neodvisnih izvajalcih prinese s sabo elemente navodil in nadzora, vendar so navodila omejena na seznanitev s tem, kako in do kdaj naj bo delo opravljeno. Nikakor pa ni naslednjih navodil in nadzora: da se delo opravlja v delovnem času, ki ga je določil naročnik, in izključno z opremo naročnika, da se lahko izvaja samo v njegovih

prostorih ipd. Element podrejenosti je tudi v tem, kdo nosi odgovornost za opravljeno delo do »končnih« kupcev, naročnikov: ali delodajalec oziroma naročnik ali izvajalec sam. Poudarjam, da so zgoraj navedene *le splošne značilnosti* posameznih pogodbenih razmerij in opredelitve osebne podrejenosti.

Finančne – stroškovne razlike pri najemanju samozaposlenih namesto sklepanja pogodb o zaposlitvi

Že v uvodu je bila izpostavljena potreba po zniževanju stroškov zaradi prilagoditve cen na tržno povpraševanje po izdelkih. Kako različne oblike sklenjenih pogodbenih razmerij vplivajo na višino stroškov, je prikazano v nadaljevanju na poenostavljenem primeru.

Gospodarska družba je pridobila naročilo za nov izdelek, katerega prodajna cena je določena na 10.000 evrov; stroški materiala in fiksni ter ostali variabilni stroški znašajo 6.000 evrov, lastniki zahtevajo bruto dobiček 2.000 evrov, torej ostane za plačilo za delo še 2.000 evrov.

Za izdelavo tega izdelka družba potrebuje en mesec dela dveh zaposlenih za polni delovni čas, kar pomeni, da je celoten strošek pri bruto plači za zaposlenega v višini 1.000 evrov 1.161 evrov. Ko ga povečamo še za strošek malice (avgust ima 21 delovnih dni, povračilo za en dan znaša 6,12 evra, skupaj 128,52 evra) in prevoza (Urbana v Ljubljani: 37 evrov), je skupen strošek dela za izdelek ob delu dveh oseb 2.653,04 evra. Cena na delovno uro znes 7,9 evra (zaokroženo).

Občutno preveč glede na prodajno ceno in zahteve lastnikov.

Kakšno alternativo ima družba oziroma njen poslovodja, da doseže plan poslovanja pri tem izdelku?

Seveda je treba upoštevati možnost, da družba že ima zaposlene osebe in da bo morala iskati optimizacijo znotraj družbe, če pa zaposlenih nima oziroma nima razpoložljivih oseb za ta izdelek, bo lahko poiskala rešitev tudi s sodelovanjem s samozaposlenimi osebami.

Ko se bo poslovodja pogajal s samozaposlenim, bo imel cilj: v enem mesecu priti do kvalitetnega izdelka s stroški izdelave do 2.000 evrov. Pri tem naročnika ne bo zanimalo, koliko ur na dan bo samozaposleni delal, da bo lahko izpolnil naročilo, ne bo ga zanimalo, kje bo delal, ali bo delal ponoči, v nedeljo, med prazniki ... Pomemben je izključno rezultat: kvaliteten izdelek za strošek dela 2.000 evrov.

Če bosta naročnik in izvajalec sklenila tako pogodbo in bo izdelek skladen z zahtevami naročnika, bosta oba zmagovalca.

Težave pa se pojavijo, ko ta samozaposleni nima orodja, opreme in delovnega prostora, ampak vse delo opravi z naročnikovimi materialom in stroji. Hkrati se hoče naročnik zaščititi in v pogodbi zapiše še, da se dela v delovnem času, ki velja za zaposlene v družbi, da izvajalec opravlja svoje delo na primer tudi vsako prvo soboto, da mora delo opravljati tudi med prazniki (recimo ob večjih naročilih), da je za svoje vsakodnevno delo odgovoren delovodji, da mora ob boleznih javiti svojo odsotnost in prinesiti bolniški list ter podobno.

V tem primeru pa se izgubi *samostojno oziroma neodvisno opravljanje dejavnosti v svojo korist in na svojo odgovornost* ter se spre-

ni v odvisno pogodbeno razmerje – delovno razmerje.

Samo za primer dajmo zgornji primer v številke. Naročnik potrebuje dve osebi. Za polni delovni čas (8 ur/dan, pet dni v tednu) ljudi ne bo zaposlil, poiskal bo dve samozaposleni osebi, vsaki namenil pogodbeno vrednost 1.000 evrov, samozaposleni osebi bosta izstavili račun za 1.000 evrov – naročnik bo svoj cilj dosegel.

Pa je res tako?

Kot je razvidno iz vsega zgoraj napisanega, gre v tem primeru za zlorabo zakonodaje, ki jo kaznujejo tako inšpektorji za delo kot inšpektorji Finančne uprave Republike Slovenije. Prvi v obliki kazni za prekršek in pripoznanja delovnega razmerja (tudi za nazaj), drugi pa z odmero dodatnih davščin, zamudnih obresti in glob zaradi prekrškov.

Možnost zahtevanja pripoznanja obstoja delovnega razmerja ima samozaposleni tudi sam, ne glede na to, da je sam podpisal pogodbo o izvajanju storitev, ne pa pogodbe o delovnem razmerju.

Namesto zaključka

Z razvojem trga se pojavljajo nove oblike in vsebine pogodb o izvajanju dela. Tako za naročnike kot izvajalce pa bi moral biti cilj, da se zakonsko dane možnosti sodelovanja ne zlorablajo in da so na koncu vsi zmagovalci. V praksi pa na žalost ugotavljamo, da je vedno več zlorab in vedno manj »win-win« situacij in da se vedno več sporov, ki izhajajo iz nepravilnega optimiranja stroškov dela, zaključuje v dolgotrajnih sodnih postopkih.

■ **Petra Mlakar**, davčna svetovalka, Modri nasvet, d. o. o.



Investicija v coaching se vselej povrne, zato je notranji coach v organizaciji prava odločitev!

Podjetja, ki se odločajo za coaching so bolj konkurenčna in uspešna. Pridobite praktične veščine coachinga, usposobite za notranjega coacha na

GV COACHING
AKADEMIJA

Razvoj notranjih coachev

Akademija bo potekala v 7 modulih od oktobra do decembra 2015:

14. oktobra, 21. oktobra, 4. novembra, 11. novembra, 18. novembra, 25. novembra in 2. decembra 2015 v Ljubljani.

www.planetgv.si

BREZPLAČNA ŠTEVILKA

080 33 44

Planet GV, Likožarjeva 3, 1000 Ljubljana | E: izobrazevanje@planetgv.si

Delovni čas je pomemben institut delovnega prava

Dolžina in različna razporeditev delovnega časa sta pomemben institut delovnega prava. Kot tak je tudi obravnavan v pogodbi o zaposlitvi, saj je ena bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi tudi določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi le-tega. Zakonske omejitve v zvezi z dolžino in razporejanjem delovnega časa in stopnja prožnosti, ki jo dopuščajo, so zelo pomemben dejavnik pri organizaciji poslovanja, še zlasti, če je delodajalec soočen z nenadnim zmanjšanjem in povečanjem obsega dela.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) vsebuje relativno prožno ureditev delovnega časa. Zakonsko ureditev delovnega časa dopolnjujejo kolektivne pogodbe dejavnosti kot kolektivne pogodbe, sklenjene na ravni delodajalca (podjetniške kolektivne pogodbe), ki urejajo tudi delovni čas, pri tem pa mora biti upoštevano temeljno načelo, da je ureditev v kolektivni pogodbi za delavca lahko le ugodnejša od zakonske ureditve, razen tedaj, ko ZDR-1 določa drugače.

Po ZDR-1 je delovni čas učinkoviti delovni čas in čas odmora ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom. Učinkoviti delovni čas je vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi.

Po naši zakonodaji polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur na teden. Z zakonom oziroma kolektivno pogodbo se sicer lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar ne manj kot 36

ur na teden. Z zakonom ali drugim predpisom v skladu z zakonom ali kolektivno pogodbo se lahko določi za delovna mesta, pri katerih obstajajo večje nevarnosti za poškodbe ali zdravstvene okvare polni delovni čas, ki traja manj kot 36 ur na teden.

Možnosti fleksibilnega urejanja delovnega časa

Kot rečeno naša zakonodaja dopušča relativno prožno ureditev delovnega časa.

Delo, opravljeno v štirih, namesto v petih dneh

ZDR-1 izrecno določa možnost enakomerne ali neenakomerne razporeditve delovnega časa, dopušča pa tudi, da delodajalec delavcem med letom začasno prerazporedi delovni čas.

V praksi je najpogostejša enakomerna razporeditev delovnega časa na pet dni v tednu od ponedeljka do petka od npr. 8–16 ure. Glede na polni delovni čas, ki lahko traja največ 40 ur na teden in ob omejitvi dnevnega delovnega časa na 10 ur delovni čas ne more biti razporejen na manj kot štiri dni v tednu. Razporeditev delovnega časa na tri dni v tednu bi namreč tudi, če bi bil polni delovni čas le 36 ur (kar je minimalni polni delovni čas), pomenila, da mora delavec delati več kot 10 ur na dan.

V situaciji, ko je treba zmanjševati stroške, se kot aktualna kaže razporeditev delovnega časa na štiri dni v tednu po 10 ur ali manj na dan, odvisno od tega, ali polni delovni čas traja 40 ur ali manj na teden. Tako se zmanjšajo stroški prevoza na delo, stroški energije itd., delo pa se opravi v nezmanjšanem obsegu kot pri razporeditvi na pet dni v tednu.

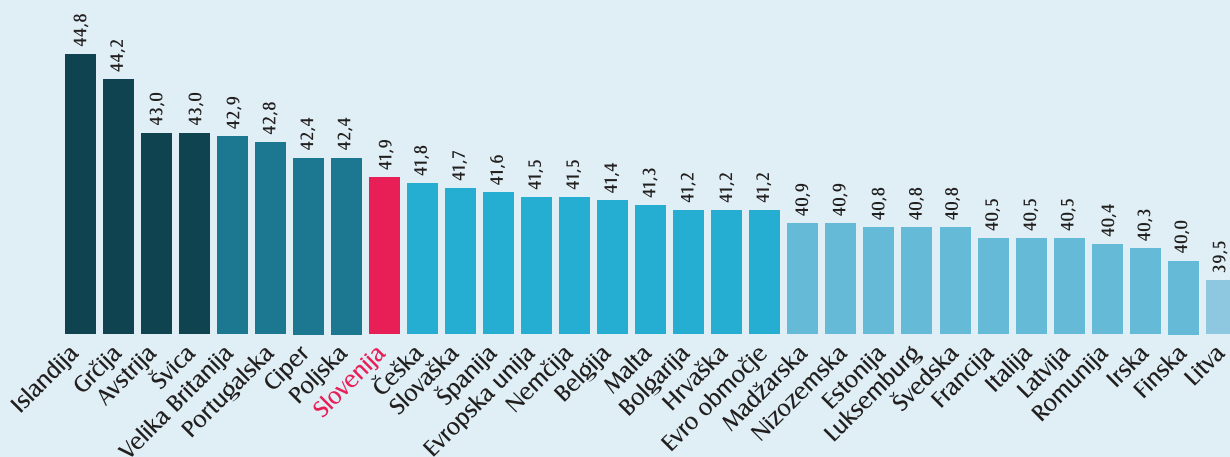
Neenakomerna in začasna razporeditev delovnega časa

Zaradi narave ali organizacije dela in potreb uporabnikov ZDR-1 dopušča poleg enakomerne razporeditve tudi neenakomerno in začasno prerazporeditev delovnega časa.

Pogoje za razporejanje delovnega časa in pogoje za začasno prerazporeditev morata delodajalec ter delavec določiti s pogodbo o zaposlitvi, saj je določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa ena izmed bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi. Delodajalec in delavec se lahko v pogodbi o zaposlitvi dogovorita o konkretni razporeditvi delovnega časa delavca ali pa se glede tega sklicujeta na veljavne kolektivne pogodbe (splošna, pogodba dejavnosti ali podjetniška) oziroma splošne akte delodajalca. Delodajalec in delavec se lahko glede razporeditve delovnega časa neposredno sklicujeta tudi na letni delovni koledar. Stranki v pogodbi o zaposlitvi lahko oziroma je celo priporočljivo, da določita tudi primere oziroma razloge, zaradi katerih je začasna prerazporeditev delovnega časa dopustna.

Za neenakomerno in začasno prerazporeditev delovnega časa ni v zakonu izrecno določeno, v katerih primerih je mogoče uporabiti to možnost, ampak se to določi v kolektivni pogodbi. Iz nekaterih panožnih kolektivnih pogodb je mogoče razbrati, da so ti razlogi enaki razlogom za neenakomerno prerazporeditev delovnega časa, v drugih pa je pri teh razlogih poudarjena njihova izjemnost, začasnost, obstoj posebnih okoliščin, ki nastopijo med letom.

Za neenakomerno razporeditev delovnega časa je značilno, da je v nekaterih časovnih obdobjih delovni čas daljši od polnega, pri



Graf: Povprečno število ur v delovnem tednu zaposlenega za polni delovni čas

Vir: Eurostat, average number of usual weekly hours of work in main job per country

čemer ne sme biti daljši od 56 ur na teden, v drugih obdobjih pa je krajši. Polni delovni čas se upošteva kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šestih mesecev, kar pomeni, da delavec najdlje v šestmesečnem obdobju ni delal več kot polni delovni čas (npr. 40 ur na teden). Organiziranje neenakomernega delovnega časa pomeni, da je že vnaprej določeno, koliko bo delavec v nekem obdobju delal, npr. v letnem času bo delavec delal od ponedeljka do petka po 10 ur dnevno, v zimskem pa le po 5 ur dnevno. Kljub temu bo delavec na letni ravni opravil enako število ur, kot bi jih v primeru enakomernega delovnega časa (v povprečju 2088 ur letno).

Delodajalec pa lahko delovni čas tudi začasno prerazporedi. Začasna prerazporeditev delovnega časa praviloma pomeni le začasno neenakomerno razporeditev delovnega časa. Gre za to, da delodajalec sicer enakomerno razporejen delovni čas le začasno neenakomerno razporedi, kar pomeni, da odredi, da bodo vsi ali le nekateri delavci določeno obdobje delali več kot polni delovni čas, drugo obdobje pa manj kot polni delovni čas. Tudi v zvezi z začasno razporeditvijo delovnega časa velja časovna omejitev 56 ur na teden in šestmesečno obdobje, v katerem se upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost.

Če se ob koncu tega obdobja ugotovi, da je delavec delal več kot polni delovni čas, je treba delo, ki presega polni delovni čas, upoštevati kot delo preko polnega delovnega časa (nadurno delo) in delavcu te nadure tudi izplačati. V primeru, da delavec po pogodbi o zaposlitvi opravlja delo v neenakomerni prerazporeditvi delovnega časa brez presledka najmanj tri mesece v letu in pri tem opravi več ur, kot je določeno za delo s polnim delovnim časom, se na njegovo zahtevo ure preračunajo v delovne dni s polnim delovnim časom.

Ker sprememba razporeditve delovnega časa, pa čeprav začasna, zahteva ustrezno prilagoditev s strani delavcev, mora delodajalec pisno obvestiti delavce o začasnih prerazporeditvah delovnega časa najmanj en dan pred razporeditvijo delovnega časa. Pri neenakomerni prerazporeditvi delovnega časa pa mora delodajalec določiti letni raspored delovnega časa in o tem pisno obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije) in sindikate pri delodajalcu.

Ne glede na razporeditev delovnega časa mora delodajalec delavcu zagotavljati pravico do dnevnega in tedenskega počitka ter odmora med delovnim časom. Delavec ima v obdobju 24 ur pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 12 ur; v primeru neenakomerno razporejenega ali začasnega prerazporejenega delovnega časa pa ima v obdobju 24 ur

pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 11 ur. Upošteva se to določbo lahko traja dnevna delovna obveznost največ 13 ur, pa še to le v primeru neenakomerno prerazporejenega delovnega časa ali v primeru začasne prerazporeditve.

Tako neenakomerna razporeditev, še bolj pa začasna prerazporeditev delovnega časa, sta lahko zelo uporabna instituta v situaciji, ko se obseg dela spreminja, ko torej prihaja do nenadno povečanih oziroma zmanjšanih potreb po opravljanju dela.

Začasna prerazporeditev delovnega časa tako pomeni alternativo nadurnemu delu, ki ga delodajalci pogosto uvajajo, čeprav za to niso izpolnjeni pogoji, poleg tega pa je povezano s posebnim dodatkom.

Nadurno delo

Uvedba nadurnega dela je skrajni ukrep delodajalca, saj nadurnega dela delodajalec ne sme uvesti, če lahko delo organizira tako, da ga je možno opraviti v polnem delovnem času z ustrezno organizacijo in delitvijo dela, razporeditvijo delovnega časa z uvajanjem novih izmen ali z zaposlitvijo novih delavcev.

Če se delodajalcu obseg dela poveča nenadoma, tako da ga je treba opraviti še isti dan, kar pomeni, da delavcev o začasnih prerazporeditvah ni mogoče obvestiti en dan prej, pride v poštev institut nadurnega dela. V vseh drugih primerih, ko gre sicer za nenadno potrebo po povečanem obsegu dela v naslednjih dneh oziroma več dni, pa je potrebno uporabiti institut začasne prerazporeditve delovnega časa.

Tako je delavec dolžan na zahtevo delodajalca opravljati delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo v naslednjih primerih:

- v primerih izjemoma povečanega obsega dela,
- če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi,
- če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela,
- če je potrebno, da se zagotovi varnost ljudi in premoženja ter varnost prometa,
- v drugih izjemnih, nujnih in nepredvidenih primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

Delodajalec mora delavcu nadurno delo praviloma odrediti v pisni obliki pred začetkom dela. Če zaradi narave dela ali nujnosti opravljanja nadurnega dela ni možno odrediti nadurnega dela delavcu pisno pred začetkom dela, se lahko nadurno delo odredi tudi ustno. V tem primeru se pisna odreditev vroči delavcu naknadno, vendar najkasneje do konca delovnega tedna po opravljenem nadurnem delu. V praksi prihaja do primerov, ko delodajalci delavcem nadurno delo odredijo

ustno, pisne odredbe pa delavcem nikoli ne izročijo, saj delodajalci štejejo pisno odreditev za podlago delavcu, da bo od njih terjal plačilo opravljenih nadur. Sodna praksa je do te prakse delodajalcev zavzela stališče, da četudi delodajalec delavcu ne odredi dela preko polnega delovnega časa pisno, je delavec nedvomno upravičen do plačila nadur, ki jih je moral opraviti.

Nadurno delo lahko traja največ 8 ur na teden, 20 ur na mesec in 170 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ deset ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitve se lahko upošteva kot povprečna omejitve v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev. Nadurno delo pa lahko s soglasjem delavca traja tudi preko letne časovne omejitve, vendar skupaj največ 230 ur na leto. V primeru vsakokratne odreditve nadurnega dela, ki presega 170 ur na leto, mora delodajalec pridobiti pisno soglasje delavca.

Pri uporabi institutov neenakomerne, začasne prerazporeditve delovnega časa in odreditve nadurnega dela je potrebno opozoriti, da določenim kategorijam delavcev, ki jim ni dopuščeno odrediti nadurnega dela, tudi ni dopuščeno neenakomerno ali začasno razporediti delovnega časa. To so na primer: noseča delavka, delavec, starejši od 55 let, mladoletni delavec ipd.

Gibljev delovni čas

Gibljev delovni čas je tudi ena izmed oblik fleksibilnega delovnega časa. Pri gibljivem delovnem času ima podjetje npr. v internem aktu določeno, da lahko delavec opravlja delo med 7.30 in 17.30 uro, pri čemer je obvezna prisotnost na delovnem mestu od 9. do 14. ure.

V organizacijah, kjer imajo tako ureditev gibljivega delovnega časa, se delodajalci in delavci velikokrat sprašujejo, ali je delavec v primeru, da je delal od 7.30 in 17.30 ure, opravil dve naduri, ki mu jih mora delodajalec izplačati z dodatkom za nadurno delo. V tovrstnih primerih, ko si delavci sami razporejajo delovni čas in ne gre za odreditev delodajalca, da mora delavec ostati na delovnem mestu 10 ur (ampak je delavec danes delal 10 ur, jutri pa jih bo 6), gre za redne delovne ure, ki jih delavec v dogovoru z delodajalcem lahko koristi kot proste ure.

Tisti delodajalci, ki imajo tako gibljiv delovni čas, naj v svojih internih aktih določijo, do kdaj morajo delavci koristiti višek ur in koliko viška ur, če sploh, lahko prenesejo v naslednji mesec.

Delo na domu in e-delo

Delavec lahko opravlja tudi delo doma, na domu. Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu je posebna oblika pogodbe o

zaposlitvi, pri kateri se delavec in delodajalec dogovorita, da bo delavec delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca, za celotno trajanje ali le del delovnega časa opravljal na domu.

Tako kot za vsako pogodbo o zaposlitvi je tudi za to potrebno soglasje obeh pogodbenih strank, torej delodajalca in delavca, zato delodajalec delavcu ne more samovoljno odrediti, da bo delo opravljal doma, enako velja tudi za delavca.

Iz opredelitve pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela na domu izhaja, da je bistveno, da si delavec poleg prostorov sam izbira tudi delovni čas, to pa vodi k izgubi temeljnega elementa delovnega razmerja, tj. podrejenosti delavca delodajalcu.³ Zaradi omejenega nadzora delodajalca nad delavcem je pomembno, da delodajalec v pogodbi o zaposlitvi čim natančneje določi pravice in obveznosti delavca, predvsem pa, kdaj mora biti delavec na delodajalcu na voljo.

Z delavcem, ki opravlja delo na domu, se lahko ne glede na določbe ZDR-1 delovni čas, nočno delo, odmor, dnevni in tedenski počitek uredijo drugače, če delovnega časa ni mogoče vnaprej razporediti oziroma če si delavec lahko razporeja delovni čas samostojno in če sta mu zagotovljena varnost in zdravje pri delu.

Priporočam, da delodajalec z delavcem, ki bo delo opravljal na domu, v pogodbi o zaposlitvi določi ure, ko bo delavec dosegljiv in način, kako bo dosegljiv (telefon, elektronska pošta, skype ...). Priporočljivo se je dogovoriti, da delavec vsak teden odda poročilo o svojem delu (časovnico), v katerem naj opiše dela, ki jih je opravil in koliko ur je za to porabil. Delodajalec in delavec se lahko tudi v pogodbi o zaposlitvi dogovorita, da se bo delavec enkrat na teden oglasil v podjetju na sestanku in že celo določita dan in uro.

Delodajalec mora imeti možnost nadzora nad delom delavca, in to ne samo zaradi spremljanja rezultatov njegovega dela, ampak tudi zaradi zagotavljanja spoštovanja predpisov s področja varstva in zdravja pri delu. Pri delu na domu se zastavlja vprašanje, ali lahko in kako lahko delodajalec nadzoruje delo delavca na domu, saj je pravica do zasebnosti ena izmed temeljnih pravic vsakega človeka, zato je tudi delodajalec omejen pri nadziranju delavcev na domu. Tako lahko delodajalec delavca računalniško nadzoruje samo z njegovo privolitvijo. Delodajalec mora spoštovati tudi nedotakljivost stanovanja delavca, ki dela na domu. Delavčevo stanovanje lahko obišče ali nadzira samo ob njegovi privolitvi. Glede na navedeno je smiselno, da se delavec in delodajalec glede načina in pogostosti nadzora na domu dogovorita s pogodbo o zaposlitvi, v

kateri podrobneje uredita vsa vprašanja v zvezi z izvajanjem nadzora.

Zaradi nezmožnosti delodajalca, nadzirati, ali delavec doma res dela in koliko časa je za določeno delo porabil, se delodajalci v tovrstnih primerih dogovorijo za fiksni in variabilni del plače. Po ZDR-1 je fiksni del plače osnovna plača, ki se določi glede na zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, variabilni del plače pa je vezan na delovno uspešnost delavca, ki se določi upoštevaje gospodarnost, kakovost in obseg opravljenega dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

V zvezi z opravljanjem dela doma velja opozoriti, da je delodajalec dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu in pred začetkom dela delavca obvestiti inšpektorat za delo, ki mora k pogodbi o zaposlitvi podati svoje soglasje.

Vsakršna oblika dela na domu s pomočjo informacijskih tehnologij se imenuje e-delo, tudi teledelo ali teleworking. Gre za delo na daljavo s pomočjo modernih informacijskih tehnologij predvsem elektronskega poslovanja. Teledelavec je po definiciji Evropske komisije zaposleni delavec, ki vsaj 8 ur tedensko opravlja delo doma in pri tem uporablja informacijsko tehnologijo.

Terensko delo

Tako kot delovni čas je tudi kraj opravljanja dela ena izmed bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, zato morata delodajalec in delavec v primeru opravljanja terenskega dela kraj opravljanja dela opredeliti. Lahko navedeta, da bo delavec delo opravljal na različnih krajih oziroma krajih, kjer delodajalec opravlja svojo dejavnost ter da bo v konkretni kraj delavec napoten po odredbi delodajalca.

Pri terenskem delu je izredno pomembna opredelitev dela na terenu zaradi trajanja delovnega časa, v katerem je terenski delavec dolžan izpolnjevati svoje obveznosti.

Kadar se delo terenskega delavca opravlja v delovnem razmerju, veljajo za delavca ob upoštevanju navedenih posebnosti vse zakonske določbe in določbe kolektivnih pogodb o urejanju delovnega časa, polnem delovnem času in delu preko polnega delovnega časa, kot veljajo za delo drugih »neterenskih« delavcev.

Tudi pri terenskem delu lahko delodajalec delovni čas delavcu razporedi enakomerno ali neenakomerno ali začasno prerazporedi. Pri terenskem delu se čas potovanja na terenu všteva v delovni čas, saj je delovni čas tudi čas, ko je delavec delodajalcu na razpolago in izpolnjuje delovne obveznosti.

Kot pri opravljanju dela na domu mora delodajalec tudi pri terenskih delavcih vzpostaviti nadzor nad njihovim delom in za to porabljenim časom s poročili, izdelavo časovnic, planov ipd.

Neredne delovne ure

Ena izmed oblik fleksibilnega urejanja delovnega časa, ki pa se je še ne poslužuje veliko delodajalcev in delavcev, so neredne delovne ure. Pri tej obliki fleksibilnega urejanja delovnega časa si delavec svobodno izbira delovni čas, ki ga ne veže na standardne ure. Z delodajalcem se lahko dogovori, da bo vsak dan opravil osem ur dela, pri čemer si lahko samovoljno izbira uro prihoda na delovno mesto. Ta oblika urejanja delovnega časa je primerena predvsem za tiste delavce, čigar delo ni vezano na poslovni čas podjetja, ampak je za njihovo delo značilno le, da mora biti do določenega dne opravljeno ali pa da morajo biti vsak dan do ure določeni podatki vnešeni v sistem ipd.

Časovno fleksibilno delo

V določenih panogah in dejavnostih (npr. trgovina) želi delodajalec imeti daljši poslovni čas, kot znaša delovni čas delavca (8 ali 10 ur) in imajo tako delodajalci poslovni čas, ki traja tudi 12 ur in več na dan.

Pri časovno fleksibilnem delu imajo delavci različne ure pričetka in zaključka dela kot tudi odmorov, kar podjetju omogoča daljši delovni čas (daljše dnevno odprtje). Pri tovrstnem fleksibilnem času so možnosti urejanja delovnega časa različne. Delavec ima lahko enakomerno razporejen delovni čas po osem ur na dan, pri čemer imajo eni delavci delovni čas od 8. do 16. ure, drugi pa od 15. do 21. ure. Druga možnost pa je, da delodajalec delavcem delovni čas prerazporedi neenakomerno ali pa začasno.

Druge možne oblike

Nestandarden oziroma fleksibilen način prerazporeditve delovnega časa je značilen tudi pri sklepanju delovnih razmerij, ko se delavec in delodajalec dogovorita o določenem obsegu (pol)letnega delovnega časa, delavec pa ga bolj ali manj samostojno razporeja.

Zaradi potreb po nepretrgani izrabi dragih delovnih strojev in zaradi trdno ukoreninjene »proste sobote in nedelje« uvajajo delodajalci tudi vikend delovna razmerja in nočna delovna razmerja. Pri vikend delovnih razmerjih delavec dela samo ob sobotah in nedeljah, lahko tudi ob dela prostih dnevih in praznikih, pri nočnih delovnih razmerjih pa le ponoči. Znana so tudi delovna razmerja t. i. mobilnih izmen, pri katerih se zaposli delavca z namenom, da vskoči v različne izmene, ko pride do odsotnosti posameznih delavcev.

■ **Mag. Nina Scortegagna Kavčnik**, vodja Službe za splošne, pravne in kadrovske zadeve pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije ter predavateljica na MLC Fakulteti za management in pravo Ljubljana

³ Korpič Horvat, E., v: Senčur Peček, D., Belopavlovič, N. in Kalčić, M. (ur.): *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*. GV Založba. Ljubljana 2008, str. 307.

Tudi v
letu 2016



Kako se pogajati tako, da boste dosegli to, kar želite in ohranili dober odnos z drugo stranjo



POGAJALSKA AKADEMIJA

Z vrhunskim predavateljem za pogajanja, Rudijem Tavčarjem

V petih modulih januarja in februarja 2016:

11.1., 18.1., 25.1., 1.2. in 9.2.2016 v Ljubljani

- ▶ Poznate psihološke principe, ki vplivajo na to, kako reagiramo v pogajalskih situacijah in določajo izid pogajanj?
- ▶ Razumete stranke v pogajanjih, ko pride do konflikta?
- ▶ Poznate osnovna načela pogajanj?
- ▶ Znete zavestno poslušati, razumete pogajalske partnerje?
- ▶ Želite osvojiti pogajalske strategije in načine obnašanja v konfliktnih situacijah, pogajalske taktike?
- ▶ Vam je pomembna etika in poštenost v pogajanjih?

Akademija vam ponuja vse to in še več!

Primerna za vsakega, ki želi poštene in dolgoročno uspešne poslovne pa tudi osebne odnose s svojimi kupci, dobavitelji podrejenimi in sodelavci!

www.planetgv.si

BREZPLAČNA ŠTEVILKA

• **080 33 44**

Planet GV, Likozarjeva 3, 1000 Ljubljana | E: izobrazevanje@planetgv.si

PLANET
GV

Konkurenčna klavzula – njena uspešnost in neuspešnost

Razmerja med udeleženci na trgu postajajo vedno bolj zahtevna. Marsikatero podjetje se agresivno in neusmiljeno bori za svoj kos pogače. K temu pripomore tudi pretok kapitala, blaga in delovne sile znotraj EU. Pomemben kapital podjetja predstavljajo ljudje – najsi bodo to poslovodni in vodilni delavci, ali pa drugi zaposleni oziroma pogodbeni sodelavci. Slovenski trg pri navedenem ni izvzet. Zaradi zaščite poslovnih skrivnosti, tehničnih postopkov ter nasploh svojega konkurenčnega položaja na trgu podjetja čedalje več pozornosti namenjajo konkurenčni klavzuli v delovnem razmerju, tako v fazi sklepanja pogodb o zaposlitvi, kot tudi pri njenem uveljavljanju.



V odvetniški praksi je mogoče zaslediti, da se konkurenčne klavzule pojavljajo v raznih gospodarskih dejavnostih in raznih poklicih (tudi v takih, kjer jih še do nedavnega nismo zasledili). Po eni strani delodajalci, po principu previdnosti, konkurenčno klavzulo vključujejo že v skoraj vsako pogodbo o zaposlitvi, čeprav v marsikatero le-ta ne spada. Po drugi strani pa praksa kaže, da delodajalci in delavci bistveno več pozornosti posvečajo klavzulam za čas delovnega razmerja (plača, dopust, bonitete), premalo pa se ukvarjajo z vsebino konkurenčne klavzule, ki velja za čas po prenehanju delovnega razmerja.

S klavzulo se ukvarjajo delodajalci, ki želijo ob prenehanju delovnega razmerja z delavcem le-temu preprečiti konkuriranje na trgu, delodajalci, ki želijo zaposliti delavca iz kon-

kurenčne družbe, delavci, ki zapuščajo delodajalca in se želijo razbremeniti obveznosti iz konkurenčne klavzule itd. Kar je bilo pred meseci ali leti ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi relativno nepomembno, postane predmet skrbnega proučevanja. Pojavijo se vprašanja: ali je klavzula sploh skladna z zakonom? Ali je bila dogovorjena ustrezna odmena delavcu za spoštovanje klavzule in kdaj jo je delodajalec dolžan plačati? Katera dela in dejavnosti so prepovedana bivšemu zaposlenemu? Ali sploh in kako uspešno konkretna klavzula varuje interese delodajalca? Ali se je klavzuli mogoče izogniti? Za odgovore na pravna vprašanja, s katerimi se soočamo v pravni praksi (in so delno obravnavana tudi v tem prispevku), se je potrebno vrniti na sam začetek - na definicijo konkurenčne klavzule.

Konkurenčna klavzula – osnovne značilnosti

Delavec po prenehanju delovnega razmerja praviloma nima nobenih obveznosti do delodajalca. Delavec ni več zavezan k zaupnosti in lojalnosti, opravlja lahko katerokoli delo ali dejavnost, razen če je dogovorjena konkurenčna klavzula. Konkurenčna klavzula je namenjena zaščiti interesov delodajalca, na kar se pri interpretaciji pogodbenih konkurenčnih klavzul pogosto pozablja.

Konkurenčna klavzula je urejena v 40. do 42. členu Zakona o delovnih razmerjih-1¹. Gre za pogodbeno klavzulo, s katero se delodajalec in delavec dogovorita, da delavec določen čas

¹ Ur.l. RS št. 42/2002

po prenehanju pogodbe o zaposlitvi ne bo opravljal konkurenčne dejavnosti, delodajalec pa mu bo za spoštovanje te prepovedi izplačeval določeno denarno nadomestilo. Bistveno je, da je konkurenčna klavzula pogodbeno dogovorjena prepoved konkurenčne dejavnosti za čas po prenehanju delovnega razmerja. Konkurenčne klavzule se ne sme zamenjevati s konkurenčno prepovedjo v času trajanja delovnega razmerja, ki je kot zakonska obveznost delavca urejena v 39. členu ZDR-1.

Konkurenčna klavzula je namenjena zaščiti interesov delodajalca, na kar se pri interpretaciji pogodbenih konkurenčnih klavzul pogosto pozablja.

Konkurenčna klavzula mora izpolnjevati določene zakonske pogoje in sicer:

- obvezna pisna oblika
- le z delavcem, ki pri svojem delu ali v zvezi z delom pridobiva tehnična, proizvodna ali poslovna znanja in poslovne zveze
- z razumno časovno omejitvijo, za najdlje 2 leti po prenehanju pogodbe o zaposlitvi
- le za določene primere prenehanja delovnega razmerja – po volji ali krivdi delavca (sporazumno prenehanje delovnega razmerja, redna odpoved delavca, idr.)
- klavzula ne sme izključevati primerne zaposlitve delavca
- denarno nadomestilo delavcu za ves čas spoštovanja konkurenčne klavzule, če delavcu onemogoča pridobivanje zaslужka, primerljivega prejšnji plači, najmanj pa 1/3 povprečne mesečne plače delavca pred prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

Zakon določa, da konkurenčna klavzula lahko preneha le sporazumno med delavcem in delodajalcem. Delodajalec ali delavec ne more enostransko odstopiti od konkurenčne klavzule.²

Kje in zakaj se v praksi zatika?

Konkurenčna klavzula, sklenjena po stari zakonodaji

V praksi se še vedno srečujemo s pogodbami o zaposlitvi, ki so bile sklenjene pred 1.1.2003, ko je stopil v veljavo »novi« Zakon o delovnih razmerjih³. Zakon je takrat konkurenčno klavzulo na novo uredil, vendar pa veljavnih pogodb o zaposlitvi, in v njih določenih konkurenčnih klavzul, ni razveljavil. Nekatere pogodbe o zaposlitvi tako še vedno

vsebujejo konkurenčne klavzule z nižjim denarnim nadomestilom za spoštovanje konkurenčne klavzule, kot ga sedaj predpisuje zakon, ali pa vsebujejo konkurenčne klavzule, ki nimajo izrecne določbe o tem, da klavzula velja le za primer prenehanja delovnega razmerja po volji ali krivdi. Delodajalcem se v takih primerih zastavlja vprašanje, ali je taka klavzula sploh veljavna, saj se delavci klavzule včasih poskušajo razbremeniti z ugovorom, da jih taka nezakonita klavzula ne veže in posledično nimajo omejitve pri nadaljnji zaposlitvi ali pri opravljanju gospodarske dejavnosti. Kaj pravi o tem sodna praksa? Konkurenčna klavzula ni avtomatično neveljavna zato, ker je sklenjena v skladu s prej veljavno zakonodajo, ali zato, ker ni izrecno bila sklenjena za primer prenehanja zaposlitve po volji ali krivdi delavca. Enako velja, če je dogovorjeno denarno nadomestilo nižje od sedaj predpisane- ga.⁴

Delodajalci se riziku, da bi delavec oporekal veljavnosti konkurenčne klavzule, lahko izognejo tako, da sklenejo z delavcem novo konkurenčno klavzulo, oziroma ob sklepanju nove pogodbe o zaposlitvi (iz drugih razlogov) klavzulo ustrezno prilagodijo veljavnemu zakonu.

Če se delavec in delodajalec vendarle znajdetta v situaciji, ko morata realizirati konkurenčno klavzulo, ki je bila sklenjena po prejšnji zakonodaji, je potrebno ugotoviti njeno skladnost z zakonom ob smiselni uporabi pravil civilnega prava⁵ in testa sorazmernosti. Možni so primeri, ko bo delavcu pripadalo nižje denarno nadomestilo od minimalnega nadomestila, ki ga sedaj predpisuje zakon.

Kaj naj vsebuje konkurenčna klavzula?

Pogodbo o zaposlitvi in s tem konkurenčno klavzulo običajno sestavlja delodajalec. Mnogi delodajalci uporabljajo stare vzorce pogodb, si vzorce med seboj izmenjujejo, ne da bi preverili, ali vse določbe ustrezajo njihove- mu delovnemu okolju, ali se klavzula lahko dogovori s konkretnim delavcem glede na njegovo delovno mesto, veliko je enostavnega prepisovanja določb iz zakona.

Če bo delodajalec povzel konkurenčno klavzulo po zakonski diktaciji, bo le-ta veljavna. Bo pa tak delodajalec imel pri uveljavljanju konkurenčne klavzule slabša izhodišča in bo verjetno manj uspešen kot tisti delodajalec, ki bo klavzulo podrobneje uredil.

Ker je bilo v praksi sporno vprašanje, ali konkurenčna klavzula velja tudi v primeru izteka pogodbe o zaposlitvi za določen čas (z vidika, ali tak način prenehanja pogodbe predstavlja prenehanje delovnega razmerja po volji delavca), je bila z ZDR-1 ta dilema odpravljena.

Konkurenčna klavzula se sedaj lahko dogovori za primer prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, vendar le v določenih primerih (poslovodni delavec, vodilni delavec, projektist, delavec, zaposlen za projektno delo). Konkurenčna klavzula je po zakonu lahko sklenjena le z delavcem, ki pri svojem delu ali v zvezi z delom pridobiva tehnična, proizvodna ali poslovna znanja in poslovne zveze. Torej delodajalec ne more skleniti konkurenčne klavzule z vsakim delavcem, ne oziroma se pri tem na njegovo delovno mesto in vrsto dela. Delavec lahko v sporu z delodajalcem dokazuje, da klavzula ni skladna z zakonom, ker delavec pri svojem delu ni pridobil tehničnih ali poslovnih znanj in zvez in dejansko delodajalcu na trgu ne more konkurirati. Delodajalec se mora torej po tehtnem preudarku odločiti, v katero pogodbo o zaposlitvi bo vključil konkurenčno klavzulo.

Konkurenčne klavzule se ne sme zamenjevati s konkurenčno prepovedjo v času trajanja delovnega razmerja, ki je kot zakonska obveznost delavca urejena v 39. členu ZDR-1.

Če konkurenčna klavzula ne vsebuje opisa konkurenčnih dejavnosti, ki so delavcu prepovedane, bi lahko sklepali, da je delavcu prepovedano opravljati kakršnokoli dejavnost, ki lahko konkurira delodajalcu. Lahko pa stranki v konkurenčni klavzuli navedeta seznam konkurenčnih dejavnosti, torej v katerih je delavcu prepovedana zaposlitev ali opravljanje zasebne dejavnosti. S tem sicer delodajalec tvega, da ne bo zajel vseh konkurenčnih dejavnosti, ki jih opravlja ali jih še bo opravljal. Na drugi strani pa se z opredeljitvijo dejavnosti lahko delodajalec izogne ugovoru delavca, da zaposlitev pri drugem delodajalcu ne predstavlja konkurenčne dejavnosti. S tem v zvezi se sicer zastavljajo dodatna vprašanja, na primer, ali spadajo med konkurenčne dejavnosti le glavne dejavnosti delodajalca ali vse registrirane dejavnosti, kako naj se opredeli konkurenčna dejavnost pri družbah kot delodajalcih, ki imajo razvejano poslovno dejavnost (npr. holdinških družbah).

Nadalje, klavzula lahko vsebuje pogodbeno kazen ali pavšalno odškodnino za kršitev konkurenčne klavzule. Klavzula lahko določa obveznosti delavca, da mora v času trajanja konkurenčne klavzule bivšega delodajalca obvestiti o predvideni novi zaposlitvi ali zasebni dejavnosti, bivši delodajalec pa se mora v predpisanem roku izjaviti, ali nameravana zaposlitev predstavlja zanj konkurenco ali ne, ali torej uveljavlja konkurenčno klavzulo. Zgolj v primeru, da delodajalec klavzulo

² VS RS Sklep VIII Ips 193/2010

³ VS RS sodba IPs 247/2002, VDSS sodba in sklep Pdp 10472012

⁴ VS RS Sodba VIII Ips 157/2010

⁵ Pri pogodbeni kazni obstoja in višine škode ni potrebno dokazovati.

uveljavi, bo nastopila obveznost plačila denarnega nadomestila. Delavcu se lahko v klavzuli naloži, da mora na določen način izkazati, da je omejen pri plači. V takem primeru med delodajalcem in delavcem ne bo sporno, da obveznost denarnega nadomestila ne nastopi kar avtomatično po prenehanju pogodbe o zaposlitvi, kar veliko strank zmotno misli. Denarno nadomestilo v konkurenčni klavzuli je namreč nadomestilo delavcu za spoštovanje klavzule, zaradi katere je omejen pri svobodni izbiri zaposlitve in pri doseganju služka, primerljivega plači po pogodbi pri bivšem delodajalcu. Nadomestilo ni socialni ukrep, povračilo brezposelnosti delavca, ampak je cena, ki jo delodajalec plača delavcu za odpoved konkurenci.

Po zakonu je delodajalec delavcu dolžan izplačevati denarno nadomestilo za ves čas spoštovanja prepovedi po konkurenčni klavzuli, če spoštovanje klavzule onemogoča pridobitev služka, primerljivega delavčevi prejšnji plači. V zvezi s tem se v praksi zastavljajo vprašanja, kaj lahko delodajalec od delavca zahteva za dokazovanje (ne)primerljivega služka in kaj spada v »zaslužek« delavca v času konkurenčne klavzule. Ali mora pri tem delavec najprej dokazati, da je bil omejen s konkurenčno klavzulo ali zadošča le, da dokaže svojo (nižjo) plačo pri novem delodajalcu in je v času trajanja konkurenčne klavzule povsem pasiven?

Delavec bo običajno zatrjeval, da zaposlitve v konkurenčni dejavnosti sploh ni iskal zaradi spoštovanja konkurenčne klavzule, delodajalec pa bo trdil, da delavec mora izkazati, da je bil omejen in mu zato nadomestilo ne pripada. V pravni teoriji je bilo mogoče zaslediti stališča, da nadomestilo delavcu pripada že zato, ker je omejen pri njegovi ustavni pravici do svobodne izbire zaposlitve in izvajanja gospodarske dejavnosti. S takim stališčem bi se bilo mogoče strinjati le v primeru, ko sta se pogodbeni stranki v konkurenčni klavzuli izrecno dogovorili za ugodnejše pravice delavca - če torej delavcu ni potrebno dokazati, da mu spoštovanje klavzule onemogoča pridobitev enakega služka, kot ga je imel pri prejšnjem delodajalcu.⁶ Ob upoštevanju, da se s konkurenčno klavzulo varujejo interesi delodajalca (na kar je Vrhovno sodišče RS v svojih odločbah že večkrat opozorilo), se delavcu ne more priznavati denarnega nadomestila, če dejanske konkurence ni, če delavec ni bil

prikrajšan v pravici do svobodne izbire zaposlitve ali gospodarske dejavnosti.⁷

Možnosti delodajalca, če delavec krši konkurenčno klavzulo

Delodajalec, ki ne namerava uveljavljati konkurenčne klavzule, naj se ob prenehanju delovnega razmerja z delavcem izrecno dogovori o prenehanju konkurenčne klavzule. S tem bo odpravljena negotovost glede kasnejšega zahtevka delavca za plačilo denarnega nadomestila. Prenehanje konkurenčne klavzule je lahko dogovorjeno v sporazumu o prenehanju pogodbe o zaposlitvi. V kolikor je delavec podal redno ali izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi, delodajalec lahko predlaga delavcu v podpis posebni sporazum glede prenehanja konkurenčne klavzule. Običajna klavzula v sporazumu o prenehanju pogodbe o zaposlitvi, da stranka druga do druge nimata nobenih obveznosti več iz naslova delovnega razmerja, pušča dvome o tem, ali sta stranki pri tem mislili tudi na obveznosti iz konkurenčne klavzule.

Delodajalec, ki bo uveljavljal konkurenčno klavzulo, ni dolžan ob prenehanju delovnega razmerja delavca opozoriti na njegove obveznosti iz konkurenčne klavzule, je pa smiselno, da to stori. Še zlasti to velja, če je delodajalec seznanjen z namero delavca, da se bo zaposlil pri konkurenci.

Delodajalec ob ugotovljeni kršitvi konkurenčne klavzule lahko pozove delavca na izpolnitev obveznosti po konkurenčni klavzuli, ne more pa prepovedati delavcu opravljanja dela pri drugem delodajalcu v okviru sodnega zahtevka, temveč zaradi nespoštovanja konkurenčne klavzule lahko zahteva le odškodnino.⁸ Delodajalec ima v primeru kršitve konkurenčne klavzule pravico zahtevati povračilo škode v skladu z določili ZDR-1 in Obligacijskega zakonika. Potrebno je opozoriti, da je trditveno in dokazno breme glede obstoja in višine škode na delodajalcu.⁹ Za pogodbeno odškodninsko odgovornost morajo biti izpolnjeni vsi elementi odškodninskega delikta. Nemalo preglastic v praksi predstavlja že dokazovanje kršitve konkurenčne klavzule. Trdne informacije s terena o kršitvi konkurenčne klavzule še ne pomenijo trdnega sodnega primera. Delodajalec se sooča z omejenimi možnostmi pridobivanja dokaznega gradiva, dokazovanje s pričami mu lahko povzroči negativni efekt na

trgu, kjer si delodajalec in delavec konkurirata. Sodišča izvajajo podrobne dokazne postopke tudi o samem obstoju konkurence. Zaradi navedenih težav se delodajalci redko odločajo za vlaganje odškodninskih tožb zaradi kršitve konkurenčne klavzule zoper delavca.

Manj zahtevno nalogo za delodajalca predstavlja uveljavljanje plačila pogodbene kazni, dogovorjene za delavčevu kršitev pogodbene obveznosti iz konkurenčne klavzule,¹⁰ težavnost dokazovanja kršitve pogodbene obveznosti pa je pravzaprav enaka.

Delavec je denarno nadomestilo, ki ga je že prejel od delodajalca, slednjemu dolžan vrniti, če se ugotovi, da ga je prejel neupravičeno, ker je kršil konkurenčno klavzulo.

Sklepne misli

Na prvi pogled jasna zakonska ureditev konkurenčne klavzule v praksi daje več vprašanj kot odgovorov. Strinjam se s tistimi pravnimi strokovnjaki, ki navajajo, da nam je tuja praksa pri iskanju odgovorov lahko v pomoč,¹¹ saj je konkurenčna klavzula po našem pravu v svoji osnovi primerljiva s tujimi ureditvami, kjer so se v daljši in obsejni praksi že izoblikovala določena stališča.

Delodajalcu in delavcu morajo biti poznane njune pravice in obveznosti iz konkurenčne klavzule ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi in v fazi uveljavljanja konkurenčne klavzule. Delodajalec in delavec se morata zavedati, kaj jima konkurenčna klavzula omogoča in kaj nalaga. To jima omogoča jasna, konkretna in zakonita konkurenčna klavzula. Ob uporabi načela dolžnosti izpolnitve obveznosti in načela vestnosti in poštenja bo konkurenčna klavzula na dobri poti, da bo uspešna.

■ **Barbara Gerbec Rozman, Odvetniška družba Rojs, Peljhan, Prelesnik in partnerji**

Literatura, pravni in drugi viri

Zakon o delovnih razmerjih, ZDR-1
Šetinc Tekavc M., Konkurenčna prepoved v statusnih, pogodbenih in delovnih razmerjih, Založba Uradni list, Ljubljana 2006
Spletni portal IUS-info (sodna praksa)

¹⁰ Pri pogodbeni kazni obstoja in višine škode ni potrebno dokazovati.

¹¹ Šetinc Tekavc M., Konkurenčna prepoved v statusnih, pogodbenih in delovnih razmerjih, Založba Uradni list, Ljubljana 2006

⁶ Šetinc Tekavc M., Konkurenčna prepoved v statusnih, pogodbenih in delovnih razmerjih, Založba Uradni list, Ljubljana 2006

⁷ VSRS sodba VIII Ips 163/2011

⁸ VDSS Pdp 582/2004

⁹ VS RS Sodba VIII Ips 157/2010

Coaching se vselej splača!

Investicija v coaching se vselej povrne, zato ne preseneča dejstvo, da so podjetja, ki se odločajo za coaching, bolj konkurenčna in uspešna.

Pridružite se nam na

7. konferenci O COACHINGU 2015

S coachingom do
uspešnejšega poslovanja!

19. novembra 2015,
Grand Hotel Toplice, Bled



V SREDIŠČU

- **COACHING CABARET:** Nima smisla!
- **UVAJANJE KULTURE COACHINGA:**
Uvajanje kulture coachinga v organizacijo
Vrednost coachinga za vodje
- **S COACHINGOM DO BOLJŠIH REZULTATOV POSLOVANJA**
Praktični primeri: izkušnje iz prakse s strani klientov in coachev
- **OKROGLA MIZA z vodilnimi slovenskimi managerji:**
Kako se kažejo učinki coachinga?
- **DELAVNICE:** Degustacija coachinga

Partnerja dogodka



Ugodneje na konferenco – prihranite z zgodnjo prijavo do 30. septembra 2015!

BREZPLAČNA ŠTEVILKA

• 080 33 44

Planet GV, Likozarjeva 3, 1000 Ljubljana | E: izobrazevanje@planetgv.si

PLANET
GV

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi – posebno pravno varstvo pred odpovedjo po ZDR-1

Prispevek se nanaša na posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, kar pomeni redno ali izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, ki jo delavcu izda delodajalec v skladu z zakonom 83. čl. ZDR-1. V primerih, ko lahko pride do odpovedi pogodbe o zaposlitvi na iniciativo delodajalca, določenim kategorijam delavcev daje posebno pravno varstvo pred odpovedjo, ki je prilagojeno posamezni varovani kategoriji in namenu njenega varstva.



Zakon o delovnih razmerjih (Ur. list RS št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1) v 11. členu določa, da se delovno razmerje sklene s pogodbo o zaposlitvi, ki predstavlja pravni temelj za sklenitev delovnega razmerja, dejanske pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju pa se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi oziroma z datumom nastopa dela tudi v primeru, če delavec tega dne iz opravičenih razlogov ne začne delati. Delovnega razmerja se na drug način, torej na način, ki ga zakon ne predvideva, ne more skleniti (izjema so primeri, ko sodna praksa šteje, da je neko razmerje med delavcem in delodajalcem delovno razmerje, čeprav pravnega temelja, kot ga zahteva zakon, za to ni). Enako kot pri sklenitvi delovnega razmerja pa zakon urejuje tudi prenehanje delovnega razmerja. Velja, da delovno razmerje lahko preneha le na način in po postopku, ki ga določa ZDR-1. Če je pravni temelj za sklenitev delovnega razmerja sklenjena pogodba o zaposlitvi, bo delodajalec, ki bo želel, da delavcu delovno razmerje preneha, le temu moral najprej odpovedati pogodbo o zaposlitvi, pri čemer bo moral vedno izkazati tudi zakoniti odpovedni razlog. V 77. členu

ZDR-1 je določeno, da pogodba o zaposlitvi preneha veljati s potekom časa, za katerega je bila sklenjena, s smrtjo delavca ali delodajalca – fizične osebe, s sporazumom, z redno ali izredno odpovedjo, s sodbo sodišča, po samem zakonu, v primerih, ki jih določa zakon in v drugih primerih, ki jih določa zakon.

Ker se navedeni prispevek nanaša na posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, se bomo v nadaljevanju ukvarjali le z redno ali izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, ki jo delavcu izda delodajalec v skladu z zakonom. 83. čl. ZDR-1 določa, da delodajalec lahko redno odpove pogodbo o zaposlitvi, če obstaja utemeljen razlog za redno odpoved, izredno pa jo lahko odpove iz razlogov, določenih z zakonom.

ZDR-1 v primerih, ko lahko pride do odpovedi pogodbe o zaposlitvi na iniciativo delodajalca, določenim kategorijam delavcev daje posebno pravno varstvo pred odpovedjo, pri čemer pa pravno varstvo za različne kategorije delavcev ni enako (je ožje in širše), v nobenem primeru pa ni absolutno. Posebno pravno varstvo je dejansko prilagojeno posamezni varovani kategoriji in namenu njenega varstva, kar bo obrazloženo v nadaljevanju. Posebno pravno varstvo pred odpovedjo torej

pomeni, da delodajalec, ki bo izvedel ustrezne postopke po zakonu in ki bo izkazal, da obstaja utemeljen razlog za redno odpoved oziroma da so podani z zakonom določeni primeri za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi, le-te delavcu ne bo mogel izdati, če bo obenem ugotovil, da delavec po ZDR-1 uživa posebno pravno varstvo pred odpovedjo.

Po ZDR-1 posebno pravno varstvo pred odpovedjo uživajo predstavniki delavcev (112. čl. ZDR-1), delavci pred upokojitvijo (114. čl. ZDR-1), starši (115. čl. ZDR-1) ter invalidi in odsotni z dela zaradi bolezni (116. čl. ZDR-1). Te kategorije delavcev so posebno pravno varstvo pred odpovedjo uživali že po Zakonu o delovnih razmerjih (Ur. list RS št. 42/2002, v nadaljevanju: ZDR), vendar se je z uveljavitvijo ZDR-1 vsebina tega varstva nekoliko spremenila, kar bo obrazloženo v nadaljevanju.

Posebno varstvo pred odpovedjo za predstavnike delavcev (112.čl. ZDR-1)

Po ZDR-1 delodajalec brez soglasja sveta delavcev ali delavcev, ki so ga izvolili, ali sin-

dikata, ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi. To lahko stori le, če tako varovani delavec v primeru postopka odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi v postopku prenehanja delodajalca. Varstvo pred odpovedjo za to kategorijo delavcev velja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.

Posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi predstavnikom delavcev je precej ozko in ni absolutno, je pa podaljšano, saj velja še eno leto po prenehanju opravljanja njihove funkcije. Predstavnikom delavcev je zagotovljeno posebno varstvo le v primeru redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, medtem ko jim to varstvo ni zagotovljeno v drugih postopkih rednega prenehanja pogodbe o zaposlitvi, npr. iz razloga nesposobnosti in v primeru redne ali izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga.

Posebno pravno varstvo pred odpovedjo za delavce pred upokojitvijo (114. čl. ZDR-1)

114. čl. ZDR-1 določa posebno pravno varstvo pred odpovedjo delavcev pred upokojitvijo. Dejansko gre za posebno varstvo starejših delavcev, ki jih ZDR-1 sedaj poimenuje »delavci pred upokojitvijo«. To varstvo je ozko in ni absolutno, nanaša pa se le na primere, ko delodajalec odpoveduje pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga. Varstvo pa ne velja v primeru, ko delavec k odpovedi poda svoje pisno soglasje. Določa, da delodajalec delavcu, ki je dopolnil starost 58 let ali delavcu, ki mu do izpolnitve pogojev za starostno upokojitev manjka do pet let pokojninske dobe, brez njegovega pisnega soglasja ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, dokler delavec ne izpolni pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine. Navedeno pomeni, da delodajalec, ki zaposluje delavca, ki izpolnjuje ali predpisano starost ali mu do upokojitve manjka do pet let pokojninske dobe, ne more uvrstiti med presežne delavce (pri tem je treba upoštevati še 226. čl. ZDR-1, ki v prehodnem obdobju urejuje postopno zviševanje starosti za delavce pred upokojitvijo). Varstvo je torej namenjeno izključno prenehanju pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, medtem ko delodajalec v drugih primerih prenehanja pogodbe o zaposlitvi (npr. prenehanje po-

godbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali krivdnega razloga ali izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi) pri delavcih pred upokojitvijo ni omejen, saj jih obravnava enako kot ostale zaposlene.

Varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga je ozko in ni absolutno, saj po 2. odst. 114. čl. ZDR-1 ne velja:

- če je delavcu zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve pogojev za starostno pokojnino,
- če je delavcu ponujena nova ustrezna zaposlitev pri delodajalcu v skladu s prvim odstavkom 91. člena ali v skladu z 92. členom ZDR-1,
- v primeru, da delavec ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi že izpolnjuje pogoje za varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi po tem členu, razen v primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi v skladu s prejšnjo alinejo,
- v primeru uvedbe postopka prenehanja delodajalca.

Tudi ZDR je v 114. čl. določal posebno pravno varstvo pred odpovedjo iz poslovnega razloga za to kategorijo delavcev, pri čemer jo je označil kot »starejše delavce«. Tako so po 114. čl. ZDR starejši delavci uživali posebno pravno varstvo pred odpovedjo iz poslovnih razlogov do izpolnitve minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine (razen v primeru delavčevega pisnega soglasja).

Tudi to varstvo ni bilo absolutno, saj ni veljalo v naslednjih primerih:

- če je bila starejšemu delavcu zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno pokojnino,
- če je bila starejšemu delavcu ponujena nova ustrezna zaposlitev pri delodajalcu v skladu s tretjim odstavkom 88. čl. ZDR,
- v primeru uvedbe postopka prenehanja delodajalca.

Že primerjava obeh prvih odstavkov 114. čl. ZDR in ZDR-1 pove, da osnovno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ni enako. V ZDR so bili posebej varovani pred odpovedjo iz poslovnega razloga vsi starejši delavci (delavci, stari 55 let, oziroma delavke ob upoštevanju postopnega zviševanja starosti v skladu z 236. čl. ZDR) do izpolnitve minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine, medtem ko so po 1. odst. 114. čl. ZDR-1 posebej varovani tisti delavci, ki so dopolnili starost 58 let (oziroma v prehodnem obdobju v skladu s postopnim zviševanjem starosti za delavce pred upokojitvijo po 226. čl. ZDR-1) oziroma tisti delavci, ki jim do izpolnitve pogojev za starostno upokojitev manjka do pet let pokojninske dobe.

V praksi se je kot sporno postavljalo vprašanje, kdaj delavec izpolni minimalne pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine ozi-

roma (po ZDR-1) vprašanje, kdaj delavcu do izpolnitve pogojev za starostno upokojitev manjka do pet let pokojninske dobe. V obeh primerih je potrebno odgovor na to vprašanje poiskati v Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (in sicer za postopke po ZDR ZPIZ-1; za postopke, kjer bo uporabljen ZDR-1, pa ZPIZ-2). Po sodni praksi delovnih sodišč se je pri izpolnitvi pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine upošteval zgolj 36. čl. ZPIZ-1, ki je urejal minimalne pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine, ni pa se upoštevala dodana doba, ki se upošteva le na zahtevo zavarovanca.

Delodajalec po naši zakonodaji ne more odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz razlogov, ki jih zakon ne vsebuje, prav tako ne more odpovedati pogodbe o zaposlitvi brez razloga.

Tudi po sprejetju ZDR-1 in spremembi vsebine 114. člena je bila sodna praksa enaka, to pomeni, da se pri presoji izpolnitve pogojev za starostno upokojitev upošteva le 27. člen ZPIZ-2 in ne tudi 28. člen ZPIZ-2, ki določa znižanje starostne meje za pridobitev pravice do starostne pokojnine, pri čemer je sodišče takšno odločitev argumentiralo s tem, da gre za znižanje starostne meje, ki se lahko zniža le na zahtevo zavarovanca. V konkretnem delovnem sporu (ki v javno dostopni sodni praksi še ni objavljen, zato ga v tem prispevku ne citiram) pa se je prvo in drugostopenjsko sodišče v sodnem sporu glede zakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga delavcu, ki je ugovarjal posebno zaščito pred odpovedjo po 114. členu ZDR-1, postavilo na stališče, da se pri ugotavljanju pogojev za starostno upokojitev upošteva zgolj 27. člen ZPIZ-2, medtem ko je Vrhovno sodišče v revizijskem postopku zavzelo drugačno stališče. V obrazložitvi sklepa o razveljavitvi sodb prve in druge stopnje je Vrhovno sodišče navedlo, da je stališče, ki sta ga v zvezi s tem vprašanjem zavzeli obe sodišči, materialno pravno zmotno, saj izpolnitev pogojev za starostno upokojitev vedno temelji na osebnih subjektivnih okoliščinah vsakega posameznega delavca in zato delodajalec pri ugotavljanju, kdaj delavec izpolni pogoje za starostno upokojitev, ne uporablja le podatkov, znanih delodajalcu in pridobljenih s strani Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ampak tudi na podlagi podatkov delavca o drugih okoliščinah, ki vplivajo na izpolnitev pogojev za starostno upokojitev. Navedeno pomeni, da bo delodajalec v podobnih primerih pred vročitvijo odpovedi pogodbe o zaposlitvi moral pridobiti od delavca informacijo

o tem, ali bo uveljavljajl znižanje starostne meje za pridobitev pravice do starostne pokojnine tudi po 28. čl. ZPIZ-2 (in ne samo po 27. členu ZPIZ-2).

Ker opisano stališče Vrhovnega sodišča spremi nja objavljeno sodno prakso Višjega delovnega in socialnega sodišča (odločba VDSS Pdp 1138/2014 in odločba VDSS Pdp 1364/2014) v primerih, ko je delavec pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga uveljavljajl posebno pravno varstvo po 114. čl. ZDR-1, bodo morali delodajalci posebej skrbno ugotoviti, ali delavec sodi v posebej varovano kategorijo po 114. čl. ZDR-1 in pred odpovedjo pravilnost stališča, ki ga bodo zavzeli, preveriti glede na v času sprejema odločitve javno dostopno sodno prakso.

Posebno varstvo pred odpovedjo za starše (115. čl. ZDR-1)

Posebno pravno varstvo za starše velja

- za delavko v času nosečnosti, v času, ko doji otroka do enega leta starosti in v času, ko izrablja starševski dopust v strnjem nizu v obliki polne odsotnosti z dela in še en mesec po izrabi tega dopusta,
- za delavca v času izrabe starševskega dopusta v strnjem nizu v obliki polne odsotnosti z dela in še en mesec po izrabi tega dopusta.

Odpoved pogodbe o zaposlitvi varovani kategoriji v opisanih primerih delodajalcu predstavlja zakonito oviro.

Tako določeno pravno varstvo za delodajalca predstavlja tudi zakonito oviro, da bi v času, v katerem varstvo velja, opravil kakršnokoli ravnanje, ki je sicer potrebno za odpoved pogodbe o zaposlitvi oziroma bi zaposlil novega delavca, ali da bi v tem času delavki/delavcu prenehalo delovno razmerje zaradi delodajalčeve odpovedi.

Navedeno pomeni, da delodajalec v času, ko velja posebno varstvo, delavcu ne more izdati odpovedi pogodbe o zaposlitvi in ne more izvajati predpisanih postopkov pred izdajo odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Če je delodajalec delavcu izdal odpoved pogodbe o zaposlitvi v času, ko delavec takšnega varstva še ni užival, pa mu delovno razmerje ne more prenehati, če prenehanje delovnega razmerje že pade v obdobje, ko delavec uživa posebno varstvo.

Lahko bi rekli, da je pravno varstvo pred odpovedjo staršem prav gotovo najširše, saj se nanaša na vse vrste odpovedi, tako redne kot izredne, ni pa absolutno. ZDR-1 dopušča, da lahko delodajalec staršem izjemoma odpove pogodbo o zaposlitvi po predhodnem soglasju inšpektorja za delo, če so podani razlogi za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi ali zaradi uvedbe postopka za prenehanje delodajalca.

Primerjava med ureditvijo posebnega pravnega varstva po ZDR in ZDR-1 pokaže, da je ZDR-1 še dodatno utrdil to varstvo, saj je delodajalcu prepovedal v času varstva opravljati postopke, ki jih je sicer potrebno izpeljati za odpoved pogodbe o zaposlitvi oziroma za zaposlitev novega delavca, omejil pa je to varstvo pri doječih materah, saj po ZDR to varstvo ni bilo omejeno, medtem ko je ZDR-1 to varstvo omejil do enega leta otrokove starosti.

V praksi so se težave pojavljale predvsem v primerih, ko je delodajalec delavki izdal odpoved pogodbe o zaposlitvi, pa za dejstvo, da je delavka noseča, ob odpovedi še ni vedel (oziroma je ob odpovedi za to dejstvo delavka že vedela, oziroma je za to dejstvo delavka izvedela v teku odpovednega roka). ZDR-1, pred tem pa že ZDR, je za primere, ko delodajalec v času izreka odpovedi oziroma v času odpovednega roka ne ve za nosečnost delavke, posebno varstvo pred odpovedjo delavki določil tudi, če takoj, vendar ne po izteku odpovednega roka, obvesti delodajalca o svoji nosečnosti, kar dokazuje s predložitvijo zdravniškega potrdila. V zvezi s tem obstaja tudi obširna sodna praksa.

Posebno varstvo pred odpovedjo za invalide in odsotne z dela zaradi bolezni (116. čl. ZDR-1)

Posebno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi zaradi nezmožnosti za opravljanje dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga in razloga invalidnosti uživajo invalidi (tako invalidi kot delovni invalidi). Za to kategorijo delavcev velja, da jim delodajalec pogodbo iz citiranih razlogov lahko odpove le v primerih in pogojih, določenih s predpisi, ki urejajo pokojninsko in invalidsko zavarovanje oziroma s predpisi, ki urejajo zaposlitveno rehabilitacijo in zaposlovanje invalidov. V nasprotju z določili ZDR-1, ki delodajalcem pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ne nalaga več, da delavcem skupaj z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi ponudijo drugo ustrezno zaposlitev, pa določbe Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (v nadaljevanju ZZRZI) delodajalcem prvenstveno nalagajo, da v primeru, ko ugotovijo, da delavcu invalidu iz poslovnega razloga ni mogoče več zagotavljati dela oziroma ko mu dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi ni mogoče več zagotavljati zaradi invalidnosti, hkrati z odpovedjo ponudijo sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi ali na podlagi sporazuma z drugim delodajalcem zagotovijo, da mu drugi delodajalec ponudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi na ustreznem delu.

Le v primeru, ko delodajalec invalidu utemeljeno ne more ponuditi nove pogodbe o zapo-

slitvi, mu jo lahko odpove, a mora pred odpovedjo izvesti postopek, določen v ZZRZI in pridobiti mnenje komisije za ugotovitev razlogov (v nadaljevanju komisija). Delodajalec, ki je prepričan, da je negativno mnenje komisije nepravilno, lahko ob določenem riziku delavcu invalidu pogodbo o zaposlitvi vseeno odpove, s tem, da se bo v sodnem postopku ugotavljalo, ali invalidu res utemeljeno delodajalec ni mogel ponuditi sklenitev druge pogodbe o zaposlitvi pri sebi ali pri drugem delodajalcu. Če se bo v sodnem postopku ugotovilo, da delodajalec invalidu utemeljeno ni mogel ponuditi drugega dela pri sebi ali pri drugem delodajalcu, bo izdana odpoved invalidu zakonita, kljub temu, da bo v takšni zadevi komisija dala negativno mnenje (zoper mnenje komisije, ki je dokončno, sicer ni posebnega pravnega varstva, ampak je to varstvo odloženo, kot to izhaja iz odločbe Ustavnega sodišča RS št: U-I-245/10-13, U-I-181/10-6 in Up-1002/10-7 z dne 14. 9. 2011).

Opozoriti je treba tudi na dopolnitev 2. odst. 116. člena ZDR-1, ki v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi invalidu določa, da se glede pravic delavcev, ki niso drugače urejene s posebnimi predpisi, uporabljajo določbe zakona, ki veljajo za odpoved iz poslovnega razloga (enako kot do sedaj), poleg tega pa invalidi uživajo posebno varstvo pred odpovedjo po določbah ZDR-1, ki veljajo za odpoved iz poslovnega razloga. To na kratko pomeni, da delodajalec po ZDR-1 invalidu, ki bi se lahko skliceval na posebno varstvo pred odpovedjo, delavcu pred upokojitvijo po 114. čl. ZDR-1 ne bo mogel izdati odpovedi iz razloga invalidnosti.

Posebno varstvo po 3. odst. 116. člena ZDR-1 uživajo tudi vsi tisti delavci, ki jim je pogodba o zaposlitvi odpovedana iz poslovnega razloga ali iz razloga nesposobnosti, pa je ob poteku odpovednega roka odsoten z dela zaradi začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe. Delavcu v takem primeru delovno razmerje preneha z dnem, ko se vrne na delo oziroma bi se moral vrniti na delo, najkasneje pa s potekom šestih mesecev po izteku odpovednega roka. V teh primerih delodajalci izdajo odpoved pogodbe o zaposlitvi skladno z zakonom, do prenehanja delovnega razmerja pa ne pride iz iztekom odpovednega roka, ampak kasneje.

Varstvo invalidom in odsotnim z dela zaradi bolezni v nakazanem obsegu ni absolutno, saj ne velja v primerih uvedbe postopka za prenehanje delodajalca.

Opozoriti velja še na to, da je možno, da delavec zaradi svojega statusa uživa posebno pravno varstvo pred odpovedjo po različnih osnovah. V takih primerih po zakonu velja močnejše pravno varstvo (117. čl. ZDR-1).

■ **Vesna Šafar**, odvetnica v odvetniški pisarni Šafar in partnerji iz Ljubljane

Znova v decembru!

Preprečite mobing v vaših organizacijah!

Pridružite se nam na intenzivnem tečaju



USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA

Usposabljanje bo potekalo **15 šolskih ur** na dveh srečanjih,
3. in 8. decembra 2015 v Ljubljani.

CILJI USPOSABLJANJA

- Spoznali boste 45 pojavnih oblik psihičnega in čustvenega nasilja;
- znali boste prepoznati mobing v organizaciji;
- znali boste ločevati mobing od drugih negativnih pojavov na delovnem mestu;
- spoznali boste preventivne tehnike boja proti mobingu na ravni organizacije in posameznika;
- usvojili boste zakonske regulative, ki urejajo področje psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu;
- usposobljeni boste za implementacijo in uresničevanje preventivnih strategij v organizaciji;
- sposobni boste z informacijami pomagati žrtvam psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu.

DODATNA KNJIŽNA PRIDOBITEV ZA UDELEŽENCE

Recite mobingu NE

Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja
avtorice dr. Danijele Brečko



CERTIFIKAT

Opravljen zaključni izpit vam
prinaša **certifikat »Preizkušeni
poblaščenec za preprečevanje
mobinga«!**

PRIDOBITE TUDI TOČKE ZA STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJA POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA!

Po sistemu stalnega strokovnega izpopolnjevanja poblaščenec za preprečevanje mobinga prinaša Usposabljanje poblaščenec za preprečevanje mobinga **30 kreditnih točk**. Je osnovno izobraževanje za pridobitev certifikata *»Preizkušeni poblaščenec za preprečevanje mobinga«.*

ZGODNJA PRIJAVA: Prihranite in ujemite ugodnejšo kotizacijo za prijavo in plačilo do 1. oktobra 2015!

Zakaj je promocija zdravja na delovnem mestu pomembna?

Za zdravje se spleča potruditi, tako nam kot posameznikom, kot tudi družbi. Ravno iz tega razloga je zakonodajalec v 6. členu Zakona o varnosti in zdravju pri delu predpisal delodajalcem, da morajo pripraviti Načrt promocije zdravja. Vanj naj bi vključili aktivnosti za spodbujanje zdravega načina življenja in dela. Svetovna zdravstvena organizacija definira zdravje kot stanje popolnega fizičnega, socialnega in duševnega blagostanja, ne le odsotnost bolezni ali invalidnosti. Zdravje posameznika je pogojeno s številnimi socialnimi, ekonomskimi in okoljskimi dejavniki.¹



Ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu se dopolnjujejo, mora pa za obe področji obstajati dokumentacija o izvajanju zakonsko določenih obveznosti.

Ne glede na to, ali je zakonodajalec promocijo zdravja predpisal kot obveznost, pa bi zavedanje slehernega delodajalca v nekem zrelem in družbeno odgovornem okolju zagotovo, prej ko slej, pripeljalo do iste ugotovitve. Ko sem prvič sodelovala pri pripravi Načrta promocije zdravja, še ni bilo podzakonskega predpisa, kakšen naj bo načrt in kaj vsebuje. Obstajala so priporočila Inšpektorata RS za delo, ki so predstavljala dobro osnovo za pripravo le-tega. Na osnovi teh priporočil smo se odločili, da bomo seveda najprej analizirali dejansko stanje. Naš namen je bil pripraviti načrt, ki bo vplival na zdravje, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Veliko aktivnosti s tega področja smo že izvajali, želeli pa smo jih povezati v neko smiselno celoto in jih v prihodnje sistematično izvajati. Pri analizi smo upoštevali dejavnike tveganja v delovnem

okolju in preučili vse podatke, ki smo jih imeli na razpolago, kot npr. število nezgod pri delu, stopnjo fluktuacije, podatke o bolniških odsotnostih, preučili smo poročila pooblaščenih izvajalcev medicine dela o opravljenih zdravniških pregledih idr. Analizirali smo tudi rezultate merjenja organizacijske klime, predvsem na področju psihosocialnih dejavnikov.

Svetovna zdravstvena organizacija definira zdravje kot stanje popolnega fizičnega, socialnega in duševnega blagostanja, ne le odsotnost bolezni ali invalidnosti.

Spoznali smo, da pravzaprav ni recepta, kako narediti načrt, ki bo učinkovit in s katerim bo delodajalec dosegel zastavljene cilje. Načrt je nujno prilagoditi naravi dela, načinu komunikacije, razmeram v delovnem okolju, nasploh vsem dejavnikom v posameznem podjetju.

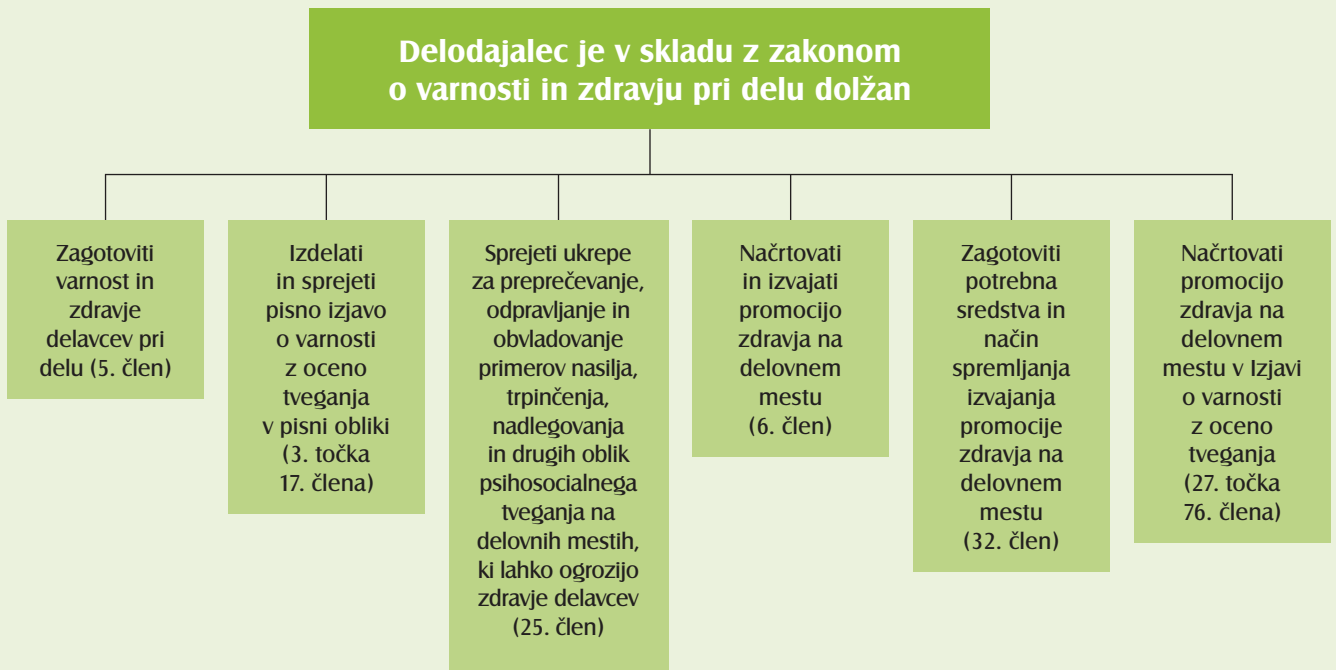
Zagotovo morajo delodajalci, ki se ukvarjajo s pretežno industrijsko dejavnostjo, ravnati drugače kot delodajalci, ki delajo v storitveni dejavnosti. Razlike so v tveganjih, izobrazbeni strukturi, verjetno tudi v načinu preživljanja prostega časa in podobno. To pa vse vpliva na kvalitetno pripravo in posledično izvedbo Načrta promocije zdravja.

Načrt sam po sebi pa mora slediti temeljnim ciljem in strategiji neke organizacije. Zagotovo je smiselno, da stremi k višji ravni kulture ter boljšemu medosebnemu komuniciranju in odnosih med zaposlenimi. S tem se doseže tudi boljši pretok informacij. Stremeti mora k temu, da se delavci na delovnem mestu počutijo varne, da je organizacija dela takšna, da jim omogoča uravnoteženost med zahtevami dela, njihovo sposobnostjo in ne nazadnje s privatnim življenjem.

Seveda pa je pred začetkom priprave Načrta promocije zdravja potrebno odgovoriti na tri ključna vprašanja:

1. Zakaj naj bi delodajalec sploh vlagal v promocijo zdravja na delovnem mestu?
2. Kako narediti učinkovite ukrepe, ki bodo vplivali na zdravje zaposlenih in jih bodo zaposleni tudi sprejeli?

¹ Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, Ministrstvo za zdravje, Direktorat za javno zdravje, Ljubljana 2015 (str. 3)



Slika 1: Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, Ministrstvo za zdravje, Direktorat za javno zdravje, Ljubljana 2015 (str. 3)

3. Kako bo delodajalec ugotovil, ali so sprejeti ukrepi, ki jih izvaja, res učinkoviti in dejansko imajo vpliv na zdravje in počutje zaposlenih?

V nadaljevanju bom skozi svoje ugotovitve poskušala podati odgovore na vsa tri vprašanja.

Vsekakor menim, da je organizacija bolj uspešna, če temelji na zdravih delavcih, ki delajo v spodbudnem delovnem okolju. Če so delavci bolj zdravi, bodo manj odsotni z dela, bolj bodo motivirani in učinkoviti pri delu, manjša bo tudi fluktuacija. Raziskave so pokazale, da vsak evro, namenjen promociji zdravja na delovnem mestu, prinaša donos v višini 2,5 EUR do 4,8 EUR zaradi manjših stroškov izostajanja z dela.² Odsotnost naj bi se po raziskavah zmanjšala za 12 do 36%.³ Ob zavedanju, da obstajajo tako koristi za delavce, kot za delojemalce in nasploh za celotno družbo, je smiselno ob zasledovanju že opisanih ciljev pripraviti temeljito analizo stanja in na osnovi te analize načrt ukrepov.

Veliko informacij o zdravstvenem stanju lahko dobi delodajalec iz poročila pooblaščenega izvajalca medicinskega dela. Ob tem je seveda potrebno poudariti, da delodajalec nima in ne sme imeti vpogleda v zdravstveno stanje posameznega zaposlenega, zagotovo pa lahko v večjih podjetjih na osnovi večjega števila pregledov zdravnik naredi določene zaključke,

² http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_3e.pdf

³ Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, Ministrstvo za zdravje, Direktorat za javno zdravje, Ljubljana 2015 (str. 16)

Shematski prikaz aktivnosti v zvezi s pripravo Načrta promocije zdravja



Slika 2: Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, Ministrstvo za zdravje, Direktorat za javno zdravje, Ljubljana 2015

Kategorija	Kaj predstavlja tveganje	Posledica
Kultura podjetja	Pomanjkljiva opredelitev organizacijskih ciljev, slaba komunikacija, pomanjkanje podpore pri reševanju problemov in osebnem razvoju.	<ul style="list-style-type: none"> nemotiviranost pasivnost konflikti povečana fluktuacija izčrpanost
Poklicni razvoj	Nazadovanje kariere in negotovost, premajhna in prevelika obremenitev, negotovost delovnega mesta, nizka družbena vrednost dela.	<ul style="list-style-type: none"> nemotiviranost pasivnost konflikti povečana fluktuacija izčrpanost
Medčloveški odnosi na delovnem mestu (vključno z vedenjem vodstva)	Socialna in fizična izolacija, slab odnos z nadrejenimi, medčloveški konflikti, pomanjkanje socialne podpore.	<ul style="list-style-type: none"> nemotiviranost pasivnost konflikti povečana fluktuacija izčrpanost
Delovno okolje in oprema	Zelo razširjen dejavnik, ki se nanaša na težave v informacijsko-tehnološkem sektorju glede razpoložljivosti, primernosti, vzdrževanja ali popravila aparatov in naprav.	<ul style="list-style-type: none"> konflikti pasivnost nemotiviranost
Vsebina dela in ocenjevanje rezultatov	Prevelika obremenitev, nerealno vrednotenje dela.	<ul style="list-style-type: none"> občutek frustracije konflikti nemotiviranost

Tabela – COX T: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2000

katera tveganja oz. katere bolezni so pri zaposlenih pogoste. Če so vezane tudi na določene kategorije zaposlenih oz. na vrsto dela, ki ga opravljajo, je to še boljši podatek, ki je v pomoč pri pripravi načrta. V našem podjetju smo takrat ugotovili, da je skupni dejavnik tveganja pri vseh zaposlenih telesna nedejavnost. Manj kot trikrat na teden do 45 minut se je gibalo približno 77% zaposlenih. Ugotovili smo, da je nujno v ukrepe vključiti tudi spodbujanje telesne dejavnosti. Nadalje smo ugotovili, da je največ boleznih srca in ožilja, prekomerne telesne teže, motenj v metabolizmu maščob in debelosti. Zato je bilo nujno narediti ukrepe za spodbujanje zdravega načina prehranjevanja.

V pomoč pri ugotavljanju, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno oz. ne bistveno vplivajo na zdravje zaposlenih, je lahko tudi zgornja tabela.

Pogoj, da je načrt uspešen, je zagotovo tudi to, da so aktivnosti, ki se izvajajo, prostovoljne, in da ima načrt aktivno podporo in zavezanost vodstva. Načrt mora biti integriran v poslovno strategijo in usklajen s cilji organizacije. Zato je tudi najbolje, da večje organizacije določijo kompetentno osebo, ki je odgovorna za izvajanje načrta, v manjših pa lahko to vlogo prevzame direktor. Pomembno je, da gre za osebo, ki dobro pozna organiza-

cijsko strukturo, zaposlene, način komunikacije in način dela.

Ko delodajalec postavi jasne cilje in analizira stanje v svoji organizaciji, je nujno, da k načrtovanju ukrepov pritegne tudi delavce, da lahko podajo svoje predloge in aktivno sodelujejo pri pripravi.

Ukrepi pa se lahko izvedejo na različnih področjih, tako glede organizacije dela in fleksibilnosti delovnega časa, spodbujanja izobraževanja in uvedbe učinkovitega sistema za spodbujanje inovativnosti. Pomembno je tudi počutje v delovnih prostorih, ustrezna ergonomska ureditev delovnih prostorov, postavitve učinkovitega sistema varovanja dostojanstva delavcev, da nihče ni izpostavljen neželenemu ravnanju in da se vsakršno takšno ravnanje preprečuje ter ustrezno sankcionira. V tretji sklop pa zagotovo sodijo spodbujanje zdravega načina prehranjevanja, spodbujanje odvajanja od kajenja, ponujanje različnih športnih aktivnosti (tečaji, organizirana vadba, spodbujanje zaposlenih k razgibanju

med delovnim časom ipd.), osveščanje zaposlenih glede nevarnosti razvoja kroničnih bolezni, ne nazadnje pa tudi uvedba ustrezne strokovne pomoči za lažje obvladovanje stresa in odpravljanje drugih težav. Temu smo namenili posebno pozornost. Zavedali smo se, da je plansko usmerjeni storitveni dejavnosti, kjer so delavci v sklopu nagrajevanja dela odvisni od doseženih rezultatov in kjer je delovni čas prilagojen potrebam strank, ključnega pomena, da delodajalec uvede ustrezne ukrepe, s katerimi bo pomagal delavcem razbremeniti vsakodnevni stres ter vzpostavil takšne odnose, da bo preprečil nasilje, nadlegovanje, ustrahovanje in podobno. V okviru merjenja organizacijske klime sicer nismo zaznali kakšnih odstopanj glede psihosocialnih tveganj, pa smo vendarle presodili, da je smiselno ravnati preventivno in ne zgolj kurativno. Zato smo sprejeli ukrepe za vse zaposlene in sicer poudarili pomen prenosa znanja na posameznem delovnem področju, uvedli zgornjo mejo povečanega obsega dela, ki še deluje stimulatивно, pa vendar ne preobremenjujoče, preučili možnost uvedbe gibljivega delovnega časa, če je delovni proces to dopuščal, ter skozi poseben program, namenjen vsem zaposlenim, skrbeli za dobro počutje na delovnem mestu.

Pri vsem tem pa je nujna podpora vodstva,

kvalitetna izvedba programa ter stalna skrb, da imajo vsi zaposleni enake možnosti vključitve v posamezne aktivnosti ter da so zaposleni ažurno obveščeni o izvajanju Načrta promocije zdravja. Pri tem se je potrebno zavedati, da bo vodstvo lažje razumelo in podpiralo promocijo zdravja, če bo razumelo koristi teh ukrepov. Naloga odgovornih oseb za področje varnosti in zdravja pri delu je, da koristi ovrednotijo in s tem dokažejo tudi smiselnost izvajanja načrta. Odgovorne osebe morajo spremljati tudi odzivnost zaposlenih, število udeležencev, vrsto udeležencev, kako je potekala komunikacija, kakšen je pretok informacij, ali se je število dni bolniških odsotnosti zmanjšalo, ali se je zmanjšala stopnja fluktuacije, ali se je povečala kakovost opravljenega dela ter druge dejavnike. V našem

podjetju smo v vsakoletno anketo o zadovoljstvu delavcev vključili tudi vprašanja glede izvajanja Načrta promocije zdravja in tako tudi na ta način preverili, kakšno je zadovoljstvo med zaposlenimi. Poleg tega pa smo stalno spremljali tudi dejavnike, ki so bili osnova za pripravo načrta in so merljivi. O rezultatih pa smo vedno obvestili tudi zaposlene. Povratna informacija je nujna za učinkovit in transparenten sistem.

Izvajanje Načrta promocije zdravja po svojih izkušnjah nima takojšnjega učinka. Gre bolj za sistematičen sklop aktivnosti, ki počasi spreminjajo kulturo v neki organizaciji. Vsak od nas težko spreminja svoje navade, pa naj si bodo to prehranjevalne navade, pogostost gibanja, način komuniciranja ipd. Tako je tudi s spreminjanjem kulture neke organizacije. To je

»tek na dolge proge«. Na delovnem mestu v odrasli dobi preživimo približno tretjino časa, zato je prav, da naredimo nekaj za zdravje zaposlenih. Predlagam, da začnemo že danes.

■ **Mateja Geržina**, direktorica Službe za kadrovske in splošne zadeve ter skladnost poslovanja Triglav INT, holdinška družba, d. d.

Viri

Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, marec 2015
 Inšpektorat RS za delo, O promociji zdravja na delovnem mestu
<http://osha.europa.eu>
http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_3e.pdf



Merimo rezultate izobraževanja in usposabljanja s smislom, saj tisto, kar merimo tudi dobimo.

DR. DANIJELA BREČKO

Znate izmeriti učinkovitost izobraževanja in usposabljanja?

PRAKTIČNE NAPOTKE VAM PONUJA DELAVNICA

Merjenje učinkov izobraževanja

9. decembra 2015, Planet GV, Ljubljana

Vsi, ki se profesionalno ukvarjate z izobraževanjem morate znati izmeriti učinke izobraževanja in dokazati, kako je izobraževanje prispevalo k razvoju kompetenc posameznika ter k uresničevanju ciljev organizacije!

www.planetgv.si

BREZPLAČNA ŠTEVILKA
 080 33 44

Planet GV, Likozarjeva 3, 1000 Ljubljana | E: izobrazevanje@planetgv.si

PLANET
 GV

Zaposlovanje in kariere delavcev invalidov: ovire in pozitivni premiki

Zaposlovanje in kariere delavcev invalidov sta temi, ki se ju lotevajo raziskovalci v različnih študijah. Ker invalidnost onemogoča ali zmanjšuje produktivnost zaposlenih, ima velik vpliv tako na odločanje delodajalcev za zaposlitev delavca invalida, kot na delavce invalide same in njihove kariere. Za potrebe članka smo od ene izmed velikih organizacij pridobili podatke o delavcih invalidih, ki jih organizacija zaposluje. Naš namen je bil preveriti, na kakšnih delovnih mestih so delavci invalidi zaposleni ter ugotoviti, ali so bili deležni napredovanja tudi po nastanku invalidnosti. Skoraj 40 % delavcem invalidom se je tarifni razred od nastanka invalidnosti povišal. Kar pomeni napredovanje, razporeditev na zahtevnejše delo in višjo plačo ter, pogosto, poleg horizontalnega tudi vertikalni razvoj kariere. V nasprotju z ugotovitvami nekaterih avtorjev, da so delavci invalidi razporejeni predvsem na nižje plačana delovna mesta, se namreč tako v primeru plačnega razreda, kot v primeru tarifnega razreda delovnega mesta izkaže, da so delavci invalidi razporejeni na nižje, kot tudi na višje razporejena delovna mesta.



Razlogi, da se raziskovalci pogosto posvečajo zaposlovanju in karieri delavcev invalidov, so različni. Na eni strani je za delavce invalide problematika zaposlovanja in kariere stvar kakovosti življenja, obsega socialnih stikov ter konec koncev tudi preživetja. V interesu družbe je, da je čimveč njenih članov produktivno zaposlenih in ekonomsko neodvisnih od socialnih transferjev. In ne nazadnje, ne gre spregledati, da so delavci invalidi lahko zelo motiviran, osredotočen in učinkovit potencialni kader, če jih zaposlimo na delovnih mestih in nalogah, ki, na eni strani, ustrezajo njihovim omejitvam, znanjem in veščinam, ter na drugi strani potrebam delodajalcev. Različni avtorji poročajo o številnih ovirah pri zaposlovanju in karierah delavcev invalidov, ki pa imajo, poleg negativnih posledic za delavce same, tudi potencialno negativen vpliv na

podjetje, saj le-to lahko spregleda ustrezno usposobljen in motiviran kader zaradi statusa invalidnosti. Ta pogosto v praksi, posredno ali neposredno, vpliva na izbirni postopek iskanja kadrov za razpisana delovna mesta.

Razumevanje pojmov invalid in invalidnost

Splošne opredelitve pojma invalidnosti ni (Hansen, Andreassen in Meager 2011), saj gre za večdimenzionalen pojem, ki obsega široko paleto oviranosti, ki vplivajo na življenje posameznika, kot so na primer motnje vida, fizična ali mentalna oviranost idr. (Khoo, Tiun in Lee 2013, 39).

Ena izmed opredelitev navaja, da je invalid posameznik, ki trpi zaradi določene fizične ali psihične ovire, ki je trajne narave (Cuming

1975, 146). Glede na določila slovenske zakonodaje je invalid oseba, pri kateri so z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in ima zato bistveno manjše možnosti, da se zaposli, ohrani zaposlitev ali v zaposlitvi napreduje ("Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (uradno prečiščeno besedilo) (ZZRZI-UPB2)" 2007, 3. člen).

Naj na tem mestu poudarimo, da se zavedamo tudi drugih poimenovanj, ki nadomestijo izraz invalid oziroma invalidnost, na primer hendikep ali ovira. Za uporabo izraza invalid in invalidnost smo se odločili zaradi usklajenosti z izrazjem, ki ga uporablja slovenska zakonodaja.

Pomembni elementi, povezani z invalidnostjo, so določitev njene stopnje, narave ter vzroka (Drobnič 2002, 442). To so tudi elementi,

ki vplivajo na zmožnost za delo delavca invalida in so lahko pomemben dejavnik kariere posameznika.

Zaposlovanje delavcev invalidov

Najpogostejši raziskovalni pristop pri temi zaposlovanja in karierah delavcev invalidov je kvantitativen, pa tudi kvalitativen in integrativen (združuje kvalitativne in kvantitativne metodologije) (Paladin, 2015). V primeru tematik, povezanih z zaposlovanjem, gre celo za tisto področje, ki se ga raziskovalci, ki v študijah obravnavajo invalidsko problematiko, najpogosteje lotevajo (Paladin, 2015b), medtem ko so druga področja (na primer izobraževalno in motivacijsko področje) manj obravnavana.

Zaposlovanje kot pridobivanje in ohranjanje zaposlenih z ustreznimi znanji, s sposobnostmi in z izkušnjami na ustreznih delovnih mestih je ena od glavnih funkcij upravljanja s človeškimi viri (Bratton 2007a, 16). Ker invalidnost onemogoča ali zmanjšuje produktivnost zaposlenih, ima velik vpliv tako na odločanje delodajalcev za zaposlitev delavca invalida, kot na delavce invalide same (Noben et al. 2012).

V skladu s teorijo je za invalida in družbo v ekonomskem in socialnem smislu boljše, če se usposobi, se zaposli in ostane zaposlen.

Na zaposlovanje invalidov vpliva več dejavnikov. Med pomembnejšimi so stanje v ponudbi in povpraševanju na trgu dela, gospodarske razmere, ukrepi za pospeševanje zaposlovanja delavcev invalidov, vrsta poklica, delovna zmožnost ali prizadetost invalidov, predsodki idr. Delovna zmožnost je tisto, kar delodajalce pri zaposlovanju najbolj zanima, saj najraje zaposlujejo tiste, od katerih pričakuje največji učinek in čim manjše stroške (Drobnič 2002, 438–439).

Raziskave, katerih cilj je bil ugotoviti, kako zaposljivost invalidov dojemajo potencialni delodajalci, so prišle do nasprotujočih si ugotovitev. Nekatere študije so pokazale, da imajo delavci invalidi v primerjavi z delavci, ki niso invalidi, nižje možnosti za zaposlitev. Presenetljivo pa so nekatere raziskave pokazale tudi to, da delodajalci pripisujejo višjo možnost za zaposlitev delavcem invalidom v primerjavi z delavci, ki niso invalidi. Fraser in drugi so v svoji raziskavi prišli do ugotovitve, da imajo delodajalci (v njihovem primeru manjša in srednje velika podjetja) pomisleke o tem, ali bodo delavci invalidi zmožni opraviti delovne naloge ustrezno (Fraser et al. 2011, 9). Delodajalci so pogosto manj zado-

voljni z delavci invalidi v primerjavi z delavci, ki niso invalidi, hkrati pa tudi nižje ocenjujejo njihovo učinkovitost pri delu (v primerjavi z delavci, ki niso invalidi) (Smith et al. 2004). Na drugi strani je zanimivo, da nekatere raziskave kažejo, da delavci invalidi, kljub pogostim negativnim pričakovanjem delodajalcev, velikokrat prejemajo podobne ocene o uspešnosti kot njihovi sodelavci, ki niso invalidi, ne glede na dejansko uspešnost (Miller and Werner 2005, 309).

Nekatere avtorji ugotavljajo, da okolje in obstoj različnih oblik ovir v družbi predstavljajo delavcem invalidom večji izziv kot lastna oviranost. To je mogoče opaziti tudi v slabših zaposlitvenih možnostih visoko izobraženih delavcev invalidov, ne le tistih, ki so slabše izobraženi (Khoo, Tiun, and Lee 2013, 52).

Okolje in obstoj različnih oblik ovir v družbi predstavljajo delavcem invalidom večji izziv, kot lastna oviranost.

Razlogi za zadržek pri zaposlovanju invalidov so različni. Med drugim so v eni izmed raziskav na temo zaposlovanja invalidov prišli do ugotovitve, da delodajalci invalidov ne zaposlujejo zaradi pričakovanih strank (Duff, Ferguson, and Gilmore 2007). Druga raziskava je pokazala, da delodajalci neradi zaposlujejo delavce invalide s psihološkimi (mentalnimi) težavami zaradi slabega poznavanja vsebine in narave njihovih zdravstvenih težav (Ozawa and Yaeda 2007, 111). Za invalide je, v primerjavi s tistimi, ki niso invalidi, po nekaterih podatkih, tudi trikrat bolj verjetno, da bodo brezposelni ali zaposleni za delovni čas, krajši od polnega (Khoo, Tiun, and Lee 2013). Raziskave so ravno tako pokazale, da velika večina delavcev invalidov, ki so brezposelni, želi delati (Harris Interactive v Schur, Kruse in Blanck 2005, 5; Lindsay 2011a, 844).

Kljub formalno izenačenim možnostim dostopa do dela na različnih ravneh za invalide in neinvalidne, pa to še ne pomeni (in praksa to pogosto kaže), da invalidi pridejo le do slabše plačanih in manj zanimivih delovnih mest (Drobnič 2002, 444). Velikokrat gre namreč za manj plačana, nižje kvalificirana, nezahtevna in manj cenjena delovna mesta v primerjavi z delovnimi mesti delavcev, ki niso invalidi (Khoo, Tiun, and Lee 2013, 42). Tako je ena izmed raziskav pokazala, da so bile delavcem invalidom, ki so bili psihološko ovirani, zaupane preproste delovne naloge kot so čiščenje, sortiranje (izdelkov, smeti, pošte ...) in preprosta fizična dela (sestavljanje škatel, pakiranje, označevanje) (Ishii and Yaeda 2010, 12). V skladu s teorijo je za invalida in družbo v ekonomskem in socialnem smislu boljše, če se usposobi, se zaposli in ostane zaposlen.

Vendar pa o zaposlitvi invalida delodajalec premisli predvsem v primeru, da mu stroške prilagoditve delovnega mesta in dodatnega usposabljanja, ki ga delavec invalid potrebuje, da bi delo opravil primerljivo delavcu, ki ni invalid, pokrili kdo drug, na primer država (Drobnič 2002, 436).

Kariere delavcev invalidov

Pričakovanja na področju kariere in zadovoljstvo z dosedanjo kariero in s trenutno zaposlitvijo se, izhajajoč iz prakse, kažejo kot pomemben motivacijski dejavnik na delovnem področju posameznika.

Kariero razumemo kot zaporedje zaposlitvenih pozicij (različnih zaposlitev), vlog in aktivnosti ter izkušenj na delovni poti posameznika (Arnold v Gold 2007a, 229). Gre za prepletanje kompetentnosti zaposlenega, njegovega osebnega razvoja, priložnosti za opravljanje določenih vrst delovnih nalog, zasedanja položajev in interesov delavca na eni strani ter potreb, zahtev in interesov podjetja na drugi strani (Majcen 2009, 232).

Na kariero vplivajo številni dejavniki, kot so demografski in socialni trendi, napredujoča tehnologija, politične spremembe, ekonomski pritisk, nove organizacijske oblike, nova zaposlitvena politika idr. (Mežnar in Lipičnik 1998, 181). Brečko ugotavlja, da se karierne kompetence, ki jih pridobimo v šoli, v delovnem okolju in z življenjskimi izkušnjami, akumulirajo v karierni kapital. Ta se lahko z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem razvija ali pa sčasoma izgubi vrednost, če znanj ne osvežujemo in nadgrajujemo (v Majcen 2009, 234).

Invalidom je, podobno kot (v določeni meri) ženskam, etničnim ali religioznim manjšinam, starejšim in nekaterim drugim skupinam, otežena participacija na številnih področjih življenja, med drugim tudi na področju dela in, v povezavi z njim, na področju karier (Pushkala and Anshuman 2007, 169).

Raziskava o karierah invalidov v znanosti in na inženirskih pozicijah je pokazala, da se (študenti) invalidi soočajo s premalo spodbude za tovrstno kariero še preden vstopijo v delovno okolje. Tako s strani profesorjev, kot s strani staršev je bilo mogoče zaznati premalo spodbude v tej smeri (kar se je že v primeru študentov neinvalidov izkazalo kot enega ključnih dejavnikov odločitve za kariero v znanosti in inženirskih poklicih), kljub temu, da hkrati oboji menijo, da študenti invalidi niso manj motivirani in manj zmožni za tovrsten študij (Alston and Hampton 2000, 162).

Za skupino delavcev invalidov je značilen večji občutek nemoči in manj ugodne okoliščine za napredovanje (Pushkala in Anshuman 2007, 170). V primeru delavcev invalidov to (tudi iz prakse) pomeni težjo zaposljivost, otežen karierni razvoj in omejene možnosti (pre)zaposlovanja zaradi zdravstvenih omejitev. Delavci

invalidi so skupina delavcev, ki ji je v določeni meri oteženo uveljavljanje na trgu delovne sile, kljub temu, da države sprejemajo obsežne ukrepe pospeševanja zaposlovanja invalidov. Poleg tega so delavci invalidi v očeh delodajalcev pogosto manj zanesljiv, premalo prilagodljiv, učinkovit in tudi vztrajen potencialni kader (Drobnič 2002, 436–437).

Delavci invalidi ne poročajo o negativni oziroma odklonili obravnavi le v primeru zaposlovanja, temveč tudi pri obravnavi s strani podjetja, nadrejenih ali sodelavcev, ko so enkrat že zaposleni (Shaw et al. 2012, 187).

Negativno dojemanje invalidnosti invalidom ne omogoča, da bi v polnosti razvili svoj potencial oziroma pridobili in ohranili redno zaposlitev (Christ 2008, 26). Pomembno je, da država ob ukrepih za spodbujanje zaposlovanja delavcev invalidov določeno mero prizadevanj usmeri tudi v soočanje s predsodki delodajalcev in z učinki drugih (družbenih) ovir, ki vplivajo na vključevanje invalidov v delovno okolje in njihov delovni razvoj in kariero (Drake 2000; Patrick 2012). Nekatere raziskave so namreč pokazale, da že domneva o invalidnosti močno vpliva na način obravnave posameznika na delovnem mestu, kljub temu, da dejansko stanje invalidnosti pravzaprav niti ne obstaja (Draper, Reid, and McMahon 2010, 36).

Če je delavcem invalidom omogočen dostop do ustreznega usposabljanja, da z njim usvojijo znanja in veščine, ki so potrebni za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog, lahko to pomembno prispeva k uspešnemu opravljanju nalog v delovnem okolju (Marumoagae 2012, 354) ter posledično vpliva na kariero posameznika. Vendar gre v primeru delavcev invalidov tudi na področju dostopnosti izobraževanja in usposabljanja za skupino delavcev, ki se soočajo s številnimi težavami. Tako je na primer pogosto ravno od delodajalčevega dojemanja posameznikove invalidnosti odvisno, ali bo (in v kolikšni meri) delavcu omogočil dostop do dodatnih usposabljanj in izobraževanj ter kakšnih sprememb (napredovanj) bo delavec deležen na kariernem področju (Lindsay 2011b, 1341).

Zaposlitev in kariera delavcev invalidov na primeru ene izmed slovenskih organizacij

Za potrebe tega članka in širše raziskave o delavcih invalidih smo od ene izmed velikih organizacij pridobili podatke o 831-ih delavcih invalidih, ki jih organizacija zaposluje. V povezavi z zaposlovanjem delavcev invalidov je bil naš namen preveriti, na kakšnih delovnih mestih so delavci invalidi zaposleni. Natančneje, v kakšen tarifni razred sodijo delovna mesta, na katerih so delavci invalidi zaposleni. Tarifni razred je odvisen od zahtevnosti delovnega mesta in je usklajen z nekdanjimi stopnjami izo-

brazbe. Višji ko je tarifni razred, višja je zahtevana raven izobrazbe za delo na delovnem mestu v posameznem tarifnem razredu, višji je tudi plačni razred delovnega mesta, ki je osnova za izračun plače.

Glede karier delavcev invalidov sta nas zanimali dve primerjavi, in sicer izobrazba delavcev invalidov s tarifnim razredom delovnega mesta, na katerem je delavec invalid zaposlen ter primerjava med tarifnima razredoma delovnih mest pred nastankom invalidnosti in po njem. Na tem mestu poudarimo, da naš namen ni bil preverjati možnosti in verjetnosti za zaposlitev delavca invalida oziroma naklonjenosti delodajalca k zaposlovanju invalidov, saj to iz razpoložljivih podatkov ni bilo mogoče. Podatki so se nanašali na že zaposlene delavce invalide.

Med delavci invalidi je bila velika večina zaposlenih za nedoločen čas (820 oziroma 98,7 % delavcev), moških (718 oziroma 86,4 %) in invalidov tretje kategorije (770 oziroma 92,7 %). Povprečna starost delavcev invalidov je znašala 50,64 let, povprečna delovna doba delavcev invalidov pa 32,33 let. Vidimo, da gre za izkušenejše delavce, za katerimi je v povprečju več kot tretjina delovne poti. Kljub temu velja omeniti, da je razpon, tako pri starosti, kot pri delovni dobi, precejšen. Na primer: starost najmlajšega delavca invalida je 26, najstarejšega pa 67 let.

Povprečno število dni bolniške odsotnosti (Tabela 1) v preteklem letu znaša 58,36. Pri tem pa velja omeniti, da je bilo najnižje število ur bolniške odsotnosti le 4 ure, medtem ko je bilo najvišje število ur bolniške odsotnosti 2088 ur. Povprečno število ur bolniške odsotnosti v preteklem letu znaša 332,71. Pri tem pa velja omeniti, da je bilo najnižje število dni bolniške odsotnosti le 1 dan, medtem ko je bilo najvišje število dni bolniške odsotnosti 313. To pa predstavlja skoraj 11 mesecev preteklega leta. Plačni razred delovnega mesta delavcev invalidov se giblje v razponu od minimalno 6. do maksimalno 35. plačilnega razreda, medtem ko je povprečje pri plačnem razredu 13,5. Kar kaže na to, da so delavci invalidi zaposleni tako na najnižjih delovnih mestih (najnižja vrednost plačnega razreda kaže na to, da je delavec na tem delovnem mestu zaposlen za delovni čas, krajši od polnega), kot tudi na visoko plačanih delovnih mestih. Povprečni tarifni razred delovnega mesta delavcev invalidov znaša 3,33, pri tem so delavci invalidi razporejeni na delovnih mestih vseh zahtevnosti, od 1., to je najnižjega, do 7. oziroma najvišjega tarifnega razreda.

Zanimivo je, da je povprečna vrednost tarifnega razreda delovnega mesta pred nastankom invalidnosti enaka povprečni vrednosti tarifnega razreda trenutnega delovnega mesta invalida in znaša 3,33. Omenjeno primerjavo bomo podrobneje pogledali v nadaljevanju, saj predstavlja enega izmed kazalcev dogajanja na področju kariere delavca invalida. Na tem mestu naj povemo, da smo imeli pri 734-ih od 831-

ih obravnavanih delavcev invalidov na razpoložljivo podatek o tarifnem razredu delovnega mesta pred nastankom invalidnosti.

Primerjava trenutnega tarifnega razreda delovnega mesta s tarifnim razredom delovnega mesta pred nastankom invalidnosti (Tabela 2) pokaže, da se največjemu odstotku delavcev invalidov tarifni razred od nastanka invalidnosti ni spremenil (44,41%). Na drugi strani je pomemben podatek, da se je skoraj 40 % delavcem invalidom tarifni razred od nastanka invalidnosti povečal. Kar pomeni napredovanje na zahtevnejše delo in višjo plačo ter, pogosto, poleg horizontalnega tudi vertikalni razvoj kariere. Na drugi strani je v smislu zahtevnosti dela po nastanku invalidnosti nazadovalo 15,80% delavcev invalidov. Vendar je na tem mestu potrebno opozoriti na dvoje. Delavci invalidi so tudi v teh primerih ohranili prejšnjo plačo, če je bila ta višja od plače na novem delovnem mestu. Hkrati pa je bil najpogostejši razlog za prerazporeditev na manj zahtevno delovno mesto zmanjšana delovna zmožnost delavca invalida in omejitve pri delu, ki izhajajo iz odločb invalidske komisije.

Druga primerjava, in sicer primerjava trenutnega tarifnega razreda delovnega mesta z ravno izobrazbo delavca invalida (Tabela 3) ravno tako, kot v primeru primerjave s tarifnim razredom pred nastankom invalidnosti, kaže na to, da je delavcem invalidom napredovanje omogočeno kljub oviram, ki jih drugi avtorji navajajo in s katerimi naj bi se delavci invalidi srečevali v delovnem okolju. Izkaže se namreč, da zahtevnost delovnega mesta (tarifni razred) pri 42,36 % delavcev invalidov ustreza ravni izobrazbe delavca invalida. Medtem ko je pri 19,74 % delavcev invalidov raven izobrazbe celo nižja od tiste, ki je zahtevana za delo na delovnem mestu, na katerem je delavec zaposlen. To pomeni, da je bilo delavcu invalidu zaupano zahtevnejše delovno mesto. V primeru 37,91 % delavcev je raven izobrazbe višja kot jo zahteva delovno mesto, na katerem je delavec invalid zaposlen. Rezultati tako kažejo, da so več kot 60 % delavcem invalidom zaupana dela (in delovna mesta), ki poleg ustreznosti glede omejitve delavca invalida, ustrezajo ravni izobrazbe delavca invalida ali jo celo presegajo. Kljub objektivnosti pridobljenih podatkov, ki kažejo dejansko stanje zaposlenosti obravnavanih delavcev invalidov, je potrebno opozoriti tudi na nekaj pomanjkljivosti opravljene analize. Poleg pridobljenih in analiziranih podatkov bi bilo zanimivo preveriti tudi druge kazalnike na področju zaposlovanja in karier delavcev invalidov, ki pa bi zahtevali drugačen pristop k zbiranju podatkov (npr. anketni vprašalnik ali intervju). V povezavi z zahtevnostjo delovnega mesta bi bile zanimive na primer informacije o naravi in vsebini dela, ugodnostih na delovnem mestu, oceni delavca invalida o privlačnosti in cenjenosti delovnega mesta. Na drugi strani bi bil informacijsko

	N	Minimum	Maksimum	Povprečna vrednost	Standardni Odklon
Plačilni razred delovnega mesta	827	6	35	13,50	5,466
Tarifni razred delovnega mesta	831	1	7	3,33	1,648
Tarifni razred delovnega mesta pred nastankom invalidnosti	734	1	7	3,33	1,385
Število dni bolniške odsotnosti v preteklem letu	184	1	313	58,3587	79,40408
Število ur bolniške odsotnosti v preteklem letu	188	4	2088	332,7128	457,66798

Tabela 1: Podatki o delovnem mestu delavca invalida in o bolniški odsotnosti za preteklo leto

		Enak	Odstotek	Višji	Odstotek	Nižji	Odstotek
Tarifni razred trenutnega delovnega mesta	1	33	22,60	113	77,40	0	0,00
	2	80	47,06	7	4,12	83	48,82
	3	31	50,82	16	26,23	14	22,95
	4	79	45,14	82	46,86	14	8,00
	5	85	64,89	41	31,30	5	3,82
	6	6	28,57	15	71,43	0	0,00
	7	12	40,00	18	60,00	0	0,00
Skupaj	326	44,41	292	39,78	116	15,80	

Tabela 2: Primerjava trenutnega tarifnega razreda delovnega mesta s tarifnim razredom delovnega mesta pred nastankom invalidnosti

		Enak	Odstotek	Višji	Odstotek	Nižji	Odstotek
Tarifni razred trenutnega delovnega mesta	1	118	80,27	29	19,73	0	0,00
	2	3	1,70	68	38,64	105	59,66
	3	1	1,61	22	35,48	39	62,90
	4	127	53,14	30	12,55	82	34,31
	5	81	54,36	12	8,05	56	37,58
	6	6	23,08	3	11,54	17	65,38
	7	16	50,00	0	0,00	16	50,00
Skupaj	352	42,36	164	19,74	315	37,91	

Tabela 3: Primerjava trenutnega tarifnega razreda delovnega mesta z ravno izobrazbo delavca invalida

bogat kazalnik na področju razumevanja kariere delavcev invalidov na primer ocena delavca invalida samega o tem, ali je z dogajanjem na kariernem področju zadovoljen, česa si želi in ali čuti, da ga pri napredovanju ovirajo določeni dejavniki iz delovnega okolja. To bi odgovorilo na vprašanje, ali kljub zaznamu napredovanju in razporejenosti delavcev invalidov na različno zahtevnih delovnih mestih obstajajo ovire, ki pa jih z zajemom objektivnih podatkov o zaposlitvi ni bilo mogoče zaznati, so pa bile premagane.

Zaključek

Nekatere raziskave so pokazale, da na (negativno) obravnavo delavcev invalidov vpliva že sama domneva o obstoju zdravstvenih omejitev, tudi če to formalno ni potrjeno. Zato je potrebno zagotoviti ustrezno usposobljenost nosilcev kadrovske funkcije, da bodo znali ustrezno primerjati zahteve delovnega mesta in omejitve delavca invalida. Ključno je dati tej primerjavi prednost pred odzivanjem na obstoj invalidnosti. Na strani delavca je pri iskanju zaposlitve nesprejemljivo zamočati obstoj invalidnosti, tudi če ta ne predstavlja ovire za uspešno in učinkovito delo na razpisnem delovnem mestu. Na drugi strani je treba podobno doseči tudi na strani delodajalca pri izbiri kadra. Če namreč vrsta oviranosti delavca invalida ne vpliva negativno na delo na razpisnem delovnem mestu, ni smotno, da bi bila razlog, da delavec ne bi bil dobil možnosti opravljati določeno delo ali karierno napredovati. Ne le, da delavec invalid na ta način ostane brezposeln, tudi delodajalec lahko na ta način ostane brez potencialno ustreznega kadra.

Podatki, ki smo jih za potrebe članka pridobili, so pokazali, da so delavci invalidi zaposleni na različno zahtevnih delovnih mestih. Zaupanje delodajalca pa se je pokazalo tudi v tem, da je precejšen odstotek delavcev invalidov (od nastanka invalidnosti) celo napredoval na bolj zahtevna delovna mesta (višji tarifni razred). Napredovanje in drugi pozitivni karierni premiki so ključni tako za motivacijo delavcev invalidov, kot za spodbudo k še bolj učinkovitemu delu na dodeljenih delovnih nalogah. Zaupanje ali nezaupanje delodajalca do svojih zaposlenih je eden izmed pomembnih dejavnikov zavzetosti pri delu. Omogočiti delavcu napredovanje, dodeliti mu zahtevnejše (seveda sposobnostim primerno) in bolj odgovorno delo, je pomemben pokazatelj zaupanja s strani delodajalca. Višja plača je pri tem zgolj dodaten motivator. Osnovni fokus delodajalca mora biti usmerjen v sposobnosti in potencialne delavca, ki so koristni tudi za podjetje, ne na zdravstveno oviranost, če ta nima vpliva na konkretno delo in učinkovitost pri opravljanju del in nalog. Ne gre spregledati niti dejstva, da lahko delodajalec za potencialno prilagoditev delovnega mesta in de-

lovnega okolja delavcu invalidu uveljavlja povračilo stroškov in druge ugodnosti.

■ **Mag. Marija Paladin**, zaposlena na kadrovskem področju, raziskuje različne vidike upravljanja s človeškimi viri (kadri) in organizacijo.

Bibliografija

- Alston, Reginald J., and Joseph L. Hampton. (2000). Science and Engineering as Viable Career Choices for Students with Disabilities: A Survey of Parents and Teachers. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 43 (3): 158–64.
- Bratton, John. (2007a). The Nature of Human Resource Management. In *Human Resource Management: Theory and Practice*, edited by John Bratton and Jeff Gold, 3–38. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
- Christ, Thomas. (2008). Technology Support Services in Postsecondary Education: A Mixed Methods Study. *Technology and Disability* 20 (1): 25–35.
- Cuming, Maurice William. (1975). *The Theory and Practice of Personnel Management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Drake, R. F. (2000). Disabled People, New Labour, Benefits and Work. *Critical Social Policy* 20 (4): 421–39.
- Draper, W. R., C. A. Reid, and B. T. McMahon. (2010). Workplace Discrimination and the Perception of Disability. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 55 (1): 29–37.
- Drobnič, Janez. (2002). Zaposlovanje invalidov. *Politika zaposlovanja*, Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 435–74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Duff, Angus, John Ferguson, and Karen Gilmore. (2007). Issues Concerning the Employment and Employability of Disabled People in UK Accounting Firms: An Analysis of the Views of Human Resource Managers as Employment Gatekeepers. *The British Accounting Review* 39 (1): 15–38.
- Fraser, Robert, Icek Ajzen, Kurt Johnson, James Hebert, and Fong Chan. (2011). Understanding Employers' Hiring Intention in Relation to Qualified Workers with Disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 35 (1): 1–11.
- Gold, Jeff. (2007a). Human Resource Planning. In *Human Resource Management: Theory and Practice*, edited by John Bratton and Jeff Gold, 197–238. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
- Hansen, Inger Lise Skog, Tone Alm Andreassen, and Nigel Meager. (2011). Employment of Disabled People in Norway and the United Kingdom. Comparing Two Welfare Regimes and Why This Is Difficult. *Scandinavian Journal of Disability Research* 13 (2): 119–133.
- Ishii, Kenji, and Jun Yaeda. (2010). Job Development Activities for Individuals with Intellectual Disabilities in Japan. *Journal of Rehabilitation* 76 (2): 11–16.
- Khoo, Suet Leng, Ling Ta Tiun, and Lay Wah Lee. (2013). Unseen Challenges, Unheard Voices, Unspoken Desires: Experiences Of Employment By Malaysians With Physical Disabilities. *Kajian Malaysia* 31 (1): 37–55.
- Lindsay, Sally. (2011a). Employment Status and Work Characteristics among Adolescents with Disabilities. *Disability and Rehabilitation* 33 (10): 843–854.
- Lindsay, Sally. (2011b). Discrimination and Other Barriers to Employment for Teens and Young Adults with Disabilities. *Disability and Rehabilitation* 33 (15–16): 1340–50.
- Majcen, Milena. (2009). Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. GV založba.
- Marumoagae, Mc. (2012). Disability Discrimination and the Right of Disabled Persons to Access the Labour Market. *Potchefstroom Electronic Law Journal/Potchefstroomse Elektroniese Regsblad* 15 (1).
- Mežnar, Drago, and Bogdan Lipičnik. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, human resources management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miller, Brian K., and Steve Werner. (2005). Factors Influencing the Inflation of Task Performance Ratings for Workers with Disabilities and Contextual Performance Ratings for Their Coworkers. *Human Performance* 18 (3): 309–29.
- Noben, Cindy YG, Frans JN Nijhuis, Angelique E. de Rijk, and Silvia MAA Evers. (2012). Design of a Trial-Based Economic Evaluation on the Cost-Effectiveness of Employability Interventions among Work Disabled Employees or Employees at Risk of Work Disability: The CASE-Study. *BMC Public Health* 12 (1): 43.
- Ozawa, Akihiko, and Jun Yaeda. (2007). Employer Attitudes toward Employing Persons with Psychiatric Disability in Japan. *Journal of Vocational Rehabilitation* 26 (2): 105–13.
- Paladin, M. (2015a). Uporaba različnih metodoloških pristopov in metod zbiranja podatkov na primeru študij s področja delavcev invalidov. Delo in varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom 60 (1): 47–53.
- Paladin, M. (2015b). Tematike raziskav o delavcih invalidih: pregledna študija. *Raziskave in razprave* 8 (1): 56–98.
- Pushkala, Prasad, and Prasad Anshuman. (2007). Organizational Challenges at the Periphery: Career Issues for the Socially Marginalized. *Handbook of Career Studies*.
- Schur, Lisa, Douglas Kruse, and Peter Blanck. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences & the Law* 23 (1): 3–20.
- Shaw, Linda R., Fong Chan, Brian T. McMahon, and Jeong Han Kim. (2012). Employee and Employer Characteristics Associated with Elevated Risk of Filing Disability Harassment Charges. *Journal of Vocational Rehabilitation* 36 (3): 187–97.
- Smith, Kaye, Lynne Webber, Joe Graffam, and Carlene Wilson. (2004). Employer Satisfaction with Employees with a Disability: Comparisons with Other Employees. *Journal of Vocational Rehabilitation* 21 (2): 61–69.
- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (uradno prečiščeno besedilo) (ZZRZL-UPB2). (2007). Uradni list Republike Slovenije št. 16/2007.

Kolektivna dogovarjanja v praksi

Sistem kolektivnih dogovarjanj ureja Zakon o kolektivnih pogodbah, ki je v veljavo stopil že leta 2006. Čeprav je v praksi veliko vprašanj glede izvajanja samega zakona, vse do danes ni prišlo do njegovih sprememb. V prispevku so pojasnjeni razlogi za sprejem zakona, nekatere dileme zakona, do katerih prihaja predvsem pri pogajanjih za kolektivne pogodbe v zasebnem sektorju in pogosta praksa strank kolektivnih pogodb glede njene vsebine.



Naš sistem kolektivnih pogodb ureja Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKOLP), ki je bil sprejet 4. aprila 2006, v veljavo pa je stopil mesec dni kasneje. Glavni razlog za sprejem zakona je bila neusklajenost slovenskega sistema kolektivnega dogovarjanja s konvencijami Mednarodne organizacije dela in z Evropsko socialno listino.

Temeljna načela, na katerih temelji zakon, so načela kolektivnega dogovarjanja, svobode združevanja tako delavcev kot tudi delodajalcev ter svobode in prostovoljnosti sklepanja kolektivnih pogodb. S tem, ko sta na strani delodajalcev kolektivne pogodbe sklepali Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zbornica Slovenije, obe z obveznim članstvom, sta bili temeljni načeli kolektivnega dogovarjanja kršeni, na kar je bila Slovenija ob vstopu v Evropsko unijo tudi opozorjena.

Na neusklajenost je že leta 1998 opozorilo tudi Ustavno sodišče Republike Slovenije, ko je v postopku za oceno ustavnosti Zakona o gospodarski zbornici¹ z odločbo² ugotovilo, da zakon ni v skladu z ustavo. V 36. točki obrazložitve je med drugim zapisalo: »V zakonodajnem postopku bo potrebno proučiti ustreznost povezovanja funkcij zastopanja gospodarstva in delodajalcev. Kot opozarja teo-

rija (glej npr. Novak, Kyovski, Jurančič, Sindikalno pravo, ČZ Uradni list RS, Ljubljana, 1992, str. 45 in 118) je namreč obvezno članstvo v zastopstvu delodajalcev predpisano z zakonom, v nasprotju z ratificiranimi mednarodnimi konvencijami Mednarodne organizacije dela. Kolikor bo zakonodajalec funkcijo zastopanja delodajalcev ločil od organizacijske oblike zastopanja gospodarstva, bo imel do poteka odložnega roka tudi dovolj časa, da posebej uredi zastopstvo delodajalcev.« Tako je zakonodajalec leta 2006 z ZKOLP v slovenski sistem kolektivnega dogovarjanja vnesel prostovoljnost in svobodo kolektivnega dogovarjanja. Kljub temu pa je zakon določil prehodno obdobje, in sicer lahko delodajalske asociacije z obveznim članstvom še tri leta po uveljavitvi zakona, to je do 9. maja 2009, sklepajo kolektivne pogodbe. Pri tem je treba poudariti, da je do sprejema zakona prišlo pod predpostavko, da bo funkcija zastopanja gospodarstva ločena od delodajalske funkcije. S sprejemom Zakona o gospodarskih zbornicah³ dva meseca kasneje in z uvedbo prostovoljnega članstva v Gospodarsko zbornico Slovenije ter z možnostjo ustanavljanja novih zbornic, pa je prišlo v sistemu kolektivnih pogodb do številnih odprtih vprašanj.

Razširjenost kolektivnih pogodb v zasebnem sektorju v RS

Trditev, da smo v slovenskem prostoru na področju kolektivnih pogajanj že precej izkušeni, potrjuje dejstvo, da so kolektivna pogajanja pri nas aktualna že od leta 1972. Sistem kolektivnih pogajanj niti v enem obdobju do danes ni zamrl, kot rezultat tega pa je nedvomno podatek o velikem številu kolektivnih pogodb zasebnega sektorja, ki so se sklepale od osamosvojitve RS dalje. Skladno z določbo 25. člena ZKOLP se kolektivne pogodbe, sklenjene za območje države, vpisujejo v evidenco kolektivnih pogodb. V evidenco se vpišejo naslov kolektivne pogodbe, podpisniki, datum sklenitve, začetek in prenehanje veljavnosti, spremembe in dopolnitve ter morebitna ugotovitev razširjene veljavnosti ali prenehanja razširjene veljavnosti celotne ali dela kolektivne pogodbe. Evidenco kolektivnih pogodb, sklenjenih za območje države, vodi ministrstvo, pristojno za delo.

Po vpogledu v evidenco lahko ugotovimo, da evidenca, ki je objavljena na spletnih straneh Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve,⁴ ne izpolnjuje vseh zakonskih zahtev

¹ Ur. l. RS, št. 14/90.

² U - I - 290/96, z dne 11.06.1998, Ur. l. RS, št.: 49/1998.

³ Ur. l. RS, št. 60/2006.

⁴ http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/

oziroma je pomanjkljiva. Le golo navajanje naslovov kolektivnih pogodb z navedbo uradnih listov, v katerih so objavljene, ne zadosti zakonskim kriterijem. Potrebno bi bilo izrecno navesti podpisnike kolektivnih pogodb, datum sklenitve ter začetek in prenehanje veljavnosti. Tako bi bilo tudi uporabnikom kolektivnih pogodb bolj jasno, katera kolektivna pogodba velja oziroma se uporablja in katera ne. Žal to iz obstoječe evidence ni razvidno in zakonski namen evidence ni dosežen.

Trenutno v zasebnem sektorju velja oziroma se uporablja kar 25 kolektivnih pogodb dejavnosti, veliko večje pa je število podjetniških kolektivnih pogodb, čeprav uradnih evidenc, ki bi to potrdile, ni.

Trenutno v zasebnem sektorju velja oziroma se uporablja kar 25 kolektivnih pogodb dejavnosti,⁵ veliko večje pa je število podjetniških kolektivnih pogodb, čeprav uradnih evidenc, ki bi to potrdile, ni. Izkušnje pa nedvomno potrjujejo, da ima večina večjih in srednjih podjetij v Sloveniji, kjer je organiziran sindikat, sklenjeno podjetniško kolektivno pogodbo.⁶ Nedvomno je zaznaven trend decentralizacije kolektivnih pogajanj, kar pomeni, da kolektivna pogajanja na podjetniški ravni pridobivajo na pomenu. Ne gre namreč prezreti določbo 10. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), po katerem lahko delodajalci, pri katerih je organiziran sindikat, sprejemajo splošne akte le, če z njimi določajo organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja obveznosti,⁷ ne pa tudi novih obveznosti delavcev. Slednje je namreč predmet urejanja v kolektivnih pogodbah.

Uradnega podatka o tem, kakšna je pokritost slovenskega trga dela s kolektivnimi pogodbami, ni. Trenutno je razširjena veljavnost kolektivne pogodbe podana le v primerih Kolektivne pogodbe za gozdarstvo Slovenije,⁸ Kolektivne pogodbe za papirno in papirno predelovalno dejavnost,⁹ Kolektivne pogodbe

dejavnosti trgovine Slovenije,¹⁰ Kolektivne pogodbe za dejavnost kovinskih materialov in livarn Slovenije,¹¹ Kolektivne pogodbe za dejavnost elektroindustrije Slovenije,¹² Kolektivne pogodbe dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin,¹³ Kolektivne pogodbe za tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko predelovalne dejavnosti,¹⁴ Kolektivne pogodbe za dejavnost gostinstva in turizma Slovenije,¹⁵ Kolektivne pogodbe za poštno in kurirske dejavnosti,¹⁶ Kolektivne pogodbe za obrt in podjetništvo.¹⁷ Navedene kolektivne pogodbe torej zavezujejo vse delodajalce v posamezni dejavnosti ne glede na to, ali so člani podpisnikov ali ne, kar pomeni, da je pokritost s kolektivnimi pogodbami v teh dejavnostih sto odstotna. Pri ostalih kolektivnih pogodbah pa bi pokritost lahko z gotovostjo določili le v primeru, če bi bili javno dostopni podatki o številu članstva v delodajalskih združenjih, ki so podpisniki kolektivnih pogodb. Glede na podatke Združenja delodajalcev Slovenije, da po prihodkih in številu zaposlenih (glede na podatke AJPES) pokriva približno šestdeset odstotkov zasebnega sektorja, pa je sklepati, da je pokritost trga dela z ostalimi kolektivnimi pogodbami tudi kar precej visoka.

Predloge za razširitev veljavnosti kolektivnih pogodb predlagajo tako sindikati kot delodajalci. Oboji si namreč v veliki meri prizadevajo za to, da bi bili minimumi delovnopравниh standardov, ki so opredeljeni v kolektivnih pogodbah, enaki za vse delodajalce oziroma delavce v določeni dejavnosti. V nasprotnem se namreč lahko strošek oziroma cena dela bistveno razlikuje med delodajalci, ki jih kolektivna pogodba zavezuje, in tistimi, ki jih ne, kar močno vpliva tudi na konkurenčnost med njimi.

Pogajanja pri nas

V slovenskem prostoru je na panožni ravni več sistemov kolektivnih pogajanj. V enem sistemu kot stranke na strani delodajalcev nastopajo združenja delodajalcev (Združenje delodajalcev Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Trgovinska zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev obrti in podjetništva Slovenije, Obrtno podjetniška zbornica Slovenije), v drugem delodajalci sami,¹⁸ v tretjem pa združenja delodajalcev in delodajalci skupaj.¹⁹ Kdaj kolektivno pogodbo sklepajo samo delodajalci, kdaj pa združenja deloda-

jalcev, ZKOLP ne določa. Prav tako ZKOLP ne določa, da morajo določene kolektivne pogodbe dejavnosti skleniti vsa delodajalska združenja, temveč je lahko podpisnik kolektivne pogodbe le eno izmed njih.

S sprejemom novega ZDR-1 se je pokazalo, da prepisovanje določb zakona v kolektivno pogodbo ni pametna poteza.

V praksi je zato kar nekaj primerov, kjer je kolektivno pogodbo dejavnosti sklenilo le eno izmed delodajalskih združenj, ne da bi o poteku pogajanj obvestilo tudi druga združenja, ki bi lahko imela interes za sklenitev kolektivne pogodbe. Eden takšnih primerov je sklenitev Kolektivne pogodbe med delavci in družbami drobnega gospodarstva,²⁰ kjer je edina stranka na strani delodajalcev Gospodarska zbornica Slovenije.²¹ Možnost, da bi v tem primeru kot podpisnik kolektivne pogodbe pristopilo tudi drugo delodajalsko združenje, je sicer preko instituta naknadnega pristopa h kolektivni pogodbi,²² vendar to le pod pogojem, da obstoječe stranke k pristopu podajo svoje soglasje. V kolikor soglasja ne bo, potem druga delodajalska združenja k pogajanjem za spremembe te kolektivne pogodbe nikoli ne bodo mogla pristopiti, pa čeprav bi to bilo tudi v interesu njihovih članov.

Leta 2014 je bil odmeven tudi primer Kolektivne pogodbe za tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko predelovalne dejavnosti, pri kateri je Združenje delodajalcev Slovenije edini podpisnik na delodajalski strani. Zgodba sklepanja te kolektivne pogodbe se razlikuje od zgornjega primera v tem, da je Združenje delodajalcev Slovenije Gospodarsko zbornico Slovenije pozvalo k oblikovanju skupne pogajalske skupine, a je ta vključitev v pogajanja zavrnila, saj se ni strinjala s sklenitvijo nove kolektivne pogodbe, temveč je vztrajala le pri odpovedi stare. Medtem ko je ena stranka želela skleniti novo kolektivno pogodbo in tako doseči, da preneha stara, je druga stranka vztrajala pri odpovedi stare kolektivne pogodbe brez sklenitve nove. Podobna vprašanja glede podpisnikov kolektivne pogodbe se pojavljajo tudi na podjetniški ravni. Ali je delodajalec v primeru, ko je v podjetju organiziranih več sindikatov, dolžan skleniti kolektivno pogodbo z vsemi skupaj ali lahko sklene kolektivno pogodbo le z enim izmed njih? Možnost sodelovati pri pogajanjih morajo nedvomno imeti vsi sindikati, ki so organizirani pri delodajalcu. Ali bodo to možnost izkoristili, pa je drugo vprašanje.

²⁰ Ur. l. RS, št. 94/2010.

²¹ Združenje delodajalcev Slovenije o poteku pogajanj ni bilo obveščeno.

²² 7. člen ZKOLP.

⁵ Na spletnih straneh Združenja delodajalcev Slovenije je objavljen podatek o tem, katere kolektivne pogodbe dejavnosti veljajo oziroma se uporabljajo in katere ne (<http://www.zds.si/si/baza-znania/kolektivne-pogodbe/>).

⁶ Združenje delodajalcev Slovenije po podatkih svojih članov in prisotnosti na kolektivnih pogajanjih na podjetniški ravni ugotavlja, da ima večina velikih in srednjih podjetij svojo kolektivno pogodbo.

⁷ Npr. pravilnik o delovnem času, pravilnik o prepovedi in nadzoru alkoholiziranosti na delovnem mestu, pravilnik o načinu izrabe letnega dopusta, pravilnik o nadzoru odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe itd.

⁸ Uradni list RS, št. 25/2014.

⁹ Uradni list RS, št. 35/2014.

¹⁰ Ur. l. RS, št. 38/2014.

¹¹ Ur. l. RS, št. 39/2015.

¹² Ur. l. RS, št. 47/2009.

¹³ Ur. l. RS, št. 24/2014.

¹⁴ Ur. l. RS, št. 25/2014.

¹⁵ Ur. l. RS, št. 43/2014.

¹⁶ Ur. l. RS, št. 6/2015.

¹⁷ Ur. l. RS, št. 59/2014.

¹⁸ Npr. Kolektivna pogodba za dejavnost železniškega prometa (Ur. l. RS, št. 95/2007).

¹⁹ Npr. Kolektivna pogodba za cestno gospodarstvo (Ur. l. RS, št. 135/2004).

V praksi v primeru, ko ne pride do dogovora z vsemi sindikati, ki so v podjetju reprezentativni, delodajalec sklone kolektivno pogodbo le z enim izmed njih. Se pa tudi na tem mestu postavlja vprašanje, kako bodo v takih primerih ostali sindikati dosegli, da bodo kdaj podpisniki te kolektivne pogodbe (v primeru, da ne dobijo soglasja za naknaden pristop h kolektivni pogodbi) ali sploh katere kolektivne pogodbe podjetja.

Vsebina kolektivne pogodbe

Novi ZDR-1 je precej vplival na vsebino kolektivnih pogodb, to lahko potrdim vsaj za panožno raven. Do sprejema novega zakona je večina panožnih kolektivnih pogodb predstavljala le prepis zakonskih določb. Povzete so bile določbe zakona o vsebini pogodbe o zaposlitvi, postopkih odpovedi pogodbe o zaposlitvi, varstvu določenih kategorij delavcev, pridobitvi pravice do letnega dopusta in regresa itd. Kljub opozorilu, da je kolektivna pogodba akt, v katerem se pravice in obveznosti urejajo bolj ugodno kot v zakonu, ki ureja delovna razmerja oziroma se lahko nekatere pravice uredijo tudi drugače, kot jih ureja zakon, so pogajalci večinoma vztrajali tudi pri tem, da se v ko-

lektivno pogodbo pripiše čim več zakonskih določb, saj naj bi bil ta način bolj pregleden tako za delavce kot za delodajalce. Ravno s sprejemom novega ZDR-1 pa se je pokazalo, da prepisovanje določb zakona v kolektivno pogodbo ni preveč pametna poteza. ZDR-1 se je precej spremenil in v veliki meri so bile spremembe bolj v korist delodajalcem kot delavcem. Z ZDR-1 so se ponekod tudi nizali standardi za delavce, vendar ker so kolektivne pogodbe prepisovale vsebino starega zakona, so bili delodajalci dolžni spoštovati tudi te določbe. Spremembe ZDR-1 se niso mogle avtomatično uveljaviti, saj je potrebno vedno spoštovati tiste akte, ki delavcem priznavajo bolj ugodne oziroma večje pravice, kot jih priznava sam zakon.

Zaključek

Veliko je še odprtih vprašanj, ki se nanašajo na vsebino, stranke in postopek sklenitve kolektivne pogodbe. Morda so vsa ta vprašanja klic za spremembo ZKOlP. Zakon se dejansko od uveljavitve dalje, to je od 6. maja 2005, vsebinsko ni spreminjal, čeprav ocenjujem, da razlogi za spremembe in dopolnitve vendarle obstajajo.

Treba je izpostaviti, da so v veliki meri za vsa

vprašanja, povezana s sprejemanjem kolektivnih pogodb, odgovorne stranke same. Pogajanja namreč niso vsakodnevni dogodek, zato je treba pred vstopom v ta proces skrbno pretehtati, kaj vsaka stranka v tem procesu želi doseči. Pogajalci so tisti, ki lahko kar največ prispevajo k skladnosti kolektivnih pogodb z zakonskimi predpisi in temu, da njen končni uporabnik vsebino razume tako, da jo lahko brez dvoma v praksi tudi izvaja.

■ **Mag. Maja Skorupan** je magistrica pravnih znanosti, ki že več kot 10 let deluje na področju delovnega in socialnega prava. Njen delokrog zajema tudi sodelovanja pri pogajanjih za kolektivne pogodbe tako na panožni kot na podjetniški ravni.

Literatura in viri

Ustava RS (Ur. l. RS, št.-31/1991)

Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS, št. 43/2006, ZKOlP)

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013, 78/2013 – popr., ZDR-1)

Spletna stran Združenja delodajalcev Slovenije www.zds.si

Spletna stran Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve in enake možnosti www.mdds.gov.si

SAVA HOTELI BLEED
SAVA HOTELS & RESORTS

Zeleni dogodki z značajem

04 579 1607 | events@hotelibled.com | www.shr.si

Ali tuji člani nadzornih svetov povečujejo uspešnost poslovanja slovenskih podjetij?

Prispevek se dotika trenutno precej pereče teme korporativnega upravljanja v slovenskih podjetjih in predstavlja raziskavo o vplivu tujcev v nadzornih svetih dvo-tirnih delniških družb na poslovanje le-teh. V raziskavo je bilo vključenih 141 podjetij, pri katerih smo uspešnost poslovanja v obdobju med leti 2009 in 2014 ocenjevali s pomočjo različnih kazalnikov, kot so donosnost na kapital, donosnost na sredstva in prihodki na zaposlenega. Na podlagi povprečnih vrednosti posameznih skupin podjetij, ki so imela v proučevanem obdobju različen delež tujcev v nadzornem svetu, smo ugotovili, da v povprečju bolje poslujejo podjetja z večinsko tujim nadzornim svetom, prav tako so ta podjetja izkazovala največjo dinamiko pri zaposlovanju v času krize.



Slovensko upravljanje v podjetjih (angl. »corporate governance«) je bilo v obdobju po lastninskem preoblikovanju podjetij v devetdesetih letih zelo specifično in v veliki meri posledica izbranega načina lastninskega preoblikovanja. V splošnem bi se lahko strinjali z ugotovitvijo, da je bil izbran način učinkovit za mala in srednja podjetja, v velikih podjetjih pa je sledilo obdobje razpršenega lastništva, kar je omogočalo državnim skladom in pooblaščenim investicijskim družbam delovanje v smeri, ki ni bila optimalna z vidika dolgoročnega razvoja podjetij in je ohranjalo vpliv državnih skladov na upravljanje največjih slovenskih podjetij. Domadenik in ostali (2015) so opozorili na problem neučinkovitega upravljanja podjetij

v državni lasti v obdobju med leti 2000 in 2010, pri čemer so ugotovili, da politično povezani člani nadzornega sveta značilno vplivajo na nižjo produktivnost podjetij, če jih primerjamo s podobno velikimi podjetji iz iste panoge.¹ V tej študiji avtorji nadalje

¹ Pojav imenovanja politično povezanih nadzornikov v nadzorne svete slovenskih podjetij je tako razširjen, da bi v tem primeru lahko govorili o politični korupciji, kot sta jo opredelila Kaufmann in Vicente (2011). Pojav te posebne vrste sistemske korupcije je povezan s pomanjkanjem kaznovanja političnih elit. Vladni organi lahko nezakonito uporabijo svojo moč in v nadzorne svete državnih podjetij imenujejo člane strank ali druge povezane osebe brez ustreznih kompetenc kot nagrado za politično sodelovanje ali kot poseben način črpanja rent. Ne glede na razlog, je končni izid vedno manjša produktivnost, ki dolgoročno škodi gospodarskemu položaju države.

ugotavljajo, da delež tujih nadzornikov ('ceteris paribus') povečuje produktivnost podjetij, vendar je bilo hipotezo zaradi majhnega deleža tujcev v nadzornih svetih težko potrditi. Obstoječa raziskava, ki jo predstavljava v tem članku, dopolnjuje predhodno študijo z analizo procesov kadrovanja med leti 2009 in 2014, pri čemer je ključna hipoteza, da podjetja z večjim deležem tujih nadzornikov poslujejo uspešneje.

V nadaljevanju najprej opredeliva pojem korporativnega upravljanja v širšem in ožjem kontekstu ter značilnosti slovenskega sistema upravljanja podjetij. Sledi opis vzorca in predstavitev ugotovitev. V zaključku podajava ključne ugotovitve ter omejitve predstavljene raziskave.

Kaj je korporativno upravljanje (po slovensko)?

Znanstveno proučevanje sistemov upravljanja podjetij (angl. »corporate governance«) sega v leto 1932, ko sta avtorja Bearle in Means objavila svoje delo *Moderna korporacija in privatna lastnina*, v katerem sta izpostavila problem agenta ter ločitev lastniške in upravljalvske vloge. Lastniki velikih podjetij le-teh ne vodijo sami, temveč to prepustijo svojim agentom, managerjem (Bearle in Means, 1932). Kako doseči, da bo agent podjetje vodil na način, ki bo v interesu lastnikov (principalov), predstavlja središčno točko problema principal - agent.² Kasneje sta Schleifer in Vishny (1997) problem principala in agenta utemeljila v okviru doseganja donosa na vložena sredstva, pri čemer so pomembni tako spodbudni mehanizmi (pogodbe, delovanje organizacije, zakonodaja), kot tudi lastništvo podjetij in sestava nadzornih organov. V tem kontekstu bi se lahko strinjali s širšo opredelitvijo korporacijskega upravljanja, katere cilj je doseči dobro delničarjev, zaposlenih, strank in morebitnih upnikov podjetja (Maw in ostali, 1994). V nacionalnem pogledu pa način vladanja podjetjem v neki državi vpliva tudi na ugled in položaj naroda ter celotnega gospodarstva.

Slovenija predstavlja zanimivo študijo primera upravljanja podjetij v sistemu, ki je drugačen od anglosaksonskega ali nemškega sistema in njegovega vpliva na produktivnost podjetij skozi čas. Država je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja relativno uspešno izvedla makroekonomske stabilizacije, se leta 2004 pridružila Evropski uniji in leta 2007 sprejela evro. Zaostajanje reform, ki bi okrepile institucionalni okvir delovanja podjetij, je vodilo v pojav tako imenovane sistemske korupcije³ (Vehovar, Kovačič, 2015), slabo razvitih institucij in visokega deleža podjetij v državni lasti. Med najpomembnejšimi nalogami ekonomske politike v Sloveniji v zadnjih dveh desetletjih je bila privatizacija, s katero bi postavili dobre temelje prihodnji gospodarski rasti. Privatizacija je bila v preteklosti relativno učinkovita v primeru malih in srednje veli-

kih podjetij. Mnoga podjetja so kupila lastniški delež drugih lastnikov (države in naložbenih skladov). Na drugi strani je v večjih podjetjih država ostala pomemben lastnik prek posrednih deležev državnih skladov.⁴ V velikih podjetjih so bile za konsolidacijo lastništva potrebne večje finančne naložbe, ki jih je bilo mogoče zagotoviti zgolj v prevzemnih postopkih (primer Lek Novartis leta 2002) in z večjim prilivom tujih neposrednih investicij. Zaradi slabše razvitega institucionalnega sistema in politično podpirane gonje proti tujemu kapitalu ter nekaterih negativnih izkušenj tujcev (spomnimo se primera telekomunikacijskega podjetja Vega) je bil delež podjetij v tuji lasti najnižji, delež podjetij v neposredni ali posredni lasti države pa med največjimi, ne le v skupini nekdanjih tranzicijskih držav, temveč v celotni Evropi.

Nedavna finančna in gospodarska kriza je Slovenijo še posebej prizadela. Čeprav so krizo nedvomno povzročili agresivna uporaba finančnih vzvodov v podjetniškem sektorju in nepremičninski baloni (Bole et al, 2014), bi bilo samo gospodarstvo odpornejše, če bi ga na državni ravni in na ravni podjetij učinkovito upravljali. Managerski odkupi in prevzemi podjetij na podlagi bančnih posojil, ki so bili zgolj posledica slabega sistema upravljanja podjetij v lasti državnih skladov, so povzročili visoko stopnjo zadolženosti slovenskega gospodarskega sektorja, neizpolnjevanje finančnih obveznosti podjetij pa je prispevalo k potrebi po dokapitalizaciji treh največjih slovenskih bank. Ker pa je bila med letoma 2004 in 2008 rast slovenskega BDP povprečno blizu 5-ih odstotkov, kritik o nevdržnosti slovenskega sistema poslovanja niso resno jemali.

Opis vzorca

Pri svojem empiričnem delu uporabljamo panelne podatke o 141-ih slovenskih podjetjih v obdobju med leti 2009 in 2014, s katerimi želimo preveriti, ali obstaja povezava med deležem tujcev v nadzornih svetih in učinkovitostjo poslovanja podjetij. Vsa podjetja predstavljajo delniške družbe z dvotirnim sistemom upravljanja, ki so obstajala med leti 2009 in 2014 ter niso delovala v panogi finančnega posredništva.⁵

Analizirana podjetja so med leti 2009 in 2014 v povprečju skupaj zaposlovala 73.799 ljudi in skupaj realizirala 15,6 milijarde evrov prihodkov. V povprečju je torej opazovano podjetje zaposlovalo 523 zaposlenih. Na

podlagi podatkov ugotovljamo, da je v opazovanem obdobju prisoten trend zniževanja števila članov nadzornega sveta, saj je imelo povprečno podjetje v začetku leta 2009 8,6 nadzornika (skupaj 1204 članov v opazovanih podjetjih), v začetku leta 2014 pa se je to število znižalo na 5,7 nadzornika na podjetje. Delež tujih članov nadzornih svetov je leta 2009 znašal 10,6 odstotka in se je do leta 2014 povečal na 12,2 odstotka. V primerjavi s podatki iz obdobja 2000 - 2010 lahko ugotovimo, da se je delež tujih nadzornikov do leta 2010 več kot podvojil v primerjavi z letom 2000 in še narašča.

Pri pregledu razširjenosti tujih nadzornikov po panogah lahko ugotovimo, da je največji delež teh nadzornikov v panogi predelovalne industrije, sledi trgovina ter panogi prometa ter informacijske in komunikacijske dejavnosti.

Ali obstaja povezava med uspešnostjo poslovanja in deležem tujih nadzornikov v podjetjih?

Na podlagi podatkov o deležu tujih nadzornikov smo analizirana podjetja razvrstili v več skupin. Prvo skupino so sestavljala podjetja, kjer je bil delež tujih nadzornikov nič. Takšnih podjetij je bilo v našem vzorcu kar 72 odstotkov. Druga skupina podjetij, kjer je delež tujcev dosegel največ 20 odstotkov, je bila zastopana v 7,8 odstotka, nekaj več – 9,2 odstotka – je bilo podjetij v tretji skupini, kjer so tujci predstavljali med 20 in 50 odstotki članov nadzornega sveta, v 11-ih odstotkih podjetij četrte skupine pa so bili tuji nadzorniki v večini. Skoraj 70 odstotkov teh podjetij predstavljajo podjetja, ki delujejo v predelovalni industriji. Tudi v drugi in tretji skupini prevladujejo podjetja iz predelovalne industrije, po deležu jim sledijo podjetja iz dejavnosti trgovine, ki predstavljajo 37 odstotni delež druge skupine in 16 odstotni delež tretje skupine.

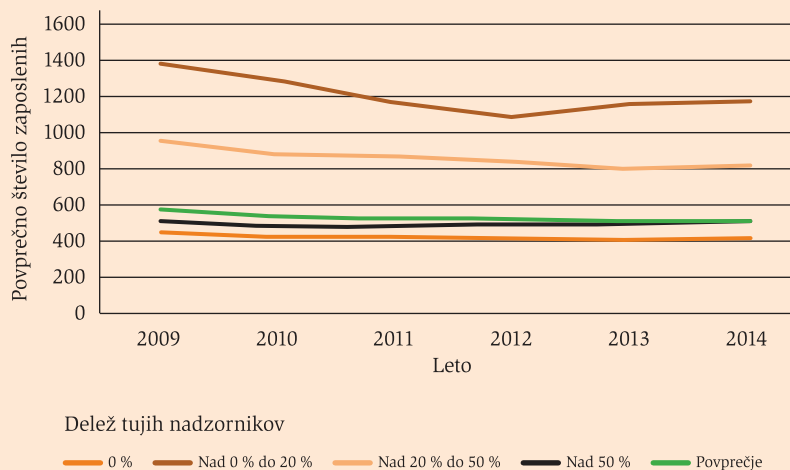
Če primerjamo gibanje števila zaposlenih v vzorčnih podjetjih, predstavljeno na sliki 1, lahko ugotovimo, da so v obdobju med leti 2009 in 2014 podjetja zmanjšala obseg zaposlenih za 10,4 odstotka. V povprečju so bila največja podjetja, glede na obseg zaposlenih, v skupini, kjer delež tujih nadzornikov ni presegal petine, število zaposlenih pa se je v tej skupini v proučevanem obdobju znižalo kar za 15,1 odstotka. Zaposlenost so zmanjševali tudi v skupini podjetij, kjer je bil delež tujih nadzornikov večji od 20 in manjši od 50 odstotkov, padec je bil 14,3 odstotka. Podjetja, ki tujih nadzornikov v proučevanem obdobju niso imela, so znižala število brezposelnih za 9,7 odstotka. Zanimivo je, da se je število zaposlenih povečalo le pri podjetjih, ki so imela več kot polovico tujcev med svojimi

2 Ključni izziv pri reševanju problema »P-A« je predvsem v tem, kje potegniti mejo med dopuščanjem avtonomnih odločitev managerjev o ukrepih, ki vplivajo na poslovanje gospodarskih družb, in zaščito interesov lastnikov. Kadar so managerji v svojih odločitvah preveč avtonomni in ni ustreznega nadzora, se lahko zgodi, da delujejo v skladu s svojimi interesi, ki niso nujno enaki kot so interesi lastnikov. Zaradi asimetrije informacij managerji razpolagajo z več informacijami kot lastniki družb in lahko na ta način izkoristijo svoj poslovodski položaj.

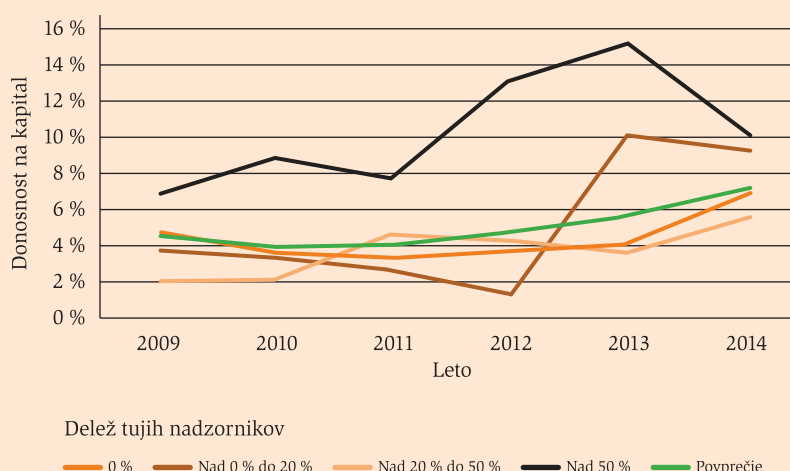
3 Najnovejšo ugotovitve Komisije za preprečevanje korupcije, ki je preučila posamezne primere, kažejo na nevarnost sistemske korupcije, večinoma povezane s privilegiranim položajem državnih podjetij v slovenskem gospodarstvu, zlasti glede dostopa do financiranja in možnosti naložb. Evropska komisija je opozorila, da izkrivljanje tržnih načel in rentništvo ogrožata proces privatizacije (Evropska komisija, 2014).

4 Po shemi, določeni z Zakonom o lastniškem preoblikovanju podjetij, so morala podjetja v postopku lastniškega preoblikovanja prenesti 20% svojih delnic na SOD in KAD. Delnice malih in srednje velikih podjetij so na koncu kupili novi lastniki (v nekaterih primerih so zaposleni kupili deleže SOD-a in KAD-a – primer Domel, Železniki, medtem ko so pri podjetjih BTC in Autocommerce deleže odkupili menedžerji).

5 Iz analize smo zaradi nizke vrednosti kapitala izločili le podjetje Istrabenz d.d.



Slika 1: Povprečno število zaposlenih v obdobju med leti 2009 in 2014 v različnih skupinah podjetij
Vir: lastni izračun



Slika 2: Donosnost na kapital v obdobju med leti 2009 in 2014 za različne skupine podjetij
Vir: lastni izračun

nadzorniki. Ta podjetja so v letu 2014 zaposlovala v povprečju za 1,7 odstotka več ljudi kot leta 2009. To so predvsem podjetja, ki so v večinski lasti tujcev in so del multinacionalnih podjetij. Nikakor torej ne drži teza, ki jo pogosto uporabljajo nasprotniki privatizacije slovenskih podjetij, da tuji prevzemniki drastično znižujejo obseg zaposlenih. Na podlagi javno dostopnih informacij in bilančnih podatkov lahko kvečjemu sklepamo, da tuji lastniki izvedejo prestrukturiranje na način, da odpustijo presežne delavce in zaposlijo nove kadre na področjih, ki jih krepijo v okviru prevzetega podjetja. Uspešno korporativno upravljanje podjetij naj

bi po teoriji vodilo do višjih dobičkov podjetij v primerjavi s tistimi, kjer je korporativno upravljanje slabše. Uspešnost podjetij lahko merimo z različnimi kazalci, najbolj pogosto uporabljeni so donosnost na kapital (angl. Return On Equity; ROE), donosnost na sredstva (angl. Return On Assets; ROA) in čisti prihodki od prodaje na zaposlenega. **Donos na kapital (ROE)** je razmerje med čistim dobičkom in kapitalom in prikazuje dobiček na vsako vloženo enoto kapitala, pri čemer se ga običajno izraža v odstotkih. Problem tega kazalnika je v danem primeru predvsem vpliv gospodarske krize, ki je zaradi odpisov in prevrednotenja močno znižala kapital

določenih podjetij, kar je posledično povečalo donose na kapital. Povprečno dosežen donos na kapital v opazovanih podjetjih je v proučevanem obdobju med leti 2009 in 2014 dosegal 5,0 odstotka letno, pri čimer je znašal 4,6 odstotka v letu 2009, nato v letu 2010 dosegel dno s 3,9 odstotka in v letu 2014 presegel 7 odstotkov (slika 2).

V proučevanem obdobju so v povprečju najslabšo donosnost na kapital dosegala podjetja, ki so imela v nadzornem svetu nad 20 do vključno 50 odstotkov tujcev, in sicer je ta v povprečju znašala 3,8 odstotka, njihova donosnost pa je bila najnižja skozi celotno obdobje, z izjemo let 2011 in 2012. Sledijo jim podjetja, ki tujih nadzornikov sploh niso imela, s 4,4 odstotnim ROE, podjetja z deležem tujih nadzornikov, ki ni presegal 20 odstotkov, pa s 5,1 odstotno donosnostjo. Najvišji ROE (10,3 odstotka) so v celotnem obdobju beležila podjetja s pretežno tujimi nadzorniki. **Donos na sredstva (ROA)** je razmerje med čistim dobičkom in vsemi sredstvi. Za razliko od donosa na kapital ta kazalnik pove, kolikšen je bil dobiček na vsako enoto sredstev, ki jih je podjetje imelo v lasti. Povprečno dosežen donos na sredstva v opazovanem obdobju je znašal 2,4 odstotka. Podobno kot donos na kapital (ROE) je bil najnižji leta 2010 z 1,9 odstotka, nato pa se je povečeval skozi celotno proučevano obdobje in leta 2014 znašal 3,3 odstotka (slika 3).

Če primerjamo donosnost na sredstva po skupinah podjetij z različnimi deleži tujih nadzornikov, lahko ugotovimo, da so imela najnižjo donosnost podjetja z deležem tujcev med 0 in 20 odstotkov s povprečno donosnostjo 1,4 odstotka, sledita pa jim skupina podjetij z deležem tujcev med 20 in 50 odstotki (1,8 odstotna donosnost na sredstva) in skupina podjetij brez tujcev v nadzornem svetu (2,2 odstotna donosnost). Podobno kot v primeru donosnosti na kapital, je bila donosnost na sredstva najvišja v primeru podjetij, ki so imela prevladujoč delež tujcev v nadzornem svetu z donosnostjo 4,9 odstotka.

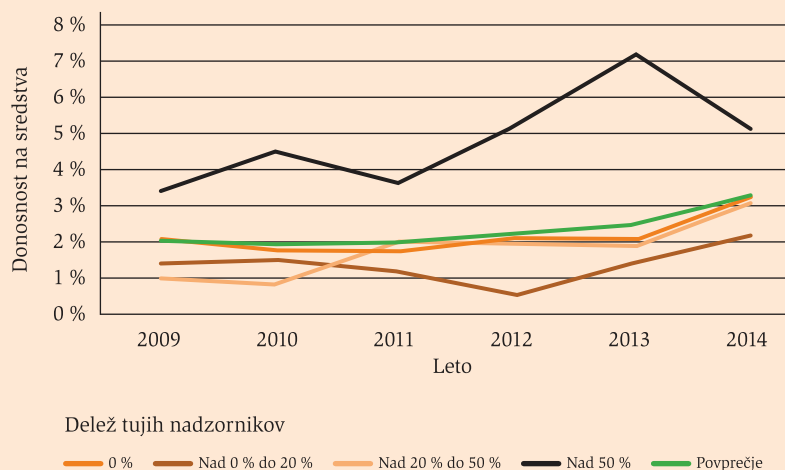
Prihodki na zaposlenega so ena od mer, ki se pogosto uporablja za prikaz uspešnosti poslovanja na ravni podjetja. Prihodki na zaposlenega so leta 2009 znašali 233.526 evra, v letu 2014 pa le 225.173 evra. Upad za 3,6 odstotka bi lahko pripisali drugemu valu krize, ki je vodil do prestrukturiranja podjetij v letih 2013 in 2014. Prikaz gibanja vrednosti prodaje na zaposlenega v povprečnem podjetju v obdobju med leti 2009 in 2014 prikazuje slika 4.

Podjetja z največjo vrednostjo prodaje na zaposlenega v našem vzorcu so bila tista, ki so imela delež tujih nadzornikov nad 50 odstotkov. Pri teh podjetjih je padec prodaje v letih 2012 in 2013 minimalen, kar lahko pripisemo dejstvu, da gre pri teh podjetjih za tista, ki so del multinacionalnih podjetij (na primer podjetje Lek). Poleg tujih nadzornikov, ki

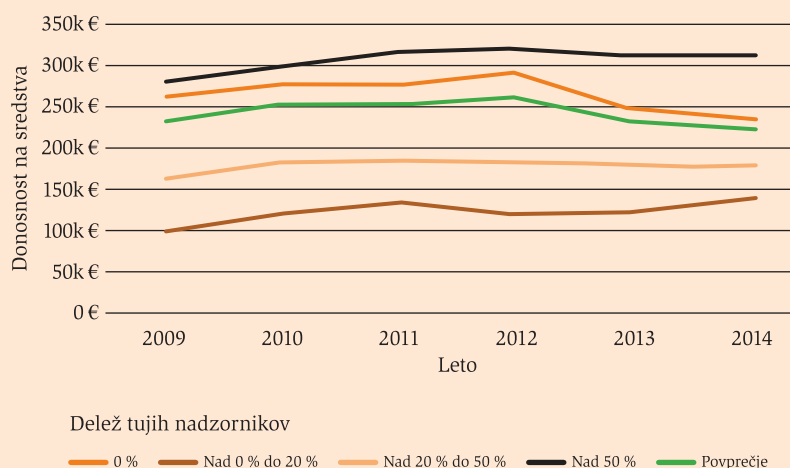
povečujejo kakovost korporativnega upravljanja, je stabilnost prodaje posledica diverzificiranih trgov, na katerih delujejo multinacionalna podjetja. V tej skupini podjetij se je prodaja na zaposlenega v obdobju med leti 2009 in 2014 povečala kar za 11,8 odstotka. Druga skupina podjetij, ki je v proučevanem obdobju beležila največjo prodajo na zaposlenega, so bila podjetja, ki niso imela tujih nadzornikov v nadzornem svetu. V letu 2009 je bila njihova prodaja na zaposlenega le nekaj nižja od prodaje v najuspešnejši skupini, v času krize pa se je njihov prihodek na zaposlenega zmanjšal kar za 9,2 odstotka in razkorak do najuspešnejše skupine je v letu 2014 postal občutno večji. Skupine podjetij s tuji v nadzornem svetu, katerih delež ni presegal 50 odstotkov, so v proučevanem obdobju beležile znatno rast prihodkov na zaposlenega. Ta se je najbolj povečala v skupini podjetij z deležem tujcev, manjšim od 20 odstotkov, in sicer kar za 38,4 odstotka, z 99.585 evrov v letu 2009 na 137.807 evrov v 2014. 8,8 odstotno rast prodaje na zaposlenega pa je v tem obdobju beležila skupina podjetij, kjer je bil delež tujih nadzornikov med 20 in 50 odstotki.

Zaključek

Korporativno upravljanje v velikih slovenskih podjetjih predstavlja šibko točko konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, kjer so velika podjetja vlečni voz gospodarske uspešnosti, tako menjalnega kot nemenjalnega sektorja gospodarstva. Domadenik in ostali (2015) v svoji študiji, ki temelji na analizi članov nadzornih svetov slovenskih družb v obdobju med leti 2000 in 2010, ugotavljajo, da so pri kadrovanju nadzornikov prisotni elementi sistemske korupcije, ki se kažejo v nižji produktivnosti podjetij z večjim deležem politično profiliranih kadrov. Namen tega prispevka je dopolniti obstoječo študijo z novimi podatki, ki se nanašajo na imenovanje tujih nadzornikov v organe upravljanja slovenskih družb. Prvi rezultati kažejo, da so učinki večjega deleža tujcev pozitivni, tako z vidika višje donosnosti na kapital, donosnosti na sredstva, kot tudi velikosti prodaje na zaposlenega. Prav tako se kaže, da so podjetja s pretežnim deležem tujcev v nadzornem svetu v povprečju najbolj povečala število zaposlenih. Seveda je potrebno upoštevati, da so predvsem tista podjetja, ki imajo delež tujih nadzornikov višji od 50 odstotkov, del večjih multinacionalnih družb z disperzno prodajo. Vendar pa je potrebno opozoriti, da boljše rezultate (predvsem z vidika rasti prodaje na zaposlenega) dosegajo tudi podjetja, kjer je delež tujih nadzornikov nižji. To pomeni, da tuji lastnik nima prevladujočega lastniškega deleža. Seveda pa ti rezultati ne dokazujejo vzročno posledične povezave, ki bo tema naslednje študije.



Slika 3: Donos na sredstva v obdobju med leti 2009 in 2014 za različne skupine podjetij
Vir: lastni izračun



Slika 4: Vrednost prodaje na zaposlenega v obdobju med leti 2009 in 2014 za različne skupine podjetij
Vir: lastni izračun

Polona Domadenik, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Mihael Babnik, študent programa UPEŠ Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

Literatura

Bearle, A.A., Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Columbia University Press.

Bole, V., Prašnikar, J. & D. Trobec (2014). Policy measures in the deleveraging process: A macroprudential evaluation. *Journal of Policy Modelling*, 36(2), str. 410-432.

Domadenik, P., Prašnikar, J., Svejnar, J. (2015). Political connectedness, corporate governance and firm performance. *Journal of Business Ethics*, v tisku.

Evropska komisija (2014). *Macroeconomic Imbalances, Slovenia 2014*. Occasional Papers 187. Brussels: European Commission, Directorate - General of Economic and Financial Affairs.

Kaufmann, D., Vicente, P.C. (2011). Legal Corruption. *Economics & Politics*, 23 (2), str. 195-219.

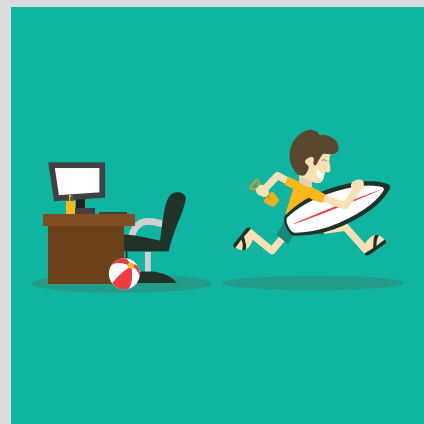
Maw, N.G., Lord Lane of Horsell, Craig-Cooper, Sir M. (1994). *Maw on Corporate Governance*, Aldershot: Dartmouth Publishers.

Schleifer Andrei, Vishny Robert W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2): 737-783.

Vehovar, U., Kovačič, M. (2015). Ocena stanja slovenskega poslovnega okolja z vidika sistemske korupcije, v Vehovar, Domadenik (ur.), *Ujetje Slovenije*, Koper: Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem, v tisku.

Koliko Slovenci delamo med dopustom – rezultati raziskave

Dopust predstavlja krajše ali daljše obdobje odsotnosti z dela, podeljeno zaposlenemu, namenjen je za počitek, rekreacijo ali potovanja in traja več kot dva dni. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 484 delovno aktivnih posameznikov, smo raziskovali odnos do dela med dopustom. Rezultati so pokazali, da ljudje v splošnem pričakujejo, da bodo med dopustom delali manj kot pretekla leta. Ženske med dopustom delajo manj kot moški, prav tako delajo manj zaposleni na nevidilnih delovnih mestih, v primerjavi z vodstvenimi in vodilnimi zaposlenimi.



Opredelevanje dopusta

Večina ljudi dopust pojmuje kot čas brez dela, čas za počitek in čas zase. Definicije dopusta se osredotočajo na različne vidike: na področju turizma je poudarek na potovanjih (World Tourism Organization, 1995), medtem ko je pri delu poudarek na njegovih prekinitvah. Dopust lahko splošno definiramo kot obdobje odsotnosti z dela, podeljeno zaposlenemu, namenjen je za počitek, rekreacijo ali potovanja in traja več kot dva dni (Sluiter, Frings-Dresen in Meijman, 2000).

Obdobje okrevanja

Izpostavljenost stresu na delovnem mestu lahko neposredno izzove številne škodljive fiziološke odzive (Belkic, Landbergis, Schnall in Baker, 2004; Geurts in Sonnentag, 2006), posredno pa zaradi nezdravega življenjskega sloga – kajenje, prekomerno uživanje alkohola, nezdrava prehrana, premalo gibanja in tudi motnje spanja (npr. Åkerstedt, 2006; Ezoe in Morimoto, 1994). Kadar so prisotni fiziološki odzivi (npr. povišana raven krvnega tlaka, srčnega utripa, kateholaminov

in kortizola), povečane delovne obremenitve in številni drugi povzročitelji stresa, je lahko počutje posameznika resno ogroženo (npr. Brosschot, Van Dijk in Thayer, 2007; Mommesteeg, 2006). Zato igra okrevanje, kot protiutež stresu na delovnem mestu, ključno vlogo pri zaščiti zdravja in blagostanja zaposlenih (Geurts in Sonnentag, 2006). Sluiter idr. (2000) so definirali štiri različne vrste okrevanja, ki temeljijo na trajanju in časovnem obdobju po delu:

- mikrookrevanje (nekaj minut po prenehanju nalog),
- mezookrevanje (od desetih minut do ene ure po prenehanju nalog),
- metaokrevanje (od ene ure do dveh dni po delu),
- makrookrevanje (več kot dva dni po delu).

Najnovejše študije so pokazale, da se zaposleni v krajših premorih (mikro, mezo in metaokrevanje) ne odpočijejo in ne okrevajo dovolj. Razlogi so različni, lahko delajo nadure popoldne, zvečer ali med vikendom. Vedeti moramo, da so dovolj že stresne in obremenjujoče misli v povezavi z delom in ne nujno konkretno delo. Pri tem gre za pretekle, tre-

nutne ali prihodnje povzročitelje stresa, ki nam vzbujajo skrbi. Posledice nezadostnega počitka so bolezni, povezane s stresom, kot so izgorelost, hujše motnje spanja ipd., ki pomembno determinirajo dolgoročne odsotnosti z dela zaradi bolezni (npr. Åkerstedt, Klocklund, Alfredsson in Selen, 2007; Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001). Tako je dopust, kot relativno dolgo obdobje počitka, odlična priložnost za okrevanje ter ugodno sredstvo za premagovanje stresa in njegovih negativnih posledic. Longitudinalna študija Gump in Matthews (2000) je pokazala, da v primeru, ko si ne vzamemo letnega dopusta, to povečuje tveganje obolenosti in umrljivosti.

Aktivni in pasivni mehanizmi okrevanja

Dopust predstavlja posamezniku pomemben vir okrevanja s pomočjo aktivnih in pasivnih mehanizmov. Pasivnost predstavlja le prenehanje izpostavljenosti delovnim zahtevam. Aktivnost pri okrevanju vključuje vrednote in aktivnosti, ki jih izberemo sami, so nam pomembne, obenem pa je to priložnost, da

preživimo kvaliteten čas z bližnjimi (de Bloom, 2012).

Dve najpovplivnejši teoriji okrevanja, ki temeljita na pasivnem mehanizmu, sta teorija napora in okrevanja (Meijman in Mulder, 1998) ter alostatična obremenitvena teorija (McEwen, 1998). Predpostavljata, da je odprava delovnih zahtev nujen predpogoj za posameznikovo okrevanje z lastnimi psihološkimi mehanizmi. Druge teorije v ospredje postavljajo aktivne mehanizme: teorija ohranjanja virov (Hobfoll, 1989), teorija samoodločanja (Ryan in Deci, 2000) in teorija razširitve v ryanji (Fredrickson, 2001). Izhodišče omenjenih teorij je, da lahko posameznik aktivno in svobodno upravlja svoje interese ter si namerno prizadeva za želene rezultate. Dopust je torej vir za posameznikovo izpolnitev ter tudi izhodišče za pridobivanje novega elana in energije za naprej. V skladu s temi teorijami se okrevanje razume kot posameznikova sposobnost samostojnega izbiranja njemu pomembnih aktivnosti in preživljanje časa z njemu pomembnimi osebami.

Dopust v povezavi z zdravjem in blagostanjem

Učinek dopusta definiramo kot razliko v zdravju in blagostanju pred dopustom v primerjavi z zdravjem in blagostanjem med dopustom. Ugotovitve potrjujejo, da zdravje in blagostanje v času dopusta naraščata.

Splošno gledano je pozitivno razpoloženje oseb na dopustu višje kot med delom. J. de Bloom (2012) opaza, da na začetku dopusta zdravje in blagostanje hitro naraščata in vrh dosežeta osmi dan. Večina udeležencev raziskave je poročala, da lahko po približno enem tednu delo popolnoma odmislijo. Pokazalo se je tudi, da osebe, ki si vzamejo zelo dolg dopust (16 dni ali več), ne poročajo o bistveno boljšem zdravju in stopnji duševnega blagostanja, kot osebe s krajšim dopustom (vendar ne krajšim od 8 dni).

J. de Bloom (2012) v nadaljevanju postavi zanimivo in nekoliko provokativno vprašanje: Ali naj zaposleni sploh gredo na dopust? Odgovor je vsekakor pritrđen. Dokazano je namreč, da ljudje, ki ne gredo na dopust, oblevajo pogosteje. Posledice pa so lahko še hujše, če na dopust ne gredo dlje časa (Gump in Matthews, 2000). Večina udeležencev njihove študije navaja, da je občutek dopustniškega odklopa res kratkotrajen, vendar jih spomini na dopust držijo pokonci v težjih časih. Omogoči jim, da se vrnejo nazaj in podoživijo prijetne trenutke ter si tako pomagajo, da se počutijo bolje.

Še več, dopust je lahko čas, ko je naše čustvovanje bolj intenzivno. Dopust je čas, ko več pozornosti namenimo svojim bližnjim. Več se pogovarjamo z njimi, poveča se tudi

kakovost teh pogovorov, kar vpliva na dobro počutje posameznika med dopustom in po njem. Posledično lahko dopust deluje kot povezovalna dejavnost, ki ustvarja občutek ljubezni in pripadnosti, to pa sodi k temeljnim človekovim potrebam (Ryan in Deci, 2000). Raziskovalka J. de Bloom (2012) pa dopust razume tudi kot priložnost, da ljudje ugotovijo, da jim prosti čas pomeni več kot delo.

Raziskovalna vprašanja

Več študij (npr. Holland, 2013) potrjuje, kako ljudje iz leta v leto načrtujejo, da bodo med dopustom delali več. Te raziskave so bile večinoma usmerjene na opazovanje vedenja v času poletnih dopustov. Glede na njihove izsledke smo tudi mi pričakovali, da bodo naši rezultati nakazovali trend naraščanja količine dela med dopustom.

Ženske so bistveno bolj razpete med različnimi vlogami kot moški, še posebej med matersko in delovno (npr. Marjanovič Umek in Zupančič, 2004), zato smo pričakovali razlike med spoloma. Za ljudi na vodilnih položajih smo predvidevali, da bodo delali več, saj so njihove naloge zahtevnejše in odgovornejše kot delo nevodilnih zaposlenih.

Metoda

V naši raziskavi je sodelovalo 484 delovno aktivnih posameznikov. Od tega jih je bilo 316 žensk (65 %) in 168 moških (35 %). Na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih je bilo 148 (31 %) posameznikov, 336 (69 %) na nevodilnih. Njihova povprečna starost je bila

41 let. Zaposlenih za nedoločen čas je bilo 69 %, za določen čas 18 %, samozaposlenih 7 %, študentsko delo in delo prek pogodbe sta opravljala 2 % anketirancev, 2 % jih je bilo neopredeljenih ali niso spadali v nobeno od omenjenih kategorij.

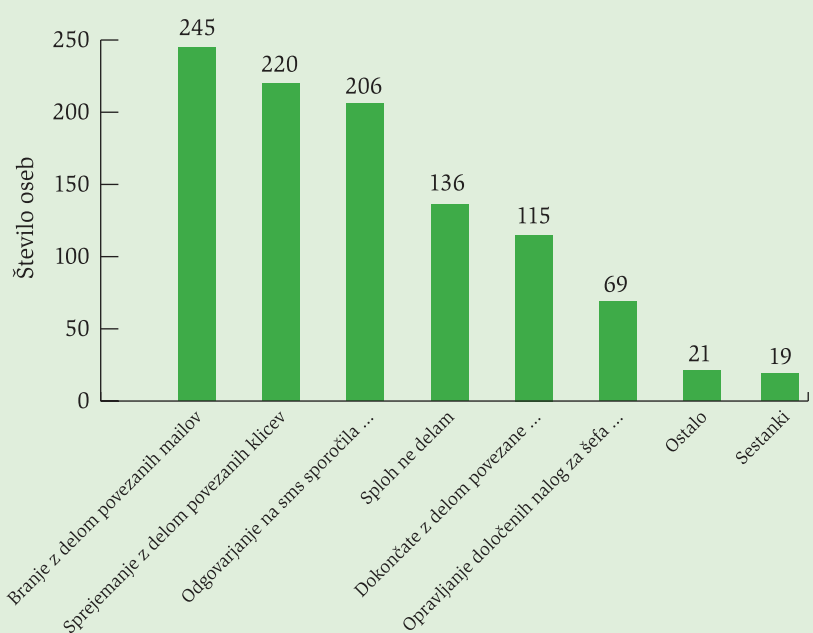
Uporabili smo anketni vprašalnik o povezavi med delom in dopustom, ki smo ga sestavili na podlagi poglobljenega pregleda literature in podobnih anketnih vprašalnikov, predvsem iz ameriških raziskav. Vseboval je osem vprašanj o delu v času dopusta ter demografske podatke.

Povezavo do spletnega vprašalnika smo poslali po različnih spletnih kanalih (elektronska pošta, družbena omrežja, spletna stran <http://psihologijadela.com/> in forumi). Izpolnjevanje ankete je posamezniku vzelo približno 10 minut. Zbiranje podatkov je trajalo dva meseca, od junija do avgusta 2014.

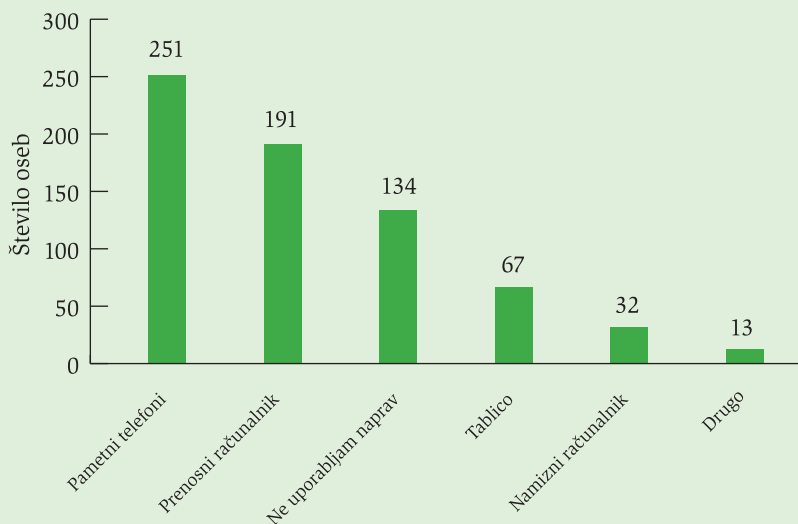
Rezultati

Najprej so udeleženci odgovarjali na vprašanje o tem, koliko časa so lani med dopustom posvetili delu. Največ oseb je odgovorilo, da niso delali »nič« (39,3 %), sledijo jim tisti, ki so podali odgovor »malo« (28,3 %), v manjšini pa so osebe, ki so delale »vedno« (4,6 %). Pri vprašanju: »Koliko nameravate delati med letošnjim dopustom?« pa je največ tistih, ki ne mislijo delati »nič« (43,8 %), kar je 4,6 % več kot lansko leto. Pri zadnji, skoraj zamenljivi kategoriji »vedno« (3,1 %), vidimo upad za dober odstotek (1,5 %).

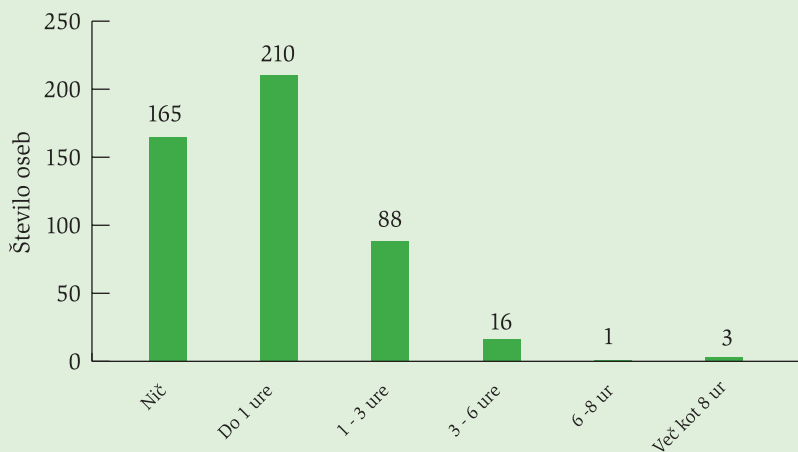
Na sliki 1 vidimo, da največ oseb med dopustom bere elektronsko pošto, povezano z



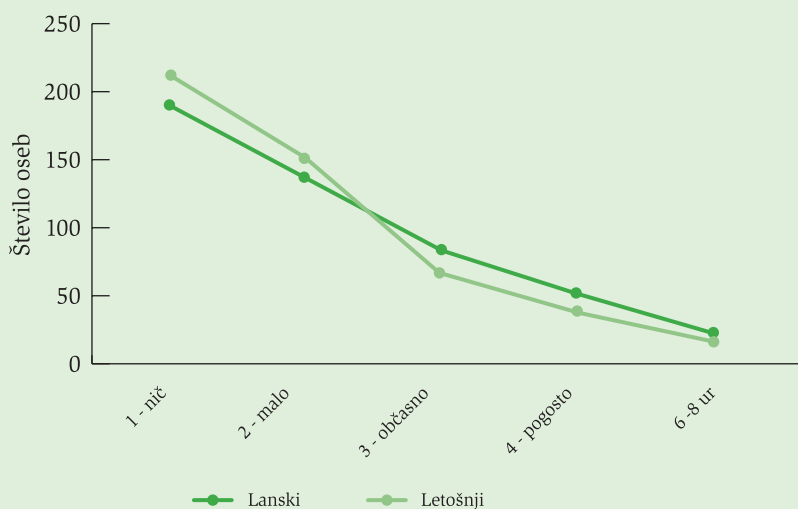
Slika 1. Rezultati odgovorov na vprašanje »Katere, z delom povezane, naloge opravljate med dopustom?«



Slika 2. Rezultati odgovorov na vprašanje »Katere naprave uporabljate za delo na dopustu?«



Slika 3. Rezultati odgovorov na vprašanje »Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?«



Slika 4. Razlike v oceni udeležencev o delu med lanskim dopustom in pričakovanjem o delu med letošnjim dopustom (N = 484)

delom (50,6 %), sledi sprejemanje klicev, povezanih z delom (45,5 %), na tretjem mestu je odgovarjanje na SMS sporočila, povezana z delom (42,6 %). Zanimivo je, da med dopustom ne dela le slaba tretjina anketiranih oseb. Pod »ostalo« so se pojavljali odgovori, kot so branje strokovne literature, kreativno delo, pisanje prispevkov itn ...

Na sliki 2 vidimo, da največ sodelujočih uporablja pametni telefon (51,9 %), sledi prenosni računalnik (39,5 %), najredkeje pa uporabljajo namizni računalnik (6,1 %). Samo 27,7 % oseb med dopustom ne uporablja elektronskih naprav v službene namene.

Največ anketiranih oseb dela do ene ure dnevno (43,4 %), sledijo jim tisti, ki ne delajo ničesar (34,1 %). Najmanj oseb je v zadnjih treh kategorijah, kjer delajo več kot tri ure dnevno, skupaj jih je 4,13 % (slika 3).

Delodajalec za delo med dopustom večini anketirancev (94 %) dodatno ne plačuje. Med tistimi, ki jim delo med dopustom plačajo, jih je 3,9 % plačanih v denarni obliki, 2,1 % pa lahko koristi proste ure.

Na sliki 4 vidimo, da večina vprašanih oseb v splošnem pričakuje, da bo v letošnjem letu delala manj kot lani. Podatki so statistično pomembni ($z = -4,79; p < ,00$). Zaposleni moški pričakuje, da bo med letošnjim dopustom delal manj kot lansko leto. Po drugi strani pa ženske ne pričakujejo bistvenih sprememb. Kljub temu moški med dopustom v povprečju še vedno delajo več kot ženske. To se je pokazalo kot statistično pomembno, tako za moško ($z = 3,54; p < ,00$) kot tudi za žensko populacijo ($z = 3,53; p < ,00$).

Med osebami na vodilnih položajih jih je 17,9 % odgovorilo, da ne bodo delali ničesar, 55 % jih je odgovorilo, da bodo delali do ene ure dnevno, ostalih 27,1 % pa, da bodo delali od ene ure do treh ur dnevno (tabela 1). Med osebami na nevodilnih delovnih mestih jih je kar 43,3 % odgovorilo, da ne bodo delali ničesar, 41,2 % pa, da bodo delali do ene ure. Zanimivo je, da je največ udeležencev izbralo, da bodo delali do ene ure dnevno, sledijo pa jim tisti, ki ne bodo delali ničesar (35,6 %). S statistično analizo smo nato ugotovili, da ljudje na vodilnih položajih res delajo več kot ljudje na nevodilnih.

Interpretacija

Primerjava količine dela med dopustom v lanskem letu in načrtovane količine dela med dopustom v letošnjem letu

V naši študiji se je pokazalo, da zaposleni med letošnjim dopustom pričakujejo oz. načrtujejo, da bodo delali manj, kot so delali med lanskim. Naši rezultati kažejo nasprotno težnjo, kot se pojavlja v ZDA. V primerljivih tujih študijah (Teamwiewer, 2013) namreč ugotavljajo, da je v letu 2013 med dopustom delalo 52 % zaposlenih, v letu 2014 pa prič-

kujejo, da bo takih 11 % več. Obema raziskavama, ameriški in slovenski, pa je skupno, da vsako leto več zaposlenih med dopustom dela. Kje tiči razlog za takšne spremembe, lahko bolj ali manj ugibamo. Morda so krive kulturne razlike med omenjenima državama. Berdavs (2008) ugotavlja, da se je količina dela povečala tako v ZDA kot v Sloveniji, le vzroki za povečanje količine dela so drugačni. Zaposlene v ZDA ženeta potrošnja in družba, ki stremi k zadovoljevanju vedno novih potreb. Tudi slovenski zaposleni delajo veliko, ker želijo zadovoljiti tovrstne potrebe, vendar je trdo delo odraz vrednot prejšnjega političnega sistema. Pri mlajših generacijah se kaže podobna težnja kot v ZDA.

Moderna tehnologija je zbrisala mejo med delom in zasebnim življenjem, pobudo med delom in dopustom. Pametni telefoni in drugi pripomočki nam omogočajo enostavno in neprekinjeno spremljanje delovnih obveznosti. V naši raziskavi se je pokazalo, da največ oseb pregleduje elektronsko pošto (50,6 %), sledi sprejemanje klicev, povezanih z delom (45,5 %), na tretjem mestu pa je odgovarjanje na SMS sporočila, povezana z delom (42,6 %). To so aktivnosti, ki nam dejansko vzamejo manj časa kot opravljanje določenih nalog za šefa, sodelavca ali stranko (14,3 %) in sestanki (3,9%). Ti podatki sovpadajo tudi z elektronskimi napravami, ki jih zaposleni uporabljajo na dopustu. V raziskavi, ki so jo nedavno opravili v Evropi, se je izkazalo, da je več kot tri četrtine (83 %) zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih dostopnih izven delovnega časa, kar polovica pa jih v tem času dela. Prav tako veliko zaposlenih dela po večerji, pred spanjem in celo med dopustom. Raziskava je pokazala, da zaposleni pogosto delajo kratek čas, bolj intenzivno in bolj učin-

kovito, saj delo opravljajo tam, kjer menijo, da lahko naredijo največ. Kar 51 % zaposlenih, ki lahko delajo na daljavo, svoje delo opravlja izven pisarne. 55 % jih meni, da jim mobilne tehnologije prihranijo čas in omogočajo, da naredijo več. Prav tako vedno več ljudi na delovnem mestu opravlja zasebna opravila. Kar 63 % zaposlenih trdi, da njihovi nadrejeni nimajo nič proti temu.

Na osnovi teh ugotovitev lahko rečemo, da ljudje sledijo hitrim spremembam in toku življenja. Trudijo se iskati ravnotežje med delom in zasebnim življenjem in si hkrati čimbolj olajšati življenje ter optimalno razporediti svoj čas. Vsekakor se moramo zavedati, da pričakovanja niso nujno usklajena z realno uresničitvijo le-teh v prihodnosti.

Razmerje med količino dela med lanskim dopustom in oceno pričakovanega dela med letošnjim dopustom, glede na spol

Naša raziskava je pokazala, da ženske med dopustom delajo manj kot moški. To pomeni, da službenim obveznostim posvetijo manj časa kot moški. Raziskava Eurostat (2006) je pokazala, da ženske v povprečju delajo več kot moški. Pri tem so upoštevali tako službeno kot gospodinjstvo opravila pri populaciji od 20 do 74 let, štejejo se vse osebe (tudi brezposelne in upokojene). V naši raziskavi smo upoštevali zgolj podatke o delu v službi. Ženske v Sloveniji delajo v povprečju uro in 10 minut več kot moški. Moški v povprečju službi namenijo dnevno dobre štiri ure, domačim opravilom pa dve uri in 40 minut.

V naši raziskavi pa smo ugotovili, da ženske med dopustom delajo manj. Na dopust navadno odhajamo z družino in ženske so pogosteje tiste, ki več časa namenijo skrbi in negi

otrok kot očetje. Imajo tudi več obveznosti, povezanih z gospodinjstvi opravili (npr. kuhanje kosila, urejanje perila ipd.). Menimo, da je to glavni razlog, da ženske na dopustu manj časa posvečajo delu. To, da ženske namenijo več časa za nego in varovanje otrok, kažejo tudi podatki Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ, 2015). Ženske 4,5-krat pogosteje vzamejo dopust za nego otroka. Se pa trend spreminja. Moška kariera in delo se razlikujeta od ženske kariere in dela. Raziskovalci (npr. Margerison in McCann, 1995; O'Neil in Bilimorin, 2005 idr.) so izpostavili tri faktorje, pri katerih se ženske in moški razlikujejo: (1) različen vpliv družinskih obveznosti na kariero moškega ali ženske, (2) ugotovitve razvojne psihologije žensk kažejo na izrazit poudarek na odnosih, ki vplivajo na razvoj kariere pri ženskah, (3) relativno nizka zastopanost žensk na višjih položajih ter posledično le simbolični status na vrhu hierarhične lestvice, kar še posebej ovira karierni napredek.

Primerjava količine dela (število ur dnevno) med dopustom zaposlenih, glede na delovno mesto

Vemo, da je oseb na vodilnih položajih manj kot oseb na nevodilnih delovnih mestih, kar se je pokazalo tudi v naši raziskavi (69 %). Osebe na vodilnih delovnih mestih naj bi imele več odgovornosti in so bolj vpete v delovne naloge. Posledično smo pričakovali, da bodo to posamezniki, ki bodo med dopustom delali več. Pri tem smo se osredotočili na konkreten podatek – število ur na dan, ki jih name ravajo posvetiti delu. Rezultati so potrdili pričakovanja, da zaposleni na vodilnih delovnih mestih delajo več kot zaposleni na nevodilnih.

Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?

		Nič	Do 1 ure	1 - 3 ure	Skupaj	
Delovno mesto	Vodilno	Število oseb	25	77	38	140
		Odstotek	17,9	55,0	27,1	100,0
	Nevodilno	Število oseb	140	133	50	323
		Odstotek	43,3	41,2	15,5	100,0
Skupaj	Število oseb	165	210	88	463	
	Odstotek	35,6	45,4	19,0	100,0	

Tabela 1: Ocena o pričakovanem številu ur dela med dopustom glede na delovno mesto (vodilno oziroma nevodilno).

Menedžerji, ki jim uspešnost predstavlja doseganje zunanega priznanja in se posledično nenehno trudijo zanj. Že strah pred neuspehom je zanje močan stres.

Zaključek

V raziskavi smo ugotovili, da ljudje med dopustom delajo, pri čemer je količina odvisna od spola, delovnega mesta in vrste dela. Pomembno se je zavedati, da tradicionalni delovni čas in oblike dela že nekaj časa izginjajo. To je prva študija v slovenskem prostoru, ki je raziskovala količino dela med dopustom, zato menimo, da predstavlja pomemben doprinos k teoretičnim in praktičnim spoznanjem. Odpira tudi nove priložnosti za nadaljnje raziskovanje o tem, kje tičijo razlogi za razlike, ki smo jih ugotovili ob primerjavi naših rezultatov s tujimi. Želeli smo opozoriti tudi na pomembno področje dela, ki mu ne posvečamo potrebne pozornosti. Menimo, da je to odlično izhodišče za nadaljnje raziskave, iz katerih bi lahko potegnili zanimive smernice, tako za delodajalce kot tudi za zaposlene. Delodajalci bi tako lahko skupaj z zaposlenimi določili pravo ločnico med delom in prostim časom, ali, še bolje, kako oboje združiti.

■ **Doc. dr. Eva Boštjančič** je vodja Katedre za psihologijo dela in organizacije, Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

■ **Tina Kastelic, univ. dipl. psih.**, je soustanoviteljica in specialistka za razvoj kadrov pri Kompetenca d.o.o.

Literatura

Åkerstedt, T. (2006). Psychosocial stress and impaired sleep. *Scandinavian Journal of Work,*

Environment & Health, 32(2), 493–501.

Åkerstedt, T., Kecklund, G., Alfredsson, L. in Selen, J. (2007). Predicting long term sickness absence from sleep and fatigue. *European Sleep Research Society, 16 (4)*, 341–345.

Belkic, K., Landbergis, P. A., Schnall, P. L. in Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 30(2)*, 85–128.

Berdavs, A., (2008). *Delo in prosti čas v ZDA in Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Brosschot, J. F., Van Dijk, E. in Thayer, J. F. (2007). Daily worry is related to low heart rate variability during waking and the subsequent nocturnal sleep period. *International Journal of Psychophysiology, 63(1)*, 39–47.

De Bloom, J. (2012). *How do vacations affect workers' health and well-being Vacation (after) effects and the role of vacation activities and experiences*. Oisterwijk: Uitgeverij BOXPress.

Ezoe, S. in Morimoto, K. (1994). Behavioral lifestyle and mental health status of Japanese factory workers. *Preventive Medicine, 28*, 98–105.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The Broaden-and-Build Theory of positive emotions. *American Psychologist, 56(3)*, 218–226.

Geurts, S. A. E. in Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32(6)*, 482–492.

Gump, B. B. in Matthews, K. A. (2000). Are vacations good for your health? The 9-year mortality experience after the multiple risk factor intervention trial. *Psychosomatic Medicine, 62(5)*, 608–612.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44(3)*, 513–524.

Holland, K. (2013). *When vacation is not vacati-*

on? 61% of the time. Pridobljeno 1. 2. 2015, s <http://www.today.com/money/when-vacation-not-vacation-61-time-6C10719810>

Margerison, C., in McCann, D. (1995). Are men and women different at work? *MCB University Press, 44(5)*, 15.

Marjanovč Umek, L. in Zupančič, M., (2004) *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Založba Rokus.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Research of Psychology, 52(1)*, 397–422.

McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: allostasis and alostatic load. *Annals New York Academy of Science, 840(6)*, 33–44.

Meijman, T. F. in Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. V P. J. D. Drenth, H. Thierry in C. J. de Wolff (ured.). *Handbook of work and organizational psychology (2nd edition)*. *Work psychology, 2(1)*, 5–33.

Mommersteeg, P. M. C. (2006). *The psychophysiology of burnout*. Enschede: Gildeprint Drukkerijen B.V.

Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ) (2015).

O'Neil, D. A., in Bilimorin, D. (2005): Women's career development phases. *Career Development International, 10(3)*, 168–189.

Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55(1)*, 68–78.

Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W. in Meijman, T. F. (2000). Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and cortisol. A systematic literature overview. *Occupational Environmental Medicine, 57(1)*, 298–315.

World Tourism Organization (1995). UNWTO technical manual: collection of tourism expenditure statistics. Pridobljeno 12. 01. 2015 z <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>.

*Osvežite znanje
za odlično poslovanje!*



2015
;adma

21. JESENSKI POSVET POSLOVNIH
ASISTENTOV, SEKRETARJEV,
VODIJ PISARN IN TAJNIC

/ 12. - 13. NOVEMBER 2015 /
THERMANA LAŠKO /

www.planetgv.si/dogodki/jesenski-posvet-adma-2015

2. dan delodajalcev

Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 26. avgust 2015

Dan delodajalcev je letna konferenca Gospodarske zbornice Slovenije, ki obravnava aktualna vprašanja v socialnem dialogu na različnih ravneh. Namenjena je vsem delodajalcem, tako malim, kot srednjim in velikim podjetjem. V tem okviru pa vsem tistim, ki se pri svojem delu na tak ali drugačen način srečujejo z vprašanji s področja delovnega prava, kadrovanja in s tem povezanimi finančnimi vidiki poslovanja.

Na letošnji mednarodni konferenci 2. DAN DELODAJALCEV so udeleženci razpravljali zlasti o znižanju stroškov dela, prožnosti pri zaposlovanju in odpuščanju ter ukrepih v smeri stimulacije dela, kar so tematike, izpostavljene na zadnjem Vrhu gospodarstva. V okviru konference je bil slavnostno podpisan Memorandum Inicijativa za zdrava delovna mesta, ki predstavlja strateško in načelno zavezo podjetij za promocijo zdravja na delovnem mestu.

Obremenitev dela v Sloveniji

Martin Novšak, podpredsednik UO GZS in direktor podjetja GEN energija d.o.o., je uvodoma izpostavil številne ovire, s katerimi se soočajo delodajalci. Obremenitev dela v Sloveniji presega tisto v drugih razvitih državah. »Dobrega zaposlenega je težko nagraditi, ker si država vzame velik kos pogače,« je bil kritičen. Dobri delavci so obremenjeni preko 50%, zato najboljši kadri uhajajo v tujino. Izpostavil je potrebo po prenosu kapitala, znanja in kadrov v izvozno razvojno gospodarstvo. Zato je ključen preskok v razmišljanju, ki mora biti ambiciozen. »Gospodarstveniki zmoremo prevzeti odgovornost za poslovanje, vendar pa rabimo aktivno sodelovanje z vlado,« je še dodal.

Ureditev sezonskega dela na Hrvaškem

Tatjana Dalić, pomočnica hrvaškega ministra za delo in pokojninsko zavarovanje, je spregovorila o ureditvi sezonskega dela na Hrvaškem. Na Hrvaškem je uzakonjena posebna ureditev začasnega in občasnega dela v kmetijstvu, ki je sezonske narave. Za tovrstna dela je mogoče dnevno sklepanje pogodbe za opravljanje teh del na posebnem obrazcu. Tovrstno delo lahko traja do 90 dni v koledarskem letu (prekinjeno ali neprekinjeno). Za ta dela se prispevki za obvezna socialna zavarovanja plačajo preko nakupa vrednostnih kuponov, ki se jih pritrudi na predpisani obrazec pogodbe. To obliko dela lahko opravljajo brezposelne osebe in upokojeanci (ne da bi to vplivalo na njihove pravice, ki jih imajo iz naslova brezposelnosti ali upokojitve), ne morejo pa tega dela opravljati zaposleni in mladoletne osebe. Učinki nove ureditve so pozitivni. Prvotno je bil sicer dan na mizo predlog za posebno ureditev tudi v drugih dejavnostih, vendar dogovora o tem s socialnimi partnerji ni bilo mogoče doseči.

Ureditev čakalnih dni pri bolniških odsotnostih v EU

Višji svetnik na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, **Boris Kramberger**, je izpostavil, da je učinkovit sistem nadomestil za bolni-

ško odsotnost na izmed ključnih prvin sistema socialne varnosti, ki omogoča ustrezno varovanje in izboljševanje zdravja zaposlenih, kar vpliva na boljšo produktivnost zaposlenih. Sistemi nadomestil v državah EU se zelo razlikujejo in se vežejo na tradicijo in konkretno uveljavljene načine zagotavljanja zdravstvene in socialne varnosti (model socialnega zavarovanja in proračunski model). Znotraj EU obstajajo razlike glede postopka ugotavljanja upravičenosti, čakalnih dni, višine nadomestil, obveznosti delodajalca in socialnega zdravstvenega zavarovanja, omejitve trajanja bolniške odsotnosti. Čakalni dnevi so uveljavljeni v 12.-ih od 16.-ih državah članicah, pri čemer so ureditve čakalnih dni med državami zelo različne (npr. prvi dan bolniške brez nadomestila plače, prve tri dni bolniške 50 % nadomestilo plače). Med državami EU je bilo le v letu 2014 zaradi odsotnosti od dela zaradi bolezni in poškodb izgubljenih skupno 9.131.712 delovnih dni, od tega v breme delodajalcev 4.616.197. Stopnja absentizma je v Sloveniji na ravni 3,8% ter je primerljiva z Madžarsko, Nizozemsko, s Španijo. ZZS je v lanskem letu za nadomestila porabil skupno 225,6 mio evrov. Skupno pa je bilo za nadomestila porabljenih okoli 440 mio evrov oz. 1,2 % BDP. Učinkoviti sistemi so po mnenju Krambergerja tisti, ki zmorejo opredeliti in izvajati sistem, ki je pravičen za vse udeležence in zagotavlja čimprejšnjo vrnitev zdravih in motiviranih delavcev na delovna mesta.

Ureditev čakalnih dni v Avstriji

Dr. **Gerald Alfons**, Delavska zbornica Spodnje Avstrije, je podrobneje prikazal ureditev sistema nadomestil v primeru odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe v Avstriji. V Avstriji je bilo v letu 2014 na zaposlenega 12,4 dni odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe. V splošnem je sistem nadomestil v Avstriji zelo kompleksen. Tako kot v Sloveniji, si plačilo nadomestila delita delodajalec in zdravstvena zavarovalnica. Različna pa je ureditev glede višine (odstotka) nadomestil in njihovega trajanja, oba sta v primerjavi s Slovenijo bolj omejena. Poleg tega sistem nadomestil razlikuje tudi med »belimi in modrimi ovratniki« oziroma delavci in zaposlenimi. Tudi Avstrija je ena izmed držav, ki pozna čakalne dneve. Vendar so ti le eden izmed elementov v sistemu izplačevanja nadomestil. Posebej pomenljiv glede avstrijskega sistema izplačevanja nadomestil je podatek, da lahko v Avstriji, glede na limitirano trajanje bolniške odsotnosti, zaradi daljše bolniške odsotnosti pride tudi do prekinitve delovnega razmerja. Poleg tega ima Avstrija, tako kot mnoge druge države, pri plačevanju prispevkov uveljavljeno tudi socialno kapico.

Zavzetost in uspešnost poslovanja

Marjeta Tič Vesel, višja svetovalka, Pristop d.o.o., je povedala, da je v svetu le vsak sedmi zaposleni resnično zavzet. Poslovni zmagovalci se lahko pohvalijo s 63% zavzetih zaposlenih. V globalnem merilu pa je zavzetih le 13% sodelavcev, kar 63% je nezavzetih, 24% pa je aktivno nezavzetih. Slovenija je v tem pogledu blizu povprečja: po Gallupovi raziskavi za leto 2013 je med slovenskimi delavci 15% zavzetih, 70% nezavzetih in 15% aktivno nezavzetih. Očitno je torej, da znotraj orga-

nizacij leži speči potencial, ki ga je treba aktivirati. Pri tem je pomembno, da znamo razlikovati med zavzetostjo in zadovoljstvom sodelavcev: zadovoljen sodelavec ni nujno tudi zavzet. »Zavzet sodelavec do svojega podjetja, dela, ki ga opravlja in sodelavcev, čuti posebno navezanost, ki ga spodbuja, da s svojim delom presega pričakovanja,« je pojasnila Marjeta Tič Vesel. Spodbujanje zavzetosti je še posebej velik izziv v težkih časih, časih negotovosti. Različni modeli med ključnimi dejavniki zavzetosti izpostavljajo vodenje, organizacijsko kulturo, notranjo komunikacijo, delo in delovne pogoje, politiko upravljanja delovne uspešnosti, nagrajevanje, skrb za vključevanje in razvoj sodelavcev.

Predlog nove ureditve poklicnega pokojninskega zavarovanja (novela ZPIZ-2)

Dr. **Andraž Rangus**, generalni direktor Direktorata za delovna razmerja in pravice iz dela, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, je spregovoril o predlogu nove ureditve poklicnega pokojninskega zavarovanja (novela ZPIZ-2). Ključna novost je čiščenje seznama delovnih mest, ki so sedaj vključena v poklicno pokojninsko zavarovanje (prej obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje). Čiščenje seznama delovnih mest bo izvedeno na podlagi meril in kriterijev ter ocene posebne strokovne skupine, ki bo sestavljena iz predstavnikov socialnih partnerjev in stroke. Poleg tega bo mogoča tudi dodatna ocena glede upravičenosti vključenosti konkretnega delovnega mesta pri konkretnem delodajalcu, ki bo z vlaganji v tehnološki napredek ter varnost in zdravje pri delu tveganja na določenem delovnem mestu tako zmanjšal, da vključenost v sistem pri tem delodajalcu ne bo več potrebna. Uvaja se tudi solidarnostni sklad, ki bo omogočil poklicno upokožitev tistim, ki na svojem osebnem računu (kamor se plačujejo ti prispevki) ne bodo imeli zadostnih sredstev. Vzpostavljen bo tudi učinkovit sistem nadzora nad izvajanjem obveznosti iz naslova poklicnega pokojninskega zavarovanja, ki je bil sedaj pomankljivo urejen. Predlog novele bo v kratkem poslan na Ekonomsko socialni svet, kjer je cilj pridobiti soglasje socialnih partnerjev, v Državnem zboru pa naj bi bil predvidoma sprejet do konca letošnjega leta.

Davčni vidiki zaposlovanja

Odvetnica, mag. **Joži Češnovar**, Jerman & Bajuk d.o.o., meni, da gospodarstvo utemeljeno pričakuje, da bo napovedana davčna reforma



prinesla razbremenitev stroškov dela. Analize namreč dokazujejo, da Slovenija ni mednarodno davčno konkurenčna že pri dohodku nad 20.000 evrov bruto. Sodimo v manjši del držav OECD brez socialne kapice. Določeni ukrepi na področju socialnih prispevkov, ki so bili uvedeni od začetka krize dalje, so, glede na stanje na trgu, smiselni, a niso zadostna razbremenitev za vzpostavitev davčne konkurenčnosti. Delo je v Sloveniji primerjalno pravno visoko obdavčeno, kar dokazujejo študije prof. dr. Mirje Čoka z Ekonomske fakultete in študentov pod njegovim mentorstvom. Zato bi bila razbremenitev dela na podlagi pogodbe o zaposlitvi nujno potrebna. Na tak način bi zaposlovanje tudi v prihodnosti lahko še vedno temeljilo na delovnem razmerju, ki bi se smiselno dopolnjevalo z drugimi oblikami dela in ne obratno.

Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju, motivaciji in ohranjanju kadra

O vlogi kompetenc pri dolgoročnem razvoju, motivaciji in ohranjanju kadra znotraj podjetja je govorila **Tjaša Snoj**, vodja projektov iskanja in selekcije kadrov iz Adecca H.R. d.o.o. Dejstvo je, da se visoka motiviranost in zavzetost zaposlenih za delo kažejo med drugim v večji produktivnosti, manjšem absentizmu in nizki fluktuaciji. Poudarila je, da je osnova za prepoznavanje pravih kadrov za nadaljnji razvoj uvedba sistematičnega in jasnega kompetenčnega modela. Enoznačnega kompetenčnega modela ni, saj je vsak prilagojen potrebam posameznega podjetja. Kompetenčni model mora biti skladen z vizijo, s strategijo in z vrednotami podjetja ter organizacijsko kulturo. Uvedba kompetenčnega modela je zahteven in dolgotrajen proces, ki je povezan z uvajanjem sprememb v podjetju in ga zaposleni ne sprejmejo vedno pozitivno. Zato mora imeti podjetje pred uvedbo jasne usmeritve in cilje, zakaj je ta projekt pomemben in potreben ter kaj bo dolgoročno prinesel podjetju. Vloga kompetenc za razvoj, motivacijo in ohranjanje kadra v podjetju je dolgoročno tesno povezana s stroškovno učinkovitostjo organizacij, zato je treba to upoštevati pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju glede zniževanja stroškov.

Pomen dodatka za delovno dobo in njegove alternative

Prof. dr. **Robert Kaše**, izredni profesor, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, je uvodoma predstavil pomen sistema plač in nagrajevanja v podjetju. Gre za najbolj neposreden vzvod za prevajanje strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot v vedenje zaposlenih. Zaposlenim sporoča, kaj je v podjetju pomembno in cenjeno. Bistveni učinki sistema plač in nagrajevanja so:

- (selektivno) **privabljanje** / signal trgu dela,
- spodbujanje / **motiviranje** zaposlenih,
- (selektivno) **zadržanje** zaposlenih,
- oblikovanje **notranjih razmerij** med zaposlenimi,
- **stroškovna** prilagodljivost in učinkovitost (konkurenčnost),
- zagotavljanje **občutka pravičnosti**.

Z omenjenih vidikov je analiziral tudi dodatek za delovno dobo. Njegova analiza je jasno pokazala, da se dodatek za delovno dobo v navedenih pogledih ne odreže dobro. Ekonomske logike za dodatek na delovno dobo v obstoječem sistemu ni več. Kot najbolj uresničljivo alternativo doslej uveljavljenemu pa je ocenil prevedbo dodatka na skupno delovno dobo v dodatek za delovno dobo pri zadnjem delodajalcu, t.i. dodatek za stalnost.



HRM na kratko

Miha Šercer, Odvetniška pisarna Šercer

Kateri so po vašem mnenju ključni vidiki delovnih razmerij v praksi?

Nujni za zdrava delovna razmerja so urejenost in zakonitost sistema (procesi, akti, pogodbe), pošten in spoštljiv odnos tako delodajalcev do delavcev kot tudi obratno, dobra komunikacija med njimi in dober sistem vodenja, kjer je vodja zgolj prvi med enakimi, temelji pa na jasnih pričakovanjih, na principu rezultata in na dobri povratni informaciji. To je samo podlaga. Ključni vidik pa so tiste malenkosti, ki nič ne stanejo, dajejo pa ogromno: vzpostavitev dobrih medčloveških odnosov na vseh ravneh v podjetju in princip dela, ki zaposlenim sicer pušča dovolj svobode za izražanje in osebni razvoj, hkrati pa zahteva rezultate in temelji na odgovornosti zanje.

Kakšen odnos delodajalec - zaposleni se vam zdi najbolj konstruktiven za trenutno družbeno stanje?

Trenutno stanje je žal takšno, da vlada veliko nezaupanje. Razdor med delavci in delodajalci je ogromen, zgodbe enih in drugih ne gredo v isto smer. To je treba premostiti. Kot tudi nasploh na ravni celotne naše družbe. Ključna pri tem sta po mojem mnenju vzpostavitev odnosa zaupanja (izpolnjevanje obveznosti, spoštovanje delavčevih pravic, dostojanstva itd.) in vključitev zaposlenih v poslovne procese (nagrajevanje po rezultatu, karierni razvoj, možnost vplivanja na izboljševanje poslovnih procesov, udeležba pri dobičku, delavsko solastništvo ...).

Vaš napotek delodajalcem/državi za čim boljše delovna razmerja?

Delodajalci naj vzpostavijo takšno kadrovske službo, ki ne bo le administrativni podaljšek posloводства, temveč bo dejansko skrbela za zadovoljstvo zaposlenih. Samo res zadovoljni zaposleni se bodo lahko poistovetili s cilji podjetja in k temu maksimalno prispevali. Država naj postavi jasna pravila igre (pravice in obveznosti), vzpostavi močno inšpekcijsko službo, hkrati pa naj poskrbi za stabilnost sistema in za odpravo nepotrebnih administrativnih ovir. Ključne so še davčne spodbude (za zdravo delovno okolje itd.).



HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 66, september 2015, letnik 13, ISSN: 1581-7628

Izdajatelj

Planet GV, poslovno izobraževanje, d. o. o.

Odgovorni urednik

Peter Ribarič

Urednik

Matej Delakorda

Oblikovna zasnova

Kamerad.net

Grafike

freepik.com
freevectors.com
vecteezy.com
pixabay.com
flickr.com

Tehnični urednik in prelom

Samo Bogovčič

Naklada

550 izvodov

Tisk

Tiskarna DTP, d. o. o.,
Pot k sejmišču 30, 1000 Ljubljana

Oglasno trženje

Polona Koštomaj, tel: 01/30 94 449
E-pošta: polona.kostomaj@planetgv.si

Naslov uredništva

Planet GV

Likozarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana
Tel. 01/30 94 444, faks 01/30 94 445
E-pošta: info@hrm-revija.si
Spletna stran: www.hrm-revija.si

Naročila

Naročilo na revijo lahko pošljete po faksu, e-pošti ali spletu.

Revija izhaja šestkrat na leto.

Posamezen izvod je 17,99 €.

Letna naročnina znaša 102,54 €.

Letna naročnina za študente
(s 30-odstotnim popustom) znaša 75,54 €.
DDV je vključen v ceno.

Prispevki v angleškem jeziku so v obliki,
kot so jih oddali avtorji.

**Prispevki v reviji HRM so vneseni
v vzajemno bibliografsko bazo COBISS!**



*Želite okrepiti človeški intelektualni kapital v vaši organizaciji?
Spoznajte sodobna orodja in inovativne poti za razvoj človeškega intelektualnega kapitala na*

15. KONFERENCI IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2015

22. oktobra 2015, Hotel Astoria, Bled

NA KONFERENCI VEČ O:

- trendih na področju razvoja človeškega intelektualnega kapitala
- načrtovanju razvoja človeškega intelektualnega kapitala v podjetju Microsoft Slovenija
- 11 prioritetenih področjih usposabljanja zaposlenih z vidika perspektive EU 2014-2020
- dvigu motivacije za e-izobraževanje pri zaposlenih - novi trendi v e-izobraževanju | igrifikacija in
- tem, kako z učinkovitim timskim delom do večje rasti človeškega intelektualnega kapitala.

INTERAKTIVNO, PRAKTIČNO IN ZABAVNO:

- ✓ tudi sami boste lahko preizkusili moč človeškega intelektualnega kapitala;
- ✓ na delavnici »Design thinking« - Kreativno reševanje izzivov se bomo soočili z izzivi, s katerimi se srečujete izobraževalni managerji.



TOP 10 IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2015

Na konferenci bomo razglasili lestvico 10 najboljših skrbnikov znanja in 4 najobetavnejše organizacije, ki sistematično vlagajo v znanje!

Informacije in prijave

Planet GV, d. o. o., Likožarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana
Telefon: 080 33 44, E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si





Organizirate poslovno srečanje, izobraževanje ali pomemben sestanek?

Vabljeni v ambient, kjer delo in učenje postaneta užitek!

V Poslovni hiši Unija razpolagamo s sodobno zasnovanimi predavalnicami različnih velikosti in možnostmi postavitve, prostornim preddverjem ter odlično ekipo sodelavcev, ki ne bo spregledala nobene od vaših želja glede najema in pogostitve.



sejna soba Bistra (16 sedišč), ki zagotavlja vse udobje za krajše in daljše sestanke

Vabljeni na obisk, kjer si lahko prostore tudi ogledate in se dogovorite o vseh podrobnostih poteka najema.

Poslovna hiša Unija

Tržaška cesta 515 • 1351 Brezovica pri Ljubljani • T: 01 360 20 28 • info@phunija.si



www.phunija.si

phunija

SREČANJA • ODKRITJA • DOŽIVETJA