mag. Mato Gostiša

/teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov/

SPREMENJENA IN DOPOLNJENA IZDAJA

STUDIO PARTICIPATIS 1999

Avtor: **mag. Mato Gostiša**
Volilni obrazci povzeti po: **A. Drobnič**, Kako volimo svet delavcev, ŠC SKS, 1993

Založba:
Študijski center za industrijsko demokracijo »Studio participatis«
Kranj, Bavdkova 50, tel. 064 310 626

Priprava za tisk in oblikovanje: **BOC & Co. PRESS, d.n.o., Kranj**
Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.107(497.4)(035)

GOSTIŠA, Mato

Splošni priročnik za delavsko soupravljanje : (teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov) / Mato Gostiša. - Spremenjena in dopolnjena izd. - Kranj : Študijski center za industrijsko demokracijo Studio participatis, 1999

ISBN 961-90759-0-0

103475456

Knjiga po Zakonu o DDV sodi med izdelke, za katere se plačuje 8-odstotni davek.

PREDGOVOR IN TEMELJNI POJMI 12

1. del
PREDSTAVITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE

I. SPLOŠNO O DELAVSKI PARTICIPACIJI 14

II. V ČEM JE PRAVO BISTVO SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE 16

- *Napačne predstave o bistvu delavske participacije* 16
- *Delavska participacija – ena izmed pojavnih oblik sodobnega participativnega menedžmenta* 17
- *Zadovoljstvo in pripanost zaposlenih podjetju in poslovna uspešnost* 18
- *Razvoj ideje o participativnem menedžmentu v okviru organizacijske znanosti* 19
- *Zagotavljanje interesno ravnotežnega upravljanja* 20
- *Neposlovni cilji razvijanja participacije zaposlenih* 21
- *Dejavniki razvoja delavske participacije* 21
- *Celovit model participativnega upravljanja v sodobnem podjetju* 23

III. INDIVIDUALNA (NEPOSREDNA) IN KOLEKTIVNA (PREDSTAVNIŠKA) PARTICIPACIJA 26

1. Razvijanje individualne participacije v praksi 27

1.1. Splošno 27

1.2. Participativne skupine in teamska organizacija dela 28

1.3. Bogatitev dela in pospeševanje kreativnosti zaposlenih 31

2. Pojavne oblike kolektivne participacije v svetu 33

2.1. Terminologija 33

2.2. Formalizacija sistemov delavske participacije 34

2.3. Razvoj participacije zaposlenih v Ameriki (ZDA) 37

2.4. Participacija zaposlenih na Japonskem 40

2.5. Evropski sistemi delavske participacije 43

2.5.1. Skupne značilnosti evropskih sistemov delavske participacije 43

2.5.2. Direktiva o evropskem svetu delavcev 44

2.5.3. Predlog pete direktive EU 45

2.5.4. Klasifikacija evropskih sistemov delavske participacije 46

2.5.5. Predstavitev nekaterih značilnih evropskih ureditev 47
- *Nemčija* 47
- *Švedska* 51
- *Norveška* 53
- *Francija* 58
- *Španija* 60
- *Nizozemska* 62
- *Luksemburg* 64
- *Belgija* 67
- *Danska* 71

2. del
KAJ MORAMO VEDETI O PODJETJU IN GOSPODARSKI DRUŽBI

I. OPREDELITEV POJMOV »PODJETJE« IN »GOSPODARSKA DRUŽBA« 76
- *Ključne definicije* 76
- *Pravna ločenost podjetja, lastnikov in zaposlenih* 77
- *Bistvene ugotovitve* 78
- *Relevantni interesi v podjetju* 78
- *Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija* 79

II. RAZLIKE V SISTEMU UPRAVLJANJA OSEBNIH IN KAPITALSKIH DRUŽB 80

III. UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE 81
- *Upravljalska struktura delniške družbe* 81
- *Notranje delničarstvo in delavsko soupravljanje* 83
- *Vloga delavskih predstavništev v podjetju* 83

IV. ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEMI KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA 83

V. SODOBNO POJMOVANJE PODJETJA IN POSLOVNE USPEŠNOSTI 86

1. Kaj nam pove »Evropski model poslovne odličnosti« 86

1.1. Bistvo modela 86
1.2. Devet kriterijev poslovne odličnosti 87
1.3. Nova definicija družbenega poslanstva podjetja 87
1.4. Nova definicija poslovne uspešnosti 88
1.5. Nova filozofija upravljanja 89
1.6. Novo pojmovanje »interesa podjetja« 90

1.7. Pravni vidiki interesno ravnotežnega upravljanja 91
1.8. Novo razumevanje bistva sistema delavske participacije 91
1.9. Nova vloga uprav in nadzornih svetov 92
2. Sporne točke slovenske korporacijsko-upravljalske teorije 93
2.1. Nosilne teze 93
2.2. Kje so sporne točke 94

3. del
SLOVENSKI MODEL SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

I. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA MODELA 98
II. PREDSTAVITEV ZAKONA O SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU 99
1. Osebna izkaznica zakona 99
2. Temeljna načela slovenskega zakona o soupravljanju 100
2.1. Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja 100
2.2. Načelo fakultativnosti (prostovoljnosti) kolektivnih oblik soupravljanja 100
2.3. Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participacijskih razmerij 101
2.4. Načelo pravice do samopomoči zaposlenih 101
2.5. Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva 101
2.6. Načelo fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije 101
2.7. Načelo dualnosti (dvojnosti) delavskih predstavništev 101
3. Problemi praktične uporabe zakona 101
III. RAZMEJITEV MED SINDIKALIZMOM IN SOUPRAVLJANJEM 103
1. Osnovne dileme dualnega sistema delavskih predstavništev v podjetjih 103
1.1. Enotni in dualni sistem delavskih predstavništev 103
1.2. Je teoretično boljši »nemški« ali »švedski« model? 104
1.3. Za nas je primernejši nemški model 105
1.4. Praktični problemi dualnega sistema delavskih predstavništev 105
2. Dualni sistem delavskih predstavništev je pogojen z dualizmom industrijskih razmerij v sferi dela 106
2.1. Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija 107
2.2. Pravno–ekonomski vidik industrijskih razmerij (delovna razmerja) 108
2.3. Organizacijski vidik industrijskih razmerij (soupravljanje) 109

2.4. Soupravljanje ni sindikalizem ali oblika »socialnega partnerstva« 113
2.5. Sklep 115
3. Trilema o »kanalih delavskega vpliva 115
4. Temeljna načela in priporočila za urejanje razmerij med svetom delavcev in sindikatom 120

IV. REŠEVANJE SOUPRAVLJALSKIH SPOROV 125
V. PRAVNO VARSTVO SOUPRAVLJALSKIH PRAVIC 126

4. del
KAKO AKTIVIRATI SISTEM DELAVSKE PARTICIPACIJE V PODJETJU

I. VLOGA SINDIKATA PRI VZPOSTAVLJANJU SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE 130
II. KAKO V AKCIJO 130
III. NAVODILO O POSTOPKU SPREJEMANJA ODLOČITVE O OBLIKOVANJU SVETA DELAVCEV 131
- *Pravna podlaga* 131
- *Kdo sprejme sklep o oblikovanju sveta delavcev* 131
- *Kdo lahko skliče zbor delavcev* 131
- *Dogovor z direktorjem o času in kraju zbora* 132
- *Način sklica zbora* 132
- *Dnevni red zbora* 132
- *Potek zasedanja* 132
- *Sklep o oblikovanju sveta delavcev* 133
- *Sklep o razpisu volitev* 134
- *Imenovanje volilne komisije* 135
- *Javna objava sklepa zbora delavcev* 135

IV. KAKO SE IZVEDEJO VOLITVE SVETA DELAVCEV (Navodila in obrazci za delo volilnih organov) 136
1. Naloge in način dela volilnih organov 136
2. Preizkus zakonitosti predlogov kandidatov za člane sveta delavcev 137
3. Zahteva in poziv za dopolnitev predlogov kandidatov 139
4. Zavrnitev predlogov kandidatov 139

5. Potrditev predlogov kandidatov 139
6. Ponovitev kandidacijskega postopka 140
7. Nemožnost izvedbe volitev 140
8. Obvestitev volilcev o dnevu volitev 140
9. Tehnična priprava volitev 140
10. Glasovanje in ugotavljanje izida 141
11. Neveljavnost volitev 141
12. Razglasitev volilnih rezultatov in sklic prve seje sveta delavcev 142
13. Varstvo volilne pravice in stroški volitev 142
14. Nadomestne volitve in odpoklic članov sveta delavcev 142
15. Obrazci 143
Št. 1 - Pisni pristanek kandidata za člana volilnega organa 143
Št. 2 - Predlog kandidata 144
Št. 3 - Soglasje kandidata za člana sveta delavcev 145
Št. 4 - Sklep o zavrnitvi kandidature 146
Št. 5 - Sklep o potrditvi kandidature 147
Št. 6 - Glasovnica 148
Št. 7 - Zapisnik o delu volilnega odbora 149
Št. 8 - Zapisnik o delu volilne komisije 151
Št. 9 - Zahteva za odpoklic člana sveta delavcev 154
16. Priloga: Enotni standardi za opremo volišč 155
V. KAJ SLEDI PO IZVOLITVI SVETA DELAVCEV 156

5. del
OBLIKE IN NAČINI SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

I. INDIVIDUALNO URESNIČEVANJE SOUPRAVLJALSKIH PRAVIC 158
1. Zakonska in avtonomna pravna ureditev individualne participacije 158
2. Zbor delavcev 159
3. Kako individualno participacijo zaposlenih ureja nemška zakonodaja 160
II. KOLEKTIVNE OBLIKE DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA 161
1. Splošno o delavskih predstavništvih v podjetju 161
2. Svet delavcev 164
2.1. Svet delavcev kot osrednje delavsko predstavništvo 164

2.2. Participacijske pristojnosti in načini vključevanja sveta delavcev v upravljanje 165
2.2.1. Splošno 165
2.2.2. Pravica sveta delavcev do obveščenosti 166
2.2.3. Skupno posvetovanje z vodstvom podjetja 170
2.2.4. Soodločanje sveta delavcev 172
2.2.5. Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca 175
2.2.6. Samoiniciativno (proaktivno) delovanje sveta delavcev 176
2.3. Program dela sveta delavcev 176
2.4. Materialni pogoji za delo sveta delavcev 179
2.5. Način delovanja sveta delavcev 180
2.6. Posvetovanje članov sveta delavcev z delavci in organiziranje osebnega izjavljanja delavcev 181
2.7. Uresničevanje odgovornosti sveta delavcev 181
2.8. Delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev 182
3. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu 184
3.1. Splošno 184
3.2. Usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavnikov v nadzornem svetu 186
- Vloga in način dela delavskih predstavnikov v nadzornem svetu 186
- Volitve predstavnikov delavcev v nadzornem svetu 188
- Formalni in dejanski položaj predstavnikov delavcev v nadzornem svetu 188
4. Delavski direktor 189
4.1. Splošno o funkciji delavskega direktorja 189
4.2. Naš delavski direktor je nekaj drugega kot nemški »Arbeitsdirektor« 190
4.3. Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe 194
4.4. Značilnosti in možne inačice funkcije delavskega direktorja 199

6. del
AVTONOMNA PRAVNA UREDITEV DELAVSKE PARTICIPACIJE Z VZORCI SPLOŠNIH AKTOV

I. SPLOŠNO O AVTONOMNI PRAVNI UREDITVI DELAVSKE PARTICIPACIJE 202
II. VZORCI SPLOŠNIH AKTOV 205

1. Statut delniške družbe 205
1.1. Določbe o delavskem predstavništvu v nadzornem svetu 205
1.2. Določbe o delavskem direktorju 207
1.3. Nadomestne rešitve 209
2. Participacijski dogovor 211
2.1. Pomen participacijskega dogovora 211
2.2. Vsebina participacijskega dogovora 212
2.3. Dileme v zvezi z »oblikami« in »načini« participacije 216
2.4. Udeleženci (stranke) participacijskega dogovora 218
2.5. Če je potrebna sprememba statuta 220
2.6. Pravna oblika in tehnike sklepanja participacijskega dogovora 221
2.7. Vzorec participacijskega dogovora 228
- *Splošne določbe* 228
- *Individualno uresničevanje participacijskih pravic* 229
- *Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organizacijski enoti* 231
- *Sodelovanje delavcev pri upravljanju na ravni družbe* 232
- *Participacijske pristojnosti sveta delavcev* 232
- *Pogoji za delo sveta delavcev* 236
- *Delavski direktor* 239
- *Sodelovanje predsednika sveta na sejah uprave* 240
- *Predstavniki delavcev v nadzornem svetu* 240
- *Sklicevanje zbora delavcev in druge oblike osebnega izjavljanja delavcev* 241
- *Sodelovanje delavcev v skupščini* 241
- *Skupni organi* 241
- *Medsebojne pravice in dolžnosti delodajalca in sveta delavcev* 242
- *Končne določbe* 243

3. Vzorec poslovnika sveta delavcev 244
- *Splošne določbe* 244
- *Oblikovanje sveta* 245
- *Oblikovanje odborov sveta* 246
- *Odločanje sveta* 247
- *Sklic sveta in potek seje* 247
- *Izvolitev in imenovanje delavskih predstavnikov v organe družbe* 249

- ❑ *Nadzor nad delom delavskih predstavnikov v organih podjetja* 250
- ❑ *Sklic zbora delavcev* 251
- ❑ *Odgovornost članov sveta* 252
- ❑ *Sodelovanje s sindikatom* 252
- ❑ *Končne določbe* 253

4. Poslovnik nadzornega sveta – vzorec določil v zvezi z delavskimi predstavniki 253

5. Poslovnik uprave – vzorec določil v zvezi z delavski direktorjem 258

6. Vzorec dogovora o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb 261

7. Vzorec dogovora o medsebojnih razmerjih med svetom delavcev in sindikatom 264

7. del
ZBIRKA VPRAŠANJ IN ODGOVOROV IZ PRAKSE ZA PRAKSO

VPRAŠANJA - ODGOVORI 267

- ❑ *Soupravljanje je pravica, ne pa hkrati tudi dolžnost delavcev* 268
- ❑ *Soupravljanje v bankah* 268
- ❑ *Ali ima lahko svet delavcev več članov* 269
- ❑ *Sindikalni in delavski zaupnik v isti osebi – da ali ne?* 270
- ❑ *Upravičeni predlagatelji kandidatov za člane sveta delavcev* 271
- ❑ *Odprta ali zaprta kandidatna lista za člane sveta delavcev* 271
- ❑ *Uporaba predpisov o volitvah sveta delavcev* 272
- ❑ *Kdo je »delavec s posebnimi pooblastili in odgovornostmi«* 273
- ❑ *Izpodbijanje volitev sveta delavcev s strani delodajalca* 275
- ❑ *Odpoklic člana sveta delavcev* 276
- ❑ *Ni možen odpoklic sveta delavcev v celoti* 276
- ❑ *Odstop člana sveta delavcev* 277
- ❑ *Kdaj so potrebne nadomestne volitve* 277
- ❑ *Kdaj začne teči mandat članom sveta delavcev in predstavnikom v nadzornem svetu* 278
- ❑ *Reorganizacija podjetja in notranja sestava sveta delavcev* 279
- ❑ *Odbori sveta delavcev* 281
- ❑ *Ali je participacijski dogovor obvezen akt* 281
- ❑ *Žig in žiro račun sveta delavcev* 283
- ❑ *Sredstva za izobraževanje sveta delavcev* 283
- ❑ *Plača poklicnih članov sveta delavcev* 284
- ❑ *Kje in kako urediti plače poklicnih članov sveta delavcev* 285

- *Nagrade neprofesionalnim članom sveta delavcev* 286
- *Soglasje sveta delavcev glede razpolaganja s službenim stanovanjem* 287
- *Če svet delavcev zavrne soglasje*

287

- *Svet delavcev in prodaja počitniških kapacitet* 288
- *Prodaja »bistvenega dela družbe«* 289
- *Kdo in kako vloži »veto« na odločitev vodstva* 290
- *Oblikovanje »centralnega sveta delavcev«* 290
- *Pristojnosti sveta delavcev delniške družbe v odnosu do hčerinskih podjetij* 292
- *Participacijski dogovor na ravni koncerna* 293
- *Izvolitev člana nadzornega sveta* 294
- *Če statut nima določb o delavskih predstavnikih v nadzornem svetu* 294
- *Zunanji strokovnjak kot predstavnik delavcev v nadzornem svetu* 296
- *Zamenjava predstavnikov delavcev v nadzornem svetu* 297
- *Ali imajo člani nadzornega sveta imperativni mandat* 297
- *Sejnine za delavske predstavnike v nadzornem svetu* 298
- *Nadzorni svet in pravilnik o plačah* 298
- *Predstavniki delavcev v nadzornem svetu koncerna* 299
- *Individualna uprava in delavski direktor* 300
- *Sodelovanje delavcev v skupščini družbe*

301

- *Sodelovanje delavcev v organih d.o.o.* 302
- *»Delavske koordinacije«* 303

LITERATURA 304

Priloga: Besedilo zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju 307

PREDGOVOR IN TEMELJNI POJMI

Dobrih šest let je že minilo od sprejetja Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93) in dobra štiri leta od izdaje prvega »Splošnega priročnika za delavsko soupravljanje«. V tem času je sistem delavskega soupravljanja v Sloveniji vsekakor doživel določen razvoj, ki je prinesel marsikaj novega tako na teoretičnem področju kot tudi na področju izkušenj in spoznanj iz soupravljalske prakse. Zato smo ocenili, da je nastopil čas za pripravo spremenjene in dopolnjene izdaje tega priročnika, za katerega se je sicer izkazalo, da ga je praksa prvič izredno hvaležno sprejela.

Spremenjena in dopolnjena izdaja, ki je pred vami, vsekakor pomeni precejšen poseg v materijo prvotnega priročnika, in sicer do te mere, da skorajda lahko govorimo že o povsem novem priročniku. Od prvotne materije so namreč ostali »nedotaknjeni« praktično le še obrazci za izvedbo volilnih postopkov, vse ostalo pa je tako ali drugače novelirano z upoštevanjem najnovejših spoznanj naše teorije in prakse delavskega soupravljanja. To je ne nazadnje razvidno tudi iz skoraj podvojenega obsega priročnika.

Iz teh razlogov je verjetno naslov »Splošni priročnik za delavsko soupravljanje« tokrat še bolj opravičljiv kot prvič. Obsega namreč vse, kar je po našem mnenju nujno potrebno za poglobljeno razumevanje in učinkovito praktično uresničevanje tega sistema (teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov), hkrati pa je raven obravnavanja celotne tematike prilagojena tako, da bo lahko uporaben tako za najrazličnejše delavske predstavnike v podjetjih (člani svetov delavcev, predstavniki delavcev v nadzornih svetih, delavski direktorji, sindikalni zaupniki), kakor tudi za kadrovske in druge menedžerje ter strokovne delavce v podjetjih.

Ta priročnik je torej zamišljen kot čim bolj celovit pripomoček pri uveljavljanju sistema delavskega soupravljanja v praksi sodobnih slovenskih podjetij in upamo, da ga bo praksa tudi tokrat dobro sprejela.

Avtor

P.s.:

Zaradi lažjega razumevanja celotne materije je smiselno že uvodoma vsaj okvirno opredeliti tudi vsebino nekaterih najpogostejših pojmov, ki se uporabljajo v priročniku, to pa so: *sodelovanje delavcev pri upravljanju, delavska participacija, delavsko soupravljanje, delavsko soodločanje in industrijska demokracija.*

Mednarodno uveljavljen izraz za različne oblike **sodelovanja (udeležbe) delavcev pri upravljanju podjetij** je tudi **delavska participacija**. Pogosteje ga srečamo predvsem zato, ker je krajši in primernejši za uporabo, zlasti v govorni obliki. Pri nas se je za isti pojem v praksi uveljavil tudi izraz **delavsko soupravljanje**. Težko je reči, ali gre pri tem dejansko za pravi sinonim (soznačnico, istopomenko). Dejstvo pa je, da ga je praksa sprejela v tem pomenu in ni videti razloga, zakaj ga v tem priročniku ne bi tako uporabljali tudi mi. Nikakor pa ne gre za sinonim, kadar govorimo o **delavskem soodločanju.** Delavsko soodločanje je ožji pojem in označuje le eno izmed različnih možnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer gre za tisto najvišjo »stopnjo participativnosti«, pri kateri sveti delavcev o določenih vprašanjih odločajo povsem enakopravno z vodstvom podjetja oziroma delodajalcem. Gre za primere, ko vodstvo podjetja po zakonu ne more sprejeti določene poslovne odločitve brez predhodnega soglasja sveta delavcev. To obliko sodelovanja delavcev pri upravljanju naš ZSDU ureja v določbah 95. in 96. člena. Pod pojem soodločanja v pravem pomenu besede pa lahko uvrstimo tudi **delavska predstavništva v organih družbe** (predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe), kajti delavski predstavniki so v vseh pogledih popolnoma enakopravni člani teh organov. Zelo pogosto pa se za vse oblike sodelovanja med udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetij (lastniki, menedžerji, zaposleni) ter nasploh za filozofijo sodobnega participativnega načina upravljanja podjetij uporablja tudi izraz **industrijska demokracija.**

1. del

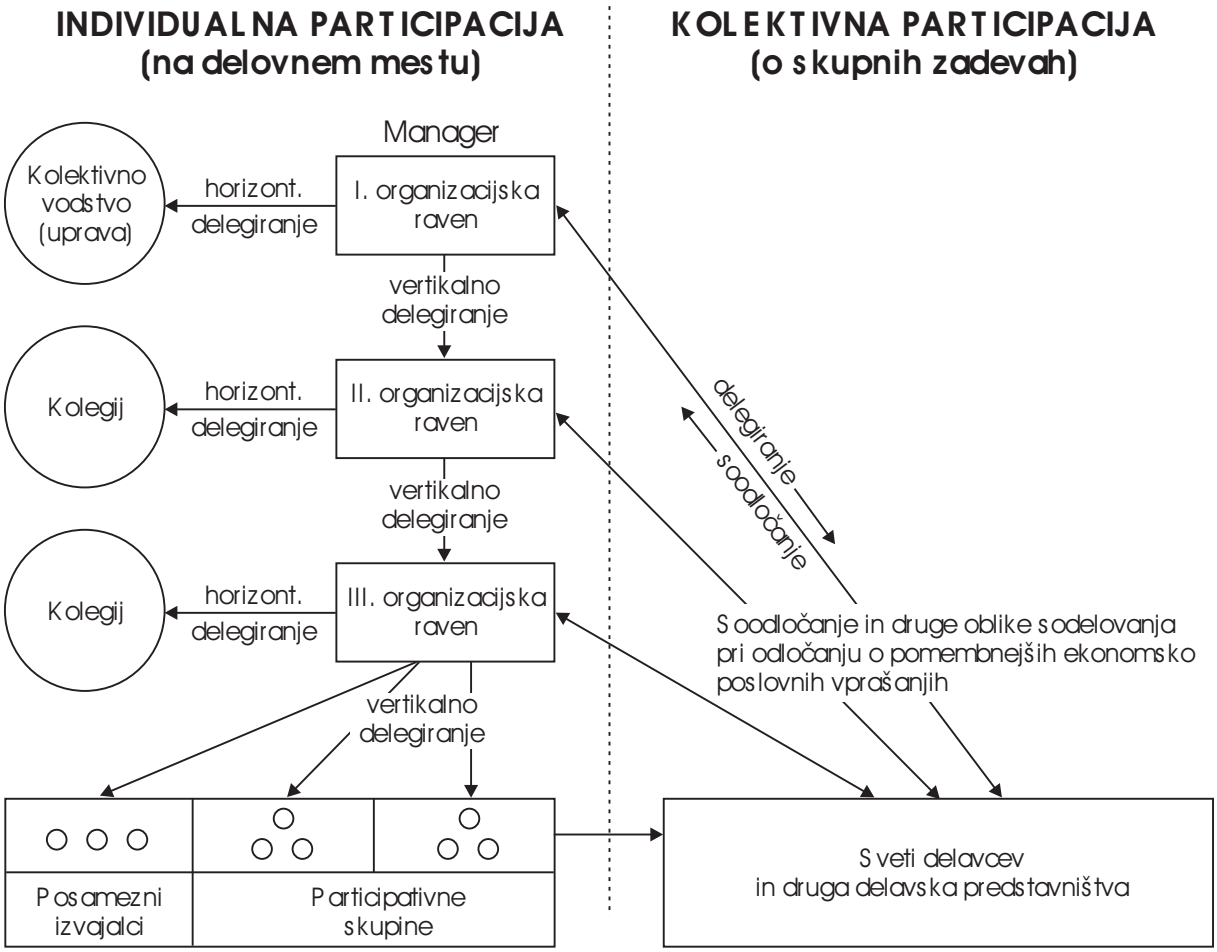
PREDSTAVITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE

I. SPLOŠNO O DELAVSKI PARTICIPACIJI

Zmotno je prepričanje, da je uveljavitev in razvoj delavske participacije v razvitejših tržnih gospodarstvih izključno rezultat prizadevanj sindikatov in socialne demokracije za širitev različnih delavskih pravic na ekonomskem področju, čeprav ne enim in ne drugim ne gre odrekati pomembnih zaslug na tem področju. Prav tako ni verjeti, da je to pretežno zasluga različnih humanistov, ki so si skozi zgodovino prizadevali, da bi kapitalizem dobil bolj človeški obraz. Čeprav prvi zametki nekaterih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij segajo že v prvo polovico prejšnjega stoletja, je namreč delavska participacija doživela širši razmah šele v obdobju po drugi svetovni vojni predvsem pod vplivom novejših organizacijskih znanstvenih teorij, ki so začele razvijati idejo o t. i. **participativnem menedžmentu (upravljanju, vodenju)**.

Gre za celo vrsto novejših organizacijskih teorij, ki jim je skupno to, da zavračajo t. i. taylorizem (teorija F. W. Taylorja, imenovana tudi "znanstveni menedžment", po kateri je večina podjetij delovala še skoraj v celi prvi polovici tega stoletja). Poudarjajo pomen človeka, njegovega čutenja, reagiranja, prizadevanj in vedenja ter medčloveških odnosov (human relations) v procesu dela za uspešnost podjetja (v nadaljevanju tudi: organizacije). Ugotavljajo, da so rezultati dela in poslovanja podjetja mnogo boljši, če je proces dela in odločanja v podjetju organiziran tako, da motivira zaposlene za čim bolj ustvarjalen odnos do lastnega dela ter jih zainteresira in napravi soodgovorne tudi za skupni uspeh celotnega podjetja. Najradikalnejši zagovorniki ideje o participativnem menedžmentu pravijo: "**Naš cilj je podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki."** To pa je v praksi mogoče doseči le tako, da se zaposlenim omogoči čim večja in čimbolj neposredna udeležba pri sprejemanju vseh pomembnih odločitev v podjetju (tako o tehnološko organizacijskih na ravni delovnega mesta in delovne enote kot tudi o ekonomsko-poslovnih vprašanjih na ravni podjetja). Zato se v svetu zlasti v zadnjih desetletjih veliko eksperimentira z zelo različnimi in vse bolj izvirnimi oblikami vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetij. Delavska participacija med naprednimi menedžerji v razvitem svetu torej že davno ni več pojmovana kot neka nadležna sindikalna pridobitev delavcev, ki lahko samo škoduje učinkovitosti poslovanja, ampak jo danes večinoma že obravnavajo kot povsem običajen način sodobnega poslovodenja.

Na splošno poteka participacija zaposlenih na dveh ravneh, in sicer na individualni in na kolektivni. **Individualna (neposredna) participacija** poteka na delovnem mestu in se manifestira skozi možnost in pravico zaposlenih, da lahko bistveno vplivajo na cilje, pogoje in način opravljanja lastnega dela in dela skupine, katere člani so. Zaposleni v tem primeru v delovnem procesu niso le slepi izvrševalci ukazov nadrejenih, ampak postanejo ustvarjalni udeleženci procesa dela, kar je eden od ciljev participacije. To je mogoče doseči predvsem s t. i. "horizontalnim in vertikalnim delegiranjem pristojnosti za sprejemanje delovnih odločitev". Menedžerji na posameznih ravneh organizacijske hierarhije morajo čimveč pristojnosti za sprejemanje teh odločitev prenesti (delegirati) na kolegijska telesa (horizontalno) in na nižje organizacijske ravni (vertikalno) ter tako avtokratski sistem odločanja spremeniti v participativni sistem odločanja v delovnem procesu. Glede skupnih zadev v podjetju, kamor sodijo zlasti pomembnejša ekonomska, kadrovska in socialna vprašanja, pa zaposleni uresničujejo svoj vpliv na odločanje preko različnih delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor). V tem primeru govorimo o **kolektivni (posredni oziroma predstavniški) participaciji zaposlenih**. Shema uveljavljanja celovite individualne in kolektivne participacije zaposlenih v podjetju je prikazana na sliki.



Slika: *Shema uveljavljanja individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri odločanju v podjetju*

Na podlagi povedanega bi lahko sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij pravzaprav definirali kot **obliko participativnega menedžmenta (upravljanja, vodenja).** V zvezi s tem pa je pomembno poudariti, da:

- so bili v nekaterih državah vsaj temeljni načini in oblike ter pravice delavske participacije tudi že **formalno uzakonjeni**, kar velja zlasti za Evropo (Nemčija, Švedska, Avstrija, Francija itd.);
- se v drugih državah različni načini in oblike ter pravice delavske participacije razvijajo **povsem avtonomno znotraj posameznih podjetij** in niso normativno urejeni v zakonski obliki, kar je značilno zlasti za Ameriko in Japonsko.

Pri nas smo torej s sprejetjem posebnega zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju v tem pogledu sledili evropskim vzorom uveljavljanja in normativnega urejanja sistema delavske participacije.

Kakorkoli že, razvoj delavskega soupravljanja v praksi ima vsekakor svojo teoretično podstat predvsem v dognanjih sodobne organizacijske znanosti o ekonomskih prednostih t. i. participativnega menedžmenta. Zato tudi naš zakon o delavskem soupravljanju ni nič drugega kot zgolj **»odličen pripomoček odličnim menedžerjem za doseganje poslovne odličnosti«.** Koliko bo v tem smislu izkoriščen pa je stvar menedžerjev samih.

II. V ČEM JE PRAVO BISTVO SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE

1. Napačne predstave o bistvu delavske participacije

Največjo oviro hitrejšemu uresničevanju zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) pravzaprav predstavlja dejstvo, da tako na menedžerski kot na delavski strani bistvo delavske participacije zaenkrat pogosto sploh še ni pravilno razumljeno.

Med našimi menedžerji, od katerih mnogi (resnici na ljubo) niso najbolj na tekočem s sodobnimi trendi razvoja menedžmenta v svetu, so močno zakoreninjene zlasti **tri napačne predstave o bistvu sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju**:

a) po prvi predstavlja sistem delavske participacije v povezavi še s sistemom delavskega delničarstva, ki je pri nas razmeroma široko uveljavljeno na podlagi zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij, le nekakšno "reinkarnacijo" že preživetega sistema socialističnega samoupravljanja;

b) po drugi se na pravico zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju gleda le kot na neko dodatno sindikalno pravico delavcev na škodo poslovne učinkovitosti podjetja in nekakšnih naravnih pravic menedžerjev in lastnikov kapitala,

c) po tretji pa je človek v poslovnem procesu tretiran le kot nekakšen »homo oeconomicus« (ekonomski človek) v smislu klasičnega taylorizma, kar pomeni, da naj bi zaposleni v podjetju tudi skozi sistem soupravljanja zasledovali le svoje materialne interese in potrebe (»v zvezi z delom jih tako ali tako zanima le plača«), medtem ko naj bi bile številne njihove osebnostne in societalne potrebe, ki se sicer prvenstveno uresničujejo prav skozi sistem participacije, za njihovo zadovoljstvo pri delu in s tem večjo delovno učinkovitost nepomembne.

Na drugi, se pravi na delavski strani, pa se ravno tako pogosto srečujemo z zelo napačnim gledanjem, ki v zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju vidi predvsem legalizacijo nekih dodatnih možnosti razrednega boja oziroma novih oblik še bolj učinkovitega varstva eksistenčnih delavskih pravic pred "izkoriščevalskimi delodajalci". Sistem sodobnega delavskega soupravljanja je torej pojmovan zgolj kot nekakšen **»v zakon preoblečeni sindikalizem«**. Zato se novoizvoljeni sveti delavcev v praksi pogosto začenjajo takoj postavljati v borbeno pozicijo nasproti menedžmentu, se ukvarjati z elementarnimi pravicami delavcev iz delovnega razmerja, kar sicer tudi v naprej še vedno ostaja izključna domena sindikatov v podjetju in v tem smislu po nepotrebnem in škodljivo poskušajo prevzemati vlogo sindikatov ali pa igrati zgolj njihovo podaljšano roko. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da se funkcije in področja dela sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev v podjetjih načeloma ne prekrivajo, ampak

se v resnici le dopolnjujejo in nadgrajujejo. Sindikati in sveti delavcev v podjetjih zaradi celovitejšega uresničevanja različnih delavskih interesov seveda morajo sodelovati, nikakor pa si ne morejo in ne smejo medsebojno prevzemati funkcij in področij dela ali se drug drugemu skušati postavljati v nadrejen položaj. O razmerju med sindikalizmom in soupravljanjem v teoriji in praksi bomo podrobneje razpravljali tudi v posebnem poglavju, kajti gre za vprašanja, od rešitve katerih je v veliki meri odvisen nadaljnji razvoj sistema delavske participacije v Sloveniji.

2. Delavska participacija – ena izmed pojavnih oblik sodobnega participativnega menedžmenta

Dejansko pa je bistvo povsem drugje. Sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij, kakršnega med drugim uvajamo tudi v Sloveniji preko posebnega zakona, v svojem najglobljem bistvu ni niti "reinkarnacija" bivšega sistema samoupravljanja, niti neka nova oblika razrednega boja oziroma nekakšen "preoblečeni sindikalizem", ampak je to zgolj **ena izmed pojavnih oblik t. i. participativnega menedžmenta (sodelovalnega ali udeležbenega načina upravljanja oziroma vodenja podjetij),** ki temelji na spoznanjih sodobne organizacijske teorije o pomenu človeškega dejavnika v organizaciji, njegov temeljni cilj pa je večja ekonomska

Kaj je to ...

MENEDŽMENT (MANAGEMENT)

Angleška beseda "management" (menedžment) v nekoliko poenostavljenem prevodu pomeni upravljanje oziroma (poslo)vodenje podjetja. V teoriji sicer še ni popolnega soglasja glede najprimernejše slovenske besede za menedžment, in sicer predvsem zato, ker nekateri avtorji na vsak način želijo potegniti čim bolj jasno ločnico med lastniškim upravljanjem in menedžerskim upravljanjem (poslovodenjem), ki pa je v resnici danes vse bolj zabrisana. Nekateri predlagajo tudi besedo "ravna(teljeva)nje". Vendar pa za potrebe razumevanja naše tokratne razprave na temo participativnega menedžmenta zadostuje že omenjeni poenostavljeni prevod.

Beseda menedžment pa se lahko uporablja tudi kot splošen izraz, s katerim označujemo vodstveni kader v organizaciji (podjetju). Ta se običajno deli na višji, srednji in nižji menedžment.

učinkovitost ter poslovna uspešnost podjetij in ne morda apriorna širitev sindikalnih in ekonomsko-socialnih pravic delavcev na račun menedžmenta in lastnikov. Večja poslovna uspešnost podjetja pa je iz razumljivih razlogov vsekakor v skupnem interesu tako lastnikov in menedžerjev kot tudi delavcev.

S takšnim načinom upravljanja je torej mogoče dosegati dve vrsti sinergijskih učinkov:

a) večje zadovoljstvo zaposlenih

b) večja poslovna uspešnost podjetja kot celote.

MENEDŽMENT		**SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU**
Avtokratski (direktivni)	sprejemanje odločitev plasiranje odločitev	pravica do informacij pravica pritožbe
Konzultativni (posvetovalni)	presoja pripomb in pritožb možne spremembe odločitev sprejemanje sugestij	(po)svetovalna pravica pravica dajanja pobud in predlogov pravica sodelovanja v razpravi
Participativni (sodelovalni)	določitev meja oziroma okvirov pri odločanju skupine znotraj meja (okvirov) sodelavci samostojno odločajo ali vsaj soodločajo	pravica nestrinjanja in nasprotovanja pravica soodločanja in samostojnega odločanja pravica dajanja soglasja

Tabela: *Shematski prikaz ene izmed možnih teoretičnih klasifikacij različnih modelov menedžmenta*

S tem seveda nočemo trditi, da so vsi v svetu uveljavljeni sistemi delavske participacije izključno rezultat spoznanj novejše organizacijske teorije o pomenu človeškega dejavnika v organizaciji in o načinih za čim bolj celovito angažiranje celotnega njegovega potenciala v produktivne namene. Različni modeli sodelovanja delavcev pri upravljanju v posameznih državah so se seveda razvijali tudi pod vplivom **drugih pomembnih dejavnikov**, ki tudi sicer močno vplivajo na teorijo in prakso organizacije in menedžmenta, kot so: *etos časa in okolja, kultura okolja, splošna raven demokratizacije družbenih odnosov v določenem okolju, politične usmeritve vladajočih strank, dejavnost in moč sindikatov, raven znanstveno-tehnološkega razvoja in dejavnost mednarodnih organizacij (Mednarodna organizacija dela, Evropska unija, Svet Evrope itd.)*. O tem bo več govora v posebnem poglavju.

3. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih podjetju ter poslovna uspešnost

V približno sto letih svojega razvoja je organizacijska znanost oziroma znanost o organizaciji in menedžmentu (*opomba: za njenega utemeljitelja velja Američan **F. W. Taylor**, ki je svojo teorijo, imenovano »znanstveni menedžment«, izoblikoval na prelomu 19. in 20. stoletja*)

postopno dograjevala svoje poglede na pomen človeškega dejavnika v organizaciji. Danes lahko rečemo, da velik pomen človeškega dejavnika za uspešnost organizacije v teoriji ni več sporen. Vse bolj prevladuje že omenjeno prepričanje, da so konkurenčna prednost organizacije predvsem ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njej razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k njeni rasti. Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir.

Kako čim bolj optimalno izkoristiti obstoječi človeški potencial v organizaciji, je zato postalo eno ključnih vprašanj sodobnega menedžmenta. Organizacijska znanost, pa tudi praksa se namreč že dolgo zavedata omejenih učinkov zgolj ekonomske (materialne) motivacije v tem pogledu.

Tako teorija kot praksa sodobnega menedžmenta vse bolj ugotavljata, da je ključ rešitve tega vprašanja predvsem v prijemih, ki prispevajo k ustvarjanju čim višje stopnje **zadovoljstva pri delu in pripadnosti zaposlenih organizaciji oziroma k čim bolj vsestranski integraciji (vključenosti) zaposlenih v organizacijo,** kar ima lahko tudi vsestransko ugodne motivacijske učinke. Le ljudje, ki so zadovoljni pri delu in se identificirajo z organizacijo, so namreč pripravljeni prispevati največ, kar je v njihovi moči, k čim boljšim rezultatom lastnega in skupnega dela v organizaciji. Ukazovanje, kontroliranje in kaznovanje kot temeljni principi klasičnega menedžmenta pa prav gotovo niso prava pot za dosego tega cilja.

Človeka v delovnem procesu torej ne moremo obravnavati enako kot stroja, kar je sicer temeljna napaka klasične teorije in prakse menedžmenta (t. i. taylorizem). Če je delavec postavljen le v položaj poslušnega izvrševalca ukazov nadrejenih, od njega seveda ni moč pričakovati posebne prizadevnosti ter ustvarjalnosti in inovativnosti pri delu, kar pomeni, da ob takšnem načinu vodenja v podjetju ostane ogromen produktivni človeški potencial v glavnem neizkoriščen.

Najsodobnejša teorija participativnega menedžmenta zato uči, da mora biti človeku v podjetju zagotovljen status aktivnega udeleženca celotnega poslovnega procesa (opomba: napredni tuji menedžerji o zaposlenih v svojih podjetjih tudi ne govorijo več kot o "delavcih", ampak nasplošno uporabljajo pojem "sodelavci"). **To pa pomeni možnost čim širšega sodelovanja pri sprejemanju poslovnih odločitev tako na nivoju lastnega delovnega mesta in delovne enote kot tudi na nivoju podjetja kot celote.** Potrebno je torej hkrati razvijati tako individualno kot tudi kolektivno participacijo zaposlenih v poslovnem procesu.

Sodobni menedžerji si torej (predvsem zaradi večje poslovne uspešnosti podjetja in ne morda toliko zaradi nekakšnega posebnega humanizma) prizadevajo zaposlene čim bolj vsestransko vključiti v vse vidike poslovanja podjetja. To pomeni, da razvijajo **participativni model menedžmenta.**

4. Razvoj ideje o participativnem menedžmentu v okviru organizacijske znanosti

Razvoj ideje o participativnem menedžmentu v okviru organizacijske znanosti je mogoče spremljati skozi dela različnih avtorjev praktično že iz obdobja klasične organizacije. Prve elemente organizacijskega behaviorizma, kar je po svoje celo nekoliko presenetljivo, lahko pravzaprav zasledimo že v stališčih Taylorjevega sodelavca H. Gantta ter nekaterih drugih

teoretikov klasične šole organizacije (H. Mustenberg, L. M. Gilbreth itd.). Kot pravega "očeta participativnega menedžmenta" pa verjetno lahko z vso pravico označimo Oliverja Sheldona, ki je v svoji knjigi "Filozofija managementa" že leta 1923 razvil idejo o soodločanju delavcev pri odločitvah, povezanih s pogoji dela, ter o sodelovanju delavcev pri delitvi uspeha industrije glede na njihov prispevek.

Pravo prelomnico v razvoju behavioristič nih organizacijskih teorij, iz katerih se napaja ideja o participativnem menedžmentu, pa seveda predstavljajo izsledki znamenitega Hawthorne eksperimenta skupine Eltona Mayoa, ki postavijo v ospredje zanimanja organizacijske znanosti medčloveške odnose (human relations). Ta najbolj znani industrijski eksperiment vseh časov neizbrisno zaznamuje nadaljnji razvoj znanosti o organizaciji in menedžmentu z ugotovitvami o velikem pomenu človeškega dejavnika za organizacijsko uspešnost in ima velik vpliv na vse kasnejše avtorje, ki so se v svojih delih ukvarjali s temi vprašanji. Od predvojnih teoretikov velja v obravnavanem smislu posebej omeniti zlasti Lutherja Gullicka in Chesterja Barnarda.

Po drugi svetovni vojni k nadaljnjemu oblikovanju ideje o participativnem menedžmentu močno prispevajo zlasti nekatere znane motivacijske teorije, od katerih velja kot izrazito teoretično podporo tej ideji omeniti zlasti motivacijsko teorijo Douglasa Mc Gregorja. Med povojnimi teoretiki, ki jih lahko štejemo za utemeljitelje participativnega menedžmenta, je vsekakor treba izpostaviti zlasti tudi Rensisa Likerta in njegov "sistem 4" kot pravi participativni model vodenja, kateremu naj bi bila ustrezno prilagojena tudi organizacijska struktura, temelječa na participativnih skupinah ("Likertova struktura povezujočih žebljičkov"). Praktično nemogoče je potem našteti še vse druge pomembne sodobne organizacijske teoretike od Chrisa Argyrisa, Kurta Lewina, Pascala in Athosa ter W. Ouchija do Toma Petersa, Petra Druckerja in ostalih, ki sodijo med zagovornike participativnega menedžmenta. Ugotovimo lahko le to, da prevladujoča sodobna organizacijska teorija v osnovi odklanja direktivni menedžment in priporoča čim širše vključevanje zaposlenih v organizacijsko odločanje. Pri tem pa se opira tudi na izsledke številnih empiričnih raziskav o prednostih participativnega menedžmenta.

5. Zagotavljanje interesno ravnotežnega upravljanja

Poleg izgrajevanja pripadnosti in integracije zaposlenih v organizacijo zaradi doseganja želenih motivacijskih učinkov, pa ima (predvsem kolektivno) vključevanje zaposlenih v upravljanje še en izredno pomemben poslovni cilj. To je zagotovitev t. i. **ravnotežnega upravljanja podjetij**. Sistem voljenih delavskih predstavništev v podjetju in njihovih zakonskih pristojnosti glede možnosti vplivanja na sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev namreč omogoča ustrezno in pravočasno upoštevanje interesov zaposlenih kot enega ključnih dejavnikov (déležnikov, angl. stakeholders) organizacije pri oblikovanju teh odločitev. To pa je lahko bistvenega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje stabilnega notranjega poslovnega okolja. Če so namreč s posamezno poslovno odločitvijo resneje prizadeti interesi katerega koli od ključnih "notranjih" déležnikov organizacije (interesi lastnikov kapitala, lastni interesi podjetja kot osamosvojenega in personificiranega kapitala – zastopajo jih menedžerji, interesi zaposlenih), lahko pride do hujših motenj v poslovanju in s tem do negativnih posledic za uspešnost poslovanja (teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov). Podrobneje o principih ravnotežnega upravljanja pa v poglavju o upravljanju gospodarskih družb.

6. Neposlovni cilji razvijanja participacije zaposlenih

Seveda ni mogoče trditi, da je večja poslovna uspešnost podjetij edini cilj uveljavljanja sodelovanja delavcev pri upravljanju, ampak se z njim lahko v večji ali manjši meri zasledujejo tudi drugi, zlasti **splošno-demokratizacijski, etični** (participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer je tesno povezano uveljavljanje človekovega dostojanstva), **humanistični in drugi "neposlovni" cilji**. Kljub temu pa ni dvoma, da so poslovni cilji primarni, zaradi česar si upamo trditi, da je treba osnovno teoretično podstat celotnemu sistemu delavske participacije iskati prav v spoznanjih organizacijske teorije.

7. Dejavniki razvoja delavske participacije

Tako kot velja za razvoj znanosti o organizaciji in menedžmentu nasploh, je tudi stopnja in smer razvoja participativnega menedžmenta v določenem okolju, ki ima svoj zunanji izraz v takšnih ali drugačnih, bolj ali manj razvitih specifičnih oblikah in načinih delavske participacije, produkt številnih dejavnikov. Med njimi velja omeniti kot najpomembnejše zlasti:

- etos časa in okolja
- kulturo okolja
- politične ideje in usmeritve
- dejavnost sindikatov
- stopnjo znanstveno-tehnološkega razvoja
- dejavnost mednarodnih organizacij.

a)

Razvoj organizacijskih načel temelji očitno na upoštevanju **etike,** ki jo (je) razvija(lo) samo okolje, to pa je v veliki meri opredeljeno z družbenoekonomskim sistemom. Odvisnost pa seveda ni le enosmerna. Tudi razvoj organizacijskih načel, ki so naravnana k večji učinkovitosti in uspešnosti pri namenskem sodelovanju ljudi ter uporabi in izrabi proizvajalnih sredstev, je in bo imel svoj vpliv na nadaljnji družbeni razvoj in spreminjanje družbene zavesti ljudi kot nosilcev tega razvoja (Mihelčič, 1993, 33). Vsaka zgodovinska stopnja je imela svoje prevladujoče vrednote, ki jih je neusmiljeno vsiljevala vsem posameznikom in združbam, delujočim v nekem okolju. Vrednote so najprej skupaj s svečeniki različnih verstev vsiljevali vladarji, nato pa nosilci gospodarskih aktivnosti (isti avtor, prav tam). Tim Hindle (1994, 3) pa pravi, da je tudi menedžment podvržen modi. Od etosa časa je odvisno, katerim vidikom, pripisujemo večji pomen.

Nesporno je, da je zlasti obdobje po drugi svetovni vojni obeleženo s širokim prodorom demokracije in humanizma na vsa področja družbenega življenja, kar je vsekakor pomembno vplivalo tudi na razvoj participativnega menedžmenta. Zlasti za Evropo je, kot bomo videli kasneje, značilno, da so pod temi vplivi nastajale zakonodaje o delavski participaciji celo prej, preden je ideja o široko zasnovanem participativnem menedžmentu dozorela znotraj organizacijske teorije. Odtod tudi naziv "industrijska demokracija". V zadnjem času pa je v tem smislu zaznaven zlasti močan vpliv trendov razvoja družbene zavesti v razvitih državah v smeri

prizadevanj za vsestransko izboljševanje "kakovosti življenja" na vseh področjih in v tem okviru seveda tudi za izboljševanje kakovosti delovnega življenja.

b)

Zlasti fenomen japonskega gospodarskega čudeža je opozoril na to, da je organizacijska kultura v veliki meri determinirana tudi s **kulturo konkretnega okolja oziroma z nacionalno kulturo**. Prav ta fenomen je tudi spodbudil številne raziskovalce k proučevanju pomena nacionalne kulture za organizacijsko kulturo. Vila (1994, 350) v zvezi s tem navaja rezultate različnih raziskav, s katerimi so bile ugotovljene številne značilnosti različnih nacionalnih kultur, ki tako ali drugače vplivajo na organizacijsko kulturo, kot naprimer: odnos do dela (Johns); pojmovanje časa - monokromatični in polikronični čas, vera, način sklepanja sporazumov (Edward Hall); t. i. distanca moči, izogibanje negotovosti, individualizem - kolektivizem in "moškost - ženskost" (Goert Hofstede). Mnoge od teh so še posebej pomembne prav z vidika oblikovanja odnosa do participativnega menedžmenta v določenem okolju.

c)

Politične stranke in sindikati so imeli (in še imajo) v nekaterih okoljih zelo pomemben vpliv na nastanek in razvoj sistema delavske participacije, kar je značilno predvsem za evropske države. Kavčič (1993, 67) tako v zvezi z nemškim sistemom delavske participacije opozarja na rezultate številnih proučevanj, ki kažejo, da organi participacije v podjetjih uspešno delujejo le, če imajo širšo zunanjo, politično, organizacijsko, marsikdaj pa tudi politično in strokovno podporo. Takšno podporo jim najpogosteje zagotavljajo sindikati, redkeje pa tudi politične stranke. Sindikati kot najširša organizacija zaposlenih, ki je javno priznana, razpolagajo z mehanizmi, ki lahko spodbujajo dejavnost participacije v vsakem podjetju. Kohl H. (1955, 41) pa posebej poudarja pomen zmerne konzervativne vlade pod vodstvom kanclerja Konrada Adenaurja ter zveznega parlamenta za nastanek nemškega zakona o soodločanju iz leta 1951. Kasnejši impulzi razvoja tega sistema pa so prihajali iz politike zlasti v času vladavine nemške socialdemokracije.

d)

Znanstveno-tehnološki razvoj je vsekakor zelo pomemben dejavnik razvoja participativnega menedžmenta in s tem različnih sistemov delavske participacije. Zlasti najzahtevnejše moderne tehnologije (robotika, informacijsko-komunikacijske tehnologije itd.) enostavno ne prenesejo več starega tipa menedžmenta, ki je zanemarjal pomen človeškega dejavnika. Za upravljanje s temi tehnologijami je namreč potreben visoko usposobljen strokovni kader, ki mu je potrebno pri delu omogočiti najvišjo stopnjo svobode in kreativnosti. Istočasno pa ta kader pričakuje in zahteva povsem drugačen tretman v sistemu generalnega upravljanja organizacij, kot ga je bila pripravljena omogočiti klasična teorija o organizaciji in menedžmentu, kar predstavlja močan interni faktor napetosti in pritiska v smeri širjenja sistema participacijskih pravic zaposlenih.

e)

Mednarodne organizacije s svojimi študijami in dokumenti imajo lahko pomemben spodbujevalen in usmerjevalen vpliv na razvoj sistemov delavske participacije v svetu.

Na mednarodni ravni so razmeroma hitro reagirali na izzive, ki jih je pomenilo uveljavljanje različnih oblik delavske participacije v nekaterih državah (Končar, 1993, 6). Na prvem mestu velja omeniti Mednarodno organizacijo dela (MOD). Če odmislimo tiste njene norme, ki se

nanašajo na sodelovanje delavcev prek sindikatov - gre zlasti za kolektivno pogajanje - je v zvezi s tem treba omeniti, da je bilo leta 1952 sprejeto *priporočilo št. 94 o sodelovanju na ravni podjetja.* Na dokaj splošen način je predvidelo ukrepe za pospeševanje posvetovanja in sodelovanja med delodajalci in delavci na ravni podjetja, ki naj bi zaobseglo vsa vprašanja, ki so v skupnem interesu obeh strani, ne bi pa se nanašalo na vprašanja, ki so običajno predmet kolektivnega pogajanja ali pa so predmet drugih postopkov določanja delovnih razmer. Priporočilo je bilo leta 1960 dopolnjeno s *priporočilom št. 113 o posvetovanju na industrijski in na nacionalni ravni*, ki je predvidelo vzpostavitev posvetovanja in sodelovanja med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni. Uveljavitev spoznanja, da je za učinkovito poslovanje podjetij zelo pomembno medsebojno razumevanje in zaupanje med vodstvom podjetij in delavcev, je pomenilo leta 1967 sprejeto *priporočilo št. 129 o obveščanju v podjetju*. Končno velja omeniti še *priporočilo št. 130 o proučitvi pritožb v podjetju* iz leta 1967. O posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki je govor tudi še v nekaterih drugih normah Mednarodne organizacije dela, med njimi pa sta zlasti pomembna leta 1982 sprejeta *konvencija št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na iniciativno delodajalca in istoimensko priporočilo št. 166.*

Zelo pomembno vlogo v obravnavanem smislu od mednarodnih organizacij igrata tudi Evropska unija in Svet Evrope, katerih dokumente, ki se nanašajo na problematiko razvoja delavske participacije, bomo ne kratko predstavili v poglavju o evropskih modelih delavske participacije.

8. Celovit model participativnega upravljanja v sodobnem podjetju

Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (soupravljanje) pa je samo ena izmed pojavnih oblik participativnega modela menedžmenta. Poleg tega v svetu v ta namen že dolgo razvijajo še dve drugi obliki organizacijske participacije (udeležbe) zaposlenih, ki ju sicer poznamo tudi pri nas, in sicer:

1) finančno participacijo zaposlenih pri dobičku oziroma poslovnem uspehu (profit sharing);
2) lastniško participacijo zaposlenih v podjetju (notranje delničarstvo).

Celovit sistem različnih možnih vrst organizacijske udeležbe (participacije) zaposlenih v podjetju je prikazan v tabeli 2.

Strokovne ugotovitve kažejo, da vse tri navedene vrste organizacijske participacije zaposlenih pozitivno učinkujejo v smeri večje poslovne uspešnosti sinergetsko (ob vzajemni podpori in s povečanim končnim učinkom), zaradi česar jih je vsekakor **priporočljivo razvijati v podjetju vse hkrati.** Kljub vsemu pa lahko rečemo, da je participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju na temelju dela (sodelovanje pri upravljanju) primarna, ostali dve vrsti participacije pa sta dopolnilni obliki organizacijske participacije zaposlenih. Pozitivno učinkovanje prve v smislu zgoraj navedenega osnovnega poslovnega cilja je namreč nesporno znanstveno dokazano tudi v primeru, če ni kombinirano z ostalima dvema, medtem ko za ostali dve samostojno (brez kombinacije s prvo) učinkovanje v tem smislu še ni empirično ugotovljeno.

Če s pojmom participativno (udeležbeno, sodelovalno) upravljanje razumemo vse vrste participacije (udeležbe) zaposlenih poleg participacije pri odločanju, kakor tudi izgrajevanje

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">PARTICIPACIJA</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>PRI UPRAVLJANJU
(aktivna)</td><td>PRI POSLOVNEM USPEHU
- DOBIČKU (pasivna)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">UPRAVLJANJE</td><td rowspan="2">MANAGERSKO</td><td colspan="2">IZ NASLOVA DELA</td><td rowspan="3">ZAPOSLENI
LASTNIKI</td></tr>
<tr><td>1. individualna
(soodločanje pri delu oziroma iz dela)
2. kolektivna
(soodločanje o skupnih zadevah na podlagi dela)</td><td>finančni delež
na
podlagi dela</td></tr>
<tr><td rowspan="2">LASTNIŠKO</td><td colspan="2">IZ NASLOVA KAPITALA</td></tr>
<tr><td>soodločanje v skupščini
po kapitalskem principu
(ena delnica en glas)</td><td>finančni delež na
podlagi vloženega
kapitala (števila delnic)</td><td>ZUNANJI LASTNIKI</td></tr>
<tr><td colspan="2">soodločanje v skupščini
po kapitalskem principu
(ena delnica en glas)</td><td>delež na podlagi
vloženega kapitala
(števila delnic)</td><td></td></tr>
</table>

Tabela: *Celovit sistem različnih možnih vrst organizacijske udeležbe (participacije) zaposlenih v podjetju*

vseh potrebnih pogojev (podpornih mehanizmov) za njihovo izvajanje, govorimo o t. i. **celovitem (integralnem) modelu participativnega upravljanja**, ki ga grafično ponazarja slika.

S pojmom **"podporni mehanizmi"** označujemo različne aktivnosti, ukrepe in sredstva, ki služijo učinkovitejšemu uresničevanju primarnega, posredno pa tudi dopolnilnih sistemov participacije, ali pomenijo le-tem celo nujno predpostavko, brez katere ne morejo v nobenem primeru delovati (npr. participativno komuniciranje). Konkretno imamo v mislih tri takšne mehanizme, in sicer:

a) oblikovanje participativne organizacijske strukture (devertikalizacija, decentralizacija in deformalizacija organizacije),

b) participativno komuniciranje in vodenje,

c) oblikovanje participativne organizacijske kulture.

Žal pa glede na omejen obseg v okviru te razprave pomena posameznih navedenih mehanizmov za razvoj in funkcioniranje participacije zaposlenih ne bo mogoče podrobneje razčleniti.



Slika: *Celovit model participativnega upravljanja (menedžmenta)*

Participativni način upravljanja podjetja seveda ne more biti "alfa in omega" poslovne uspešnosti. Če "top menedžment" naprimer postavi napačno poslovno strategijo in cilje, ali če ni zagotovljena ustrezna tehnologija in podobno, seveda še tako visoko razvit model participativnega upravljanja ne more zagotoviti uspešnega delovanja organizacije in uresničevanja njenega poslanstva. Nedvomno pa je lahko eden izmed zelo pomembnih kamenčkov v mozaiku, ki tvorijo uspešno podjetje.

Gornja teoretična razprava ima en sam cilj, to je prispevati k čim hitrejši uveljavitvi pravilnega razumevanja pravega teoretičnega bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, kakršnega na podlagi zakona iz leta 1993 uvajamo tudi v Sloveniji. Če bodo tako menedžerji kot tudi delavci ta sistem razumeli v opisanem smislu, bo lahko njegovo uresničevanje v praksi obojim prineslo pomembne koristi. Slabo pa bo, če bodo še vnaprej prevladovale uvodoma navedene napačne tovrstne predstave.

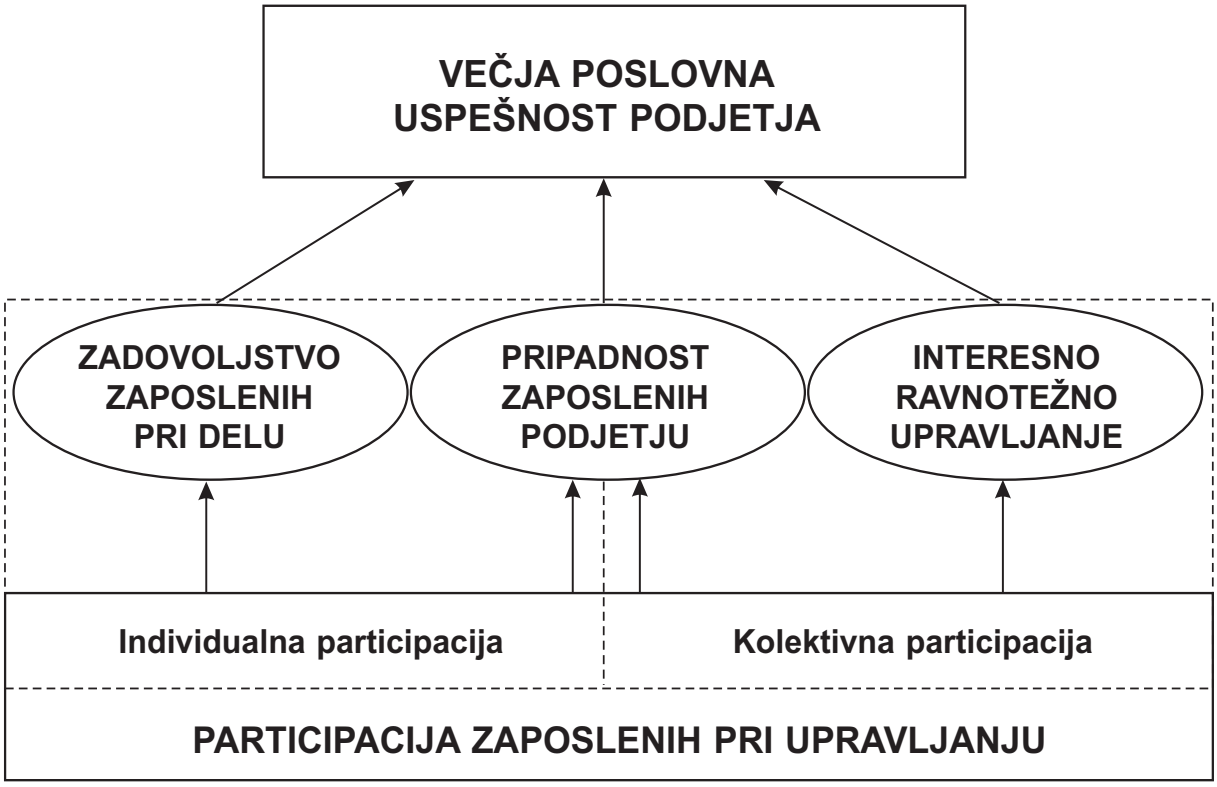
III. INDIVIDUALNA (NEPOSREDNA) IN KOLEKTIVNA (PREDSTAVNIŠKA) PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU

Glede na način uresničevanja participacijskih pravic v podjetju torej ločimo dve vrsti participacije zaposlenih, in sicer:

1. *individualno (neposredno) in*
2. *kolektivno (predstavniško),*

ki skupaj tvorita celoto v procesu uresničevanja temeljnih ciljev participativnega upravljanja, ki naj bi v končni posledici zagotovilo večjo poslovno uspešnost podjetja.

Individualna participacija pomeni možnost neposrednega vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje različnih odločitev v poslovnem procesu (opomba: zato jo imenujemo tudi neposredna participacija), **kolektivno** pa se zaposleni vključujejo v proces poslovnega odločanja posredno preko t. i. delavskih predstavništev v podjetju (svet delavcev, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor).



Slika: *Učinki individualne in kolektivne participacije zaposlenih v podjetju*

Povsem razumljivo je, da je sodelovanje posameznikov pri odločanju v procesu dela in poslovanja v podjetju lahko omejeno le na tehnološko-organizacijska vprašanja, povezana s konkretnim delovnim mestom in njihovo ožjo organizacijsko enoto (vsebina ter obseg dela in organizacija delovnega mesta, potek delovnega procesa v enoti, izboljšave v tehnologiji dela, medsebojni odnosi, inovacijski predlogi itd.). V proces oblikovanja in sprejemanja pomembnejših poslovnih odločitev, ki zadevajo podjetje kot celoto, pa se seveda zaposleni kot posamezniki ne morejo vpletati, ampak se v ta proces lahko v skladu z zakonom vključujejo le kolektivno, torej preko izvoljenih delavskih predstavništev v podjetju. Lahko torej rečemo, da se individualna (neposredna) participacija zaposlenih odvija na ravni delovnega mesta, kolektivna (predstavniška) pa na ravni podjetja kot celote.

1. Razvijanje individualne (neposredne) participacije v praksi

1.1. Splošno

Z individualno (neposredno) participacijo torej razumemo tiste oblike in načine sodelovanja zaposlenih pri poslovnem odločanju, ki jih zaposleni uresničujejo **kot posamezniki pri svojem delu**. Gre za najrazličnejše prijeme, s katerimi skuša sodobna organizacijska praksa spodbuditi zaposlene za vključevanje v poslovno odločanje pri oblikovanju in izvajanju delovnega procesa ter ustvariti pogoje za njihovo kreativno in inovativno delo s ciljem kapitalizacije vseh njihovih sposobnosti.

Razvijanje različnih oblik individualne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju je za dosego temeljnih ciljev participativnega upravljanja (menedžmenta) najmanj enako pomembno kot razvijanje kolektivnih oblik delavske participacije. Brez širokih možnosti individualne participacije zaposlenih v poslovnem procesu namreč ni mogoče zagotavljati njihovega zadovoljstva pri delu in z delom, maksimalnega sproščanja vseh delovnih in ustvarjalnih potencialov posameznikov ter ustvarjanja pripadnosti zaposlenih podjetju oziroma identifikacije z njegovimi poslovnimi cilji, kar vse sodi med temeljne cilje sodobnega participativnega upravljanja podjetij.

Razvoj participacije zaposlenih na individualnem nivoju je namreč izjemnega pomena za zadovoljevanje različnih potreb človeka v sferi dela (zlasti osebnostnih ter societalnih) in preko tega za produktivno angažiranje celotnega človeškega potenciala v podjetju. Teorija participativnega menedžmenta namreč izhaja iz (znanstveno že zdavnaj nesporno dokazanega) spoznanja, da človek ni *"homo oeconomicus (ekonomski človek)"*, ki dela le zato, da bi zaslužil za življenje, ampak kot ustvarjalno in družbeno bitje z delom **poleg ekonomskih oziroma materialnih** zadovoljuje tudi številne **osebnostne in societalne potrebe** (samopotrjevanje, osebni razvoj, spoštovanje, pripadnost skupini, varnost, samouresničevanje itd.). Višja kot je stopnja zadovoljevanja potreb zaposlenih v sferi dela (to pa še zdaleč ni le plača kot je to učila klasična teorija menedžmenta), večje je njihovo zadovoljstvo, s tem pa tudi prizadevnost pri delu in pripadnost podjetju ter ugodnejši so preko tega učinki na poslovno uspešnost podjetja.

Bistvo razvijanja individualne participacije zaposlenih je torej v tem, da je vsakemu posamezniku omogočena čim večja avtonomija pri opravljanju lastnega dela in možnost vplivanja na potek poslovnega procesa vsaj v ožji delovni enoti. **Človek, ki nima možnosti niti pri svojem lastnem delu odločati o ničemer, s svojim delom in položajem v podjetju zanesljivo ne**

more biti zadovoljen, podjetje pa seveda v takem primeru ne more računati na njegovo pripadnost.

Pravno gledano se individualna participacija zaposlenih manifestira skozi različne pravice, ki so priznane zaposlenim v delovnem procesu. Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju individualne participacijske pravice zaposlenih ureja v **določbi 88. člena**, ki pravi, da ima vsak delavec kot posameznik pravico:

a) do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,

b) biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,

c) povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,

d) zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine zakona o soupravljanju.

Organizacijska stroka pa seveda razvoja individualne participacije zaposlenih ne omejuje zgolj na vprašanje njihovih takšnih ali drugačnih normativnih pravic v delovnem procesu, ampak si prizadeva zaposlene tudi dejansko aktivirati v smislu njihovega zares čim bolj kreativnega sodelovanja v delovnem procesu. Danes sta v svetu v tem smislu uveljavljena v glavnem dva pristopa, ki spodbujata in omogočata uveljavljanje individualne participacije zaposlenih, in sicer:

a) **razvijanje različnih oblik t. i. participativnih skupin in timske organizacije dela;**
b) **različne metode t. i. bogatitve dela (job enrichment) in pospeševanja kreativnosti zaposlenih.**

1.2. Participativne skupine in teamska organizacija dela

Proučevanje organizacijskih skupin je vsekakor zelo pomemben sestavni del organizacijske znanosti. Že s **Hawthorne eksperimentom**, ki ga nekateri označujejo kot najpomembnejši industrijski eksperiment vseh časov, je bilo namreč nesporno ugotovljeno, da ima skupina velik vpliv na ljudi in njihovo organizacijsko vedenje. Pravzaprav lahko rečemo, da celotna organizacija temelji na skupinskem delu ljudi (članov, delavcev), ki jo sestavljajo. Zato ni čudno, da so mnoga raziskovanja posvečena iskanju rešitev za organiziranje uspešne skupine. Pri tem se proučujejo različni skupinski pojavi in značilnosti vedenja skupine, ki vplivajo na njeno organizacijsko uspešnost (vedenjske norme, vloge, velikost skupine, skupinska demografija, fenomen konformizma in skupinskega mišljenja, kohezija skupine itd.). Z vidika naše razprave pa je seveda posebej zanimiva predvsem teorija in praksa participativnih skupin, ki jih Vila (1994, 125) imenuje tudi "samostojno organizirajoče se skupine". S pojmom "participativne skupine" imamo v mislih **različne formalne in neformalne organizacijske skupine z visoko stopnjo avtonomije odločanja v organizaciji, ki temelji na aktivnem vključevanju vseh članov skupine v proces sprejemanja odločitev znotraj skupine.** Gre torej za teame (beri: time).

V navedenem smislu je namreč treba ločevati med skupinami in teami. Literatura poudarja, da so funkcionalne razlike med delovno skupino in teamom predvsem v tem, da člani teama sodelujejo pri izvajanju določenih nalog (npr. oblikovanje ciljev, planiranje,

organiziranje itd.) za razliko od članov skupine, ki pri navedenih nalogah ne sodelujejo. Kvalitativne razlike so po mnenju nekaterih avtorjev očitne. Celoten proces izvajanja dela v teamu poteka veliko učinkoviteje kot v skupini. Pozitivne razsežnosti teamskega dela in teamske organizacije so predvsem:

- večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;
- boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog;
- izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca;
- zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa.

Danes je ideja o participativnih skupinah v svetu širše uveljavljena predvsem v obliki t. i. **avtonomnih delovnih skupin**. Te so vpeljali v mnogih podjetjih v Ameriki, Evropi in še posebej široko na Japonskem, kjer celotna nacionalna kultura v bistvu temelji na skupinski koheziji, soodločanju, harmoniji itd. V Evropi so se že v 20-tih letih pojavile prve oblike in zametki delovnih skupin pri ***Daimler Benzu***. Svoj pravi razmah so (delno) avtonomne delovne skupine dobile v začetku 50-ih let, ko so jih na pobudo Tavistock Instituta iz Londona poskusno vpeljali v ***angleška rudarska podjetja***. Posebej poznan je zlasti primer švedske tovarne ***Volvo***, kjer so v 70-ih letih projektirali nove montažne linije na osnovi polavtonomnih delovnih postaj, kjer mora skupina delavcev opraviti celo vrsto operacij. Sami odločajo o notranji razporeditvi dela, o nabavah materiala, naročilu sestavnih delov in o drugih zadevah, povezanih z njihovim delom. Precej dobro imajo avtonomno skupinsko delo razvito tudi ***v Siemens AG in v nekaterih drugih večjih nemških tovarnah (npr. Volkswagen)***.

Nemški organizacijski teoretik Robert Grob avtonomno skupinsko delo definira takole: *"Za avtonomno skupinsko delo gre takrat, kadar pregledno število sodelavcev prevzame funkcijsko in prostorsko področje nalog, ki ga more obvladati samo skupno v okviru nadrejenih ciljnih zahtev".* Pri tem poudarja, da se avtonomne delovne skupine med seboj lahko močno razlikujejo tako po sestavi (število članov, kvalifikacijska struktura itd.) kot tudi po stopnji avtonomije. "Enotne strukture" avtonomnih delovnih skupin ni. Sestav skupine mora v prvi vrsti ustrezati zahtevam samega dela, takoj nato pa tudi kvalifikaciji in motiviranosti delavcev. Stopnja avtonomije pa mora izhajati iz tehničnih, organizacijskih in ekonomskih pogojev. Kot primere **kriterijev avtonomnosti** navaja pristojnosti odločanja delovne skupine o:

- *razdeljevanju dela znotraj skupine*
- *izbiri različnih (dopustnih) delovnih metod*
- *sestavi skupine*
- *notranjem vodenju*
- *materialni preskrbi in odpremi*
- *upoštevanju terminov in količin*
- *odgovornosti za kakovost*
- *dolžini delovnega časa (začetek in konec)*

- *razporeditvi in dolžini odmorov.*

V večjem ameriškem podjetju Johnsonville Food avtonomne delovne skupine (teami) naprimer izvajajo **naslednje pristojnosti**:

- *vsak team pridobiva, ocenjuje in odpušča svoje člane*
- *člani teama redno pridobivajo nove spretnosti in po potrebi izobražujejo drug drugega*
- *team sprejme, upošteva in regulira svoj proračun*
- *team izdela predlog investicijskih vlaganj*
- *team izvaja nadzor kakovosti in rešuje probleme*
- *team stalno izboljšuje vsak proces ali proizvod*
- *team predlaga in razvija prototipe možnih novih proizvodov, embalaže in drugih sestavin*
- *team razvija in nadzoruje standarde za produktivnost in kakovost*
- *team sodeluje pri strateških projektih podjetja.*

Pri oblikovanju avtonomnih delovnih skupin je treba upoštevati **princip prostovoljnosti in primernih sposobnosti**. Vsi delavci niso pripravljeni delati v skupinah, uspešno skupinsko delo pa zahteva pripravljenost za udeležbo, prav tako pa tudi pravico, da se delavce na lastno željo vrne na stara delovna mesta. Vsi delavci tudi niso zmožni za skupinsko delo in nimajo sposobnosti za teamsko delo. Pri izbiri sodelavcev skupine je treba paziti tako na zahtevano primernost kot tudi na medsebojno "harmonijo". Iz teh razlogov je samo del sodelavcev v podjetju pripravljen in primeren za skupinsko delo.

Za dobro funkcioniranje avtonomne delovne skupine je izredno pomembna uveljavitev **principa participativnega vodenja.** Avtonomne skupine z večjo stopnjo svobode, kot jo imajo posamična delovna mesta, zahtevajo drugačen način vodenja na vseh ravneh. Posebno se spremeni vloga mojstra, ki mora spoštovati in pospeševati avtonomijo skupine. Namesto kontrole poteka dela je primernejša kontrola učinkov. Vodstveni delavci postanejo bolj generalisti, prevzemajo naloge usklajevanja, personalnega vodenja ter spremljanja nalogov. Zato jih je treba na takšno vlogo skrbno pripraviti pred začetkom uvajanja avtonomnih delovnih skupin.

Zlasti na Japonskem so se kot posebna oblika participativnih skupin močno razvili in razmahnili t. i. **krožki kvalitete**. Idejo krožkov kvalitete, ki sicer izvira iz Amerike, je dokončno razvil japonski strokovnjak dr. Kaoru Ishikawa v začetku šestdesetih let. V tem času je namreč ameriški matematik Edward Deming, avtor pomembnih statističnih metod kvalitete, lansiral idejo o proizvodnji brez napak (zero defect production), v okviru katere bi morala podjetja razglasiti, da ne bodo tolerirala napak v proizvodnji. To pomeni, da niso sprejemljivi nikakršni izdelki z napako, nikakršni slabo izdelani izdelki. Idejo so na Japonskem vsestransko sprejeli, sprejemajo pa jo tudi nekatera ameriška podjetja. Za njeno realizacijo je dr. Ishikawa predlagal oblikovanje t. i. krožkov kvalitete, ki naj bi funkcionirali na podlagi samoorganizacijskih načel. Delavci naj bi prostovoljno oblikovali skupine po 10 do 20 članov, ki se bodo sestajale (v prostem času), da bi razpravljale o problemih kvalitete s področja, na katerem delajo, ter predlagale rešitve vodstvu podjetja.

Ideja je bila izjemno dobro sprejeta in se je pričela realizirati v zelo kratkem času v industrijskih podjetjih po vsej Japonski. Krožke kvalitete kot prostovoljne in neformalne skupine so

vsestransko podprla tudi vodstva podjetij. Po eni strani so jim zagotovila vse potrebne materialne in druge pogoje za delo, po drugi strani pa so zelo resno in odgovorno reagirala na predloge teh krožkov ter tekoče odrejala ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja. Konec 70-ih let so bile ideje krožkov kvalitete prenesene tudi v Evropo. Vsekakor pa je res, da krožki kvalitete v opisani obliki verjetno lahko funkcionirajo le v specifičnih japonskih kulturnih razmerah.

Ameriška inačica "proizvodnje brez napak" in krožkov kakovosti se je za razliko od japonskih krožkov kvalitete razvila v obliki formalnih skupin, ki delujejo v okviru formalne organizacijske strukture. Vodja skupine je delovodja delavnice ali drug vodilni delavec, če se takšna skupina formira na določenem oddelku. Če je oddelek prevelik, se skupina razdeli na podskupine. Skupina se lahko sestane tudi med delovnim časom, ker je tako ali tako pod nadzorom vodstva. Če se sestaja v prostem času, se članom izplača nadomestilo. Skupina ne izbira sama ciljev in tem, temveč prevzema cilje, ki izhajajo iz ciljev podjetja. Skupina na osnovi tega definira podcilje, ki jih rešuje kot npr. problematiko zmanjševanja stroškov, uvajanja novih metod in tehnik dela, izboljšanje nekega procesa ipd. (Vila, 1994, 129).

Japonske male avtonomne skupine, kot jih imenuje Vila, so oblikovane (primer: Gumarska industrija Tokai) po principu Likertove "organizacije povezujočih žebljičkov". Formirane so od najnižjih ravni organizacije do samega direktorja podjetja, vodja skupine nižjega ranga pa je član skupine višjega ranga in tako vse do vrha hierarhične piramide organizacije. Področje, ki ga avtonomna skupina obdeluje, je vnaprej določeno. Najpogosteje je to problematika vzdrževanja strojev v okviru znanega japonskega sistema "totalno produktivnega vzdrževanja", ki se zgleduje po načelih "proizvodnje brez napak". Znano pa je, da se lahko takšna "trikotna organizacija" formira za obdelavo kakršnegakoli problema. V proizvodnji je to lahko doseganje dobavnih rokov, v banki način skrajševanja vrst pred okenci ipd. Cilji podjetja se spuščajo po hierarhiji skupin in vsaka določena skupina dobi določene teme, ki jih mora obdelati in predlagati rešitve. Na ta način so v reševanje določene problematike pritegnjeni vsi zaposleni v podjetju, od vrhovnega vodstva do najnižjih izvajalcev, kar pri mnogih podjetjih na Japonskem daje izredne rezultate. Tudi male avtonomne skupine pa so za razliko od krožkov kvalitete del formalne organizacijske strukture.

V kategorijo participativnih skupin kot posebnih oblik individualne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju bi lahko uvrstili predvsem še **japonske »jišu-kanri« skupine**, kakršne razvijajo zlasti v Nipponu, **R & R skupine** (rights & responsibilities – pravice in obveznosti), ki jih poznajo zlasti v Veliki Britaniji in ZDA in so namenjene doseganju organizacijske socializacije in aktivnega vključevanja zaposlenih v poslovanje podjetij, ter razne **izobraževalne skupine** in **skupine za informiranje**, ki jih prav tako razvijajo v nekaterih naprednih podjetjih v svetu. Nekateri avtorji pa v to kategorijo uvrščajo tudi različne **projektne, menedžerske in medfunkcijske teame**.

Na zgoraj opisanih principih je mogoče v organizaciji uveljaviti tudi raznovrstne druge oblike participativnih skupin, bodisi na prostovoljni podlagi in neformalno (npr. krožki za izboljšanje kvalitete delovnega življenja) bodisi kot sestavni del formalne organizacijske strukture. V vsakem primeru pa takšne organizacijske skupine predstavljajo pomemben element participativnega upravljanja podjetij.

1.3. Bogatitev dela (job enrichment) in pospeševanje kreativnosti zaposlenih

Oblikovanje dela v podjetju mora biti, kot pravita avtorja S. Treven in Š. Kajzer (1996, 87), usmerjeno predvsem v povečanje: (1) različnih spretnosti, (2) skladnosti nalog, (3) pomembnosti nalog, (4) avtonomnosti in (5) povratne zveze. Le tako bodo zaposleni lahko opravljali bolj zahtevna dela ter pridobili večji občutek odgovornosti in večjo povratno zvezo.

V strokovni literaturi lahko zasledimo zlasti pet osnovnih strategij za oblikovanje dela, s katerimi povečamo motivacijski potencial zaposlenih, in sicer:

1) Vertikalno razporejanje odgovornosti. Delo je potrebno obogatiti z razporejanjem (delegiranjem) odgovornosti z višjih ravni organizacije. Ta način porazdelitve vpliva na večjo odgovornost zaposlenega za opravljeno delo in s tem večjo stopnjo samokontrole, prinaša pa tudi druge pozitivne učinke, ki smo jih natančneje obravnavali že v poglavju o decentralizaciji organizacije kot pogoju za participacijo.

2) Združevanje nalog. Manjše naloge je potrebno združevati v večje, bolj kompleksne naloge. Z združevanjem nalog lahko povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog.

3) Oblikovanje naravnih delovnih enot. Naloge je potrebno razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi znotraj iste enote. S tem se razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog.

4) Oblikovanje povezav s klienti. Če je mogoče, je potrebno povezati delavca s kupci izdelka oziroma storitve ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. Z oblikovanjem takšne povezave se izboljša različnost spretnosti, avtonomnost in povratna zveza.

5) Vzpostavljanje poti za povratno zvezo. Izbrati je mogoče dva načina povratne zveze. Prvi se nanaša na ocenitev izvedbe na temelju samega dela, medtem ko drugi izhaja iz nadzornika ali iz poročil o kakovosti izvedbe.

Kreativnost je v bistvu proizvodnja novih idej in podlaga za inovacije. Vsaka nova ideja še ni inovacija, vendar pa brez kreativnosti inovacije niso možne. Za organizacijo, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, je značilna usmerjenost na kreativnost in sposobnosti vsakega posameznika v podjetju.

Predlogi in pobude zaposlenih ter proces zbiranja njihovih idej so izrednega pomena za učinkovitost celotnega podjetja. Zato vsako podjetje, ki se tega zaveda in zato podpira pobude zaposlenih, opredeljujejo predvsem naslednje značilnosti:

1. zaposleni so seznanjeni z dejavniki, od katerih je odvisna uspešnost njihovega podjetja;
2. zaposleni vzdržujejo povezave s klienti;
3. veliko finančnih sredstev nameni za izobraževanje;
4. podpira teamsko delo;
5. upošteva predloge, ki se nanašajo na "kakovost delovnega življenja", kot npr. več prostora za parkiranje, raznolikost hrane v restavraciji podjetja itd.;
6. izobražuje zaposlene za pridobivanje novih idej;
7. upošteva in uresniči predloge zaposlenih v najkrajšem možnem roku;

8. zagotavlja priznanja in nagrade zaposlenim za njihove "zlate"ideje, kot npr. večerja z vodjo oddelka, nalivno pero, buteljka vina, steklenička parfuma itd.

9. usmerja pozornost na obseg idej zaposlenih, kar je še posebej značilno za japonska podjetja, v katerih prejmejo povprečno po 17 idej od vsakega zaposlenega na leto;

10. prouči vsako idejo in nadzoruje izvajanje programa predlogov.

V nekaterih podjetjih so v zgoraj opisanem smislu uvedli tudi posebne "nabiralnike" za pobude in predloge zaposlenih.

2. Pojavne oblike kolektivne participacije zaposlenih pri upravljanju v svetu

Ko govorimo o pojavnih oblikah participacije zaposlenih v svetu, imamo običajno vedno pred očmi predvsem različne oblike t. i. kolektivne participacije. To je tudi razumljivo, kajti glede t. i. individualne participacije v tem smislu ni velikih razlik. Pri tej gre v glavnem za splošno znane in povsod uporabljane prijeme, ki smo jih obravnavali zgoraj. Bolj kot glede načina in oblik uresničevanja zato eventualne razlike nastajajo le v obsegu oziroma intenzivnosti tovrstne participacije, ki jo uveljavljajo v posameznih okoljih. Iz teh razlogov se v tej razpravi, razen v zvezi s prikazom razvoja celotnega sistema delavske participacije v Ameriki in na Japonskem, z vprašanji praktičnega uresničevanja individualne participacije ne bomo več posebej ukvarjali, ampak bo nadaljnja razprava namenjena predvsem uresničevanju kolektivnih sistemov participacije zaposlenih. Z njimi, kot že rečeno, zaposleni sodelujejo pri odločanju o skupnih zadevah organizacije, se pravi o pomembnejših ekonomskih, organizacijskih in kadrovsko socialnih vprašanjih v podjetju.

2.1. Terminologija

Kot že rečeno, bo predmet našega nadaljnjega proučevanja le participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju v zvezi z delom. Za to vrsto (sistem) participacije se v literaturi uporabljajo zelo različni izrazi, ki so, ali pa tudi ne, sinonimi (soznačnice). Na to smo sicer opozorili že v predgovoru, tokrat pa še nekoliko natančneje.

Najširšo vsebino označuje izraz "**sodelovanje delavcev (zaposlenih) pri upravljanju**", ki zajema prav vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost te udeležbe oziroma na stopnjo participativnosti - od pravice zaposlenih, da so obveščeni o vseh pomembnejših ekonomskih vprašanjih (pasivna oblika udeležbe) kot najnižje stopnje participativnosti, do enakopravnega soodločanja zaposlenih preko soglasja k odločitvam menedžmenta ali celo samostojnega odločanja o določenih zadevah kot najvišje stopnje participativnosti. Mednarodno uveljavljen izraz, ki se uporablja kot sinonim za sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v najširšem smislu, je tudi "**delavska participacija**". Pogosteje se uporablja predvsem zato, ker je krajši in primernejši za uporabo, zlasti v govorni obliki. Pri nas se je za isti pojem v praksi uveljavil tudi izraz "**delavsko soupravljanje**". Težko je reči, ali gre pri tem dejansko za pravi sinonim. Dejstvo pa je, da ga je praksa sprejela, in ni videti razloga, da ga v takšni obliki ne bi po potrebi uporabljala tudi strokovna literatura.

Nikakor pa ne gre za sinonim gornjim izrazom, če govorimo o "**delavskem soodločanju**". Delavsko soodločanje je namreč ožji pojem in označuje samo enega od načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer tistega z najvišjo stopnjo participativnosti, pri katerem izvoljena delavska predstavništva odločajo o določenih vprašanjih povsem enakovredno z menedžmentom (upravo) prek instituta soglasja. V to kategorijo participativnosti pa uvrščamo tudi soodločanje predstavnikov delavcev v organih družbe (predstavništvo delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe. Teoretično je višjo stopnjo participativnosti mogoče doseči le še s "**samoupravljanjem**" na podlagi družbene lastnine, ki pa je, kot vemo, že preživet poskus uvajanja novega sistema upravljanja in totalne ekonomske demokracije. "Samoupravljanje" ali popolnoma samostojno odločanje delavskih predstavništev pride v praksi v poštev le pri sprejemanju generalno manj pomembnih odločitev, ki jih lahko menedžment brez škode prepusti v popolno pristojnost zaposlenim (npr. področje standarda zaposlenih v organizaciji).

Zanimivo razčlenitev obravnavanih pojmov podaja Kyovsky R. (1991, 222) ob predstavitvi pomena nekaterih nemških izrazov za te pojme. Takole jih razvršča:

1. **soupravljanje v širšem smislu besede (Mitbestimmung),** za katerega se uporablja tudi izraz "Mitsprache", zajema dve vrsti soupravljanja:

a) samoupravljanje (Selbstbestimmung), v katerem naj bi odločali samo delavski predstavniki, in pomeni izjemo med drugimi uveljavljenimi modeli soupravljanja;

b) soupravljanje v ožjem smislu besede (Mitbestimmung), za katerega so značilne tele pravice delavskih predstavnikov:

- pravica veta
- pravica dajanja soglasja
- pravica do razlage
- pravica do pobude.

2**. sodelovanje (Mitwirkung)**, v katerem imajo delavski predstavniki pravice

- do obveščenosti
- do protesta
- do zaslišanja
- do dajanja predlogov
- do izražanja mnenj
- do posvetovanja.

Zelo pogosto se za vse oblike sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci, vključno z dejavnostjo sindikatov, uporablja tudi izraz **industrijska demokracija**. Rus V. (1991, 210) pa omenja sindikalno demokracijo, za katero sta značilna pogajanje o kolektivnih pogodbah in zaščita delavcev, tudi posebej. Izraz "industrijska demokracija" poudarja predvsem politično-sociološke razsežnosti delavske participacije.

2.2. Formalizacija sistemov delavske participacije

Pod vplivom različnih uvodoma obravnavanih dejavnikov (glej poglavje «Dejavniki razvoja delavske participacije«) sta se teorija in praksa organizacije in menedžmenta ter s tem tudi sistema delavske participacije razvijala v različnih okoljih različno. Razumljivo je, da obstajajo velike razlike v stopnji razvitosti delavske participacije med industrijsko razvitimi in nerazvitimi deželami. Pa tudi znotraj tabora industrijsko razvitih držav obstajajo velike razlike, in sicer tako v stopnji razvitosti kot tudi v temeljnih značilnostih sistemov delavske participacije, ki jih izgrajujejo v posameznih državah. Čeprav temeljijo na istih teoretičnih izhodiščih, so se pod vplivom prej omenjenih dejavnikov izoblikovali nekateri v osnovi različni pristopi. Tako so sistemi delavske participacije, ki so se razvili v Ameriki, na Japonskem in v Evropi kot najrazvitejših delih sveta, med seboj po glavnih zunanjih značilnostih, kot bomo lahko videli v nadaljevanju, skorajda neprimerljivi.

Velike razlike med omenjenimi tremi sistemi se kažejo predvsem v **stopnji formalizacije delavske participacije**, in sicer:

a) za večji del Evrope (razen dela vzhodne in južne Evrope) velja, da so vsaj temeljni načini in oblike ter pravice delavske participacije tudi formalno urejeni z lokalno državno zakonodajo;

b) v Ameriki sistem delavske participacije ni urejen z zakonodajo, pač pa se različni modeli razvijajo povsem avtonomno znotraj posameznih korporacij;

c) na Japonskem sistem delavske participacije prav tako ni zakonsko reguliran, vendar pa je do te mere vgrajen v specifično japonsko nacionalno in organizacijsko kulturo, da praktično že velja Robbinsova ugotovitev, ki pravi (po Vili, 1994, 346), da sta močna organizacijska kultura in formalizacija v bistvu samo dve različni poti za doseganje istega cilja.

Težko je ocenjevati prednosti in slabosti vsakega od zgoraj navedenih formalnih pristopov. Kot pozitivno plat formalizacije bi morda lahko šteli predvsem dejstvo, da na določen način stimulira in podpira širši razmah delavske participacije. Pri tem pa je treba poudariti, da nastanek tovrstne zakonodaje v Evropi prvotno ni bil toliko pogojen s spoznanji organizacijske teorije kot pa s splošno uveljavljenimi načeli demokratizacije in humanizacije družbenega življenja na vseh področjih, torej tudi na ekonomskem. Velik vpliv na ta del evropskih zakonodaj so vsekakor imeli poleg napredne politične, predvsem socialdemokratske ter krščansko demokratske usmeritve vladajočih strank tudi sindikati s svojimi tovrstnimi zahtevami. To je razvidno tudi iz dejstva, da so bile pomembnejše od njih, zlasti nemška kot najbolj značilen primer široke normativne ureditve delavske participacije, sprejete že v 50-ih in zgodnjih 60-ih letih, ko se je v svetovni organizacijski teoriji ideja o participativnem menedžmentu šele dobro rojevala. Rezultat očitnega **razkoraka med zakonsko predpisano (vsiljeno) industrijsko demokracijo in takrat še prevladujočo tayloristično organizacijsko prakso**, ki še ni sledila prvim teoretičnim zametkom ideje o participativnem menedžmentu, je bil precejšen odpor med delom menedžmenta zoper uveljavljanje "zapovedanega" sistema delavske participacije v praksi. Zato je razvoj delavske participacije v teh državah, ki je obeležen s stalnimi trenji med delodajalci in sindikati glede večjega ali manjšega obsega participacijskih pravic delavcev, doživljal neprestane vzpone in padce.

Značilen primer je Nemčija, kjer tovrstne "vzpone in padce" lahko spremljamo celo skozi razvoj zakonodaje. Zakonodaja s področja delavske participacije je bila sprejemana skozi več etap, in sicer 1951, 1952, 1972, 1974, 1976 in 1989, pri čemer je šlo deloma za noveliranje,

deloma pa za novo urejanje. Skozi celoten razvoj zakonodaje lahko spremljamo bitke med sindikati na eni strani (za širitev pravic) in delodajalci na drugi strani (za oženje participacijskih pravic delavcev). V končnem rezultatu tako lahko zasledimo na eni strani precejšnje "uspehe" sindikatov pri širjenju zakonskih pristojnosti svetov delavcev, vendar pa hkrati tudi "uspehe" delodajalcev pri oženju zakonskih pravic delavskih predstavnikov v nadzornih svetih in njihovem vplivu na imenovanje delavskega direktorja na drugi strani. Tudi za delovanje mnogih svetov delavcev je značilno t. i. "sindikalistično" pojmovanje bistva delavske participacije in funkcij delavskih predstavništev v smislu nekakšnih "zaščitniških" organov delavcev pred zlorabami in izkoriščanjem s strani delodajalcev. Prevladuje nekakšna "borbena" mentaliteta na obeh straneh, se pravi pri delodajalcih in delojemalcih. Gre za t. i. sistem "dobim - izgubim" (poznan iz teorije iger) v odnosih med delodajalci in sindikati. Takšen, v nekem smislu precej anomaličen razvoj delavske participacije (ta ne more biti le ena od oblik razrednega boja) je posledica nenaravnega razvoja tega sistema, ki je bil diktiran s strani države v času, ko ustrezna "participativna zavest" še ni bila dovolj dozorela niti na delojemalski niti na delodajalski (menedžerski) strani.

Situacija se v tem pogledu v Nemčiji, kot ugotavlja Heribert Kohl (1995, 90), bistveno spreminja šele v zadnjem času, ko se uveljavljajo sodobnejši trendi v menedžmentu. Sodobni menedžment zdaj po Kohlu ni več vsevprek nenaklonjen soodločanju zaposlenih, kot je bil poprej, kolikor s tem niso okrnjene podjetniške svoboščine, temveč vidi v tem koristne prednosti. Vzporedno s tem se v zadnjem času nakazuje tudi ustvarjalna ofenziva sindikatov in svetov delavcev, ki želijo ta proces pospešiti s predlogi za zavarovanje interesov delojemalcev. Če se dane možnosti načrtno izkoristijo na ta način, ima soodločanje očitno prihodnost, ugotavlja omenjeni avtor.

Na tem mestu velja posebej opozoriti, da je tudi naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju izdelan po nemškem vzoru, kar sicer ni samo po sebi nič narobe, če ne bo opisanemu nemškemu vzoru sledila tudi naša praksa. Zato je treba že v začetni fazi uveljavljanja zakona posvetiti izobraževanju in usposabljanju delavskih predstavnikov za pravilno razumevanje njihove vloge v sistemu korporacijskega upravljanja veliko pozornost. Predvsem jim je treba jasno razložiti, da sveti delavcev po zakonu niso "borbeni organi", in da ne morejo nadomeščati vloge in funkcij sindikata v podjetju. Seveda pa je na drugi strani enako pomembno tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje menedžerjev.

Ena od nevarnosti normativističnega pristopa k uveljavljanju delavske participacije je torej v tem, da se takšen formalistično vzpostavljen sistem lahko zaradi prenizke stopnje participativne zavesti **v praksi izrodi v nekaj popolnoma drugega**. Druga nevarnost pa je, da **zakonska ureditev postane preveč tog okvir**, ki ne dovoljuje upoštevanja specifičnih okoliščin v posamezni organizaciji glede uporabe najprimernejših oblik in načinov uresničevanja participacije zaposlenih. Tako naprimer naš zakon določa kot dve najpomembnejši obliki delavske participacije poleg sveta delavcev predstavništvo delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe. Nadzorni svet in uprava sta tipična organa upravljanja delniških družb. Kaj pa v drugih oblikah gospodarskih družb, ki nimajo nadzornega sveta in uprave, ampak imajo drugače sestavljene organe upravljanja? In še bi lahko naštevali takšne in podobne dileme, ki se pojavljajo v primeru, ko so oblike delavske participacije univerzalno prepisane z zakonom.

Kljub navedenim in drugim nevarnostim pa je zakonsko reguliran sistem lahko dobrodošla spodbuda hitrejšemu razvoju delavske participacije v posamezni državi. Pogoj pa je, da se vsaj istočasno z uvajanjem zakonsko določenih načinov in oblik participacije zaposlenih načrtno izvaja tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje za participativno upravljanje tako menedžerjev kot tudi izvoljenih delavskih predstavnikov ter sindikalistov in vseh zaposlenih. Zakonska ureditev sistema namreč lahko predstavlja le bolj ali manj primeren organizacijski okvir, ne more pa zagotoviti prave vsebine delavske participacije, ki naj bi služila uresničevanju splošnih ciljev participativnega menedžmenta, to je ustvarjanju pripadnosti zaposlenih in s tem povezanih ugodnih učinkov na uspešnost organizacije. Slednje je neizvedljivo, ne da bi:

- vodilni v podjetjih sistem delavske participacije zavestno tretirali kot obliko učinkovitega participativnega menedžmenta in ne kot neko prisilno koncesijo delavcem na škodo lastne avtoritete, moči in samostojnosti pri odločanju;
- zaposleni presegli "sindikalistično" razumevanje sistema delavske participacije kot mehanizma za širjenje delavskih pravic v borbi z delodajalcem in svoj odnos do delavske participacije oblikovali v smislu razumevanja tega sistema kot mehanizma, s katerim lahko ustvarjalno in konstruktivno prispevajo k istemu (skupnemu) cilju skupaj z menedžerji in lastniki.

V bistvu obstajata torej dve možni poti pri izgrajevanju sistema delavske participacije. Eno pot predstavlja povsem avtonomen razvoj, ki sledi spoznanjem teorije o prednostih participativnega menedžmenta in se prilagaja razmeram v okolju ter je prepuščen vsaki organizaciji posebej. Druga pot pa je formalizacija v obliki zakona, ki organizacijam zapoveduje tako participacijo (kot model menedžmenta) kakor tudi njeno obliko (sistem participacije zaposlenih). Slednji ima, kot rečeno, perspektivo le v primeru istočasnega (pre)oblikovanja participativne zavesti menedžerjev in zaposlenih. Z drugimi besedami: **Ta pristop lahko začne dajati pričakovane pozitivne učinke šele v trenutku, ko uresničevanje participacije zaposlenih za udeležence preneha biti zgolj zakonska obveznost in postane "prostovoljna obveznost".**

Oglejmo si sedaj glavne značilnosti že omenjenih treh sistemov delavske participacije (ameriški, japonski in evropski), ki jih v grobi obliki predstavljamo v nadaljevanju.

2.3. Razvoj participacije zaposlenih v Ameriki (ZDA)

Prav zaradi že omenjenega dejstva, da je za Ameriko (ZDA) značilen popolnoma avtonomen razvoj različnih konkretnih pojavnih oblik participacije zaposlenih na podlagi teoretične ideje o participativnem menedžmentu, je pravzaprav nemogoče govoriti o nekem posebnem "ameriškem sistemu delavske participacije". Država s svojo zakonodajo na to področje namreč neposredno ne posega. Vsekakor pa velja posebej opozoriti na dejstvo, da je za Ameriko značilen nenavadno široko razvejan sistem delavskega delničarstva oziroma notranjega lastništva zaposlenih (preko t. i. ESOP – sistemsko podprtih planov notranjega odkupa podjetij), ki ima seveda močan vpliv tudi na razvoj sodobnih participativnih industrijskih razmerij kot logičnega predpogoja za poslovno uspešnost lastništva zaposlenih. Kot je bilo že uvodoma omenjeno namreč notranje lastništvo zaposlenih, delavsko soupravljanje in »profit sharing« kot tri oblike organizacijske participacije zaposlenih učinkujejo sinergijsko, zaradi česar tudi teorija priporoča njihovo hkratno razvijanje znotraj podjetij.

Nesporno je, da Amerika močno prednjači na področju razvoja teorije o participativnem menedžmentu, medtem ko na področju praktičnega uresničevanja participacije zaposlenih pri upravljanju v povprečju morda celo nekoliko zaostaja za Evropo, kar posebej velja za kolektivne (predstavniške) oblike participacije. Veliko pozornost pa ameriška podjetniška praksa namenja različnim oblikam individualne oziroma neposredne participacije (npr. participativne skupine, participativno komuniciranje vodij, delegiranje pristojnosti in odgovornosti v poslovnem procesu itd.), kjer nedvomno dosega zavidljive uspehe.

Če zasledujemo razvoj teorije participativnega menedžmenta, lahko kmalu ugotovimo, da najpomembnejše teorije in teoretiki sodobnega participativnega menedžmenta v glavnem izvirajo prav iz Amerike. Praksa pa je glede tega silno raznolika, tako da lahko srečamo na eni strani organizacije klasičnega tayloristično-fordističnega tipa, na drugi strani pa visoko participativne organizacije skoraj "samoupravnega" tipa. **Praksa (vsaj tisti del, ki sprejema filozofijo participativnega menedžmenta) eksperimentira v zelo različnih smereh.**

Skladno s povedanim bi v strokovni literaturi tudi zelo težko našli neko kompleksnejšo analizo "ameriškega sistema participacije zaposlenih", ampak obstajajo o tem le posamezni zapisi, ki predstavljajo posamezne konkretne primere. V okviru te razprave bomo za grobi prikaz najrazličnejših smeri eksperimentiranja ameriške prakse v smislu uresničevanja participativnega menedžmenta uporabili le nekatere primere, ki jih navaja John Case v razpravi z naslovom »Podjetje poslovnih ljudi« (1993).

- *V Life USA, zavarovalnici iz Minneapolisa, ni navadnih nameščencev. Vsi zaposleni so obenem tudi lastniki. 275 zaposlenih dobi okoli 10 odstotkov svojega zaslužka v obliki delnic. Kadrovska služba je oddelek v službi lastnikov. Ustanovitelj podjetja, Robert W. MacDonald, nekdanji predsednik ITT Life, že na samem začetku ni hotel narediti podjetja, enakega tistemu, ki ga je imel njegov dotedanji delodajalec. "Z ljudmi ne bi smeli ravnati na tak način, kakor so to delala nekatera podjetja. To ni bilo pravično, pa tudi ne učinkovito." Life USA je, po začetku v letu 1987, že leta 1992 dosegel dohodek 146 milijonov dolarjev, s profitom skoraj 10 milijonov dolarjev. MacDonald pravi: "Mi bomo imeli več novih poslov kot verjetno 98 odstotkov drugih podjetij, in to z manjšim številom zaposlenih ljudi. To pa zato, ker so ti ljudje lastniki, angažirani so, oni vodijo podjetje."*

- *Springfield Remanufacturing Corp. (SRC), podjetje za popravilo motorjev iz Missourija, je začelo kot enota tedanjega International Harvestra in pridelalo izgubo. Odkar je postalo v letu 1983 samostojno, v popolni lasti zaposlenih, je vodeno po sistemu, imenovanem "velika poslovna igra" (Great Game of Business). Pri tem je odločilno naslednje: zaposleni so tako izobraženi, da finance podjetja razumejo do podrobnosti. Vsako četrtletje dobijo stimulacijo, ki je odvisna od dobička. Medtem pa igrajo igro: spremljajo tedenske bilance uspeha in denarnih tokov, primerjajo planirane vrednosti z ustvarjenimi. "Vadijo, kako služiti, kako ustvarjati profit," pravi menedžer, avtor "Velike igre" Jack Stack. "Več ko ljudje razumejo, bolj jih zanimajo rezultati." Finančni kazalci v SRC-ju so v letu 1993 takšni: 74 milijonov dolarjev dohodka, za 13 odstotkov več kakor v letu 1992, s profitom 1,5 milijona dolarjev.*

- *Ko je Jon Wehrenberg ustanovil Jamestown Advanced Products, majhno podjetje za proizvodnjo rezervnih delov v državi New York, je imel zagotovljeno delo in znanega kupca. Toda zahtevano ceno in proizvodnjo je lahko dosegel samo s stroški dela, manjšimi od 11*

odstotkov prometa. *Zato je svojim zaposlenim predlagal naj stroške spravijo pod to raven, in jim hkrati obljubil visoke in trajne stimulacije, če jim bo uspelo. Zaposleni v Jamestownu so občudovali, kako je sistem spremenil njihove poglede. "Na drugih mestih, kjer sem delal, sem bil plačan na uro in bilo mi je vseeno," je povedal eden od zaposlenih. "Nisi ponosen na delo, kot je to tukaj. Tukaj je skoraj tako, kot da delaš sam zase. Šef? Jona ni nikoli tukaj. To ni potrebno."*

- *V baltimorski tovarni za izdelavo kartonskih škatel Chesapeake Packing Co., podružnici Chesapeake Corp. s sedežem v Richmondu, deluje osem ločenih "podjetij", nastalih po zamisli menedžerja tovarne Boba Argabrighta. Podjetja so podobna oddelkom v drugih tovarnah, toda za razliko od njih ta podjetja izbirajo svoje vodstvo, sama zaposlujejo in odločajo svoj delovni proces. Odgovorna so za svoj proračun, proizvodnjo in kakovost. Sama kontaktirajo s klienti. Ko je Argabright leta 1988 prevzel tovarno, je poslovala z izgubo. V letu 1989 je dosegla majhen profit, leta 1990 ga je podvojila, kar ji je uspelo tudi v letu 1991. Lani pa je profit zrasel za 60 odstotkov.*

Ustanovitev "podjetja poslovnih ljudi" je po Caseu treba razumeti kot celoto. Predvsem gre za način razmišljanja, ne pa za niz tehnik. Tak način razmišljanja pa ne bo uspešen, če ne bo prišlo do sprememb v štirih bistvenih vidikih poslovne strukture delovanja, izraženih v štirih geslih:

- ljudje na vseh ravneh morajo biti sposobni sprejemati odločitve, podjetje pa mora biti tako strukturirano, da to spodbuja;
- za kakovostno odločanje ljudi so potrebne celovite informacije o poslovanju;
- zaposlenim je potrebno usposabljanje;
- ljudje morajo biti za rezultate svojih prizadevanja nagrajeni in soudeleženi pri profitu podjetja.

Avtor navaja številne konkretne primere "nove vrste podjetij" in različne načine, na katere so pristopila k realizaciji gornjih principov (organizacija "samoupravnih" skupin kot "podjetij v malem" znotraj podjetja XEL Communications Inc.; tedenski in mesečni prikazi denarnih tokov in bilance uspeha, ki jih pošiljajo med zaposlene v Wabash Nationalu in Chesapeake Packagingu; redni mesečni sestanki glavnega direktorja v tiskarni Wisconsin Label z zaposlenimi zaradi skupnega analiziranja tekočega poslovanja; izobraževalni tečaji o financah, tehnikah kakovosti in proizvodnih postopkih v trajanju trikrat po šest ur, ki jih za zaposlene organizirajo v Wabashu; udeležbo pri poslovnem rezultatu, ki jo zagotavljajo zaposlenim v podjetjih Chesapeake in Jamestown Advanced itd.).

Avtor Band (po Treven, Kajzer, 1996, 91) posebej omenja tudi primer avtonomnih delovnih skupin (teamov) z izredno visoko stopnjo avtonomije (pristojnosti teh teamov smo natančneje predstavili v poglavju o participativnih skupinah) v tovarni Johnsonville Food. Prihodek omenjenega podjetja, ki je leta 1981 znašal 7 milijonov dolarjev, je leta 1991 narasel na 130 milijonov dolarjev. Najvišji menedžerji v tem podjetju so prepričani, da je ta uspeh v veliki meri predvsem zasluga ljudi, ki si prizadevajo biti "najboljši, in so vključeni v delovne teame. V teh teamih je namreč zaposlenim mogoče v celoti razviti svoje sposobnosti.

Iz teh in številnih drugih posamičnih primerov, ki jih omenja strokovna literatura, bi lahko morda kot nekakšno splošno značilnost ameriških "participativnih" poskusov ugotovili predvsem naslednje: **Ob široko uveljavljenih različnih oblikah t. i. individualne (neposredne) participacije pa v Ameriki ni širše razvita praksa uvajanja posebnih delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v upravnih in nadzornih odborih ipd.), ali sindikata v sistemu upravljanja organizacij.** Prav ta pa v praksi omogoča t. i. kolektivno participacijo zaposlenih, torej sodelovanje zaposlenih pri odločanju o pomembnih skupnih zadevah organizacije, od ekonomskih do organizacijskih in kadrovsko-socialnih. Zlasti v večjih organizacijah z več tisoč ali celo več deset tisoč zaposlenimi si je namreč težko zamisliti neposredno vključevanje vseh zaposlenih v to sfero odločanja, razen če se uporabi japonski "ringi" in "nemawashi" sistem odločanja, ki pa v ameriških razmerah verjetno ni izvedljiv. Zato je skoraj gotovo samo vprašanje časa, ko bo tudi ameriška praksa začela širše uveljavljati sistem voljenih delavskih predstavništev ali širših participacijskih pristojnosti sindikata v organizaciji po evropskem vzorcu. Organizacije, sestavljene iz visoko kvalificiranih strokovnjakov, ki bodo delovale izključno kot teami povsem enakopravnih in odgovornih odločevalcev, kakršne v svojih vizijah omenjata Drucker in Peters, so namreč po eni strani stvar ne tako bližnje prihodnosti, po drugi strani pa objektivno pogojene z relativno majhnostjo. Gospodarski sistem pa potrebuje tako majhne, kakor tudi srednje in velike organizacije.

Posamezni dosedanji poskusi reševanja omenjenega problema v praksi so usmerjeni predvsem v to, da se s kolektivnimi pogodbami zagotavlja večji vpliv sindikata na posamezne upravljalske odločitve. Tako se vendarle v Ameriki rojevajo tudi prvi zametki formalizacije kolektivne participacije zaposlenih, kajti ne nazadnje so tudi kolektivne pogodbe poseben (avtonomen) pravni akt. Vsekakor pa bo v Ameriki tudi v bodoče posebej zanimivo spremljati predvsem smer razvoja delavske participacije v povezavi z vse širšim uveljavljanjem delavskega delničarstva na podlagi ESOP-ov.

2.4. Participacija zaposlenih na Japonskem

Na Japonskem, podobno kot v Ameriki, sistem participacije zaposlenih v organizacijah ni reguliran z državno zakonodajo. Vendar pa je, čeprav ni v praksi vseh organizacij izpeljan v enotni obliki, močno determiniran s specifično japonsko nacionalno in organizacijsko kulturo, ki mu daje značilen pečat. Iz teh razlogov med japonskimi podjetji ni tako velikih razlik v stopnji razvite participativnosti kot to velja za Ameriko. Dokaj visoka stopnja participacije zaposlenih je del splošne japonske organizacijske kulture.

Šintoizem, konfucijanstvo in nekateri drugi zgodovinski razlogi (objektivno pogojena kolektivna obdelava riževih polj; gradnja hiš ena poleg druge zaradi pomanjkanja prostora; nujno sodelovanje pri obnovi naselij po pogostih potresih in drugi elementi velike medsebojne odvisnosti ljudi) so pogojevali razvoj celotne kulture v smislu **velikega pomena skupine in harmonije v celotni družbi.** V harmoniji morajo biti člani družine, sosedje in vsi ljudje, k čemur se prišteva še harmonija z naravo, s katero je potrebno živeti skladno. Vse skupaj vodi k velikemu občutku za skupnost oziroma k **dajanju prednosti skupini pred individualizmom na vseh področjih življenja,** kar je še danes temelj specifične japonske kulture. Še danes so ljudje prepričani, pravi Vila (1994, 359), da je vse kar se dela, lahko samo rezultat skupine in ne posameznih naporov. Zato se dogaja, da japonski delavci v ameriških podjetjih na Japonskem niso pripravljeni delati po individualni normi, ker "nihče nima sam tako velikih zaslug, da bi bil vreden

posebne nagrade". Ne glede na to, kaj si bomo o tem mislili mi, je dobra stran vsega tega, da si ljudje prizadevajo vložiti večji skupni napor in več sodelovanja v skupno dobro. Japonci sploh ne sprejemajo individualizma. Temelj je skupnost in tisto, kar je dobro zanjo. To velja za vsako skupino, od države do podjetja in naprej do vsake posamezne ekipe, ki mora opraviti neko nalogo ali rešiti nek problem.

> Konosuke Matsushita, predsednik istoimenske japonske mega korporacije, je izzval zahodni kapitalistični model z naslednjo izjavo: " Mi (Japonci) bomo zmagali, vi na industrializiranem Zahodu pa boste izgubili. Kaj dosti tudi ne morete storiti, saj so razlogi za vaš poraz v vas samih. Vaša podjetja so zgrajena na taylorističnemu modelu upravljanja, in kar je še hujše, tudi vi sami mislite na tak način. Prepričani ste, da je prav, da vaši menedžerji razmišljajo, delavci pa so tu le da vihte izvijače. Za vas je bistvo menedžmenta, da ideje iz glav menedžerjev pretvorite v gibe delavčevih rok.
>
> Pri nas smo presegli Taylorjev model. Spoznali smo, da je poslovanje tako kompleksno, preživetje podjetij tako nezanesljivo, okolje pa tako nepredvidljivo, tekmovalno in nevarno, da je naš obstoj odvisen od stalne in popolne mobilizacije vsakega, tudi najmanjšega delčka sive mase v našem podjetju."
>
> *David Wheeler in Maria Sillanpaa:*
> *The Stakeholder Corporation, Pitman Publishing, 1997, London*

Če natančneje analiziramo zgoraj navedene značilne elemente japonske nacionalne in organizacijske kulture, pridemo do presenetljive ugotovitve. Gre namreč za to, da te značilnosti pravzaprav v celoti sovpadajo s temeljnimi cilji participativnega menedžmenta (pripadnost skupini, prizadevanje za skupne cilje in skupno dobro itd.). To pa pomeni, da je **participativni menedžment v bistvu posledica in ne vzrok nekaterih vrednot**, ki so pri Japoncih že vgrajene v organizacijsko kulturo. Participativni menedžment je torej, za razliko od zahodnih, v japonskih organizacijah v nekem smislu povsem "naravno stanje", ki je nekako samo po sebi umevno in ga ni treba šele "umetno" uvajati. Prav v tem je ogromna razlika med zahodno in japonsko organizacijo. Zahodni kulturi in organizaciji je namreč v osnovi imanenten individualizem in je treba skupnost v pravem pomenu šele graditi.

Celoten sistem odločanja torej teži k ustvarjanju harmonije v skupini. Morita A. (po Vili 1994, 364) pravi: "Najvažnejša naloga japonskega vodilnega je, da razvija odnose s svojimi nameščenci, da v svojem podjetju ustvari občutke, ki so podobni družinskim, občutek, da vodilni in nameščenci skupaj doživljajo in medsebojno delijo enako usodo. Pogosto je pomembno ustvariti občutek medsebojne pripadnosti bolj kot kaj drugega in kdaj pa kdaj je potrebno sprejeti odločitve, ki so tehnično iracionalne. Ne morete biti povsem racionalni. Povsem iracionalni ste lahko s stroji. Kadar delate z ljudmi, mora včasih logika odstopiti mesto razumevanju z ljudmi".

V proces odločanja je zato, pravi Vila (1994, 364), pritegnjeno mnogo ljudi, ki se morajo spoznati s problemom, izdelati predloge, in se uskladiti pred sprejemom končne odločitve. Nekateri ta proces imenujejo "odločanje na podlagi usklajenega in uglašenega razumevanja". Poudarek je na razumevanju in vse skupaj je zelo dolg proces, ki jemlje veliko časa, pri čemer zahodnjaki izgubljajo potrpljenje, ko čakajo na dokončno odločitev Japoncev pri kakem konkretnem primeru. Vse to nas pelje v sistem planiranja, imenovan "**ringi**", ki sledi predhodni fazi, imenovani **"nemawashi".**

"Rin" v japonščini pomeni dati predlog nekomu na višjem položaju in sprejeti odobritev, "gi"

Organi sodelovanja / **Značilnosti organa**	**Upravljalski svet**	**Upravljalski delavski komite**
Funkcija	kraj komuniciranja med obema stranema	pojasnjevanje in svetovanje med obema stranema
Sestava	vodje služb in oddelkov ter vodje sindikatov	sindikalni funkcionarji in uslužbenci iz kadrovske službe
Vloga predstavnika delodajalca	poročajo in pojasnjujejo	poročajo in pojasnjujejo
Vloga predstavnika sindikata	dajejo pripombe k poročanju	dajejo pripombe k poročanju
Predmet razprave	razvoj plana proizvodnje, problemi funkcioniranja, suspenzije, poslovne zadeve, finance, pomembni vidiki proizvodnje	proizvodno planiranje, zahteve zaposlenih v zvezi: - s spremembo plana - z zapiranjem tovarne - z odpovedmi - s preventivo nesreč - s socialno ureditvijo ipd.
Pogostost sestankov	četrtletno	3 do 4-krat na mesec

Tabela: *Participativni organi japonskega podjetja (po Z. Šarman)*

pa pomeni razbremenitev odgovornosti in odločitev. Ringi proces odločanja lahko poteka od zgoraj navzdol ali obratno - od spodaj navzgor, odvisno od tega, kje so problem zaznali in ga posredovali v odločanje in reševanje. Običajno je problem z vrha spuščen na nižje ravni, vse do najnižjih, ki morajo izdelati alternativne rešitve. Takšen proces lahko poteka tudi znotraj posamezne enote, kjer se doseže najprej razumevanja situacije in problema, v oblikovanje predloga pa pritegnejo toliko ljudi, kolikor je potrebno. Predlog gre nato v usklajevanje med posameznimi službami, funkcijami in oddelki, pri čemer sodeluje veliko število ljudi. Vse skupaj je mreža horizontalnih komunikacij, kot ribiška mreža z mnogimi vozli. Ves sistem množice neformalnih diskusij, konzultacij in usklajevanja se imenuje "nemawashi". Šele, ko je tako izbrana neka alternativa, je ta posredovana v odobritev na najvišjo raven.

V sklop opisanega sistema odločanja je treba uvrstiti tudi delovanje **različnih participativnih skupin** (krožki kvalitete, "jišu-kanri" skupine itd.), ki smo jih že obravnavali posebej. Te v pogojih opisane japonske organizacijske kulture še posebej dobro uspevajo.

Poleg tega imajo Japonci v večini primerov v organizacijah razvit tudi tak ali drugačen sistem stalnih posvetovanj med menedžmentom in sindikati, ki v mnogih primerih po vsebinski plati ni omejen le na materijo kolektivnih pogodb, ampak se širi tudi na organizacijska, ekonomska, kadrovska in druga upravljalska vprašanja. Šarman Z. (1991, 43) to imenuje **"svetovalni sistem, ki deluje kot proces nenehnih razprav",** in ima po raziskavah japonskega centra za produktivnost iz leta 1977 naslednje funkcije:

- instrument za boljše komunikacije 23,6 %
- instrument za izboljšanje delovnih razmer 20,6 %
- instrument za uspešnejši proces poslovanja 16,6 %
- instrument za rast produktivnosti 10,0 %
- instrument za podporo sporazumom med delodajalci in delojemalci 5,3 %
- instrument za preprečevanje delovnih sporov 5,2 %
- kot organ za pritožbe 3,9 %
- kot možnost za sodelovanje sindikata 2,5 %.

V bistvu gre za določen dvostranski sistem svetovanj, pravi Šarmanova, katerih jedro so svetovalni participativni organi, včasih celo paritetno sestavljeni iz predstavnikov kapitala (delodajalca) in predstavnikov dela (sindikata). Avtorica prikazuje tak participativni sistem znotraj japonskega podjetja na primeru štirih reprezentativnih podjetij s področja železarstva, avtomobilske industrije in ladjedelništva. V nadaljevanju povzemamo njen prikaz participativnih organov na ravni podjetja (s področja železarstva), imenovanih upravljalski svet in upravljalski delavski komite.

Na podoben način, čeprav seveda ne povsod enako, je izpeljan sistem dvopartitnih participativnih organov tudi v večini drugih podjetij. Značilno je, da interese zaposlenih v teh participativnih organih zastopa sindikat. Ta pa se je v specifičnih japonskih razmerah prav tako razvil v specifični smeri. Predvsem je veliko bolj "miroljuben" kot večina zahodnih sindikatov, nemalokrat pa tudi povsem podrejen menedžmentu (avtorica navaja primer Toyote), ki ga ima bolj ali manj pod kontrolo.

2.5. Evropski sistemi delavske participacije

2.5.1. Skupne značilnosti in klasifikacija evropskih sistemov delavske participacije

Najpomembnejša skupna značilnost (zahodno) evropskih sistemov delavske participacije je, kot rečeno, njihova kodifikacija. Tudi v tem pogledu seveda obstajajo izjeme, ki potrjujejo pravilo. Od razvitih zahodnoevropskih držav predstavljata izjemo predvsem Velika Britanija, za katero veljajo v obravnavanem smislu podobne značilnosti kot za Ameriko, in Italija, kjer kljub izrecni ustavni določbi ni prišlo do nadaljnje zakonske ureditve delavske participacije, predvsem zaradi odpora sindikatov, ki so iz različnih razlogov, zlasti pa zaradi bojazni za trdnost lastnih pozicij (monopol v dialogu z delodajalci) načeloma nasprotovali izgrajevanju posebnega sistema delavske participacije. V teh državah se posamezni primeri soupravljanja delavcev uveljavljajo na podlagi avtonomnih pravnih virov, to je posebnih dogovorov med

posameznimi delodajalci in sindikati (Italija - protokol I.R.I., protokol ENI, protokol CONFAPI), ali samostojne odločitve posameznih delodajalcev, kar velja zlasti za Veliko Britanijo (npr. uvedba funkcije delavskega direktorja v podjetjih Baxi Partnership Limited, Barrhead Sanitary Ware PLC, Chesterfield Transport itd.). Tudi švicarska zakonodaja delavske participacije posebej ne ureja. V tem pregledu pa še ni upoštevano stanje v bivših vzhodnoevropskih socialističnih državah, od katerih so nekatere prav tako že sprejele tovrstno zakonodajo.

Konkretna ureditev oblik in načinov participacije zaposlenih pa je v posameznih evropskih državah silno različna. Velike razlike se pojavljajo tako glede institucionalne ureditve uresničevanja participacije zaposlenih kot tudi glede načina uresničevanja participacije, vsebine in obsega konkretnih participacijskih pravic ter vloge in položaja sindikata v sistemu delavske participacije.

Organi Evropske unije že več let pozorno proučujejo možnosti za uskladitev in delno poenotenje vprašanja sodelovanja delavcev v podjetjih v državah, članicah Evropske unije. Na to problematiko se nanaša nekaj norm, ki so vključene v različne formalne akte (dokumente) organov Evropske unije. Gre zlasti za nekatere norme, vključene v že sprejete direktive in uredbe. To stanje pa organov evropske unije ne zadovoljuje, zato so v pripravi novi dokumenti, s katerimi naj bi bila omenjena problematika urejena bistveno bolj podrobno.

Organi EU so si že pred leti postavili cilj, da bodo poskušali do konca leta 1992 sprejeti štiri pomembne akte z obravnavanega področja, in sicer:

- **uredbo o statutu evropske družbe**
- **direktivo o participaciji zaposlenih v evropski družbi**
- **direktivo o evropskem svetu delavcev**
- **direktivo o delniški in finančni participaciji zaposlenih,**

vendar pa je zaenkrat sprejeta le direktiva o evropskem svetu delavcev, ki ureja oblikovanje in delovanje delavskih predstavništev v multinacionalnih podjetjih, ki imajo svoje enote v različnih državah članicah.

Od pomembnejših mednarodnih dokumentov, ki urejajo obravnavano materijo, velja omeniti še **protokol k evropski socialni listini**, kot najpomembnejšemu dokumentu Sveta Evrope. Protokol določa pravico delavcev do obveščenosti, pravico do skupnih posvetovanj in do sodelovanja v zvezi z delovnimi razmerami in delovnim okoljem. Državam nalaga dolžnost, da spodbujajo udeležbo zaposlenih pri odločanju na številnih področjih, ki jih akt tudi primeroma našteva.

2.5.2. Direktiva o evropskem svetu delavcev (94/45 EC)

Ministrski svet Evropske unije (EU), takrat še Evropske skupnosti, je leta 1994 sprejel **"Direktivo (smernico) o ustanovitvi evropskih svetov delavcev"**(skrajšani naziv), ki je začela veljati 22. septembra 1996. To je bil tudi rok za prenos direktive v nacionalno zakonodajo posameznih držav – članic. Najkasneje z dnem sprejetja v EU bo morala to (najverjetneje v obliki posebnega zakona o evropskem svetu delavcev) urediti tudi Slovenija.

Evropski svet delavcev naj bi bil ustanovljen v vseh podjetjih določene velikosti (skupno najmanj 1000 zaposlenih), če imajo obrate z vsaj 150 zaposlenimi v različnih (najmanj dveh)

državah - članicah EU. V praksi se k delu evropskih svetov delavcev že pritegujejo tudi predstavniki hčerinskih podjetij iz držav izven EU (tudi iz Slovenije).

Zaenkrat je funkcija evropskih svetov delavcev predvsem le **informativnega in konzultativnega značaja,** ne morejo pa "soodločati", čeprav bo nadaljnji razvoj skoraj zanesljivo pripeljal tudi do tega. Konkretne pristojnosti in način dela evropskega sveta delavcev so stvar pogajanja znotraj posameznega koncerna, direktiva v tem smislu vsebuje zgolj okvirna določila.

Pravico do pobude za ustanovitev evropskega sveta delavcev v posamezni multinacionalki imata obe strani: centralno vodstvo in delojemalska stran. Najmanj 100 delojemalcev ali njihovih predstavnikov iz najmanj dveh podjetij znotraj držav članic EU zadostuje, da se začnejo pogajanja za njegovo ustanovitev. Na centralno vodstvo morajo nasloviti ustrezen zahtevek. Centralno vodstvo je dolžno zadostiti zahtevku in začeti pogajanja. Če tega ne stori, se evropski svet delavcev ustanovi brez pogajanj s centralnim vodstvom. Naslednji korak po zahtevku za začetek pogajanj je **oblikovanje posebnega pogajalskega odbora**, ki ga sestavljajo najmanj po en predstavnik iz vsake države, kjer ima multinacionalka svoja podjetja. Preostanek sedežev v pogajalskem telesu se določi glede na število zaposlenih, njegovi člani pa so lahko zaposleni, kakor tudi predstavniki sindikatov izven podjetij. Stroške za delo pogajalskega telesa (potni stroški, prevajanje itd.) krije centralno vodstvo.

Predmet pogajanj je tudi **sestava evropskega sveta delavcev**, vendar mora bit v njem zastopan najmanj po en predstavnik iz vsake države, kjer ima multinacionalka svoja podjetja. Evropski svet delavcev se sestaja **najmanj enkrat letno**, vendar mora biti v okviru tega zagotovljeno, da se njegovi člani lahko sestanejo sami, pred skupnim sestankom s centralnim vodstvom, zaradi priprave na skupni sestanek. Vse **stroške delovanja evropskega sveta delavcev** krije centralno vodstvo multinacionalke.

Glavne značilnosti doslej ustanovljenih evro - svetov delavcev so:

- povprečno štejejo okrog 30 članov;
- z vodstvom koncerna se sestajajo povprečno štirikrat letno;
- vsebinsko se največ ukvarjajo z vprašanji gospodarskega položaja in razvoja podjetja, pogoji dela ter izobraževanjem in napredovanjem zaposlenih.

2.5.3. Predlog pete direktive EU

Predlog pete direktive EU, ki je v prvi verziji nastal že 1972 in je bil kasneje že večkrat korigiran, se nanaša na strukturo in pooblastila organov delniških družb in se v zvezi s tem ukvarja tudi s sodelovanjem zaposlenih v teh organih. Pri tem posebej ureja delavsko participacijo v družbah z enotirnim in delavsko participacijo v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja.

Predlog pete direktive ponuja v osnovi tri modele participiranja zaposlenih, države članice pa se lahko odločijo za prevzem katerega koli od modelov, ki so po vsebini ekvivalentni. Gre za naslednje možnosti:

a) **sodelovanje zaposlenih v nadzornem organu**, pri čemer število predstavnikov delavcev ne sme biti manjše od tretjine in ne večje od polovice vseh članov organa;

b) **sodelovanje zaposlenih po posebnem telesu (svetu delavcev)**, ki ima določene participacijske pristojnosti v razmerju do uprave;

c) **sodelovanje zaposlenih prek kolektivnega sporazumevanja,** s katerim se uredijo konkretne participacijske pravice, oblike in načini.

Predvideni modeli pridejo v poštev za tiste delniške družbe, ki zaposlujejo tisoč ali več delavcev, pri čemer se v to število štejejo tudi zaposleni v odvisnih družbah. Država članica pa lahko z notranjo zakonodajo določi uporabo teh modelov tudi v družbah z manj kot tisoč zaposlenimi.

2.5.4. Klasifikacija evropskih sistemov delavske participacije

Različne znane in normativno urejene sisteme delavske participacije v Evropi lahko teoretično klasificiramo po različnih kriterijih. Glavne značilnosti, po katerih se posamezni sistemi razlikujejo med seboj, in ki predstavljajo tudi temeljne klasifikacijske kriterije, so zlasti:

- ***institucionalna ureditev uresničevanja delavske participacije***
- ***vsebina in obseg participacijskih pravic***
- ***način uresničevanja delavske participacije in***
- ***vloga in položaj sindikata v sistemu delavske participacije.***

1.

Glede na institucionalno ureditev uresničevanja delavske participacije so v praksi uveljavljeni predvsem trije pristopi oziroma modeli delavske participacije, in sicer (opomba: označbe posameznih modelov so pogojne):

a) integrativni model predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja podjetja (družbe);

b) partnerski (kooperacijski) model omogoča participacijo zaposlenih bodisi prek posebnega delavskega organa oziroma izvoljenega delavskega predstavništva (svet delavcev, obratni svet ipd.), ki sodeluje z organi upravljanja podjetja pri sprejemanju določenih upravljalskih odločitev in v tem smislu deluje kot partner organom upravljanja pri odločanju, ali pa prek ustanavljanja raznih skupnih odborov in delovnih teles za posamezna vprašanja, sestavljenih iz predstavnikov delodajalcev in delavcev (komite za varstvo pri delu, odbor za gospodarska vprašanja itd.);

c) dogovorni model pa konkretne oblike in načine ter obseg uresničevanja participacijskih pravic delavcev v posameznem podjetju (družbi) v celoti prepušča dogovoru oziroma sporazumu med organi podjetja (družbe) in predstavniki zaposlenih ali kolektivni pogodbi s sindikatom, medtem ko s heteronomnimi pravnimi viri (državni predpisi) sistem delavske participacije ni posebej urejen ali je urejen le načelno.

V zvezi s prvim modelom je treba upoštevati še različne možne ureditve organov upravljanja podjetij (družb). Mogoči sta dve obliki: t. i. enotirni sistem upravljanja in t. i. dvotirni sistem upravljanja. V dvotirnem sistemu ima družba poleg skupščine še dva organa, in sicer upravo oziroma upravni odbor (management board) in nadzorni odbor (supervisory board). V enotirnem sistemu pa se člani sicer enotnega upravnega odbora delijo na člane z izvršilnimi in člane z

neizvršilnimi (kontrolnimi) pooblastili. Naš zakon o gospodarskih družbah (ZGD) je sprejel dvotirni sistem upravljanja.

2.

Glede na vsebino in obseg participacijskih pravic, ki jih uživajo delavci, ločimo:

a) tehnološko-organizacijsko participacijo, ki je omejena predvsem na možnost vplivanja zaposlenih na organizacijo delovnega mesta in potek delovnega procesa, tehnologijo, inventivne predloge in pobude itd.;

b) ekonomsko participacijo, ki zajema tudi vpliv zaposlenih na poslovno politiko in druge ekonomsko pomembne upravljalske odločitve podjetja.

3.

Glede na način uresničevanja participacijskih pravic ločimo:

a) individualno (neposredno) participacijo, pri kateri delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do pobud in mnenj ter odgovorov nanje, pravico do obveščenosti o spremembah na svojem delovnem mestu ter pravico postavljati vprašanja in dobiti odgovore glede svojih pravic iz delovnega razmerja;

b) kolektivno (predstavniško) participacijo, pri kateri zaposleni uresničujejo svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri odločanju preko svojih izvoljenih predstavništev.

4.

Glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije ločimo predvsem dva značilna modela:

a) participacijo prek sindikata (enotni sistem delavskih predstavništev ali "švedski model"), kjer vlogo delavskih predstavništev opravljajo neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov;

b) participacijo prek posebnih delavskih predstavništev (dualni sistem delavskih predstavništev ali "nemški model"), kjer so sindikati na eni ter splošna delavska predstavništva na drugi strani institucionalno ločeni in imajo tudi ločene pristojnosti.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili glavne značilnosti nekaterih evropskih sistemov delavske participacije, ki jih je mogoče podrobneje analizirati s pomočjo zgoraj prikazanih kriterijev.

2.5.5. Predstavitev nekaterih značilnih evropskih ureditev

Nemčija

Že med prvo svetovno vojno (1916) so bila z državno uredbo uvedena **obratna zastopstva** kot pogajalski partner nasproti podjetniku, da bi dosegli pripravljenost sindikatov za sodelovanje pri nujnih posebnih naporih in se izognili delavskim konfliktom. Iz tega so leta 1920 nastali **sveti delavcev** kot interesna zastopstva zaposlenih, ki so bili priznani z zakonom. Temu je botrovala

tudi zamisel o političnih delavskih in vojaških svetih, s katerimi se je v Nemčiji, ko se je cesar odpovedal oblasti, začela demokratična revolucija (Kohl, 1995, 40).

Soodločanje je bilo, pravi Kohl, od vsega začetka povezano s ciljem **demokratizirati gospodarstvo.** Uveljavili naj bi se interesi zaposlenih v podjetju ter v panogi in celotnem gospodarstvu, ki naj bi se uravnotežili z gospodarskimi cilji lastnikov. To naj bi se časovno vselej zgodilo pred sprejemom gospodarskih odločitev, ki jih je tako še mogoče oblikovati. Nenazadnje naj bi bila dana možnost vplivanja tudi na razvoj panoge in na celotno gospodarsko in strukturno politiko.

Tem izrazitejšim socialnodemokratskim zasnovam v weimarski republiki so se po drugi svetovni vojni pridružile še **krščanske socialistične ideje o enakopravnosti dela in kapitala**. Nasploh so po obdobju nacističnega terorja želeli z novim začetkom preseči na eni strani klasični liberalni kapitalizem, na drugi strani pa tisto, kar se je v NDR kasneje imenovalo "realni socializem". Pri tem je bila ne nazadnje odločujočega pomena tudi izkušnja z obnovo porušenega gospodarstva - pogosto v lastni režiji zaposlenih, saj so se morali številni lastniki in prejšnji menedžerji najprej zagovarjati pred nürnberškim sodiščem in pri tem sploh niso bili prisotni. Hkrati so se nekdanje politične in svetovnonazorske sindikalne "frakcije" po letu 1945 združile v **enotni sindikat**, ki ni bil strankarsko politično vezan. Takšna izključitev strankarske politične usmeritve je pomembno povečala njihovo družbenopolitično težo. Sedaj so predstavljali močno silo, ki so jo morale upoštevati vsakokratne vlade.

Iz te prakse ponovnega oživljanja gospodarstva po drugi svetovni vojni, pri katerem so bili sindikati zelo dejavni, je s soglasjem odločilnih lastnikov kapitala in kasneje zmerne konzervativne vlade pod vodstvom zveznega kanclerja Konrada Adenauerja ter zveznega parlamenta 1951 nastal prvi **zakon o soodločanju v rudarski, železarski in jeklarski industriji (Montan Mitbestimmungsgesetz)**. Predvidel je povsem enakopravno paritetno soodločanje v nadzornem svetu, ki so ga v enakem številu sestavljali predstavniki zaposlenih (delojemalcev) in lastnikov kapitala, in delavskega direktorja kot člana uprave, ki je užival zaupanje zaposlenih. Vendar se je do zdaj ta ureditev ohranila le v rudarski, železarski in jeklarski industriji ("montan model"), vsi poskusi sindikatov, da bi ta model razširili tudi na druga področja, pa so propadli zaradi nasprotovanja delodajalcev.

Zakon o ureditvi podjetij (Betriebsvefassungsgesetz) iz leta 1952 je uredil svete delavcev kot voljena predstavništva vseh delavcev in pogajalskega partnerja nasproti delodajalcem. Zakon je bil noveliran leta 1972 in 1989, sindikati pa so s temi novelami dosegli še določen napredek v širitvi pravic svetov delavcev. Prav tako je v času vlade, ki je bila naklonjena delavcem, sindikatom uspelo razširiti paritetno soodločanje v nadzornih svetih na ravni podjetja na druga velika podjetja (z več kot 2.000 zaposlenimi), in sicer z **zakonom o soodločanju** iz leta 1976. Trenutno je, pravi Kohl, za Zvezno republiko Nemčijo značilno prizadevanje, da bi zaposleni ohranili obstoječe pravice. Na drugi strani pa se zaradi novih elementov v podjetniški politiki (prodor novih idej o participativnem menedžmentu, op. M. G.) stvari slej ko prej razvijajo v interesu delojemalcev.

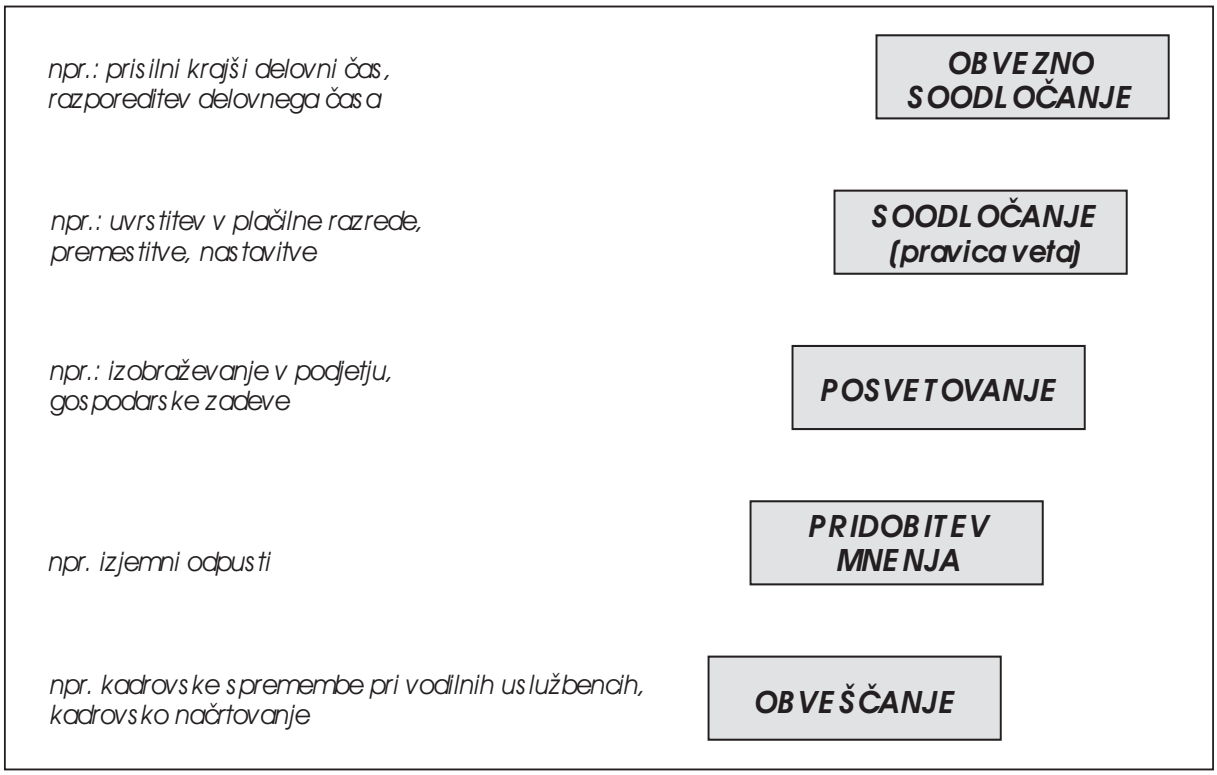
Poseben element, ki v precejšnji meri nedvomno prav tako determinira smer razvoja nemškega modela delavske participacije, je tudi dejstvo, da je bilo v Nemčiji po drugi svetovni vojni na zahtevo zaveznikov **delovanje sindikatov izločeno iz podjetij** in preneseno izključno na panožno in centralno (državno) raven. Zato sveti delavcev v Nemčiji opravljajo številne funkcije,

ki jih v drugih državah opravlja sindikat na nivoju podjetja (npr. sklepanje tarifnih dogovorov oziroma obratnih sporazumov). Sindikati jih iz tega razloga pogosto tretirajo kot svojo podaljšano roko v podjetjih in trdno držijo v rokah kadrovsko politiko na tem področju. Odtod tudi zelo močna "zaščitna" funkcija svetov delavcev glede varstva vseh vrst kolektivnih delovnopravnih pravic in interesov delavcev v podjetjih, ki je sicer značilna za sindikate.

Nemški model kolektivne participacije zaposlenih je zelo razvejan. Vendar pa ni enoten, ampak veljajo različni režimi za posamezna gospodarska področja in za različne kategorije velikosti podjetij. Najrazvitejši v smislu obsega participativnih pravic zaposlenih je t. i. **"montan model" (rudarstvo, železarstvo, jeklarska industrija)**, pa tudi **režim, ki velja za večja podjetja (nad 2.000 zaposlenih)**, je v tem smislu ugodnejši kot režim, ki velja za manjša podjetja. Prav tako obstajajo občutne razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Ker se seveda v tem pregledu ne moremo spuščati v večje podrobnosti, bomo v nadaljevanju predstavili le grobo sliko nemškega modela kolektivne participacije zaposlenih. Nekoliko več pozornosti pa ta model kljub vsemu zasluži zato, ker se naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v veliki meri zgleduje prav po nemški ureditvi.

V nemškem modelu delavske participacije so uveljavljene tri temeljne **oblike uresničevanja participacijskih pravic zaposlenih v organizaciji, in sicer:**

1. svet delavcev,
2. predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu,



Slika: *Pregled pravic sveta delavcev*

3. delavski direktor.

Svet delavcev volijo vsi zaposleni v organizaciji in v odvisnosti od velikosti organizacije lahko šteje od enega (delavski zaupnik v manjših organizacijah) do 31 članov, v podjetjih z več kot 9.000 zaposlenimi pa celo še več (na vsakih nadaljnjih 3.000 zaposlenih po dva dodatna člana sveta delavcev). Delovnih obveznosti je lahko oproščenih do 11 članov sveta delavcev (profesionalci). Poleg sveta delavcev je v podjetju izvoljeno tudi zastopstvo mladih delavcev in vajencev (do 25 let) ter zastopstvo težkih invalidov. Če ima podjetje več obratov, se ustanovi centralni svet delavcev, ki ga sestavljajo člani vsakokratnih obratnih svetov delavcev.

Posamezne pravice (načine) prek katerih svet delavcev sodeluje pri upravljanju podjetja, bi lahko kategorizirali v naslednje skupine odločitev, ki jih (povzeto po Kohl, 1995, 60) tudi grafično prikazujemo, in sicer: **obveščanje, pridobitev mnenja, posvetovanje, soodločanje s pravico veta in obvezno soodločanje** (glej sliko!).

Osnovno, kar v zvezi z vsebinsko orientacijo delovanja svetov delavcev posebej poudarja tudi Kohl (1995, 65), je naslednje: Svet delavcev ima nalogo zaščititi delojemalce, kadar so ogroženi. Vendar pa sveti delavcev v novejši praksi svojo klasično zaščitno funkcijo vse bolj nadgrajujejo tudi s konstruktivnim vključevanjem v oblikovanje pogojev, ki pomembno vplivajo na položaj zaposlenih. Slednje velja predvsem za oblikovanje dela ter večjo samostojnost zaposlenih pri opravljanju vsakodnevnega dela (npr. skupinsko delo itd.). Prav to pa predstavlja pomemben trend razvoja nemškega sistema participacije od zgolj politično-demokratizacijskih k pravim organizacijskim ciljem participativnega menedžmenta.

Predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu lahko obsega od ene tretjine članov (organizacije s 500 - 2.000 zaposlenih) do ene polovice članov (organizacije z več kot 2.000 člani), ki enakopravno sodelujejo pri sprejemanju odločitev v tem organu. V "montan modelu" je celo zagotovljena popolna pariteta moči odločanja, in sicer tako, da je predsednik nadzornega sveta, katerega glas je odločilen v primeru neodločenega izida glasovanja, nevtralna oseba. V drugih primerih je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik lastnikov kapitala.

Delavski direktor je član uprave oziroma upravnega odbora, ki je odgovoren za kadrovsko-socialno področje. Poleg nemške ga pozna le še naša zakonodaja, vendar naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju institut delavskega direktorja opredeljuje v osnovi drugače. Naš zakon ga namreč definira kot "predstavnika delavcev v upravi družbe" (78. člen), torej kot obliko delavskega predstavništva v pravem pomenu besede, medtem ko je nemški delavski direktor samo eden od vodilnih menedžerjev (po naše bi se temu reklo kadrovski direktor).

Nemški zakon o soodločanju (Mitbestimmungsgesetz) v svojem paragrafu 33, Abs. 1 in 2 delavskega direktorja opredeljuje le z dvema odstavkoma, ki se glasita:

"Delavski direktor. (1) Kot enakopraven član organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja (uprave, op. p.), bo postavljen delavski direktor. To ne velja za komanditne delniške družbe.

Delavski direktor mora, tako kot ostali člani organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja, izvrševati svoje naloge v okvirih dogovora s celotnim organom. Podrobnosti določa poslovnik".

Šarmanova (1991, 246) pri opredeljevanju tega pojma povzema nemške avtorje in pravi, da se od delavskega direktorja kot člana uprave pričakuje, da bo kot menedžer istočasno zastopal interese kapitala na eni ter interese zaposlenih na drugi strani. Pri vseh odločitvah podjetniške uprave naj bi upošteval interese zaposlenih in jih usklajeval z ekonomskimi potrebami in zahtevami podjetja. To njegovo vlogo so v določenem obdobju izredno intenzivno proučevali. Označili so ga kot človeka z dvema dušama, kot sužnja z dvema gospodarjema, kot osebo, ki nenehno živi sam s seboj v nekakšnem sporu. Nedvomno pa so z njim, poleg ekonomskega načela rentabilnosti ter tehničnega načela učinkovitosti, uvedli v podjetje še tretje načelo, to je načelo "socialne rentabilnosti". Poleg tega, da v podjetju razvija in izvaja socialno politiko, pa je znana in izredno značilna njegova pozitivna vloga v reševanju tarifno-politične situacije, zlasti na ravni posameznega podjetja.

Za zaključek razmišljanja o nemškem modelu delavske participacije je treba reči še to, da so mu mnogi nasprotniki že zdavnaj napovedali zaton. Ne glede na začetno pomanjkanje njegove utemeljitve v organizacijski teoriji in njegovo preveč enostransko usmerjenost v zaščito zaposlenih nasproti delodajalcem, pa je že znamenito Biedenkopfovo poročilo iz leta 1967 (poročilo parlamentarne komisije pod vodstvom krščanskega demokrata Biedenkopfa) izrazito podprlo prizadevanja za razširitev sistema delavske participacije. To je tudi rezultiralo v zakonu o podjetjih iz leta 1972 in 1976 (Šarman, 1991, 250). V zadnjem času pa mu nov zalet zagotavlja tudi prodor novih trendov v menedžmentu, ki v celoti sovpadajo s, sicer drugače pogojenimi, vendar pa istosmernimi težnjami zaposlenih po večjih možnostih sodelovanja pri upravljanju. Zato verjetno nadaljnji razvoj in perspektiva sistema delavske participacije v Nemčiji nista vprašljiva.

Švedska

Švedski model participacije zaposlenih, katerega predstavitev povzemamo po Skledarju (1991, 270), se od nemškega razlikuje v treh pomembnih značilnostih, in sicer:

a) funkcijo delavskih predstavništev opravljajo v podjetju zastopani sindikati oziroma sindikalni predstavniki in ne posebej izvoljena delavska predstavništva;

b) zakonodaja ureja sistem delavske participacije le zelo okvirno, konkretnosti pa so v celoti prepuščene kolektivnim pogodbam med delodajalci in sindikati;

c) med teoretičnimi cilji so bolj poudarjeni organizacijski cilji participativnega menedžmenta kot pa "politični" cilji demokratizacije odnosov v ekonomski sferi družbe.

Večja reforma delovnega prava na Švedskem je bila izvedena v 70-ih letih. Praktično vsi novi zakoni (zakon o delovnem okolju iz leta 1978; zakon o predstavnikih zaposlenih v upravnih odborih iz leta 1972 in noveliran 1987; zakon o soupravljanju iz leta 1977; zakon o varnosti zaposlitve iz leta 1974 in drugi) vsebujejo elemente soupravljanja, ki ga zaposleni uresničujejo v glavnem **prek sindikatov.** Zaposleni pa lahko sodelujejo pri upravljanju tudi kot individualni ali kolektivni lastniki podjetij. Kolektivno obliko lastništva pomenijo predvsem posebni **delavski skladi ("fondi delojemalcev")**, ki jih je pet in so razprostranjeni po celotni Švedski. Financirajo se iz davka na dobiček podjetij, ustanovljeni pa so bili na podlagi zakona o ustanavljanju delavskih skladov, ki je začel veljati 1. januarja 1984.

Za razvoj sistema delavske participacije sta pomembna predvsem dva zakona, in sicer:

- zakon o predstavnikih zaposlenih v upravnih odborih družb iz leta 1972 in 1987;

- zakon o soupravljanju (Metbestamnandelagen) iz leta 1977.

Prvi določa kot posebno obliko sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij **predstavništvo zaposlenih v upravnih odborih.** Zaposleni imajo pravico do dveh predstavnikov v upravnem odboru, in sicer ne glede na skupno število članov upravnega odbora. Imenujejo ju (lokalni, podjetniški) sindikati, ki so podpisniki kolektivne pogodbe s podjetjem. Praviloma naj bi bila imenovana iz vrst zaposlenih v podjetju. Iz razpoložljivih strokovnih virov v slovenskem jeziku ni povsem jasno, ali je mogoče gornji pojem "upravni odbor" uporabljati kot sinonim za naš pojem "uprava" (odbor direktorjev, menedžment board) in obstaja poleg njega še poseben nadzorni svet (supervisory board), ali pa gre za klasičen enonivojski upravni odbor, katerega člani se delijo na člane z izvršilnimi (direktorskimi) in na člane z neizvršilnimi (kontrolnimi) pooblastili. Verjetno gre za slednje, tako da imajo predstavniki zaposlenih v švedskem upravnem odboru tako nadzorne kot tudi upravljalske (v ožjem pomenu besede) funkcije in v bistvu hkrati odigravajo tako vlogo delavskega direktorja kot vlogo predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu po nemškem pravu.

Zakon o soupravljanju, kot osrednji zakon s tega področja, je okvirni zakon in ne vsebuje natančnih pravil, predvsem ne o oblikah soupravljanja. Mnogi najpomembnejši členi zakona so tako zelo splošni zato, ker je zakonodajalec predvidel, da bodo postopoma dopolnjeni in razširjeni s **posebnimi kolektivnimi pogodbami o soupravljanju** (Metbestammandeavtal - MBA). Menil je, da je postopoma treba najti rešitve, ki bodo prilagojene posebnostim posameznih panog in podjetij. Tega pa se ne da doseči s togo zakonodajo, temveč le prek MBA. Iz tega razloga so MBA v švedskem sistemu osrednji instrument, s katerim se formalno ureja konkreten sistem delavske participacije (od obsega in vrste participacijskih pravic do oblik in načinov njihovega uresničevanja). Sodelovanje zaposlenih se s pomočjo MBA uresničuje v takem tempu, obsegu in na tistih področjih, kot partnerja to sama želita oziroma se dogovorita.

Zakon dovoljuje soupravljanje, z nekaterimi izjemami, praktično o vseh vprašanjih, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu. Izjemo predstavljajo predvsem nekatere temeljne odločitve, ki jih lahko sprejemajo le lastniki podjetja (cilj, usmeritev, opustitev, sprememba dejavnosti in lastništva itd.).

Po 32. členu zakona o soupravljanju naj bi (opomba: gre torej za napotilno normo) partnerja, ki sta sklenila kolektivno pogodbo o plačah in splošnih pogojih zaposlitve, na zahtevo sindikata sklenila tudi MBA. Prva stopnja sklepanja MBA so medpanožne MBA. Vodilna medpanožna MBA je pogodba za zasebni sektor, sklenjena leta 1982 med SAF - Švedsko konfederacijo delodajalcev, LO - Švedsko sindikalno konfederacijo, ki združuje ročne delavce in PTK - Pogajalski kartel uslužbencev v zasebnem sektorju. Imenuje se "Razvojna pogodba SAF - LO - PTK" oziroma "pogodba o učinkovitosti in soodločanju". Njena pravila pa naj bi s pomočjo istovrstnih pogodb na nižjih nivojih (panožni, podjetniški) prilagodili konkretnim razmeram posameznih industrijskih panog in podjetij.

Kot cilj zgoraj omenjene medpanožne pogodbe se navaja: razviti in pospešiti uvajanje praktičnih in uresničljivih oblik soupravljanja oziroma razvojnega dela v podjetjih. To naj bi ustvarilo visoko učinkovitost, varno zaposlitev, dobro delovno okolje, stimulativno okolje in enakopravnost med spoloma. V tem pogledu je zaznati občutno razliko z nemškim sistemom delavske participacije, saj gre v prvi vrsti za **izrazito organizacijske cilje participativnega menedžmenta (visoka učinkovitost, stimulativno okolje, razvoj itd.)** in ne toliko za klasično

zaščito zaposlenih. V tem smislu že lahko zaznamo močan vpliv novejših organizacijskih teorij na zasnovo veljavnega švedskega sistema delavske participacije.

Vpliv sindikata na upravljanje se izvaja predvsem na **tri načine:**

- s t. i. soupravnimi pogajanji na vseh organizacijskih nivojih,
- s pravico do obveščenosti,
- s skupnimi organi, sestavljenimi iz predstavnikov obeh strani.

Predstavniki sindikata sodelujejo pri upravljanju na vseh ravneh običajne linijske organizacije podjetja **(linijska pogajanja in linijsko obveščanje).** Pogajanja morajo biti izvedena preden menedžment sprejme odločitev, ki je predmet pogajanja. Tako je sindikat ustrezno vključen že v pripravljalno fazo sprejemanja odločitve. Menedžment ima pravico do končne odločitve, vendar se to lahko z MBA omeji ali prenese na skupni organ ali na predstavnike sindikata. Odločitve pa ne sme sprejeti, dokler trajajo pogajanja, in prav zavlačevanje pogajanj sindikat pogosto uporablja za učinkovito blokado nezaželenih odločitev ter za pritisk na sprejetje njegovih predlogov. Če se oblikujejo **skupni organi za soupravljanje in obveščanje**, se njihove pristojnosti in način dela uredijo z MBA.

Zelo velik poudarek pa je namenjen **obveščanju**. Menedžment je dolžan sproti obveščati sindikat o:

- razvoju proizvodnje
- ekonomskem razvoju podjetja
- usmeritvi kadrovske politike.

Zato mora menedžment sindikatu ob upoštevanju dolžnosti varovanja poslovne tajnosti omogočiti vpogled v poslovne knjige in druge dokumente. Na zahtevo sindikata mora menedžment le-temu, če to ni povezano s prevelikimi stroški, dostaviti tudi kopije dokumentov in mu pomagati pri analizah.

Zgoraj navedena medpanožna MBA vsebuje tudi določbe o **konzultantih delojemalcev**. Ti naj (seveda na stroške delodajalca) pomagajo sindikatu pri pridobivanju in analizi informacij, potrebnih za soodločanje v primeru pomembnih sprememb v podjetju.

Norveška

Na Norveškem so delovni odnosi močno zaznamovani z načelom enotnosti in sodelovanja pri gospodarskih in socialnih zadevah. V neki objavi organizacije delodajalcev NHO se glasi: »Večina Norvežanov pripisuje velik pomen socialni in gospodarski enotnosti ter dobrim delovnim odnosom. Pri nas ne obstajajo take razredne razlike kot v večini drugih evropskih dežel. To pomeni, da se je demokracija na delovnem mestu na Norveškem zelo visoko razvila in le malo dežel razpolaga z boljšimi izkušnjami v sodelovanju med delodajalci in delojemalci.«

Zastopanje zaposlenih delavcev s pravico do soodločanja o gospodarskih zadevah poteka na naslednjih ravneh:

- s strani sindikalnih oddelkov (klubov) izvoljenimi **sindikalnimi delavskimi zaupniki**, ki zastopajo interese delojemalcev pri temeljnih vprašanjih in se udeležujejo pogajanj o plačah, delovnem času in delovnih pogojih;
- s **paritetno zastopanimi odbori podjetja** v podjetjih z več kot 100 delojemalci, ki se lahko ustanovijo na različnih ravneh podjetja in se primarno ukvarjajo z gospodarskimi zadevami;
- z navzočnostjo **tretjine predstavnikov zaposlenih v upravnem svetu podjetja** s 50 delojemalci in v **mešani skupščini** (t. j. oblika iz generalne skupščine in upravnega sveta) v podjetjih z več kot 200 delojemalci, z možnostjo postavitve enega zastopnika delojemalcev v upravni svet in enega opazovalca v podjetjih s 30 do 50 delojemalci; ti zastopniki imajo pravico do odločanja.

Poleg tega obstajajo še druga zastopanja zaposlenih delavcev, ki jih tukaj omenimo le obrobno:

- od 50 delojemalcev naprej so obvezni paritetno zastopani **odbori delovnega okolja**, ki pa se na zahtevo ene izmed strani ali po sklepu organa za nadzor dela lahko imenujejo tudi v podjetjih z 20 do 50 delojemalcev in se ukvarjajo z vprašanji zdravja in varnosti na delovnem mestu ter delovnimi pogoji;
- izvoljeni **poverjeniki za varnost pri delu**, ki morajo biti postavljeni v podjetjih, razen če se udeležene strani v podjetjih z manj kot 10 delojemalci izrečejo proti temu, in ki pri nekem nevarnem ogrožanju lahko sprožijo prekinitev dela;
- **sindikalni delavski zaupniki s »posebnimi nalogami«,** ki se lahko izvolijo kot dopolnitev k drugim obstoječim sindikalnim delavskim zaupnikom in imajo v skladu s pogoji temeljnih sporazumov na voljo tudi posebna materialna sredstva:
  - sindikalni delavski zaupniki za področje elektronske obdelave podatkov,
  - sindikalni delavski zaupniki za študije časovnega procesa.

V nadaljevanju predstavljamo le sestavo in delovanje odborov podjetij in delavskih predstavnikov v organih podjetij.

Odbori podjetij

Odbori podjetij so paritetno sestavljeni in se ukvarjajo v glavnem s finančnimi, gospodarskimi in s proizvodnjo povezanimi vprašanji. Niso pa pristojni, da bi se pogajali o plačah in delovnih časih ali da bi podpisovali tovrstne sporazume; ta pravica podpisovanja je pridržana zgolj delavskim zaupnikom.

Sestava in volitve

Paritetna sestava: odbore podjetij sestavlja enak del zastopnikov poslovodstva in delavcev. (V določenih tarifnih pogodbah, npr. v zavarovalništvu, je določeno, da se ti zastopniki izvolijo iz vrst delavskih zaupnikov.)

Število članov: odvisno od števila zaposlenih delavcev v podjetju, neodvisno od članov sindikata. V Temeljnih sporazumih določene orientacijske smernice so:

- 6 pri manj kot 100 delavcih: 3 zastopniki poslovodstva, 1 s strani vodilnih uslužbencev, trgovskih in tehničnih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 2 zastopnika iz skupine delavcev (med njimi predsednik poslovodnega odbora sindikata);
- 10 pri 100 do 400 delavcih: 5 zastopnikov poslovodstva, 1 s strani vodilnih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 1 s strani trgovskih in tehničnih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 3 zastopniki iz skupine delavcev (med njimi 2 izvoljena zastopnika in predsednik poslovodnega odbora sindikata);
- 14 pri več kot 400 delavcih: 7 zastopnikov poslovodstva, 1 s strani vodilnih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 1 s strani trgovskih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 1 s strani tehničnih uslužbencev izvoljeni zastopnik, 4 zastopniki iz skupine delavcev (med njimi 2 izvoljena zastopnika, predsednik in drug član poslovodnega odbora sindikata).

Volitve: vsi delavci, razen poslovodstva, so volilno upravičeni. S strani delavskih zaupnikov organizirane volitve so tajne in se izvajajo ločeno po poklicnih skupinah.

Varstvo: glede na pasivno volilno pravico in varstvo v upravni odbor izvoljenih članov veljajo ista določila kot za sindikalne delavske zaupnike.

Opravljanje dolžnosti

Upravljanje: odbor podjetja vsako leto izvoli enega predsednika in enega tajnika (in njihova namestnika), ki zastopata poslovodstvo in delavce.

Oddelčni odbori: v podjetjih z več kot 200 delavci in neodvisnimi oddelki z lastno pristojnostjo odločanja je postavitev oddelčnih odborov predvidena; podrobnosti o tem je možno urejati z lokalnim sporazumom. Mnenje oddelčnega odbora je treba slišati posebno pri načrtih in proračunu, sicer pa oddelčni odbor razpolaga s podobnimi pristojnostmi kot odbor podjetja, ki pa so omejene na oddelčno raven, medtem ko se odbor podjetja ukvarja z vprašanji splošnega interesa.

Koncernski odbori: za zastopanje na ravni koncerna obstajajo trije modeli (z delavskimi zaupniki zastopan koordinacijski odbor, mešani odbor ali drugi odbori sodelovanja), ki so bili podrobneje razloženi zgoraj. Odbor koncerna ima v zadevah, ki zadevajo celotni koncern, z gospodarskimi in finančnimi pristojnostmi odbora podjetja in delavskih zaupnikov.

Posebni odbori za delovno okolje: lahko se ustanovi poseben odbor, vanj se izvoli del članov po pravilih odbora podjetja in del članov po določilih odbora za delovno okolje, ne da bi se spremenile pristojnosti obeh izvoljenih skupin članov.

Seje:

- najmanj enkrat na mesec, kolikor med stranema ni bilo sprejetega nobenega dogovora za drugačnim besedilom, posebne seje pa se organizirajo na predlog ene strani;
- dnevni red in dokumentacijo sestavita predsednik in tajnik ter ju morata predložiti 3 dni pred sejo;
- sestava zapisnika, v katerem so prikazana različna pojmovanja, razdelitev na delavske zaupnike in odbor za delovno okolje;
- informiranje zvez o tekočih delih in obveščanje delavcev;
- združitev delovnih sej odborov podjetij in oddelkov, na katerih poslovodstvo predloži splošne informacije in se obravnava delovni program odborov;

- določitev pogostosti informativnih prireditev za vse zaposleno osebje (najmanj enkrat na leto).

Materialna sredstva: z izjemo sredstev za odbor koncerna in proračuna za določene projekte (ukrepe socialnega varstva ali varstva pri delu) za odbor podjetja v Temeljnih sporazumih ni predvidenih nobenih specialnih materialnih sredstev.

Nasprotno vsebujejo Temeljni sporazumi natančna določila za predložitev potrebnih informacij in zapoved varovanja tajnosti »kot zaupno deklariranih« informacij.

Naloge

»Glavna naloga odborov podjetja je, da se s sodelovanjem zavzemajo za čim večjo storilnost proizvodnje in za blagor vseh dejavnih delavcev v podjetju.«

Pristojnosti in pooblastila

Ocenitev gospodarskih in finančnih podatkov:

Področje dejavnosti odbora podjetja obsega: ocenitev zaupnih informativnih poročil poslovodstva o finančnem položaju podjetja, njegovo stanje na trgu, pomembna vprašanja proizvodnje in trgovinskih pogojev.

Finančni podatki morajo biti predloženi v pisni obliki in morajo biti najmanj tako izčrpni kot letna poročila, ki so delničarjem predložena na letnem občnem zboru. Na predlog članov odbora mora biti zagotovljena možnost, da se stroški analizirajo v okviru izredne seje odbora.«

Izražanje mnenja pri važnih projektih:

Važna vprašanja za delavce in njihove delovne pogoje v zvezi z dejavnostjo podjetja, večjimi investicijami, spremembami proizvodnih sistemov in postopkov, kvaliteto, proizvodnim razvojem, načrti rasti, zmanjšanjem osebja, prestrukturiranji itd., morajo biti odboru predložena pravočasno, da lahko pove svoje stališče, preden se sprejme kakšna odločitev.

Poročila o aktualnih obratnih dejavnostih in kratkoročnih proizvodnih načrtih morajo biti predložena in obravnavana čim prej, da odbor lahko pravočasno predloži svoje mnenje in lahko še vpliva na končno odločitev.

Če so te teme predložene obratnemu svetu ali mešani skupščini, mora biti pojasnitev odboru vsebovana v razgrnjenih dokumentih, razen če zaradi pomanjkanja časa takšno pojasnilo ni moglo biti več oddano.

Poslovodstvo se mora čim bolj zgodaj soočiti z vprašanji, h katerim je odbor podjetja predložil stališče, ter ga med prvo sejo po najdenju rešitve obvesti o svoji odločitvi.

Poklicno izobraževanje in projekti:

K nalogam odbora podjetja spadata dalje tudi pospeševanje racionalizacije in izdelava načrtov za poklicno izobraževanje.

Odbor lahko sproži tudi uvedbo socialnih in varstvenih ukrepov.

Zastopanje delavcev v organih podjetja

Vsa podjetja z več kot 30 delavci (povprečno število zadnjih treh poslovnih let), z izjemo tiskovnih družb, ribiških podjetij, potrošniških zadrug in tujih plovnih družb s tarifno pogodbenimi pravilniki. V podjetjih z več kot 200 delavci veljajo dodatna določila za mešane skupščine.

Sestava in volitve

***Mešana skupščina**:* V podjetjih z več kot 200 delavci se mora oblikovati mešana skupščina, ki ji pripada število članov, ki je deljivo s 3 in višje od števila 12 ali enako 12. Dve tretjini članov in zastopnikov izvoli občni zbor delničarjev, tretjino pa delavci. Večina delavcev ali sindikatov, ki zastopajo dve tretjini delavcev, lahko sklene, da se morajo prav tako izvoliti namestniki in opazovalci; število opazovalcev v mešani skupščini sme biti le pol tako visoko kot število članov delavcev.

Večina delavcev ali sindikatov, ki zastopajo dve tretjini delavcev, lahko sprejmejo sporazum, v katerem se odpovejo oblikovanju mešane skupščine, v tem primeru delavci dodatno izvolijo enega zastopnika delavcev in enega namestnika (ali dva opazovalca) v upravni svet.

***Zastopniki delavcev v upravnem svetu v podjetjih z mešano skupščino**:* mešana skupščina izvoli upravni svet in tudi predsednika upravnega sveta. Na zahtevo tretjine članov mešane skupščine lahko 2 oz. do ene tretjine članov upravnega sveta izvolijo delavci.

***Zastopniki delavcev v upravnem svetu v podjetju brez mešane skupščine**:*

- V podjetjih s 30 do 50 delavcev lahko dve tretjini delavcev predlaga, da so en član upravnega sveta, en opazovalec in njihova namestnika izvoljeni s strani delavcev in tudi iz njihovih vrst;
- V podjetjih z več kot 50 delavci lahko večina delavcev zahteva, da sta 2 oz. do ene tretjine članov upravnega sveta z njihovimi namestniki izvoljeni s strani ali iz vrst delavcev;
- V podjetjih z več kot 200 delavci, in če je bilo to sklenjeno, da se ne oblikuje mešane skupščine, izvolijo delavci v dopolnilo k gornjim pravilom enega zastopnika delavcev in tudi njegovega namestnika ali 2 opazovalce ter njihova namestnika v upravni svet.

Mešana skupščina in zastopniki delavcev v upravnem svetu koncerna: Pri združitvi podjetij (skupni interesi delničarjev ali skupno vodstvo podjetja) lahko večina delavcev ali sindikati, ki zastopajo dve tretjini, zahteva oblikovanje mešane skupščine in izvolitev zastopnikov delavcev v obratnem svetu na ravni koncerna po enakih pravilih kot v nekem podjetju.

Odločitev sprejme **nacionalna nadzorna komisija industrijske demokracije**, ki ji pripadajo zastopniki delavcev, delodajalci in pravniki.

***Odbor zastopnikov v družbah brez mešane skupščine**:* v statutih je lahko predvidena izvolitev odbora zastopnikov s strani občnega zbora, ki mu pripada najmanj 7 članov in ki je lahko pooblaščen z izvolitvijo upravnega sveta.

Volitve:

- Na volitvah za oblikovanje mešane skupščine se smejo udeležiti vsi delavci, razen članov poslovodstva. Najmanj polovica članov mešane skupščine mara stanovati na Norveškem, ne skandinavski člani pa morajo najmanj 2 leti prebivati na Norveškem.

- Če so zastopniki delavcev v upravnem svetu izvoljeni s strani mešane skupščine, velja: polovica članov delavcev v mešani skupščini lahko zahteva, da so volitve izvedene v dveh volilnih krogih.
- Če ne obstaja niti mešana skupščina, niti odbor delavcev, člane uprave izvoli občni zbor delničarjev, ne glede na zastopnike delavcev, ki jih neposredno izvolijo delavci. V določilih po statutu je lahko predvideno, da se manj kot polovica volilnih pravic občnega zbora lahko prenese na druge, npr. na delavce.

Opravljanje dolžnosti mešane skupščine

Predsedstvo: mešana skupščina izvoli predsednika.

Seje: seje potekajo po sklicu predsednika, ali če to zahteva šestina članov ali upravni svet. Predsednik in poslovodja se teh sej udeležita, drugi člani upravnega sveta in opazovalci imajo pravico do udeležbe in se lahko javijo k besedi, kolikor ni bil sprejet noben nasprotni sklep.

Določila glede vodenja, sklepčnosti in oddaje glasov na takšnih sejah se ujemajo z določili za upravni svet.

Materialna sredstva: v zakonodaji ni posebnih določil.

Pristojnosti mešanih skupščin

Nadzorovanje: Poleg volitev upravnega sveta in njegovega predsednika »mešana skupščina nadzoruje opravljanje dolžnosti članov upravnega sveta in poslovodnih organov. Med sejo mešane skupščine lahko vsak član zahteva informacije o obratnih dejavnostih podjetja, ki se mu zdijo potrebne. Mešana skupščina ima pravico do tega, da sama ali preko neke druge komisije sproži neko preiskavo.«

Stališče k sprejetju letnega zaključnega računa: mešana skupščina mora na občnem zboru podati svoje stališče o sprejetju letnega zaključnega računa in o prikazu dobičkov in izgub.

Sprejemanje sklepov in pomembnih sprememb: na predlog obratnega sveta mešana skupščina sprejme lastne sklepe v naslednjih zadevah:

a) pri daljnosežnih investicijah ob upoštevanju resursov družb;

b) pri ukrepih glede na proizvodno zmogljivost in spremembe, ki so povezane z bistvenimi spremembami ali s spremembami v zaposlitveni strukturi.

Druge pristojnosti:
- V statutih je lahko določeno, da določeni posli zahtevajo privolitev mešane skupščine.
- Mešani skupščini je prepuščeno, da sprejme sklepe o poljubnih zadevah.

Pristojnosti odbora zastopnikov

Z izjemo sprejemanja sklepov glede investicij in znatnih sprememb odbor zastopnikov razpolaga z enakimi pristojnostmi kot mešana skupščina.

Zaposleni v podjetju ali obratu	Obratni delavski zaupniki *	Odbor podjetja *)	Sindikalni zaupniki **)	Skupni sindikalni zaupniki ***)	Predstavniki sindikatov v odboru podjetj.****)
11 do 25	1	0	0	0 *****	0
26 do 49	2	0	0	0 *****	0
50 do 74	2	3	1	1	1
75 do 99	3	4	2	1	1
100 do 124	4	5	1	1	1
125 do 174	5	5	1	1	1
175 do 249	6	5	1	1	1
250 do 399	7	5	1	1	1
400 do 499	7	6	1	1	1
500 do 749	8	6	1	1	1
750 do 999	9	7	1	1	1
1000 do 1999	1 dodaten na vsakih nadaljnjih zaèetih 250 zaposlenih	8	2	1	1
2000 do 2999		9	3	1	1
3000 do 3999		10	3	1	1
4000 do 4999		11	4	1	1
5000 do 7499		12	4	1	1
7500 do 9000		13	4	1	1
10 000 in veè		15	5	1	1

*) Pri 50 do 200 zaposlenih lahko obratni delavski zaupniki oblikujejo obratni posvetovalni odbor

**) V podjetjih z najmanj 200 zaposlenimi je lahko doloèenim sindikatom priznan še en nadaljnji zaupnik za vodilno osebje

***) V podjetjih z manj kot 2000 zaposlenimi morajo biti ti obvezno izbrani izmed sindikalnih zaupnikov v podjetju

****) Pri manj kot 300 zaposlenih te naloge nujno prevzame sindikalni zaupnik

*****) Kot sindikalni zaupniki so lahko postavljeni obratni delavski zaupniki

Tabela: *Vrste in število delavskih predstavnikov v francoskih podjetjih* (Vir: Sociales Europa, Arbeiternehmervertreter in Europa und ihre Befugnisse im Unternehmen, Europäische Kommission, Brüssel, 1996)

Francija

Francoska zakonodaja predvideva zelo veliko različnih oblik delavskih predstavništev v podjetjih, in sicer (*glej tudi tabelo!*):

a) **Obratni delavski zaupniki** (*fr. délégués du personnel; nem. Betriebliche Vertrauensleute*), ki so izvoljeni s strani zaposlenih v podjetjih oziroma obratih z najmanj 11 zaposlenimi. Zadolženi so za zastopanje individualnih in kolektivnih pravic in interesov zaposlenih na različnih področjih dela in življenja v podjetju.

b) **Odbor podjetja** (*fr. comité d' entreprise; nem. Unternehmensausschuß*) se oblikuje v podjetjih z najmanj 50 zaposlenimi in šteje od 3 do 15 članov, izvoljenih s strani zaposlenih, navadno pa so člani s posvetovalnim glasom tudi sindikalni zaupniki iz podjetja. Odbor podjetja, ki zaseda pod predsedstvom predstavnika podjetja, v imenu zaposlenih sodeluje pri odločanju o gospodarskih in poklicnih vprašanjih, pri čemer ima podobno kot pri nas svet delavcev več vrst pravic, in sicer: pravico do obveščenosti, pravico do razprave in (po)svetovanja (Anhorung und Beratung) ter pravico do soodločanja (Mitbestimmung). Odbor podjetja je tudi glavni nosilec razvoja socialnih in kulturnih dejavnosti v podjetju.

c) **Sindikalni zaupniki** (*fr. délégués syndicaux; nem. Gewerkschaftliche Vertrauensleute*) so postavljeni na pobudo sindikalnih organizacij v podjetjih z najmanj 50 zaposlenimi in zastopajo delavce nasproti podjetju in pri tarifnih pogajanjih. Vsak reprezentativni sindikat ima pravico imenovati v obratu najmanj enega zaupnika.

c) **Odbor za zdravje, varnost in delovne pogoje** (*fr. comité d' hygiene, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT; nem. Ausschuß für Gesundheit, Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen*) deluje v sestavi 3 do 9 izvoljenih predstavnikov pod predsedstvom predstavnika vodstva in ob sodelovanju obratnega zdravnika in pooblaščenega delavca za varnost pri delu. Skrbi za spoštovanje predpisov o zdravju in varstvu pri delu ter za uvajanje izboljšav na tem področju.

d) **Predstavniki delavcev v upravnih odborih in nadzornih svetih delniških družb** lahko predstavljajo do tretjine skupnega števila članov in so enakopravni člani teh organov.

e) **Odbori koncernov** (*fr. comité de groupe; nem. Konzernunternehmensausschuß*), ki imajo na tej ravni analogno funkcijo kot odbori na ravni podjetja.

f) **Posvetovalni odbori (***fr. délégation unique, nem. Sprecherausschuß***)** so lahko oblikovani v podjetjih s 50 do 200 zaposlenimi in združujejo naloge obratnih delavskih zaupnikov ter obratnih odborov, sestajajo pa se praviloma enkrat mesečno.

Španija

Španski model zastopanja delavcev v podjetjih je primerljiv s francoskim modelom. **Obratni svet** mora biti tu ustanovljen v vseh podjetjih s 50 ali več delavci, **obratni delavski zaupniki** pa prevzemajo zastopanje delavcev v podjetjih ali obratih, ki zaposlujejo manj kot 50, a več kot 10 delavcev. V podjetjih ali obratih s 6 ali 10 delavci je prav tako možna postavitev delegata zaposlenega osebja, če tako sklene večina zaposlenih.

Zastopnikom pripadajo pravice do soodločanja o gospodarskih vprašanjih in o zadevah zdravstva, varnosti pri delu ter delovnih pogojev; lahko soupravljajo tudi socialne ustanove. Drugače kot v francoskem sistemu pa se vzporedno s sindikati lahko pogajajo tudi pri obratnih sporazumih.

Sistem zastopanja je izgrajen dualno. V obratih se lahko izoblikujejo sindikalne skupine in od 250 zaposlenih naprej se lahko imenujejo sindikalni zastopniki. Obe obliki zastopanja pa sta med seboj tesno prepleteni, dualizem obstaja tako pogosto samo na papirju. Poleg tega se morajo v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi oblikovati **mešani odbori za varnost pri delu in zdravstveno varstvo**, v katere obratni svet delegira zastopnike delavcev

Naloge obratnih svetov

K pravicam obratnega sveta v socialnih in gospodarskih zadevah spadajo predvsem pravice do informiranja, posvetovanja in pogajanja.

Informiranje

Obratni svet mora biti informiran:

- **pri gospodarskih zadevah:**

  četrtletno informiranje o splošnem razvoju gospodarske panoge, v katero spada podjetje, o položaju proizvodnje in prometa podjetja, o načrtovanju proizvodnje in predvidenem razvoju zaposlovanja v podjetju;
  kontrola bilance, rezultatov obratovanja, poslovnega poročila in druge dokumentacije, v katero imajo pod enakimi pogoji vpogled tudi lastniki deležev;
  informiranje pri spremembah v lastniških razmerjih podjetja, obrata ali samostojnega dela obrata.
  informiranje pri odsvojitvi obratnega premoženja, če je s tem povezana odpustitev več kot polovice zaposlenih.
  pri socialnih zadevah:

Posvetovanje

Obratni svet mora pri gospodarskih in socialnih zadevah izraziti svoje **mnenje oz. stališče**:

- v roku 15 dni pri združitvi, prevzemu ali spremembah pravne oblike podjetja z vplivom na obseg zaposlenosti;
- v roku 15 dni pred realizacijo odločitev, sprejetih s strani podjetnika, pri:

  spremembah v kadrovski strukturi in dokončnem ali začasnem zmanjšanju delovnih mest (popolnoma ali deloma),
  skrajšanju delovnega časa in spremembi lokacije obrata (popolnoma ali deloma),
  načrtovanjih ukrepov poklicnega izobraževanja,
  prenosu ali preoblikovanju sistemov poteka dela in nadzorovanja,
  študijah REFA o določenem času, uvedbi sistema dodatkov ali stimulacije ali ocene delovnih mest.

Pri **množičnih odpuščanjih** je treba po novi uredbi iz leta 1994 obvezno upoštevati naslednji postopek:

- zaprosilo za odobritev pri pristojnem upravnem organu s pomočjo:

  prepisa otvoritve posvetovanj z zastopniki delavcev,
  izčrpne dokumentacije o vzrokih in utemeljitvi načrtovanih ukrepov (sem spadajo: obratni obračun, poročilo revizorja bilance, sanacijski načrt projekta);

- 30-dnevni čas za posvetovanje (15-dnevni pri manj kot 50 zaposlenih):

  podjetnik in zastopniki delavcev se morajo pogajati z resnično pripravljenostjo, da dosežejo sporazum. Pri tem se morajo obravnavati vzroki, možnosti za odvrnitev ali ublažitev posledic kot tudi sredstva za omilitev posledic. Za podjetja z več kot 50 zaposlenimi je predpisan socialni plan.

Za dosego sporazuma je potrebna večinska privolitev zastopnikov delavcev.

- posredovanje rezultatov posvetovanj uradu in odločitev urada (upravnega organa) v roku 15 dni. Pri načrtih za obsežnejšo premestitev delavcev ali bistvene spremembe pri splošnih delovnih pogojih (analogno veljajo enake številke zaposlenih kot pri množičnih odpuščanjih) je predpisan 15-dnevni čas posvetovanja. Pri premestitvah začne veljati kontrola pristojnega upravnega organa.

Nadzorovanje

Obratni svet nadzoruje:

- upoštevanje veljavnih predpisov za delo, socialno varnost in zaposlitev kakor tudi sporazumov, predpostavk in prakse v obratu; poleg tega sproži po potrebi ustrezne pravne korake nasproti delodajalcu pri pristojnih uradih ali sodiščih;
- pogoje za varnost pri delu in zdravje.

Sicer pa na določen način sledijo ustrezne možnosti kontrole iz različnih pravic do informiranja in izražanja mnenja o zaposlovanju.

Pravica pogajanja

Obratni sveti imajo pravico, da se pogajajo za obratne sporazume, za to izoblikujejo skupaj z zastopniki delodajalcev odbor za pogajanje. Pri obstoju nadobratnega sveta vodi le-ta tarifna pogajanja na ravni podjetja.

V tarifnih pogajanjih se urejajo vprašanja delovnih odnosov in pogojev kakor tudi nagrajevanja, delovnega časa in razvrstitev. Tudi poluradni letni dogovori, ki se ne vodijo pod pojmom kolektivne pogodbe, so običajni.

Poleg pogajalskega mandata pripada obratnemu svetu tudi pravica, da lahko pozove k stavki (kraljevi odlok z dne 4. 3. 1977 o delovnih odnosih).

Soupravljanje socialnih ustanov

Obratnemu svetu pripada poleg tega – po tarifno-pogodbenih modalitetah – pravica, da soupravlja v podjetju obstoječe socialne ustanove s pomenom za delavce in člane njihovih družin.

Nizozemska

Najpomembnejša oblika delavskih predstavništev v nizozemskih podjetjih je (izključno iz delavskih predstavnikov sestavljen) **svet podjetja** (hol. Ondernemingsraad) v podjetjih z več kot 35 zaposlenimi, ki imajo široke posvetovalne pravice in lahko v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi tudi soodločajo. Za manjša podjetja zakonodaja predvideva manj močne pravice sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Delavcem pripadajo tudi pravice soodločanja pri sestavi nadzornega odbora in uprave

Volitve

Za delodajalce obstaja obveznost ustanovitve sveta podjetja.

Člani sveta podjetja so neposredno izvoljeni s strani osebja (zaposlenih) v posamezni enoti, pri čemer se njihovo število, ki lahko sega od 3 do 25, ravna po številu zaposlenih. V povprečju sveti podjetij štejejo od 9 - 10 članov.

Člani sveta podjetja so izvoljeni z enotne liste, ki jo predlagajo po posvetovanju s svojimi zaupniki v podjetju sindikati ali s strani volilnih upravičencev (z vsaj tretjino in 30 podpisi v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi, pod tem številom pa 10). Dopustno je namreč glasovanje po posameznih enotah.

Izvoljeni člani sveta podjetja so največkrat tudi sindikalno organizirani.

Naloge in pristojnosti sveta podjetja

Svet podjetja je postavljen "v interesu nemotenega obratovanja podjetja v vseh pogledih in z namenom soodločanja predstavnikov delavcev v podjetju". Skladno z zakonom torej svetu podjetja pripadata dve nalogi: zastopanje interesov in soodločanje.

Informiranje (obveščanje, seznanjanje) sveta podjetja

"Podjetnik mora svetu podjetja in njegovim odborom pravočasno in izčrpno predložiti vse zahtevane informacije in podatke, ki jih le-ti potrebujejo za izpolnjevanje svojih nalog (na željo tudi v pisni obliki)". V primeru spora odloča gospodarski odbor.

a. Temeljne informacije

Na začetku mandata mora podjetnik podati svetu podjetja izčrpno pisno informacijo o pravni ureditvi podjetja, o sestavi uprave in nadzornega sveta, koncernska razmerja in razmerja medsebojne odvisnosti ter o obratni organiziranosti.

b. Poslovne in finančne informacije

- **Letno poslovno poročilo:** mora biti predloženo svetu podjetja čim prej po tem, ko je izdelano. K temu sodi tudi obrazložitev in revizijsko poročilo
- **Planske osnove:** Če so v podjetju običajni večletni plani, kalkulacije in izvedbeni plani, mora podjetnik omogočiti svetu podjetja vpogled ali mu predložiti v pregled osnove za diskusijo o teh dokumentih.
- **Splošno stanje poslovanja:** Kot podlaga za razpravo o stanju poslovanja mora podjetnik posredovati svetu podjetja najmanj dvakrat letno informacije o poteku poslov in poslovni uspešnosti, o njegovih načrtih za naslednje poslovno obdobje, kakor tudi o investicijah na Nizozemskem in v tujini.

c. Letno socialno poročilo

Podjetnik mora najmanj enkrat letno predložiti svetu podjetja pisne podatke o stanju zaposlenosti in o vodenju socialne politike, kakor tudi o načrtih na tem področju.

Pravica podati mnenje

a. Dolgoročne (daljnosežne) odločitve

Podjetnik mora omogočiti svetu podjetja, da poda svoje stališče (mnenje) o:

b. Imenovanje in odpoklic člana uprave

Pri predvidenih imenovanjih in razrešitvah članov uprave je načelno treba pridobiti mnenje sveta podjetja. Pri tem veljajo smiselno enaka pravila kot pri sprejemanju dolgoročnih odločitev, o katerih smo govorili zgoraj.

Obveznost pridobitve soglasja sveta podjetja

a. Socialnopolitične odločitve

Podjetnik potrebuje soglasje sveta podjetja, če dotična vprašanja niso urejena s kolektivno pogodbo (tarifnim sporazumom), načelno pri vseh planiranih odločitvah o naslednjih vprašanjih:

- smernice za nastavitev, odpustitev, napredovanje, ocenjevanje in nagrajevanje delavcev ter poklicno usposabljanje;
- pokojninski skladi, ustvarjanje premoženja in udeležba zaposlenih pri dobičku;
- obratni red, predpisi o delovnem času, dopusti, varnost pri delu, zdravstveno varstvo in delovni pogoji;
- ureditev socialnega varstva v podjetju in položaj mladih delavcev;
- načela soodločanja o vprašanjih dela in obravnavanja problemov v podjetju.

Brez soglasja sveta podjetja dotična odločitev podjetnika ne more stopiti v veljavo.

b. Imenovanje članov nadzornega sveta

Po zakonu iz leta 1971, dopolnjenem leta 1976, pripada svetu podjetja pravica do ugovora v zvezi z imenovanjem članov nadzornega sveta podjetja. V praksi pa je malo verjetnosti, da se ta ugovor dejansko upošteva. Zato se sveti podjetij v tej zvezi najpogosteje poslužujejo možnosti, da podajo priporočila za kandidate za člane nadzornega sveta. Ta priporočila so praviloma tudi upoštevana.

Ker nadzorni svet imenuje in razrešuje upravo ter daje soglasje k pomembnejšim odločitvam v zvezi z investicijami ter finančnimi in kadrovskimi vprašanji, svet podjetja tako posredno zagotavlja svoj vpliv tudi na te odločitve.

Pravica do pobude (iniciative)

Delodajalec mora v obratnih vprašanjih upoštevati stališča in predloge sveta podjetja. Sklicana mora biti skupna soodločevalska seja (Mitsprachesitzung) in podjetnik je dolžan svetu podjetja na njegov pisni predlog podati obrazložen odgovor.

Nadzor in upravljanje

Svet podjetja:

- nadzoruje spoštovanje veljavnih predpisov o delovnih pogojih in skrbi za to, da ni nihče prikrajšan oziroma postavljen v slabši položaj;
- podpira dogovarjanje o interesih dela;
- imenuje polovico članov uprav socialnih ustanov.

Luksemburg

V Luksemburgu obstajajo **tri različne oblike zastopanja zaposlenih v podjetjih**:

- zastopstvo delovnega osebja (delavsko predstavništvo) v podjetjih z več kot 15 zaposlenimi,
- paritetno sestavljen mešani odbor v podjetjih z več kot 150 zaposlenimi,
- manjšinsko zastopanje delavcev v upravnem svetu delniških družb z državno udeležbo oz. z več kot 1000 zaposlenimi.

Zastopstvo osebja (delavsko predstavništvo)

Zastopstvo osebja (delavsko predstavništvo), kateremu pripadajo izključno predstavniki delavcev, zastopa interese delavcev.

Zastopstvo osebja sestavljajo delavci (z najmanj enoletno zaposlitvijo v podjetju), ki se izvolijo s strani vseh zaposlenih (z najmanj 6-mesečno zaposlitvijo v podjetju) na podlagi volilne liste, predlagane s strani sindikatov.

Število zastopnikov ni omejeno (1 pri 15 do 25 zaposlenih, 4 pri 100 zaposlenih, 13 pri 1.000 delavcih, 25 pri 5.500 delavcih, dodatno + 1 na začetih nadaljnjih 500 zaposlenih).

Obstaja tudi **zastopstvo za mlade delavce** (1 do 4 zastopniki od 5 mladih delavcev naprej) kot tudi **za delavce in uslužbence** (od 15 na skupino pri skupno 100 zaposlenih).

Naloga zastopnikov (predstavnikov) osebja je, da ugotavljajo in zastopajo interese delavcev v podjetju glede vprašanj delovnih pogojev, zaposlitvene varnosti in socialnega statusa (razen glede vprašanj, za katere je po potrebi pristojen mešani odbor).

Gospodarsko informiranje

Letno informiranje: V delniških družbah mora vodstvo letno predložiti pregled o gospodarskem in finančnem razvoju podjetja (med drugim o poslovanju podjetja, prometu, proizvodnih in poslovnih rezultatih, obsegu naročil, razvoju organizacijske strukture, vsoti plač in dohodkov osebja, investicijski dejavnosti).

Redno obveščanje: Podjetnik mora delavskim zaupnikom omogočiti vpogled v vse dokumente, ki pričajo o poteku poslov in dogajanjih v podjetju (enkrat mesečno pri obstoju mešanega odbora, drugače pa na posvetih s poslovodstvom).

Razprava in posvetovanje

Zastopstvo osebja (delavsko predstavništvo):

- mora biti konzultirano načeloma pred množičnimi odpuščanji, delodajalec mora predložiti pisno poročilo z obvestilom pristojne delovne oblasti; odpustitve lahko začnejo veljati šele 60 dni po tem obvestilu;
- se mora pri prošnjah za uradno dovoljenje za podaljšan ali krajši delovni čas poslušati vnaprej;
- mora sprejeti k vsem vprašanjem neko stališče in predložiti predloge glede izboljšanja delovnih in zaposlitvenih pogojev kot tudi socialnega položaja zaposlenega osebja;
- mora sprejeti stališče k oblikovanju oz. spremembam obratnega pravilnika (statuta) in nadzorovati spoštovanje le-tega; lahko predlaga tudi ustrezne spremembe,
- sooblikuje varstvo pri delu, delovno okolje in ukrepe za preprečevanje nesreč ter imenuje enega poverjenika za varstvo pri delu v podjetju.

Mešani odbor

Mešani odbor je sestavljen paritetno iz delodajalcev in delavcev in služi predvsem posvetovanju in kontroli, vendar pa tudi soodločanju pri socialnih vprašanjih.

Mešani odbor zaseda pod predsedstvom podjetnika oz. njegovega namestnika.

Informiranje in posvetovanje

a) Letno informiranje in posvetovanje

Letni obračun in posebno poročilo: Vodstvo podjetja je dolžno, da mešanemu odboru pred predložitvijo na skupščini delničarjev odobri vpogled v obračun dobička in izgub, letno bilanco, poročilo (poklicnih) pregledovalcev bilanc oz. revizijsko poročilo, po potrebi v poročilo upravnega odbora kot tudi v vse druge dokumente, ki se predložijo tudi skupščini delničarjev.

Stanje zaposlenosti: Podjetnik mora mešani odbor najmanj enkrat v letu informirati o tedanji ali načrtovani potrebi po delavcih v podjetju in posebej o ukrepih poklicnega izobraževanja, nadaljnjega izobraževanja in prekvalificiranja, ki bi iz tega lahko sledili za delojemalce v podjetju in se z njim posvetovati o tem.

Gospodarski in finančni razvoj: Podjetnik je dolžan mešani odbor najmanj enkrat v letu pisno obvestiti o gospodarskem in finančnem razvoju podjetja ter se z njim o tem posvetovati. Zato predloži mešanemu odboru pregledno poročilo o poslovanju podjetja, prometu, proizvodnih in obratovalnih rezultatih, obsegu naročil, strukturalnem razvoju, znesku plač in dohodkov osebja in o investicijski dejavnosti.

b) Namensko informiranje in posvetovanje

Delovni pogoji: Podjetnik mora mešani odbor o vseh pomembnih odločitvah v vprašanjih proizvodnih naprav, tehnike in poteka dela informirati vnaprej in se o tem z njim posvetovati.. Mešani odbor mora obvestiti tudi o posledicah ukrepov na delovne pogoje in delovno okolje.

Gospodarske in finančne odločitve: podjetnik mora mešani odbor načelno predhodno obvestiti o gospodarskih in finančnih odločitvah z daljnosežnimi posledicami na strukturo podjetja ali zaposlitveno stanje (posebej pri obsegu proizvodnje in načrtovanju, investicijski politiki, načrtovani premestitvi obrata, obratovalni omejitvi ali razširitvi, načrtovani združitvi ali spremembah v organizaciji obratovanja) in poslušati njegovo mnenje.

Pri tem se morajo prediskutirati posledice načrtovanih ukrepov na število zaposlenih in strukturo, zaposlitveni in delovni pogoji, načrtovani socialni ukrepi (v glavnem v poklicnem izobraževanju).

Soodločanje

Mešani odbor ima **pravico soodločanja** pri:

- kontroli storitev in kriterijih za presojo sodelavcev,
- kriterijih izbora pri zaposlitvah, napredovanjih, premestitvah in odpustitvah,
- ukrepih varovanja zdravja in delovne zaščite ter preprečevanja nezgod pri delu.

Nadzorovanje upravljanja socialnih ustanov

Mešanemu odboru mora podjetnik letno predložiti ustrezno poročilo o upravljanju: mešani odbor nadzoruje upravljanje socialnih ustanov.

Tripartitno zastopanje v upravnem svetu (odboru)

Zastopniki delavcev predstavljajo tretjino članov v upravnem svetu velepodjetij in izvajajo tam enake naloge in razpolagajo z enakimi pravicami in dolžnostmi kot drugi člani ter so solidarno odgovorni.

Skupno mora biti upravni svet (odbor) sestavljen iz najmanj 9 članov, zastopstvo zaposlenih pa je dopuščeno v naslednjem obsegu:

- tretjina članov upravnega sveta (odbora) v zasebnih delniških družbah,
- eden na začetnih nadaljnjih 100 delavcev, vendar najmanj trije in največ tretjina upravnega sveta (odbora) v delniških družbah z državno udeležbo.

Zastopniki delavcev (z najmanj dvema letoma zaposlitve v podjetju) se volijo s strani osebja preko list po načelu proporcionalnega izbora. Možne so ločene volitve za delavce in uslužbence, v železarski in jeklarski industriji delegirajo tri zastopnike sindikalne organizacije (tu pridejo v poštev tudi tuji – nepripadniki podjetja).

Belgija

V Belgiji na podjetniški ravni lahko naletimo na tri različne oblike zastopanja zaposlenih:

- **Paritetno sestavljeni odbor za varnost, zdravje in polepšavo delovnega mesta** (po zakonu iz leta 1952) pod predsedstvom podjetnika je obvezno predpisan v podjetjih, ki imajo 50 in več zaposlenih. Zastopnike delavcev izvolijo, kakor pri svetu podjetja, vsaka štiri leta na tajnih volitvah vsi zaposleni; odbor ima posvetovalno funkcijo (njegovo stališče je trebe priskrbeti prej) pri kontroli in predlogih. Člani odbora lahko izkoristijo določeno število prostih ur in možnost šolanja, po potrebi pa se lahko vključi tudi strokovnjak.
- **Sindikalno zastopstvo** (tudi sindikalno delegacijo) oblikujejo socialni partnerji samostojno. Sestavljajo jo izključno zastopniki delavcev in je pristojna za delovne stike, pogajanja in nadzor upoštevanja pravnih predpisov in tarifnih določil. Pogaja se o sporazumih podjetja, ima pravico, obveščati zaposlene in da se ga obvesti pri spremembah, ki bi utegnile okrniti delovne pogoje, podjetnik pa mora poslušati njegovo mnenje.
- **Svet podjetja** je bil z zakonom uveden leta 1948. Je mešan (s podjetnikom kot predsednikom) in je obvezno predpisan v podjetjih s 100 in več zaposlenimi. Njegova glavna naloga je obveščanje o gospodarskih in finančnih vprašanjih. Poleg tega ima v določenih točkah tudi pravico do posvetovanja, kontrole in soodločanja. Upravlja socialne ustanove.

Sestava svetov podjetij

Sveti podjetij se ustanovijo na pobudo delodajalca. Svet podjetja sestavljajo:

- podjetnik in en oz. več s strani podjetnika imenovanih zastopnikov (in nadomestnih članov), ki na osnovi vodilnega položaja, ki ga imajo (pogosto spada zraven tudi kadrovski

vodja), lahko obvezno delujejo za podjetje, ne smejo pa biti močneje zastopani kot zastopniki delavcev;
- 2 do 25 izvoljenih zastopnikov delavcev (in nadomestnih članov).

Za določene skupine zaposlenih obstaja lastno zastopstvo, in sicer:

- mladi delavci in
- uslužbenci ter vodilni kadri

Delavci, uslužbenci in vodilni kadri morajo biti na volilnih seznamih in pri razporeditvi sedežev upoštevani ustrezno njihovemu številčnemu zastopanju.

Svet podjetja se sestane pod predsedstvom podjetnika oz. njegovega pooblaščenca. Svet podjetja se na pobudo podjetnika oz. polovice članov sveta zastopnikov delavcev skliče najmanj enkrat na mesec.

Naloge svetov podjetij

S pristojnostmi sveta podjetja »naj bi se delavci bolje vključili v vodenje podjetja in načrtovanje zaposlovanja, da bi se izboljšalo medsebojno razumevanje med delavci in delodajalci; poleg tega se pravica zastopnikov delavcev do informiranja in izražanja mnenja uresničuje tako, da odgovornost vodenja in prednostne pravice podjetnika ostanejo ohranjene«.

Naloge svetov podjetja so obveščanje in svetovanje o gospodarskih in socialnih zadevah, nadzorovanje, soodločanje pri obratnem pravilniku in načrtovanju dopusta ter upravljanju na področju sociale.

Obveščanje sveta podjetja

Po zakonu o svetih podjetja obstajajo zelo velike informacijske obveznosti, še posebej o gospodarskih in finančnih zadevah (vse do proizvodnih stroškov in investicijskih načrtov). Glej tabelo!

Predmet	Pogostnost, roki	Oblika	Pravne osnove

Temeljne informacije o: - pravni obliki podjetja - konkurenčnem položaju podjetja na trgu - proizvodnji in produktivnosti - finančni strukturi podjetja - izdatkih in izračunih proizvodnih cen - personalnih stroških - splošnem načrtovanju in perspektivah podjetja v prihodnosti - znanstvenem raziskovanju, o podjetju dodeljenih državnih subvencijah - organigramu (zgradbi) podjetja	- vsaka 4 leta - v roku 2 mesecev - po volitvah novega sveta podjetja	Posebno zasedanje sveta podjetja, stališča in diskusija, predložitev ustrezne dokumentacije in pisnih poročil, h katerim področjem, to je določeno v ARinfo. Obveščati se mora prav tako o pravni, gospodarski ali finančni enoti, ki ji podjetja pripada	ARinfo, čl 4 do 14
Letno obveščanje o ocenitvi: - položaja in razvoja podjetja v preteklem poslovnem letu - ciljev in možnosti - odstopanja doseženih uspehov od postavljenih ciljev - finančne stabilnosti, likvidnosti in stanja prihodka v podjetju *Informacije o:* - splošnih možnostih podjetja in njihovih vplivih na zaposlovanje (položaj na trgu, stanje naročil, programi razvoja, racionalizacije in prestrukturiranja) - odstopanjih v primerjavi s temeljnimi informacijami - bilanci s primerjalnimi podatki iz treh poslovnih let - bilanci uspešnosti s primerjalnimi podatki iz treh poslovnih let - državnih subvencijah in njihovi uporabi	- letno v roku 3 mesecev po zaključnem računu	Posebna seja sveta podjetja pred občnim zborom lastnikov deležev s stališči o letnem zaključnem računu. Pisno poročilo, računska dokumentacija, poročilo revizorja morajo biti predloženi 14 dni pred sejo. Tudi konsolidirana letna bilanca nadrejene enote podjetja.	ARinfo, čl 15 do 23 CCCE, čl.4

Redno obveščanje o: - stanju izpolnjevanja zastavljenih ciljev - predvidenem razvoju pri prodaji, naročilih, položaju na trgu, proizvodnji, stroških, proizvodnih stroških, zalogah, produktivnosti, zaposlovanju - uporabi državnih subvencij in njihovih učinkih - vodenju izdatkov, po potrebi glede na cilje	- najmanj vsake 3 mesece	Posebna seja sveta podjetja. Pisna skrajšana verzija sporočenih informacij 14 dni pred sejo.	ARinfo, čl. 24 ARaid, čl. 2
Priložnostno obveščanje: - pri procesih, ki imajo za podjetje lahko daljnosežne posledice - pri internih odločitvah podjetja z daljnosežnimi posledicami za podjetja - o odločitvah in postopkih ter njihovih predvidenih posledicah, o poslovnem razvoju in položaju delojemalcev.	- nemudoma pred rednim obveščanjem - kolikor mogoče pred prenosom odločitev	Predložitev informacij skupaj s stališčem. Pisni pregled številk.	ARinfo, čl. 25 in 26
Obveščanje pri zaprtju podjetja: Če naj bi se podjetja ali en njegov del zaprl, mora delodajalec o tem obvestiti delojemalce in svet podjetja ter to javiti tudi oblastem.	- nemudoma	Obveščanje delojemalcev preko razglasa.	ARferm, čl. 4L Ferm, čl. 3
Informacija pred nameravanimi množičnimi odpuščanji: Glej posvetovanje in izražanje mnenja.			

Predmet	Pogostnost, roki	Predpostavke	Pravne osnove

Legenda:

ARinfo – Okvirna tarifna pogodba št. 37 iz leta 1973
CCCE – Sporazumi o svetih podjetij
ARaid – Kraljevi odlok št. 18 iz leta 1982
LFerm – Zakon o odpustu delojemalcev pri zaprtju podjetja (1996)
ARferm – Kraljevi odlok o zaprtju podjetja iz leta 1967.

<u>Letno obveščanje o:</u> - zaposlitveni strukturi - razvoju zaposlovanja - načrtovanju zaposlovanja - sklenjenih ali načrtovanih družbenopolitičnih ukrepih pri zaposlovanju	- letno	Na letni informacijski prireditvi o gospodarskih in finančnih vprašanjih. Pisne informacije naj bi bile predložene najmanj en dan pred sejo, vsako načrtovano področje naj bi bilo podrobno predstavljeno.	CCCE, čl. 5
<u>Redno obveščanje o:</u> - stanju pri izpolnjevanju napovedanih ciljev - odstopanju doseženih rezultatov od ciljev - spremenjenih možnostih	- enkrat na mesec / četrtletje	Na redni seji. Pisne informacije.	CCCE, čl. 6
<u>Priložnostno obveščanje:</u> pri nenačrtovanih odpustitvah ali novih nastavitvah	- pred odločitvijo, kakor hitro je možno	Glej o tem posvetovanja in izražanje mnenja pri množičnih odpuščanjih.	CCCE, čl. 7

Posvetovanje in izražanje mnenja svetov podjetij

Pred odločitvami načelno obstoječe pravice do posvetovanja sveta podjetja so precej manjše kot njegove pravice do informiranja, v prvi vrsti obstajajo pri socialnih vprašanjih. Podjetnik se mora s svetom podjetja posvetovati:

- pri združitvi, koncentraciji, prevzemu ali zaprtju obratov oz. pri drugih daljnosežnih spremembah, za katere se podjetje pogodi;
- pri ukrepih v zvezi s poklicnim izobraževanjem in prekvalifikacijo;
- pri vprašanjih kadrovske politike;
- pri množičnih odpuščanjih;
- o posledicah uvedbe novih tehnologij;

Soodločanje sveta podjetja in upravljanje socialnih ustanov

Svet podjetja ima v nekaterih točkah tudi pravice do soodločanja:

- svet podjetja »preveri« splošna načela za nastavitve, odpustitve, zamenjavo polnega delovnega časa z delnim delovnim časom; na predlog podjetnika oz. zastopnikov delavcev »ugotovi«, če so ukrepi »pogojeni z gospodarskimi ali tehničnimi okoliščinami«;
- svet podjetja »oblikuje« in »modificira« obratni pravilnik;

- svet obrata »določi« letno načrtovanje dopusta in »organizira«, če je to potrebno, rotacijo delovnih mest;
- svet podjetja »upravlja« vse socialne ustanove (kolikor teh ne nadzoruje neko združenje), »določa« oz. »modificira« splošna načela za načrtovanje storitev in »skrbi« za smiselno uporabo denarja.

Danska

V danskih podjetjih obstajajo druga poleg druge **tri različne oblike zastopanja interesov zaposlenih**:

a) sindikalni delavski zastopniki,

b) paritetni odbori za sodelovanje v podjetjih z več kot 35 delavci,

c) manjšinsko zastopanje v organih upravljanja podjetij z več kot 50 zaposlenimi.

Poleg teh treh zastopstev delujejo prosto izvoljeni **poverjeniki za varnost pri delu** (Zakon o delovnem okolju, 1975) in v podjetjih z več kot 20 delavci **mešani odbori za varnost pri delu**, katerim pripadajo pravice informiranja in izražanja svojega mnenja in katerih člane volijo predstavniki za varnost pri delu.

Sindikalni delavski zastopniki

Sindikalni delavski zastopniki zastopajo v podjetjih na eni strani interese delavcev, na drugi pa sindikatov. Njihova temeljna naloga je vodenje pogajanj.

Odbori za sodelovanje (kooperacijski odbori)

Uvedba odborov za sodelovanje izhaja iz leta 1947 sprejetega sporazuma o sodelovanju, ki je zadeval obnovo proizvodnih ustanov in izboljšanje delovne klime in je bil kasneje večkrat spremenjen in dopolnjen. Danes velja, da morajo biti takšni odbori ustanovljeni v podjetjih z več kot 35 zaposlenimi.

Odbor za sodelovanje je sestavljen iz **enakega števila zastopnikov delavcev in zastopnikov delodajalcev.** Zastopniki delavcev se volijo (po potrebi ločeno med delavci in uslužbenci). Sindikalni zaupniki pripadajo odboru **avtomatično**. Predsednik odbora je postavljen s strani delodajalca, namestnika predsednika pa določijo delavci.

Paritetno sestavljeni urad za sodelovanje na nacionalni ravni ima posvetovalne naloge, nudi izobraževanje in prevzema poravnave.

Naloge

Odbori za sodelovanje imajo nalogo, da **skrbijo za stalno sodelovanje ob udeležbi kar največjega možnega kroga oseb**. Poleg tega so pristojni za **nadzorovanje delovnih pogojev in za obveščanje zaposlenih o gospodarskih in finančnih vprašanjih.**

Odbor za sodelovanje ne sme obravnavati nobenih vprašanj, ki jih ureja tarifna pogodba. Urad za sodelovanje izdaja zlasti priporočila o tem, katera vprašanja obravnavajo odbori in po katerem vrstnem redu.

PARTICIPACIJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU GOSPODARSKIH DRUŽB*

Država:	Sodelovanje delavcev pri upravljanju		Sodelovanje delavcev v NS	Sestava nadzornega sveta št. zastopanost delavcev
Nemèija	✓	Model MONTAN (l.1951), Splošni model (l.1952, 1976).	✓	1/3-500 do 2000, 1/2-nad 2000, 1/2 nad 1000 - MONTAN.
Avstrija	✓	ZSDU (l.1974, 1986)in ZSJS.	✓	Vsaj 1/3 v NS.
Francija	✓	Temelj ustava iz l.1946.	✓	Do 4 predstavnike v NS.
Italija	○	Zakonsko ni urejeno.	○	Delavci niso zastopani v NS.
Švedska	✓	ZoS (l.1977).	★	. Prek sindikalnih zastopnikov.
Španija	✓	ZDS (l.1980) in ZSS (l.1985).	○	Delavci niso zastopani v NS.
Portugalska	✓	Temelj ustava	○	Delavci niso zastopani v NS.
Grèija	○	Prostovoljnost.	○	Delavci niso zastopani v NS.
Nizozemska	✓	Zakonsko urejeno.	✓	S kooptacijo - nad 100.
Luxemburg	✓	Zakonsko urejeno.	✓	1/3 v NS - nad 100.
Belgija	✓	Zakonsko urejeno.	○	Delavci niso zastopani v NS.
Velika Britanija	○	Zakonsko ni urejeno.	○	Dealavci niso zastopani v NS.
Danska	✓	Zakonsko urejeno.	✓	Do 1/2 èlanov.
Slovenija	✓	ZSDU (l.1993).	✓	Doloèa statut družbe, ne manj od 1/3 - do 1000, ne manj od 1/2 - veè kot 1000.
EU	✓	Predlog pete direktive (l.1972/1983/1991), Predlog direktive za spremembo statuta SE (l.1991). /Štirje modeli/	✓	Ne manjše od 1/3 in ne veèje od 1/2 èlanov NS.

Legenda:	
Zakonsko urejeno	✓
Zakonsko ni urejeno	○
Sindikati kot zastopniki	★

* Pregled izdelan za potrebe "Studia participatis" Kranj, 1997.

Tabela: *Različne evropske ureditve vključevanja delavcev v organe gospodarskih družb*

Informiranje

Odbor mora biti seznanjen o gospodarskem in finančnem stanju kot tudi o ustreznih načrtih (tudi o prodajnih in proizvodnih razmerjih), stanju zaposlenosti, načrtovanih večjih spremembah obratovanja (tudi o uvedbah novih tehnologij).

Informacije morajo biti podane v razumljivi obliki in pravočasno, da so možna stališča in alternativni predlogi.

Posvetovanje in soodločanje

Obe strani si prizadevata "z - v okviru odbora za sodelovanje - obstoječim soodločanjem" za soglasnost in za realizacijo skupno sprejetih ukrepov.

Posvetovanje (tu gre le pogojno za soodločanje, ker je odločitev konec koncev vendarle pri podjetniku) je pretežno v osebnih zadevah (izbor, nastavitev, vključitev, odpustitev, poklicno izobraževanje, socialno zavarovanje itd.) kot tudi pri vprašanjih delovnih pogojev in procesov.

Zastopanje v organih upravljanja podjetja

Leta 1973 je bila z zakonom o delniških družbah kot tudi o družbah z omejeno odgovornostjo zaposlenim obratov v podjetju z več kot 50 zaposlenimi dana možnost, da lahko delegirajo **dva zastopnika v upravni odbor oziroma v nadzorni svet**, 1980 pa se je številka dvignila na tretjino članov tega organa (a najmanj dva).

Zastopniki delavcev v upravnem odboru oziroma v nadzornem svetu imajo **enake pravice in dolžnosti kot tudi drugi člani** tega organa. Sodelujejo neposredno pri iskanju rešitev in oblikovanju odločitev v podjetjih in so v zaupnih vprašanjih podvrženi obveznosti varovanja tajnosti.

Ne nazadnje soodločajo o postavitvi predsedstva, ki prevzame tekoče vodenje poslov. K pogovorom o tarifnih sporih pa načeloma niso pripuščeni.

2. del

KAJ MORAMO VEDETI O PODJETJU IN GOSPODARSKI DRUŽBI

I. OPREDELITEV VSEBINE POJMOV »PODJETJE« IN »GOSPODARSKA DRUŽBA«

1. Ključne definicije

Obstaja več različnih teorij v zvezi z definicijo pojmov podjetje in gospodarska družba. Za razlago in razumevanje upravljalskih razmerij, ki vključujejo tudi delavsko soupravljanje, pa je po našem mnenju najustreznejša **"teorija podjetja kot namembnega premoženja"**, kateri skozi konkretne normativne rešitve v osnovi sledi tudi naš zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Na podlagi te teorije so pomembne predvsem naslednje definicije posameznih pojmov *(Opomba: v tem delu gre za opredeljevanje izključno pravnega vidika podjetja kot pravne osebe za*



razliko od t. i. organizacijskega vidika, ki obravnava podjetje kot organizacijo in o katerem bomo v nadaljevanju govorili posebej):

- **KAPITAL**

je vsako premoženje, ki je namenjeno za opravljanje gospodarske dejavnosti (»namembno premoženje«). Osebno premoženje (hiša, avto, vikend, itd.) torej ni kapital, če ni namenjeno za opravljanje gospodarske dejavnosti, ampak le za zadovoljevanje osebnih potreb.

- **PODJETJE**

je kapital, ki se osamosvoji in "pravno personificira", kar pomeni, da mu pravni red pod pogojem vpisa v sodni register prizna status samostojne pravne osebe (v obliki gospodarske družbe).

- **GOSPODARSKA DRUŽBA**

je pravno-organizacijska oblika podjetja, preko katere le-to stopa v pravni promet in v poslovna razmerja na trgu.

Po našem ZGD je lahko podjetje organizirano samo v obliki ene izmed naslednjih šestih gospodarskih družb (načelo »numerus clausus« pravo-organizacijskih oblik podjetja):

osebne družbe	kapitalske družbe
1. družba z neomejeno odgovornostjo 2. komanditna družba 3. tiha družba	1. delniška družba 2. družba z omejeno odgovornostjo 3. komanditna delniška družba

Pojem "podjetje" bomo torej v naših razpravah uporabljali tudi kot generični pojem za vse vrste gospodarskih subjektov (gospodarska družba, samostojni podjetnik posameznik, zadruga itd.).

2. Pravna ločenost podjetja, lastnikov in zaposlenih

Podjetje kot osamosvojeni kapital je torej posebna in samostojna pravna oseba, ki je pravno ločena tako od svojih lastnikov (ti ga imajo na podlagi svoje lastninske pravice seveda pravico upravljati preko organov gospodarske družbe, niso pa pravno njegov sestavni del), **kakor tudi od svojih delavcev** (ti so s podjetjem le v pogodbenem delovnem razmerju in torej pravno prav tako niso njegov sestavni del).

Pomembno je torej vedeti, da delo oziroma delavci pravno gledano niso sestavni del podjetja. Delo podjetje kupi na trgu (delovne sile) tako kot kupi tudi druge produkcijske tvorce (stroje, surovine, energijo itd.), pogoji takšnega "nakupa delovne sile" pa se dogovorijo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in podjetjem.

3. Bistvene ugotovitve

Če torej razumemo opisano pravno (pa tudi interesno) ločnico med podjetjem in njegovimi lastniki na eni ter med podjetjem in njegovimi delavci na drugi strani, nam postane jasno marsikaj, kar je bistveno za pravilno razumevanje temeljnih industrijskih razmerij v tržnem gospodarstvu. Postane nam jasno:

- zakaj pravimo, da je podjetje (ne pa lastniki podjetja!) delodajalec, delavci pa so v tem razmerju delojemalci;
- zakaj pride do osnovnega in objektivno pogojenega družbenega nasprotja med delom in kapitalom oziroma med delodajalci in delojemalci, ki poraja industrijske konflikte (delodajalec želi čim ceneje "kupiti" delovno silo, delavci pa jo želijo čim dražje in pod čim ugodnejšimi pogoji "prodati");
- zakaj so v zgodovini nastali sindikati in kakšna je njihova temeljna funkcija v industrijskih razmerjih (varstvo interesov delojemalcev kot šibkejše stranke v pogodbenem odnosu z delodajalci);
- zakaj je upravljanje podjetij po naravi stvari v pristojnosti lastnikov kapitala in njihovih menedžerjev (vsak lastnik ima pravico sam upravljati s svojo lastnino), medtem ko delavci, ki kot rečeno pravno gledano niso sestavni del podjetja, ampak so z njim samo v pogodbenem (v svojem ekonomskem bistvu kupoprodajnem) delovnem odnosu, nimajo neke "naravne" pravice upravljati podjetja, v katerem delajo (so namreč samo lastniki svoje "delovne sile"), ampak jih k sodelovanju pri upravljanju v večji ali manjši meri lahko pritegnejo le lastniki oz. menedžerji podjetja bodisi po svoji volji ali po sili zakona;
- zakaj ima podjetje kot osamosvojena pravna oseba lastne interese, ki so v nekaterih primerih lahko tudi v nasprotju z interesi njegovih lastnikov (npr. temeljni interes delničarjev po čim višji dividendi je v neposrednem nasprotju z interesom podjetja po čim višji akumulaciji in vlaganjih dobička v razvoj zaradi lastnega ohranjanja in dolgoročne prosperitete na trgu), zaradi česar tudi menedžerji kot formalni zastopniki lastnih interesov podjetja nikakor niso le »agenti« interesov lastnikov v podjetju, ampak so samostojna interesna skupina tako v odnosu do interesov lastnikov kot tudi v odnosu do interesov delavcev.

4. Relevantni interesi v podjetju

V zvezi s sistemom upravljanja podjetij (gospodarskih družb) je torej treba vedeti, da imamo v notranjih podjetniških razmerjih načeloma opravka predvsem s tremi vrstami relevantnih in med seboj različnih interesov. To so:

---

[1] Namenoma poenostavljena pojma "kupci« in »prodajalci delovne sile" se v tej razpravi uporabljata le pogojno zaradi nazornejše predstavitve ekonomskega bistva delovnih razmerij. Drugače pa vemo, da je že t. i. Philadelphijska deklaracija načelno prepovedala delovno silo tretirati kot tržno blago, zaradi česar se teorija delovnega prava uporabi teh pojmov striktno izogiba. Strogo tržno–menjalna (kupoprodajna) vsebina delovnega razmerja mora biti namreč sicer nujno korigirana z elementom ohranitve osebne neodvisnosti delojemalca od delodajalca v tem razmerju.

[2] Angleški pojem »stakeholders« se v slovenski strokovni literaturi prevaja različno. Najbolj uveljavljen (in verjetno tudi najprimernejši) prevod je zaenkrat »deležniki (organizacije)«, zasledimo pa tudi pojme »udeleženci (organizacije oziroma poslovnega procesa)«, »interesniki«, »deležbeniki« ipd. Pojem »udeleženci poslovnega procesa« je po našem mnenju posebej primeren za označevanje t. i. notranjih déležnikov (lastniki, menedžerji in zaposleni).

a) lastni interesi podjetja kot osamosvojenega in personificiranega kapitala (njihov nosilec so menedžerji)

b) interesi njegovih lastnikov (uveljavljajo se preko skupščine in nadzornega sveta oziroma preko drugih lastniških organov upravljanja)

c) interesi zaposlenih (uveljavljajo se preko sistema delavskega soupravljanja).

Uspešno je le takšno upravljanje podjetja, ki ob sprejemanju pomembnejših poslovnih odločitev ustrezno upošteva vse tri vrste navedenih interesov. V nasprotnem primeru lahko pride do resnejših motenj v notranjih poslovnih razmerjih, kar zanesljivo negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja **("teorija o interesno ravnotežnem upravljanju"**). Podrobneje o tem pa v nadaljevanju.

5. Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija

Ko razmišljamo o sodobnih industrijskih razmerjih je treba najprej opozoriti na ločnico med dvema različnima vidikoma pojma "podjetje". Podjetje namreč lahko obravnavamo oziroma opazujemo z dveh popolnoma različnih vidikov, in sicer:

a) kot pravno osebo in delodajalca ("kupca delovne sile")[1] na trgu dela

ali

b) kot organizacijo, v kateri se odvija določen delovni oziroma poslovni proces.

Skladno s tem seveda tudi delavci v industrijskih razmerjih nastopajo v dveh (interesno in pravno) povsem različnih vlogah, in sicer:

a) na trgu dela in v razmerju do podjetja kot pravne osebe in delodajalca so **delojemalci** ("prodajalci delovne sile"), ki s podjetjem sklepajo pogodbo o zaposlitvi in s tem delovno razmerje, kar pomeni, da pravnoformalno gledano niso sestavni del podjetja kot pravne osebe *(opomba: o tem vidiku podjetja smo razpravljali zgoraj)*;

b) v organizacijskem smislu pa nastopajo kot ustvarjalna in societalna bitja ter **(so)udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetja**, v katerega vstopijo po sklenitvi delovnega razmerja in ga v zakonskih okvirih soupravljajo skupaj z lastniki in menedžerji, kar pomeni, da pa v tem pogledu so integralni del podjetja kot organizacije.

V prvem primeru gre za tržno (menjalno) razmerje delavcev **"s podjetjem"**, v drugem primeru pa gre za notranja organizacijska razmerja med udeleženci poslovnega procesa (angel. stakeholders)[2] **"v podjetju"**. Gre torej za to, da enkrat podjetje opazujemo »od zunaj« oziroma z vidika trga »delovne sile«, drugič pa »od znotraj«, torej z vidika organizacijskega procesa v podjetju. Obe navedeni kategoriji industrijskih razmerij se med seboj razlikujeta po celi vrsti pravnih in drugih značilnosti, ki si jih bomo natančneje ogledali v poglavju o razlikovanju med sindikalizmom in soupravljanjem.

Kadar razpravljamo o sistemu delavske participacije, **opazujemo podjetje "od znotraj"**, torej kot organizacijo, v kateri se odvija nek poslovni proces, in ne kot pravno osebo, ki na trgu vstopa v (delovno)pravna razmerja z delojemalci. Ker imamo v tem primeru opravka z internimi

organizacijskimi (korporacijsko-upravljalskimi) razmerji znotraj samega poslovnega procesa v podjetju, je tudi uporaba (tržnih) pojmov "delodajalci" in "delojemalci" (glej npr. ZSDU) ter poenostavljena dvopolna interesna polarizacija udeležencev poslovnega procesa (»stran dela« in »stran kapitala") na tej osnovi popolnoma deplasirana. Samega poslovnega procesa namreč ne izvajajo (in upravljajo) delodajalci in delojemalci, ampak so v njem udeleženi lastniki, menedžerji in zaposleni kot tri različne interesne skupine.

II. RAZLIKE V SISTEMU UPRAVLJANJA OSEBNIH IN KAPITALSKIH DRUŽB

Kriterij za razvrščanje družb na osebne in kapitalske je vprašanje **odgovornosti družbenikov (lastnikov kapitala)** za obveznosti družbe nasproti upnikom. Pri osebnih družbah obstaja tesnejša povezava med družbo oziroma kapitalom družbe in njegovim lastnikom, tako da lastnik odgovarja za obveznosti družbe po potrebi tudi s svojim osebnim premoženjem (hišo, avtomobilom itd.). Pri kapitalskih družbah pa je vez med kapitalom, vloženim v družbo, in njegovim lastnikom v obravnavanem smislu odgovornosti praktično popolnoma prekinjena. To pomeni, da družbeniki za obveznosti družbe ne odgovarjajo s svojim osebnim premoženjem, ampak le z vloženim deležem v družbi. Družba torej odgovarja upnikom le sama s svojim premoženjem.

Iz zgoraj navedenih razlik izhajajo tudi nekatere bistvene razlike v upravljanju posameznih gospodarskih družb. Temeljna je prav gotovo v obsegu zakonske regulative in v položaju osebno odgovornih družbenikov. Zaradi tesne povezave med kapitalom (družbo) in lastnikom je pri osebnih družbah **uveljavljeno načelo, da družbeniki sami upravljajo in vodijo posle družbe**, zaradi česar zakon organizacije in načina upravljanja teh družb neposredno skorajda ne ureja. Vse je prepuščeno volji družbenikov in družbeni pogodbi. Pri kapitalskih družbah pa sta funkciji lastniškega upravljanja in vodenja poslov družbe običajno ločeni. Večje kot je število družbenikov, težje sami neposredno vodijo posle družbe in zato v ta namen najemajo profesionalne menedžerje. V razmerah ločitve funkcije lastniškega upravljanja od funkcije tekočega vodenja poslov pa mora seveda že zakon, zaradi varstva lastnih interesov podjetja kot personificiranega kapitala na eni ter interesov lastnikov (družbenikov) na drugi strani, bistveno natančneje urediti sistem upravljanja in pooblastila posameznih organov takšne družbe. **Bolj je vez med kapitalom in njegovim(i) lastnikom(i) rahla, bolj natančne določbe o upravljanju družbe mora vsebovati zakon**. Zato ni čudno, da je neposredno z zakonom o gospodarskih družbah najbolj natančno urejeno prav upravljanje delniške družbe. Delniška družba namreč lahko koncentrira ogromen kapital izredno velikega števila drobnih delničarjev, ki seveda ne morejo vsi neposredno voditi poslov družbe. Že glede upravljanja družbe z omejeno odgovornostjo, kjer je lahko družbenikov bodisi veliko (po ZGD lahko tudi do 50) ali pa samo eden, je zakon veliko bolj ohlapen in fakultativen. Glede na število družbenikov je lahko sistem upravljanja v družbi z omejeno odgovornostjo naprimer organiziran tako kot v delniški družbi (če gre za večje število družbenikov) ali pa podobno kot v osebnih družbah (če gre za manjše število družbenikov oziroma za enoosebno d. o. o.).

Velika večina podjetij je zaenkrat organiziranih v obliki delniške družbe. Tudi zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je pri določanju nekaterih oblik soodločanja delavcev v organih družbe (delavski direktor, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu) upošteval le organiziranost delniške družbe. Zato se v nadaljevanju tudi mi omejujemo le na (kratko in zgolj shematsko) predstavitev upravljanja in soupravljanja v delniški družbi.

III. UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE

1. Upravljalska struktura delniške družbe

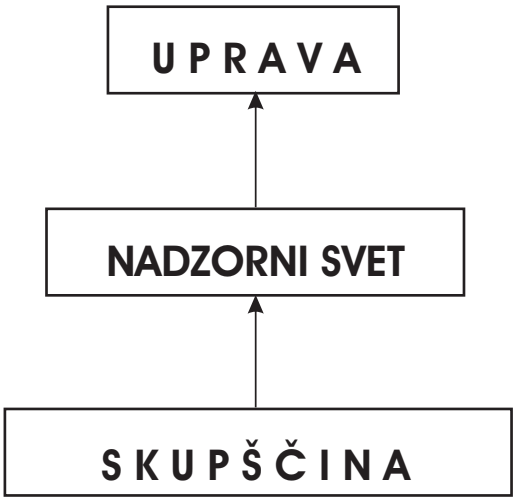
Upravljanje delniške družbe obsega:

a) **lastninsko upravljanje** (le-to je v glavnem reducirano le še na globalno razpolaganje s premoženjem in statusom podjetja ter na nadzorovanje poslovanja podjetja),

b) **vodenje poslov podjetja (menedžersko upravljanje, poslovodenje).**

Lastninsko upravljanje uresničujejo delničarji na podlagi vloženega kapitala in v sorazmerju z njim (številom delnic). Poslovanje delniške družbe usmerjajo preko **skupščine delničarjev**, ki se sestaja praviloma le enkrat letno in sprejema le najpomembnejše strateške poslovne odločitve, kot so (glej 282. člen ZGD):

- delitev dobička,
- letno poročilo,
- ukrepi za povečanje ali zmanjšanje kapitala,
- statusne spremembe podjetja,
- prenehanje družbe,
- imenovanje nadzornega sveta,



- sprememba statuta,

- imenovanje revizorja.

Vodenje poslov podjetja pa delničarji nadzorujejo preko posebnega organa - **nadzornega sveta**, ki ga imenuje skupščina delničarjev. Nadzorni svet je le nadzorni organ v pravem pomenu besede in ne more neposredno odločati o posameznih vprašanjih vodenja poslov. Pristojen pa je za imenovanje in razrešitev članov uprave (direktorjev), kar je temeljni vzvod za uresničevanje vpliva delničarjev na delovanje "top menedžmenta" delniške družbe, ki je sicer zelo samostojen.

Vodenje poslov (tekoče in strateško) pa je v pristojnosti **uprave družbe**, ki je lahko individualna ali kolektivna. Člani uprave so direktorji. Uprava je pri sprejemanju vseh poslovnih odločitev, razen tistih iz pristojnosti skupščine, popolnoma samostojna. Njenih poslovnih odločitev kljub izredno širokim pooblastilom ne moreta neposredno narekovati niti skupščina niti nadzorni svet. Nadzorni svet lahko daje le soglasje k določenim pomembnejšim odločitvam uprave. Delniško družbo torej vodi uprava "v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost" (1. odst. 246. člena ZGD).

Navidez paradoksalna (skoraj popolna) samostojnost uprave ("top menedžmenta") v odnosu do "lastniških" organov družbe (skupščine delničarjev, nadzornega sveta) pri vodenju poslov podjetja temelji na že omenjeni teoriji podjetja kot namembnega premoženja. Po tej teoriji je kot že povedano podjetje kapital, naložen v pridobitne oziroma gospodarske namene, ki se osamosvoji in pravno personificira v obliki gospodarske družbe. To pomeni, da postane samostojen pravni subjekt, ki je ločen od svojih članov in katerega premoženje je ločeno od premoženja članov. Zato ima podjetje kot namensko organiziran kapital tudi **svoje lastne interese (zastopa jih uprava)**, ki so ločeni in včasih **drugačni ali celo nasprotni interesom njegovih lastnikov (delničarjev).** Medtem ko je npr. interes personificiranega kapitala (podjetja) v tem, da samega sebe stalno plemeniti in povečuje ter zagotavlja svoj obstoj v tržni konkurenci, je temeljni interes njegovih lastnikov - delničarjev ravno nasproten, to je iztržiti od podjetja čim večji donos na njihov kapitalski vložek oziroma čim večje dividende na delnico. Iz teh razlogov je potrebno v zakonsko določenem sistemu upravljanja delniške družbe najti, kot že rečeno, ustrezno ravnovesje glede varstva interesov delničarjev na eni in varstva interesov (osamosvojenega) kapitala na drugi strani. Zakon je to vprašanje rešil na ta način, da je dva organa upravljanja (skupščino in nadzorni svet) postavil v funkcijo zastopnikov interesov delničarjev, enega (upravo kot poslovodstvo družbe) pa v funkcijo zastopnika interesov kapitala samega. Uprava oziroma »top menedžment« torej nikakor ni postavljen le v vlogo »agenta« interesov lastnikov znotraj podjetja, kar se v praksi kaže zlasti v pogostih sporih glede načina delitve ustvarjenega letnega dobička, do katerih prihaja med upravo in določenimi kategorijami lastnikov na skupščinah.

Da pa uprava lahko uresničuje svoje temeljno poslanstvo (varstvo interesov kapitala) tudi nasproti delničarjem, mora biti pri odločanju od njih bolj ali manj neodvisna. Omenjena neodvisnost uprave delniške družbe pa se navzven manifestira zlasti skozi zakonske določbe o tem, da:

- razen v izjemnih primerih niti skupščina, niti nadzorni svet ne moreta odločati o vprašanjih vodenja poslov in tovrstnih odločitev prevzemati v svojo pristojnost (274. in 282. člen ZGD),
- v primeru odpoklica brez utemeljenega razloga članom uprave pripada odškodnina v višini najmanj 6-kratne zadnje mesečne plače (250. člen ZGD),

- lahko uprava samostojno odvede do polovice ustvarjenega dobička v rezerve (228. člen ZGD).

Slika: *Upravljalska struktura delniške družbe*

2. Notranje delničarstvo in delavsko soupravljanje

Prav velika, praktično popolna, samostojnost in neodvisnost uprave kot zastopnika lastnih interesov kapitala (podjetja) v odnosu do organov delničarjev je bistveni razlog, zaradi katerega je **tudi za delavce v podjetjih z večinskim notranjim delničarstvom izredno pomembno, da v celoti izkoristijo participacijske upravljalske pravice, ki jim jih iz naslova dela zagotavlja ZSDU.** Kot delničarji (iz naslova lastništva kapitala) bodo imeli namreč na upravljanje le omejen vpliv, kakor so omejene tudi pristojnosti skupščine in nadzornega sveta družbe. Vse odločitve uprave družbe, s katerimi se vsakodnevno tako ali drugače bistveno posega v pravice in položaj delavcev, pa bi bile popolnoma izven njihovega vpliva, če ne bi izvolili tudi svojih delavskih predstavništev po ZSDU. Z vidika delovnega prava so namreč tudi notranji delničarji v odnosu do "svojega" podjetja in njegove uprave le v pogodbenem delovnem razmerju, torej v bistvu v položaju mezdnih delavcev.

3. Vloga delavskih predstavništev v podjetju

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju torej omogoča delavcem, da zlasti preko svojih, posebej izvoljenih, predstavništev (svet delavcev) in preko predstavnikov neposredno v nadzornem svetu ter v upravi družbe (delavski direktor) iz naslova dela uresničujejo svoj vpliv na upravljanje podjetja (družbe). S tem pa se v praksi tudi presega njihov klasični mezdni položaj in uveljavlja t. i. **koncepcija déležnikov (stakeholders)** kot najsodobnejše pojmovanje podjetja in njegovega družbenega poslanstva, o kateri bomo več spregovorili v nadaljevanju.

IV. ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEMI KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA

Zgoraj smo si ogledali upravljalsko strukturo delniške družbe kot jo določa naš zakon o gospodarskih družbah, ki je v osnovi sprejel **t. i. dvotirni sistem korporacijskega upravljanja**. V svetu pa je ponekod uveljavljen tudi **t. i. enotirni sistem korporacijskega upravljanja.**

Dvotirni sitem upravljanja je značilen predvsem za nemško korporacijsko pravo ter za pravne ureditve nekaterih skandinavskih držav, medtem ko se je enotirni sistem upravljanja uveljavil predvsem na anglo-saksonskem področju in v romanskih ter nekaterih drugih evropskih državah.

V okviru Evropske unije že dalj časa potekajo aktivnosti za sprejem **Statuta Evropske družbe,** ki naj bi pomenil poskus unifikacije in harmonizacije delniškega

prava držav - članic, vendar pa ga zaenkrat še ni bilo mogoče uskladiti in sprejeti. Kljub temu pa lahko predlog Statuta ED služi kot izvrstna podlaga za prikaz glavnih značilnosti in razlik med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. V tem smislu so pomembne predvsem določbe 61. člena, 1., 2. in 3. odst. 62. člena; 1. odst 63. člena; 1. in 2. odst. 66. člena in 1. odst. 67. člena omenjenega akta.

Predlog statuta evropske družbe:

IV. ORGANI UPRAVLJANJA

61. člen

V statutih ED bo določeno, da mora družba imeti kot organe upravljanja skupščino delničarjev in bodisi upravo in nadzorni svet (dvotirni sistem) bodisi upravni odbor (enotirni sistem).

1. DVOTIRNI SISTEM

1. UPRAVA

62. člen

(Funkcije uprave; imenovanje članov)

1. ED bo vodila in zastopala uprava pod nadzorom nadzornega sveta.

2. Člane uprave bo imenoval nadzorni svet, ki jih lahko kadarkoli odstavi.

3. Nobena oseba ne more istočasno biti član uprave in nadzornega sveta iste ED.

4. .....

5. .....

2. NADZORNI SVET

63. člen

(Funkcije nadzornega sveta; Imenovanje članov)

1. Nadzorni svet ne more sodelovati v vodenju družbe in jo ne more zastopati v poslih s tretjo stranjo. Nadzorni svet bo pa zastopal družbo v odnosih s člani uprave.

.....

2. ENOTIRNI SISTEM

66. člen

(Upravni odbor; Imenovanje članov)

1. ED bo vodil in zastopal upravni odbor. Odbor bo sestavljen iz najmanj treh članov. Odbor bo sprejel pravilnik in izvolil predsedujočega ter enega ali več namestnikov predsedujočega izmed svojih članov.

2. Upravni odbor bo vodenje ED zaupal enemu ali večim izmed svojih članov. Izvršilnih članov bo številčno manj kot preostalih članov sveta. Dodelitev odgovornosti vodenja izvršilnemu članu upravnega odbora lahko odbor prekliče kadarkoli.

3. .....

67. člen

(Pravica do informiranja)

1. Upravni odbor se bo sestajal najmanj enkrat na vsake tri mesece in bo razpravljal o vodenju in uspešnosti poslovanja ED, vključno s posli, ki jih ED nadzoruje ter položajem in perspektivah ED.

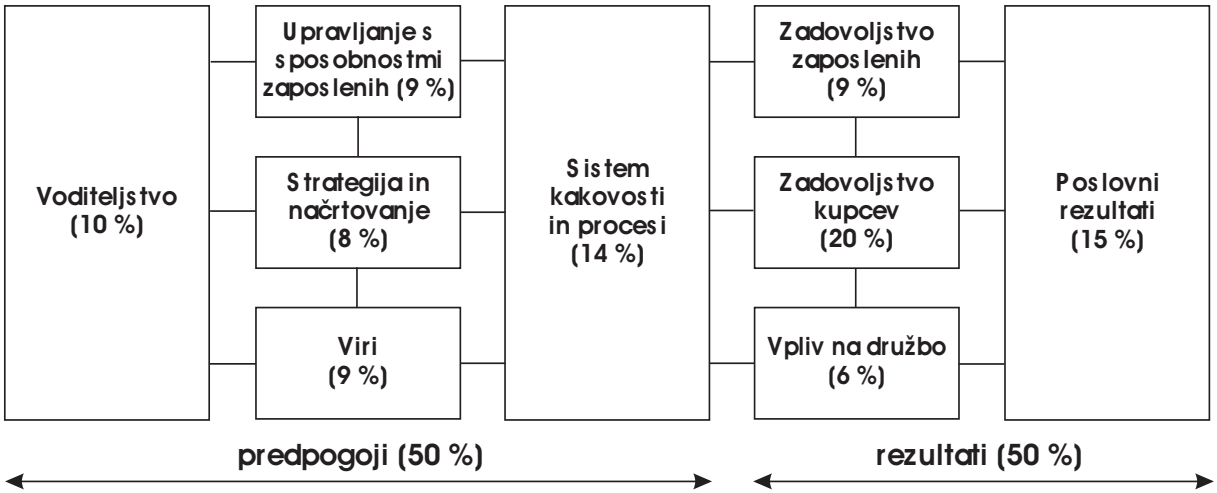
2. .....

3. .....

4. .....

Iz citiranih določil predloga Statuta ED lahko razberemo zlasti naslednje glavne značilnosti ter razlike med obema obravnavanima sistemoma upravljanja:

1.



V dvotirnem sistemu sestavljata upravljalsko strukturo delniške družbe poleg skupščine še dva organa (**uprava** in **nadzorni svet)** v enotirnem sistemu pa ima družba namesto tega **enoten upravni odbor**, ki ga sestavljata dve vrsti članov (**člani z izvršilnimi oziroma poslovodnimi** in **člani z neizvršilnimi pooblastili.**)

2.

V dvotirnem sistemu je funkcija vodenja in zastopanja družbe **izvirna pristojnost uprave**, v katero nadzorni svet, ki je le nadzorni organ v pravem pomenu besede, ne more posegati. V enotirnem sistemu pa je vodenje in zastopanje družbe **izvirna pristojnost (enotnega) upravnega odbora**, ki vodenje zaupa oziroma za vodenje interno pooblasti enega ali več svojih članov (izvršilni člani upravnega odbora), pri čemer lahko to "pooblastilo" kadarkoli prekliče.

(Opomba: Pojem "**vodenje družbe**" zajema vse tiste strateške, taktične in operativne odločitve, ki niso po statutu izrecno v pristojnosti skupščine delničarjev, katera se kot vemo, sicer praviloma sestaja le enkrat letno. Zato tega pojma ne smemo zamenjevati s pojmom "**poslovodenja**", ki smo ga uporabljali včasih in je ožji, saj smo z njim razumeli le

operativno-izvršilne pristojnosti direktorjev pri izvajanju upravljalskih odločitev delavskih svetov. Pojem "vodenje družbe" torej danes zajema tudi številne strateške in taktične poslovne odločitve, ki so bile včasih izključno le v pristojnosti delavskih svetov kot organov upravljanja družbenih podjetij.)

3.

Enotirni sistem upravljanja delniške družbe načeloma omogoča bistveno večji neposreden vpliv delničarjev na vodenje družbe (preko neizvršilnih članov upravnega odbora, ki lahko neposredno in aktivno sooblikujejo pomembnejše vodstvene poslovne odločitve) kot to velja za dvotirni sistem, pri katerem je članom nadzornega sveta kot predstavnikom delničarjev celo izrecno prepovedano neposredno posegati v vodenje družbe. Uprava v dvotirnem sistemu upravljanja je torej bistveno bolj samostojna, z večjimi pooblastili in pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev kot izvršilni člani upravnega odbora v enotirnem sistemu, ki so bolj ali manj le v položaju bolj operativnih izvrševalcev poslovne politike upravnega odbora kot celote.

[3] Pojem »podjetje« v prvem delu tega poglavja, ko razpravljamo predvsem o ekonomsko – organizacijskih vidikih obravnavane problematike, uporabljamo kot sinonim za vse vrste gospodarski organizacij. V drugem delu, ko se osredotočamo bolj na pravne vidike obravnavane problematike, pa v tem smislu uporabljamo pojem »(gospodarska) družba«, ki jo razumemo kot konkretno pravno obliko podjetja – organizacije.

V. SODOBNO POJMOVANJE PODJETJA IN POSLOVNE USPEŠNOSTI

Za pravilno razumevanje interesnih in upravljalskih razmerij v sodobnem podjetju, s tem pa tudi bistva in pomena razvijanja različnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, si je potrebno na kratko ogledati **t. i. evropski model poslovne odličnosti.** Gre za celovit sistem kriterijev, na podlagi katerih Evropska fundacija za menedžment kakovosti podjetjem podeljuje Evropsko nagrado za kakovost poslovanja (European Quality Award) in temeljijo na filozofiji celovitega upravljanja kakovosti poslovanja (TQM – Total Quality Management). Omenjeni model namreč najbolj nazorno kaže, kako se danes v razvitem svetu pojmuje bistvo ter družbeno poslanstvo podjetja in kaj se šteje kot poslovno uspešno podjetje.

1. Kaj nam pove »evropski model poslovne odličnosti«

1.1. Bistvo modela

»Evropski model poslovne odličnosti« je sodoben poslovni model, ki je uporaben tako za menedžment (kot vodilo za učinkovito usmerjanje poslovanja), kot tudi za nadzorne svete (pri nadzorovanju uspešnosti menedžmenta pri vodenju poslovanja).

Razvil se je kot rezultat in v obliki **kriterijev za podeljevanje Evropske nagrade za kakovost** (EQA. - European Quality Award), ki jo je leta 1992 začela podeljevati Evropska fundacija za management kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management), katere delovanje je sicer tesno povezano tudi z Evropsko organizacijo za kakovost (EOQ – The European Organization for Quality). Omenjeno fundacijo je leta 1988 ustanovilo 14 uglednih evropskih podjetij, danes pa šteje že preko 600 članov, to je velikih, srednjih in malih podjetij iz vse Evrope. Njen temeljni namen pa je pospeševanje uvajanja modela »celovitega upravljanja kakovosti« (TQM – Total Quality Management) kot tiste poti, ki v današnjih pogojih gospodarjenja v največji meri zagotavlja konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij.

Ne pri evropskem, ne pri slovenskem tekmovanju za poslovno odličnost (celovito kakovost poslovanja) seveda ne gre za tekmovanje zaradi tekmovanja. Bistvo celotne akcije podeljevanja nagrad in priznanj je v tem, da:

a)

podjetja začnejo preko sistema ocenjevanja in samoocenjevanja temeljito in celovito analizirati vse pomembnejše vidike svojega poslovanja po enotnem in sodobnem poslovnem modelu;

b)

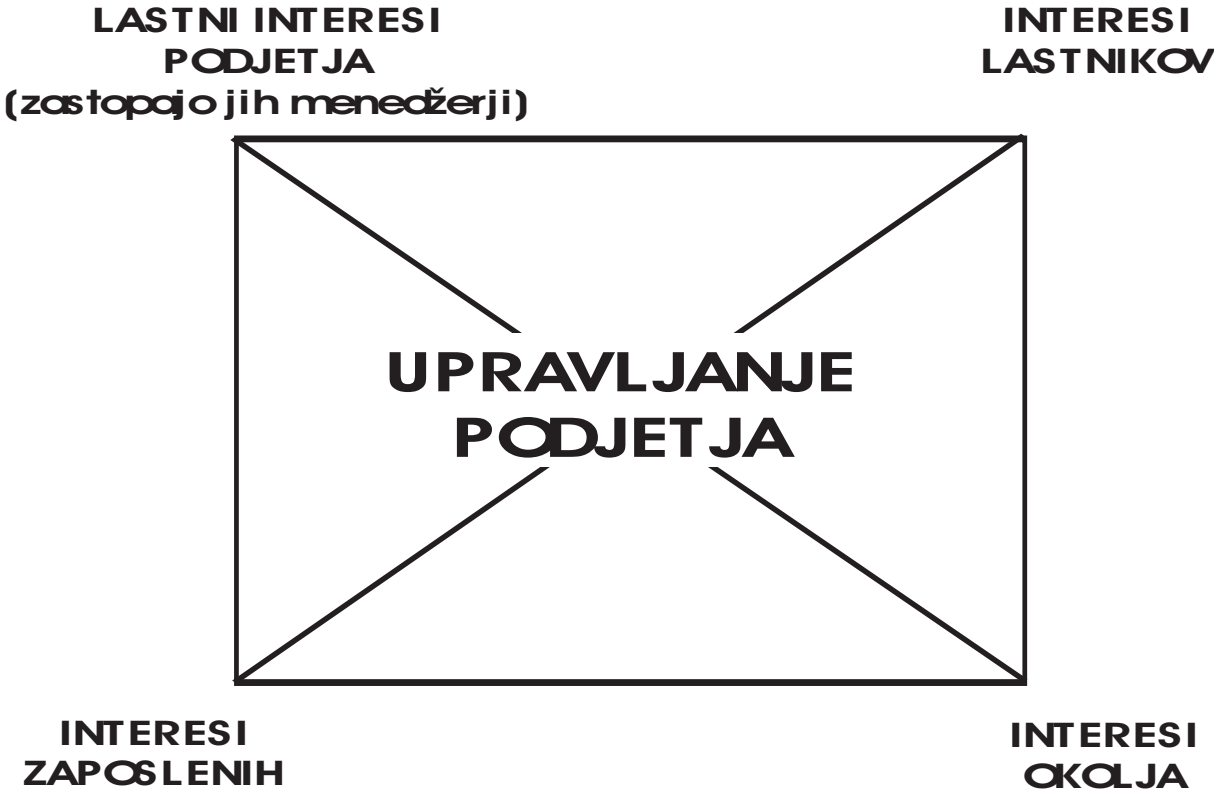
se na podlagi dobljenih rezultatov (samo)ocenjevanja podjetja lahko primerjajo s konkurenco doma in v Evropi oziroma izvajajo t. i. benchmarking;

c)

vsako podjetje lahko ugotovi, na katerih področjih in segmentih poslovanja zaostaja v primerjavi z boljšimi in najboljšimi;

d)

lahko vsako podjetje na tej podlagi začne izvajati načrtne izboljšave na vseh področjih in segmentih svojega poslovanja.



1.2. Devet kriterijev poslovne odličnosti

Model obsega devet temeljnih kriterijev, po katerih se v sodobnem svetu (ne samo v Evropi, ampak tudi v Ameriki, kjer na podobnih principih podeljujejo Malcolm Baldridge Award, in na Japonskem preko kriterijev Demingove nagrade) presoja večja ali manjša poslovna uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Pet kriterijev (voditeljstvo, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, strategija in načrtovanje, viri, sistem kakovosti in procesi) sodi med t. i. **dejavnike za doseganje poslovne uspešnosti**, štirje (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, vpliv na družbo, poslovni rezultati) pa med **rezultate poslovanja**, skozi katere se kaže stopnja dejanske poslovne uspešnosti podjetja.

Slika: *Kriteriji evropskega modela poslovne odličnosti*

Za poglobljeno razumevanje nove, najsodobnejše filozofije podjetja in poslovne uspešnosti, ki izhaja iz tega modela, je ključnega pomena predvsem ugotovitev, da **so »poslovni rezultati« (predvsem višina profita in drugi klasični kazalci poslovne uspešnosti) v celoviti oceni stopnje poslovne uspešnosti udeleženi le s 15 % skupnega števila možnih točk.** Kaj pravzaprav pomeni ta, navidez povsem šokantna ugotovitev?

1.3. Nova definicija družbenega poslanstva podjetja

Gornja ugotovitev v prvi vrsti pomeni preprosto to, da je v razvitem svetu dokončno presežено pojmovanje podjetja kot izključno **ekonomskega subjekta**, katerega družbeno poslanstvo je zgolj zadovoljevanje profitnega interesa njegovih lastnikov za vsako ceno ("podjetje kot sredstvo za ustvarjanje profita za lastnike"). S tem je definitivno konec tudi obdobja nekritičnega "malikovanja interesov kapitala" v teoriji upravljanja.

Podjetje se danes pojmuje kot **družbenoekonomski subjekt**, katerega družbeno poslanstvo je zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, imenovanih déležniki oziroma udeleženci organizacije (angl. stakeholders), pri čemer je profitni interes lastnikov le eden izmed različnih relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju oziroma preko podjetja. Ta nova koncepcija podjetja se imenuje **"koncepcija podjetja kot skupnosti déležnikov".**

Déležniki oziroma udeleženci organizacije (podjetja)[3] so vse tiste družbene skupine, ki so s svojimi interesi posredno ali neposredno vezane na podjetje oziroma udeležene v podjetju (opomba: odtod tudi pojem »déležniki«). V grobem jih lahko razdelimo na **notranje** (lastniki, menedžerji kot zastopniki lastnih interesov podjetja in zaposleni) ter **zunanje** (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost itd.) **déležnike**.

1.4. Nova definicija poslovne uspešnosti

Skladno s povedanim evropski model poslovne odličnosti le-te ne priznava podjetjem, ki sicer kratkoročno dosegajo visoko stopnjo profita, vendar na račun zanemarjanja interesov drugih notranjih in zunanjih déležnikov podjetja. Profit torej niti približno ni in ne more biti več edino merilo dejanskega stanja kakovosti poslovanja podjetja. **Ne nazadnje je ugotovljeni profit le kazalec nekega preteklega stanja poslovanja in ne kazalec trenutne in dolgoročne poslovne vitalnosti podjetja.** Zato je profit (kot prvenstveni interes lastnikov), ki je dosežen v škodo interesov drugih déležnikov podjetja zanesljivo le kratkega daha. Po drugi strani pa velja, da ustrezna zadovoljenost interesov vseh drugih déležnikov, od katerih je odvisno poslovanje podjetja, bolj ali manj samodejno zagotavlja tudi ustrezen profit in donos na kapital za lastnike.

To pomeni, da je dolgoročno lahko uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov **v ustrezni meri in hkrati zadovoljuje tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, ožje družbene skupnosti, lastne interese personificiranega kapitala (predvsem akumulacija ipd.) in interese drugih déležnikov.** Pri tem seveda ne gre za nikakršen teoretični "ekonomski altruizem", ampak za imperativ, ki ga objektivno narekujejo sodobni pogoji gospodarjenja. Ti so danes namreč bistveno drugačni kot pred petdeset ali sto leti.

Danes, v "eri znanja" in vse večjega pomena "človeškega kapitala" za konkurenčnost podjetij, so lahko zares uspešna le še podjetja, ki znajo maksimalno zadovoljiti interese svojih zaposlenih in preko tega angažirati njihov ustvarjalni potencial za dosego svojih poslovnih ciljev. Nadalje danes, v "kraljestvu potrošnikov", podjetja ne morejo več posiljevati kupcev s svojimi izdelki, tako kot v obdobju masovne industrijske proizvodnje, ampak se morajo obratno ona vsestransko in tekoče prilagajati interesom svojih kupcev. Prav tako se podjetja danes, v

obdobju "političnega potrošnika" ne morejo več tako kot še pred nekaj desetletji, požvižgati na varstvo okolja, principe etičnega poslovanja in druge elemente t. i. družbene odgovornosti podjetij, če se ne želijo soočiti s potrošniškimi bojkoti svojih izdelkov in podobnimi širšimi družbenimi reakcijami, ki so lahko zanje tudi poslovno usodne itd.

Skratka: **Podjetje, ki ni sposobno v ustrezni meri zadovoljevati interesov vseh svojih notranjih in zunanjih deležnikov (ne samo lastnikov) v današnjih pogojih gospodarjenja objektivno ne more biti več poslovno uspešno.** Pretirano favoriziranje profitnega interesa lastnikov v procesu poslovnega odločanja pa je lahko za podjetje celo usodno.

1.5. Nova filozofija upravljanja

Zgoraj opisana nova definicija poslovne uspešnosti seveda zahteva tudi povsem novo filozofijo upravljanja podjetij, ki pa je žal za velik del slovenske teorije in prakse še popolnoma "nepopisan list". **Stara paradigma upravljanja**, ki izhaja iz zveličavnosti interesov lastnikov v primerjavi z vsemi drugimi interesi v podjetju (»interesni monizem«) in trdi, da:

- lastniki upravljajo podjetje v skladu s svojimi interesi,
- so menedžerji le agenti lastnikov, ki vodijo posle podjetja v njihovem imenu in za njihov račun,
- so delavci le izvrševalci ukazov menedžerjev,

je že zdavnaj preživeta.

Koncepcija podjetja kot skupnosti deležnikov uveljavlja bistveno drugačna interesna, s tem pa tudi upravljalska razmerja znotraj podjetja. Zahteva namreč t. i. **interesno ravnotežno upravljanje podjetij,** ki edino zagotavlja ustrezno stabilno notranje poslovno okolje in resnično poslovno vitalnost in dolgoročno uspešnost.

Če namreč drži, da:

- podjetje ni le sredstvo za ustvarjanje profita za lastnike, ampak družbenoekonomski subjekt, preko katerega zadovoljujejo svoje interese različni notranji in zunanji deležniki;
- so menedžerji postavljeni prvenstveno v vlogo zastopnikov lastnih interesov v podjetje vloženega personificiranega in osamosvojenega kapitala, ki so lahko celo nasprotni interesom njegovih lastnikov, in imajo v ta namen tudi zakonsko zagotovljena pooblastila, katera jim zagotavljajo visoko stopnjo neodvisnosti nasproti skupščini in nadzornemu svetu kot organom lastnikov (glej npr.1. odst. 228., 2.odst. 250., 4. odst. 247., 2.odst. 282. člena ZGD);
- podjetje v sodobnih pogojih gospodarjenja objektivno ne more biti več poslovno uspešno, če pri sprejemanju poslovnih (upravljalskih) odločitev zanemari kateregakoli od relevantnih interesov svojih deležnikov,

je jasno, da zveličavnost in malikovanje zgolj interesov lastnikov kapitala (»absolutna vladavina kapitala«) ne more biti več temelj sodobnega upravljanja podjetij, ampak so ti interesi pač le eden izmed vseh tistih relevantnih interesov, ki morajo biti upoštevani pri sprejemanju upravljalskih odločitev.

Interesno ravnotežno upravljanje pomeni, da mora biti sistem upravljanja podjetja zasnovan tako, da je pri vseh pomembnejših upravljalskih odločitvah zagotovljeno **ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov podjetja**, in sicer:

1.) interesov lastnikov,
2.) interesov zaposlenih,
3.) lastnih interesov podjetja,
4.) interesov okolja (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost).

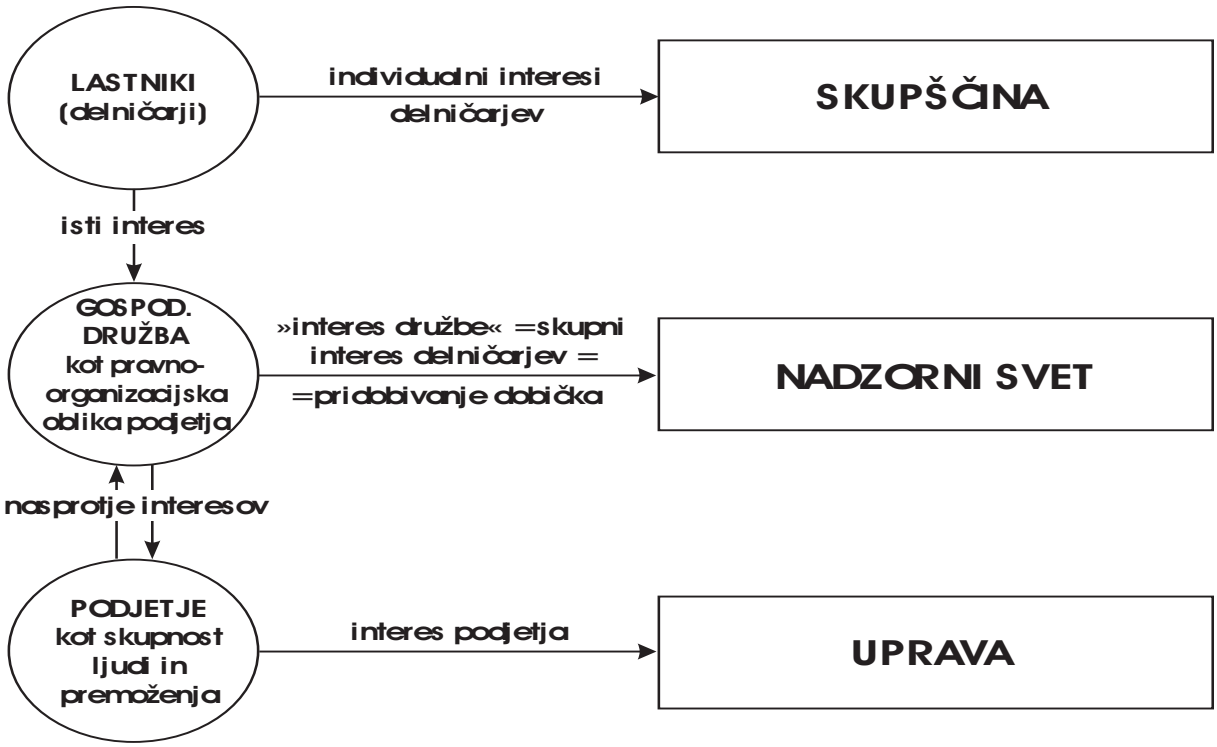
Nobeden izmed teh ne more biti povzdignjen v nekakšen »nadinteres«, ampak je vsaka pomembnejša posamična poslovna (upravljalska) odločitev v podjetju lahko le **rezultanta vseh navedenih relevantnih interesov**, kar je mogoče grafično prikazati v obliki t. i. upravljalskega kvadrata.

Slika: *Upravljalski kvadrat* (*Gostiša, Participativni management, 1996*)

1.6. Novo pojmovanje »interesa podjetja«

Največjo oviro za razumevanje zgoraj predstavljenih temeljnih principov interesno ravnotežnega upravljanja predstavlja pri nas globoko zakoreninjena teza, da je »interes podjetja« nekaj apriornega, čemur se morajo že vnaprej podrejati interesi tako lastnikov kot zaposlenih. Vsi naj bi namreč delovali najprej v »interesu podjetja«.

Podjetje, ki je po pravni teoriji namembnega premoženja definiramo kot »pravno personificirani (v obliki gospodarske družbe) in osamosvojeni kapital«, seveda vsekakor ima svoj lasten interes. Gre za povsem normalen in logičen **interes podjetja, da se ohranja in uspešno razvija v pogojih tržne konkurence**, kar pomeni, da so v njegovem interesu predvsem čim večja



Slika: *Upravljalska struktura delniške družbe po sporni slovenski teoriji*

vlaganja v razvoj. Ta interes pa je seveda neposredno nasproten tako normalnemu in logičnemu interesu lastnikov po čim višjem donosu na vloženi kapital (dividendi), kot tudi normalnemu in logičnemu interesu zaposlenih po čim višjih plačah. Vendar pa to ne pomeni, da se morajo lastniki, kar a priori odpovedati čim višjim dividendam, delavci pa interesu po čim višjih plačah. Pomeni le, da je treba v procesu upravljanja podjetja vse te različne interese medsebojno uskladiti in jih primerno uravnotežiti.

Če bi bilo res samoumevno, da je omenjeni lastni interes podjetja nekaj zveličanega, v praksi ne bi prihajalo do sporov med upravami in lastniki glede vprašanja, ali ob delitvi dobička nameniti večji delež za dividende ali za akumulacijo. Prav tako ne bi bila potrebna pogajanja uprav s sindikati glede vprašanja, do katere višine lahko gremo s plačami zaposlenih, da to ne bo ogrozilo razvoja podjetja in obratno. V resnici pa je tako prvo kot drugo v praksi vsakodneven pojav, ki ne pomeni nič drugega kot iskanje pravilnega medsebojnega ravnotežja omenjenih različnih interesov déležnikov organizacije.

Lastni interes podjetja je torej nedvomno le eden izmed relevantnih interesov, ki morajo biti upoštevani pri sprejemanju upravljalskih odločitev. S tem pa je mogoče tudi smiselno pojasniti in opredeliti **pravo vlogo (top)menedžmenta (uprav) v sistemu korporacijskega upravljanja.** Uprave so namreč tiste, ki so (npr. v delniški družbi) dolžne zastopati lastne interese podjetja v razmerju do organov drugih déležnikov (lastnikov, zaposlenih, družbene skupnosti). Iz tega razloga in s tem namenom jim, kot rečeno, zakon zagotavlja ustrezna pooblastila in razmeroma neodvisen položaj tudi nasproti lastnikom. Iz tega razloga, torej v vlogi zastopnikov lastnega interesa podjetja (ne pa morda zaradi njihovih osebnih interesov), so menedžerji v razpravah o sistemu korporacijskega upravljanja tretirani tudi kot posebna interesna skupina.

1.7. Pravni vidiki interesno ravnotežnega upravljanja

Možnost ustreznega upoštevanja interesov vseh navedenih déležnikov organizacije pri njenem upravljanju je tudi ustrezno pravno regulirana preko ZGD, ZSDU in drugih predpisov, in sicer tako, da:

a) je **lastnikom kapitala** zagotovljena možnost uveljavljanja njihovih interesov preko pristojnosti skupščine in nadzornega sveta;

b) je **menedžerjem** dana možnost učinkovitega varstva lastnih interesov personificiranega in osamosvojenega kapitala na ta način, da imajo po ZGD veliko samostojnost pri odločanju tudi v odnosu do organov lastnikov (skupščina in nadzorni svet);

c) imajo **zaposleni** možnost uveljavljati svoje interese pri sprejemanju pomembnejših upravljalskih odločitev preko zakonsko urejenega sistema delavske participacije;

d) so interesi **zunanjih déležnikov** organizacije oziroma interesi zunanjega okolja (kupci, dobavitelji, družbena skupnost) pri delovanju organizacije zavarovani z različnimi predpisi (ekološki predpisi, predpisi o varstvu potrošnikov, predpisi o upravljanju javnih gospodarskih služb in zavodov ipd.).

---

[4] "Družba oziroma asociacija delničarjev ima skupne interese, ki se uresničujejo v okviru skupnih ciljev družbe, to je ustvarjanje dobička." (Kocbek, Ivanjko, Bratina: Nadzorni sveti, 1998, str. 24).

1.8. Novo razumevanje bistva delavske participacije

V luči opisanega pojmovanja interesnih in upravljalskih razmerij v podjetju se pokaže tudi pravo razumevanje bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavske participacije v ožjem pomenu besede) v sodobnem podjetju.

Zaposleni ("človeški kapital") so danes nesporno glavni faktor konkurenčnosti podjetij, pogoj za sproščanje tega potenciala pa je njihovo zadovoljstvo pri delu in v zvezi z delom. Stopnja le-tega je seveda odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih potreb in interesov (materialnih, societalnih in osebnostnih) v poslovnem procesu oziroma v sferi dela, ti pa se lahko organizirano artikulirajo in uveljavljajo le skozi sistem delavskega soupravljanja v podjetju. **Brez razvitega sistema individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri upravljanju danes torej ni več mogoče zagotoviti interesno ravnotežnega in poslovno uspešnega upravljanja podjetij**.

Zato je skrajni čas, da se pri nas končno preneha delavsko soupravljanje obravnavati kot nekakšno "nujno zlo" in nepotreben privesek klasičnemu sistemu lastniškega upravljanja, ki le omejuje avtonomijo poslovnega odločanja (vsemogočnih) lastnikov in (vsevednih) menedžerjev ter s tem škoduje poslovni uspešnosti. V razvitem svetu se danes delavska participacija razume kot "condiatio sine qua non" doseganja večje poslovne uspešnosti sodobnega podjetja in ne kot nujno zlo. Odnos do delavske participacije zato postaja eden ključnih pokazateljev naprednosti menedžmenta v konkretnem podjetju.

1.9. Nova vloga uprav in nadzornih svetov

Zagotavljanje interesno ravnotežnega upravljanja je v delniški družbi seveda predvsem **naloga uprave**, ki je pooblaščena za sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev in organiziranje celotnega procesa upravljanja v družbi. Zato je mogoče z gotovostjo trditi, da uprave, ki tudi danes še vedno z vso silovitostjo nasprotujejo kakršnimkoli oblikam delavske participacije, namesto da bi zakonsko predvideni sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju (sveti delavcev, predstavniki delavcev v organih družbe) maksimalno razvile in izkoristile za doseganje večje poslovne uspešnosti, tej osnovni nalogi sodobnega menedžmenta zanesljivo niso kos.

Prav tako velja za nadzorne svete, ki so v praksi v večini primerov svojo vlogo reducirali le na "kontrolo računov in bilanc oziroma doseženega dobička". Zakonsko opredeljena funkcija nadzornih svetov je "**nadzorovanje vodenja poslov družbe**" in ne zgolj nadzorovanje doseganja dobička, kar naj bi bilo po mnenju nekaterih edino, kar naj zanima predstavnike delničarjev v tem organu. Pojem "vodenje poslovanja" pa zajema najmanj 9 različnih vidikov, od katerih je v končni fazi odvisna končna poslovna uspešnost podjetja, in ki jih opredeljuje evropski model poslovne odličnosti. Zares celovit nadzor nad vodenjem poslov družbe bi bil torej dejansko zagotovljen šele, če bi nadzorni sveti permanentno kontrolirali poslovanje po vseh kriterijih tega modela, ki sicer temelji na "**koncepciji celovitega upravljanja kakovosti poslovanja" (TQM - Total Quality Management).** Zato bi bilo izrecno priporočljivo, če bi vsi nadzorni sveti čimprej sprejeli evropski model poslovne odličnosti kot **temeljno platformo za izvrševanje svoje nadzorne funkcije**.

Šele v luči vsega povedanega je mogoče pravilno dojeti tudi osnovno bistvo in pomen **delavskih predstavništev v organih družbe** (delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe in predstavniki delavcev v nadzornem svetu). Omenjena predstavništva namreč

preprosto pomenijo le formalizacijo takšne upravljalske strukture organov gospodarskih družb, ki naj dejansko omogoča in zagotavlja interesno ravnotežno upravljanje oziroma sprotno upoštevanje tudi interesov zaposlenih kot ene ključnih skupin notranjih déležnikov organizacije pri sprejemanju vseh pomembnejših odločitev tako v upravi kot v nadzornem svetu. Zato aktualne razprave o tem, da delavski direktor pravzaprav ne more biti predstavnik delavcev, ampak je lahko le izvršilni kadrovski menedžer, ali o tem, da predstavniki delavcev v nadzornem svetu pravzaprav ne zastopajo interesov delavcev, ampak nekakšen imaginaren (nad)interes družbe, lahko kažejo le na popolno nerazumevanje zgoraj obravnavanih sodobnih principov upravljanja gospodarskih družb. Prav **dvo ali celo večpartitna** (npr. pri javnih zavodih ipd.) **sestava organov upravljanja** je namreč neobhoden pogoj za praktično realizacijo sistema interesno ravnotežnega upravljanja.

2. Sporne točke slovenske korporacijsko – upravljalske teorije

2.1. Nosilne teze

Z vidika zgoraj obravnavanih trendov sodobne teorije korporacijskega upravljanja se zdi, da je prevladujoča slovenska teorija na tem področju nekako zašla nekoliko na stranski tir. Nekateri vplivnejši avtorji so namreč uspeli plasirati (strokovna javnost pa jo je dokaj nekritično sprejela) precej samosvojo in zelo težko razumljivo interpretacijo interesnih, posledično pa tudi upravljalskih razmerij v gospodarski družbi.

Jedro te teorije sloni na povsem nelogični podmeni, da ima družba podjetje, pri čemer so interesi družbe nasprotni interesom njenega podjetja. Tako naj bi se v gospodarski (npr. delniški) družbi kot pravno-organizacijski obliki podjetja v bistvu srečevale tri vrste upravljalsko relevantnih interesov:

- **individualni interesi lastnikov** (delničarjev), ki naj bi jih v upravljalski strukturi delniške družbe zastopala skupščina,
- **(nad)interes družbe**, ki naj bi ga zastopal nadzorni svet ter
- **interesi podjetja**, ki naj bi jih zastopala uprava.

Interes družbe naj bi bil po tej teoriji enak skupnim interesom družbenikov oziroma delničarjev (za razliko od njihovih individualnih interesov), to je ustvarjanje dobička[4]. Delavci pa naj bi bili sestavni del družbinega podjetja, iz česar sledi, da tudi njihove interese v sistemu upravljanja zastopa kar uprava družbe. Ergo - sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju preko delavskih predstavništev ni smiseln in v upravljalski strukturi delniške družbe nima svojega logičnega mesta, saj so tovrstni interesi že subsumirani v interesih podjetja in imajo svojega formalnega zastopnika v upravi družbe.

2.2. Kje so sporne točke?

Opravka imamo torej z resnično svojevrstnim konstruktom interesnih razmerij v gospodarski družbi, ki je popolnoma nekompatibilen s filozofijo zgoraj predstavljenega evropskega modela poslovne odličnosti in drugimi sodobnimi koncepti upravljanja. Temeljne sporne točke pa se skrivajo predvsem v štirih bistvenih elementih, in sicer:

1.

»Podjetje« in »(gospodarska) družba« v resnici nista dva različna subjekta, ki naj bi za nameček imela še vsak svoje interese (in to celo nasprotujoče si), ampak gre le za dva različna vidika istega gospodarskega subjekta, pri čemer je gospodarska družba le pravna oblika podjetja kot gospodarske organizacije. Kadar torej razpravljamo o ekonomsko–organizacijskem vidiku nekega gospodarskega subjekta, ali kadar želimo zajeti vse vrste gospodarskih subjektov, ne glede na njihovo konkretno pravno obliko (gospodarska družba, samostojni podjetnik posameznik, javni gospodarski zavod, tuje podjetje itd.), uporabljamo pojem »podjetje«. Kadar pa razpravljamo o pravnem vidiku določenega gospodarskega subjekta oziroma določene vrste gospodarskih subjektov, pa uporabljamo konkretne pravne pojme »(gospodarska) družba«, »samostojni podjetnik posameznik« itd..

Razmerje med (gospodarsko) družbo in podjetjem torej ni posestno razmerje, ampak preprosto razmerje med vsebino in obliko določenega gospodarskega subjekta, v katerem seveda po logiki stvari ne more biti nikakršnega konflikta interesov. Nasprotje interesov, ki ga omenja obravnavana teorija, dejansko obstoji le med interesi v družbo vloženega personificiranega in osamosvojenega kapitala ter interesi njegovih lastnikov, ne pa med podjetjem in družbo. Družba je samo pravna oblika, preko katere lahko podjetje vstopa v pravni promet, in pravni okvir za srečevanje ter usklajevanje vseh različnih interesov déležnikov podjetja.

2.

Skupščina v resnici ni namenjena »zastopanju in uresničevanju« različnih individualnih interesov družbenikov oziroma delničarjev (ti interesi se v skupščini le srečujejo), ampak je njena funkcija usklajevanje teh interesov in oblikovanje ter uveljavljanje njihovega(ih) skupnega(ih) interesa(ov) na tej podlagi. Noben organ v večosebni gospodarski družbi namreč po logiki stvari ne more služiti kateremukoli individualnemu interesu, kajti tudi družba kot celota lahko takšne in drugačne individualne interese posameznikov zadovoljuje le v tistem delu, v katerem se pokrivajo s skupnimi interesi vseh déležnikov.

3.

Formula: »skupni interes delničarjev = interes družbe« ali obratno, ne vzdrži kritike. Pa ne le zato, ker gre za tipičen primer že omenjenega preživetega pojmovanja, po katerem je podjetje, organizirano v obliki gospodarske družbe, zgolj sredstvo za zadovoljevanje profitnega interesa njegovih lastnikov, ampak predvsem zato, ker je nekakšen poseben in lasten »interes družbe« preprosto izmišljena kategorija.

Družba kot pravno-organizacijska oblika podjetja sama v resnici nima in ne more imeti nobenega lastnega interesa, s katerim bi posegala v notranja upravljalska razmerja (oblika nima interesa!). Ustvarjanje dobička je res **(skupni) interes lastnikov**, vendar pa ga le-ti v okviru gospodarske družbe tudi sami (ne družba v njihovem imenu) zastopajo in uveljavljajo preko skupščine in preko svojih predstavnikov v nadzornem svetu družbe. Poleg interesov lastnikov pa se, kot že povedano, v družbi pojavljata in uresničujeta še dve skupini realno obstoječih in relevantnih »notranjih« interesov, in sicer: **lastni interesi vloženega personificiranega in osamosvojenega kapitala,** ki jih v sistemu upravljanja družbe zastopa vrhnji menedžment (uprava) ter **interesi zaposlenih**, ki jih zastopajo svet delavcev in predstavniki delavcev v organih družbe.

Gospodarska družba je kot rečeno le pravno-organizacijski okvir, v katerem se vsi ti interesi srečujejo, usklajujejo in uveljavljajo preko ustreznih organov upravljanja in delavskega souprav-

ljanja, medtem ko sama ni eden izmed deležnikov in zato tudi ni nosilec kakega samostojnega upravljalskega interesa. Družba kot pravna oblika torej ne more (so)upravljati sama sebe. **"Interes družbe" je lahko le rezultanta interesov vseh njenih deležnikov, ne pa nekakšen samostojen »nadinteres«. Edini možen »interes družbe« je torej: kako čim boljše zadovoljevati interese vseh njenih deležnikov.**

Praktična posledica obravnavanega zgrešenega konstrukta se kaže predvsem v **napačnem pojmovanju vloge in funkcij nadzornih svetov**, ki naj bi bili po tej teoriji nosilci in zastopniki omenjenega samostojnega (nad)interesa družbe. Odtod potem tudi nesmiselne teze o tem, da predstavniki delničarjev v tem organu ne zastopajo interesov delničarjev in predstavniki delavcev ne interesov delavcev, ampak vsi skupaj zastopajo nek imaginaren »interes družbe«, za katerega pa se potem v končni posledici izkaže, da naj bi bil pravzaprav enak »skupnim interesom delničarjev« kot le ene izmed skupin deležnikov. S tem je krog nelogičnih trditev zaokrožen.

Nadzorni svet je, kot je bilo že povedano, interesno dvopartitno sestavljen organ, njegova vloga v sistemu upravljanje gospodarskih družb pa je (če se omejimo na njegov lastniški del) izvajanje nadzora nad vodenjem poslov v imenu skupščine družbenikov. Če nadzorni svet, ki po ZGD ni v vseh primerih obvezen organ, v družbi ni oblikovan, to funkcijo izvaja skupščina sama (3. odst. 261. člena ZGD). Iz tega nedvoumno izhaja, da gre pri nadzornih svetih v bistvu za **organe, na katere (lahko) skupščina »delegira« del svojih upravljalskih funkcij, in sicer predvsem nadzorne, ne pa za organ, ki zastopa neke čisto druge vrste interesov kot skupščina.** Zato je tudi skupščina sama tista, ki**, razen** v zakonsko obligatornih primerih, preko statuta odloči ali bo v družbi nadzorni svet oblikovan ali ne. Jasno je namreč, da skupščine (zlasti v večjih delniških družbah z razpršenim lastništvom) že iz povsem praktičnih razlogov niso primerne za samostojno operativno izvajanje tovrstnih upravljalskih funkcij. Če pa bi bilo res, da nadzorni svet zastopa neke posebne »interese družbe« - kdo potem te interese zastopa, če v družbi ni nadzornega sveta?!?

V zvezi s tem je zgrešena tudi teza, po kateri imajo delniške družbe z nadzornimi sveti t. i. **dvotirni sistem upravljanja**, tiste brez nadzornega sveta pa **enotirni sistem upravljanja**. Bistvo eno oziroma dvotirnih sistemov upravljanja delniških družb namreč ni v obstoju ali neobstoju nadzornih svetov kot posebnih nadzornih organov, ampak v ločenosti dveh upravljalskih funkcij, to je poslovodne in nadzorne. Tudi v primerih, ko skupščina sama izvaja nadzorno funkcijo, imamo torej opravka s tipičnim dvotirnim sistemom upravljanja. Značilnost enotirnih sistemov je namreč združenost funkcije vodenja in nadzora nad vodenjem poslov v enotnem organu (upravnem odboru), ki je sestavljen iz izvršilnih in neizvršilnih (nadzornih) članov. Naš zakon o gospodarskih družbah enotirnega sistema upravljanja delniških družb ne dopušča.

Čigave interese kdo zastopa v nadzornem svetu zelo jasno in logično določa tudi naša zakonodaja. Glede predstavnikov delničarjev v tem organu je povsem nedvoumna določba 1. odst. 264. člena ZGD, ki pravi: » Člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, voli skupščina.« Glede vloge predstavnikov delavcev pa je še bolj nedvoumen ZSDU, ki v 80. členu določa: »Člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet, v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe.« To pomeni, da zgoraj kritizirane svojevrstne teze slovenske korporacijske teorije med

drugim predstavljajo ne samo vsebinsko nelogično interpretacijo interesnih razmerij v gospodarski družbi, ampak tudi hudo nasilje nad pozitivno zakonodajo.

4.

Podjetje v smislu upravljalske teorije ni **nikakršen interesni konglomerat ljudi in premoženja**, ampak je vloženi personificirani in osamosvojeni kapital ena, zaposleni v gospodarski družbi pa povsem druga interesna kategorija, pri čemer ima vsaka od njiju svoje lastne zastopnike v strukturi korporacijskega upravljanja. Prvo zastopa uprava, drugo pa delavska predstavništva v gospodarski družbi in njenih organih.

Zato seveda že omenjene teze o tem, da:

- interese delavcev v gospodarski družbi zastopa uprava,
- predstavniki delavcev v nadzornem svetu ne zastopajo interesov zaposlenih v gospodarski družbi, ampak nekakšen »interes družbe«, ki je, kot smo videli, po obravnavani sporni teoriji enak »skupnim interesom lastnikov« - (delavci naj bi torej sedeli v nadzornem svetu le zato, da bi čim bolje zastopali interese lastnikov!?!?),
- delavski predstavniki pri odločanju v upravi družbe nimajo mesta, ampak je delavski direktor lahko le menedžer za kadrovsko in socialno področje,
- itd.,

ne vzdržijo temeljitejše analize. Kljub temu pa so iz zgoraj navedenih razlogov pri nas žal še vedno neverjetno trdožive.

Na podlagi povedanega lahko le ponovimo naslovno ugotovitev, da je tudi pri nas nastopil čas za novo »teorijo podjetja in poslovne uspešnosti«, kajti trenutno prevladujoča po našem mnenju ne sledi več sodobnim trendom v svetu. To je nujno ne zaradi teorije same, ampak predvsem zaradi naše podjetniške upravljalske prakse, ki je iz navedenih razlogov žal še vedno precej zmedena in dezorientirana.

3. del

SLOVENSKI MODEL SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

I. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA MODELA

Slovenska ureditev po zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) vsekakor sodi med najnaprednejše ureditve v svetu, saj omogoča široko paleto različnih participacijskih pravic, oblik in načinov. Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije, kakršnega ureja ZSDU, je mogoče najbolj nazorno prikazati tako, da uporabimo prej opisano klasifikacijo sistemov delavske participacije po različnih kriterijih.

1.

S formalnega vidika (glede na institucionalno ureditev uresničevanja participacijskih pravic) je naš model nekakšna **kombinacija vseh treh v svetu znanih in uporabljanih pristopov.** Integrativni model je pri nas uveljavljen preko dveh zakonsko določenih oblik uresničevanja participacije, in sicer preko delavskega direktorja in preko predstavništva delavcev v nadzornem svetu, partnerski (kooperacijski) preko sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva, značilnosti dogovornega modela pa uvajata zlasti določba 5. člena ZSDU (poseben participacijski dogovor na ravni podjetja) in 110. člena ZSDU (možnost avtonomne ureditve celotnega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih s kolektivno pogodbo).

2.

Glede na vsebino in obseg participacijskih pravic lahko rečemo, da slovenski model omogoča delavcem tudi **dokaj visoko stopnjo ne samo tehnološko-organizacijske, ampak tudi ekonomske participacije.** Predstavniki delavcev lahko neposredno in enakopravno sodelujejo pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev v upravi (delavski direktor) in v nadzornem svetu (najmanj tretjina predstavnikov delavcev), pa tudi zakonske pristojnosti sveta delavcev v precejšnji meri že segajo v ekonomsko-poslovno sfero odločanja. Teoretično skoraj neomejene možnosti avtonomnega širjenja obsega participacijskih pravic v okviru posameznega podjetja pa nudi participacijski dogovor po 5. členu ZSDU. V tem pogledu zakon ne pozna praktično nobenih omejitev, tako da je raven delavske participacije v celoti odvisna od inovativnosti in kooperativnosti pogajalskih partnerjev v posameznem podjetju, t. j. od konkretnega delodajalca in sveta delavcev.

3.

Naš model delavske participacije uveljavlja tudi **oba možna temeljna načina uresničevanja participacijskih pravic, t. j. individualno in kolektivno participacijo.** Tudi v tem pogledu velja, da se lahko s participacijskim dogovorom v posameznem podjetju avtonomno uredijo in uveljavijo tudi drugi načini uresničevanja participacijskih pravic, poleg tistih, ki jih ureja že zakon.

4.

Glede vloge in položaja sindikata v sistemu delavske participacije je **naš zakon sledil nemški ureditvi** in sprejel t. i. dualni sistem delavskih predstavništev v podjetju. Delovno področje in delovanje sindikata na eni ter delovno področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani so namreč formalno ločeni. Sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb, varstvo pravic iz delovnega razmerja pred raznimi oblikami kršenja in druga elementarna vprašanja iz

delovnega razmerja kot pogodbenega razmerja, ki sodijo na področje objektivno nasprotujočih si interesov delodajalcev in delojemalcev na trgu dela (antagonistična sfera odnosov), v imenu delavcev ureja sindikat. Sodelovanje z drugimi udeleženci poslovnega procesa (lastniki, menedžerji) pri internem upravljanju podjetja, s ciljem dosegati boljše rezultate na vseh poslovnih področjih, ki so v skupnem interesu tako delavcev kot tudi lastnikov in menedžerjev (asociativna sfera odnosov), pa v imenu delavcev uresničujejo njihova predstavništva po ZSDU. Zato je v zakonu tudi jasno določeno, da se npr. svet delavcev ne sme posluževati nobenih oblik sindikalnega boja. Eno od bistev takšne ureditve (formalna ločitev sindikalnih in delavskih predstavništev) je tudi v tem, da morajo delavska predstavništva zastopati interese vseh zaposlenih, medtem ko vsak sindikat načeloma lahko zastopa le pravice in interese svojih članov.

Teoretično zelo zanimivo je vprašanje**, ali je bila izbira nemškega modela delavske participacije res najbolj primerna za naše razmere,** o čemer bomo obširneje spregovorili v poglavju o razmerju med sindikalizmom in soupravljanjem.

II. PREDSTAVITEV ZAKONA O SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

1. Osebna izkaznica zakona

Vsebinsko gledano se zakon zgleduje predvsem po nemški ureditvi sistema delavske participacije, nekatere dobre rešitve pa so povzete tudi iz drugih naprednejših evropskih ureditev. Kot že rečeno naš zakon v vsebinskem pogledu sodi med najnaprednejše tovrstne zakone v svetu, nekoliko šibkejši pa je v nomotehničnem pogledu. Nekatere njegove nomotehnične pomanjkljivosti (npr. orientacija izključno na upravljalsko strukturo delniške družbe, pomanjkljiva razmejitev med sindikalizmom in soupravljanjem, neprecizna opredelitev instituta delavskega direktorja itd.) bomo v nadaljevanju tudi podrobneje obravnavali. Osnovni podatki o zakonu so naslednji:

1. Polni (uradni) naziv: **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju**
2. Skrajšani (neuradni) naziv: **Zakon o soupravljanju**
3. Kratica: **ZSDU**
4. Datum sprejetja v državnem zboru: **9. julij 1993**
5. Datum objave: **Uradni list RS št. 42/93 (str. 2363) z dne 22. julija 1993**
6. Datum začetka veljavnosti: **6. avgust 1993**
7. Število členov: **111**

Vsebina:

I. SPLOŠNE DOLOČBE

II. SVET DELAVCEV IN DELAVSKI ZAUPNIK

1. Oblikovanje, sestava, mandat in izvolitev sveta delavcev

a) Volilni organi

b) Kandidiranje članov sveta delavcev

c) Volitve članov sveta delavcev

č) Prenehanje članstva v svetu delavcev

2. Varstvo volilne pravice in stroški volitev

3. Način dela sveta delavcev

III. ZBOR DELAVCEV DRUŽBE

IV. SVET DELAVCEV KAPITALSKO POVEZANIH DRUŽB

V. SODELOVANJE DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE

VI. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU DRUŽBE

a) Obveščanje

b) Skupno posvetovanje

c) Soodločanje

č) Pravica zadržanja odločitve delodajalca

VII. RAZREŠEVANJE MEDSEBOJNIH SPOROV

VIII.KAZENSKE DOLOČBE

IX. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

2. Temeljna načela slovenskega zakona o soupravljanju

Slovenska teorija je izoblikovala nekatera temeljna načela, na katerih je zgrajen slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, in katerih poznavanje je izjemnega pomena za pravilno razumevanje in tolmačenje njegovih posameznih določil. Med omenjena temeljna načela slovenskega zakonskega modela delavske participacije različni teoretiki uvrščajo zlasti:

2.1. Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja.

Po določbi 75. člena Ustave RS imajo pravico do sodelovanja pri upravljanju tako delavci v gospodarskih organizacijah kot tudi v zavodih. Ta pravica torej načeloma ni omejena in odvisna od tega, kje je kdo zaposlen. Glede na specifike posameznih organizacij je lahko različen le konkreten obseg teh pravic. Določeno izjemo od načela univerzalnosti predstavlja le državna uprava.

2.2. Načelo fakultativnosti (prostovoljnosti) kolektivnih oblik soupravljanja

Po zakonu se morajo delavci na svojem zboru odločiti, ali bodo izvolili svet delavcev in preko njega tudi druga delavska predstavništva (predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi podjetja). Oblikovanje delavskih

predstavništev v podjetju je torej stvar prostovoljne odločitve delavcev. V to jih nihče ne sili, nihče jim tega ne more prepovedati, vendar pa tudi ne namesto njih opraviti.

2.3. Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participacijskih razmerij

Obseg pravic, tako soupravljalskih kot tudi materialnih (npr. finančna sredstva za delo delavskih predstavništev, profesionalni člani sveta delavcev, plačane ure za delo in izobraževanje delavskih predstavnikov), je neposredno določen z zakonom. To so minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti v vsakem primeru. Znotraj vsakega podjetja pa je mogoče s t. i. participacijskim dogovorom po 5. členu ZSDU določiti tudi poljubno več oziroma večje pravice od zakonsko zajamčenih, kar je ena najpomembnejših pozitivnih značilnosti našega zakona.

2.4. Načelo pravice do samopomoči zaposlenih

V razmerjih med delodajalci in delojemalci bi lahko delodajalska stran zaradi svoje objektivno pogojene delodajalske oblasti in moči kršila pravice delavskih predstavništev (npr. pravice do obveščenosti, posvetovanja in soodločanja), pri čemer je škodljive posledice takšnih kršitev kasneje težko ali nemogoče odpraviti. Za takšne primere je zakonodajalec določil možnost, da lahko svet delavcev sam, torej brez intervencije inšpekcijskih in pravosodnih organov, začasno zadrži izvršitev odločitve delodajalca (do odločitve arbitraže) in tako prepreči kršitev in njene negativne posledice.

2.5. Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva

Participacijska razmerja so po svoji naravi sodelovalna razmerja med udeleženci poslovnega procesa. Zato naj bi se tudi morebitni spori iz teh razmerij reševali po mirni poti. Zakon je uveljavil načelo, da se tovrstni spori (z izjemo nekaterih vprašanj volilnega postopka) rešujejo preko arbitraže. Šele, če arbitražno reševanje ni uspešno, se reševanje lahko prenese na delovno in socialno sodišče v točno določenih primerih.

2.6. Načelo fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije

Na podlagi določbe 1. odstavka 5. člena ZSDU je mogoče s t. i. participacijskim dogovorom določiti tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon. Na ta način je mogoče sistem participacije ustrezno prilagajati konkretnim razmeram v posameznem podjetju.

2.7. Načelo dualnosti (dvojnosti) delavskih predstavništev

Za razliko od t. i. švedskega modela delavske participacije, naš zakon kot že rečeno uvaja t. i. nemški model delavske participacije, kjer so sindikati in voljena delavska predstavništva med seboj formalno ločeni. Pri nas torej v podjetjih lahko vzporedno delujejo tako sindikalna kot tudi voljena delavska predstavništva (sveti delavcev), pri čemer je ločevanje v njihovih vsebinskih področjih in načinih dela nakazano predvsem v določbah 4. odst. 5. člena in 2. odst. 7. člena ZSDU.

3. Problemi praktične uporabe zakona

Naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju torej vsekakor sodi med **vsebinsko najbogatejše tovrstne zakone na svetu** in delavcem prinaša zelo široko paleto možnih

participacijskih oblik, načinov in pravic. Vendar pa po drugi strani ni najboljši, če ga presojamo zgolj z nomotehničnega vidika, in pušča odprtih vrsto dilem glede njegove praktične uporabnosti. Njegova bistvena pomanjkljivost je prav gotovo ta, da pri določanju nekaterih temeljnih oblik in načinov delavske participacije izrecno upošteva le tisto upravljalsko strukturo, ki jo ZGD predpisuje samo za delniško družbo.

Povedano je že bilo, da upravljalska struktura delniške družbe sestoji iz treh organov: skupščine delničarjev, nadzornega sveta in uprave družbe. Skladno s tem ZSDU ureja tudi tri oblike delavske participacije oziroma tri vrste in ravni delavskih predstavništev, in sicer: svet delavcev, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe. Dejstvo pa je, da sta nadzorni svet in uprava določena kot obvezna organa le za delniško družbo (opomba: nadzorni svet je celo v delniški družbi obvezen le pogojno, in sicer v primerih iz 261. člena ZGD), ki pa je samo ena izmed šestih možnih oblik organiziranosti gospodarskih družb. **Ali to pomeni, da sta delavski direktor in predstavništvo delavcev v nadzornem svetu za delavce v vseh drugih oblikah gospodarskih družb popolnoma neuporabni participacijski obliki?**

Začetno navdušenje nad vsebinsko bogatimi participacijskimi pravicami, ki jih vsebuje ZSDU, bi nedvomno hitro splahnelo, če bi se izkazalo, da je res tako. To bi namreč pomenilo, da je edinole svet delavcev mogoče uveljaviti v vseh podjetjih, medtem ko bi možnost neposrednega sodelovanja pri odločanju v organih družbe preko svojih predstavnikov (kot najmanj enako pomemben ali celo še pomembnejši način uresničevanja participacijskih pravic) lahko izkoristili le delavci v delniških družbah. Čeprav je res, da bo po končanem lastninskem preoblikovanju velika večina prejšnjih družbenih podjetij organiziranih v obliki delniške družbe, pa so in bodo tudi v bodoče številna podjetja (tudi nekatera največja) vendarle organizirana kot družbe z omejeno odgovornostjo ali v obliki drugih gospodarskih družb po ZGD. Poleg tega so tu še zadruge, banke in hranilnice ter javna podjetja, ki bodo prav tako imeli svoje organizacijske posebnosti. Zato je vsekakor potrebno soupravljalski status delavcev v vseh podjetjih (družbah), ne glede na obliko organiziranosti, vsaj v načelu izenačiti in jim omogočiti uporabo vsaj analognih oblik neposrednega sodelovanja njihovih predstavnikov pri odločanju v organih družbe.

K sreči zakon v tem smislu vsebuje dve kratki, toda sila pomembni določbi (1. in 2. odstavek 5. člena), ki pravita:

"Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

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

Citirani določbi nedvomno v veliki meri blažita uvodoma omenjeno pomanjkljivost zakona. Bolje bi sicer bilo, če bi zakon povsem decidirano določil obveznost (ne le možnost) analogne uporabe in ustrezne prilagoditve določil o delavskem direktorju in o predstavništvu delavcev v nadzornem svetu v splošnih aktih tudi za druge oblike gospodarskih družb (ne le za delniške). Kljub temu pa sta obe določbi izjemnega pomena za fleksibilnejše razumevanje celotnega

zakona ter za ustvarjalno izgrajevanje vsebinsko še bogatejšega in konkretnim razmeram posameznega podjetja prilagojenega sistema delavske participacije v praksi.

V vseh **t. i. netipičnih podjetjih**, kot že rečeno, sploh ne bi bilo mogoče uveljaviti nekaterih temeljnih načinov delavskega soupravljanja niti v analogni obliki, če ne bi določba 1. odst. 5. člena dopuščala dogovorne uvedbe tudi "drugih načinov soupravljanja" v praksi, poleg tistih, ki jih neposredno določa že zakon. Tako pa se bo k sreči v vseh primerih, ko zaradi drugačne (specifične) upravljalske strukture posameznega podjetja (družbe) nekaterih v zakonu predvidenih načinov oziroma oblik soupravljanja ne bo možno uporabiti v "čisti obliki", mogoče avtonomno dogovoriti za konkretnim razmeram primerne **analogne in nadomestne rešitve.** Če torej podjetje npr. nima oziroma ne bo imelo nadzornega sveta, bo pač potrebno zagotoviti ustrezno predstavništvo delavcev v skupščini, upravnem odboru ali drugem organu, ki bo po statutu pristojen za izvajanje nadzora nad delom menedžmenta. Če podjetje nima oziroma ne bo imelo uprave kot kolektivnega vodstva, bo namesto uvedbe delavskega direktorja kot člana uprave smiselno določiti vsaj obvezno soglasje sveta delavcev k imenovanju kadrovskega direktorja ali drugega delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi za kadrovsko področje ter pravico sveta delavcev predlagati njegov odpoklic ipd. Skratka, zakon bo kljub vsemu mogoče v celoti vsaj v analogni obliki uporabljati v vseh in ne samo v delniških družbah.

Dodatno možnost kreativne uporabe zakona v praksi pa daje, kot rečeno, določba 2. odst. 5. člena, ki dopušča avtonomno določitev več soupravljalskih pravic, kot jih določa sam zakon. **Zakonsko določen obseg pravic je torej mišljen le kot zagotovljeni minimum, s tako imenovanim participacijskim dogovorom pa bo mogoče, odvisno od inventivnosti in kooperativnosti obeh pogajalskih partnerjev, ta obseg v okviru posameznega podjetja še bistveno razširiti.**

III. RAZMEJITEV MED SINDIKALIZMOM IN SOUPRAVLJANJEM

1. Osnovne dileme dualnega sistema delavskih predstavništev v podjetjih

1.1. Enotni in dualni sistem delavskih predstavništev

Povedano je že bilo, da sta se glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije v svetu razvila dva osnovna modela:

a) participacija preko sindikata (enotni sistem delavskih predstavništev ali "švedski model"), kjer vlogo delavskih predstavništev tudi na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju opravljajo neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov;

b) participacija preko posebnih delavskih predstavništev (dualni sistem delavskih predstavništev ali "nemški model"), kjer so sindikati na eni ter participativna delavska predstavništva na drugi strani institucionalno ločeni in imajo tudi ločene pristojnosti.

1.2. Je teoretično boljši »nemški« ali »švedski« model?

Eno najzanimivejših teoretičnih vprašanj v zvezi z analizo obeh zgoraj navedenih modelov delavske participacije je prav gotovo vprašanje prednosti in slabosti enotnega sistema delavskih predstavništev ("švedskega modela") in dualnega sistema delavskih predstavništev ("nemškega modela") v podjetju. K razmišljanju o tem vprašanju je mogoče pristopiti z dveh vidikov, formalistično ali pragmatično.

Formalni vidik

Formalistični pristop vsekakor daje prednost nemškemu modelu, ki poleg sindikalnih uvaja še posebej izvoljena (splošna) delavska predstavništva v podjetjih. Dejstvo je namreč, da sindikat lahko pravnoformalno v podjetju zastopa le tiste zaposlene, ki so njegovi člani, pri čemer se stvar dodatno zaplete v primeru, ko v posameznem podjetju organizirano deluje več različnih sindikatov. Zato seveda v formalnem pogledu lahko interese zaposlenih v podjetju v razmerju do vodstva podjetja verodostojno predstavlja in zastopa le svet delavcev, obratni svet ali drugo predstavništvo, ki so ga izvolili vsi zaposleni in ne le člani sindikata(ov). Ta vidik vprašanja je še posebej pomemben, če je odstotek zaposlenih, ki so člani tega ali onega sindikata, relativno majhen. Znano pa je, da se ta odstotek v razvitih državah iz razlogov, ki jih v tej razpravi ne moremo natančneje analizirati, postopno zmanjšuje. Izrazito visok odstotek članstva v sindikatih (med 80 in 90 odstotki) pa je še vedno značilen v glavnem le za Švedsko in nekatere druge skandinavske države. Morda je tudi v tem razlog za specifičen "švedski model" delavske participacije.

Praktični vidik

Prednosti "švedskega modela" so predvsem praktičnega značaja. V prvi vrsti je treba upoštevati dejstvo, da imajo sindikati dolgo tradicijo pri uveljavljanju delavskih interesov v razmerju do delodajalcev in so lahko temu primerno učinkoviti tudi na področju sodelovanja pri upravljanju podjetij. V podjetjih s takšnim modelom delavske participacije tudi ni potrebno šele na novo vzpostavljati organizacijskih mehanizmov (sveti delavcev, obratni sveti ipd.) za izvajanje participacije zaposlenih pri upravljanju, ampak so ti prek sindikata v glavnem že vzpostavljeni. Kjer deluje sindikat, torej deluje tudi sistem delavske participacije. Nadalje je prav tako pomembno dejstvo, da je sistem delavske participacije sam po sebi omejen le na posamezno podjetje in sveti delavcev ter podobna delavska predstavništva nimajo nikakršnih širših medsebojnih povezav, medtem ko je sindikalna organizacija razvejana in medsebojno povezana na vseh ravneh - od podjetja, prek območja in panoge do centralne (državne) ravni. To je še posebej pomembno zaradi možnosti širšega usklajevanja in usmerjanja delovanja delavskih predstavništev v podjetjih ter zaradi večje možnosti zagotavljanja kvalitetne strokovne podpore tem predstavništvom. Ne nazadnje pa v tem modelu delavske participacije odpadejo vse teoretične in praktične dileme glede medsebojne razmejitve področij dela in pristojnosti med sindikatom in izvoljenimi delavskimi predstavništvi (svet delavcev, obratni svet ipd.) v podjetju. Prav to pa je eno najbolj delikatnih vprašanj praktičnega funkcioniranja delavske participacije po sistemu dualnih delavskih predstavništev. Zanimivo je, da se v nemški ureditvi delavske

participacije kot izvirnem modelu delavsko-predstavniškega dualizma s tem problemom sicer ne srečujejo, ker sindikati niso organizirani na ravni podjetja, močno pa se z njim ubadajo v vseh drugih sistemih (francoski, španski, slovenski in drugi), ki so se tako ali drugače zgledovali po nemškem modelu.

1.3. Za nas je primernejši nemški model

Kljub vsem navedenim praktičnim prednostim "švedskega" modela delavske participacije, pa se po temeljitejšem teoretičnem razmisleku tehtnica argumentov vendarle nagne na stran "nemškega modela", ki temelji na posebej (s strani vseh zaposlenih) izvoljenih delavskih predstavništvih in na formalni ločenosti sindikatov od teh predstavništev.

Pri razlog je v tem, da zaposleni v sferi dela vedno nastopajo v dveh različnih vlogah (enkrat kot delojemalci oziroma »prodajalci delovne sile« na trgu dela, drugič pa kot ustvarjalna in družbena bitja ter najpomembnejši produkcijski tvorec) in vstopajo hkrati v dve vrsti različnih industrijskih razmerij (delovna in participativna), ki se po svoji vsebini ter načinih in oblikah urejanja med seboj bistveno razlikujeta, o čemer bomo podrobneje spregovorili še v nadaljevanju. Zato je vsekakor tudi teoretično utemeljen obstoj dveh vrst delavskih predstavništev v podjetju.

Kot drugo pa bi bila sistemska podelitev generalnega pooblastila sindikatu(om) za predstavljanje in zastopanje interesov vseh zaposlenih tudi v sistemu delavske participacije pri upravljanju podjetij vsekakor lahko silno vprašljiva. Tudi, če pustimo ob strani formalnopravni vidik dejstva, da mnogo ali morda ponekod celo večina zaposlenih ni včlanjena v sindikat(e), obstajajo pomembni razlogi, ki govorijo proti takšni rešitvi. Dejstvo je namreč, da so konkretni sindikati v podjetjih lahko močni ali šibki (ponekod pa jih sploh ni), učinkoviti ali zbirokratizirani, demokratični ali centralizirani in vodeni od zunaj, konstruktivni ali pretirano revolucionarni, strokovno naravnani in usposobljeni ali gromovniški, strankarsko nevtralni ali politično obarvani in odvisni od posameznih strank, akcijsko enotni ali razdrobljeni in tako naprej. Pod temi pogoji pa seveda, če se že enkrat odločimo za sistemsko uvajanje delavske participacije v posamezni državi, ni mogoče vsega staviti na sindikate.

Bistvo delavske participacije kot oblike participativnega menedžmenta je v tem, da se omogoči "integracija v organizacijo" vsem zaposlenim, in da so "participacijski mehanizmi" izgrajeni tako, da vključujejo "participacijske možnosti" za slehernega posameznika v organizaciji. Sindikati pa so v tem smislu bolj ali manj zaprte asociacije. Nihče izven sindikatov ne more bistveno vplivati na oblikovanje politike in na kadrovanje znotraj sindikata, ne tako redko pa je v tem pogledu močno omejen celo vpliv samega članstva. Pravo delavsko predstavništvo, preko katerega naj vsi zaposleni uresničujejo svoj vpliv pri upravljanju podjetja je lahko le tisto, ki so ga vsi zaposleni izvolili in ga lahko po potrebi tudi odpokličejo. Sindikalna predstavništva v podjetjih pa tega pogoja ne izpolnjujejo.

Seveda pa po drugi strani voljena delavska predstavništva niso primerna za učinkovito urejanje področja "klasičnih" pravic in obveznosti zaposlenih iz pogodbenega delovnega razmerja z delodajalcem, o čemer bomo podrobneje razpravljali v nadaljevanju. Zato hkratni obstoj obeh vrst oziroma dualni sistem delavskih predstavništev (sindikalnih in voljenih) v podjetju vsekakor lahko ima svoj globlji teoretični in praktični smisel.

1.4. Praktični problemi dualnega sistema delavskih predstavništev

Kakorkoli že, dejstvo je, da v naših podjetjih po uveljavitvi ZSDU hkrati in vzporedno obstajata in delujeta dve vrsti delavskih predstavništev – sindikalna in voljena oziroma participativna (sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktorji). **Seveda je popolnoma logično, da ti dve vrsti delavskih predstavništev na ravni podjetja ne moreta imeti istih vlog, funkcij in področij dela, ampak imata v osnovi povsem različno poslanstvo.** Kakršnokoli podvajanje v tem pogledu kajpak ne bi imelo popolnoma nobenega smisla, kajti sicer bi bilo res bolje enostavno prevzeti kar že omenjeni »švedski model« delavske participacije. Zato je z vidika urejenih in preglednih upravljalskih razmerij v podjetju nujno potrebno čim bolj jasno razmejiti vloge, funkcije in področja dela sindikatov na eni ter svetov delavcev in drugih voljenih delavskih predstavništev na drugi strani.

To pa seveda ni enostavno, zaradi česar se je prav ta razmejitev v praksi pokazala kot eden temeljnih problemov, ki hudo ovirajo in ponekod skorajda v celoti blokirajo normalen nadaljnji razvoj sistema delavske participacije. Kot posledica nejasnosti o tem kaj so in kaj naj delajo sindikati, kaj pa sveti delavcev in druga voljena delavska predstavništev v podjetju, se v praksi najbolj pogosto pojavljata predvsem **dve »anomalični« situaciji**, ki povzročata hudo zmedo, in sicer:

1.

Ponekod še vedno novoizvoljene svete delavcev preprosto tretirajo zgolj kot nekakšno **»podaljšano roko« sindikata«**, kar seveda nima nobenega smisla, kajti kot rečemo bi bilo v tem primeru bolj enostavno uveljaviti kar »švedski model« delavske participacije.

2.

Drugod pa sicer sindikat in svet delavcev delujeta formalno ločeno, vendar **se oba (hkrati in vsak po svoje) ukvarjata z istimi vprašanji in s tem hote ali nehote drug drugemu »hodita v zelje«**, kar ima lahko še bolj katastrofalne posledice v več pogledih:

- kot prvo se s tem avtomatično in objektivno ustvarja popolnoma brezplodna in nesporno škodljiva »konkurenca« pri delovanju med svetom delavcev in sindikatom v podjetju, ki le zmanjšuje učinkovitost enega in drugega ter v skrajnih primerih lahko povzroči celo odprte konflikte med njima (le komu to lahko koristi?);
- kot drugo takšno stanje predstavlja idealno možnost za eventualno manipuliranje z obema delavskima predstavništvoma s strani vodstva podjetja (če ima le-to takšen interes) v smislu načrtnega spodbujanja njunih medsebojnih nasprotij in s tem hkratne slabitve moči vsakega posebej ter delavskih pozicij in uveljavljanja njihovih interesov na različnih področjih nasploh;
- kot tretje pa takšno stanje nikakor ne ustreza benevolentnim vodstvom podjetij, ki bi dejansko želela pošteno in konstruktivno sodelovati z delavskimi predstavništvi na vseh področjih, vendar zaradi omenjene »zmede« glede njunih dejanskih pristojnosti v resnici tudi sama ne vedo kdaj in o čem naj se pogovarjajo in dogovarjajo s sindikatom, kdaj in o čem pa s svetom delavcev, da bo potem tisto, o čemer se bodo dogovorili, tudi dejansko držalo.

---

[5] Za potrebe te razprave se omejujemo izključno na tržno-menjalni vidik vsebine delovnih razmerij, medtem ko osebnostni elementi delovnega razmerja za samo bistvo na tem mestu obravnavanih vprašanj niso relevantni.

Skratka, čimprejšnja in čim bolj jasna razmejitev funkcij, področij dela in pristojnosti med svetom delavcev na eni in sindikat(i)(om) znotraj podjetij na drugi strani dejansko predstavlja **»conditio sine qua non« (nujni pogoj)** za smiseln in učinkovit razvoj sistema delavske participacije pri upravljanju podjetij in uspešno uresničevanje vseh (poslovnih in neposlovnih) ciljev, zaradi katerih je bil le-ta pravzaprav tudi uzakonjen.

2. Dualni sistem delavskih predstavništev je pogojen z dualizmom industrijskih razmerij v sferi dela

Temeljna podlaga za pravilno razumevanje razlik med sindikalizmom in soupravljanjem ter za iskanje ustreznih rešitev glede razmejevanja funkcij, pristojnosti in področij dela med sveti delavcev in sindikati na ravni podjetij predstavlja **»teorija industrijskih razmerij v sferi dela«,** to je pravno–ekonomskih in organizacijskih razmerij, v katera vstopajo ljudje pri delu in v zvezi z delom.

Izvirni greh velikega dela naše teorije in pretežnega dela naše prakse je namreč prav v tem, da vsa različna industrijska razmerja, v katera vstopajo ljudje v sferi dela, meče v isti koš in jih presoja skozi ista »očala«, to je **skozi »očala« večnega nasprotja med interesi dela in interesi kapitala.** V resnici je to nasprotje interesov dela in kapitala značilno samo za en del industrijskih razmerij, in sicer tistih, ki jih imenujemo **»delovna razmerja«**, in v katerih kot bomo videli kasneje, interese delavcev zastopa sindikat. Drugi del industrijskih razmerij, ki jih lahko skrajšano imenujemo **»soupravljalska razmerja«**, in v katerih interese delavcev zastopa svet delavcev, pa ima popolnoma drugačne, v mnogih pogledih ravno nasprotne značilnosti in jih zato niti teoretično, niti praktično ni mogoče mešati z »delovnimi razmerji«. To pomeni, da imamo v sferi dela dejansko opravka z dvema vrstama popolnoma različnih industrijskih razmerij, v katerih pa so delavci udeleženi hkrati in vzporedno **(»dualizem industrijskih razmerij v sferi dela«).**

In to je pravzaprav jedro vsega problema, ki predstavlja tudi ključ do pravega razumevanja razlik med vsebino in pojavnimi oblikami sindikalizma in soupravljanja. Bistvo teorije dualizma industrijskih razmerij v sferi dela pa bi v najkrajšem lahko opredelili takole: ***Ločimo dva različna vidika pojma podjetja, skladno s tem dve različni vlogi, v katerih nastopajo ljudje v sferi dela (opomba: v tej razpravi se ne ukvarjamo s specifično vlogo delavcev – notranjih delničarjev, ki ga bomo posebej analizirali v naslednjem poglavju), posledično pa to pomeni tudi dve (po vsebini in načinih ter oblikah urejanja) različni vrsti industrijskih razmerij.*** Ta opredelitev je shematsko prikazana v spodnji tabeli, v nadaljevanju pa jo bomo tudi podrobneje vsebinsko analizirali.

	I.	II.
2 RAZLIČNA VIDIKA PODJETJA	**Podjetje kot pravna oseba in delodajalec na trgu dela**	**Podjetje kot organizacijja, v kateri se odvija nek poslovni proces**
2 RAZLIČNI VLOGI LJUDI V SFERI DELA	**Delojemalci (”prodajalci delovne sile”) na trgu dela**	**Ustvarjalna in societalna bitja ter kot notranji udeleženci poslovnega procesa ključni produkcijski tvorec**
2 RAZLIČNI VRSTI INDUSTRIJSKIH RAZMERIJ V SFERI DELA	**Delovna razmerja**	**Notranja participativna upravljalska razmerja (”soupravljalska razmerja”)**

Tabela: *Podlage za ločevanje delovnih in soupravljalskih razmerij*

2.1. Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija

Za poglobljeno razumevanje razlik v pravni naravi delovnih razmerij na eni ter (so)upravljalskih razmerij v sferi dela na drugi strani je vsekakor treba najprej ponovno opozoriti na ločnico med dvema različnima vidikoma pojma »podjetje«, o kateri smo že govorili v poglavju o podjetju in gospodarski družbi. Naj v zvezi s tem ponovimo, da podjetje lahko opazujemo

a) kot pravno osebo in delodajalca ("kupca delovne sile") na trgu dela

ali

b) kot organizacijo, v kateri se odvija določen delovni oziroma poslovni proces.

Skladno s tem seveda tudi delavci v industrijskih razmerjih nastopajo v dveh (interesno in pravno) povsem različnih vlogah, in sicer:

a) na trgu dela in v razmerju do podjetja kot pravne osebe in delodajalca so **delojemalci** ("prodajalci delovne sile"), ki s podjetjem sklepajo pogodbo o zaposlitvi in s tem delovno razmerje, kar pomeni, da pravnoformalno gledano niso sestavni del podjetja kot pravne osebe;

b) v organizacijskem smislu pa nastopajo kot ustvarjalna in societalna bitja ter **(so)udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetja**, v katerega vstopijo po sklenitvi delovnega razmerja in ga v zakonskih okvirih soupravljajo skupaj z lastniki in menedžerji, kar pomeni, da so integralni del podjetja kot organizacije.

V prvem primeru gre za tržno (menjalno) razmerje delavcev **"s podjetjem"**, v drugem primeru pa gre za notranja organizacijska razmerja med udeleženci poslovnega procesa (angel. stakeholders) **"v podjetju"**. Obe navedeni kategoriji industrijskih razmerij se med seboj razlikujeta po celi vrsti pravnih in drugih značilnosti, ki si jih bomo natančneje ogledali v nadaljevanju.

2.2. Pravno-ekonomski vidik industrijskih razmerij (delovna razmerja)

Glavne značilnosti delovnih razmerij kot pravno-ekonomskih razmerij med delodajalci in delojemalci so pogojene predvsem z dejstvom, da na vsakem trgu načeloma vedno nastopata le dva subjekta, in sicer **kupec in prodajalec**. Z nekaterimi načelnimi omejitvami (Philadelphijska deklaracija itd.) to seveda velja tudi za trg dela, pri čemer se delodajalci na trgu dela v osnovi pojavljajo z interesi kupca, delojemalci pa z interesi prodajalca[5]. Bistvene značilnosti delovnih razmerij, po katerih se razlikujejo od soupravljalskih industrijskih razmerij in jih zato velja v obravnavanem kontekstu posebej izpostaviti, so torej naslednje:

1.)

Vzpostavljajo (dogajajo) se na trgu oz. v okolju trga, torej izven podjetja, pri čemer je podjetje kot pravna oseba in delodajalec le eden od subjektov na tem trgu. To pomeni, da gre za **tržna razmerja.** Urejajo se na več različnih ravneh trga dela (splošnodržavna, panožna, podjetniška), gledano z vidika globalnega procesa družbene reprodukcije (produkcija,

menjava, razdelitev, poraba) pa bi ta razmerja lahko uvrstili v njegovo drugo in deloma tretjo fazo, se pravi v fazo menjave in distribucije.

2.)

Udeleženca teh razmerij sta vedno dva (delodajalec in delojemalec oziroma njune asociacije), torej so to **dvostranska pravna razmerja**.

3.)

Ekonomski cilji oz. interesi obeh udeležencev tovrstnih tržnih razmerij so objektivno nasprotujoči (konflikt interesov), kar pomeni, da gre v osnovi za **antagonistična razmerja**.

Obstoj objektivnega konflikta interesov s pozicij kupca in prodajalca seveda nikakor ne pomeni, da se bo ta konflikt tudi dejansko razreševal na konflikten način, torej z industrijskimi boji (stavke, izprtja ipd.). Zlasti v novejšem času se ideja klasičnega razrednega boja vse bolj nadomešča z idejo in prakso socialnega partnerstva. Vendar pa tak ali drugačen način usklajevanja nasprotujočih si interesov v osnovi ne spreminja same vsebine in družbenoekonomskega bistva medsebojnih razmerij na relaciji delodajalci - delojemalci.

4.)

Ne glede na način reševanja omenjenega konflikta ciljev pa se delavci pri urejanju delovnih razmerij na kolektivni ravni ne morejo odpovedati stavki kot skrajnemu sredstvu za primer, če zgolj s pogajanji ne morejo v zadostni meri uveljaviti svojih eksistenčnih interesov. Zato **interese delavcev kot šibkejše stranke pri urejanju kolektivnih delovnih razmerij z delodajalci zastopa sindikat**, ki mu je (za razliko od svetov delavcev) priznana tudi pravica do uporabe stavke ter drugih borbenih metod in sredstev delovanja. Sindikat je torej v bistvu borbena organizacija delojemalcev, ne glede na to, ali v praksi potem omenjene borbene metode in sredstva delovanja tudi dejansko uporablja ali ne.

5.)

Pravna forma, v kateri delojemalci in delodajalci usklajujejo svoje nasprotujoče si interese na trgu dela, je pogodba. Poznamo cel sistem kolektivnih in individualnih delovnopravnih pogodb, kar pomeni, da gre pri delovnih razmerjih za **pogodbena razmerja**. Sindikat se pri urejanju teh razmerij kot zastopnik delojemalcev v odnosu do podjetja kot delodajalca (ali njegovih asociacij) ne glede na organizacijsko raven (podjetniška, panožna, splošnodržavna) torej pojavlja kot njegov **pogodbeni partner**.

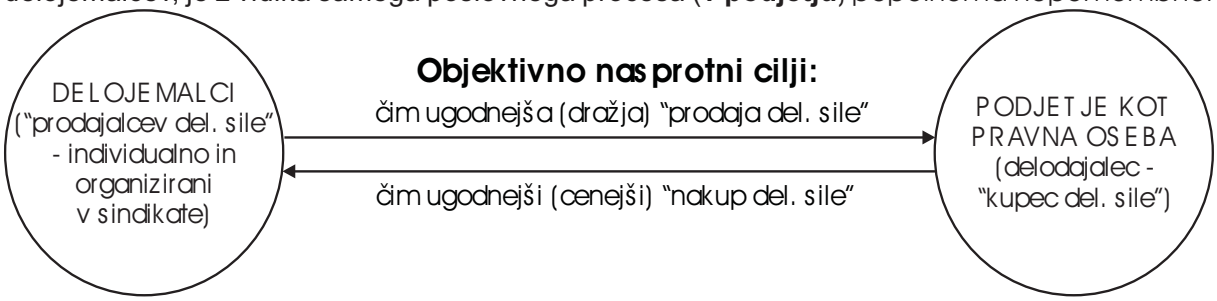
6.)

Temeljna vsebina oz. predmet pogodbenega urejanja v okviru delovnih razmerij je **"materialna** (plače in drugi prejemki iz delovnega razmerja) **in nematerialna** (dopusti, odsotnosti, izobraževanje, napredovanje, druge ugodnosti pri delu) **cena ter pogoji opravljanja dela"**. Konkretno gre za medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti, ki so materija že omenjenih delovnopravnih pogodb.

2.3. Organizacijski vidik industrijskih razmerij (soupravljanje)

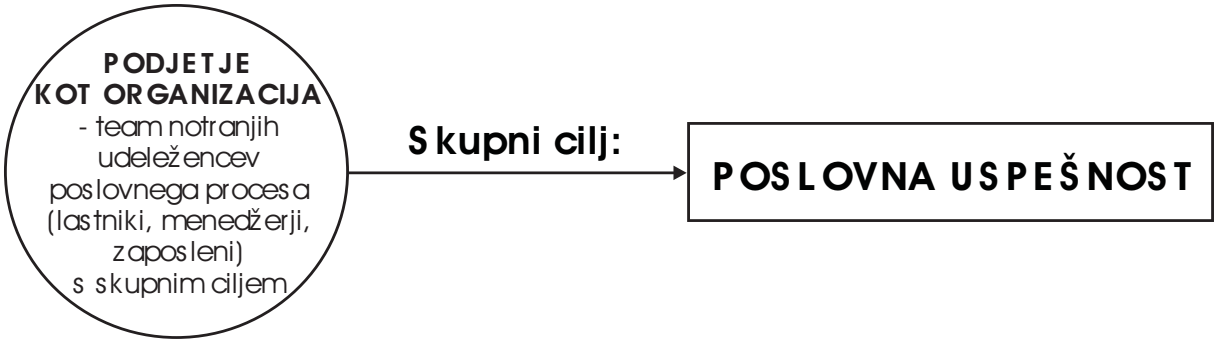
Če se s trga dela preselimo v notranje organizacijsko okolje oziroma v sam poslovni proces v podjetju in torej **opazujemo podjetje »od znotraj«**, pa imamo v tem procesu opravka s

povsem drugačnimi industrijskimi razmerji, ki se od zgoraj obravnavanih tržnih delovnih razmerij bistveno razlikujejo tako po vsebini kot tudi po udeležencih, načinih urejanja in drugih značilnostih. Dejstvo, da v tržnih delovnih razmerjih (**s podjetjem**) delavci nastopajo v vlogi delojemalcev, je z vidika samega poslovnega procesa (**v podjetju**) popolnoma nepomembno.



V poslovnem procesu so ljudje s svojim delom udeleženi v vlogi ustvarjalnih in societalnih bitij ter ključnega produkcijskega tvorca, od katerega je bistveno odvisna celotna poslovna uspešnost podjetja, ne pa več kot družbenoekonomsko podrejeni »delojemalci«.

To je tudi razlog, zaradi katerega vse sodobne koncepcije menedžmenta izrazito podpirajo razvoj širše participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju oz. upravljanju poslovnega procesa v podjetju (delavsko soupravljanje). Organizacijska znanost je namreč že zdavnaj dokazala, da človek ni le »homo oeconomicus«, ki pri delu zasleduje izključno svoje materialne potrebe in interese, ampak z vključevanjem v organiziran proces dela skuša v čim večji meri zadovoljiti tudi svoje različne osebnostne in societalne potrebe in interese (potreba po samouresničevanju in samopotrjevanju, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti itd.). Prav obravnavana participacija pa omogoča učinkovito zadovoljevanje predvsem tovrstnih potreb zaposlenih v sferi dela, s čimer se dodatno sprošča ogromen človeški delovni potencial in s



tem bistveno povečuje poslovna uspešnost podjetja. Danes, ko ni več sporno, da v sodobnih pogojih gospodarjenja največjo konkurenčno prednost podjetij predstavljajo prav zaposleni s svojim delom in znanjem, je razvoj vseh oblik delavske participacije zato pravzaprav »conditio sine qua non« uspešnega poslovanja.

Slika: *Shematski prikaz temeljnih razlik med delovnimi in internimi participativnimi upravljalskimi razmerji*

Prave teoretske podlage razvoja sistema delavskega soupravljanja v svetu torej ne gre iskati v humanizmu in demokratizmu, ki naj sodobnemu kapitalizmu zagotovi »bolj človeški obraz« (čeprav seveda tudi ta vidik ni nepomemben), ampak preprosto v prizadevanjih za večjo poslovno uspešnost podjetij v pogojih vse bolj neizprosne konkurence na globalnem trgu. Delavsko soupravljanje zato ni nekakšna »višja oblika sindikalizma«, pač pa oblika sodobnega in poslovno naprednega participativnega upravljanja podjetij oziroma **t. i. participativnega me-**

	Kriterij ločevanja	**DELOVNA RAZMERJA**	**SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA**
1	Okolje	tržna	notranja organizacijska
2	Udeleženci	dvostranska (delojemalci - delodajalci)	tristranska (lastniki, menedžerji, zaposleni)
3	Cilji udeležencev	antagonistična	asociativna
4	Način urejanja	delovnopravne pogodbe z možnostjo uporabe industrijskih bojev	sodelovalne metode skupnega delovanja (skupno posvetovanje, skupno odločanje)
5	Zastopnik delavcev	sindikat	svet delavcev, predst. delavcev v NS, delavski direktor
6	Vsebina	plača in drugi pogoji "kupoprodaje delovne sile"	organizacija dela in poslovanja za doseganje boljše poslovne uspešnosti

nedžmenta.

Obstoj posebnega zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, kakršnega imamo naprimer pri nas, seveda lahko pomeni močno oporo uveljavljanju omenjenih najsodobnejših trendov v teoriji in praksi organizacije in menedžmenta, zaradi česar bi njegovemu doslednemu uresničevanju v naših razmerah veljalo nameniti posebno pozornost. Močni odpori nekaterih poslovodnih struktur zoper širše uveljavljanje sistema delavske participacije v naših podjetjih pa so žal le odraz dejstva, da je raven pravega menedžerskega znanja (v nasprotju s samovšečnim prepričanjem mnogih naših menedžerjev, ki jim hvalospeve pojejo predvsem lastna združenja) pri nas v primerjavi z razvitim svetom v resnici prav na segmentu upravljanja s človeškimi viri še zelo nizka.

Razvoj višje ali nižje ravni soupravljalskih razmerij je torej povsem **interni poslovni ukrep** kot rezultat takšne ali drugačne poslovne filozofije znotraj posameznega podjetja in z urejanjem družbenoekonomskih razmerij na trgu dela (delovnih razmerij) nima praktično nobene neposredne zveze. Glavne značilnosti soupravljalskih razmerij bi, za razliko od prej obravnavanih delovnih razmerij, lahko na podlagi povedanega opredelili takole:

1.)

[6] Glej A. K. Mrčela, Kako organizacijo prihodnosti vidijo velikani organizacijske teorije, Industrijska demokracija, št. 6-7/98.

[7] V sistemu tripartitnega socialnega partnerstva nastopa kot tretji partner tudi država.



Če smo za delovna razmerja rekli, da se dogajajo na trgu, gre pri soupravljalskih razmerjih

za **interna razmerja v podjetju**, ki se, za razliko od delovnih razmerij, tudi urejajo izključno v tem okviru in na tej ravni.

2.)

Soupravljalska razmerja niso dvostranska (delodajalec – delojemalec), ampak so **večstranska razmerja** med tremi notranjimi udeleženci internega poslovnega procesa (lastniki, menedžerji, zaposleni), ki sodelujejo v sistemu upravljanja podjetja in so med seboj soodvisni.

3.)

Cilji udeležencev soupravljalskih razmerij niso antagonistični, ampak imajo vsi udeleženci istega poslovnega procesa isti končni cilj, to je doseči čim boljše poslovne rezultate skupnega dela in skupnih prizadevanj, kajti le v poslovno uspešnem podjetju lahko vsak izmed njih realizira tudi svoje specifične interese V bistvu torej ne gre za antagonistična, ampak za **asociativna (združevalna, povezovalna) industrijska razmerja** v procesu skupnega ustvarjanja nove vrednosti. Gledano z vidika globalnega procesa družbene reprodukcije pa bi ta razmerja, za razliko od tržnih delovnih razmerij, lahko uvrstili v njegovo prvo fazo, se pravi v fazo produkcije.

4.)

Prav omenjena istosmernost organizacijskih ciljev vseh udeležencev je tudi razlog, zaradi katerega je pri notranjem urejanju teh razmerij **prepovedana (in tudi nelogična) uporaba industrijskih bojev.**

Svet delavcev, ki na tem področju zastopa interese delavcev, po izrecni določbi 2. odst. 7. člena ZSDU nima pravice do uporabe stavke in se mora vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja. Čeprav imajo prej omenjeni udeleženci poslovnega procesa nesporno pogosto različne interese (toda isti cilj!), naj bi te interese usklajevali s pomočjo sodelovalnih metod dela (skupno posvetovanje, skupno odločanje itd.). Tam, kjer utegnejo biti ogroženi najbolj vitalni interesi zaposlenih, pa je že zakon zagotovil svetu delavcev tudi močnejša legalna sredstva za njihovo uveljavljanje (npr. pravico soodločanja s soglasjem, pravico začasnega zadržanja odločitve vodstva podjetja).

5.)

Pri urejanju teh razmerij torej zaposleni ne potrebujejo sindikata kot borbene organizacije, ampak **interese zaposlenih zastopa svet delavcev**, ki ima zato tudi povsem drugačne funkcije kot sindikat v podjetju. V formalnopravnem smislu je v zvezi s tem pomembno tudi dejstvo, da je svet delavcev (kot neposredno voljeno telo) legitimni predstavnik vseh zaposlenih v podjetju, medtem ko sindikat v načelu lahko predstavlja in zastopa le interese svojih članov. Z vidika obravnavane problematike pa je bistvena pravno relevantna razlika predvsem v tem, da **svet delavcev ni (tako kot sindikat) zunanji pogodbeni partner podjetju, ampak je le eden izmed organov z določenimi (so)upravljalskimi pooblastili znotraj podjetja.**

6.)

Vsebina oz. predmet urejanja v okviru internih soupravljalskih razmerij v podjetju ni več »cena (materialna in nematerialna) dela« - o tem se pogovarjata podjetje in sindikat na trgu dela in skozi »sistem socialnega partnerstva« na različnih nivojih - ampak so to predvsem **vprašanja, ki zadevajo učinkovitejšo organizacijo in potek celotnega poslovnega procesa v podjetju,** medtem ko se v »sistem socialnega partnerstva« sveti delavcev ne vključujejo.

Glede na to, da so zaposleni s svojim delom in interesi nepogrešljiv integralni del poslovnega procesa, lahko rečemo, da v podjetju pravzaprav ni nobene poslovne odločitve, ki ne bi tako ali drugače, posredno ali neposredno, zadevala tudi zaposlenih. Njihov interes je

seveda ponekod močnejši in bolj neposreden, drugje manj. Naloga sveta delavcev pa je, da se v skladu z zakonom in participacijskim dogovorom vključuje v celoten proces upravljanja ter poskuša zagotoviti ustrezno upoštevanje interesov zaposlenih pri sprejemanju vseh pomembnejših poslovnih odločitev v podjetju. Le interesno ravnotežno upravljanje (hkratno upoštevanje interesov podjetja, lastnikov in zaposlenih) namreč danes zagotavlja ustrezno poslovno uspešnost.

DELOVNO RAZMERJE

1) Definicija: Dvostransko pogodbeno razmerje med dvema samostojnima subjektoma na trgu dela (delojemalci in delodajalci).
2) Status zaposlenih: delojemalci in (individualno ali organizirani v sindikate) samostojni pravi subjekti ter pogodbeni partnerji podjetju kot delodajalcu.
3) Okolje: trg dela.
4) Zastopnik interesov zaposlenih: sindikat.
5) Način urejanja: pogajanja, industrijski boji.
6) Faza družbenega reprodukcijskega procesa: menjava, razdelitev (distribucija).

INTERNA PARTICIPATIVNA UPRAVLJALSKA RAZMERJA

1) Definicija: Asociativna (združevalna) razmerja med tremi udeleženci znotraj organizacije pri skupnem ustvarjanju v poslovnem procesu.
2) Status zaposlenih: ustvarjalna bitja, pomemben produkcijski tvorec ter integralni del organizacije.
3) Okolje: notranja razmerja v poslovnem procesu.
4) Zastopnik interesov delavcev: svet delavcev in druga voljena delavska predstavništva (predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor kot del. predstavnik v upravi).
5) Način urejanja: delitev dela, skupno posvetovanje in soodločanje.
6) Faza družbenega reprodukcijskega procesa: produkcija (ustvarjanje nove vrednosti).

Nasplošno se spreminja tudi koncept podjetja, utemeljen na lastništvu kapitala kot trajnem viru nadzora in upravljanja. Ta koncept je danes nadomeščen ali združen z drugačnimi principi organiziranja in upravljanja, za katere nista značilna nadzor in ukazovanje ene skupine (to je lastnikov), ampak temeljijo na sodelovanju in zaupanju med enakopravnimi partnerji v organizaciji.[6] O sodobni koncepciji podjetja kot skupnosti deležnikov smo obširneje spregovorili že v prejšnjih poglavjih.

Tabela: *Glavne značilnosti delovnih in soupravljalskih razmerij*

2.4. Soupravljanje ni sindikalizem ali oblika »socialnega partnerstva«

Iz povedanega jasno sledi, da delavskega soupravljanja in sindikalizma niti približno ni mogoče metati v isti koš, kar pa je danes žal še vedno zelo pogosta napaka precejšnjega dela naše teorije in prakse. Delavsko soupravljanje sploh ni razmerje med »delodajalci« in »delojemalci« kot socialnimi partnerji[7] in zato tudi ni del (oblika) sistema socialnega partnerstva na katerikoli ravni.

Sindikat kot zastopnik interesov delavcev v vlogi delojemalcev pri urejanju tržnih delovnih razmerij z delodajalcem in svet delavcev kot zastopnik interesov zaposlenih v vlogi ene od ključ-

nih skupin udeležencev poslovnega procesa pri (so)upravljanju tega procesa v sodelovanju z lastniki in menedžerji imata v podjetju povsem različne funkcije in področji dela, ki se **med seboj ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta**.

Slika: *Vloga in zastopanje delavcev v različnih industrijskih razmerjih v sferi dela*

2.5. Sklep

Razumevanje in razlaganje vseh industrijskih razmerij v okviru pojma »delovno razmerje« in zgolj skozi prizmo »nasprotja med delom in kapitalom« ter poenostavljeno prenašanje tovrstne družbenoekonomske interesne polarizacije s trga dela tudi v interna organizacijsko upravljalska razmerja v podjetjih je v razvitem svetu že bolj ali manj stvar preteklosti. Tam se danes namesto tega proučuje zlasti pojav **t. i. notranjih interesnih koalicij** pri sprejemanju upravljalskih odločitev v podjetju, za katere je klasična zunanja družbenoekonomska ločnica med »delom in kapitalom« seveda popolnoma irelevantna. Zato je govoriti o »strani dela« in »strani kapitala« v zvezi z delavskim soupravljanjem, kot je to pogosto v delu slovenske teorije, strokovno popolnoma deplasirano. Objektivno (s tržnimi zakonitostmi) pogojena družbenoekonomska nasprotja med interesi dela in interesi kapitala se rešujejo v okviru sistema socialnega partnerstva na različnih ravneh, usklajevanje različnih (ne samo materialnih) interesov notranjih udeležencev poslovnega procesa pa je kanalizirano v sistem korporacijskega upravljanja. Nedvomno se bo na tej točki slej ko prej morala radikalno prelomiti tudi teorija slovenskega delovnega in korporacijskega prava.

3. Trilema o »kanalih delavskega vpliva«

Tako imenovana **trilema o »kanalih delavskega vpliva«** je še vedno eden najpomembnejših argumentov, ki jih navajajo zagovorniki potrebe po radikalnem zmanjšanju soupravljalskih pravic na podlagi veljavnega ZSDU. V "strokovnih podlagah za spremembe ZSDU" (II. del raziskovalnega projekta "Vključevanje zaposlenih v upravljalsko strukturo - organe gospodarskih družb") iz leta 1997 (naročnik: Združenje delodajalcev Slovenije) je v poglavju o razlogih za predlagane spremembe ZSDU pod 1. točko naprimer zapisana tale osnovna iztočnica: "Slovenski model lastninjenja ima za posledico, da je v številnih družbah vsaj tretjina zaposlenih solastnikov kapitala družbe (notranja razdelitev in notranji odkup). Obenem je stopnja sindikaliziranosti zaposlenih visoka. Zato obstajajo trije kanali vplivanja zaposlenih na njihov položaj: sindikat, organi delniške družbe, inštituti, predvideni z ZSDU. To vnaša razlike med zaposlenimi, saj nekateri lahko uporabijo vse tri kanale, drugi pa manj. S tem so dane možnosti, da uprava vodi podjetje razvojno podoptimalno." Pod 2. točko pa je med drugim dodana še ugotovitev: "Tako prihaja do večtirnega upravljanja položaja zaposlenih: preko sindikata po ZSDU in kot solastnikov". Vse skupaj naj bi pomenilo, da imajo delavci pri nas nelogično in nesprejemljivo veliko (so)upravljalskih pravic.

Gre vsekakor za navidez (vendar res samo navidez) logično, v resnici pa nekoliko preveč poenostavljeno sklepanje, da bi lahko služilo kot znanstvena podlaga za oceno o

"predimenzioniranosti" slovenskega modela delavske participacije in prevelikem vplivu zaposlenih na upravljanje podjetij. Teza o problematičnosti "treh kanalov delavskega vpliva" namreč spregleduje in preprosto zanemari nekatera zelo relevantna dejstva, zaradi česar je seveda po svoje logično, da proizvaja tudi napačen sklep. Za kaj gre? (Opomba: Zaradi razumevanja pravega bistva stvari si bomo tudi mi dovolili nekaj manjših a nebistvenih poenostavitev nekaterih definicij).

1.

Sindikat ni sestavni del formalnega sistema upravljanja podjetja in tudi ni nujno, da v podjetju sploh obstaja. Podjetje kot delodajalec (na mikronivoju) oziroma združenje delodajalcev (na makronivoju) se z njim kot zastopnikom delojemalcev pogaja in sklepa pogodbe o "ceni in drugih pogojih prodaje delovne sile" na trgu delovne sile, kar pomeni, da gre med njima praktično za vsebinsko enako medsebojno razmerje, kakršnega ima podjetje tudi z drugimi prodajalci oziroma dobavitelji na trgu (blaga in storitev). To pa je tržni in ne soupravljalski, ekonomski in ne organizacijski odnos.

V notranje upravljanje podjetja se sindikat po nobenem predpisu (in tudi po logiki stvari) nima pravice vtikati. Njegova pristojnost je omejena na reguliranje delovnopravnega statusa delavcev, torej vsebine in obsega pravic in obveznosti iz delovnega razmerja kot dvostranskega pogodbenega "kupoprodajnega" razmerja med podjetjem kot delodajalcem in delavci kot delojemalci (plače, dopusti, fizični pogoji dela itd.).

Gledano z vidika podjetja kot delodajalca (kupca delovne sile) torej vse poslovne odločitve, glede katerih se je dolžno pogajati s sindikatom kot zastopnikom delojemalcev (prodajalcev delovne sile), v bistvu pomenijo samo urejanje enega izmed bolj ali manj pomembnih segmentov poslovnih stroškov, ki mu pravimo "stroški delovne sile". To pa je seveda le majhen delček celote vseh tistih poslovnih odločitev, ki tvorijo pojem "upravljanje" podjetja.

Z vidika delavcev pa je vse tisto, kar lahko urejajo preko sindikata, prav tako samo del(ček) celote vseh potreb in interesov, ki jih zasledujejo v sferi dela. Gre za interese, ki izhajajo iz njihovega statusa delojemalcev (prodajalcev delovne sile), in so v glavnem izraženi v obliki **kvantitativnih pravic iz delovnega razmerja** (plača in drugi prejemki, dopusti itd.), ki sodijo pod pojem "cena delovne sile".

Izven omenjenega sindikat(i) po nobenem predpisu (niti po ZGD, niti po ZSDU ali ZDR) ni(so) pristojen(i) v imenu zaposlenih kakorkoli posegati v proces poslovnega odločanja znotraj podjetja. V proces upravljanja podjetja se zaposleni lahko vključujejo le preko različnih pravic, načinov in oblik individualne in kolektivne participacije na podlagi ZSDU.

Sindikat torej dejansko ni del upravljalskega in (so)upravljalskega mehanizma v podjetju. Ne nazadnje lahko sindikat načeloma deluje tudi samo izven podjetij (na panožnem in državnem nivoju) in se o pravicah in obveznostih delavcev iz delovnega razmerja pogaja le z ustreznimi delodajalskimi združenji. To pomeni, da se **status zaposlenih kot delojemalcev lahko v celoti regulira tudi izven sistema podjetniškega upravljanja.**

Ne glede na to, ali organizacijsko deluje samo zunaj podjetij, je področje dela sindikata omejeno izključno na reguliranje enega samega vidika položaja zaposlenih v sferi dela, to je položaja delojemalcev (prodajalcev delovne sile) na trgu delovne sile, in ni enako področju dela sveta delavcev in drugih organov delavske participacije. Po drugi strani pa je treba vedeti,

da sveti delavcev in drugi organi delavske participacije v podjetju, na to področje, ki je izključna domena sindikatov, nimajo dostopa (glej npr. določbo 3. člena Konvencije Mednarodne organizacije dela (MOD) št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike in 4. odst. 5. člena ZSDU). Njihovo področje dela namreč predstavljajo vse ostale upravljalske odločitve v podjetju ("v principu ni v podjetju nobene poslovne odločitve, ki ne bi tako ali drugače zadevala in zanimala tudi zaposlenih"). Glede tega bi torej lahko ugotovili naslednje: **tam, kjer se neha področje dela sindikata, se začne področje dela organov delavske participacije, in obratno.** Teoretično gledano med tema dvema "kanaloma delavskega vpliva" ni popolnoma nobenega spornega podvajanja in prekrivanja, kajti vsak od njiju vodi na povsem drugo interesno področje zaposlenih v podjetju.

Trditi, da je "podvajanje" možnosti istočasnega delovanja zaposlenih preko sindikata in preko mehanizmov delavskega soupravljanja v podjetju sporno, je lahko na osnovi povedanega zgrešeno skoraj tako, kot če bi naprimer trdili, da je sporno, če je nekdo istočasno član v nogometnem klubu zaradi zadovoljevanja potrebe po športnem udejstvovanju in v politični stranki zaradi zagotavljanja možnosti vplivanja na širše dogajanje v družbi. Tudi v tem primeru namreč posameznik uporablja za zadovoljevanje različnih potreb in interesov v različnih družbenih vlogah istočasno dva ali več različnih "kanalov".

2.

Jedro rešitve problema "treh kanalov" delavskega vpliva se torej skriva v razumevanju povsem normalnega dejstva, da zaposleni (tako kot vsi ljudje v družbi nasploh) tudi v sferi dela **nastopajo istočasno v več različnih vlogah, v katerih imajo lahko povsem različne potrebe in interese, vsako skupino le-teh pa zadovoljujejo po povsem različnih poteh ("kanalih").**

Obravnavani in za nekatere sporni "trije kanali" tako odgovarjajo trem točno profiliranim različnim vlogam, v katerih zaposleni v podjetju lahko nastopajo tudi istočasno. Tako zaposleni v sferi dela lahko nastopajo hkrati kot:

- delojemalci (prodajalci delovne sile v družbenoekonomskem odnosu z delodajalcem kot kupcem delovne sile);
- ustvarjalna in societalna (družbena) bitja;
- notranji delničarji.

V vsaki od teh vlog pa imajo popolnoma različne potrebe in interese, ki jih ne morejo realizirati po kateremkoli, ampak vsakega od njih lahko zasledujejo le po enem, točno določenem izmed treh "kanalov". Paradoks, po katerem so notranji delničarji pravzaprav le mezdni delavci v svojem lastnem podjetju, je namreč delovnopravna realnost. Zato kljub možnosti svojega sodelovanja v organih lastniškega upravljanja na osnovi posedovanja določenega števila delnic, preko katerih lahko uresničujejo svoje lastniške interese, potrebujejo tudi sindikat, preko katerega uresničujejo svoje elementarne delojemalske interese (predvsem zadovoljevanje kvantitativnih potreb iz skupine potreb "imeti"), in mehanizme delavskega soupravljanja, preko katerih uresničujejo svoje interese kot ustvarjalna in societalna bitja (predvsem zadovoljevanje kvalitativnih potreb iz skupine "biti" in "ljubiti")

Omenjeni paradoks je posledica veljavne delovnopravne zakonodaje in veljavnega sistema upravljanja delniških družb. Naj to v kratkem ilustriramo z naslednjimi primeri:

a) **Delodajalec je vedno podjetje kot pravna oseba ne glede na to, kdo je njegov lastnik.** Tudi, če so zaposleni kot notranji delničarji solastniki podjetja, sklepajo z njim klasično delovno razmerje,

ki je definirano kot dvostransko pogodbeno razmerje med delodajalcem in delojemalcem. Od tod tudi trditev, da so tudi notranji delničarji kot posamezniki delovnopravno gledano le "mezdni delavci v svojem lastnem podjetju".

Z delovnopravnega vidika med zaposlenimi delničarji in zaposlenimi nedelničarji v podjetju ni popolnoma nobene razlike in menedžerji so pristojni in dolžni zoper zaposlene delničarje delovnopravno ukrepati povsem enako kakor zoper ostale delavce podjetja (vključno z odpustom). Posedovanje večjega ali manjšega števila delnic je v delovnopravnem pogledu torej za zaposlene popolnoma, ampak zares popolnoma irelevantno.

Organi lastniškega upravljanja (skupščina, nadzorni svet) imajo po ZGD druge funkcije in se z vprašanji delovnopravnega statusa (pravic in obveznosti iz delovnega razmerja) posameznikov absolutno ne ukvarjajo. Tudi svet delavcev kot organ soupravljanja na tem področju praktično nima nobenih pristojnosti oziroma so te zelo omejene. Kako (po katerem "kanalu") torej lahko zaposleni notranji delničarji regulirajo (uveljavljajo in varujejo) svoj delovnopravni status (individualne in kolektivne pravice in obveznosti iz delovnega razmerja)? Samo in izključno preko sindikata! Pri tem jim ne morejo služiti niti skupščina in nadzorni svet podjetja kot lastniška organa upravljanja, niti svet delavcev kot organ soupravljanja. Potrebe in interese v vlogi delojemalcev lahko vsi zaposleni (delničarji in nedelničarji) torej uresničujejo samo po enem od treh "kanalov".

b) **Vsi zaposleni (delničarji in nedelničarji) so kot ljudje tudi ustvarjalna in societalna bitja.** Kot rečeno v tej vlogi skušajo v sferi dela zadovoljiti predvsem določene osebnostne potrebe (potrebe iz skupine potreb "biti") ter societalne potrebe (potrebe iz skupine potreb "ljubiti"). Zadovoljevanje teh potreb je v veliki meri povezano z možnostjo čim večje avtonomije in sproščanja kreativnosti pri delu ter ustvarjanja pripadnosti posameznika podjetju kot organizaciji oziroma družbeni skupini. To pa je mogoče doseči v glavnem le z razvijanjem čim višjega nivoja individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju na vseh področjih in na vseh nivojih v podjetju (Opomba: vsak pameten menedžer bo omogočil vsestranski razvoj delavske participacije ne zaradi "usluge" delavcem, ampak zato, ker kreativni in pripadni delavci lahko predstavljajo ključni vzvod poslovne uspešnosti podjetja)..

Tudi v vlogi ustvarjalnih in societalnih bitij lahko torej zaposleni uveljavljajo svoje potrebe in interese samo po enem izmed treh "kanalov", to je preko mehanizmov individualne in kolektivne delavske participacije. Sindikat se z vsebinskimi vprašanji primernosti in smotrnosti takšne ali drugačne organizacije dela in poslovanja ter poslovnega odločanja v podjetju načeloma ne ukvarja. To predvsem ni njegovo poslanstvo, pa tudi če bi se ukvarjal, za kakršnokoli ukrepanje v interesu delavcev v tem pogledu kot že rečeno ni pristojen. Enako velja tudi za organe lastniškega upravljanja v podjetju.

Na tem mestu je treba ponovno posebej poudariti, da je uprava (top menedžment) v podjetju organ, ki ima po našem ZGD izjemno velike upravljalske pristojnosti, pri čemer je v veliki meri neodvisen tudi od skupščine in nadzornega sveta kot lastniških organov upravljanja. Niti skupščina, niti nadzorni svet načeloma ne moreta posegati v odločitve uprave. Zato je popolnoma deplasirana sicer pogosto slišana trditev, da delavci v podjetjih, ki so v večinski lasti zaposlenih, sploh ne potrebujejo sveta delavcev in drugih soupravljalskih mehanizmov po ZSDU. Zadostovalo naj bi že to, da imajo večino v skupščini delničarjev.

Ta trditev lahko izvira le iz popolnega nepoznavanja ali nerazumevanja sistema upravljanja delniške družbe. Skupščina delničarjev je namreč organ, ki se praviloma sestaja le enkrat letno in je pristojna le za nekaj zares najbolj elementarnih poslovnih odločitev (delitev dobička, imenovanje nadzornega sveta, statusne spremembe ipd.). Nadzorni svet pa je le nadzorni organ v pravem pomenu besede. Razen izvajanja nadzora nad vodenjem poslov in imenovanja ter razreševanja članov uprave ni pristojen sam sprejemati nobenih upravljalskih odločitev. To pa pomeni, da so vse poslovne odločitve (strateške, taktične in operativne), razen tistih nekaj, ki so v pristojnosti skupščine, praktično prepuščene samostojnemu odločanju uprave. Delničarji lahko upravo preko nadzornega sveta le odpokličejo, ne morejo pa direktno vplivati na njene odločitve. Pa tudi odpoklic uprave ni tako enostaven, vendar v te podrobnosti, ki smo jih natančneje obravnavali v poglavju o podjetju in gospodarski družbi, zaenkrat ne moremo zahajati.

Iz povedanega sledi zelo preprost sklep, da je za zaposlene v podjetjih z večinskim notranjim lastništvom sistem soupravljanja ravno tako pomemben kot za zaposlene v podjetjih, kjer tega ni. Le preko sveta delavcev in drugih soupravljalskih mehanizmov namreč lahko zaposleni (delničarji in nedelničarji) uresničujejo svoj vpliv na tekoče vodenje poslov oziroma na odločitve iz pristojnosti uprave. Te pa so kot rečeno zelo velike in za status ter pravice zaposlenih zelo, mnogokrat celo življenjsko, pomembne.

In končno - **tudi za uresničevanje tistih specifičnih interesov, ki jih imajo v vlogi notranjih delničarjev (npr. delitev dobička), imajo zaposleni na razpolago samo enega izmed treh "kanalov", to so lastniški organi upravljanja (skupščina in nadzorni svet)**. Teh interesov seveda ne morejo uresničevati niti preko sindikata, niti preko sistema soupravljanja.

Stvar tudi v tem pogledu ni problematična, nekaj zmede pa vnašajo le teoretiki, ki (bogve zakaj) stojijo na stališču, da interesi dela in interesi kapitala v eni osebi niso kompatibilni. Vsakdo naj bi bil interesno profiliran ali samo kot delavec, ali samo kot delničar. Kdor je delničar, zato naj ne bi imel pravice soupravljati in biti član sindikata, čeprav je tudi delavec - delojemalec.

Na ta način stvari seveda ni mogoče postavljati in tovrstna obsedenost s paradigmo o nasprotju med delom in kapitalom nas dejansko lahko le oddalji od izgrajevanja sodobne participativne organizacije.

Nikogar ni mogoče in tudi ni smiselno siliti naj razmišlja in odloča samo z vidika interesov dela ali samo z vidika interesov kapitala. ***Če zaposleni kupi nekaj delnic, zagotovo s tem še ni postal le kapitalist in prenehal biti delavec***. Skoraj zagotovo pa je posledica takšnega nakupa vsaj delna sprememba njegove interesne orientacije. Glede interesne orientacije notranjih delničarjev ni mogoče postavljati nobenega vnaprejšnjega pravila ali vzorca in jih apriori kategorizirati med zastopnike enih ali drugih interesov. Zanesljivo je le to, da so (v odvisnosti od velikosti njihovega lastniškega deleža in številnih drugih okoliščin, ki pogojujejo rezultat njihovega notranjega "tehtanja" med enimi in drugimi interesi) ***njihovi delavski interesi "interno" bolj ali manj korigirani z njihovimi lastniškimi interesi in obratno***. Notranji delničar zato ne razmišlja enako kot klasični "mezdni delavec". Od notranjih delničarjev torej pri sprejemanju katerihkoli poslovnih odločitev v kateremkoli organu ni pričakovati ekstremov ne v eno ne v drugo smer, kar je verjetno za podjetje lahko samo koristno. Zato so lahko koristni in konstruktivni člani tako delavskih, kot lastniških organov na osnovi izhodišč, ki smo jih obravnavali zgoraj.

To pa je tudi vse. Kakršnakoli nasilna kategorizacija notranjih delničarjev na "stran dela" ali "stran kapitala" bi bila popolnoma kontraproduktivna in nelegitimna. V vsebinskem smislu to lahko le še pospešuje že tako ali tako močno zakoreninjeno zgrešeno pojmovanje bistva delavske participacije ("blaženje nasprotij med delom in kapitalom v podjetju" namesto "skupnega delovanja vseh udeležencev organizacije za večjo poslovno uspešnost kot njihov skupni cilj"). V formalnem smislu pa je vsak notranji delničar kljub nekoliko specifični interesni orientaciji dejansko "pravi" delavec in dejansko "pravi" lastnik. Zato mu nihče ne more odrekati nobenih pravic iz tega ali onega statusa.

Pa bodi o vsem skupaj dovolj. Naj zaključimo z mislijo, da so "trije kanali delavskega vpliva" v podjetju na podlagi vsega povedanega po našem mnenju ne samo neproblematični, ampak tudi povsem logični in verjetno tudi edino smiselni.

4. Temeljna načela in priporočila za urejanje razmerij med svetom delavcev in sindikatom

Na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij o sindikalizmu in soupravljanju so bila skladno z ugotovitvami prej predstavljene »teorije dualizma industrijskih razmerij« kot podlage dualnemu sistemu delavskih predstavništev v naših podjetjih izoblikovana naslednja **temeljna načela in priporočila za urejanje medsebojnih razmerij med sveti delavcev in sindikati v podjetjih**, in sicer:

1.

Za slovenske razmere (izrazit sindikalni pluralizem tudi na ravni podjetij; nezadostna, čeprav razmeroma visoka stopnja sindikaliziranosti itd.) ne pridejo v poštev razmišljanja v smeri morebitne uvedbe enotnega sistema delavskih predstavništev v podjetjih oz. tako imenovanega švedskega modela delavske participacije, v katerem sindikat zastopa interese delavcev tako na področju delovnih kot tudi na področju soupravljalskih razmerij. Naš zakonodajalec se je pravilno odločil za uvedbo dualnega sistema delavskih predstavništev, ki je tudi teoretično gledano primernejši za učinkovito uresničevanje bistva sistema delavske participacije pri upravljanju podjetij.

Rešitev problematike, ki izvira iz obstoja dveh vrst delavskih predstavništev na ravni podjetja, je torej treba iskati v smeri čim bolj jasne razmejitve vloge, funkcij in področij dela med sindikati na eni ter voljenimi delavskimi predstavniki (sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) na drugi strani. Pri tem dejstvo, da se bodo morda nekatere sindikalne centrale v bodočnosti odločile organizacijsko umakniti iz podjetij in svoje delovanje organizirati le na višjih ravneh organiziranosti (panoge, država), ne igra nobene vloge. Ločnica med sindikalizmom in soupravljanjem bo morala biti tudi v tem primeru popolnoma jasna.

2.

Težnja po čim bolj jasni teoretični in praktični razmejitvi sindikalizma in soupravljanja pa seveda ne pomeni, da je treba na tej relaciji prekiniti sicer nujne povezave. V zvezi s tem je vsekakor treba upoštevati zlasti naslednja dejstva:

a)

Generalna podpora sindikatov razvoju sistema delavske participacije je neprecenljivega pomena, pri čemer pa je ta podpora že po naravi stvari tudi bolj ali manj logična. **Vsak dober sindikat namreč mora podpirati vse, kar lahko pripomore k izboljšanju ekonomskega in socialnega položaja delavcev – in sistem delavske participacije pri upravljanju to vsekakor je!** Važno je le, da tudi sindikati razumejo globlje bistvo razlik med sindikalizmom in soupravljanjem ter ne poskušajo sistema delavske participacije spremeniti zgolj v »svojo podaljšano roko« oziroma obliko dela, torej v mehanizem, preko katerega bi skušali reševati problematiko tržnih nasprotij med delom in kapitalom. Svet delavcev namreč ni in v nobenem smislu ne more biti le »v zakon preoblečen sindikat«, ampak ima v sistemu industrijskih odnosov povsem drugo poslanstvo. Zato naj sindikati podpirajo samostojen razvoj sistema delavske participacije na enak način, kot podpirajo razvoj vseh drugih družbenih institucij, ki služijo izboljšanju položaja delavcev (npr. sistem zaposlovanja, zdravstva, pokojninskega in invalidskega zavarovanja, socialnega varstva itd.), čeprav to niso njihove lastne oblike dela.

b)

Brez organizirane podpore sindikatov bi se v danih razmerah sistem delavske participacije le stežka uveljavil tako na makro kot na mikroravni.

Na makro ravni je izjemnega pomena zlasti angažiranje sindikatov pri kreiranju zakonodaje, ki ureja sistem delavske participacije. Drugih organiziranih subjektov, ki bi na tem področju lahko zastopali interese delavcev, namreč ob upoštevanju dejstva, da združenje svetov delavcev slovenskih podjetij ni formalno vključeno v sistem tripartitnega socialnega partnerstva, zaenkrat ni.

Tudi na ravni posameznih podjetij bi brez neposrednega angažiranja sindikatov marsikje sploh ne prišlo niti do izvolitve svetov delavcev in drugih delavskih predstavništev oziroma do formalne vzpostavitve ustreznih mehanizmov delavske participacije. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju namreč delavsko participacijo ureja kot fakultativni sistem. To pa pomeni, da delavci pravico do soupravljanja imajo, če jo izkoristijo (oblikovanje sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev), če je ne izkoristijo, pa jim je ni dolžan nihče zagotoviti. **V veliki večini primerov so bili prav sindikati v podjetjih kot dotlej edina organizirana sila delavcev tisti, ki so sklicali prvi zbor delavcev in izvedli volitve sveta delavcev kot temelja za uresničevanje pravice do soupravljanja.** Praksa kaže, da na morebitne »samoiniciativno organizirane skupine delavcev« pri tem ni preveč računati, čeprav zakon formalno omogoča tudi tak pristop.

c)

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je tudi formalno omogočil uresničevanje zgoraj opisane **»podporne« vloge sindikata pri razvoju sistema delavske participacije** na ravni podjetij. Gre zlasti za tri vrste funkcij, ki jih v tem smislu priznava sindikatom v podjetjih, in sicer:

- **iniciativna funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico sklicati zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen ZSDU);
- **kadrovska funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico predlagati svoje kandidate za člane sveta delavcev (27. člen ZSDU);

- **nadzorna funkcija** – vsak sindikat ima pravico sprožiti postopek za odpoklic tistih članov sveta delavcev, ki jih je sam predlagal (47. člen ZSDU).

Opisano pa v nobenem primeru ne pomeni, da so sindikati kakorkoli »nadrejeni« svetom delavcev, ne formalno, ne neformalno. Sveti delavcev in sindikati v podjetjih niso v odnosu nikakršne medsebojne nadrejenosti oziroma podrejenosti.

d)

Kljub načelno jasni razmejitvi vloge, funkcij in področij dela sindikatov in svetov delavcev pa v konkretni praksi izjemoma vendarle prihaja v posameznih primerih do nekaterih **»mejnih vprašanj«,** kjer ni povsem jasno v čigavo pristojnost sodijo, ali do določenega **»pokrivanja interesnih sfer«,** ko se pri posameznih vprašanjih hkrati kaže upravičen interes obeh (podvajanje interesov). Zaradi potrebne učinkovitosti pri celovitem uresničevanju interesov delavcev morajo sindikati in sveti delavcev takšna »mejna področja delovanja« in morebitna »področja podvajanja interesov« čimprej in čim bolj jasno identificirati ter se dogovoriti o najprimernejših načinih postopanja.

3.

Temeljno vodilo, ki mora determinirati razmišljanja o urejanju odnosov med sveti delavcev in sindikati v podjetjih, je torej spoznanje, da imata obe vrsti delavskih predstavništev sicer v osnovi povsem različne vloge in področja dela, vendar šele njuno hkratno in vzporedno delovanje lahko pokrije celoto vseh različnih (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb in interesov ljudi v sferi dela**. Področji sveta delavcev in sindikata se v osnovi ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta.**

Če izhajamo iz teorije potreb, ki jih ljudje zadovoljujejo v sferi dela, bi lahko (zelo v grobem in shematsko) rekli, da sindikati s svojim delovanjem pokrivajo predvsem področje zadovoljevanja materialnih potreb in potrebe po varnosti, sveti delavcev in druga participativna delavska predstavništva pa predvsem področje zadovoljevanja osebnostnih in societalnih potreb. Pri tem pa drug drugega ne moreta nadomestiti, ampak je njuno delovanje lahko le sinergetsko.

4.

Soupravljanje torej ni sindikalizem in uvajanje soupravljanja ne pomeni niti negacije, niti marginalizacije sindikatov kot še vedno skušajo dokazovati nekateri.

Sindikati znotraj podjetij kljub uvedbi soupravljanja in izvolitvi svetov delavcev v podjetjih še naprej ohranjajo vse temeljne funkcije, ki so jih imeli dotlej (predvsem uveljavljanje delovnopravnih pravic in sindikalno varstvo teh pravic). Zakonodajalec z uvedbo svetov delavcev ni imel namena nadomestiti sindikatov v podjetjih, kar je jasno razvidno predvsem iz **določil 4. odst. 5. člena ter 2. odst. 7. člena ZSDU**.

Po prvi od citiranih določil se svet delavcev ne more dogovarjati z delodajalcem o pravicah iz delovnega razmerja, plačah in tistih pogojih dela, ki se skladno s predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami. Te pa lahko sklepajo le sindikati, kar pomeni, da je urejanje delovnih razmerij še naprej primarna vloga sindikatov.

Po drugi od citiranih določil pa se mora svet delavcev vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja, kar v praksi pomeni predvsem prepoved organiziranja stavke. Stavka je torej izključna

pravica sindikatov. Ker pa je prav stavka in grožnja s stavko eno temeljnih orožij delojemalcev pri urejanju delovnih razmerij, pomeni ta določba še eno potrditev dejstva, da sveti delavcev že apriori ne morejo nadomestiti sindikatov pri urejanju tržnih delovnih razmerjih z delodajalci. Seveda pa po drugi strani tudi sindikati po nobenem predpisu in tudi sicer ne morejo nadomestiti vloge, ki jo imajo po ZSDU sveti delavcev v procesu poslovnega odločanja v podjetju. Kot rečeno se njuno delovanje lahko le dopolnjuje in nadgrajuje.

Zmedo v odnosih znotraj podjetja, do katere lahko pride ob nejasno razmejenih medsebojnih področjih dela in pristojnostih, je med drugim poskušala preprečiti tudi **konvencija Mednarodne organizacije dela (MOD) št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike.** Tudi ta konvencija dopušča možnost istočasnega delovanja sindikalnih in posebej izvoljenih delavskih predstavnikov na ravni posameznega podjetja, vendar z omejitvijo, da funkcije slednjih ne smejo zajemati dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v posamezni državi (3. člen), ter s prepovedjo, da se izvoljeni predstavniki izkoriščajo za morebitno ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov, ampak je treba spodbujati njihovo medsebojno sodelovanje (5. člen).

5.

Generalna razmejitev področij dela svetov delavcev in sindikatov v podjetjih je torej naslednja: Sindikati zastopajo interese delavcev na področju urejanja **tržnih delovnih razmerij** s podjetjem kot delodajalcem, sveti delavcev pa zastopajo interese delavcev pri sprejemanju pomembnejših upravljavskih odločitev v poslovnem procesu znotraj podjetja **(interna so-upravljalska razmerja),** pri čemer svojih vlog ne moreta zamenjati ali si posameznih pristojnosti medsebojno prevzemati.

Kljub tej načelni razmejitvi pa ostaja odprto vprašanje, ali svet delavcev vendarle lahko v določenih primerih in pod določenimi pogoji opravlja nekatere naloge tudi na področju urejanja delovnih razmerij. To vprašanje bo potrebno posebej preučiti zlasti z vidika nekaterih veljavnih določil ZSDU, in sicer:

Že omenjena določba 4. odst. 5. člena ZSDU prepoveduje svetu delavcev poseg le na tista vprašanja delovnih razmerij, ki so urejena s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami. S pripravljajočo se novo zakonodajo o kolektivnih pogodbah se predvideva, da bodo le-te načeloma veljale le za člane sindikata, ki bo posamezno kolektivno pogodbo sklenil, pod določenimi pogoji pa bi bilo mogoče njeno veljavnost raztegniti tudi na ostale zaposlene. Prav kolektivno urejanje delovnih razmerij za tiste zaposlene, ki niso člani sindikata, ali dogovarjanje morebitnega **»nadstandardnega« nivoja pravic** (nad ravnijo, določeno s kolektivnimi pogodbami) predstavlja eno od možnih funkcij sveta delavcev na tem področju, ki sicer nikakor ne sodi med »izvirna« področja udejstvovanja sveta delavcev.

Zakon v določbi 87. člena ZSDU med nalogami sveta delavcev omenja tudi **»skrb za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem«.** Skrb za dosledno izvrševanje konkretne kolektivne pogodbe je načeloma stvar sindikata, ki jo je sklenil. Kako se lahko v to vključi svet delavcev, ne da bi posegel v pristojnost sindikata, pa bo treba še proučiti. Na posvetu je bilo v tem smislu med drugim izoblikovano priporočilo, da sveti delavcev in sindikati za izvajanje te naloge skupaj oblikujejo posebne **»odbore za nazor nad izvajanjem predpisov in pogodb ter dogovorov (odbori za pravno varnost)«**. Ti odbori bi bili formalno locirani pri svetu delavcev,

tisto tretjino članov, za katere po določbi 57. člena ZSDU ni potrebno, da so člani sveta delavcev, pa naj bi imenovali neposredno sindikati. Odbori bi morali najmanj enkrat letno pripraviti celovito »oceno stanja na področju izvajanja predpisov, pogodb in dogovorov v podjetju«, ki bi potem služila kot podlaga za ustrezne aktivnosti tako sveta delavcev kot sindikata, odvisno od tega, v čigavo pristojnost posamezna konkretna problematika sodi.

V določbi 95. člena ZSDU omenja med nalogami, o katerih svet delavcev soodloča, tudi **»merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev«.** Ta merila so v osnovi del plačnega sistema, plačni sistem pa je predmet urejanja v kolektivnih pogodbah, ki jih sklepajo sindikati. Podobno kot smo omenili zgoraj tudi glede tega vprašanja velja, da bo treba posebej proučiti način uresničevanja te naloge svetov delavcev, ne da bi to pomenilo poseg v pristojnost sindikata in s tem možen konflikt na tej relaciji.

6.

Svet delavcev in sindikat v podjetju se torej v okviru svojih pristojnosti v imenu delavcev pogovarjata in dogovarjata z vodstvom podjetja o različnih vprašanjih. Načeloma se v izogib možnim zapletom in nejasnostim (konflikt na relaciji svet delavcev – sindikat, zlorabe svetov delavcev s strani vodstev v smeri uvajanja »rumenih sindikatov«, zmeda v upravljavskem sistemu znotraj podjetja itd.) nikakor ne sme dogajati, da se vsak zase z vodstvom pogovarjata in vsak po svoje dogovarjata o isti problematiki (npr. o plačah).

Problem seveda predstavljajo že omenjena **»mejna« vprašanja** in področja dela, kjer se interesi in pristojnosti sindikata in sveta delavcev kljub vsemu pokrivajo **(»pokrivanje interesnih sfer«)**, in glede katerih smo dejali, da jih je priporočljivo čimprej in čim jasneje identificirati. Največ nejasnosti v tem smislu se pojavlja naprimer na področju standarda delavcev (sociala, kultura, šport, rekreacija, stanovanjska problematika) in še na nekaterih drugih (npr. varstvo pri delu). V teh primerih se morata svet delavcev in sindikat nujno medsebojno dogovoriti o načinu postopanja. V poštev pride bodisi dogovor o delitvi pristojnosti in nalog, bodisi skupno in usklajeno nastopanje obeh delavskih predstavništev v odnosu do vodstva glede konkretnih vprašanj. Nikoli pa v teh primerih sindikat in svet delavcev ne smeta nastopati brez predhodnega dogovora vsak zase in vsak po svoje.

V načelu so torej za odnose med svetom delavcev in sindikatom v podjetju značilni predvsem **trije elementi**, in sicer:

- načelna in dejanska organizacijska in akcijska samostojnost ter medsebojna neodvisnost;
- sodelovanje pri »mejnih vprašanjih«;
- skupno (usklajeno) delovanje v primeru »pokrivanja interesnih sfer«.

7.

Vsestransko neformalno sodelovanje sveta delavcev in sindikata se priporoča tudi sicer, se pravi pri vprašanjih, glede katerih je jasno in nesporno, da sodijo le v pristojnost enega ali drugega. Pogosto se bo dogajalo, da bo na seji sveta delavcev sproženo vprašanje, ki sicer sodi v pristojnost sindikata in obratno. Na enem in drugem organu bodo podane mnoge koristne iniciative, o katerih se morata medsebojno obveščati, ukrepa pa naj potem tisti od njiju, ki je v konkretnem primeru za to pristojen. **Medsebojno obveščanje in vabljenje predstavnikov na seje, izmenjava koristnih iniciativ, skupna posvetovanja itd. morajo biti torej stalnica v odnosih med svetom delavcev in sindikatom v podjetju.** Predpogoj pa je seveda oboje-

stransko dosledno spoštovanje zgoraj omenjene načelne razmejitve vloge, funkcij in osnovnih področij dela med obema vrstama delavskih predstavništev.

8.

Zaradi čim bolj jasne ureditve obravnavanih razmerij med svetom delavcev in sindikatom v podjetju je priporočljivo, da o tem po možnosti skleneta tudi **poseben medsebojni dogovor** v pisni obliki. Že sama razprava o takšnem dogovoru je lahko izjemno koristna, ker obema pomeni posredno prisilo za poglobljeno razčiščevanje vseh tovrstnih odprtih dilem.

9.

Posebno pozornost v obravnavanem kontekstu brez dvoma zasluži tudi **vprašanje primernosti kumulacije sindikalnih in soupravljalskih funkcij v podjetju**. Zakon v tem smislu ne vsebuje nobenih prepovedi in omejitev in v praksi niso redki primeri, ko so vsi člani vodstva sindikata podjetja istočasno člani sveta delavcev, predsednik sindikata podjetja pa je istočasno tudi predsednik sveta delavcev.

Formalnopravno in teoretično takšne rešitve niso sporne in so bile zlasti v začetni fazi uveljavljanja sistema delavske participacije po svoje tudi razumljive. Vendar pa je dosedanja praksa v teh primerih že začela opozarjati na nekatere resne težave pri konkretnem delovanju, ki so posledica velikih razlik med sindikalizmom in soupravljanjem tako po vsebini kot po načinu urejanja ene in druge vrste industrijskih razmerij. Zlasti težaven je lahko v dogovarjanjih z vodstvom položaj delavskih predstavnikov, ki se pojavljajo hkrati v obeh predsedniških funkcijah. Večinsko mnenje udeležencev posveta je zato bilo, da bi se kazalo vsaj pri predsedniških funkcijah tej kumulaciji po možnosti čimbolj izogibati.

Ne glede na to, kakšne usmeritve za vodenje tega vidika kadrovske politike v obeh delavskih predstavništvih bo priporočila stroka, pa se velja odločno upreti poskusom, da se kakršnekoli omejitve in prepovedi v tem pogledu regulirajo z zakonom. Za to ni nikakršne potrebe, lahko pa povzroči veliko škodo naravnemu razvoju stvari na tem področju.

10.

Priporočljivo je, da svet delavcev in sindikat **skupno organizirata sistem obveščanja (skupne seje, hkratna dostava gradiv itd.) o tistih vp**rašanjih, o katerih obstaja s strani vodstva podjetja dolžnost obveščanja bodisi sveta delavcev (89. člen ZSDU), bodisi sindikata (skladno z določili kolektivnih pogodb). Vsestranska obveščenost obeh delavskih predstavništev o vseh vprašanjih, ki se tičejo delavcev, ne glede na to kdo je v osnovi pristojen za njihovo reševanje, je vsekakor lahko že sama po sebi zelo koristna. Poleg tega pa je dejstvo da se mnoge informacije, ki jih je vodstvo dolžno dajati enemu ali drugemu podvajajo, kar hkrati pomeni tudi podvajanje obveznosti vodstva. Zato je prav to pogosto tudi razlog za odpore na strani vodstva zoper sleherno obveščanje delavskih predstavništev. Ta problem je mogoče odpraviti z že omenjenim skupnim organiziranjem hkratnega obveščanja obeh delavskih predstavništev.

11.

V mnogih primerih predstavlja poseben problem dejstvo, da je **tudi vodstvo podjetja o problematiki razmejevanja pristojnosti med svetom delavcev in sindikatom v podjetju premalo osveščeno.** Zavedanje te problematike mora biti namreč obojestransko, kajti v nasprotnem primeru lahko prihaja do nesporazumov tudi v primeru, da so stvari na »delavski strani« sicer razčiščene. Zato se priporoča, da se v vsa razčiščevanja obravnavane pro-

4. del

KAKO AKTIVIRATI SISTEM DELAVSKE PARTICIPACIJE V PODJETJU

(Navodila in priporočila za akcijo)

I. VLOGA SINDIKATA PRI VZPOSTAVLJANJU SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE

Kot rečeno sta področje dela sindikata v podjetju in področje dela delavskih predstavništev v podjetju formalnopravno strogo ločeni (glej določbi 4. odst. 5. člena in 7. člena ZSDU), kar je sicer značilnost nemškega modela delavske participacije, vendar pa zakon sindikatu kljub temu izrecno priznava nekatere pravice, preko katerih le-ta lahko uresničuje svoj odločilen vpliv na delovanje sistema delavske participacije v podjetju. Če ponovimo, gre za tri pravice, in sicer:

a) vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico sklicati zbor delavcev v novoustanovljeni družbi zaradi sprejetja odločitve o oblikovanju sveta delavcev **(iniciativna funkcija sindikata),**

b) vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico predlagati svoje kandidate za člane sveta delavcev (**kadrovska funkcija sindikata),**

c) vsak sindikat ima pravico predlagati odpoklic člana sveta delavcev, ki ga je sam predlagal **(nadzorna funkcija sindikata).**

Iz teh razlogov se seveda pričakuje, da bo glavni nosilec aktivnosti za izvolitev sveta delavcev in aktiviranje celotnega sistema delavskih predstavništev v podjetju prav sindikat. Zakon sicer dopušča, da se v tej vlogi pojavijo tudi samoiniciativno organizirane skupine najmanj treh delavcev (glej 17. in 27. člen ZSDU), vendar pa je praksa pokazala, da so tovrstni primeri sorazmerno redki.

II. KAKO V AKCIJO

Najprej je treba v vsakem podjetju izvoliti svet delavcev skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. list RS, št. 42/93). Le v podjetjih z manj kot 20 delavci se namesto sveta delavcev izvoli le individualni delavski zaupnik. Postopek izvolitve vodijo volilne komisije in volilni odbori, navodila za njihovo delo in volilni obrazci so podrobneje opisani posebej.

Vloga sindikata, ki pa je, kot rečeno, skoraj nepogrešljiva, je omejena predvsem na **"predvolilne aktivnosti",** torej na aktivnosti do trenutka, ko so oblikovani volilni organi in določene kandidatne liste. Sindikat v podjetju, v katerem se prvič voli svet delavcev, mora v tej zvezi predvsem:

1. pripraviti predlog kriterijev za sestavo sveta delavcev, ki bo po možnosti izražala strukturo zaposlenih (delavci in uslužbenci, organizacijske enote, ženske, mladi itd.), ob morebitnem upoštevanju variante, ki jo dopušča 28. člen zakona;

2. določiti vsaj minimalne pogoje (izobrazba, dosedanje upravljalske izkušnje, staž v podjetju, pripadnost delavskim interesom ipd.) za člane sveta delavcev in za predstavnike delavcev v nadzornem svetu ter delavskega direktorja, ki pa bodo služili le kot interna usmeritev za izvajanje kandidiranja na te funkcije;

3. pripraviti predloge poslovnika za delo zbora delavcev in vseh sklepov, ki naj bi jih skladno z 18. členom zakona sprejel zbor delavcev (odločitev o oblikovanju sveta delavcev ter o njegovi sestavi, imenovanje volilne komisije, datum in razpis volitev);

4. pridobiti pisna soglasja kandidatov za člane volilne komisije;

5.sklicati zbor delavcev zaradi sprejema odločitev iz tretje točke;

6. z dogovorom z vodstvom podjetja zagotoviti pogoje za delo volilnih organov in za nemoteno izvedbo volitev (prostorski pogoji, strokovna in administrativna opravila, plačan čas za delo članov volilnih organov);

7. pripraviti predloge morebitnih potrebnih poslovnikov in druge normativne podlage za delo volilnih organov in za samo izvedbo volitev (npr. volilni pravilnik) ter člane teh organov usposobiti za izvedbo volilnih opravil (inštruktaže);

8. najkasneje v 21 dneh od objave sklepa o razpisu volitev določiti svoje kandidate za člane sveta delavcev, pridobiti njihova pisna soglasja h kandidaturi ter kandidature predložiti volilni komisiji;

9. nadzorovati delo volilnih organov (predstavniki sindikata so lahko navzoči pri delu volilne komisije) in potek volitev ter ukrepati v primeru pomanjkljivosti in nepravilnosti.

III. NAVODILO O POSTOPKU SPREJEMANJA ODLOČITVE O OBLIKOVANJU SVETA DELAVCEV

1. Pravna podlaga

Svet delavcev kot osrednje delavsko predstavništvo v podjetjih – gospodarskih družbah je urejen z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. list RS, št. 42/93). Ta zakon (v nadaljevanju: ZSDU) ureja tudi postopek za njegovo oblikovanje.

2. Kdo sprejme sklep o oblikovanju sveta delavcev

Sklep o razpisu volitev za člane sveta delavcev v podjetju – gospodarski družbi razpiše dotedanji svet delavcev največ 90 in najmanj 60 dni pred iztekom svojega štiriletnega mandata. Le v novoustanovljenih gospodarskih družbah je za sprejem sklepa o oblikovanju prvega sveta delavcev in o razpisu prvih volitev pristojen zbor delavcev. (Opomba: Ta primer je tudi izhodišče pričujočih navodil, pri čemer je njihova smiselna uporaba seveda možna tudi za primere, ko bodo to odločitev sprejemali "stari" sveti delavcev).

3. Kdo lahko skliče zbor delavcev

Zbor delavcev v novoustanovljeni gospodarski družbi (v nadaljevanju: družbi ali podjetju) zaradi oblikovanja sveta delavcev lahko skliče skupina najmanj treh delavcev ali pa v družbi

zastopani reprezentativni sindikati (17. člen ZSDU). Če je reprezentativnih sindikatov v družbi več, ima vsak od njih pravico sklicati zbor delavcev . Vsekakor pa je bolje, če se sindikati o tem predhodno dogovorijo in akcijo za oblikovanje sveta delavcev vodijo skupaj.

4. Dogovor z direktorjem o času in kraju zbora

Sklic zbora delavcev zaradi oblikovanja sveta delavcev je zakonska pravica delavcev oziroma njihovih sindikatov, zato za sklic zbora ni potrebno posebno dovoljenje vodstva podjetja. Treba pa se je z direktorjem dogovoriti o točnem času in kraju zbora, kajti zbor se po zakonu skliče med delovnim časom, pri čemer je možen tudi sklic po posameznih organizacijskih enotah ali delih delovnega procesa.

5. Način sklica zbora

Zbor delavcev je najprimerneje sklicati s pisnimi vabili, ki morajo biti vročena vsakemu delavcu posebej ali nabita na oglasno desko praviloma vsaj 3 dni pred sejo. V vabilih morata biti jasno določena namen in dnevni red zbora.

Na zboru ima pravico sodelovati tudi predstavnik družbe. Zato je treba vabilo na zbor posebej vročiti tudi direktorju.

6. Dnevni red zbora

Na zboru je treba skladno z zakonom sprejeti naslednje temeljne odločitve:

a) sklep o oblikovanju sveta delavcev v podjetju,

b) sklep o razpisu volitev članov sveta delavcev, ki vsebuje tudi določbo o kandidacijskem postopku,

c) imenovanje volilne komisije (člani in namestniki).

Primerno zgoraj navedenim vsebinam se oblikuje tudi predlog dnevnega reda za zbor delavcev, pri čemer je sklicatelj dolžan vnaprej pripraviti tudi predloge sklepov.

7. Potek zasedanja

Način sklica in delo zbora delavcev se podrobneje uredita s poslovnikom sveta delavcev (3. odst. 72. člena ZSDU). Glede sklica in poteka zasedanja prvega zbora delavcev, ki odloča o oblikovanju (prvega) sveta delavcev, pa ZSDU ne vsebuje natančnejših določil.

Ker do sprejetja poslovnika sveta delavcev ni drugih pravnih podlag za delo zbora delavcev, pri čemer pa ta zbor sprejema pomembne formalne odločitve, predlagamo, naj zbor delavcev na začetku zasedanja najprej sprejme poslovnik o poteku svojega dela. Do sprejema poslovnika o poteku dela pa zasedanje seveda vodi predstavnik sklicatelja.

Poslovnik je lahko zelo kratek in vsebuje dejansko le nekaj najosnovnejših določil o kvorumu ter načinu sprejemanja odločitev in vodenju zapisnika. Nekoliko zahtevnejši je le v primeru

sklica zbora preko delnih zborov. V tem primeru je namreč treba že vnaprej predvideti in na vsakem delnem zboru posebej potrditi skupno "verifikacijsko komisijo", ki bo po končanih delnih zborih ugotovila skupne rezultate dela vseh delnih zborov, oblikovala zaključni zapisnik in poskrbela za objavo sklepov. Rezultati glasovanja se ugotavljajo glede na skupno število udeležencev vseh delnih zborov in ne za vsak delni zbor posebej.

8. Primer najenostavnejšega poslovnika:

1. člen

Zbor delavcev lahko veljavno odloča, če je na seji prisotnih najmanj polovica vseh delavcev z aktivno volilno pravico.

Prisotnost ugotovi tričlanska verifikacijska komisija, ki jo zbor izvoli na predlog sklicatelja zasedanja.

Če prvi sklic zbora delavcev ni sklepčen, se sklic ponovi v roku 10 dni.

2. člen

Zasedanje zbora vodi predsedujoči (varianta: tričlansko delovno predsedstvo), ki ga prisotni izvolijo na predlog sklicatelja zbora. Zbor izmed prisotnih izvoli tudi zapisnikarja in overitelja zapisnika.

Do izvolitve predsedujočega (varianta: delovnega predsedstva) vodi zasedanje zbora predstavnik sklicatelja.

3. člen

Zbor delavcev sprejema odločitev o oblikovanju sveta delavcev z večino glasov vseh delavcev z aktivno volilno pravico, druge odločitve pa z večino glasov prisotnih delavcev z aktivno volilno pravico.

Za člane volilne komisije so izvoljeni tisti kandidati, ki dobijo največ glasov prisotnih delavcev.

4. člen

O delu zbora se vodi zapisnik, ki ga podpišeta zapisnikar in overitelj zapisnika.

9. Sklep o oblikovanju sveta delavcev

Število članov sveta delavcev je odvisno od števila zaposlenih na dan sprejema sklepa o razpisu volitev in je določeno v 10. členu ZSDU. Strukture (izobrazbene, starostne, spolne itd.) sveta delavcev pa ZSDU ne določa neposredno, ampak v 28. členu pravi le, da lahko "svet delavcev s poslovnikom določi, da se kandidati za člane sveta delavcev predlagajo in volijo ločeno za posamezne posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci in podobno), za posamezne organizacijske enote oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe".

Zbor delavcev ima torej na razpolago dve možni odločitvi glede oblikovanja prvega sveta delavcev. Enostavnejša varianta je, da se v samo strukturo prvega sveta delavcev sploh ne

vtika in ureditev tega vprašanja prepusti poslovniku, ki ga bo kasneje sprejel ta svet delavcev. To pomeni, da bo morebitna posebna struktura lahko upoštevana šele pri naslednjih volitvah za svet delavcev. V tem primeru je lahko tudi sklep o oblikovanju sveta delavcev zelo enostaven in se glasi: "V podjetju ..... (navesti firmo gospodarske družbe) se skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju oblikuje svet delavcev, ki šteje ..... članov (glede števila glej 10. člen ZSDU)." V podjetjih, ki še niso dokončno lastninsko preoblikovana in registrirana kot nove gospodarske družbe, se k temu doda še dopolnilni sklep, ki se glasi: "Novoizvoljeni svet delavcev nastopi mandat in začne delati šele z dnem registracije podjetja kot nove gospodarske družbe."

Čeprav 28. člen ZSDU pravi, da se morebitna posebna struktura sveta delavcev določi šele s poslovnikom sveta delavcev, pa menimo, da bi lahko za prvi svet delavcev pomanjkanje poslovniških določb nadomestil ustrezen sklep zbora delavcev. Po našem mnenju je vsekakor priporočljivo, da se tudi v prvem svetu delavcev zagotovi ustrezna zastopanost različnih posebnih kategorij delavcev ali v večjih podjetjih vsaj različnih delov delovnega procesa. V tem primeru je torej treba notranjo sestavo sveta delavcev opredeliti že v sklepu zbora delavcev o oblikovanju sveta delavcev, pri čemer pa se je treba zavedati tudi tega, da je postopek predlaganja in volitev članov sveta delavcev precej bolj zapleten. Kandidati za člane sveta delavcev za posamezne posebne skupine delavcev ali za posamezne dele delovnega procesa se namreč v tem primeru predlagajo in volijo ločeno.

Če želimo že v prvem svetu delavcev naprimer zagotoviti vsaj zastopanost vseh delov delovnega procesa, bi se torej moral sklep o oblikovanju sveta delavcev glasiti nekako takole: "V podjetju (družbi) ..... se skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju oblikuje svet delavcev, ki šteje ..... članov. Posamezni deli delovnega procesa so v svetu delavcev zastopani z naslednjim številom članov:

1. ..... (org. enota) - ..... članov

2. ..... (org. enota) - ..... članov

3. ..... (org. enota) - ..... članov."

10. Sklep o razpisu volitev

Nujne sestavine sklepa o razpisu volitev za člane sveta delavcev so predvsem: dan volitev, število članov, ki se volijo, in način volitev. Sestavni del sklepa o razpisu volitev pa so tudi določbe o kandidacijskem postopku, in kot bomo videli kasneje, sklep o imenovanju volilne komisije. Formalno je sestavni del sklepa o razpisu volitev tudi sklep o imenovanju volilne komisije, ki ga obravnavamo pred naslednjo točko.

Pri določanju dneva volitev je treba upoštevati predvsem nekatere roke, ki jih je za posamezna kandidacijska in volilna opravila določil že zakon. Pri tem ne gre spregledati zlasti naslednjih določb ZSDU: 29. člen (21 dni od objave sklepa o razpisu volitev za vlaganje kandidatur), 30. člen (3 dni za preizkus predlogov kandidatov), 31. člen (3 dni za odpravo morebitnih pomanjkljivosti predlogov), 32. člen (najmanj 7-dnevni rok za prijavo dodatnih kandidatov), 33. člen (8-dnevni rok za pritožbo na sodišče), 34. člen (3-dnevni rok za izdajo sklepov volilne komisije o zavrnitvi kandidatur). Upoštevajoč navedeno, priporočamo, da se za dan volitev določi šele dan po najmanj 45 dneh od dneva zbora delavcev.

Če izhajamo iz primera, ko bodo člani sveta delavcev iz posameznih organizacijskih enot voljeni ločeno, bi se sklep o razpisu volitev z vsemi uvodoma navedenimi elementi lahko glasil:

"1. V ..... (firma družbe) se razpišejo tajne in neposredne volitve za člane sveta delavcev, ki bodo potekale dne ..... . Voli se ..... (število) članov sveta delavcev.

2. Volilno komisijo sestavljajo:

1. predsednik ..... (namestnik .....)

2. član ..... (namestnik .....)

3. član ..... (namestnik .....)

3. Volitve bodo potekale ločeno po posameznih organizacijskih enotah, in sicer se v vsaki organizacijski enoti voli toliko članov, kolikor je določeno v sklepu o oblikovanju sveta delavcev.

4. Pisni predlogi kandidatov za člane sveta delavcev morajo biti predloženi volilni komisiji v 21 dneh od objave tega sklepa.

Pravico predlagati kandidate za člane sveta delavcev imajo:

a) skupina najmanj ..... (vpiše se potrebno število) delavcev z aktivno volilno pravico (glej določbo 27. člena ZSDU!),

b) reprezentativni sindikati v družbi.

Predlogom kandidatov, ki jih posreduje skupina delavcev, mora biti priloženo ustrezno število podpisov. Vsem predlogom kandidatov mora biti priloženo pisno soglasje kandidata za člana sveta delavcev. Kandidati morajo v družbi delati najmanj 12 mesecev."

11. Imenovanje volilne komisije

Zbor delavcev izvoli tudi volilno komisijo, ki jo sestavljajo predsednik in najmanj dva člana ter njihovi namestniki. V družbah z manj kot 50 delavci z aktivno volilno pravico ni potrebno imenovati namestnikov članov volilnih organov. Sklicatelj zbora delavcev mora od kandidatov za predsednika, člane in namestnike pridobiti pred zasedanjem zbora pisno soglasje k imenovanju. Člani volilne komisije in njihovi namestniki ne morejo biti kandidati za člane sveta delavcev.

Sklep o imenovanju volilne komisije je formalno sprejet kot sestavni del sklepa o razpisu volitev (3. odst. 16. člena, 3. odst. 20. člena ZSDU).

12. Javna objava sklepov zbora delavcev

Sklep o oblikovanju sveta delavcev in o razpisu volitev za člane sveta delavcev z zgoraj navedeno vsebino morata biti obvezno objavljena na način, dostopen vsem delavcem v družbi (4. odst. 16. člena ZSDU). Šele od dneva objave sklepa o razpisu volitev namreč začne teči 21-dnevni rok za vložitev predlogov za člane sveta delavcev volilni komisiji.

IV. KAKO SE IZVEDEJO VOLITVE SVETA DELAVCEV

(Navodila in obrazci za delo volilnih organov)

Povedano je že bilo, da glavno breme aktivnosti za oblikovanje sveta delavcev v novoustanovljeni družbi do trenutka, ko zbor delavcev sprejme sklep o oblikovanju sveta delavcev in sklep o razpisu volitev, vključno z imenovanjem volilne komisije, nosi sindikat oziroma druge organizirane skupine delavcev. **Od tega trenutka dalje pa vodenje vseh formalno predpisanih volilnih postopkov v celoti prevzamejo volilni organi (volilna komisija in volilni odbori).**

Postopek za volitve in odpoklic članov sveta delavcev ZSDU ureja dokaj podrobno, pri čemer se zgleduje po državni volilni zakonodaji, po kateri povzema tudi ureditev posameznih institutov. **Kar 47 od skupno 111 določil oziroma členov, kolikor jih vsebuje celoten ZSDU, se nanaša na postopek za izvolitev in odpoklic sveta delavcev.** Sama tehnična izvedba posameznih volilnih opravil pa je še vedno v veliki meri prepuščena avtonomnemu urejanju v družbah, in to veliko bolj, kot to velja pri državnih volitvah, kjer obstajajo številna, od republiške volilne komisije vnaprej predpisana navodila in obrazci. Za delo volilnih komisij, ki bodo vodile postopke za izvolitev svetov delavcev v podjetjih, pa takih obveznih "pripomočkov" ni. Zato se utegnejo te komisije pogosto znajti v situaciji, ko bodo morale samostojno reševati konkretna vprašanja, ki jih ZSDU neposredno ne ureja. Tovrstne pravne praznine je mogoče zapolniti na več načinov, zlasti pa:

- **z analogno uporabo predpisov, rešitev in izkušenj iz državnih volitev,**
- **s posebnim volilnim pravilnikom, ki ga sprejme in objavi že zbor delavcev hkrati z imenovanjem volilne komisije,**
- **z obveznimi navodili in obrazci, ki jih s svojim sklepom predpiše volilna komisija sama.**

Tudi ta priročnik naj služi le kot pripomoček za lažje in pravilnejše delo volilnih organov (volilnih komisij in volilnih odborov). Nobeno v nadaljevanju navedeno priporočilo ali predlagani obrazec ni obvezujoč. Lahko pa to postane, če bo vključen v volilni pravilnik kakšnega podjetja ali če bo tako sklenila volilna komisija.

1. Naloge in način dela volilnih organov

Osrednji volilni organ v podjetju je **volilna komisija,** ki je pristojna tudi za imenovanje volilnih odborov. ZSDU v svojem 24. členu določa naslednje naloge volilne komisije:

- **skrbi za zakonitost volitev,**
- **ugotavlja, ali so predlogi kandidatov za člane sveta delavcev v skladu z zakonom, in jih objavi,**
- **določa volišča,**
- **določa seznam volilcev za celotno družbo in za posamezna volišča**
- **imenuje volilne odbore,**

- **ugotavlja rezultate izida glasovanja na voliščih in razglaša, kateri kandidati so izvoljeni v svet delavcev,**
- **vodi neposredno tehnično delo v zvezi z volitvami,**
- **opravlja druge naloge, ki jih določa zakon.**

Glasovanje na voliščih vodijo **volilni odbori,** ki skrbijo za pravilnost in tajnost glasovanja. Za vsako volišče se imenuje en volilni odbor, ki ga sestavljajo predsednik in parno število članov. Vsak od njih ima namestnika. V družbi z manj kot 50 delavci ni potrebno imenovati namestnikov volilnih organov, naloge volilnih organov pa se lahko združijo in jih opravlja volilna komisija (25. in 26. člen ZSDU).

Volilni odbori se za razliko od volilne komisije, katere mandat traja 4 leta, imenujejo za vsake volitve posebej. Konkretno število članov posameznega volilnega odbora pa določi volilna komisija glede na velikost volišča. Naloge volilnega odbora bi lahko razdelili v tri sklope opravil, in sicer:

a) naloge pred dnevom volitev

- priprava volišča
- prevzem glasovnic in drugega volilnega gradiva
- pregled ureditve volišča in glasovalnih skrinjic
- zavarovanje volišča

b) naloge na dan volitev

- vodenje glasovanja
- skrb za pravilnost in tajnost glasovanja

c) naloge takoj po končanem glasovanju

- štetje glasov
- sestava zapisnika o glasovanju na volišču
- posredovanje zapisnika in volilnega gradiva volilni komisiji

Glede **načina dela volilnih organov** pa 21. in 22. člen ZSDU določata, da:

- je volilni organ sklepčen, če sta navzoči dve tretjini članov volilnega organa oziroma namestniki tistih članov, ki so odsotni;
- če tudi tako ni mogoče zagotoviti sklepčnosti, je volilni organ sklepčen, če so namesto odsotnih članov in njihovih namestnikov navzoči namestniki prisotnih članov;
- predsednika volilne komisije lahko nadomešča samo njegov namestnik;
- so lahko pri delu volilnih organov navzoči tudi predstavniki kandidatov za člane sveta delavcev (ne pa kandidati sami, op. p.) in predstavniki sindikatov v družbi.

2. Preizkus zakonitosti predlogov kandidatov za člane sveta delavcev

Preverjanje (preizkus) zakonitosti predlogov kandidatov za člane sveta delavcev in poteka celotnega kandidacijskega postopka je ena prvih in temeljnih nalog volilne komisije. V tem okviru je volilna komisija dolžna (v 3 dneh od vložitve predlogov) preveriti zlasti: pravočasnost in

obličnost vloženih predlogov, popolnost vloženih predlogov, upravičenost predlagateljev in obstoj pasivne volilne pravice kandidatov.

a) Pravočasnost in obličnost vloženih predlogov

Predlogi kandidatov za člane sveta delavcev morajo biti volilni komisiji predloženi v 21 dneh od objave sklepa o razpisu volitev (29. člen ZSDU). Rok začne teči naslednji dan po dnevu objave sklepa o razpisu volitev, za pravočasne pa se štejejo tudi predlogi, ki so bili najkasneje zadnji dan roka poslani priporočeno po pošti.

Predlogi kandidatov za člane sveta delavcev morajo biti volilni komisiji predloženi v pisni obliki. Ustno podani predlogi (npr. na zboru delavcev) se torej ne upoštevajo. Komisija lahko tudi predpiše poseben obrazec s podatki, ki jih mora vsebovati predlog.

b) Popolnost vloženih predlogov

Predlogu kandidatov za člane sveta delavcev morajo biti priložene pisne izjave kandidatov, da se s kandidaturo strinjajo (27. člen ZSDU). Predlogom kandidatov za člane sveta delavcev iz prvih treh alinej prvega odstavka istega člena pa je potrebno priložiti tudi podpise delavcev, ki predlagajo kandidate za člane sveta delavcev.

c) Upravičenost predlagateljev

Zakon v prvem odstavku 27. člena točno določa, kdo so "upravičeni" predlagatelji kandidatov za člane svetov delavcev. Kandidatov torej ne more predlagati kdorkoli, ampak so predlagatelji lahko le:

- v družbi z več kot 20 do 50 delavci - najmanj trije delavci z aktivno volilno pravico;
- v družbi z več kot 50 do 300 delavci - najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico;
- v družbi z nad 300 delavci - najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico, vendar je v vsakem primeru veljaven predlog, ki ga poda najmanj 50 delavcev;
- vsak reprezentativni sindikat v družbi.

V zvezi s tem je treba posebej omeniti tudi primer, ki ga ureja določba 28. člena ZSDU. Ta namreč dopušča, da se s poslovnikom sveta delavcev določijo in uredijo ločene volitve kandidatov, ki bodo v svetu delavcev predstavljali posamezne posebne kategorije delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci ipd.), posamezne organizacijske enote ali posamezne dele družbe, ki so izven sedeža družbe. V tem primeru mora seveda že poslovnik posebej urediti tudi vprašanje, kdo so upravičeni predlagatelji teh kandidatov, volilna komisija pa bo to preverjala posebej.

Seveda je treba v obravnavanem primeru ločeno organizirati tudi glasovanje o posameznih kandidatih (npr. predstavnico žensk v svetu delavcev bodo volile samo zaposlene ženske v podjetju, kandidate posamezne organizacijske enote samo delavci iz te enote itd.). To pa pomeni ločeno pripravo volilnih imenikov, ločena volišča, posebne volilne odbore, posebne glasovnice itd.

d) Pasivna volilna pravica kandidatov

Za razliko od "aktivne volilne pravice", ki pomeni **pravico voliti**, s pojmom "pasivna volilna pravica" označujemo **pravico biti voljen**. ZSDU posebej ureja tako aktivno kot tudi pasivno volilno pravico za svet delavcev.

Aktivno volilno pravico imajo po določbi 12. člena ZSDU vsi delavci, ki delajo v družbi nepretrgoma najmanj 6 mesecev, razen vodilnega osebja (direktor, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokuristi) in družinskih članov vodilnega osebja (zakonec, otroci, vnuki, starši, posvojitelji ter bratje in sestre). Pasivno volilno pravico pa imajo vsi delavci, ki imajo aktivno volilno pravico in so zaposleni v družbi najmanj 12 mesecev (13. člen ZSDU). V novoustanovljeni družbi imajo aktivno in pasivno volilno pravico vsi delavci iz prvega odstavka 12. člena in iz 13. člena, ne glede na dobo zaposlitve (14. člen ZSDU).

Za kandidata za člana sveta delavcev je torej lahko predlagan le delavec, ki ima pasivno volilno pravico. Obstoj te pravice pa mora volilna komisija posebej preveriti v okviru preizkusa zakonitosti predloga kandidatov.

3. Zahteva in poziv za dopolnitev predlogov kandidatov

Če volilna komisija na podlagi zgoraj opisanega preizkusa ugotovi formalne pomanjkljivosti posameznih predlogov (npr. pomanjkanje soglasja kandidata, podpisov predlagateljev, zahtevanih podatkov o kandidatu na obrazcu ipd.), zahteva (pisno, op. p.) od predlagateljev, naj jih v treh dneh dopolnijo. Če so predlogi vloženi na podlagi zbranih podpisov, se zahteva javno objavi v družbi, rok za odpravo pomanjkljivosti pa začne teči z dnem javne objave (1. odst. 31. člena ZSDU).

Če je kandidatov za člane svetov delavcev manj, kot se jih voli, mora volilna komisija to takoj javno objaviti (na način, dostopen vsem delavcem, op. p.) ter določiti rok za prijavo dodatnih kandidatov. Ta rok ne sme biti daljši od 7 dni in začne teči z dnem objave (32. člen ZSDU).

4. Zavrnitev predlogov kandidatov

Volilna komisija predlog kandidatov zavrne, če:

- predlagatelj ne dopolni predloga skladno z zahtevo komisije ali če ugotovi, da pomanjkljivosti predloga ni mogoče odpraviti (2. odstavek 31. člena ZSDU);
- ugotovi, da je bil predlog vložen prepozno (2. odst. 31. člena ZSDU);
- predlagatelji zamudijo 7-dnevni rok za prijavo dodatnih kandidatov na poziv komisije (2. odst. 32. člena ZSDU).

O zavrnitvi predloga kandidatov volilna komisija odloča s sklepom, zoper katerega imajo predlagatelji in kandidati v 8 dneh od javne objave sklepa pravico do pritožbe na pristojno sodišče (33. člen ZSDU). Komisija mora torej vsak sklep o zavrnitvi predloga kandidatov obvezno javno objaviti, in sicer najkasneje v 3 dneh od dneva vložitve predloga oziroma od dneva poteka roka za dopolnitev.

5. Potrditev predlogov kandidatov

Če predlogi kandidatov za člane sveta delavcev nimajo pomanjkljivosti oziroma so bile formalne pomanjkljivosti v roku odpravljene, volilna komisija sprejme sklep o njihovi zakonitosti in jih objavi (1. odst. 34. člena ZSDU). Tudi ta sklep mora biti sprejet v 3 dneh od vložitve oziroma od dopolnitve predloga (2. odst. 34. člena ZSDU).

6. Ponovitev kandidacijskega postopka

Če kandidat za člana sveta delavcev odstopi od kandidature in vloženih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev ni več toliko, kot je članov sveta delavcev, ki se volijo, se kandidacijski postopek za število manjkajočih članov sveta delavcev ponovi (4. odst. 34. člena ZSDU). Zakon ne določa roka za ponovitev kandidacijskega postopka, po našem mnenju pa bi veljalo v tem primeru analogno s primerom iz 1. odst. 32. člena ZSDU uporabiti 7-dnevni rok.

7. Nezmožnost izvedbe volitev

Če tudi po poteku roka za dopolnitev predloga kandidatov za člane sveta delavcev oziroma roka za vložitev novih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev ni vloženih najmanj toliko veljavnih predlogov, kot je vseh članov sveta delavcev, ki se volijo, se volitve ne morejo organizirati. V tem primeru se lahko volitve ponovno organizirajo šele po preteku 3 mesecev (3. odst. 34. člena ZSDU).

8. Obvestitev volilcev o dnevu volitev

Volilna komisija obvesti volilce o dnevu volitev (1. odst. 35. člena ZSDU). Zakon tudi v tej določbi ni dovolj precizen, saj ne določa načina takšnega obveščanja volilcev o dnevu volitev. Verjetno je s to določbo mišljeno osebno vročanje pisnih obvestil slehernemu volilcu po vzoru državnih volitev. Objava datuma volitev na oglasnih deskah oziroma na drug, vsem delavcem dostopen način je namreč zagotovljena že z javno objavo sklepa o razpisu volitev. Zato ne bi imelo posebnega smisla, da bi ga ponovno objavljala v enaki obliki še volilna komisija. Pri tem pa ne načenjamo vprašanja, ali je za volitve v podjetjih osebno obveščanje vsakega volilca posebej tudi res potrebno. Opozarjamo le na določbo 3. odst. 52. člena ZSDU, po kateri morajo biti volitve organizirane tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci.

Volilni odbor lahko v soglasju z volilno komisijo določi, da volilci, ki so na dan volitev odsotni, volijo pred tem dnem. Volilni odbor v tem primeru določi dan takšnih "predčasnih" volitev (36. člen ZSDU).

9. Tehnična priprava volitev

Glavna opravila, za katera mora poskrbeti volilna komisija v okviru t. i. tehnične priprave volitev, so predvsem naslednja:

a) Volilna komisija mora **določiti volišča in čas glasovanja** (od kdaj do kdaj bodo volišča odprta). Volišča in čas glasovanja se določijo glede na značilnosti delovnega procesa v družbi, posebej zahtevna pa utegne biti ta odločitev v primeru volitev po 28. členu ZSDU. O tem se je treba vsaj okvirno dogovoriti tudi z vodstvom podjetja.

b) Poskrbeti mora za **pripravo volilnih imenikov (seznamov volilcev)** za celotno družbo in za posamezna volišča. V tem pogledu se je treba povezati s kadrovsko službo, ki razpolaga z ustreznimi podatki. Posebna pozornost pa mora biti namenjena preverjanju aktivne volilne pravice posameznikov.

c) Pravočasno mora **imenovati volilne odbore za posamezna volišča,** ki bodo poskrbeli za izvedbo neposrednega in tajnega glasovanja. Naloge volilnih odborov smo že opisali. Zakon ne določa roka za njihovo imenovanje, vsekakor pa bi bilo to smiselno opraviti hkrati z določitvijo volišč. Priporočljivo je zanje organizirati tudi ustrezno inštruktažo o vodenju glasovanja.

d) **Določiti mora opremo volišč, poskrbeti za ustrezne rekvizite (volilne skrinjice, kabine, zastave, razglasi kandidatur itd.) ter izdati ustrezna tovrstna navodila volilnim odborom.** Na voliščih je treba predvsem omogočiti in zagotoviti tajnost glasovanja. da bi se izognili morebitnim sporom, predlagamo upoštevanje in primerno uporabo Enotnih standardov za opremo volišč, ki jih je določila Republiška volilna komisija dne 25. 1. l992 in jih v nadaljevanju tudi objavljamo.

e) **Pripraviti mora glasovnice in obrazce zapisnikov o delu volilnih odborov.** Za glasovnice priporočamo, naj bo poleg vsebine iz 37. člena ZSDU na njih tudi navodilo za glasovanje. Prav tako pa bi moral volilni odbor posebej poučiti o načinu glasovanja vsakega volilca pred glasovanjem. Le tako se bo mogoče izogniti večjemu številu neveljavnih glasovnic. Priporočamo tudi žigosanje vseh glasovnic. Število žigosanih glasovnic je enako številu volilnih upravičencev.

10. Glasovanje in ugotavljanje izida

Glasovanje je tajno in neposredno. Natančnejša določila o ugotavljanju izida glasovanja vsebuje ZSDU v členih od 40 do vključno 42. Morda bi k temu veljalo dodati še nekaj priporočil, upoštevaje nekatera navodila republiške volilne komisije, in sicer:

a) Pri štetju glasovnic naj zaradi hitrejšega poteka dela sodelujejo vsi člani in tudi namestniki članov volilnega odbora.

b) Volilni odbor najprej prešteje neuporabljene glasovnice in jih (pred izpraznitvijo volilne skrinjice) primerja s številom delavcev po volilnem imeniku, ki niso glasovali.

c) Volilni odbor nato odpre volilno skrinjico in ugotovi

- koliko glasovnic je bilo oddanih
- koliko glasovnic je bilo neveljavnih
- koliko glasov je dobil posamezni kandidat.

Kdaj je glasovnica neveljavna, določa zakon v 39. členu. Glasovnica je veljavna kljub temu, da glasovalec ni povsem upošteval navodil (npr. ni obkrožal zaporednih številk), če je to narejeno tako, da je mogoče voljo volilca iz glasovnice nedvoumno razbrati oziroma je volja volilca nedvoumno izražena.

d) Po končanem štetju volilni odbor vloži glasovnice v posebne kuverte in jih zapečati.

e) Zapisnik o delu volilnega odbora, ki ga podpišejo vsi člani, mora biti skupaj z ostalim volilnim gradivom (volilni imenik, glasovnice) dostavljen volilni komisiji v roku 24 ur po končanem glasovanju.

11. Neveljavnost volitev

Volitve so neveljavne, če se jih je udeležila polovica ali manj kot polovica delavcev. V tem primeru je mogoče nove volitve izvesti šele po šestih mesecih (42. člen ZSDU).

Volilna komisija lahko volitve razveljavi tudi zaradi nepravilnosti. V tem primeru se lahko opravijo ponovne volitve v 60 dneh po pravnomočnosti sklepa o neveljavnosti volitev (43. člen ZSDU). Priporočamo, naj komisija določi in razglasi možnost, da lahko katerikoli udeleženec volitev vloži zahtevo za razveljavitev volitev zaradi nepravilnosti, in sicer v 3 dneh po dnevu glasovanja.

Volilna komisija odloči o neveljavnosti volitev s posebnim sklepom, zoper katerega je zagotovljena pravica do pritožbe v 8 dneh od dneva javne objave na pristojno sodišče (44. člena ZSDU). Pristojno sodišče je delovno in socialno sodišče.

12. Razglasitev volilnih rezultatov in sklic prve seje sveta delavcev

Volilne rezultate ugotovi in razglasi volilna komisija **najkasneje v 5 dneh po izvedbi volitev.** Po en izvod zapisnika o delu volilne komisije se vroči organu upravljanja in direktorju družbe ter drugim predstavnikom iz 22. člena ZSDU. Zapisnik se javno objavi tako, da je dostopen vsem delavcem v družbi. Z razglasitvijo volilnih rezultatov se svet delavcev šteje za izvoljenega, pravice in obveznosti pa izvršuje od dneva, ko staremu svetu delavcev preneha mandat (45. člen ZSDU).

Končno dejanje v postopku oblikovanja sveta delavcev, ki ga ima na skrbi volilna komisija, pa je sklic prve seje novoizvoljenega sveta delavcev. Prvo sejo novoizvoljenega sveta delavcev, na kateri se le-ta konstituira (izvoli predsednika in namestnika), je namreč po določbi 55. člena ZSDU dolžan sklicati in jo voditi predsednik volilne komisije, dokler svet delavcev iz svoje sestave ne izvoli predsedujočega seje.

13. Varstvo volilne pravice in stroški volitev

ZSDU v določbah 52., 53. in 54. člena posebej ureja nekatere bistvene elemente varstva volilne pravice (nevmešavanje delodajalcev, zagotovitev tajnosti glasovanja, tožba za razveljavitev volitev itd.), pri čemer nujne in potrebne stroške za izvedbo volitev nalaga podjetju. Prav tako določa izvedbo volitev med delovnim časom, kar je velikega pomena za volilno udeležbo in končni uspeh volitev.

14. Nadomestne volitve in odpoklic članov sveta delavcev

Obrazec št. 1

Volitve članov sveta delavcev
Soglasje kandidata
za člana volilnega organa
(20. čl. ZSDU)

Podpisani ....., roj. dne .....

stanujoč .....

zaposlen v .....na delovnem mestu .....

izjavljam,

da soglašam s kandidaturo za člana (namestnika) volilne komisije (volilnega odbora) za volitve članov sveta delavcev,

ki bodo .....

V ....., dne .....

Podpis: .....

Obrazec št. 2

Volitve članov sveta delavcev
Predlog kandidatov
(27. čl. ZSDU)

PREDLOG KANDIDATA(OV)
za člane sveta delavcev

Za volitve članov sveta delavcev, ki bodo dne .....,

(predlagatelj - skupina delavcev ali sindikat

.....,

predlaga naslednje kandidate:

Ime in priimek	Roj.	Naslov	Del. mesto
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....

V ....., dne .....

Za predlagatelja:

.....

Priloge:

- soglasja kandidatov
- seznam in podpisi delavcev (če je predlagatelj skupina delavcev)

Obrazec št. 3

Volitve članov sveta delavcev

Soglasje kandidata

(27. čl. ZSDU)

Podpisani ....., roj. dne .....

s stalnim bivališčem ..... , zaposlen v (družbi)

.....

na delovnem mestu .....

izjavljam,

da soglašam s kandidaturo za člana sveta delavcev .....

(družbe) na volitvah sveta delavcev, ki bodo .....

V ....., dne .....

Podpis:

.....

Obrazec št. 4

Volitve članov sveta delavcev
Sklep o zavrnitvi kandidature
(33. čl. ZSDU)

SKLEP

Na podlagi preizkusa predložene kandidature za člana sveta delavcev, ki jo je vložil-a ....

(predlagatelj)

je volilna komisija ..... (družbe)

na podlagi 33. čl. v zvezi s 30. čl. Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetij (Ur. l. RS, št. 42/93)

odločila:

Zavrne se kandidatura .....

(ime in priimek, leto rojstva, bivališče)

za člana sveta delavcev v ..... (družbi)

za volitve članov sveta delavcev na volitvah, ki bodo .....

Obrazložitev:

Predlog kandidata je bilo potrebno zavrniti, ker je volilna komisija ugotovila,
1. da predlog ni bil pravočasno vložen,
2. da predlog ni določen v skladu z zakonom, ker

.....

Pravni pouk:
Zoper ta sklep se lahko predlagatelji in kandidati za člane sveta delavcev v 8 dneh od objave tega sklepa pritožijo na pristojno sodišče za delovne spore.

Št: .....
Datum: .....

Volilna komisija ..... (družbe)

Člani komisije: ..... Predsednik: .....

Prejmejo: 1. Predstavnik kandidata (sindikat), 2. kandidat, 3. Arhiv

Obrazec št. 5

Volitve članov sveta delavcev
Sklep o potrditvi kandidature
(34. čl. ZSDU)

SKLEP

Na podlagi preizkusa predložene kandidature za člana sveta delavcev, ki jo je vložil-a ..... (predlagatelj)

je Volilna komisija ..... (družbe) na podlagi 2. odst. 34. člena v zvezi s 30. čl. Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetij (Ur l. RS, št. 42/93)

ugotovila,

da je predlog kandidata (kandidatov) pravočasno vložen in v skladu z zakonom

ter

odločila:

Potrdi se kandidatura .....

(ime in priimek, leto rojstva, bivališče)

za člana sveta delavcev v ..... (družbi)

za volitve članov sveta delavcev na volitvah, ki bodo .....

Št.: .....

Datum: .....

Volilna komisija .....(družbe)

Člani komisije:..... Predsednik: .....

Prejmejo:

1. Predstavnik sindikata (sindikat), 2. Arhiv

Obrazec št. 6

Volitve članov sveta delavcev
Glasovnica
(37. čl. ZSDU)

GLASOVNICA
za volitve članov sveta delavcev

v ..... (družbi)

1. (Ažman Franc)
2. (Brvar Jože)
3. (Cunder Tone)
4. (Čepe Janez)
5. (Dremelj Miha)
6. (Eržen Lojzka)

Voli se 5 članov sveta delavcev.

Glasuje se tako, da se obkroži zaporedna številka pred imeni tistih kandidatov, za katere se želi glasovati.

Žig!

Obrazec št. 7

Volitve članov sveta delavcev
Zapisnik volilnega odbora
(40. čl. ZSDU)

ZAPISNIK

o delu volilnega odbora pri ugotavljanju izida glasovanja za volitve članov

sveta delavcev v ..... (družba) na volitvah

dne .....

Volilni odbor v sestavi: predsednik: .....

člani: .....

na volišču ..... je dne .....
(sedež volišča, štev.)

ugotovil izide glasovanja za volitve članov sveta delavcev v

..... (družba)

I.

Pri ugotavljanju izida so bili navzoči naslednji člani volilnega odbora:
....

Navzoči so bili tudi predstavniki kandidatov:

.....

in predstavniki sindikatov v družbi: ....

II.

Volilni odbor je na podlagi seznama volilcev za volišče ..... ugotovil:

a) skupaj volilcev (delavcev) po volilnem seznamu za volišče

.....

b) skupaj glasovalo .....

III.

Nato je volilni odbor odprl skrinjico. Po končanem razvrščanju je preštel število oddanih glasovnic za volitve članov sveta delavcev in ugotovil,

- da je bilo oddanih glasovnic .....

Ker so bile prazne, ker je bilo obkroženo več številk pred imeni kandidatov, kot se voli članov sveta, oz. ker ni bilo moč ugotoviti volje volilca, je bilo
- neveljavnih glasovnic .....

Posamezni kandidati so dobili naslednje število glasov:
1. ....
(Ime in priimek kandidata) (Glasov)
2. .....
3. .....
.....
20. .....

SKUPAJ ..... veljavnih glasov
(Kontrola: neveljavne glasovnice + skupaj oddani veljavni glasovi = število oddanih glasovnic)
Po tej ugotovitvi je volilni odbor dal v posebno ovojnico neveljavne glasovnice, v drugo ovojnico pa veljavne glasovnice.
Med delom odbora se ni zgodila nobena nepravilnost. (Če kakšen član ali predstavnik kandidata oz. predstavnik sindikata ugovarja oz. ima pripombe, se vpiše v zapisniku.)

.....

Volilni odbor je končal delo z ugotavljanjem izida glasovanja za volitve članov sveta delavcev na

volišču .....
ob ..... uri.

Predsednik volilnega odbora

.....

Člani:

.....

.....

.....

Obrazec št. 8

Volitve članov sveta delavcev
Zapisnik volilne komisije
(41. čl. ZSDU)

ZAPISNIK

o delu volilne komisije pri ugotavljanju izida glasovanja za volitve članov sveta delavcev v ..... (družba) na volitvah dne .....

I.

Volilna komisija v sestavi: predsednik: .....
člani: .....
....
se je sestala dne .....in ugotovila izid glasovanja za volitve

članov sveta delavcev v ..... (družba)

II.

Pri ugotavljanju izida so bili navzoči naslednji člani volilne komisije:
.....
.....
.....
.....

Na seji so bili navzoči naslednji predstavniki kandidatov:
.....
.....
.....

in predstavniki sindikatov:
.....
.....

III.

Volilna komisija je na podlagi zapisnikov volilnih odborov in seznama volilcev za celotno družbo ugotovila:

a)
- v celotni družbi je imelo pravico voliti ..... delavcev
- v celotni družbi je volilo ..... delavcev,
kar je več kot polovico delavcev z aktivno volilno pravico.

b)
- za volitve članov sveta delavcev je bilo oddanih glasovnic .....

Ker so bile prazne, ker je bilo obkroženih več številk pred imeni kandidatov, kot se jih voli, oz. ker ni bilo moč ugotoviti volje volilca, je bilo
- neveljavnih glasovnic .....

Posamezni kandidati so dobili takšno število glasov:

1. ....
(Ime in priimek) (Glasov) (%)
2. .....
20. .....

SKUPAJ ..... veljavnih glasov (100 %)
(Kontrola: neveljavne glasovnice + skupaj oddani veljavni glasovi = število oddanih glasovnic).

IV.

Volilna komisija je ugotovila naslednje posebne okoliščine pri delu volilnih odborov:
.....
.....
.....

Volilna komisija pri delu volilnih odborov ni ugotovila nepravilnosti, ki bi vplivale na izid glasovanja (če so bile, se vpiše, kakšne so bile in kako je odločila volilna komisija.)
.....
.....
.....

Prisotni predstavniki kandidatov in sindikatov so v zvezi z delom volilne komisije podali naslednje pripombe:
.....
.....

V.

Volilna komisija je na podlagi navedenega ugotovila, da so bili na volitvah za člane sveta delavcev izvoljeni naslednji kandidati:

1. .....
(Ime in priimek, rojstni podatki, eventualno naslov in del. mesto)

2.
3.
4.
5.

Predsednik volilne komisije

.....

Člani volilne komisije

.....

.....

.....

Vročiti:

- direktorju družbe
- organu upravljanja
- predstavnikom kandidatov
- sindikatom
- arhiv

Obrazec št. 9

Volitve članov sveta delavcev
Zahteva za odpoklic
(48. čl. ZSDU)

ZAHTEVA ZA ODPOKLIC

..... podaja zahtevo za odpoklic
(Skupina delavcev ali reprezentativni sindikat)

člana sveta delavcev .....
(Ime in priimek, roj. podatki, naslov, del. mesto)

Odpoklic člana sveta delavcev se zahteva iz naslednjih razlogov:

.....

.....

....

.....

Priloge:

- seznam in podpisi delavcev (če zahteva odpoklic skupina delavcev)
- podpis predsednika sindikata (ki zahteva odpoklic)

Mandat članov volilne komisije traja 4 leta. To pomeni, da njihova funkcija z zaključkom volilnih postopkov za izvolitev sveta delavcev ne preneha. Smisel take ureditve pa gre iskati predvsem v dejstvu, da se lahko med trajanjem mandata pojavi potreba po nadomestnih volitvah v svet delavcev ali po izvedbi postopka za odpoklic posameznega člana sveta delavcev. Nadomestne volitve so po zakonu obvezne, če pred potekom mandatne dobe iz kakšnega koli razloga preneha mandat več kot tretjini članov sveta delavcev. Član sveta delavcev pa je lahko pod pogoji, ki jih določa 48. člen ZSDU, tudi odpoklican, pri čemer se za izvedbo postopka za odpoklic smiselno uporabljajo določbe tega zakona o volitvah članov sveta delavcev. V obeh primerih pa je vloga volilne komisije spet nepogrešljiva.

15. Obrazci

(Povzeto po A. Drobnič, Kako volimo svet delavcev, ŠC SKS, I993)

16. Priloga: Enotni standardi za opremo volišč

Republiška volilna komisija je določila naslednje standarde za izvedbo glasovanja na volitvah:

Prostor, v katerem je volišče, mora biti dovolj velik, da omogoča normalno delo članom volilnega odbora, predstavnikom list kandidatov in kandidatov, postavitev volilne skrinjice oz. več volilnih skrinjic v primeru, ko je število volilcev večje, ter prostor, kjer volilec glasuje.

Prostor mora biti ustrezno osvetljen, tako da volilec brez problemov lahko prebere besedilo na glasovnici. Še posebej mora biti dovolj osvetljeno mesto, na katerem volilec glasuje.

Na volišču ne smejo biti fotografije, plakati ali druge oblike (simboli) propagande posameznih kandidatov, list kandidatov ali političnih organizacij (npr. zastave, prapori).

V prostoru, kjer je volišče, ali pred prostorom ali na zgradbi, v kateri je volišče, naj bo zastava Republike Slovenije.

V prostoru, kjer se glasuje, ne smejo biti ogledala ali drugi predmeti, ki omogočajo zrcaljenje.

Enaki standardi veljajo tudi za prostor pred prostorom, kjer se glasuje (vhod, hodnik ipd.) ter za pročelje zgradbe, v kateri je volišče, in tudi za tej zgradbi pripadajoči prostor. Če je vhod v zgradbo, v kateri je volišče, neposredno s pločnika, se šteje za prostor pred voliščem celoten pločnik v dolžini zgradbe, v kateri je volišče.

Na volišču morajo biti razglasi kandidatur in list kandidatov. Razglasi so lahko tudi v predprostoru, pred zgradbo, kjer je volišče, oz. na dvorišču.

Volišče mora imeti urejene prostore za glasovanje tako, da volilca nihče ne more opazovati pri izpolnjevanju glasovnice.

Prostori za glasovanje so lahko kabine (z zavesami), ograjeni pulti, pregrade, postavljene na mizo, drugačne oblike pregrad itd. V te prostore pa je treba nalepiti razglase.

Če so priročne pregrade postavljene na mizi, mora biti višina pregrade najmanj 60 cm.

Kadar velikost prostora omogoča, naj bodo pregrade in pulti postavljeni tako, da volilni odbor ne opravlja svojega dela tako, da (istočasno) gleda volilca.

Med volilnim odborom in volilcem, ki izpolnjuje glasovnico, mora biti ustrezna razdalja, odvisna od opreme volišča.

Če se glasuje za mizo, ki je opremljena s pregradami, lahko volilec glasuje sede.

Volišče mora biti opremljeno s kemičnimi svinčniki ali drugimi pisali, vendar ta ne morejo biti takšna, ki bi jih bilo mogoče zbrisati (npr. navaden svinčnik, barvasti svinčnik ipd.). Svinčniki imajo enako barvo črnila oziroma polnila. Samo v primeru, ko bi volilnemu odboru zmanjkalo enakobarvnih pisal, se lahko uporablja pisalo drugačne barve.

Pulti, mize, kabine oziroma predmeti, na katerih se obkrožuje glasovnica, ne smejo biti prekriti z materialom, s katerim bi se lahko ugotovila opredelitev volilca.

Volilna skrinjica mora biti takšna, da omogoča volilcu, da brez težav spusti prepognjene ali zložene glasovnice v njo. Ko je skrinjica polna, je potrebno postaviti novo, poprej pripravljeno in pravilno zaprto skrinjico. Skrinjica, ko je polna, ostane na prostoru, kjer se je nahajala (pred volilci), dokler ni glasovanje končano. Odprtina na volilni skrinjici pa se na ustrezen način (z nalepko) zapre.

Na volilni skrinjici je lahko grb ali državna zastava.

V. KAJ SLEDI PO IZVOLITVI SVETA DELAVCEV

Po izvolitvi se svet delavcev najprej konstituira, t. j. izvoli svojega predsednika in namestnika predsednika. Prvo oziroma konstitutivno sejo novoizvoljenega sveta delavcev skliče volilna komisija (55. člen ZSDU), pri čemer pa zakon ne določa roka za to opravilo. Priporoča se, da mora volilna komisija sklicati prvo sejo novoizvoljenega sveta najkasneje do dneva, ko preneha mandat prejšnjemu svetu (volitve morajo biti namreč praviloma izvedene že pred tem datumom), tako da ne pride do »vakuuma« brez sveta delavcev.

Nato pa sledijo še naslednja glavna opravila v sklopu formalnega vzpostavljanja celotnega sistema soupravljanja v podjetju, ki se lahko izvedejo deloma že na konstitutivni ali pa na naslednjih sejah sveta delavcev in organov podjetja:

a) sprejem poslovnika sveta delavcev;

b) priprava osnutka participacijskega dogovora (dogovor med svetom delavcev in podjetjem - delodajalcem o obsegu in vrstah participacijskih pravic, oblik in načinov v podjetju);

c) pobuda vodstvu podjetja za začetek pogajanja o sklenitvi participacijskega dogovora;

d) sklenitev participacijskega dogovora;

e)izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet podjetja ter oblikovanje predloga kandidata za delavskega direktorja;

f) v kapitalsko povezanih podjetjih sveti delavcev vseh povezanih podjetij sklenejo še dogovor o oblikovanju sveta delavcev na ravni krovnega podjetja in vanj izvolijo tudi svoje predstavnike.

5. del

OBLIKE IN NAČINI SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

I. INDIVIDUALNO URESNIČEVANJE SOUPRAVLJALSKIH PRAVIC

1. Zakonska in avtonomna pravna ureditev individualne (neposredne) participacije

O pomenu in globljem organizacijsko–poslovnem bistvu razvijanja različnih oblik individualne (neposredne) participacije zaposlenih v delovnem procesu smo obširneje razpravljali v prvem delu. V zvezi s tem bi veljalo ponovno poudariti predvsem naslednjo misel: **Z vidika splošnih ciljev sistema delavske participacije v podjetju je razvijanje individualne (neposredne) participacije zaposlenih vsaj enako, če ne celo bolj pomembno kot razvijanje kolektivnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju. Zato je velika napaka, če sveti delavcev to področje svojega delovanja zanemarijo.**

Žal pa mnogi sveti delavcev v praksi podležejo skušnjavi, da bi se namesto z navideznimi »drobnarijami«, povezanimi s položajem in pravicami delavcev kot posameznikov v poslovnem procesu, ukvarjali le z »velikimi« temami, ki se tičejo podjetja kot celote. Vse »velike« podjetniške teme se namreč začnejo in končajo pri počutju in zadovoljstvu posameznika v zvezi z delom v podjetju. Zato se bodo sveti delavcev v bodoče morali začeti intenzivno ukvarjati tudi z vprašanji, kot so:

- oblikovanje dela (bogatitev dela, širitev dela, rotacije itd.) ter ustreznost organizacije delovnih mest in delovnega procesa,
- načini vodenja (participativno ali avtokratsko),
- medsebojni odnosi v delovnem procesu po vertikali in horizontali,
- možnost kreativnega dela posameznikov v delovnem procesu in vplivanja na potek dela,
- sistem delegiranja pristojnosti,
- razvitost participativnih skupin v poslovnem procesu,
- individualne kršitve pravic posameznikom,
- itd.

Pravne okvire uresničevanja t. i. individualnih participacijskih pravic delavcev kot posameznikov zagotavlja že omenjeni **88. člen ZSDU**, ki določa, da ima delavec kot posameznik pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Vendar pa je treba s participacijskim dogovorom med svetom delavcev in vodstvom podrobneje urediti **način uresničevanja teh pravic**. V zvezi s tem je potrebno avtonomno urediti zlasti naslednja vprašanja:

- ali se zgoraj omenjene iniciative posameznikov podajajo na sestankih delovnih skupin, neposredno v ustnih razgovorih ali v pisni obliki in kako,
- v katerih primerih in pod kakšnimi pogoji ima delavec pravico zahtevati, da ga nadrejeni delavec sprejme na razgovor,
- v kakšni obliki in v kakšnem roku ima delavec pravico dobiti odgovor na svojo iniciativo,
- ali ima posameznik pravico naslavljati svoje iniciative neposredno tudi na organe družbe (npr. na upravo) in kdaj,
- ali se v podjetju uvedejo nabiralniki za iniciative posameznikov in kako ravnati z »anonimkami«,
- kdaj se lahko delavec kot posameznik obrača s svojimi iniciativami na svet delavcev in kako le-ta ukrepa,
- kako vključiti interno glasilo v sistem individualne participacije (npr. odgovori vodilnih na javna vprašanja delavcev ipd.),ali razširiti zakonsko možnost postavljanja vprašanj posameznikov tudi na vprašanja, ki niso strogo vezana na vprašanja plač in pravic iz delovnega razmerja,
- itd.

2. Zbor delavcev

Tudi zbor delavcev uvrščamo med individualne oziroma neposredne oblike participacije. Zbor delavcev namreč o ničemer ne odloča, ampak gre za »obliko osebnega izjavljanja delavcev«, kjer lahko vsakdo kot posameznik neposredno postavlja vprašanja, daje pobude in predloge, zahteva pojasnila itd.

Zbor delavcev ni poseben organ oziroma oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju, ampak je v bistvu le metoda dela sveta delavcev. ZSDU namreč zboru delavcev ne daje nikakršnih pristojnosti za odločanje, ampak pravi, da ima pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, ne more pa o njih odločati (69. člen ZSDU). Zbor delavcev naj bi torej predvsem oblikoval smernice za delo sveta delavcev, zelo uporaben pa je tudi za informiranje delavcev o pomembnejših vprašanjih dela in življenja v podjetju.

Zbor delavcev sestavljajo vsi zaposleni v podjetju razen vodilnega osebja. **Sklicati ga ima pravico svet delavcev.** Možen pa je tudi sklic zbora delavcev po posameznih organizacijskih enotah. **Zbor delavcev dislocirane enote ima pravico sklicati tudi odbor sveta delavcev dislocirane enote.** Svet delavcev oziroma odbor sveta delavcev lahko povabi na zbor delavcev tudi strokovnjake iz podjetja ali izven podjetja, vodilno osebje, zunanje predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev. Direktorja družbe je treba obvestiti o sklicu zbora delavcev, predstavnik podjetja pa ima vedno pravico sodelovati na zboru. **Svet delavcev oziroma njegov odbor mora sklicati zbor delavcev, če to zahteva direktor podjetja, in uvrstiti na dnevni red vprašanja, ki jih direktor predlaga.**

Zbor delavcev se lahko skliče, upoštevaje potrebe delovnega procesa, **enkrat letno med delovnim časom.** Čas sklica je treba uskladiti z direktorjem. Drugače pa se zbori delavcev sklicujejo **praviloma izven delovnega časa.** Seje zbora delavcev vodi sklicatelj, o delu zbora pa se vodi zapisnik.

3. Kako individualno participacijo zaposlenih ureja nemška zakonodaja

Zaradi primerjave in morebitne uporabnosti posameznih rešitev tudi v naših razmerah (možne sugestije za ureditev v participacijskem dogovoru in v noveli ZSDU) si oglejmo kako je individualna participacija urejena v nemški zakonodaji. Nemški »Zakon o ureditvi podjetja (Betriebsverfassungsgesetz)« ureja področje individualne participacije v drugem poglavju četrtega dela pod naslovom »Pravica sodelovanja in pravica do pritožbe zaposlenega« (81. do 86. člen), in sicer takole:

§ 81

Delodajalčeva dolžnost informiranja in diskusije

(1) Delodajalec je dolžan poučiti zaposlenega o njegovih nalogah in odgovornostih, kakor tudi o naravi njegovega dela in o njegovi razvrstitvi (razporeditvi) v delovni proces podjetja. Pred začetkom opravljanja dela mora opozoriti zaposlenega na nevarnosti nesreč pri delu in na nevarnosti za zdravje, katerim je ta izpostavljen pri delu, ter ukrepih za varnost pri delu.

(2) Zaposleni mora biti pravočasno informiran o spremembah znotraj svojega delovnega področja. Pri tem se ustrezno uporablja določba prvega odstavka.

(3) Delodajalec je dolžan delavca obvestiti o potrebnih ukrepih ter vseh spremembah glede planiranja in novih tehničnih naprav, o novem načinu dela in delovnega procesa ali o ukrepih (postopkih) na delovnem mestu, ki vplivajo na samo delovno mesto in na okolje delovnega mesta, prav tako pa je dolžan delavca informirati o vseh spremembah glede vsebine in vrste njegovega novega dela. Takoj ko se pokaže, da bo delavčevo delo spremenjeno in da njegovo sedanje strokovno znanje ter kvalifikacija nista ustrezna za opravljanje novih nalog, se je delodajalec dolžan z delavcem o tem pogovoriti, da bi se lahko njegovo strokovno znanje ter kvalifikacija v okviru možnosti obratovanja prilagodila novim pogojem. Delavec ima pravico zaradi pomoči poklicati na ta pogovor enega izmed članov obratnega sveta (delavcev).

§ 82

Pravica zaposlenega biti poslušan in izjaviti se

(1) Zaposleni ima pravico, da se pred osebami, pristojnimi skladno z organizacijsko strukturo podjetja, izjavi (pove svoje mnenje, op. p.) o poslih podjetja, ki se nanašajo nanj. Pravico ima izjaviti se o ukrepih delodajalca, ki se nanašajo nanj, kakor tudi dati predloge za organizacijo delovnega mesta in poteka delovnega procesa.

(2) Zaposleni lahko zahteva, da se mu pojasni način obračuna in sestavine njegove plače, ter da se z njim prouči ocena njegovega učinka, kakor tudi možnosti njegovega profesionalnega napredovanja v podjetju. V to lahko pritegne (vključi) nekoga izmed članov sveta (delavcev) podjetja. Član sveta delavcev je dolžan vsebino teh razgovorov varovati kot

tajnost (zaupnost, skrivnost), razen če ga zaposleni v posameznem primeru osvobodi te obveznosti.

§ 83

Vpogled v osebne spise

(1) Zaposleni ima pravico vpogleda v osebne spise, ki se vodijo o njem. V to lahko vključi nekoga izmed članov sveta (delavcev) podjetja. Vsebino osebnih spisov je dolžan član sveta podjetja varovati kot tajnost (zaupnost, skrivnost), razen če ga zaposleni v posameznem primeru osvobodi te obveznosti.

(2) Na zahtevo zaposlenega je treba priložiti osebnim spisom njegove izjave v zvezi z njihovo vsebino.

§ 84

Pravica do pritožbe

(1) Vsak zaposleni ima pravico, da se pritoži na pristojnih mestih v podjetju, če meni, da je s strani delodajalca ali zaposlenih v podjetju oškodovan ali nepravilno tretiran oziroma na nek drug način prikrajšan. Pri tem lahko za pomoč in posredovanje vključi nekoga izmed članov sveta (delavcev) podjetja.

(2) Delodajalec je dolžan, da zaposlenega obvesti o proučitvi (reševanju) njegove pritožbe, ter kolikor pritožbo šteje kot upravičeno, da ji ugodi.

(3) Zaradi vložitve pritožbe zaposleni ne sme trpeti nikakršnih posledic.

§ 85

Reševanje pritožb preko sveta (delavcev) podjetja

(1) Svet (delavcev) podjetja je dolžan sprejemati pritožbe zaposlenih in, če jih šteje kot upravičene, vplivati na delodajalca, da jim ugodi.

(2) Če med svetom (delavcev) podjetja in delodajalcem obstajajo nesoglasja glede upravičenosti (utemeljenosti) pritožbe, se lahko svet (delavcev) podjetja obrne na komisijo za pomirjevanje. Sklep komisije za pomirjevanje nadomesti sporazum med delodajalcem in svetom (delavcev) podjetja. To ne velja, če je predmet pritožbe pravni zahtevek.

(3) Delodajalec je dolžan informirati svet (delavcev) podjetja o reševanju pritožbe. Tudi v tem primeru velja tudi § 84, drugi odstavek.

§ 86

Dopolnilna ureditev

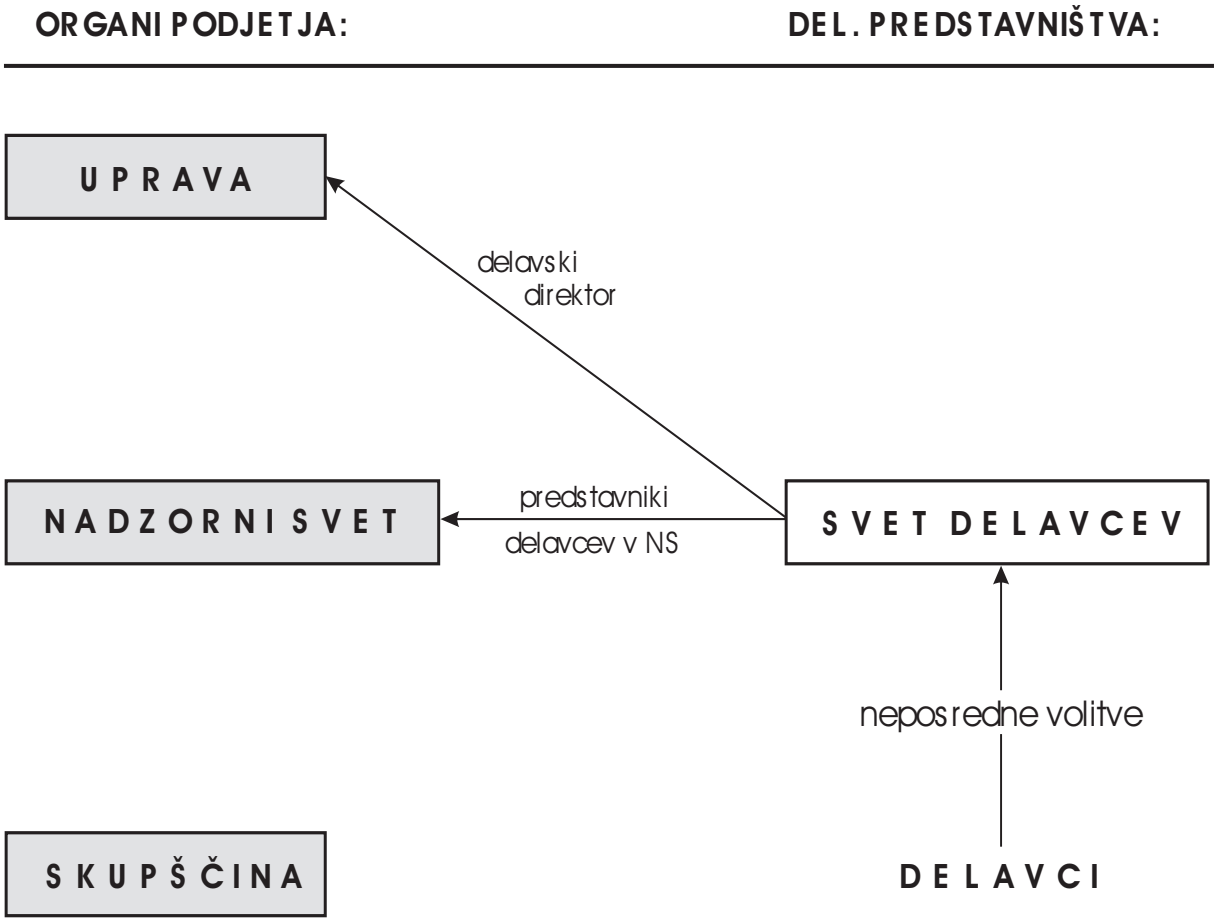
S tarifno pogodbo ali splošnim aktom podjetja se lahko uredijo podrobnosti pritožbenega postopka. Pri tem se lahko določi, da v primerih iz drugega odstavka § 85 namesto komisije za pomirjanje odloča komisija podjetja za pritožbe.

II. KOLEKTIVNE OBLIKE DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

1. Splošno o delavskih predstavništvih v podjetju

V odločanje o vprašanjih, ki so skupnega pomena za zaposlene in podjetje kot celoto, se zaposleni vključujejo preko svojih voljenih predstavništev, ki jih imenujemo tudi kolektivne (predstavniške) oblike delavskega soupravljanja. Naš zakon neposredno ureja tri takšne oblike oziroma delavska predstavništva, in sicer:

1. **svet delavcev**
2. **predstavniki delavcev v nadzornem svetu in**
3. **delavski direktor (predstavnik delavcev v upravi družbe).**



ORGANI UPRAVLJANJA

I. SKUPŠČINA DELNIČARJEV
a) Sestavljajo jo vsi delničarji, sestaja pa se praviloma le enkrat do dvakrat letno.
b) Odloča predvsem o najpomembnejših poslovnih vprašanjih, kot so:
- letno poročilo uprave in delitev dobička
- imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta
- statusne spremembe družbe.

II. NADZORNI SVET
a) Sestavljajo ga najmanj trije člani (točno število določa statut družbe), ki jih imenuje skupščina družbe, plus določeno število predstavnikov delavcev, ki jih imenuje svet delavcev.
b) Je izjemno pomemben organ družbe, ki nadzoruje vodenje družbe, in je v tem pristojen tudi za imenovanje in razreševanje članov uprave družbe (direktorjev).

III. UPRAVA DRUŽBE
a) Člani uprave družbe so direktorji (tehnični, finančni, komercialni, kadrovski itd.), s statutom pa se lahko določi tudi individualna uprava.
b) Uprava zastopa in predstavlja družbo ter med poslovnim letom v celoti in samostojno opravlja vse naloge v zvezi s tekočim vodenjem poslov (poslovodstvo).
c) Delo uprave je pod neposredno in stalno kontrolo nadzornega sveta.

DELAVSKA PREDSTAVNIŠTVA

I. SVET DELAVCEV
a) Oblikuje se v družbah z več kot 20 delavci, v manjših pa njegovo funkcijo opravlja delavski zaupnik kot posameznik.
b) Številčna sestava je odvisna od števila zaposlenih delavcev, člane sveta pa volijo vsi delavci na neposrednih in tajnih volitvah.
c) Glede pristojnosti so v zakonu točno določene zadeve, o katerih mora biti svet delavcev samo OBVEŠČEN, glede katerih obstaja obveznost vodstva za SKUPNO POSVETOVANJE s svetom delavcev, o katerih svet delavcev enakopravno SOODLOČA OZIROMA DAJE SOGLASJE, in zadeve, glede katerih ima svet delavcev celo pravico ZAČASNEGA ZADRŽANJA IZVRŠITVE ODLOČITVE.

II. PREDSTAVNIŠTVO DELAVCEV V NADZORNEM SVETU
a) Svet delavcev imenuje določeno število predstavnikov (najmanj tretjino v manjših in najmanj polovico v večjih družbah z več kot 100 zaposlenimi) v nadzorni svet, kot enega najpomembnejših organov družbe.
b) Predstavniki delavcev so popolnoma enakopravni člani nadzornega sveta in pri odločanju tega organa zastopajo interese delavcev.

III. DELAVSKI DIREKTOR
a) Delavski direktor se mora imenovati v družbah z več kot 500 zaposlenimi, če je tako dogovorjeno, pa lahko tudi v manjših.
b) Delavskega direktorja predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet družbe.
c) Delavski direktor je enakopraven član uprave družbe (poslovodstva) in pri sprejemanju odločitev zastopa in predstavlja interese delevcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Pripomniti pa velja, da je mogoče s participacijskim dogovorom dodatno urediti tudi še

drugačne oblike kolektivnega vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetja, o čemer smo že govorili. V poštev pridejo zlasti različni dvo ali večpartitno sestavljeni organi in delovna telesa (npr. komite oziroma odbor za delovne razmere in varstvo pri delu ipd.), v večjih podjetjih t. i. obratni sveti kot podoblika centralnega sveta delavcev in podobno. Posebej pomembna pa je ta možnost v tistih podjetjih, ki niso organizirana kot delniške družbe in zato ni mogoče v »čisti obliki« uveljaviti predstavništva delavcev v nadzornih svetih in delavskega direktorja, in je iz teh razlogov smiselno oblikovati kako analogno, razmeram prilagojeno obliko delavskih predstavništev v tistih organih, ki pač v družbi obstajajo (ne glede na to kako se imenujejo).

Slika: *Grafični prikaz soupravljalske sheme delniške družbe*

Tabela: *(So)upravljalska shema delniške družbe*

2. Svet delavcev

2.1. Svet delavcev kot osrednje delavsko predstavništvo

Osrednje mesto v sistemu delavskih predstavništev ima svet delavcev, in sicer iz dveh razlogov. Prvič zato, ker mu že zakon sam zagotavlja pomembne participacijske pristojnosti, ki jih bomo natančneje predstavili v nadaljevanju. Drugič pa zato, ker so samo člani sveta delavcev izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah v kolektivu, medtem ko so člani nadzornega sveta izvoljeni posredno (izvoli jih svet delavcev), delavskega direktorja pa imenuje (spet na predlog sveta delavcev) pristojni organ lastnikov družbe, to je nadzorni svet oziroma subsidiarno skupščina. **Svet delavcev ima torej odločilno vlogo pri izvolitvi oziroma imenovanju vseh drugih delavskih predstavnikov v podjetju.**

Organ, ki je pristojen za izvolitev oziroma imenovanje, je seveda pristojen tudi za odpoklic oziroma razrešitev. Svet delavcev ima zato pravico odpoklicati predstavnike delavcev v nadzornem svetu in izreči nezaupnico delavskemu direktorju, na podlagi katere mora pristojni organ lastnikov le-tega načeloma razrešiti. Svet delavcev ima torej do drugih delavskih predstavništev tudi **nadzorno funkcijo,** ki jo izvaja preko inštituta odpoklica oziroma nezaupnice.

Odpoklic in nezaupnica sta sankciji za odgovornost. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor so torej za svoje delo odgovorni svetu delavcev. To pa pomeni, da so dolžni pri svojem delu spoštovati usmeritve in stališča sveta delavcev. Svet delavcev ima torej do drugih delavskih predstavništev tudi **usmerjevalno funkcijo.** To je tudi razumljivo, kajti predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor formalno nimajo druge "baze", od katere bi dobivali usmeritve za svoje delo in ki bi ji bili odgovorni. Njihova "baza" je svet delavcev. Zakon sicer ne določa t. i. **imperativnega mandata** predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja, ker bi to v osnovi onemogočilo nujno usklajevanje interesov znotraj omenjenih organov. Svet delavcev pa ima seveda pravico sprejemati usmeritve, stališča, mnenja ter predloge in pobude o vseh vprašanjih iz delokroga članov nadzornega sveta in delavskega direktorja. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor seveda lahko ravnajo in odločajo tudi v nasprotju s sklepi sveta delavcev. Njihova ravnanja in odločitve zato niso neveljavne ali nezakonite, vendar pa s tem vsekakor tvegajo, da bodo odpoklicani oziroma razrešeni.

Da bi svet delavcev lahko učinkovito uresničeval svojo usmerjevalno in nadzorno funkcijo do delavskih predstavnikov v nadzornem svetu in do delavskega direktorja je treba **z ustreznimi poslovniškimi določili zagotoviti čim tesnejšo medsebojno povezavo delavskih predstavništev.** V tem smislu bi veljalo s poslovnikom določiti zlasti naslednje:

a)

Delavski predstavniki v organih podjetja so za svoje delo odgovorni svetu delavcev, ki jih lahko tudi odpokliče oziroma jim izreče nezaupnico.

b)

Delavski predstavniki v organih podjetja so se dolžni na podlagi vabila redno udeleževati sej sveta delavcev in sodelovati pri njegovem delu in odločanju. V organih podjetja so dolžni zastopati stališča in usmeritve sveta delavcev.

c)

Člani nadzornega sveta so dolžni najmanj pred vsako sejo nadzornega sveta zahtevati sklic seje sveta delavcev zaradi oblikovanja stališč in usmeritev za svoje delo ter po vsaki seji nadzornega sveta poročati svetu delavcev.

d)

Delavski direktor je dolžan redno, praviloma na vsaki seji, obveščati svet delavcev o svojem delu in o delu uprave podjetja. Glede vseh pomembnejših vprašanj, o katerih bo odločala uprava, je delavski direktor dolžan pravočasno zahtevati stališča sveta delavcev in usmeritve za svoje delo. Vsaj enkrat do dvakrat letno je dolžan svetu delavcev tudi pisno poročati o svojem delu.

e)

Svet delavcev mora razpravljati o delu delavskih predstavnikov v organih podjetja ter odločati o morebitnem odpoklicu ali nezaupnici, če to zahteva reprezentativni sindikat ali določeno število delavcev, kakršno velja tudi za kandidiranje.

Na podlagi povedanega torej lahko rečemo, da ves sistem delavskih predstavništev v podjetju temelji na svetu delavcev kot neposrednem in osrednjem delavskem predstavništvu.

2.2. Participacijske pristojnosti in načini vključevanja sveta delavcev v upravljanje

2.2.1. Splošno

Participacijske pristojnosti sveta delavcev so urejene v določbah od 89. do 98. člena ZSDU. V teh določbah zakon v bistvu ureja štiri vrste takšnih pristojnosti, in sicer tako, da določa vprašanja oziroma zadeve:

- o katerih mora biti svet delavcev samo **obveščen;**
- o katerih mora delodajalec oziroma vodstvo podjetja zahtevati **skupno posvetovanje** s svetom delavcev;
- glede katerih ima svet delavcev **pravico enakopravno soodločati** tako, da je za veljavnost odločitve potrebno njegovo soglasje;

- glede katerih ima svet delavcev **pravico začasnega zadržanja odločitve delodajalca.**

Poleg zgoraj navedenih pa je silno pomemben še peti način vključevanja sveta delavcev v poslovno odločanje, ki je v zakonu zgolj mimogrede omenjen v drugi alinei 87. člena ZSDU in zato v delovanju svetov delavcev žal tudi pogosto spregledan. Gre za t. i. **samoiniciativno ali proaktivno delovanje sveta delavcev**, ko svet delavcev na lastno iniciativo (kot pravi zakon) »predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«. V nadaljevanju bomo zato tovrstnemu delovanju sveta delavcev posvetili še posebno pozornost.

Ponovno velja opozoriti, da je mogoče s t. i. participacijskim dogovorom v posameznem podjetju še **dodatno okrepiti participacijski položaj in povečati participacijske pristojnosti sveta delavcev**. To je mogoče na več načinov, o katerih bomo podrobneje spregovorili v poglavju o avtonomni pravni ureditvi delavske participacije.

2.2.2. Pravica sveta delavcev do obveščenosti

Pravica sveta delavcev do obveščenosti (in hkrati seveda dolžnost delodajalca obveščati svet delavcev) je zapisana v določbah 89. in 90. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

Čeprav nekako velja, da je pravica in dolžnost obveščanja sveta delavcev najnižja stopnja participativnosti, gre pri tem za izjemno pomembno vprašanje, ki ga seveda ne kaže niti približno podcenjevati ali mu pripisovati drugoten pomen. Čim bolj celovita in popolna obveščenost sveta delavcev o poslovnem dogajanju v podjetju je silno pomembna predvsem iz treh razlogov:

1.

Povsem samoumevno je, da se svet delavcev ne more kreativno vključiti v proces upravljanja podjetja, če nima na razpolago dovolj informacij o tem, kaj se na različnih področjih dela in poslovanja v podjetju sploh dogaja. **Celovite informacije so torej pogoj za to, da svet delavcev sploh lahko o čemerkoli odloča in soodloča**. S tega vidika je informacijska blokada zagotovo najučinkovitejši način tudi za "soupravljalsko blokado" sveta delavcev s strani vodstva, ki bi to želelo. Prav je, da se svet delavcev tega dejstva zaveda in vprašanju lastne obveščenosti namenja ustrezno pozornost.

2.

Stanje slabe obveščenosti zaposlenih in njihovih predstavništev v podjetju predstavlja najugodnejšo podlago za **širjenje raznoraznih dezinformacij, negotovosti, malodušja itd.**, kar lahko izjemno neugodno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Zato bi vsako pametno vodstvo moralo izvajati ustrezno informiranje v obravnavanem smislu, ne da bi ga moral svet delavcev v to posebej siliti.

3.

Iz določbe 90. člena ZSDU jasno izhaja, da obveščanje sveta delavcev ni samo sebi namen. Določeno je namreč, da mora delodajalec o nekaterih pomembnih upravljalskih vprašanjih svet delavcev obveščati **pred sprejemom dokončne odločitve**. Gre konkretno za naslednje odločitve: sprememba dejavnosti, zmanjšanje gospodarske dejavnosti,

spremembe v organizaciji proizvodnje, spremembe tehnologije, letni obračun in letno poročilo ter druga vprašanja, določena s participacijskim dogovorom.

Izrecna dolžnost obveščanja pred sprejetjem dokončne odločitve seveda pomeni, da je že zakonodajalec izhajal iz podmene, da svet delavcev ne bo le pasivni sprejemnik določenih informacij zaradi njih samih, ampak se bo na podlagi teh informacij tudi aktivno vključil v dogajanje. Naloga sveta delavcev je torej, da vsako izmed zgoraj navedenih informacij temeljito pretehta predvsem z vidika interesov zaposlenih (kaj bi sprejem določene odločitve

DODATNI PROTOKOL K EVROPSKI SOCIALNI LISTINI

2. člen

Pravica do obveščanja in posvetovanja

1.

Da bi zagotovilo učinkovito pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v okviru podjetja, se pogodbene stranke zavezujejo, da bodo sprejele in spodbujale ukrepe, ki bodo delavcem ali njihovim predstavnikom, v skladu z državno zakonodajo in postopki, omogočali:

a) da so obveščeni redno ali ob primernem času ter na razumljiv način o gospodarskem in finančnem položaju podjetja, v katerem delajo, z omejitvijo, da so določeni podatki, katerih razkritje bi lahko škodovalo podjetju, lahko nedostopni ali določeni kot zaupni;

b) da se pravočasno z njimi posvetuje v zvezi s predlaganimi sklepi, ki bi lahko znatno škodovali interesom delavcev, še posebej v zvezi s tistimi sklepi, ki bi lahko pomembno vplivali na položaj zaposlovanja v podjetju.

2.

Pogodbene stranke lahko iz področja uporabe prvega odstavka tega člena izločijo tista podjetja, ki zaposlujejo manj kot določeno število delavcev, ki ga določi državna zakonodaja ali praksa.

pomenil za zaposlene) ter poskuša z ustreznim mnenjem, pripombo, predlogom ali pobudo ustrezno vplivati na končno odločitev. Vplivanje na sprejemanje upravljalskih odločitev v podjetju tako, da bodo pri njih upoštevani tudi interesi zaposlenih, je ne nazadnje tudi temeljna funkcija in poslanstvo sveta delavcev v podjetju.

Naj v zvezi s povedanim posebej opozorimo tudi na določbo 2. odstavka 89. člena ZSDU, ki dodatno podkrepljuje pravico sveta delavcev do obveščenosti, vendar jo večina svetov delavcev v praksi skorajda ne izkorišča.

Poleg skrbi za dosledno izvajanje dolžnosti obveščanja s strani vodstva pa mora svet delavcev posebno pozornost nameniti kvaliteti takšnega obveščanja. V ta okvir sodijo zlasti vprašanja ustnega ali pisnega informiranja (načeloma naj bi bile informacije s strani vodilnih delavcev podane ustno na seji sveta delavcev zaradi možnosti takojšnjega razčiščevanja morebitnih nejasnosti ter usklajevanja stališč, v zahtevnejših zadevah pa je potrebno tudi predhodno pisno gradivo), primernost gradiv z vidika popolnosti, pravočasnosti in razumljivosti informacij, morebitnih vnaprej dogovorjenih obrazcev za periodično posredovanje določenih vrst informacij (kot primer glej Obrazec informacijskih kazalnikov) itd.

Vprašanja za interno analizo stanja in načrtovanje izboljšav:

1. Ali svet delavcev dobiva s strani vodstva podjetja informacije, ki so naštete v 89. členu ZSDU? Katere da in katerih ne?

2. Ali so s participacijskim dogovorom tudi natančneje razdelane posamezne zadeve iz 89. člena ZSDU oziroma določena tudi dodatna vprašanja, o katerih obstoji dolžnost informiranja sveta delavcev?

3. Ali vodstvo posreduje dolžne informacije na lastno pobudo, ali mora svet delavcev za posamezne informacije posebej prositi oziroma jih zahtevati?

4. Ali se pojavljajo težave v zvezi z interpretacijo 89. člena ZSDU glede vprašanja katere konkretne zadeve spadajo v dolžnost obveščanja in katere ne? Navedite konkretne primere, v katerih so se pojavile tovrstne dileme!

5. Ali vodstvo samoiniciativno posreduje svetu delavcev tudi druge poslovne informacije, čeprav niso izrecno navedene v zakonu ali participacijskem dogovoru?

6. Ali je svet delavcev že kdaj zahteval tudi druge informacije (izven 89. člena ZSDU) ali vpogled v dokumentacijo v smislu določbe 2. odstavka 89. člena ZSDU?

7. Ali ste s participacijskim ali drugim dogovorom z upravo precizirali ureditev vprašanja:

- *rokov za posredovanje posameznih kategorij informacij iz 89. člena ZSDU svetu delavcev (katere mesečno, katere četrtletno, polletno, letno, občasno itd.);*
- *rokov za izvedbo predhodnega obveščanja v smislu določbe 90. člena ZSDU (npr. vsaj 8 dni pred sprejetjem odločitve);*
- *rokov za posredovanje predhodnih pisnih gradiv?*

8. Ali ste v podjetju uvedli prakso posebnih "letnih poročil za zaposlene"?

9. Kakšne oblike informiranja sveta delavcev s strani vodstva so uveljavljene v vaši praksi:

- *pisno*

Obrazec: *Utroša M., Industrijska demokracija št. 6-7/97*

- *ustno*
- *kombinirano?*

Analizirajte prednosti in slabosti posameznih navedenih oblik informiranja!

10. Kdo in kako redno se s strani vodstva udeležuje sej sveta delavcev zaradi posredovanja dolžnih informacij?

11. Kakšna je kvaliteta oziroma primernost pisnih gradiv, ki jih vodstvo posreduje svetu delavcev (obseg, razumljivost, popolnost, relevantnost informacij)? Ali so gradiva pripravljena posebej za svet delavcev?

12. Kako se svet delavcev pripravi na "informativno sejo v primerih, ko mu je že predhodno posredovano ustrezno gradivo (predhodna obravnava gradiva na pristojnem odboru, angažiranje zunanjih strokovnjakov za strokovno pripravo stališč, mnenj in predlogov itd.)?

13. Kako dosledno se v vaši praksi uresničuje določba 90. člena ZSDU, ki zahteva posredovanje določenih vrst informacij svetu delavcev pred sprejetjem posamezne poslovne odločitve in kaže na to, da naj informiranje sveta delavcev ne bi bilo samo sebi namen?

14. Kako svet delavcev reagira na podlagi dobljenih informacij:

a) jih sprejme na znanje in se s tem zadovolji,

b) temeljito prouči vsako dobljeno informacijo z vidika interesov zaposlenih, po potrebi zahteva dopolnilne informacije in v zvezi z vsako informacijo oblikuje tudi

c) svoje nedvoumno stališče (pripomba, predlog, mnenje, zahteva)?

15. Kako svet delavcev skrbi za to, da vse pomembnejše informacije, ki jih obravnava svet delavcev, dobijo tudi zaposleni oziroma za t. i. informiranost kolektiva:

a) uporablja svoj lastni sistem informiranja (neposredni kontakti članov sveta z bazo, poseben informativni bilten sveta, redno in ad hoc sklicevanje zbora delavcev ipd.);

b) zahteva, da vodstvo samo na ustrezen način (glasilo podjetja, zbor delavcev ipd.) samo in neposredno informira poleg sveta delavcev tudi celoten kolektiv?

16. Ali in v kolikšni meri je svet delavcev informiran o pomembnih poslovnih vprašanjih tudi s strani predstavnikov delavcev v nadzornih svetih in delavskega direktorja?

17. Ali ste se z vodstvom uspeli dogovoriti za redno periodično informiranje sveta delavcev o nekaterih ključnih podatkih na podlagi t. i. standardiziranega obrazca informacijskih kazalnikov, ki omogoča njihovo medsebojno primerljivost po posameznih obdobjih? (Opomba: obrazec informacijskih kazalnikov naj vsebuje kazalnike nekaterih za svet delavcev najbolj zanimivih podatkov, kot npr. stanje zaposlenosti, število nadur, fluktuacije, bolezenskih odsotnosti, nesreč pri delu, števila izobraževalnih ur na zaposlenega, gibanje izobrazbene strukture itd.)

18. Katere slabosti in nedoslednosti pri praktičnem uresničevanju dolžnosti obveščanja sveta delavcev in kolektiva s strani vodstva ugotavljate na podlagi gornjega opomnika v vašem podjetju in kaj ste že oziroma še nameravate kot svet delavcev ukreniti za izboljšanje stanja?

2.2.3. Skupno posvetovanje z vodstvom podjetja

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in vodstvom podjetja kot enega najpomembnejših participacijskih načinov zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ureja v določbah 91. do 94. člena. Glavne značilnosti zakonske ureditve skupnega posvetovanja bi lahko strnili v naslednjih točkah:

1. Zakon določa obveznost skupnega posvetovanja le glede t. i. kadrovskih in socialnih vprašanj, ki jih sicer taksativno našteva v 93. in 94. členu.

2. Skupno posvetovanje zakon tretira kot dolžnost delodajalca.

3. Skupno posvetovanje mora biti napovedano in izvedeno pravočasno (izvedba 15 dni, potrebne informacije pa celo 30 dni pred sprejemom odločitve) tako, da je svetu delavcev dejansko zagotovljena možnost vplivanja na bodočo odločitev.

4. Zakon nalaga delodajalcu obvezno posredovanje gradiva (opomba: zakon uporablja pojem "potrebne informacije").

5. Končni cilj skupnega posvetovanja naj bi bila po možnosti "uskladitev stališč", za katerega si je dolžan skladno z določbo 92. člena ZSDU delodajalec prizadevati.

Razvijanje metode skupnih posvetov med svetom delavcev in vodstvom podjetja je zagotovo najprimernejši način za vzpostavljanje pravih participativnih razmerij v podjetju. Po vsej verjetnosti se bo izkazal tudi za **najbolj učinkovitega**, kajti ideja soupravljanja temelji na predpostavki, da vsi udeleženci poslovnega procesa (lastniki, menedžerji in zaposleni) zasledujejo isti cilj.To pa je večja poslovna uspešnost podjetja, kajti le v okviru poslovno uspešnega podjetja lahko vsak izmed njih ustrezno realizira svoje specifične interese. Zato je verjetno stalno posvetovanje in usklajevanje teh interesov edina zares primerna metoda takšnega sodelovanja, kajti s pravimi argumenti bo svet delavcev (če ima seveda opravka s pametnim vodstvom) lahko dosegel bistveno več kot pa z morebitnimi pravnimi postopki.

Na prvi pogled se zdi, da sta z vidika delavcev inštitut "soglasja" ter "pravica veta" veliko močnejši participacijski orodji. Vendar pa je treba vedeti, da bo morala biti uporaba teh pravnih instrumentov v praksi bolj izjema kot pravilo. Veliko pomembneje in bolj zdravo je, če bo o posameznih vprašanjih med partnerjema (vodstvo podjetja in svet delavcev) dosežen konsenz na podlagi skupnega posvetovanja, kot pa, če se bodo morebitna razhajanja v interesih reševala pred arbitražami in sodišči. Seveda pa je za praktično uveljavitev takšnega konsenzualnega sprejemanja odločitev v podjetju vedno potrebna resnična pripravljenost in dobra volja z obeh strani.

V podjetju z visoko participacijsko kulturo bo torej skupno posvetovanje med vodstvom in svetom delavcev predstavljalo prevladujoč način kolektivnega vključevanja zaposlenih v poslovanje podjetja. Vsekakor bi bilo glede tega priporočljivo v podjetjih, kjer imajo resen namen uveljaviti pravi participativni način upravljanja, uvesti dvoje:

a) dogovoriti se za redne skupne seje vodstva in sveta delavcev vsaj enkrat mesečno, kar tudi zakon že izrecno sugerira v določbi 86. člena;

b) skupno posvetovanje razširiti tudi na vsa druga poslovna vprašanja (ne samo kadrovske in statusne zadeve), ki posredno ali neposredno zadevajo interese zaposlenih.

Vprašanj, o katerih bi se morali sveti delavcev in vodstva podjetij čim bolj široko, poglobljeno in permanentno pogovarjati, namreč v sodobnem podjetju zanesljivo ne bo nikoli zmanjkalo!

Vprašanja za interno analizo stanja in načrtovanje izboljšav:

1. Ali vodstvo podjetja dosledno spoštuje svojo zakonsko dolžnost, da zahteva skupno posvetovanje (1. odst. 91. člena ZSDU) s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj, določenih v 93. in 94. členu ZSDU?

2. Ali ste s participacijskim dogovorom uspeli dodatno določiti kot predmet obveznega skupnega posvetovanja tudi druga vprašanja (poleg tistih, ki jih določa ZSDU) in s tem okrepiti participativno vlogo sveta delavcev v podjetju?

3. Ali se pojavljajo dileme v zvezi z interpretacijo zakonskih določb glede tega, katera vprašanja morajo biti predmet obveznega skupnega posvetovanja? Evidentirajte konkretne primere!

4. Ali imate dogovorjeno možnost, da se lahko obvezno skupno posvetovanje skliče tudi na zahtevo sveta delavcev in v katerih primerih?

5. Kolikokrat letno se v povprečju sestajata vodstvo in svet delavcev na skupnih posvetovanjih?

6. Ali ste v vašem podjetju sposobni realizirati napotilo določbe 86. člena ZSDU, po kateri naj bi se svet delavcev in vodstvo praviloma sestajala enkrat mesečno? Če ne, v čem je razlog?

7. Kdo formalno sklicuje skupne posvete (predsednik sveta delavcev, direktor, izmenično ali oba skupaj)?

8. Ali se predsednik sveta delavcev in direktor (predsednik uprave) pred sklicem sestaneta zaradi vsebinske priprave skupnega posvetovanja (dogovor o dnevnem redu, vsebina in način priprave ter posredovanja gradiv, morebitno povabilo zunanjim strokovnjakom k udeležbi itd.)?

9. Kako dosledno svet delavcev vztraja na spoštovanju rokov, določenih v 2. odst. 91. člena ZSDU (gradivo s potrebnimi informacijami - najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve; skupni posvet - najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve)?

10. Ali se skupnih sej udeležuje celotno vodstvo, ali le njegovi predstavniki?

11. Ali in kako se svet delavcev predhodno temeljito pripravi na skupno posvetovanje (angažiranje pristojnih odborov in po potrebi zunanjih strokovnjakov za oblikovanje stališč, predhodna posvetovanja članov sveta delavcev z delavci, sklic pripravljalne seje sveta delavcev itd.)?

12. Kakšna je po vaši oceni dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih v okviru skupnih posvetovanj z vodstvom: (Opomba: kolikšen del pripomb in zahtev sveta delavcev vodstvo dejansko upošteva pri svoji končni odločitvi).

a) zelo zadovoljiva

b) zadovoljiva

c) nezadovoljiva?

13. Če niste povsem zadovoljni z "izkupičkom" sveta delavcev glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih, v čem je po vašem mnenju glavni razlog:

a) apriorna nepripravljenost vodstva za resnejše upoštevanje interesov delavcev, izraženih preko sveta delavcev;

b) slaba predhodna pripravljenost sveta delavcev na argumentirano zagovarjanje lastnih stališč;

c) neusposobljenost članov sveta delavcev za učinkovito poslovno komuniciranje;

d) drugo?

14. Katere slabosti in nedoslednosti pri praktičnem uresničevanju skupnih posvetovanj z vodstvom v vašem podjetju ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kaj ste že oziroma še nameravate kot svet delavcev ukreniti za izboljšanje stanja?

2.2.4. Soodločanje sveta delavcev

Soodločanje imenujemo tisto (najvišjo) stopnjo participativnosti, pri kateri delodajalec ne sme sprejeti odločitve, če zanjo ni dobil poprejšnjega soglasja sveta delavcev. ZSDU ureja soodločanje sveta delavcev v določbah 95. do 97. člena ZSDU, iz katerih so razvidne tako zadeve oziroma vprašanja, ki so predmet soodločanja s soglasjem, kakor tudi osnovna pravila za izvajanje sistema soodločanja s soglasjem sveta delavcev.

Temeljni problem zakonske ureditve soodločanja pa je v tem, da ne rešuje dovolj jasno vprašanja: **kako v primeru, da svet delavcev zavrne soglasje k predlagani odločitvi delodajalca, vendarle priti do nekakšne odločitve?**

Če zakon (97. člen ZSDU) razlagamo strogo gramatikalno, se vse skupaj konča s tem, da delodajalec v takšnem primeru pač ne sme sprejeti določene odločitve in konec. V praksi stvar seveda ne bo tako preprosta, kajti v večini primerov bo šlo za vprašanja, ki jih bo treba tako ali drugače rešiti.

V takšnih primerih je na voljo več možnih pristopov, zlasti pa trije:

1.

Čeprav zakon tega izrecno ne določa, ima delodajalec na podlagi načelne določbe 1. odstavka 99. člena možnost zahtevati, da spor razreši **arbitraža**. Ta varianta pa ni najboljša.

Arbitraža je namreč praviloma pristojna reševati le t. i. **pravne**, ne pa tudi t. i. **interesnih sporov**. To pomeni, da bo v vseh primerih, ko bo sporno razmerje imelo naravo interesnega spora, arbitraža lahko o sporu meritorno odločila le pod pogojem, če se bo s tem v naprej strinjal tudi svet delavcev. Pripomniti velja, da je večina vprašanj iz 1. odstavka 95. člena ZSDU takšne narave, da morebitno nesoglasje med svetom delavcev in delodajalcem pomeni **interesni spor**.

Gornje stališče, ki ga zastopajo nekateri naši najvidnejši pravniki, bi utegnilo biti nekoliko sporno le v luči določbe 1. odst. 104. člena ZSDU. To določbo bi bilo namreč mogoče tolmačiti tudi tako, da že zakon določa pristojnost arbitraže tudi za odločanje v interesnih sporih.

2.

Delodajalec lahko predlog prvotne odločitve umakne in **pripravi nov spremenjen predlog**, ki ga ponovno predloži v soglasje svetu delavcev. Ta varianta je seveda smiselna le, če delodajalec pri novem predlogu vsaj deloma upošteva pomisleke, zaradi katerih je svet delavcev soglasje k predlogu prvotne odločitve zavrnil. To pa je spet mogoče le, če je svet delavcev svojo pisno zavrnitev soglasja tudi ustrezno obrazložil, kar bi bilo smiselno s participacijskim dogovorom posebej opredeliti. Zakon namreč tega, razen v primerih iz 96. člena, posebej ne zahteva.

3.

S participacijskim dogovorom na nivoju podjetja je mogoče za takšne primere vnaprej urediti poseben postopek usklajevanja med delodajalcem in svetom delavcev. Možnosti v tem pogledu je več.

Kot prvo je možno (po nemškem vzorcu) oblikovati posebno komisijo za poravnavo, ki je lahko stalna ali "ad hoc", in ji vnaprej priznati pristojnosti za reševanje interesnih sporov med svetom delavcev in delodajalcem. Še boljše je morda v tem smislu pooblastiti kar notranjo arbitražo. V tem primeru bi lahko govorili o **konciliaciji (pomirjevanju)**.

Kot drugo je mogoče dogovoriti ustrezen postopek po načelih **mediacije (posredovanja).** Nemški zakon o ureditvi podjetja (Betriebverfassungsgesetz) naprimer v zvezi s t. i. socialnim planom predvideva možnost posredovanja Pokrajinskega urada za delo v sporu.

Ne nazadnje pa je mogoče ustrezno naknadno **uskladitev** o sporni odločitvi doseči tudi po postopku **klasičnih pogajanj** med svetom delavcev in delodajalcem.

V praksi je torej možnih več različnih načinov reševanja morebitnih nesoglasij o vprašanjih iz 95. člena ZSDU. V vsakem primeru pa bi v izogib takšnim ali drugačnim sporom veljalo posebej priporočiti, da se delodajalec pri pridobivanju potrebnega soglasja sveta delavcev k posameznim odločitvam posluži procedure, ki je sicer predvidena za t. i. "**skupno posvetovanje**" (91. in 92. člen ZSDU). To poleg pravočasnega posredovanja potrebnih informacij sveta delavcev predvsem predpostavlja tudi osebno prisotnost predlagatelja na seji sveta delavcev in ustno obrazložitev predlaganega sklepa. Morebitna nerazumevanja in nestrinjanja, ki bi utegnila pripeljati do uradne zavrnitve soglasja sveta delavcev k predlogu sklepa ter kasnejših sporov v zgoraj obravnavanem smislu, bo v mnogih primerih mogoče na ta način odpraviti že na sami seji. Do zapletov namreč pogosto pride le zato, ker je komuniciranje med vodstvom podjetja in svetom delavcev zgolj pisno in pretirano birokratsko. To pa seveda tudi ni v duhu dejanskega razvijanja ideje participacije.

Vprašanja za interno analizo stanja in načrtovanje izboljšav:

1. Ali vodstvo podjetja dosledno daje v soglasje svetu delavcev vse predloge odločitev o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU? Če ne, ugotovite najpogostejše primere kršitev te dolžnosti in jih evidentirajte? Kako ste oziroma boste ukrepali?

2. Pri katerih vprašanjih v zvezi z interpretacijo določil 95. in 96. člena ZSDU se je v vaši praksi pojavila dilema, ali gre za dolžnost uprave iskati soglasje sveta delavcev za predlagano odločitev, ali ne?

3. Ali ste s participacijskim dogovorom dodatno razširili krog zadev, za katere je potrebno soglasje sveta delavcev poleg primerov, ki jih določa že zakon? Navedite konkretne primere!

4. Ali ste v vaši praksi morda že naleteli na poskuse izigravanja 8-urnega prekluzivnega roka za morebitno zavrnitev soglasja sveta delavcev na ta način, da je vodstvo posredovalo predlog svetu delavcev tik pred daljšimi prazniki ali dopusti in s tem objektivno onemogočilo pravočasen sklic seje ter ustrezno reakcijo sveta delavcev? Kako ste to rešili?

5. V kakšni obliki vodstvo običajno predloži svetu delavcev predlog posamezne odločitve v soglasje:

a) zgolj v pisni obliki,

b) predstavnik vodstva se tudi osebno udeleži seje sveta delavcev in predlog dodatno ustno obrazloži, s čemer je omogočeno, da se morebitne nejasnosti razčistijo in morebitna razhajanja uskladijo že na sami seji sveta delavcev v izogib nepotrebnim zapletom v primeru neupravičene odklonitve soglasja s strani sveta delavcev?

6. Kako se je razrešila situacija v primeru zavrnitve soglasja s strani sveta delavcev:

a) vodstvo je predlagano odločitev enostavno umaknilo in predloga ni več obnovilo;

b) vodstvo je upoštevalo pripombe sveta delavcev in ustrezno korigiralo predlog odločitve;

c) začel se je postopek pogajanja med vodstvom in svetom delavcev, v katerem je bila dogovorjena kompromisna rešitev;

d) bodisi s strani vodstva, bodisi s strani sveta delavcev je bil sprožen postopek za arbitražno reševanje spora?

7. Ali ste se že srečali s primeri, ko je bila določena odločitev vodstva podjetja realizirana kljub izrecni pisni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev? (Opomba: tovrstni primeri so zlasti pogosti v zvezi s sprejemanjem programov presežnih delavcev po 96. členu ZSDU, ko vodstvo samovoljno presodi, da je svet delavcev neupravičeno zavrnil soglasje, čeprav bi o tem lahko odločila šele arbitraža) Kako ste v teh primerih ukrepali kot svet delavcev (predlog sodniku za prekrške po določbi 18. točke 107. člena ZSDU, prijava inšpekciji za delo, arbitraža, drugo)?

8. Ali je svet delavcev v primeru zavrnitve soglasja svojo zavrnitev argumentiral in podal konstruktivne predloge za spremembe predlagane odločitve?

9. Katere slabosti in nedoslednosti pri uresničevanju sistema soodločanja sveta delavcev s soglasjem ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kaj ste že oziroma še nameravate kot svet delavcev ukreniti za izboljšanje stanja?

2.2.5. Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca

Omenjeno je že bilo, da lahko svet delavcev po 98. členu ZSDU s sklepom začasno zadrži odločitev delodajalca (vodstva podjetja):

- če delodajalec ne upošteva dolžnosti obveščanja sveta delavcev,
- če delodajalec ne spoštuje dolžnosti skupnega posvetovanja s svetom delavcev.

Tudi tu je logično, da je **sklep o zadržanju sprejet v pisni obliki in na ustrezen način posredovan vodstvu podjetja.** Smiselno bi bilo, da bi svet delavcev s takšnim sklepom seznanil tudi nadzorni svet.

V zvezi s t. i. začasnim zadržanjem odločitve je treba posebej opozoriti, da mora svet delavcev istočasno s sprejetjem takšnega sklepa **sprožiti tudi postopek za reševanje medsebojnega spora.** To pomeni arbitražni postopek, kasneje pa eventualno tudi postopek pred pristojnim sodiščem za delovne spore. Prav zato v tem primeru formalno ni mogoče govoriti o »pravici veta« v pravem pomenu besede, čeprav se ta izraz v praksi pogosto uporablja.

Delodajalec ne sme izvršiti zadržane odločitve vse do dokončne odločitve arbitraže.

Vprašanja za interno analizo stanja in načrtovanje izboljšav:

1. Navedite primere, ko je svet delavcev uporabil "pravico veta" po 98. členu ZSDU in ugotovite primere, ko tega ni storil, čeprav bi lahko! Kakšni so bili razlogi, zaradi katerih se svet delavcev ni odločil uporabiti omenjene zakonske pravice za zavarovanje svojih ostalih participacijskih pravic?

2. Ali se je že pojavil primer, da bi vodstvo ignoriralo sklep sveta delavcev o začasnem zadržanju odločitve in kako je svet delavcev v tem primeru ukrepal?

3. Ste hkrati z zadržanjem odločitve delodajalca sprožili tudi obvezen postopek pred arbitražo?

4. nalizirajte svoje izkušnje z ad hoc ali notranjo arbitražo ter pomanjkljivosti v arbitražnem postopku, ki ovirajo učinkovitejše reševanje arbitražnih sporov?

5. *Kakšni so vaši predlogi za morebitne dopolnitve zakona, ki urejajo pravico začasnega zadržanja odločitve delodajalca in arbitražnega reševanja sporov?*

2.2.6. Samoiniciativno (proaktivno) delovanje sveta delavcev

Zelo slab bo svet delavcev, ki bo svojo strategijo delovanja zastavil tako, da bo le čakal na iniciativo delodajalca (**reaktivno delovanje**). Res je sicer, da je po zakonu delodajalec dolžan obveščati svet delavcev (98. člen), zahtevati z njim skupno posvetovanje o statusnih in kadrovskih zadevah (91. do 94. člen ZSDU) ter predložiti mu določene odločitve v predhodno soglasje (95. do 97. člen ZSDU), vendar pa to ne pomeni, da je lahko svet delavcev povsem pasiven in je dovolj, če čaka na omenjene poteze delodajalca.

Bistvena kvaliteta sveta delavcev mora biti v tem, da deluje proaktivno (samoiniciativno), torej da sam in na lastno iniciativo sproža čim več pobud v imenu delavcev. Svet delavcev mora torej z ustreznimi metodami kontaktiranja s svojo "bazo" **stalno ugotavljati potrebe in interese zaposlenih na različnih področjih** in na tej podlagi sprožati vodstvu in drugim organom podjetja **različne pobude, predloge, zahteve, vprašanja, mnenja itd.** To pomeni,

da bi pravi svet delavcev moral delovati tako, da bi bil pravzaprav v večini primerov on (in ne vodstvo) pobudnik za organiziranje skupnih posvetov o različnih vprašanjih dela in življenja v podjetju. Le od takšnega »proaktivnega« sveta delavcev bodo lahko imeli ustrezno korist tako zaposleni kot tudi vodstvo podjetja.

Možnost ter oblike in načini t. i. samoiniciativnega (proaktivnega) delovanja sveta delavcev v ZSDU niso posebej obdelani, kar je pravzaprav škoda. Mnogi sveti delavcev namreč na ta vidik svojega delovanja zaenkrat žal sploh niso pozorni. Samoiniciativno delovanje sveta delavcev zakon omenja samo mimogrede, in sicer v 2. alinei 87. člena.

Vsekakor bi bilo zelo koristno, če bi zakon temu vidiku delovanja svetov delavcev posvetil večjo pozornost in v zvezi s tem predvsem uredil tudi nekatere dolžnosti delodajalca glede ravnanja s samoiniciativnimi pobudami sveta delavcev. Vendar pa ta pomanjkljivost zakona ne more biti izgovor svetom delavcev, ki ta vidik svojega delovanja neupravičeno zanemarjajo.

Svet delavcev, ki ne želi delovati le reaktivno, ampak proaktivno, pa mora vsekakor sprejeti tudi lasten **program dela**, s katerim določi:

cilje (katere potrebe in interese delavcev želi v določenem obdobju realizirati);

naloge, ki jih bo potrebno opraviti za dosego postavljenih ciljev;

roke za izvedbo posameznih nalog;

način izvedbe in nosilce posameznih nalog.

2.3. Program dela sveta delavcev

Kaj sploh sodi v področje dela sveta delavcev?

Preden se lotimo priprave programa si moramo najprej znati jasno odgovoriti na vprašanje **“Kaj naj svet delavcev v podjetju sploh počne oziroma kaj je pravzaprav njegova temeljna funkcija?** V zvezi s tem je treba torej točno vedeti:

a) v čem je pravo poslovno bistvo razvoja sistema delavske participacije v sodobnem podjetju;

b) v čem je razlika med sindikalizmom in soupravljanjem in kje potegniti ločnico med delovnima področjema obeh delavskih predstavništev v podjetju - sveta delavcev na eni ter sindikata(ov) na drugi strani.

Na tem mestu se seveda ni mogoče podrobneje spuščati v ta vprašanja, ki smo jih obširneje obravnavali že v prejšnjih poglavjih. Zato odgovor zapišimo le v enem stavku: **Za razliko od sindikata, ki v imenu delavcev ureja tržna delovna razmerja z delodajalcem, se svet delavcev v imenu zaposlenih kot enega ključnih udeležencev poslovnega procesa načeloma ukvarja izključno s poslovnimi odločitvami v podjetju!**

Gornja ugotovitev predstavlja tudi temeljno platformo za vsebinsko pripravo programa dela sveta delavcev.

Reaktivno in proaktivno delovanje sveta delavcev

Svet delavcev se torej v imenu zaposlenih vključuje v vse vidike poslovnega odločanja. Pri tem je seveda jasno, da svet delavcev ni nikakršna **"vzporedna uprava"** v podjetju, kajti za vodenje poslov je zadolžena uprava, svet delavcev pa se v poslovno odločanje le tako ali drugače vključuje.

Intenzivnost takšnega vključevanja sveta delavcev v sprejemanje poslovnih odločitev v podjetju je odvisna od različnih elementov kot npr.:

- kako močan je neposreden interes zaposlenih pri določeni problematiki,
- s kakšnim obsegom relevantnih informacij razpolaga,
- kakšen je domet znanja in poznavanja določene problematike pri članih sveta delavcev itd.

Zato se bo svet delavcev pri posameznih vprašanjih pač omejil le na to, da bo želel biti o njih le temeljito informiran in konzultiran z vidika varstva interesov zaposlenih (**reaktivno delovanje sveta delavcev),** pri drugih vprašanjih pa bo sam nastopil kot iniciator in predlagatelj konkretnih rešitev (**samoiniciativno oziroma proaktivno delovanje sveta delavcev**).

Tekoče in načrtovane naloge sveta delavcev

Načeloma velja, da je vključevanje sveta delavcev v odločanje reaktivno zlasti v tistih primerih, ki jih ureja zakon v določbah 89. do 98. člena kot pravice sveta delavcev do:

- obveščenosti,
- skupnega posvetovanja,
- soodločanja
- začasnega zadržanja odločitve delodajalca (t. i. »pravica veta« kot nekakšno varovalo prej omenjenih pravic).

Gre torej za t. i. **tekoče naloge sveta delavcev,** ki jih v načelu ni mogoče vnaprej planirati, v zvezi z njimi pa je potrebno v programu dela natančneje urediti le:

- ukrepe,
- aktivnosti in
- nosilce aktivnosti, s katerimi se zagotavlja, da bo svet delavcev tovrstne naloge tudi dejansko učinkovito izvajal.

Izrazito proaktivno pa mora biti delovanje sveta delavcev na tistih področjih, kjer razen splošnega interesa za večjo poslovno uspešnost podjetja obstaja tudi močnejši **"specifičen interes zaposlenih"**. Gre zlasti za široko področje t. i. "**kakovosti delovnega življenja"**, ki zajema zadovoljevanje najrazličnejših materialnih, societalnih in osebnostnih potreb zaposlenih v sferi dela (skupine potreb »imeti«, »biti« in »ljubiti«). Glede vprašanj, ki zadevajo kakovost delovnega življenja bo moral seveda svet delavcev svoje aktivnosti posebej načrtovati ("**načrtovane naloge"**) in v zvezi z njimi v programu svojega dela čim natančneje opredeliti:

- cilje, ki jih želi doseči,
- poti in načine ter aktivnosti za dosego postavljenih ciljev,
- nosilce posameznih aktivnosti
- stroške in roke za izvedbo teh aktivnosti.

Stalne in enkratne (ciljno zaključene) naloge

Tako imenovane načrtovane naloge se delijo še na:

- stalne naloge in
- enkratne (ciljno zaključene) naloge.

Med **stalne naloge** sodijo tiste permanentne in periodično ponavljajoče se naloge, ki po svoji naravi nimajo končnega cilja, z dosego katerega bi jih bilo mogoče zaključiti (npr. zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih). Enkratne pa so tiste naloge, ki imajo takšen končen cilj (npr. uvedba sistema "profit sharinga" v podjetju).

Delitev načrtovanih nalog na stalne in enkratne (ciljno zaključene) naloge je smiselna predvsem zato, ker je za opravljanje stalnih nalog priporočljivo oblikovati **posebne odbore sveta delavcev**. Tu se skriva tudi najenostavnejši odgovor na pogosto vprašanje, koliko in katere odbore naj bi imel svet delavcev.

Enkratne (ciljno zaključene) naloge pa je po drugi strani potrebno v programu dela **bistveno bolj precizno razdelati** v smislu natančnega definiranja vseh posameznih potrebnih aktivnosti ter rokov in nosilcev za njihovo izvedbo.

»Interni organizacijski načrt sveta delavcev«

Neobvezna, vsekakor pa zelo priporočljiva sestavina programa dela sveta delavcev je t. i. **interni organizacijski načrt**, v katerem se opredelijo organizacijski ukrepi za povečanje lastne učinkovitosti sveta delavcev, kot npr.:

- notranja razdelitev stalnih zadolžitev med člani sveta delavcev,
- oblikovanje odborov in njihove naloge,
- utrditev razmerij s sindikatom,
- razdelava internega sistema nagrajevanja neprofesionalnih članov v odvisnosti od dejanske aktivnosti posameznika,
- ureditev razmerij (medsebojnih pravic in obveznosti ter načina njihovega izvajanja) med svetom delavcev in delavskimi predstavniki v organih družbe (delavski direktor, predstavniki delavcev v nadzornem svetu) itd.

Način priprave programa sveta delavcev

Priprave programa sveta delavcev, ki je lahko **mandatni, letni, kvartalni** ali **mesečni**, se seveda ni mogoče lotiti kar "na pamet". Potrebna je uporaba različnih raziskovalnih metod (intervju, anketa, analiza strokovnih gradiv ipd.), s pomočjo katerih se analizira konkretna situacija v podjetju in ugotavljajo dejanske potrebe in interesi zaposlenih na posameznih področjih. Za začetek pa je vsekakor smiselno izvesti splošno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju (ustrezne metode obstajajo) in na tej podlagi usmeriti nadaljnje separatne analize.

2.4. Materialni pogoji za delo sveta delavcev

Ena najpomembnejših sestavin t. i. participacijskega dogovora je nedvomno ureditev materialnih in drugih pogojev za delo sveta delavcev. Čeprav je del te materije urejen že

neposredno v zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), se bo o mnogočem pomembnem treba šele dogovoriti v vsakem podjetju posebej.

Poseben dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju po 5. členu ZSDU, ki ga skleneta svet delavcev in pristojni organ posameznega podjetja (participacijski dogovor), je že z zakonom predviden kot akt, s katerim se natančneje uredijo tudi pogoji za delo sveta delavcev. Določbe o pogojih za delo sveta delavcev vsebuje ZSDU v glavnem v členih 61 do 67, v katerih v zvezi z obravnavano problematiko ureja zlasti naslednje:

a) Svet delavcev se praviloma sestaja v delovnem času, ob upoštevanju potreb delovnega procesa.

b) Podjetje mora zagotoviti članom sveta delavcev pravico do petih plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah sveta delavcev.

c) Če je seja sveta delavcev iz nujnih razlogov organizirana izven delovnega časa, se ta čas šteje in plača kot delovni čas.

d) Člani sveta delavcev imajo pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje z delavci in pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje.

e) Podjetje mora omogočiti določenemu številu članov sveta delavcev profesionalno ali polprofesionalno opravljanje funkcije. ZSDU v 64. členu glede tega določa, da:

- v podjetju s 50 do 100 delavci opravlja funkcijo s polovičnim delovnim časom en član, v podjetjih s 100 do 300 delavci pa dva člana sveta delavcev;
- v podjetjih z večjim številom delavcev opravlja svojo funkcijo določeno število članov profesionalno (s polnim delovnim časom), in sicer:
  - v podjetju s 300 do 600 delavci en član,
  - v podjetju s 600 do 1.000 delavci dva člana,
  - v večjih podjetjih pa na vsakih dodatnih 600 zaposlenih še po en član sveta delavcev.

f) Podjetje krije nujne stroške za delo sveta delavcev, najmanj pa stroške za:

- potrebne prostore za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev;
- materialna sredstva, ki jih svet uporablja (telefoni, pisalni stroji, pisarniški material in drugo);
- administrativno osebje za delo sveta delavcev.

Poleg nujnih stroškov pa podjetje skladno s participacijskim dogovorom zagotavlja tudi sredstva za kritje drugih stroškov delovanja sveta delavcev (zunanji strokovnjaki ipd.), s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga. O tem govori ZSDU v 2., 3. in 4. odst. 65. člena. Če se svet delavcev in delodajalec ne moreta dogovoriti glede teh sredstev, skladno z določbo 66. člena ZSDU lahko o spornem vprašanju odloča arbitraža.

Vse navedene materialne in druge pogoje za delovanje sveta delavcev torej zagotavlja že zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju neposredno. S participacijskim dogovorom na ravni posameznega podjetja pa je poleg preciziranja in prilagoditve teh določb konkretnim razmeram mogoče urediti tudi več pravic in ugodnosti v zvezi z delovanjem sveta delavcev, kot jih daje že zakon. Tako je mogoče določiti večje število plačanih ur za delo članov sveta delavcev, daljšo odsotnost z nadomestilom ali brez nadomestila plače zaradi izobraževanja,

večje število ur za posvetovanja z delavci ter druge ugodnosti. Priporočljivo bi se bilo posebej dogovoriti tudi o pogojih za delovanje odborov sveta delavcev, obveznosti sodelovanja povabljenih vodilnih delavcev na sejah sveta delavcev, možnosti uporabe storitev strokovnih služb podjetja za potrebe sveta delavcev in podobnem. Vse je torej prepuščeno kreativnosti in kooperativnosti obeh pogajalskih partnerjev.

2.5. Način delovanja sveta delavcev

Način dela sveta delavcev je zakonsko urejen v določilih od 55. do 61. člena ZSDU. V strnjeni obliki bi jih lahko povzeli takole:

a)

Delo sveta delavcev vodi predsednik sveta, ki svet delavcev tudi predstavlja in zastopa. Svet delavcev mora imenovati tudi namestnika predsednika, ki v njegovi odsotnosti opravlja vse njegove funkcije.

b)

Člani sveta delavcev ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne redno delo. Ta zakonska prepoved se seveda prvenstveno nanaša na poslovodstvo, pri tem pa so zajete vse raznovrstne možne oblike in načini (prikriti in neprikriti) oviranja oziroma onemogočanja dela članov sveta delavcev.

c)

Način dela sveta delavcev se podrobneje uredi s poslovnikom, pri čemer zakon le okvirno nakazuje vsebino poslovnika sveta delavcev. Dejansko bo treba s poslovnikom urediti tudi številna druga vprašanja, ki z zakonom niso posebej predvidena (ureditev odnosa med svetom delavcev in drugimi delavskimi predstavniki, sodelovanje s sindikati itd.).

d)

Svet delavcev lahko ustanovi odbore kot delovna telesa za:

- obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti,
- obravnavo vprašanj, pomembnih za posamezne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci ipd.),
- posamezne organizacijske enote.

Največ tretjina članov odborov je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev. O ustanovitvi odborov sveta delavcev, njihovi sestavi in pristojnostih je treba obvestiti organ upravljanja in direktorja družbe. Odbori sveta delavcev ne sprejemajo končnih odločitev v imenu sveta delavcev, ampak samo pripravljajo predloge za svet delavcev.

e)

Svet delavcev lahko na svoje seje povabi strokovnjake iz podjetja in izven njega, vodilno osebje, predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev. Ponovno velja opozoriti, da že zakon izhaja iz predpostavke, da bo svet delavcev lahko uspešno deloval le ob zagotovitvi ustrezne strokovne pomoči znotraj in izven podjetja.

2.6. Posvetovanje članov sveta delavcev z delavci in organiziranje osebnega izjavljanja delavcev

Člani sveta delavcev, in sicer to velja za vsakega člana posebej, so se dolžni pri svojem delu **redno posvetovati z delavci** tudi izven zasedanj zbora delavcev. Vsak član sveta delavcev je odgovoren, da svet pri sprejemanju svojih odločitev upošteva tudi stališča in interese organizacijske enote ali specifične skupine delavcev, ki jo v svetu zastopa. Vsak član sveta je odgovoren tudi za obveščanje teh delavcev o delu sveta in o stanju podjetja.

Za posvetovanje z delavci ima vsak član sveta delavcev že po zakonu pravico do treh plačanih ur mesečno. Vsak član sveta delavcev sam izbira najprimernejšo obliko in način teh posvetovanj. Če to ni v nasprotju z naravo delovnega procesa, ima vsak član sveta delavcev določen redni dnevni, tedenski ali vsaj mesečni termin za posvetovanje z delavci ("uradne ure"), o čemer se posebej dogovori s pooblaščenim delavcem. Če se posvetovanje članov sveta delavcev z delavci zaradi specifik delovnega procesa organizira izven delovnega časa, je treba s participacijskim dogovorom določiti, da se jim ta čas šteje in plača kot delovni čas.

Svet delavcev načeloma lahko o posameznih pomembnejših vprašanjih iz svoje pristojnosti v podjetju organizira tudi **referendum, podpisovanje posebnih izjav ali drugo obliko osebnega izjavljanja delavcev.** Če se za to odloči, potem mora izraženo voljo delavcev seveda tudi strogo spoštovati pri svojih odločitvah. Rezultati osebnega izjavljanja so za svet obvezujoči, če je za odločitev, pobudo ali predlog glasovala več kot polovica vseh delavcev podjetja.

2.7. Uresničevanje odgovornosti članov sveta delavcev

Člani sveta delavcev so za svoje delo odgovorni delavcem, ki so jih izvolili in jih lahko tudi odpokličejo. V ta namen bi bilo treba v poslovniku sveta posebej določiti, da je **svet delavcev dolžan najmanj enkrat letno o svojem delu poročati zboru delavcev.** Če le-ta z glasovanjem ne sprejme poročila sveta delavcev, je treba začeti s postopkom ugotavljanja odgovornosti članov sveta delavcev in njihov morebiten odpoklic. Posamezni člani sveta delavcev pa so dolžni poročati o svojem delu tudi **delavcem organizacijskih enot ali posebnim skupinam delavcev po 28. členu ZSDU,** katere v svetu zastopajo.

Pri tem je treba opozoriti, da se je sodna praksa postavila na stališče, da ni možen odpoklic sveta delavcev kot celote, ampak je možno odpoklicati le člane kot posameznike, razen v primeru, če so pri vseh nastopili razlogi za odpoklic. To pa so lahko le razlogi, ki se tičejo odnosa do funkcije izvoljenega člana sveta delavcev (Odločba Višjega delovnega in socialnega sodišča opr. št. Pdg 1015/98 – 3).

V tem smislu se za **odpoklic posameznega člana sveta delavcev uporablja določba 1. odstavka 48. člena ZSDU.** Po tej odločbi se postopek za odpoklic posameznega člana sveta delavcev začne na podlagi pisne zahteve najmanj 10 % delavcev z aktivno volilno pravico oziroma reprezentativnega sindikata v podjetju, če gre za člana, ki ga je kandidiral ta sindikat. Zahteva za odpoklic se pošlje volilni komisiji, za izvedbo glasovanja o odpoklicu pa se smiselno uporabljajo določbe tega zakona o volitvah članov sveta delavcev.

2.8. Delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev

Zakon zagotavlja članom sveta delavcev tudi t. i. delovnopravno imuniteto. V zvezi s tem je v praksi pogosto sporno predvsem vprašanje, v katerih primerih je za sprejem določenega delovnopravnega ukrepa zoper posameznega člana sveta delavcev potrebno predhodno soglasje sveta delavcev in kdaj ne, oziroma vprašanje ali je delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev absolutna ali le relativna.

Glede vprašanja absolutnosti oziroma relativnosti delovnopravne imunitete članov svetov delavcev in sindikalnih zaupnikov v podjetjih v smislu določil 67. člena ZSDU in 3. odst. 5. člena ZDR je treba poudariti, da gre v zvezi s tem pravzaprav za **dve povsem različni dilemi**, ki pa se v praksi pogosto neupravičeno enačita. Zato je celo stroka omenjeno problematiko zakomplicirala bistveno bolj kot je to v resnici potrebno.

Eno je namreč vprašanje, **ali delavski predstavniki (sindikalni in voljeni) v podjetjih res uživajo popolno varstvo pred kakršnimikoli posegi v njihov delovnopravni status** (ne glede na razloge in posledice), nekaj povsem drugega pa je vprašanje, **ali je odločitev o kakršnemkoli posegu v njihov delovnopravni status (ne glede na razloge in posledice) res potrebno predložiti v soglasje svetu delavcev oziroma sindikatu**. Gre torej za vprašanje, ali je zakonodaja absolutizirala nedotakljivost delovnopravnega statusa delavskih predstavnikov nasploh, ali je absolutizirala le pogoj predložitve morebitnih tovrstnih odločitev delodajalca v predhodno soglasje pristojnemu delavskemu predstavništvu v podjetju.

Odgovor na prvi del vprašanja je vsekakor lahko le negativen, odgovor na drugi del vprašanja pa vsekakor lahko le pozitiven.

Namen instituta delovnopravne imunitete je zavarovati delavske predstavnike pred morebitnimi šikanoznimi in funkcijsko-omejevalnimi, ne pa pred vsemi, torej tudi pred upravičenimi in z vidika nemotenega poteka delovnega procesa dejansko potrebnimi, prerazporeditvami ter drugimi delovnopravnimi ukrepi delodajalca. Če torej prerazporeditev, uvedba disciplinskega postopka ali drug delovnopravni ukrep zoper delavskega predstavnika ni šikanozne narave (kot posledica njegove dejavnosti v funkciji delavskega predstavnika), in če se s tem ne ovira ali celo onemogoča normalnega opravljanja njegovih delavsko-predstavniških funkcij v bodoče, je delodajalec vsekakor upravičen sprejeti kakršnokoli odločitev o njegovih pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja v skladu z zakonom. V tem smislu se vsekakor velja pridružiti stališču ad hoc arbitraže, objavljenem v članku dr. Draga Mežnarja (Pravna praksa, št. 14 - 15/97), ki je v tej zvezi poudarila načelo enakosti pred zakonom in ocenila, da absolutna delovnopravna imuniteta, ki bi presegala potrebe zagotavljanja nemotenega opravljanja delavsko-predstavniških funkcij, v bistvu **ne bi več pomenila zaščite, ampak neupravičen privilegij delavskih predstavnikov.**

O tem si je torej stroka, kot kaže, bolj ali manj enotna. Razhajanja pa se pojavijo ob vprašanju, kdo in na kakšen način je pristojen ugotavljati utemeljenost konkretne odločitve delodajalca o posegu v delovnopravni status delavskega predstavnika v zgoraj obravnavanem smislu. Možnosti v tem pogledu sta namreč teoretično seveda dve, in sicer:

a)

delodajalec je upravičen sam oceniti, ali so v konkretnem primeru podani razlogi, zaradi katerih bi bilo potrebno na podlagi določil 67. člena ZSDU in 3. odst. 5. člena ZDR pred uveljavitvijo odločitve

o določenem delovnopravnem ukrepu zoper delavskega predstavnika pridobiti soglasje pristojnega delavskega predstavništva (sindikata ali sveta delavcev) in potem po svoji presoji to tudi stori ali pa ne;

b)

vsako odločitev delodajalca o ukrepih zoper delavskega predstavnika, navedenih v določilih 67. člena ZSDU in 3. odst. 5. člena ZDR, je potrebno ne glede na razloge v vsakem primeru predložiti v predhodno soglasje pristojnemu delavskemu predstavništvu, če pa le-to soglasje zavrne, ima delodajalec pravico zahtevati, da o upravičenosti njegovega ukrepanja z vidika zakonsko zagotovljene delovnopravne imunitete odloči arbitraža skladno z določbo 99. člena ZSDU (za člane sveta delavcev) oziroma komisija za pomirjanje ali drug organ skladno z določili kolektivnih pogodb (za sindikalne zaupnike).

Glede na to, da smo v našem pravu menda načelo "kadija toži, kadija sodi" že presegli, bi se zdelo normalno, da prva od zgoraj navedenih teoretičnih možnosti pri nas (vsaj v stroki) ne more več imeti zagovornikov. Logično je namreč, da noben delodajalec ne bo v konkretno delovnopravno odločbo nikoli zapisal, da je prerazporeditev, uvrstitev med presežke ali drug delovnopravni ukrep zoper delavskega predstavnika uveden zaradi njegove sindikalne ali soupravljalske dejavnosti, ampak bo tak ukrep v obrazložitvi odločbe vedno utemeljen s "potrebami delovnega procesa" ali z drugimi opravičljivimi razlogi. V praksi torej v tem primeru verjetno sploh ne bi bili nikoli podani formalni razlogi, zaradi katerih bi se delodajalec po zakonu moral čutiti dolžnega kakršnokoli takšno odločbo predložiti v soglasje sindikatu ali svetu delavcev v podjetju. Institut delovnopravne imunitete pa bi ob takšni interpretaciji zakona seveda popolnoma izgubil sleherni smisel.

Pravno logična je torej lahko le rešitev, po kateri presoja upravičenosti (in s tem tudi zakonitosti) konkretnega delovnopravnega ukrepa zoper delavskega predstavnika ne more biti prepuščena kar delodajalcu samemu. To pa pomeni, da je dolžan sleherno svojo odločitev v obravnavanem smislu (ne glede na to, s kakšnimi razlogi jo je formalno utemeljil) predložiti v soglasje pristojnemu delavskemu predstavništvu (svetu delavcev ali sindikatu) zaradi možnosti "preverjanja" njene skladnosti z zakonskimi določili o delovnopravnem varstvu delavskih predstavnikov v podjetju.

Vsekakor pa je potem seveda pravno logično nadalje tudi to, da svet delavcev in sindikat v obravnavanih primerih nimata absolutne "pravice veta" v tem smislu, da bi lahko brez utemeljenih razlogov, brezprizivno in dokončno zavrnila soglasje k odločitvi delodajalca. Soglasje lahko upravičeno zavrneta le v primeru, če utemeljeno ocenita, da gre pri odločitvi delodajalca za že omenjene šikanozne ali funkcijsko-omejevalne namene oziroma razloge. Delodajalcu pa seveda v takem primeru ostaja na razpolago (prav tako že omenjena) možnost, da sproži postopek pomirjanja ali arbitražni postopek za rešitev nastalega (kolektivnega) spora. Dokazno breme je v tem primeru kajpak na njem, vendar pa odločba arbitražne ali pomirjevalne komisije lahko po potrebi nadomesti zahtevano soglasje sveta delavcev ali sindikata, če se v postopku ugotovi, da je bilo le-to neupravičeno zavrnjeno.

Če takšnega spora med delodajalcem in delavskim predstavništvom ni mogoče rešiti po mirni poti, pa ne nazadnje po zakonu o delovnih in socialnih sodiščih ostaja odprta tudi možnost sprožitve kolektivnega spora pred delovnim sodiščem, s čimer je krog pravnega reševanja tovrstnih sporov tudi logično zaokrožen. To pa pomeni, da je strokovno nesprejemljiva

vsaka interpretacija predmetnih zakonskih določil, ki bi v tovrstnih kolektivnih sporih kakorkoli favorizirala položaj in kompetence ene ali druge stranke ter v primeru nesoglasja onemogočala nevtralno arbitriranje oziroma sodno reševanje spornih razmerij.

Določba 67. člena ZSDU o delovnopravni imuniteti članov svetov delavcev je po našem mnenju v zgoraj obravnavanem smislu popolnoma jasna in prav nič dvoumna.

3. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

3.1. Splošno

Poleg oblikovanja sveta delavcev kot osrednjega delavskega predstavništva v podjetju imajo delavci na podlagi zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) tudi pravico do sodelovanja pri odločanju v organih družbe, in sicer v upravi (preko delavskega direktorja) in v nadzornem svetu. Oglejmo si v nadaljevanju ureditev predstavništva delavcev v nadzornem svetu po naši zakonodaji.

Kaj je nadzorni svet

Nadzorni svet je eden od treh organov delniške družbe, ki ga zakon o gospodarskih družbah posebej ureja v določbah od 261. do 279. člena. V delniški družbi je obvezen v primerih, določenih v drugem odstavku 261. člena, v drugih oblikah gospodarskih družb pa le, če je tako posebej določeno v družbeni pogodbi. Razen v delniških družbah se običajno oblikuje predvsem v večjih družbah z omejeno odgovornostjo.

Nadzorni svet je nadzorni organ v ožjem pomenu besede. Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe, torej delo uprave družbe, vendar pa ni pristojen samostojno sprejemati nikakršnih odločitev v zvezi z vodenjem poslov. V najboljšem primeru lahko zahteva, da mora uprava za sprejem določenih poslovnih odločitev pridobiti njegovo predhodno soglasje. V razmerju do uprave lahko opravlja tudi (po)svetovalno funkcijo.

Tisto, kar temu organu z navidezno ozkimi pristojnostmi daje posebno težo in pomen v sistemu korporacijskega upravljanja, pa je njegova pristojnost imenovanja in razreševanja uprave, torej "top menedžerjev" podjetja, na podlagi določbe 250. člena ZGD. Preko te pristojnosti nadzornega sveta torej delničarji kljub dejstvu, da ima uprava pri vodenju poslov praktično neomejeno svobodo, ohranjajo v svojih rokah "škarje in platno" celotnega sistema upravljanja podjetja.

Sodelovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu

Nadzorni svet je torej zelo pomemben organ v sistemu korporacijskega upravljanja, zato je tudi pravica do sodelovanja predstavnikov delavcev v tem organu zelo pomembna participacijska pravica. Predstavnike delavcev v nadzorni svet, katerih število se določi s statutom, imenuje in razrešuje svet delavcev podjetja. Če delavci ne izvolijo sveta delavcev, tudi ne morejo imeti svojih predstavnikov v nadzornem svetu.

V teoriji je precej sporna določba prvega odstavka 79. člena ZSDU, ki dopušča možnost, da bi v družbah z več kot 1.000 delavci lahko delavci imeli v nadzornem svetu več kot polovico članov. To je seveda v sistemu kapitalskega upravljanja podjetij nesprejemljivo. Vendar pa v

praksi tega problema ni, saj agencija za privatizacijo ob lastninjenju ni dajala soglasij k statutom podjetij, ki bi vsebovali takšne določbe. Zato zaenkrat ni popolnoma nobene potrebe, da bi iz tega razloga spreminjali veljavni zakon.

Predstavniki delavcev so povsem enakopravni člani nadzornega sveta

Čeprav nekateri teoretiki načenjajo tudi tovrstne diskusije, ni popolnoma nobenega dvoma, da so predstavniki delavcev v formalnem pogledu povsem enakopravni člani nadzornega sveta. V zvezi s tem D. Belič naprimer pravi (Pravna praksa, št. 6/97):

Nesporno je, da so člani nadzornega sveta med seboj enaki v pravicah in obveznostih. Zakon določa posebne pravice in obveznosti le za predsednika nadzornega sveta, ki pa je lahko predstavnik delničarjev ali delavcev, če ni s statutom drugače določeno (mnogo statutov ima namreč določbo, da mora biti predsednik nadzornega sveta predstavnik delničarjev). Zato menim: če je v statutu določena pravica članov nadzornega sveta do plačila za njihovo delo in udeležba na dobičku, gre ta pravica vsem članom in ne le članom, ki so predstavniki delničarjev.

Ne gre pozabiti, da so člani nadzornega sveta za svoje delo enako odškodninsko odgovorni ne glede na to, koga predstavljajo oziroma kateri organ jih je izvolil. Statutarna določba, ki bi člane nadzornega sveta, predstavnike delavcev v njihovih pravicah kakorkoli diskriminirala nasproti predstavnikom delničarjev, bi bila protizakonita. Skupščina, na kateri delavci praviloma nimajo večinskega deleža, bi teoretično lahko celo spremenila statut in določila, da nagrade pripadajo le določenim članom nadzornega sveta. Tedaj pa nastopi ZGD s svojo določbo, v kateri pravi, da članom nadzornega sveta lahko pripada nagrada in udeležba na dobičku. Iz te določbe izhaja, da zakon ne dopušča diskriminacije med člani nadzornega sveta, glede na to, kdo jih je izvolil. Takega skupščinskega sklepa notar tudi ne bi smel overiti (konec citata).

Razmerje med svetom delavcev in predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Iz določbe 2. odst. 79. člena ZSDU izhaja, da ima svet delavcev, ki predstavnike delavcev v nadzorni svet imenuje in razrešuje, nasproti njim tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo. To pomeni, da jim lahko določa vsaj okvirne usmeritve za delovanje v tem organu in jih v primeru, da nezadovoljivo zastopajo interese zaposlenih lahko tudi razreši. To pa seveda ne pomeni, da imajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu imperativni mandat, kar bi vsekakor pomenilo oviro za potrebno usklajevanje predstavnikov različnih skupin interesov v tem organu.

3.2. Usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavnikov v nadzornih svetih

Na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij o teoriji in praksi delovanja delavskih predstavnikov v nadzornih svetih so bile izoblikovane naslednje usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavnikov v nadzornih svetih:

Vloga in način dela delavskih predstavnikov v nadzornem svetu

1.

Temeljna vloga in funkcije delavskih predstavnikov v nadzornem svetu so jasno definirani v določbi 80. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki pravi: **"Člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet, v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe."**

Delavski predstavniki torej sedijo v nadzornem svetu zato, da v procesu sprejemanja odločitev znotraj tega organa jasno artikulirajo in argumentirajo (zastopajo) interese delavcev v zvezi z vsakim posameznim vprašanjem, ki je predmet obravnave, ter te interese usklajujejo z interesi, ki jih zastopajo predstavniki delničarjev, ter interesi, ki jih zastopa uprava družbe. Nobeden od omenjenih notranjih interesov v gospodarski družbi namreč ne more biti a priori dominanten, ampak je sleherna končna poslovna odločitev lahko le rezultanta teh interesov (rezultat usklajevanja in medsebojnega prilagajanja).

2.

Predstavnikom delavcev v nadzornih svetih se izrecno priporoča, da poskušajo znotraj teh organov prodreti z idejo **t. i. evropskega modela poslovne odličnosti** kot temeljne platforme za dejansko celovito in učinkovito opravljanje nadzorne funkcije v gospodarski družbah.

V praksi naj bi se to realiziralo predvsem z uveljavitvijo drugačnega načina poročanja (letnega in periodičnega) uprav nadzornim svetom. Namesto sedaj uveljavljenega poročanja o zgolj finančnih kazalcih poslovne uspešnosti, bi morala ta poročila zajemati:

- analizo trenutnega stanja,
- predvidene ukrepe za izboljšanje stanja,
- ugotovljeni napredek v primerjavi z zadnjim poročilom,

in sicer za vsakega od 9 vidikov poslovanja, ki jih zajema evropski model poslovne odličnosti, posebej.

Na ta način bi bilo mogoče zagotoviti tudi precej večjo pozornost nadzornih svetov in uprav tistim področjem poslovanja, ki so z vidika interesov delavcev še posebej zanimivi, zlasti pa stanju na področju "zadovoljstva zaposlenih" ter "upravljanja s sposobnostmi zaposlenih". S tem pa bi se v največji možni meri uveljavila tudi prava vloga delavskih predstavnikov v nadzornih svetih.

3.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ne morejo delovati povsem neodvisno in brez povezave s svetom delavcev, ki jih je izvolil in jih ne nazadnje lahko tudi odpokliče. Edino delavsko predstavništvo v podjetju, ki je izvoljeno na neposrednih in tajnih volitvah, je svet delavcev. **Zato ima svet delavcev kot osrednje delavsko predstavništvo v razmerju do delavskih predstavnikov v nadzornem svetu tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo.**

To pomeni, da je svet delavcev tista "baza" delavskim predstavnikom v nadzornem svetu, ki usmerja njihovo konkretno delovanje, in kateri so za svoje delovanje tudi odgovorni. Konkretno to pomeni, da je treba vzpostaviti najtesnejše možne povezave in dvostransko medsebojno komunikacijo med tema dvema vrstama delavskih predstavništev v podjetju v vseh pogledih. Predvsem pa je treba v tem smislu v okviru objektivnih možnosti in potreb zagotoviti:

- sodelovanje predstavnikov delavcev v nadzornih svetih na sejah sveta delavcev;

- predhodno obveščanje sveta delavcev z njihove strani o dnevnem redu in gradivih za posamezne seje nadzornega sveta in zahtevanje njegovih stališč do posameznih pomembnejših vprašanj;
- naknadno obveščanje sveta delavcev o pomembnejših sprejetih odločitvah nadzornega sveta;
- redno obveščanje predstavnikov delavcev s strani sveta delavcev o vseh pomembnejših odločitvah sveta delavcev.

Priporoča se tudi vzpostavitev vsaj občasnih oblik neposrednega sodelovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s sindikati v podjetju (obveščanje, posvetovanje itd.).

4.

Odločno se je treba upreti poskusom kogarkoli, da bi posredno ali neposredno oviral in onemogočal zgoraj omenjene povezave med delavskimi predstavništvi v podjetju. **V tem smislu velja posebno pozornost nameniti pogostim zlorabam inštituta poslovne skrivnosti v te namene.**

Poslovna skrivnost, razen v redkih izjemnih primerih, načeloma ne more biti utemeljen razlog za informacijsko blokado na relaciji svet delavcev - predstavniki delavcev v nadzornem svetu, kajti:

a) po določbi 68. člena ZSDU so tudi člani sveta delavcev zavezani varovati poslovno skrivnost;

b) po določilih 39. in 40. člena zakona o gospodarskih družbah (ZGD) morajo biti poslovne skrivnosti in način njihovega varovanja v družbi urejeni s posebnim pisnim sklepom (splošnim aktom), in če ni s tem aktom izrecno prepovedano, ima svet delavcev pravico dostopa do vseh podatkov in informacij, ki se obravnavajo na nadzornem svetu.

5.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so dolžni v zvezi s posameznimi vprašanji na seji nadzornega sveta izrecno prezentirati in argumentirati stališča sveta delavcev, če jih je ta zavzel, vendar pa pri glasovanju načeloma **nimajo imperativnega mandata**. Imperativni mandat namreč onemogoča potrebno usklajevanje različnih interesov, ki se srečujejo v procesu odločanja v nadzornem svetu.

6.

Svet delavcev bi moral vsaj **enkrat letno obravnavati in oceniti delovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu** ter na tej podlagi

a) sprejeti potrebne ukrepe za izboljšanje delovanja te oblike delavske participacije v podjetju;

b) po potrebi opraviti kadrovske zamenjave na teh funkcijah.

Volitve predstavnikov delavcev v nadzornem svetu

1.

Dosedanja praksa kaže, da so mnogi sveti delavcev precej pomanjkljivo normativno uredili postopek izvolitve predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, zaradi česar je marsikje prišlo do resnih zapletov. Zato se priporoča vsem svetom delavcev, da **ponovno preverijo tovrstne**

določbe svojih poslovnikov in jih po potrebi dopolnijo. Pri tem je treba nedvoumno urediti zlasti naslednja vprašanja:

a) potek kandidacijskega postopka (objava, čas trajanja, nosilci kandidiranja itd.);

b) morebitni pogoji (izobrazba, staž ipd.), ki jih morajo izpolnjevati kandidati, oziroma omejitve za kandidiranje (npr. višji vodilni delavci ipd.) ter možnost imenovanja zunanjih strokovnjakov;

c) način oblikovanja kandidatne liste (odprta ali zaprta in kdaj);

d) način glasovanja o izvolitvi (javno ali tajno);

e) potrebna večina (navadna ali kvalificirana) za sklepčnost sveta delavcev pri volitvah;

f) morebitni kvorum (potrebno najmanjše število potrebnih glasov) za izvolitev posameznega kandidata, ki pa ni priporočljiv v primeru večjega števila kandidatov, med katere se lahko razpršijo glasovi;

g) kdo je izvoljen, če dva kandidata dobita enako število glasov (morebitni drugi krog volitev; upoštevanje kriterija delovne dobe v podjetju ipd.);

h) morebitno članstvo v nadzornem svetu po funkciji (npr. predsednik SD);

i) način obvestitve uprave in nadzornega sveta o izidu volitev.

Priporoča se zlasti razmislek o minimalnih izobrazbenih pogojih, ki naj bi jih izpolnjevali kandidati za člane nadzornega sveta.

2.

Dosedanja praksa ima v glavnem pozitivne izkušnje tudi s **t. i. zunanjimi člani (strokovnjaki) kot predstavniki delavcev v nadzornem svetu**. Poleg strokovnosti, ki je pri notranjih članih pogosto pomanjkljiva, je njihova prednost tudi neobremenjenost z notranjimi problemi in popolna formalna neodvisnost od uprave družbe.

Imenovanje zunanjih strokovnjakov za predstavnike delavcev v nadzornem svetu pride v glavnem v poštev v primerih, ko je v nadzornem svetu več mest, rezerviranih za delavske predstavnike, kajti najboljša je kombinacija notranjih in zunanjih članov. Druga skrajnost, ko bi bili za delavske predstavnike izvoljeni le zunanji strokovnjaki, pa iz razumljivih razlogov verjetno ni priporočljiva.

Formalni in dejanski položaj predstavnikov delavcev v nadzornem svetu

1.

Člani nadzornega sveta so glede vseh pravic in obveznosti povsem enakopravni, ne glede na to, čigave interese v tem organu zastopajo. Kljub temu se v praksi pojavljajo primeri diskriminatornega obravnavanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu, zlasti v pogledu materialnih pravic (sejnine, udeležba na dobičku), ki so jim ponekod kratene, češ, da svojo funkcijo opravljajo med delovnim časom.

V vseh teh primerih bi moral ustrezno intervenirati svet delavcev in po potrebi uporabiti tudi razpoložljiva pravna sredstva (npr. arbitraža) za ustrezno ureditev formalnopravnega statusa delavskih predstavnikov v nadzornem svetu.

2.

Zlasti v primerih paritetne sestave nadzornega sveta v družbah z več kot 1000 zaposlenimi je priporočljivo **v statutu ali vsaj poslovniku nadzornega sveta podrobneje urediti nekatere vidike odločanja v nadzornem svetu.** Zlasti to velja za primer neodločenega izida glasovanja, ki bi ga kazalo urediti nekoliko bolj subtilno kot pa zgolj z inštrumentom "dvojnega glasu predsednika". Tako bi bilo smiselno v odvisnosti od vrste in pomena konkretnega obravnavanega vprašanja v takih primerih namesto preprostega preglasovanja uporabiti različne opcije dodatnega usklajevanja ter po potrebi posredovanja in arbitriranja.

Ob paritetni sestavi nadzornega sveta je treba vztrajati tudi na tem, da je vsaj eden izmed podpredsednikov nadzornega sveta predstavnik delavcev, kar je lahko zlasti pomembno zaradi vpliva na ustrezno pripravo sej nadzornega sveta.

3.

Ureditev ustreznih pogojev za učinkovito delo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu je vprašanje, ki mu sveti delavcev zaenkrat posvečajo premalo pozornosti, čeprav so zanj v celoti odgovorni. Sveti delavcev bi morali **preko participacijskega dogovora ali preko posebnega dogovora z upravo zagotoviti predstavnikom delavcev v nadzornem svetu v načelu enake materialne in druge pogoje za opravljanje funkcij kot jih imajo člani sveta delavcev**, in sicer:

a) vsaj 40 plačanih ur letno za izobraževanje ter plačilo stroškov izobraževanja;
b) določeno število plačanih ur za pripravo na seje;

c) sredstva za plačilo zunanjih strokovnjakov, ki nudijo potrebno strokovno pomoč predstavnikom delavcev v nadzornem svetu, bodisi v okviru tonamenskih sredstev sveta delavcev, bodisi posebej;

d) potrebne administrativne in tehnične pogoje za delo;

e) delovnopravno imuniteto vsaj še dve leti po prenehanju funkcije.

4. Delavski direktor

4.1. Splošno o funkciji delavskega direktorja

Pri delavskem direktorju gre za enega tistih pravnih institutov iz zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je zaradi (po mnenju nekaterih) ne dovolj jasnih pravnih opredelitev, predvsem pa zaradi različnih teoretičnih pogledov glede njegovega vsebinskega smisla in pomena v sistemu delavske participacije, pri nas še precej sporen.

Nekateri zato na vrat na nos predlagajo čimprejšnje spremembe zakona o soupravljanju, drugi pa menijo, da bi bil to velik nesmisel, dokler se prava koncepcija delavskega direktorja ne izkristalizira v praksi.

V naši teoriji sta se razvili zlasti dve temeljni koncepciji delavskega direktorja, ki se med seboj že v osnovi popolnoma razlikujeta in celo izključujeta. Po eni, ki se opira predvsem na spoznanja novejše organizacijske in korporacijske teorije ter na veljavno zakonsko definicijo tega instituta v ZSDU, je delavski **direktor predstavnik delavcev v upravi družbe** (torej ena

ima izmed oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju v pravem pomenu besede). Po drugi, ki se sklicuje predvsem na nemški vzorec, pa naj bi bil delavski direktor tudi pri nas čisto običajen (bolj ali manj participativen) **kadrovski direktor**, ki naj bi nastopal v »dvojni vlogi istočasnega zastopnika interesov dela in kapitala«. V slovenski praksi, ki raziskuje po svoje, se zaenkrat preizkušata oba koncepta, čeprav je res, da je le v manjšem številu konkretnih primerov delavski direktor postavljen kot menedžer za kadrovsko področje (kadrovski direktor, direktor za delo) po nemškem vzoru.

4.2. Naš delavski direktor je nekaj drugega kot nemški "Arbeitsdirektor "

Prav nič nimamo proti instituciji delavskega direktorja, kakor jo ureja nemška zakonodaja, toda naš delavski direktor ni niti približno isto kot nemški "Arbeitsdirektor". Čeprav se naša zakonodaja s področja delavske participacije pri upravljanju podjetij v veliki meri zgleduje po nemški ureditvi, je treba namreč ugotoviti, da je naš zakon institut delavskega direktorja uredil bistveno drugače kot nemški, in teh razlik ni mogoče spregledati, še manj pa jih je seveda mogoče zavestno zanemariti.

Nemški zakon ureja delavskega direktorja zgolj kot enega izmed menedžerjev, članov "organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja" (Mitbestimmungsgesetz iz leta 1976, paragraf 33). Z nobeno besedico niso omenjeni kaki delavski interesi, ki naj bi jih delavski direktor zastopal, ali kaj podobnega. Zakon mu glede tega ne nalaga prav nobenih dolžnosti in pojmovanja, po katerih je delavski direktor nekakšna dvoživka oziroma "človek z dvema dušama, suženj dveh gospodarjev " ipd., ki je dolžan istočasno zastopati interese delodajalca in delojemalcev, je razvila šele teorija. Zakon tega ne določa in samo od osebnosti konkretnega delavskega direktorja je odvisno, ali bo res tudi kaj "delavski", ali ne. **Delavci, razen v podjetjih s področja montan industrije (na podlagi Montan-Mitbesimmungsgesetz iz leta 1951), nimajo formalno prav nobenega vpliva niti na njegovo imenovanje.** Ne nazadnje je ob takšni pravni ureditvi povsem možno, da je za "Arbeitsdirektorja" imenovana oseba, ki potem svojo menedžersko funkcijo namesto skrajno participativno v praksi opravlja povsem avtoritativno, a se še vedno formalno imenuje "delavski"direktor.

Zato (o tem samo mimogrede) tudi ni šteti kot posebno močen argument v prid takšni (nemški) koncepciji delavskega direktorja trditev, ki pravi, da le delavski direktor, ki ima istočasno v rokah pooblastila kadrovskega direktorja, lahko za delavce stori kaj konkretno koristnega. Vsak kadrovski direktor namreč lahko, če to sam hoče, stori za delavce veliko koristnega in ni potrebno, da se za to imenuje delavski direktor. Če tega noče, in če delavci nanj nimajo nobenega neposrednega vpliva, pa je popolnoma vseeno, ali ga imenujemo kadrovski ali delavski in ali gre za podjetje z manj kot 500 ali z več kot 500 zaposlenimi (v prvih naj bi se po tej logiki namreč glede na našo zakonsko ureditev imenoval kadrovski, v drugih pa delavski). Bistvo te institucije vsekakor ni v zakonskem določanju nekakšnega posebnega "karitativnega menedžerja", ki bo velikodušno skrbel za delavce, ampak v omogočanju čim širše participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju.

Dobro sodelovanje z zaposlenimi in z njihovimi predstavniki je danes v razvitem svetu tako ali tako že imperativ vsakega sodobnega menedžerja, posebej kadrovskega (vendar ne samo kadrovskega), in v ta namen ni potrebno postavljati nekih posebnih menedžerjev z "dvojno vlogo". Delavci lahko svoje interese tudi pri sprejemanju odločitev znotraj uprave brez dvoma uspešneje zastopajo sami preko svojih predstavnikov (tako kot to počnejo preko sveta delavcev

Kako sta opredeljena...

DELAVSKI DIREKTOR IN "ARBEITSDIREKTOR" SKOZI ČRKO ZAKONA

1. Delavski direktor po ZSDU

78. člen

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe oziroma v nadzornem odboru zadruge (v nadaljnjem besedilu: nadzorni svet), lahko pa tudi preko **predstavnika delavcev v upravi družbe (v nadaljnjem besedilu: delavski direktor).**

81. člen

Družba, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ima delavskega direktorja, ki ga predlaga v upravo družbe svet delavcev.

V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.

82. člen

Delavskega direktorja kot člana uprave družbe imenuje organ lastnikov družbe, določen v skladu s posebnim zakonom.

Pristojni organ imenuje delavskega direktorja z večino glasov prisotnih članov.

83. člen

Če delavski direktor ni imenovan v skladu s prejšnjim členom, mora odbor skupščine v enem mesecu po glasovanju skupščine predlagati skupščini skupnega kandidata. Kandidat je imenovan za delavskega direktorja, če dobi večino glasov prisotnih članov skupščine.

Odbor skupščine iz prejšnjega odstavka je sestavljen iz predsednika skupščine ter enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih izmed članov skupščine, in predstavnikov delavcev članov sveta delavcev.

Če delavski direktor tudi v skladu s prvim odstavkom tega člena ni imenovan, lahko svet delavcev zahteva, da ga imenuje pristojno sodišče.

84. člen

V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

2. Arbeitsdirektor po Mitbesimmungsgesetz BRD iz leta 1976

"**§ 33. Arbeitsdirektor.** (1) Als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs wird ein Arbeitsdirektor bestellt. Dies gilt nicht für Kommanditgesellshaften auf Aktien.

(2) Der Arbeitsdirektor hat wie die übrigen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtorgan auszuüben. Das Nähere bestimmt die Geschäftsordnung.

(3) Bei Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften ist auf den Arbeitsdirektor § 9 Abs. 2 des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nicht anzuwenden."

Če (neuradno) prevedemo določbo paragrafa 33 nemškega zakona o soodločanju iz leta 1976, ki je hkrati edina določba o "Arbeitsdirektorju" v tem zakonu, bi se 1. in 2. odstavek (tretji je nebistven) glasila nekako takole:

"**§ 33. Delavski direktor.** (1) Kot enakopraven član organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja (uprave, op. p.), bo postavljen delavski direktor. To ne velja za komanditne delniške družbe.

(2) Delavski direktor mora tako kot ostali člani organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja, izvrševati svoje naloge v okvirih dogovora s celotnim organom. Podrobnosti določa poslovnik. "

3. Primerjava

Če neposredno primerjamo našo in nemško ureditev instituta delavskega direktorja, ni treba biti pravnik, da se človek vpraša, le kje v našem ali nemškem zakonu naj bi bila podlaga za konstruiranje nekakšne njegove »dvojne vloge« (istočasnega zastopstva interesov dela in interesov kapitala). Po našem zakonu je delavski direktor nedvoumno opredeljen kot predstavnik (78. člen) in celo zastopnik delavcev (84. člen), po nemškem pa ravno obratno. Nemški zakon ga opredeljuje kot enega izmed članov top menedžmenta brez kakršnega koli delavsko-interesnega predznaka, torej kot enega izmed menedžerjev, za katerega lahko le iz naziva sklepamo na to, da je to v bistvu "direktor za delo" (kadrovski direktor, direktor za kadrovsko in socialno področje). Brez zgovornega naziva iz nemškega zakona ne bi bilo mogoče razbrati niti njegovega delovnega področja, o kakem "zastopstvu" delavcev pa seveda ni sledu niti med vrsticami.

Pravno gledano sta torej naš delavski direktor in nemški "Arbeitsdirektor" popolnoma neprimerljiva in diametralno nasprotno interesno determinirana instituta, ki pa sta istočasno v tem smislu vsak zase opredeljena zelo jasno in nedvoumno. Le z veliko pravne fantazije je mogoče iz teh dveh pravnih institutov ustvariti nekakšno enotno "koncepcijo menedžerja z dvojno vlogo", ki je sicer po nobeni normalni pravno-interpretacijski metodi ni mogoče razbrati ne iz enega, ne iz drugega zakona. Še hujše nasilje nad ZSDU pa predstavlja teza nekaterih naših pravnih teoretikov, da je našega delavskega direktorja že "de lege lata" nesporno treba razumeti zgolj kot klasičnega kadrovskega direktorja.

in preko svojih predstavnikov v nadzornem svetu) in ne preko nekakšnih menedžerjev z "dvojno vlogo".

Sistemsko gledano torej nemški " Arbeitsdirektor" ni posebna oblika delavskega predstavništva, ampak je v bistvu čisto navaden (bolj ali pa manj participativno naravnan) kadrovski direktor. Vsak sodoben direktor, zlasti pa kadrovski, mora pri vodenju svojega poslovnega področja ustrezno upoštevati tudi delavske interese, če jih ne, pa ga k temu zagotovo ne more prisiliti noben zakon. Zato smisla uvedbe inštituta delavskega direktorja nedvomno ne gre iskati v poskusu uzakonjanja "kooperativnega oziroma participativnega tipa kadrovskega menedžerja".

Razlog in bistvo uvrstitve tega inštituta v nemški Mitbestimmungsgesetz pa je samo v tem, da je na ta način kadrovska funkcija, za katero so delavci seveda posebej zainteresirani, bistveno pridobila na pomenu v okviru celote poslovnih funkcij v podjetju. Za Nemčijo je bilo namreč sicer značilno ravno to, da je bila kadrovska funkcija precej zapostavljena. Zato so nemški sindikati uvedbo delavskega direktorja v upravo podjetja vedno šteli za veliko pridobitev, čeprav gre kot rečeno v osnovi za čisto navadnega kadrovskega direktorja, ki je subjektivno lahko bolj ali pa manj naklonjen delavcem. Nobene garancije pa ni, da bo v svojih ravnanjih tudi v resnici "delavski".

Zgoraj omenjena zapostavljenost kadrovske funkcije v nemških podjetjih in pravi razlog uvedbe instituta "Arbeitsdirektorja" v nemški zakon o soodločanju sta razvidna tudi iz rezultatov nekaterih mednarodnih študij. Tim Hindle (Temeljni pojmi Manager, DZS d.o.o.,1994) tako navaja raziskavo, ki jo je leta 1980 izvedlo mednarodno revizijsko podjetje Price Waterhouse skupaj s Cranfield School. Ena izmed ugotovitev raziskave govori tudi o stopnji zastopanosti direktorjev kadrovskih služb v upravnih odborih v različnih državah, ki je naslednja:

Švedska	87 %
Francija	84 %
Španija	78 %
V. Britanija	63 %
Z. Nemčija	19 %

Odstotek zastopanosti v Nemčiji se morda zdi nenavaden, vendar pa je popolnoma v skladu z ugotovitvijo iste raziskave, da ima Nemčija tudi največji delež podjetij, v katerih direktor kadrovske službe nikoli ne sodeluje pri določanju poslovne strategije.

Klasični nemški "Arbeitsdirektor" je torej danes, ko na sistem delavskega soupravljanja gledamo kot na napredno obliko t. i. participativnega menedžmenta (čim bolj neposrednega vključevanja zaposlenih v vse vidike in na vse nivoje poslovnega odločanja v podjetju zaradi doseganja večje poslovne uspešnosti), že precej arhaična institucija, ki s sistemom pravega soodločanja delavcev nima praktično nobene zveze.

4.3. Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi družbe

Neutemeljena je teza, po kateri delavski direktor že po logiki stvari tudi v našem sistemu ne more biti predstavnik delavcev v upravi družbe, ampak je lahko le menedžer, odgovoren za vodenje kadrovske poslovne funkcije. Zoper takšno tezo namreč govorijo številni vsebinski in formalnopravni razlogi.

1.

Vsebinsko gledano ima ta funkcija lahko globlji poslovni pomen v smislu sodobnih organizacijskih in korporacijsko-upravljalskih teorij le v primeru, da je delavski direktor koncipiran kot delavski predstavnik v upravi družbe v pravem pomenu besede. Klasičnih "Arbeitsdirektorjev" kot »direktorjev za delo« oziroma kadrovskih direktorjev v upravi, kakršne so Nemci uzakonili pred skoraj 50 leti in so kot rečeno v tistem času dejansko predstavljali nekaj nadvse naprednega zaradi same promocije v dotedanji poslovni praksi povsem zanemarjene kadrovske funkcije v podjetjih, danes zagotovo nima več prav nobenega smisla določati z zakonom. Posebej ne s tistim, ki ureja oblike in načine sodelovanja delavcev pri upravljanju. Sodobna poslovna praksa je namreč kadrovsko poslovno funkcijo in kadrovske direktorje že zdavnaj sama od sebe sprejela kot nekaj samoumevnega in popolnoma nobene potrebe ni, da bi danes njihovo postavitev podjetjem zapovedoval kak zakonski predpis. Pri tem je za samo vsebino uresničevanja kadrovske funkcije bolj ali manj irelevantno ali je kadrovski direktor neposredno član uprave, ali le član ožjega kolegija direktorjev. Tudi ureditve tega vprašanja podjetjem vsekakor ne kaže zapovedovati z zakonom.

Zato sta funkciji člana uprave oziroma direktorja, odgovornega za vodenje kadrovskega poslovnega področja, in funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe v smislu našega zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) že po logiki stvari lahko le **vsebinsko in personalno ločeni funkciji**. Poenostavljeno vsebinsko in personalno enačenje teh dveh funkcij bi ne nazadnje pomenilo tudi povsem zgrešeno pojmovanje bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, kajti predmet delavske participacije seveda (čeprav pomembna) še zdaleč niso samo kadrovska in socialna vprašanja. Poudarek je na aktivnem in neposrednem vključevanju zaposlenih in njihovih predstavnikov v prav vse vidike poslovanja in odločanja v podjetju.

Bistvo in teoretično podlago sistema delavske participacije je namreč, kot že večkrat rečeno, treba iskati v sodobnih poslovno-organizacijskih teorijah o **t. i. participativnem menedžmentu** (sodelovalnem upravljanju oz. vodenju organizacij) in v sodobni korporacijski **teoriji podjetja kot skupnosti deležnikov (angl. stakeholders),** ki pomeni negacijo klasičnih lastniških konceptov upravljanja in predpostavlja **t. i. interesno ravnotežno upravljanje**. Enega od pomembnih elementov interesno ravnotežnega upravljanja pa tvorijo prav predstavniki zaposlenih v organih družbe, torej tudi v upravi. Kajpak je logično, da predstavnik interesov zaposlenih v procesu sprejemanja poslovnih odločitev v upravi ne more biti kadrovski direktor kot (izvršilni) menedžer, ampak je to lahko le delavski direktor.

2.

Tudi ZSDU je pri opredelitvi delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi povsem nedvoumen in glede tega ne dopušča nobenega dvoma, na kar kažejo predvsem štirje elementi:

a)

Zakon obravnava delavskega direktorja v petem poglavju, ki nosi naslov **"Sodelovanje delavcev v organih družbe",** kar je že samo po sebi dovolj indikativno glede njegovega pravnega in dejanskega statusa.

b)

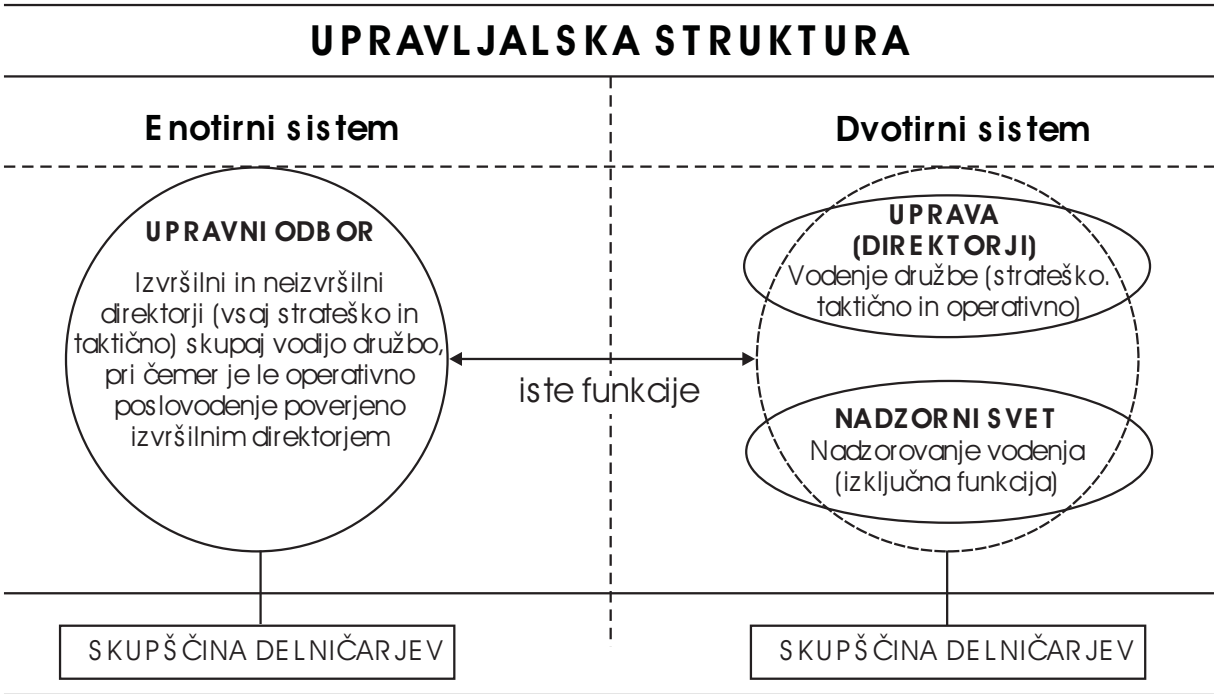
V 78. členu je delavski direktor izrecno definiran kot **"predstavnik delavcev v upravi družbe".** Gre za tako nedvoumno določbo, da je preprosto ni mogoče po nobeni interpretacijski metodi razlagati v tem smislu, da je zakonodajalec imel pravzaprav v mislih kadrovskega menedžerja. Takšne razlage vsekakor predstavljajo hudo nasilje nad veljavnim zakonom.

c)

V 84. členu je temeljna funkcija delavskega direktorja opredeljena kot **"predstavljanje in zastopanje interesov delavcev na kadrovskem in socialnem področju",** kar je seveda nekaj popolnoma drugega kot poslovno vodenje tega področja. Kaj pomeni pojem "zastopanje" je v pravu jasno, in nekdo (menedžer), ki zastopa interese kapitala, ne more istočasno v isti osebi in v istem organu zastopati tudi interesov delavcev, ki so lahko zelo različni ali včasih celo nasprotni interesom kapitala. Menedžer lahko delavske interese le bolj ali manj upošteva pri svojem delu, ne more pa jih zastopati v nekem organu. Med pojmoma "zastopanje"in "upoštevanje" je namreč ogromna vsebinska razlika.

d)

Delavski direktor je lahko **imenovan le na predlog sveta delavcev v podjetju**, torej izmed kandidatov, ki jih predlaga svet delavcev. Niti nadzorni svet, niti sodišče (v primeru spora) ne moreta imenovati delavskega direktorja mimo sveta delavcev kot osrednjega delavskega predstavništva. Če naj bi bilo celotno bistvo instituta delavskega direktorja res samo v tem, da



Slika: *Shema upravljalske strukture v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja*

bi bilo delavcem na ta način omogočeno vplivati na izbiro kandidata za kadrovskega direktorja, kot trdijo nekateri avtorji - čemu potem delavski direktor le v podjetjih z več kot 500 zaposlenimi?

3.

Zagovorniki koncepcije delavskega direktorja kot kadrovskega direktorja pogosto navajajo kot svoj argument tudi tezo, po kateri je uprava v dvotirnem sistemu upravljanja le **operativno-izvršilno poslovodstvo**, v katerem torej nek delavski predstavnik, ki ni hkrati tudi menedžer z izvršilnimi pooblastili za eno izmed poslovnih področij (funkcij, resorjev) sploh nima kaj početi.

Če bi uprava res imela le operativno-izvršilno funkcijo v sistemu korporacijskega upravljanja, kakršno je npr. imel poslovodni organ v razmerju do delavskega sveta v bivših družbenih podjetjih, bi se vsekakor morali strinjati, da je dejansko nesmiselno v tak organ posebej tlačiti še nekakšnega delavskega predstavnika. Seveda pa to ni niti približno res.

V resnici je uprava delniške družbe v dvotirnem sistemu upravljanja **organ upravljanja z najširšimi pooblastili**, saj je pristojna sama sprejemati prav vse strateške, taktične in operativne poslovne odločitve, razen tistih, za katere je po ZGD in statutu družbe izrecno pristojna skupščina delničarjev (opomba: nadzorni svet je izključno nadzorni organ in upravo le imenuje oziroma razrešuje in nadzoruje, medtem ko neposredno ni pristojen sprejemati nobenih pomembnejših poslovnih odločitev). Skupščina pa se praviloma sestaja le enkrat letno in odloča le o vprašanjih, izrecno določenih v 282. členu ZGD in morda dodatno še v statutu.

To pomeni, da uprava kot kolektivno telo sprejema v prvi vrsti prav strateške in taktične poslovne odločitve, medtem ko **operativno vodenje v glavnem izvajajo njeni člani - direktorji (in njim podrejeni vodilni in vodstveni delavci) vsak na svojem poslovnem področju**. Ni torej videti razloga, zakaj pri kolektivnem odločanju uprave ne bi mogel enakopravno sodelovati predstavnik delavcev, ki ni hkrati tudi izvršilni menedžer, odgovoren za vodenje kakega poslovnega področja. Bistvo funkcije delavskega direktorja je namreč prav zastopanje interesov zaposlenih pri kolektivnem sprejemanju strateških in taktičnih poslovnih odločitev v upravi, ne pri njihovem operativnem izvajanju na posameznih poslovnih področjih. Nesporno pa je, da je uprava tisti organ družbe, v katerem se sprejemajo z vidika delavcev najbolj pomembne dolgoročne in tekoče poslovne odločitve, zaradi česar je uveljavitev delavskega direktorja kot posebne institucije delavske participacije v vseh podjetjih (ne samo tistih z več kot 500 zaposlenimi) še posebej pomembna in priporočljiva.

Naša teza v zvezi z vlogo delavskega direktorja v enotirnem oziroma dvotirnem sistemu korporacijskega upravljanja je na podlagi povedanega naslednja: *Uprava v dvotirnem sistemu upravljanja delniških družb niti približno ni le operativni (izvršilni) poslovodni organ, ampak ima (razen nadzorne) vse upravljalske funkcije in pristojnosti, ki v enotirnem sistemu sicer sodijo v pristojnost celotnega enotnega upravnega odbora. Zato tudi predstavniki delavcev zgolj v nadzornem svetu pri dvotirnem sistemu niti približno "ne odtehtajo" participacijskega vpliva, kakršnega imajo predstavniki delavcev v upravnem odboru (delavski direktorji) pri enotirnem sistemu upravljanja. Šele, če predstavnikom delavcev v nadzornem svetu dodamo še (neizvršilnega) predstavnika delavcev v upravi, se funkciji delavskega direktorja v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja po vsebini približno izenačita.*

4.

V strokovni literaturi se pojavlja tudi trditev, da delavski direktor ni **enakopraven član uprave, če ni hkrati zadolžen za vodenje določenega poslovnega resorja**. Ta trditev je še posebej zanimiva, saj zanjo nikakor ni mogoče najti logične razlage. Če namreč delavski direktor enakopravno soodloča pri kolektivnem delu uprave in je za te odločitve tudi v celoti soodgovoren, je kajpak v vseh pogledih enakopraven član uprave kot kolektivnega organa. Kakšna izvršilna vodstvena pooblastila pa imajo sicer drugi člani uprave vsak na svojem poslovnem področju, je pri kolektivnem odločanju uprave povsem nepomembno. Ta element je lahko pomemben le pri nagrajevanju posameznih članov uprave v odvisnosti od obsega in zahtevnosti njihovih vodstvenih funkcij, ki sta lahko različna. To pomeni, da je treba **ločiti kolektivno delo in odgovornost uprave od individualnega področja dela in odgovornosti njenih članov**. Prav iz tega razloga tudi ni videti nobene ovire za morebitno neprofesionalno opravljanje funkcije delavskega direktorja, ki je lahko v tem primeru ustrezno nagrajen le za sodelovanje pri kolektivnem delu uprave.

5.

Eno najpogostejših dilem v zvezi s funkcijo delavskega direktorja predstavlja vprašanje, ali ima delavski direktor v razmerju do sveta delavcev res **imperativni mandat**. V praksi se to vprašanje najpogosteje odpre v primerih, ko se pojavijo razmišljanja o morebitnem odpoklicu delavskega direktorja. Kaj pravzaprav pomeni pojem »imperativni mandat«?

V praksi je močno prisotno napačno pojmovanje imperativnega mandata, ki izhaja iz stališča, da gre za imperativni mandat vedno, kadar je možen odpoklic določenega predstavnika v nekem organu. V zvezi z delavskim direktorjem je to stališče prisotno zlasti med zagovorniki teze, da je delavski direktor pravzaprav kadrovski menedžer, ki ne more biti v nobenem primeru odgovoren svetu delavcev, ker naj bi to avtomatično pomenilo, da ima pri delu v upravi imperativni mandat in s tem zvezane roke za nujno potrebno usklajevanje interesov znotraj uprave.

Delavski direktor seveda dejansko ne more imeti imperativnega mandata, vendar pa to nikakor ne pomeni, da za svoje delo v upravi enostavno sploh ni odgovoren svetu delavcev. Pri tem je vprašanje, ali je postavljen kot »kadrovski menedžer« ali kot »delavski predstavnik v upravi v pravem pomenu besede«, povsem irelevantno.

Delavski direktor je kot rečeno v določbi 78. člena ZSDU definiran kot **»predstavnik delavcev v upravi družbe«**, zaradi česar je tudi pristojnost, da ga predlaga v upravo, dana svetu delavcev. Nadzorni svet lahko za delavskega direktorja imenuje le kandidata, ki ga je predlagal svet delavcev. Iz tega pa seveda logično sledi, da je delavski direktor za uspešnost zastopanja interesov delavcev svetu delavcev tudi odgovoren. Če svet delavcev oceni, da delavski direktor nezadovoljivo zastopa interese delavcev pri odločanju v upravi, mu lahko izreče nezaupnico in zahteva, da ga nadzorni svet razreši kot člana uprave. Tako je med drugim zapisano tudi v večini veljavnih statutov podjetij, ki imajo delavske direktorje, in je tudi edino logično.

Odgovornost delavskega direktorja svetu delavcev »za uspešnost zastopanja interesov delavcev v upravi družbe« v zgoraj opisanem smislu pa seveda nima nobene zveze z imperativnim mandatom. Pojem **imperativni mandat**, ki bi ga lahko prevedli kot **»velelno oziroma zapovedovalno pooblastilo«**, namreč pomeni nekaj čisto drugega. O imperativnem mandatu v pravem pomenu besede govorimo takrat, kadar **»mandatar (nosilec pooblastila)«** pri zastopanju nima nobenega manevrskega prostora za usklajevanje stališč s

predstavniki drugih interesnih skupin pri sprejemanju odločitev v določenem organu, ampak je lahko v bistvu le **»poštar«.** To pomeni, da lahko le prenaša stališča **»mandatarja oziroma mandanta (dajalca pooblastila)«** v organ in tam tudi glasuje le v skladu z njegovimi vnaprejšnjimi navodili, ne glede na to, s kakšnimi argumenti nastopajo drugi predstavniki oziroma člani konkretnega organa.

O čem takem pri delavskem direktorju kajpak ne more biti govora. Delavski direktor mora pri sprejemanju posameznih odločitev v upravi sicer res v osnovi zastopati interese delavcev, vendar pa jih mora tudi usklajevati z drugimi člani uprave, ki so zastopniki interesov kapitala, ter se pri konkretnem glasovanju samostojno odločati ob upoštevanju vseh predstavljenih argumentov. Morebitni imperativni mandat delavskega direktorja pa bi takšno usklajevanje nosilcev različnih interesov v okviru uprave v celoti onemogočil in je zato načeloma nesprejemljiv, čeprav glede posameznih vprašanj in izjemoma ne more biti povsem izključen.

Uspešnost delavskega direktorja pri zastopanju interesov delavcev v upravi je torej odvisna izključno od tega, s kako močnimi strokovnimi argumenti zna pri tem nastopati. In to je tudi osnovni kriterij, po katerem lahko svet delavcev presoja njegovo delo na tej funkciji.

Kljub povedanemu pa morebitni imperativni mandat delavskega direktorja v posameznih primerih ni povsem izključen. Pri posameznih poslovnih vprašanjih je namreč lahko interes delavcev, izraženih preko sveta delavcev, kljub vsemu tako močan, da od svojih predstavnikov v organih družbe (delavski direktor, predstavniki delavcev v nadzornem svetu) zahtevajo striktno zastopanje točno določenega stališča in vnaprej zapovedano glasovanje. Svet delavcev načeloma to pravico seveda ima, in če delavski predstavniki v takšnem primeru zavestno ravnajo v nasprotju z dobljenimi navodili, pač tvegajo morebitni odpoklic in razrešitev. Vendar pa gre pri takšnih primerih dejansko **bolj za izjeme kot za pravilo.**

Pri delavskem direktorju je morebitno podeljevanje imperativnega mandata s strani sveta delavcev za vsakokratno odločanje v upravi tudi s povsem praktičnega vidika **neizvedljivo ter bolj ali manj nesmiselno**. Uprava se namreč sestaja tedensko ali še pogosteje, čemur svet delavcev s svojimi sejami že objektivno ne more slediti. Poleg tega pa je ob glasovanju v upravi delavski direktor lahko vedno v manjšini in z apriornim oponiranjem za vsako ceno objektivno ne more za delavce doseči kaj veliko koristnega. Bistveni so, kot rečemo strokovni argumenti. Le z njimi lahko delavski direktor dejansko vpliva na vsebino sprejetih odločitev v upravi, kajti preglasovati ostalih članov uprave, kot rečeno, tako ali tako ne more.

Funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi je torej dvojna:

- vsako predlagano poslovno odločitev mora pretehtati z vidika interesov delavcev, ugotoviti njene možne posledice za te interese, to prezentirati ostalim članom uprave ter po potrebi predlagati takšne korekture predvidene odločitve uprave, ki bodo zagotovile maksimalno zavarovanje in uveljavitev interesov zaposlenih v konkretnem primeru;
- ob upoštevanju drugih prezentiranih interesov in argumentov sodelovati pri usklajevanju končne odločitve tako, da bo v njej zagotovljeno že omenjeno in neobhodno interesno ravnotežje, pri čemer ni prav noben parcialni interes (delo, kapital, lastniki) aprioren in »nadrejen« interesom drugih deležnikov organizacije.

Delavski direktor je dolžan svet delavcev **obveščati** o tem, kako mu uspeva opravljati zgoraj opisano funkcijo. Dejstvo je, da so tisti delavski direktorji, ki so postavljeni istočasno tudi v funkcijo kadrovskih direktorjev, pri tem zares v nemogočem in neprestano skrajno zagatnem »dvojnem

položaju« (istočasno zastopanje dveh vrst pogosto tudi povsem različnih interesov dela in kapitala v eni osebi je namreč v resnici tako teoretično kot praktično sploh neuresničljivo).

Svet delavcev lahko delavskega direktorja kadarkoli pokliče na odgovornost. Trditev, da možnost izreka morebitne nezaupnice delavskemu direktorju s strani sveta delavcev v bistvu pomeni uvajanje nesprejemljivega imperativnega mandata v sistem delavske participacije, pa je le prazna puhlica, katere se poslužujejo nekateri delavski direktorji, ki bi se radi te »nadležne« odgovornosti preprosto kar znebili.

4.4. Značilnosti in možne inačice opravljanja funkcije delavskega direktorja

Upoštevaje zgoraj povedano, bi lahko oblikovali predvsem naslednje temeljne zaključke glede uresničevanja funkcije delavskega direktorja v praksi:

1)

Delavski direktor je **predstavnik delavcev v upravi družbe** in eden izmed temeljnih institutov sistema delavske participacije, ne kadrovski direktor. Funkciji delavskega in kadrovskega direktorja morata biti personalno ločeni.

2)

Temeljno poslanstvo delavskega direktorja je **predstavljanje in zastopanje interesov delavcev pri sprejemanju kolektivnih poslovnih odločitev v upravi**. Težišče njegove funkcije je torej na tem, da glede vseh odločitev uprave v permanentni povezavi z drugimi delavskimi predstavništvi (svet delavcev, sindikat) v družbi pravočasno artikulira interese delavcev, jih prezentira in argumentira na sejah uprave ter jih usklajuje z interesi in argumenti, ki jih zastopajo drugi člani uprave. Pri tem je irelevantno, ali svojo funkcijo opravlja profesionalno ali neprofesionalno.

3)

Status delavskega direktorja kot predstavnika delavcev je zaradi vsebine interesov, ki jih zastopa, v načelu **nezdružljiv s statusom odgovornega direktorja za vodenje kateregakoli posameznega poslovnega resorja v družbi** (finance, marketing, kadri, itd.). Interesi delavcev so pač pogosto objektivno drugačni od ožjih poslovnih interesov podjetja, ki jih morajo prvenstveno že po funkciji zastopati menedžerji. Zato ista oseba nikoli ne more »zastopati« obeh vrst interesov hkrati, ampak jih je mogoče uskladiti le med njihovimi dejanskimi nosilci (predstavniki) znotraj dvopartitno sestavljene uprave.

Iz teh razlogov glede ureditve konkretnega položaja delavskega direktorja v upravi prideta v praksi v poštev predvsem dve možni rešitvi:

a) Delavski direktor je v splošnih aktih družbe opredeljen kot **neizvršilni član uprave**, ki enakopravno sodeluje pri njenem kolektivnem delu, nima pa svojega poslovnega resorja ("minister brez listnice"). To hkrati pomeni, da lahko svojo funkcijo v upravi opravlja tudi neprofesionalno.

b) Če naj bi delavski direktor kot član uprave že imel tudi določene konkretne zadolžitve in svojo funkcijo opravljal profesionalno, pa pridejo na podlagi povedanega v poštev morda lahko le takšna (»nekonfliktna«) področja in skupine nalog, kjer ne more priti do tega, da bi s svojimi izvršilnimi odločitvami lahko tudi (hote ali nehote) neposredno kršil zakonske pravice delavcev iz delovnega razmerja, ampak na njih lahko le bolj ali manj uspešno uresničuje

določene njihove interese. Takšen resor bi lahko predstavljalo naprimer **področje sociale in standarda delavcev** (stanovanjska vprašanja, letovanja ipd.). Še bolj primerno pa bi bilo delavskega direktorja kot člana uprave v tem primeru zadolžiti in pooblastiti za **razvoj različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih v podjetju** (sistem soupravljanja, udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe in notranjega lastništva), ki je sploh izrazito v interesu delavcev. V tem smislu bi bil delavski direktor lahko naprimer v upravi neposredno zadolžen in polno pooblaščen za opravljanje naslednjih skupin nalog:

a) proučevanje sodobnih metod vodenja ljudi v poslovnem procesu in skrb za njihovo implementacijo v družbi;

b) razvijanje sodelovanja s svetom delavcev in sindikati v družbi;

c) organiziranje sistema individualne (neposredne) participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju (krožki kvalitete, R & R skupine, avtonomne delovne skupine, bogatitev dela itd.);

d) strokovno proučevanje, razvoj in organiziranje sistema udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe;

e) skrb za ohranjanje in razvoj sistema notranjega lastništva zaposlenih v funkciji doseganja večje poslovne uspešnosti;

f) skrb za sistem pravne varnosti zaposlenih v družbi;

g) nadzorovanje stanja in predlaganje ukrepov za izboljšanje medčloveških odnosov v družbi;

h) organiziranje in vodenje področja sociale in standarda delavcev v družbi.

V zvezi z razpravo o konkretnih možnih inačicah ureditve položaja in pravic delavskega direktorja v družbi pa je seveda treba upoštevati tudi **konkretno obliko oziroma sestavo uprave družbe**. Vsekakor določene specifike zahteva zlasti primer individualne uprave, ki z imenovanjem delavskega direktorja postane dvoosebna uprava, o čemer več v zvezi z vzorci participacijskega dogovora in poslovnika uprave.

4)

Delavski direktor pri odločanju v upravi sicer **nima imperativnega mandata**, je pa za svoje delo oziroma za uspešnost opravljanja svojega poslanstva generalno odgovoren svetu delavcev, ki mu lahko izreče tudi nezaupnico, katere nujna posledica je razrešitev s funkcije. Brez te povezave delavski direktor izgubi vse logične atribute instituta delavske participacije, kakršnokoli njegovo omenjanje v okviru predpisov o sodelovanju delavcev pri upravljanju pa postane nesmiselno in celo nelogično.

5.

Zgoraj obravnavana vprašanja statusa in funkcij delavskega direktorja je priporočljivo znotraj vsake družbe ustrezno in podrobneje urediti predvsem v **participacijskem dogovoru, poslovniku nadzornega sveta in poslovniku uprave** (glej vzorce!).

Posebna ureditev delavskega direktorja v statutu družbe ni potrebna, saj ZSDU na takšno ureditev ne napotuje. Imenovanje delavskega direktorja v družbi se lahko opravi bodisi neposredno na podlagi ZSDU (1. odst. 81. člena) bodisi na podlagi ureditve v participacijskem dogovoru (2. odst. 81. člena). Zato velja glede na številne dileme in možne inačice položaja in funkcij delavskega direktorja v družbi kakršnokoli podrobnejše urejanje te materije v statutu družbe celo izrecno odsvetovati. Statut je namreč kasneje v tem pogledu razmeroma težko spreminjati in dopolnjevati.

6. del

AVTONOMNA PRAVNA UREDITEV DELAVSKE PARTICIPACIJE Z VZORCI SPLOŠNIH AKTOV

I. SPLOŠNO O AVTONOMNI PRAVNI UREDITVI DELAVSKE PARTICIPACIJE

1.

Imamo dober zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, vendar pa za začetek uveljavljanja zares celovitega sistema predvidene delavske participacije v praksi to še zdaleč ni dovolj. Preden je namreč mogoče večino zakonsko predvidenih načinov, oblik in pravic spraviti v življenje, je njihovo uresničevanje treba natančneje urediti še z avtonomnimi pravnimi viri, t. j. z ustreznimi splošnimi akti na ravni vsakega podjetja.

Neposredno na podlagi zakonskih določil je od vseh oblik delavske participacije pravzaprav mogoče oblikovati samo svet delavcev. Izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet ni mogoča brez predhodne ureditve v statutu družbe, glede delavskega direktorja je treba ob nejasni zakonski ureditvi najprej sploh avtonomno doreči temeljni koncept uresničevanja te funkcije znotraj posameznega družbe ter konkretne rešitve prilagoditi konkretnim specifikam, odborov sveta delavcev ni mogoče postaviti brez poprejšnje ureditve v poslovniku sveta delavcev, finančnih in drugih pogojev za delo sveta delavcev in drugih delavskih predstavnikov ni mogoče dokončno urediti brez predhodne sklenitve participacijskega dogovora z delodajalcem, itd. **Poleg zakonske (heteronomne) je torej potrebna tudi avtonomna pravna ureditev sistema delavske participacije na ravni vsake družbe, ki lahko obsega šest, v kapitalsko povezanih družbah pa sedem splošnih aktov, in sicer:**

a) določbe v zvezi s soupravljanjem v statutu družbe,

b) participacijski dogovor (dogovor med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu ZSDU),

c) poslovnik sveta delavcev,

d) določbe v zvezi s predstavniki delavcev v poslovniku nadzornega sveta,

e) določbe o delavskem direktorju v poslovniku uprave,

f) dogovor o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb,

g) dogovor o medsebojnih razmerjih med svetom delavcev in sindikatom.

2.

Vsebina navedenih splošnih aktov je z zakonom le delno predpisana ali celo samo nakazana, dejanska raven in obseg delavske participacije v posamezni družbi, ki bo z njimi urejena, pa sta odvisna predvsem od prodornosti in inovativnosti sveta delavcev ter v veliki meri seveda tudi od kooperativnosti vodstva družbe. **Okvirno vsebino posameznih obravnavanih splošnih aktov pa bi lahko opredelili takole:**

a)

Že sam ZSDU se v določbi 79. člena sklicuje na **statut družbe**, ki bo moral določiti število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Brez ustrezne določbe v statutu družbe torej te oblike soupravljanja v praksi sploh ne bo mogoče uveljaviti. S tem v zvezi pa bo seveda treba v

statutu natančneje urediti tudi pravni status omenjenih delavskih predstavnikov, način njihovega sodelovanja pri odločanju in še kaj.

Če bodo v posamezni družbi izkoriščene tudi možnosti, ki jih dajeta 1. in 2. odstavek 5. člena ZSDU, pa bo statutarna materija, povezana z delavsko participacijo, lahko še bistveno širša. Več o tem bo govora pri vzorcu ustreznih statutarnih določb v nadaljevanju.

b)

Tudi vsebina **participacijskega dogovora** med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu ZSDU je vsaj načelno določena že v zakonu (5. člen, 2. odstavek 63. člena, 2. in 3. odstavek 65. člena, 3. odstavek 100. člena). Vendar pa je to za dober participacijski dogovor seveda premalo. V tem dogovoru je potrebno in smiselno urediti še vrsto drugih vprašanj, pomembnih za funkcioniranje celotnega sistema delavske participacije v družbi. Zlasti pa ne kaže zamuditi možne določitve tudi drugih načinov participacije (poleg zakonskih) in morebitnega širšega obsega participacijskih pravic, kot jih daje zakon, o čemer smo že govorili.

c)

Poslovnik sveta delavcev je zelo pomemben akt, s katerim je treba precizneje urediti številna pomembna vprašanja v zvezi s funkcioniranjem soupravljanja v posamezni družbi. Njegovo okvirno vsebino zakon določa v 28., 57., 1. odstavku 59., 3. odstavku 72. in 3. odstavku 79. člena. Za dobro vsebino poslovnika pa bo treba dodati še marsikaj drugega (pravice, obveznosti in odgovornosti na relaciji svet delavcev – predstavniki delavcev v nadzornem svetu in upravi družbe, sodelovanje sveta delavcev s sindikati itd.).

d)

Glede na to, da je nadzorni svet dvopartitno sestavljen organ, in sicer iz predstavnikov delničarjev in predstavnikov delavcev, ki v tem organu zastopajo različne interese, je smiselno in potrebno nekatera vprašanja notranjih razmerij v nadzornem svetu posebej urediti v **poslovniku nadzornega sveta** (npr. pogoji za sklepčnost brez predstavnikov ene ali druge interesne skupine; vprašanje predsednika in podpredsednikov – predstavnikov delničarjev in predstavnikov delavcev; način usklajevanja v primeru neodločenega izida glasovanja v paritetno sestavljenih nadzornih svetih, obveznost odpoklica delavskega direktorja v primeru izrečene nezaupnice s strani sveta delavcev; dvopartitna sestava komisij nadzornega sveta ipd.)

e)

S poslovnikom uprave je smiselno natančneje urediti nekatera vprašanja položaja in funkcij ter načina dela delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi, o čemer smo podrobneje pisali že v poglavju o delavskem direktorju.

f)

Dogovor (sporazum) o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb je specifičen splošni akt, ki pride v poštev le v koncernih. Koncern tvorita dve ali več pravno samostojnih družb, ki so povezane z enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Ločimo več vrst koncernov (dejanski, pogodbeni, vključitev), pri nas pa so najbolj poznani holding koncerni. Holding je podjetje, katerega glavna dejavnost je upravljanje kapitalskih deležev, ki jih ima v drugih podjetjih, in financiranje drugih podjetij. Če ima holding na osnovi večinskega kapitalskega vložka nasproti drugim (odvisnim) družbam položaj obvladujoče družbe, pa govorimo o holding koncernu.

Ker se kapitalsko povezane družbe v okviru koncernskih povezav dejansko upravljajo iz enega centra, je smiselno oblikovati skupni svet delavcev tudi na "centralni ravni". Poleg koncernov ZGD navaja tudi druge načine kapitalskega povezovanja družb (npr. vzajemna kapitalska udeležba družb), vendar v teh kapitalsko povezanih družbah oblikovanje skupnega sveta delavcev ne bi bilo smiselno. Dogovor o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb ima pravno podlago v določbi 1. odst. 74. člena ZSDU, njegova vsebina pa je poleg v omenjenem nakazana tudi v 75. členu ZSDU.

g)

Dogovor o medsebojnih razmerjih med svetom delavcev in sindikatom je akt, ki po zakonu ni posebej predviden, je pa vsekakor priporočljiv. V praksi se je namreč na vsak način treba izogniti zmedi, ki lahko nastane zato, ker zakon ne postavlja jasne ločnice med področji dela sindikata in sveta delavcev v družbi. Izkušnje iz nekaterih podjetij tako kažejo, da se sveti delavcev pogosto začenjajo obnašati kot sindikalni (borbeni) organi, sindikati pa po drugi strani kljub obstoju sveta delavcev še vedno skušajo posegati v poslovne in vodstvene odločitve, pri katerih lahko delavci skladno z zakonom sodelujejo le preko sveta delavcev. Ponekod se je med svetom delavcev in sindikatom razvilo že pravo rivalstvo, kar je velik nesmisel in kaže na popolno nerazumevanje vloge in funkcij obeh delavskih institucij. Poleg tega pa je v mnogih primerih v dvomih tudi poslovodstvo, ki ne ve povsem natančno, s katero od obeh omenjenih institucij naj bi se o posameznih vprašanjih pogovarjalo.

Mnogim izmed navedenih težav bi se bilo mogoče izogniti, če bi svet delavcev in sindikat tudi v pisni obliki sprejela vsaj načelni dogovor o medsebojni razmejitvi funkcij, področij dela in pristojnosti. V tem dogovoru bi bilo treba jasno določiti, da:

- preko sindikata delavci urejajo z delodajalcem delovna razmerja v ožjem pomenu besede, to je tista razmerja, ki izhajajo iz objektivno nasprotujočih si interesov dela in kapitala na trgu delovne sile (»antagonistična sfera industrijskih razmerij«),
- preko sveta delavcev pa delavci sodelujejo pri uresničevanju skupnih ciljev vseh udeležencev poslovnega procesa, ki se izražajo v skupnih prizadevanjih za čim boljše poslovne rezultate in uspešnost podjetja nasploh ter zadovoljstvo zaposlenih pri delu in čim ugodnejšo delovno klimo (»asociativna sfera industrijskih razmerij«).

3.

Vsi vzorci splošnih aktov so iz že uvodoma pojasnjenih razlogov pripravljeni za delniško družbo z "idealno" upravljalsko strukturo (skupščina, nadzorni svet, kolektivna uprava), vendar je možno večino predlaganih rešitev smiselno uporabiti tudi v drugih družbah. Seveda pa bodo poseben problem družbe, katerih upravljalsko strukturo zakon v celoti prepušča ureditvi v ustanovitveni pogodbi (tiha družba, komanditna družba itd.). V teh družbah nekatere oblike oz. načini delavske participacije (npr. delavski direktor, predstavništvo v nadzornem svetu) verjetno tako ali tako ne bodo prišle v poštev iz objektivnih razlogov ali pa bo možna le njihova smiselna uporaba.

4.

Vzorci in možne rešitve, ki jih ponujamo, seveda niso zveličavni. Prava uporabnost tega dela materije naj bi bila predvsem v tem, da:

a) opozarja na nujnost avtonomne pravne ureditve številnih vprašanj, ki bi jih bilo sicer brez dovolj poglobljenega pristopa mogoče v praksi tudi spregledati,

b) navaja na nešablonski način razmišljanja o silno širokem in še zelo slabo raziskanem področju delavske participacije (sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij) v svetu in pri nas ter na ustrezno ustvarjalen pristop k uvajanju ZSDU v prakso, brez katerega bi bilo po našem mnenju zgrešeno njegovo temeljno bistvo in namen.

Naš namen, kot rečeno, ni ponujanje nikakršnih zveličavnih receptov, pač pa naj bi vzorci služili le kot pripomoček za lastno iskanje specifičnim razmeram vsake družbe posebej prilagojenega sistema delavske participacije. Upamo seveda, da bo v tem smislu moč v predlaganih vzorcih najti marsikatero novo in uporabno idejo.

II. VZORCI SPLOŠNIH AKTOV

1. Statut delniške družbe

1.1. Določbe o delavskem predstavništvu v nadzornem svetu

... člen

Nadzorni svet družbe šteje ..... članov, od katerih ..... članov izvoli skupščina družbe in zastopajo interese delničarjev, ... člani(ov) pa so (je) predstavniki(ov) delavcev družbe, ki jih izvoli svet delavcev.

Vsi člani nadzornega sveta družbe imajo enake pravice in dolžnosti, če ni s tem statutom določeno drugače.

Opomba: Če gre za manjšo družbo (manj kot 20 zaposlenih), v kateri se ne oblikuje svet delavcev, ki bi moral voliti predstavnike v nadzorni svet, pa prideta v poštev predvsem dve varianti zagotavljanja predstavništva delavcev v nadzornem svetu družbe, in sicer:

a) delavski zaupnik je istočasno tudi predstavnik delavcev v nadzornem svetu, kar je možno v primerih, ko nadzorni svet ne šteje več kot 3 člane (po zakonu namreč število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ne more biti manjše od tretjine vseh članov, v družbah z več kot 1000 delavci pa celo ne manjše od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe);

b) predstavnike delavcev v nadzorni svet družbe imenuje s svojim sklepom delavski zaupnik, ki ima po zakonu sicer vsa pooblastila sveta delavcev.

Izbrano varianto zagotavljanja predstavništva delavcev v nadzornem svetu družbe je treba seveda ustrezno urediti v statutu družbe.

Varianta istega člena:

Nadzorni svet družbe šteje ... članov, od katerih polovico članov izvoli skupščina družbe in zastopajo interese delničarjev, drugo polovico članov pa izvoli svet delavcev in zastopajo interese delavcev (predstavniki delavcev).

Če ni s tem statutom določeno drugače, imajo vsi člani nadzornega sveta enake pravice in dolžnosti.

Obrazložitev:

Po določbi 79. člena ZSDU mora biti število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe določeno s statutom družbe, pri čemer ne more biti manjše od tretjine članov nadzornega sveta, kjer je zaposlenih do 1000 delavcev, in ne manjše od polovice članov nadzornega sveta v družbi z več kot 1000 zaposlenimi.

Variantna določba glede številčne sestave nadzornega sveta pride po ZSDU v poštev pri družbah z več kot 1000 delavci. V tem primeru je treba v statutu posebej rešiti situacije, ki nastanejo, če je glasovanje o kakšnem vprašanju neodločeno. Možne rešitve so nakazane v eni izmed nadaljnjih določb.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so v vseh pogledih (pravice, obveznosti in odgovornosti) izenačeni s predstavniki delničarjev v tem organu.

... člen

Posebni pogoji, ki jih zakon določa za člane nadzornega sveta - zastopnike interesov delničarjev, veljajo tudi za člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev družbe.

S poslovnikom sveta delavcev se lahko za člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, določijo še drugi posebni pogoji.

Obrazložitev:

Posebni pogoji za člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, so določeni v 263. členu ZGD (zakona o gospodarskih družbah). Za delavske predstavnike v nadzornem svetu je mogoče smiselno uveljaviti zlasti dva pogoja oziroma omejitvi, t. j. neomejena poslovna sposobnost in posebni pogoji, ki po istem zakonu veljajo za člane uprave družbe. Za le-te namreč ne smejo biti imenovane osebe:

- ki so bile pravnomočno obsojene zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper upravljanje družbenih sredstev in naravna bogastva ter zoper družbeno in zasebno premoženje, in sicer za obdobje petih let po pravnomočnosti sodbe, vendar ne prej kot dve leti po prestani zaporni kazni;
- ki jim je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica, in sicer za čas trajanja prepovedi.

Drugih pogojev in omejitev glede pasivne volilne pravice za delavske predstavnike v nadzornem svetu delodajalec (družba) v svojem statutu načeloma ne more postaviti. Lahko pa jih s svojim poslovnikom določi svet delavcev sam in v lastnem interesu. Če bodo namreč delavci želeli imeti v nadzornem svetu čim bolj učinkovite zastopnike svojih interesov, bodo verjetno zanje sami postavili v tem smislu zlasti tudi določene izobrazbene pogoje, pogoje glede dosedanjih upravljalskih izkušenj ipd. Seveda pa bo s poslovnikom sveta delavcev treba tudi podrobneje urediti načine izvolitve in odpoklica delavskih predstavnikov v nadzornem svetu.

... člen

Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo … let in so po preteku mandatne dobe lahko ponovno izvoljeni.

Varianta 2. odstavka istega člena:

Z dnem, ko se izteče mandat predstavnikom delničarjev, se izteče tudi mandat predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, ne glede na datum izvolitve.

Obrazložitev:

Razumljivo je, da je mandatna doba članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, in mandatna doba članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, enaka. Določena pa mora biti v statutu družbe, kajti zakon določa le zgornjo mejo njenega trajanja, t. j. štiri leta.

Variantna določba 2. odstavka tega člena poskuša rešiti problem usklajenosti mandatov med vsemi člani nadzornega sveta. Glede na to, da predstavnike delničarjev izvoli skupščina, predstavnike delavcev pa svet delavcev se v praksi namreč dogaja, da začetek in konec trajanja mandatne dobe prvih in drugih med seboj nista usklajena. V praksi je mogoče ta problem rešiti tako, kot je predlagano v gornji določbi. Pravnoformalno je namreč statut tisti akt, s katerim se ureja trajanje mandatne dobe članov nadzornega sveta. Če ni posebne določbe statuta, pa velja za obe kategoriji članov štiriletni mandat od dneva izvolitve in kot rečeno njegov začetek in konec nista usklajena.

Člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, so izvoljeni z dnem, ko je o izvolitvi uradno obveščena skupščina. Obvestitev (seznanitev) skupščine o njihovi izvolitvi v smislu 2. odst. 79. člena ZSDU je opravljena s tem, ko svet delavcev vroči ustrezno obvestilo, naslovljeno na skupščino upravi družbe kot pooblaščenemu sklicatelju skupščine. Napačno je stališče, da mora skupščina tovrstni sklep sveta delavcev potrditi. Skupščina se z njim samo seznani, mandat izvoljenim predstavnikom delavcev pa začne teči z dnem, ko je bilo obvestilo sveta delavcev uročeno.

Ob zgoraj povedanem pa velja opozoriti tudi na stališča, da opisano neskladje mandatov med člani nadzornega sveta – predstavniki delničarjev in predstavniki delavcev v bistvu ni nič spornega. Morda je zaradi zagotavljanja kontinuitete dela celo koristno, da se ob izteku mandatne dobe ne zamenja organ v celoti. Zato gornje priporočilo za statutarno ureditev tega vprašanja velja le pogojno, torej v primeru, ko v podjetju argumentirano ocenimo, da bi veljalo mandate članov nadzornega sveta iz določenih razlogov vendarle uskladiti.

1.2. Določbe o delavskem direktorju

… člen

Enakopraven član uprave je tudi delavski direktor, ki je imenovan na predlog sveta delavcev in katerega status, funkcije in pristojnosti v okviru uprave se natančneje uredijo s pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem, s poslovnikom nadzornega sveta in s poslovnikom uprave.

Obrazložitev:

Določitev delavskega direktorja v statutu družbe ni pogoj za njegovo imenovanje. Zato je pomen te določbe predvsem v tem, da napotuje na obvezno podrobnejšo avtonomno ureditev tega instituta v drugih splošnih aktih družbe.

Če svet delavcev v družbi z več kot 500 zaposlenimi na podlagi določbe 1. odst. 81. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) zahteva imenovanje delavskega direktorja in nadzornemu svetu tudi formalno predlaga kandidata, je nadzorni svet dolžan opraviti imenovanje ne glede na to, ali je z veljavnim statutom družbe predvidena individualna ali kolektivna uprava in ali je delavski direktor v statutu izrecno določen kot član uprave ali ne.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) v določbi 2. odstavka 246. člena res dopušča možnost, da ima uprava delniške družbe enega ali več članov (direktorjev), kar se uredi s statutom posamezne družbe. Po drugi strani pa je treba poudariti, da ZSDU kot pogoj za imenovanje delavskega direktorja ne postavlja kolektivne uprave, ampak je pri tem bistveno le število zaposlenih v družbi. Določba 1. odstavka 81. člena ZSDU, ki je povsem kogentnega značaja, namreč pravi le, da ima delavskega direktorja družba, ki zaposluje več kot 500 delavcev. To pa pomeni, da družbe z več kot 500 zaposlenimi enostavno ne bodo mogle imeti individualne uprave, če bo svet delavcev izkoristil pravico predlagati kandidata za to funkcijo, ampak bo uprava vedno najmanj dvoosebna ("poslovni" direktor, ki je hkrati tudi predsednik uprave, in delavski direktor). Pravno podlago za imenovanje delavskega direktorja namreč daje neposredno ZSDU, ki v nobeni svoji določbi ne odkazuje na potrebo po predhodni ureditvi možnosti imenovanja delavskega direktorja še v statutu družbe, tako kot to velja npr. za delavsko predstavništvo v nadzornem svetu (Opomba: Predstavnikov delavcev v nadzorni svet družbe za razliko od delavskega direktorja dejansko ni mogoče imenovati, dokler s statutom družbe ni določeno skupno število članov tega organa ter skladno s 1. odst. 79. člena ZSDU število predstavnikov delavcev v tem okviru, ki ne more biti manjše od ene tretjine).

Pravno popolnoma nesprejemljiva so stališča nekaterih teoretikov, da ZSDU zaradi omejevanja avtonomije družbe z več kot 500 delavci pri odločitvi za individualno ali kolektivno upravo ni v skladu z ZGD, zaradi česar naj bi se uporabljala samo ustrezna določba ZGD, ki to avtonomijo dopušča. Zakoni med seboj namreč niso v razmerju nadrejenosti in podrejenosti. Za reševanje morebitnih kolizij med zakoni se uporabljata načeli "lex specialis" in "lex posterior", po obeh omenjenih načelih pa so za reševanje konkretnega vprašanja odločilne določbe ZSDU.

Če sta v medsebojnem nasprotju veljavni statut družbe in zakon, pa je seveda zakon močnejši pravni akt. Zato ima družba z več kot 500 zaposlenimi lahko individualno upravo na podlagi statuta le toliko časa, dokler svet delavcev ne zahteva imenovanja delavskega direktorja neposredno na podlagi zakona.

Glede delavskega direktorja je torej mogoče ugotoviti, da ga v statutu večjih družb ni nujno posebej opredeljevati, ampak pravno podlago za njegovo imenovanje predstavlja bodisi zakon neposredno ali pa participacijski dogovor. To je jasno razvidno tudi iz določbe 2. odst. 81. člena ZSDU, po kateri v manjših družbah za imenovanje delavskega direktorja zadostuje celo samo »dogovor med svetom delavcev in delodajalcem« (participacijski dogovor). S tem dogovorom in s poslovnikom uprave se uredijo tudi vse podrobnosti glede statusa in delovnega področja delavskega direktorja ter načina njegovega vključevanja v odločanje, kar

je v primeru, ko z imenovanjem delavskega direktorja dobimo dvoosebno upravo, (prav zaradi normativne in praktične nedorečenosti delovanja takšne uprave) še posebej pomembno in priporočljivo. Sicer pa se tudi za delovanje dvoosebne uprave uporabljajo vse določbe ZGD, ki urejajo delovanje kolektivnih uprav.

Glede delavskega direktorja je torej mogoče ugotoviti, da ga v statutu večjih družb ni nujno posebej opredeljevati, ampak pravno podlago za njegovo imenovanje predstavlja bodisi zakon neposredno ali pa participacijski dogovor. To je jasno razvidno tudi iz določbe 2. odst. 81. člena ZSDU, po kateri v manjših družbah za imenovanje delavskega direktorja zadostuje celo samo »dogovor med svetom delavcev in delodajalcem« (participacijski dogovor). S tem dogovorom in s poslovnikom uprave se uredijo tudi vse podrobnosti glede statusa in delovnega področja delavskega direktorja ter načina njegovega vključevanja v odločanje, kar je v primeru, ko z imenovanjem delavskega direktorja dobimo dvoosebno upravo, (prav zaradi normativne in praktične nedorečenosti delovanja takšne uprave) še posebej pomembno in priporočljivo. Predlagatelj ustrezne rešitve v tem smislu je vsekakor svet delavcev, od katerega je v osnovi odvisno imenovanje delavskega direktorja in mu zato tudi ni mogoče enostavno »vsiljevati« takšnih ali drugačnih variant.

Nekatere določbe, zlasti v zvezi z imenovanjem in razrešitvijo delavskega direktorja, bo treba uvrstiti tudi v poslovnik nadzornega sveta (npr. vprašanje razrešitve v primeru nezaupnice s strani sveta delavcev, soglasje sveta delavcev v primeru odpoklica ipd.), ki je sicer pristojen za imenovanje in razreševanje vseh članov uprave, torej tudi delavskega direktorja. Seveda je samoumevno, da mora vsak svet delavcev v svojem poslovniku ustrezno urediti tudi postopek oblikovanja predloga kandidata za delavskega direktorja (kandidiranje, ugotavljanje primernosti predlogov kandidatov, glasovanje itd.), s čemer je avtonomna pravna ureditev instituta delavskega direktorja v posamezni družbi v celoti zaokrožena.

1.3. Nadomestne rešitve

Kot že povedano, so doslej predlagane statutarne rešitve glede posameznih oblik delavske participacije prilagojene tipični delniški družbi z "idealno" upravljalsko strukturo, kakršno pozna ZGD. V praksi pa bomo imeli v tem pogledu opravka z zelo različnimi "netipičnimi" situacijami, v katerih bo treba uporabiti ustrezne nadomestne oblike oz. načine delavske participacije, ki imajo svojo pravno podlago v določbah 1. in 2. odstavka 5. člena ZSDU. Urejene bodo morale biti v glavnem v participacijskem dogovoru, po možnosti pa naj bi določena vprašanja ustrezno uredil tudi že statut družbe oziroma družbena pogodba.

V mislih imamo torej zlasti delniške družbe z »netipično upravljalsko strukturo« (brez nadzornega sveta) ali podjetja, ki ne bodo organizirana kot delniške družbe in zato glede na njihove upravljalske specifike predvidenih zakonskih oblik in načinov delavske participacije enostavno ne bo mogoče uporabljati v "čisti" zakonski obliki, ampak le v smiselno prilagojeni obliki, ki bo v nekaterih primerih lahko vsebinsko povsem enakovredna, v drugih pa nekoliko manj. Gre zlasti za naslednje:

1.

Oblikovanje nadzornega sveta kot enega izmed najpomembnejših organov je po ZGD obvezno samo v delniških družbah, ne pa tudi v drugih oblikah gospodarskih družb (z neomejeno odgovornostjo, komanditna, tiha, dvojna, z omejeno odgovornostjo itd.). Tudi v delniških

družbah zakon določa samo pet primerov obveznega oblikovanja nadzornega sveta. Kakšna bo torej nadomestna rešitev za izgubljeno možnost delavskega predstavništva v nadzornem svetu kot eno najpomembnejših oblik delavske participacije?

a)

Če delniška družba nima nadzornega sveta, njegove pristojnosti skladno z določbo 2. odstavka 261. člena ZGD izvršuje skupščina, namesto nadzornega sveta pa na podlagi 3. odstavka 282. člena istega zakona skupščina imenuje osebo, ki nadzoruje delo uprave in opravi pregled poslovne dokumentacije med dvema skupščinama (kontrolna oseba), ali pa revizorja. To pomeni, da bo treba vsebinsko smiselno prilagojene nadomestne rešitve za prej omenjeno prvotno obliko participacije iskati v dveh smereh, in sicer:

- v možnosti udeležbe predstavnikov sveta delavcev na sejah skupščine;
- v zagotovitvi sodelovanja in tekočega vpogleda v delo in ugotovitve imenovane kontrolne osebe oziroma revizorja.

V navedenem smislu predlagamo naslednje določbe v statutu družbe, ki nima nadzornega sveta:

Skupščine se lahko udeležijo trije predstavniki (varianta: samo predsednik) sveta delavcev, če se pred skupščino pisno prijavijo.

Predstavnik sveta delavcev ima pravico na skupščini predstaviti stališča sveta delavcev do predlogov sklepov, podanih v objavi dnevnega reda ob sklicu skupščine. Stališča sveta delavcev mora predstavnik oddati predsedujočemu skupščine tudi v pisni obliki. Če svet delavcev ni oblikoval stališč, njegov predstavnik na skupščini nima pravice do razprave. Predstavniki sveta delavcev na skupščini nimajo glasovalne pravice.

... člen

Vsa poročila, predlogi in druga gradiva, ki jih revizor ali oseba iz 3. odstavka 282. člena zakona o gospodarskih družbah (nadzorna oseba) posreduje skupščini, morajo biti istočasno posredovana tudi svetu delavcev.

Revizor ali nadzorna oseba sta dolžna na zahtevo sveta delavcev podati dodatno obrazložitev glede posameznih aktov iz prvega odstavka.

Revizor ali nadzorna oseba sta se dolžna na povabilo sveta delavcev najmanj letno

b)

V drugih oblikah gospodarskih družb, ki niso organizirane kot delniške družbe, je namesto nadzornega sveta poleg skupščine in poslovodstva pogosto oblikovan poseben organ (npr. upravni odbor), ki ima med drugim tudi nadzorne funkcije. V takšnih primerih bi bilo smiselno z družbeno pogodbo predvideti določeno število predstavnikov delavcev v takšnem organu, kar bi pomenilo ustrezno kompenzacijo za nemožnost oblikovanja svojega predstavništva v nadzornem svetu, katero imajo sicer delavci delniških družb zagotovljeno že po zakonu.

c)

Zakon določa obveznost imenovanja delavskega direktorja le v družbah z več kot 500 zaposlenimi. V manjših družbah je to možno le, če tako določi participacijski dogovor. Zato je primerno iskati ustrezne nadomestne rešitve že v okviru statuta oziroma družbene pogodbe.

V tem smislu je naprimer možna postavitev (pogojno tako imenovanega) "delavsko kadrovskega direktorja", kar naj bi pomenilo kadrovskega direktorja, ki naj bi že sam po sebi ob izvajanju rednih menedžerskih pooblastil na svojem področju v največji možni meri upošteval tudi interese dela oz. interese delavcev. To naj bi bilo doseženo tako, da bi se za imenovanje kadrovskega direktorja kot člana uprave (v tem primeru je za njegovo imenovanje pristojen nadzorni svet) določil pogoj soglasja sveta delavcev, svet delavcev pa bi imel tudi pravico dati pobudo oz. zahtevo za njegovo morebitno razrešitev, če bi njegovo delo povzročalo hujše nezadovoljstvo med delavci. Določiti je treba tudi mehanizme in možnosti tekočega vplivanja sveta delavcev na njegovo delo.

Če kadrovski direktor ni predviden kot član uprave (v tem primeru je za njegovo imenovanje pristojna uprava), je obravnavano vsebinsko rešitev mogoče uveljaviti tudi le preko participacijskega dogovora in tega ni potrebno posebej urejati v statutu. Ustrezne določbe bi se v tem smislu lahko glasile:

... člen

Za delavca člana uprave, odgovornega za kadrovsko področje (varianta: kadrovskega direktorja) je lahko imenovan le kandidat, ki je dobil predhodno soglasje sveta delavcev.

Pristojni organ (nadzorni svet, skupščina) mora začeti postopek za morebitno razrešitev člana uprave, odgovornega za kadrovsko področje (varianta: kadrovskega direktorja), če njegovo delo povzroča hujše nezadovoljstvo med delavci, svet delavcev pa iz tega razloga poda pisno obrazloženo pobudo za razrešitev.

... člen

Član uprave, odgovoren za kadrovsko področje (varianta: kadrovski direktor) se je dolžan opredeliti do vseh pobud, predlogov in zahtev sveta delavcev v zvezi s socialnimi in kadrovskimi vprašanji v družbi in svet delavcev obvestiti o svojem stališču.

Član uprave, odgovoren za kadrovsko področje (varianta: kadrovski direktor) se je dolžan na povabilo sveta delavcev najmanj štirikrat letno udeležiti seje sveta.

2. Participacijski dogovor

Participacijski dogovor je prav gotovo osrednji in najpomembnejši splošni akt s področja avtonomne pravne ureditve delavske participacije v družbi. To je namreč tisti pravni dokument (poleg samega zakona), od katerega so v največji meri odvisni tako vsebina kot tudi obseg in raven delavske participacije v konkretni družbi.

2.1. Pomen participacijskega dogovora

Poseben pomen participacijskega dogovora je v tem, da po eni strani omogoča prilagajanje posameznih zakonskih rešitev konkretnim razmeram v posamezni družbi, po drugi strani pa je z njim mogoče zakon tudi nadgraditi v smislu dodatnih oziroma večjih participacijskih pravic in drugačnih participacijskih načinov. Prav to namreč daje celotni ureditvi sistema delavske participacije pri nas še poseben pečat, ker pomeni, da je tisto, kar neposredno določa že zakon v bistvu samo minimum participacijskih pravic, vse možnosti

avtonomnega bogatenja in plemenitenja tega sistema na nivoju posameznega podjetja pa so odprte in neomejene ("načelo zakonskega minimuma").

Naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) torej ni omejevalen, tako da je mogoče s participacijskim dogovorom med svetom delavcev in vodstvom posameznega podjetja vsebino, obseg in oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju poljubno obogatiti. Vse je prepuščeno dobri volji ter inventivnosti konkretnih pogajalskih partnerjev.

2.2. Vsebina participacijskega dogovora

Kaj je oziroma naj bi bila vsebina participacijskega dogovora je razvidno predvsem iz določil 1. in 2. odst. 5. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki se glasita:

(1) Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

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

Če natančneje analiziramo citirani določbi, lahko nesporno ugotovimo, da naj bi se po intenciji zakona s participacijskim dogovorom urejale predvsem **štiri vsebine (sklopi vprašanj),** in sicer:

- *podrobnejša ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;*
- *ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon napotuje na participacijski dogovor;*
- *morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;*
- *morebitne dodatne ali večje soupravljalske (participacijske) pravice kot jih določa že zakon.*

Oglejmo si v nadaljevanju posamezne od zgoraj navedenih vsebin oziroma sklopov vprašanj.

a) Podrobnejša ureditev uresničevanja participacijskih pravic

Nekatere participacijske pravice, ki jih ureja zakon nujno potrebujejo natančnejšo pravno dodelavo preden jih je mogoče dejansko začeti uresničevati v praksi. V to kategorijo sodi zlasti odločitev načina uresničevanja t. i. individualnih participacijskih pravic. Te zakon določa v 88. členu, ki se glasi:

88. člen

Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju.

Delavec kot posameznik ima pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,

- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

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

Način uresničevanja navedenih pravic pa v zakonu ni določen in ga je treba zato urediti v participacijskem dogovoru. V tem smislu je treba v tem dogovoru urediti naprimer:

- kdaj so pobude lahko ustne, kdaj morajo biti pisne;
- kako in pri kom se lahko delavec najavi za razgovor ter v kakšnem roku;
- ali se v podjetju uvedejo tudi posebni "nabiralniki" za pisana mnenja, pobude in predloge delavcev;
- kdaj se lahko delavec obrne na svet delavcev itd.

Prav tako je treba v participacijskem dogovoru natančneje urediti način uresničevanja pravice sveta delavcev do obveščenosti (roki in oblika posredovanja informacij, obveznosti in primernost gradiv itd.), obveznosti delodajalca za sklic skupnega posveta s svetom delavcev, pravice članov sveta delavcev do izvajanja posvetovanj z delavci (npr. uradne ure) in drugih.

b) Ureditev zakonsko "odkazanih" vprašanj

Zakon v posameznih določbah že sam napotuje na ureditev določenih vprašanj v participacijskem dogovoru. Konkretno:

- **2. odstavek 63. člena** pravi, da se v tem dogovoru lahko določi večje število ur za posvete za delavci ter za izobraževanje članov svetov delavcev;
- **2. in 3. odst. 65. člena** napotujeta ureditev višine razpoložljivih finančnih sredstev sveta delavcev v tem dogovoru;
- **3. odst. 100. člena** dopušča, da se lahko s tem dogovorom v družbi ustanovi stalna arbitraža za reševanje sporov med svetom delavcev in delodajalcem.

c) Morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju

Možnost, da se na podlagi določbe 1.odst. ZSDU s participacijskim dogovorom uredijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon, je izjemno pomembna v prvi vrsti zato, ker je mogoče na ta način vsaj deloma sanirati temeljno nomotehnično pomanjkljivost našega zakona.

Gre namreč za problem, ki je posledica dejstva, da ZSDU **pri določanju možnih načinov sodelovanja delavcev v organih družbe,** to je predstavništva delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe (glej 78. do 84. člen ZSDU!) **v celoti izhaja iz takšne, upravljalske strukture, ki jo zakon o gospodarskih družbah (ZGD) predpisuje le za delniško družbo.**

Vemo pa, da je delniška družba le ena izmed še tistih različnih oblik gospodarskih družb. Nadzorni sveti in uprava kot organa upravljanja torej nista obvezna niti za družbo z omejeno

odgovornostjo, niti za družbo z neomejeno odgovornostjo ter komanditno in druge družbe. V tem smislu je zakonska ureditev sistema soupravljanja vsekakor nekoliko **diskriminatorna**, kajti če ne bi bilo obravnavane možnosti, delavci v teh družbah neposredno na podlagi zakona ne bi mogli uveljaviti pravice do sodelovanja v organih družbe in bi bili na ta način bistveno prikrajšani v primerjavi z delavci v delniških družbah.

Na podlagi obravnavane možnosti, ki jo dopušča ZSDU, je torej mogoče v družbah, ki nimajo uprave in nadzornega sveta, preko participacijskega dogovora urediti ustrezne **analogne in nadomestne rešitve**. Tako je nemožnost imenovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet naprimer mogoče kompenzirati tako, da se s participacijskim dogovorom delavcem pač prizna pravica, da imenujejo svoje predstavnike v drug ustrezen organ upravljanja, ki je zadolžen za izvajanje nadzora nad vodenjem poslov (pa kakorkoli se že imenuje). Nemožnost imenovanja delavskega direktorja je mogoče vsaj za silo kompenzirati z določbo v tem dogovoru, da ima predsednik sveta delavcev ali drug pooblaščeni predstavnik delavcev pravico sodelovati na sejah kolegija glavnega direktorja in podobno. V tem smislu je ob ustrezni inventivnosti pogajalski partnerjev znotraj podjetja mogoče oblikovati številne zanimive rešitve, ki so prilagojene specifičnim razmeram konkretne sredine.

Problem, ki ostaja nerešen, pa je seveda v tem, da je vse povedano izvedljivo le v primeru pripravljenosti in benevolentnosti vodstva podjetja, čeprav prav tega v praksi mnogokrat žal ni zaslediti. Zato je zakon v obravnavanem smislu za delavce "nedelniških" družb še vedno diskriminatoren, saj jim sodelovanje v organih družbe kot eno najpomembnejših participacijskih oblik pod prej navedenimi pogoji sicer omogoča, ne pa tudi (neposredno) zagotavlja. Iz tega razloga bo ob prvem noveliranju ZSDU potrebno temu vprašanju posvetiti posebno pozornost.

Pri tem prideta v poštev predvsem dve možni rešitvi:

- **splošnejša opredelitev in označba organov družbe, v katerih imajo pravico sodelovanja tudi delavski predstavniki, po nemškem vzoru;**
- **izrecno zakonska zapoved analogne uporabe določil o sodelovanju delavcev v organih delniške družbe tudi v drugih oblikah gospodarskih družb.**

Nemški zakon o soodločanju iz leta 1976 naprimer o delavskem direktorju ne govori kot o "članu uprave", tako kot naš ZSDU, ampak ga v paragrafu 33 opredeljuje kot enakopravnega člana **»organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje družbe«.**

Ni torej pomembno :

- ali se ta organ imenuje uprava, upravni odbor, kolektivno poslovodstvo ali kako drugače in
- ali gre za delniško ali za katerokoli drugo obliko gospodarske družbe.

Pomembno je, da gre za organ, ki je pristojen za vodenje poslov in zastopanje družbe (vodstvo družbe). Zato bi bilo s podobno formulacijo v našem zakonu mogoče zelo učinkovito odpraviti vse dileme glede vprašanja:

- ali je delavski direktor res obvezen le v delniških družbah in
- ali je delavski direktor res obvezen le v primeru, če se družba odloči za kolektivno upravo.

Na povsem podoben način in s podobnimi učinki bi bilo mogoče v zakon tudi pojem "nadzorni svet" naprimer preoblikovati v **»organ, ki je pristojen za nadzor med vodenjem poslov družbe«.**

Tudi varianta, po kateri bi ZSDU vseboval le neko načelno določbo o tem, da je treba analogno tudi v vseh drugih družbah (ne samo v delniški) zagotoviti ustrezno zastopanje delavcev v organih družbe, bi bila veliko boljša rešitev od trenutno veljavne. Predstavljala bi vsaj neko obveznost, na katero bi se lahko svet delavcev skliceval v zahtevah po ustrezno prilagojenih rešitvah v participacijskem dogovoru posamezne družbe.

Zaenkrat pa, kot rečemo, zakon daje **le možnost**, da sveti delavcev v podjetjih z naprednim poslovodstvom, ki sprejema filozofijo participativnega menedžmenta, preko obravnavanega dogovora dosežejo vsaj približno enakovreden participacijski položaj, kot ga imajo delavci delniških družb že na podlagi samega zakona.

Obravnavana zakonska možnost avtonomne določitve »tudi drugih načinov participacije« v participacijskem dogovoru pa je seveda dobrodošla tudi v delniških družbah, in sicer za dodatno obogatitev načinov in oblik soupravljanja še z drugimi, ki jih zakon sam ne predpisuje. O tem več kasneje.

d) Morebitne večje ali dodatne participacijske pravice

Dviganje splošne ravni celotnega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma t. i. participacijske ravni (nivoja) znotraj podjetja v primerjavi s tistim, ki ga zagotavlja že sam zakon, je brez dvoma **eden temeljnih ciljev sklepanja participacijskih dogovorov**. Če s participacijskim dogovorom ni zagotovljeno preseganje t. i. zakonskih minimumov vsaj v nekaterih pogledih, ga ima komajda smisel sklepati. Res da so pomembni tudi drugi doslej obravnavani elementi tega dogovora (preciziranje načina uresničevanja pravic, prilagajanje participacijskih načinov konkretnim razmeram v podjetju itd.), vendar pa šele **nadstandardna raven participacijskih pravic, oblik in načinov** lahko dejansko vodi k hitrejšem uveljavljanju celovitega sistema participativnega menedžmenta in doseganja ugodnejših poslovnih rezultatov podjetja na tej osnovi.

V sodobnem, poslovno naprednem podjetju se zato ob sklepanju participacijskega dogovora od obeh udeležencev dogovora pričakuje skupno prizadevanje za iskanje ustreznih rešitev v obravnavanem smislu. Teoretično podlago takšnega pristopa pa je treba iskati v **t. i. asociativni filozofiji delavske participacije,** o kateri bo sicer več govora v okviru razmišljanja o tehniki sklepanja participacijskega dogovora.

Nadstandardno raven sistema participacije v posameznem podjetju je preko participacijskega dogovora mogoče doseči na **več načinov**. Priporočiti velja zlasti štiri takšne načine, ki smo jih med drugim uporabili tudi pri izdelavi vzorca participacijskega dogovora v nadaljevanju, in sicer:

1.

Kot prvo je mogoče **prenašati posamezne zadeve (vprašanja) iz zakonsko določenih pristojnosti sveta delavcev z nižjih na višje participacijske nivoje.** Konkretno: Nekatere zadeve (vprašanja), glede katerih ZSDU v 89. členu zahteva le "obveščenost" sveta delavcev, je mogoče s participacijskim dogovorom uvrstiti med zadeve (vprašanja), o katerih je potrebno

izvesti "skupno posvetovanje delodajalca in sveta delavcev" skladno z določili 91. in 92. člena ZSDU. In še naprej - zadeve (vprašanja), glede katerih že ZSDU v 93. in 94. členu zahteva skupno posvetovanje, je mogoče s participacijskim dogovorom uvrstiti med zadeve, glede katerih je potrebno »soglasje« sveta delavcev. Prav tako je mogoče poleg primerov iz 98. člena ZSDU v participacijskem dogovoru določiti še druge primere, ko je svetu delavcev priznana pravica do začasnega zadržanja izvršitve odločitve delodajalca itd. Na opisani način je prav gotovo mogoče precej okrepiti vlogo sveta delavcev in dvigniti raven kolektivne participacije zaposlenih v procesu poslovnega odločanja v družbi.

2.

Kot drugo je mogoče na vsakem od že omenjenih štirih temeljnih participacijskih nivojev (obveščanje sveta delavcev, skupno posvetovanje delodajalca in sveta delavcev, soodločanje sveta delavcev s soglasjem, pravica "veta" sveta delavcev) poleg vprašanj, ki jih določa že zakon, s participacijskim dogovorom **dodatno določiti še druga vprašanja, ki so predmet soupravljanja in jih zakon ne omenja.** Tako je naprimer poleg vprašanj iz 95. in 96. člena ZSDU mogoče dogovoriti še druga vprašanja, glede katerih je pred odločitvijo potrebno pridobiti pisno soglasje sveta delavcev, kot so: imenovanje vodilnega delavca za kadrovsko in socialno področje v družbi; vprašanje varstva invalidov, mladine, mater in starejših delavcev; določila poslovnika uprave, ki se nanašajo na vlogo in položaj delavskega direktorja itd.

3.

Kot tretje je mogoče s participacijskim dogovorom **določene odločitve v celoti prenesti v pristojnost sveta delavcev**. V poštev pridejo zlasti odločitve o uporabi sredstev s področja standarda delavcev v družbi (stanovanjska vprašanja, sociala, šport in rekreacija, kultura itd.). Tako se lahko naprimer delodajalec in svet delavcev dogovorita le o letni višini sredstev, ki jih bo družba zagotovila za navedene namene, o njihovi konkretni uporabi med letom pa lahko samostojno odloča in z njimi razpolaga svet delavcev.

4.

Ne nazadnje pa je mogoče nadstandardni nivo participacije preko obravnavanega dogovora zagotavljati tudi z **dodatnim (nadzakonskim) ustanavljanjem nekaterih povsem novih participacijskih pravic (npr. pravica do sodelovanja predstavnika sveta delavcev na seji skupščine s pravico do razprave in brez pravice glasovanja) in participacijskih oblik ter načinov (npr. oblikovanje skupnih komitejev in drugih skupnih organov v družbi).** Ob tem pa velja opozoriti, da so omenjene možnosti v nekaterih primerih vezane tudi na spremembo statuta, o čemer bo več govora kasneje.

2.3. Dileme v zvezi z "oblikami" in "načini" participacije

Pred časom je bilo v strokovni literaturi med drugim zaslediti tudi zelo ortodoksno pravno stališče, po katerem je mogoče na podlagi določila 1. odst. 5. člena ZSDU s participacijskim dogovorom poljubno širiti le **"načine" participacije**, medtem ko naj bi bile **"oblike" participacije** v zakonu določene taksativno in jih zato z avtonomnimi pravnimi akti ni mogoče širiti. Pri tem naj bi vsebino pojma participacijski "načini" opredeljevala določba 2. člena ZSDU, s pojmom "participacijske oblike" pa naj bi bilo razumeti svet delavcev, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja.

Ob upoštevanju takšnega stališča bi bile torej možnosti za avtonomno pravno izgrajevanje in dopolnjevanje ter bogatenje in plemenitenje sistema delavske participacije znotraj posameznega podjetja skrajno omejene, dopustna vsebina participacijskega dogovora pa bistveno ožja kot smo razmišljali zgoraj.

K sreči to stališče danes niti med ortodoksnimi pravniki praktično nima več zagovornikov, tako da znotraj stroke ni več sporno, ali je mogoče avtonomno dograjevati le zakonsko določene načine, ali tudi oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju. Žal pa se ga še vedno poslužujejo nekateri nasprotniki razvoja delavske participacije, ki v praksi z njegovo pomočjo ovirajo in preprečujejo sklepanje dobrih in vsebinsko bogatih participacijskih dogovorov v zgoraj obravnavanem smislu. Zato je prav, da še enkrat obširneje argumentiramo strokovno nesprejemljivost takšnega stališča:

1.

Cilj zakona o sodelovanju delavcev upravljanju je spodbujanje razvoja delavske participacije kot pojavne oblike sodobnega participativnega menedžmenta in industrijske demokracije. Gre torej za zakon razvojnega in ne restriktivnega karakterja. Njegov namen je vzpostaviti temeljne mehanizme, ki omogočajo razvijanje participativnih razmerij med udeleženci poslovnega procesa v sodobnem podjetju, in zavarovati vsaj minimalne oz. elementarne pravice delavske, t. j. šibkejše strani v teh razmerjih. **Ni pa mogoče razvoja participativnih razmerij zakonsko zapovedati, še manj prepovedati. Edino, kar lahko v zvezi s tem stori zakon, je to, da zagotovi nekatere osnovne pogoje za njihov razvoj. Dejansko pa jih lahko razvijajo le udeleženci sami.**

Sleherna razlaga tega zakona, ki bi pomenila kakršnokoli omejevanje avtonomije udeležencev pri razvoju participativnih razmerij (po vsebini in obliki) iznad zakonskih minimumov, je torej popolnoma skregana z njegovo temeljno logiko. Čim višji nivo delavske participacije v naših podjetjih je (pod pogojem, da sta oba udeleženca participacijskega dogovora o tem dosegla soglasje) namreč nekaj družbeno koristnega in zaželenega, zaradi česar lahko zakon to le podpira ali vsaj dopušča, nedopustno pa bi bilo tovrstno avtonomijo udeležencev zakonsko omejevati.

Intenca zakona, ki izhaja tako iz določil 1. in 2. odst. 5. člena, kakor tudi iz številnih drugih določb, je torej spodbujanje avtonomije udeležencev pri razvoju nadstandardnega nivoja delavske participacije. Zato glede izbire interpretacijskih metod pri tem zakonu veliko bolj kot gramatikalna prideta v poštev namenska in logična razlaga.

2.

Tudi če uporabimo gramatikalno razlago določil 5. člena ZSDU, obravnavano restriktivno stališče ne vzdrži kritike, in sicer iz več razlogov:

a)

Prvi odstavek 5. člena ZSDU res izrecno govori le o "načinih sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih v 2. členu tega zakona" in dopušča njihovo morebitno razširitev v participacijskem dogovoru. Vendar pa je treba istočasno kot nesporno ugotoviti tudi to, da zakon o "oblikah sodelovanja delavcev pri upravljanju" sploh ne govori, kar pomeni, da **njihove morebitne širitve v participacijskem dogovoru tudi ne prepoveduje**. Avtonomija udeležencev participacijskega dogovora torej v tem pogledu ni v neskladju z zakonom.

b)

Upoštevajoč dejstvo, da zakon sploh ne uporablja pojma "oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju" in ne opredeljuje njegove vsebine, je mogoče nove oziroma dodatne participacijske oblike (npr. obratni sveti delavcev, razni skupni dvopartitni ali večpartitni organi v družbi itd.) v okviru participacijskega dogovora določiti tudi na podlagi določbe 2. odstavka 5. člena ZSDU. Ta namreč izrecno dopušča avtonomno ureditev "več soupravljalskih pravic delavcev, kot jih določa zakon". **Če je torej neka nova, dodatna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju namenjena temu, da krepi soupravljalski vpliv delavcev oziroma zagotavlja delavcem dodatne soupravljalske pravice, ima vsekakor lahko pravno podlago tudi v določbi 2. odstavka in je torej ni treba na vsak način iskati v 1. odstavku 5. člena ZSDU.**

c)

Tudi sicer je ob uporabi gramatikalne razlage določil ZSDU **težko ugotoviti, kaj naj bi po zakonu pravzaprav sploh šteli kot "načine" in kaj kot "oblike" participacije.** V 2. členu ZSDU, ki našteva participacijske načine, tako naprimer sploh ni omenjeno "sodelovanje delavcev v organih družbe" (V. poglavje), ki bi sicer po logiki stvari moralo predstavljati enega najpomembnejših načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, saj obsega tako predstavništvo delavcev v nadzornem svetu kot tudi institut delavskega direktorja. Lahko se torej vprašamo kam bi potemtakem spadalo npr. oblikovanje skupnih komitejev v podjetju, če bi se udeleženci participacijskega dogovora zanje odločili, in drugi podobni mehanizmi uresničevanja soupravljanja. Zato je še toliko bolj očitno, da je stališče, ki udeležencem participacijskega dogovora dopušča avtonomno širitev načinov, ne pa tudi oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, bolj ali manj umetno sproducirano, v samem zakonu pa nima prav nobene opore.

V vsakem primeru pa je res, da so zakonsko določene oblike soupravljanja (svet delavcev, predstavništvo delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) primarne in obvezne, če so le izpolnjeni zakonski pogoji. Morebitne avtonomno dogovorjene oblike soupravljanja se torej lahko uvedejo le kot dopolnitev zakonsko predvidenih, kot nadomestne (namesto zakonsko predvidenih) pa samo v primeru, če iz takšnih ali drugačnih razlogov ni mogoče uveljaviti katere izmed zakonskih oblik.

Tako bi bilo povsem nedopustno, če bi se v družbi z več kot 20 delavci dogovorili, da ne bodo oblikovali sveta delavcev, ampak bo njegove zakonske pristojnosti prevzel kar izvršni odbor sindikata v podjetju. **Pravica delavcev do soupravljanja je v načelu sicer fakulatativna, vendar, če se zanjo odločijo, jo morajo izvrševati na način in v obliki, predvideni z zakonom.** Popolnoma sprejemljivo pa je, kot je bilo tudi že omenjeno, če se v družbi, kjer nimajo nadzornega sveta in (ali) kolektivne uprave, odločijo za uvedbo ustreznih nadomestnih oblik sodelovanja delavcev v organih družbe, s katerimi je mogoče vsaj deloma kompenzirati objektivno nemožnost izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorni svet in (ali) imenovanje delavskega direktorja.

2.4. Udeleženci (stranke) participacijskega dogovora

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v 2. odst. 5. člena definira participacijski dogovor kot **"pisni dogovor med svetom delavcev in delodajalcem"** (opomba:

naziva “participacijski dogovor” zakon neposredno sicer ne uporablja, ampak je ta naziv uveljavila praksa, ker je krajši in primernejši za vsakdanjo uporabo, obenem pa dovolj zgovoren glede vsebine akta, ki ga označuje). Kdo sta torej udeleženca oz. stranki participacijskega dogovora?

Odgovor na postavljeno vprašanje je na prvi pogled dokaj enostaven. Ker je delodajalec podjetje, točneje gospodarska družba kot pravno-organizacijska oblika podjetja (opomba: v nadaljevanju bomo uporabljali pojem podjetje kot generični pojem za vse vrste gospodarskih družb), sta stranki participacijskega dogovora vedno svet delavcev in podjetje kot delodajalec.

Povsem drugo in bistveno bolj zapleteno pa je vprašanje, kateri organ je pristojen in pooblaščen, da se v imenu podjetja kot delodajalca najprej pogaja s svetom delavcev in nato tudi sprejme sklep o sklenitvi in podpisu participacijskega dogovora. Ali je to uprava, nadzorni svet ali skupščina delničarjev? (Opomba: V nadaljnjih razmišljanjih bomo izhajali le iz upravljalske strukture delniške družbe, kajti za druge oblike gospodarskih družb le-ta po ZGD ni predpisana).

Skupščina:

je sicer teoretično možen partner svetu delavcev pri sklepanju participacijskega dogovora, v praksi pa to skorajda ne pride v poštev predvsem iz dveh razlogov:

a) Glede velike večine vprašanj, ki so materija participacijskega dogovora, je po zakonu pristojna odločati neposredno uprava in ne skupščina. Kot rečeno pa niti skupščina niti nadzorni svet ne moreta prevzemati v svojo pristojnost odločitev, ki zadevajo vodenje poslov podjetja in je zanje pooblaščena uprava. Le o tistih vprašanjih, ki so tako ali drugače pogojena s spremembo statuta, bi lahko dogovor sklepala skupščina, kajti za sprejem sprememb in dopolnitev statuta je pristojna izključno skupščina. O tem bomo podrobneje spregovorili nekoliko kasneje.

b) Skupščina tudi sicer ni operativni organ, saj vemo, da se praviloma sestaja le enkrat letno. To pomeni, da je najkrajši možni rok, v katerem bi lahko prišlo do formalne sklenitve participacijskega dogovora najmanj eno leto (na eni seji imenovanje pogajalske komisije, šele na naslednji pa sprejem sklepa o sklenitvi in podpisu dogovora na podlagi v pogajanjih usklajenega besedila).

Nadzorni svet:

kot možni pogajalec in podpisnik participacijskega dogovora v imenu podjetja odpade. Razen imenovanja in razrešitve uprave ter urejanja razmerij z upravo v imenu podjetja namreč nadzorni svet ni pristojen neposredno sprejemati nobenih poslovnih odločitev.

Lahko pa nadzorni svet določene odločitve uprave veže na svoje predhodno soglasje, kar seveda velja tudi za odločitev o sklenitvi participacijskega dogovora. To je posebej priporočljivo zlasti iz načelnih razlogov, o katerih bomo obširneje spregovorili v poglavju o tehniki in obliki sklepanja participacijskega dogovora.

Pridobitev predhodnega soglasja nadzornega sveta za sklenitev participacijskega dogovora je v določenih primerih izrecno priporočljiva kot obvezen element postopka sklepanja dogovora tudi iz povsem praktičnih razlogov. To velja zlasti v dveh primerih, in sicer:

a) Kadar sta se partnerja sporazumela, da bo treba zaradi možnosti dejanske realizacije posameznih sprejetih rešitev in usmeritev (npr.: v zvezi z delavskim direktorjem) predlagati skupščini ustrezne spremembe statuta, je podpora nadzornega sveta lahko izjemno dragocena. Preden skupščina odloči o konkretnih predlogih sprememb in dopolnitev statuta, mora namreč svoje mnenje oblikovati tudi nadzorni svet. Če je torej zagotovljeno predhodno soglasje nadzornega sveta k participacijskemu dogovoru, je verjetnost, da bodo predlagane spremembe sprejete tudi na skupščini, veliko večja.

b) Določene rešitve je mogoče v participacijski dogovor vnesti le, če se z njimi strinja nadzorni svet, ker posegajo v njegovo pristojnost.

Taka je naprimer določba participacijskega dogovora o obveznem soglasju sveta delavcev k imenovanju kadrovskega (ne delavskega) direktorja, ki je član uprave. Imenovanje vseh članov uprave je namreč po zakonu izključna pristojnost nadzornega sveta, in če se nadzorni svet s tem ne strinja, seveda ni mogoče preko participacijskega dogovora te njegove pristojnosti pogojevati s predhodnim soglasjem sveta delavcev.

V to kategorijo sodijo tudi nekatere možne rešitve, ki se tičejo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, in jih je mogoče realizirati le, če jih akceptira in uvrsti v svoj poslovnik tudi nadzorni svet (npr.: podpredsedniško mesto za predstavnika delavcev, pravila za usklajevanje ob neodločenem izidu glasovanja ipd.) Če torej nadzorni svet da soglasje k participacijskemu dogovoru, se s tem avtomatično zaveže, da bo omenjene rešitve sprejel v svoj poslovnik.

Uprava:

je torej nesporno tisti organ delniške družbe, ki je v imenu podjetja pristojen tako za vodenje pogajanj oziroma za dogovarjanje, kakor tudi za končno odločitev o sklenitvi in podpisu participacijskega dogovora s svetom delavcev. Izjeme so kot rečeno le tista vprašanja in rešitve, katerih praktična realizacija je pogojena s predhodno spremembo statuta družbe.

2.5. Če je potrebna sprememba statuta družbe

Materija participacijskega dogovora so v načelu lahko vsa vprašanja, ki zadevajo sistem delavske participacije - torej tako vrsta in obseg participacijskih pravic, kakor tudi najrazličnejši načini in oblike uresničevanja teh pravic. Glede večine le-teh se lahko uprava in svet delavcev s participacijskim dogovorom dokončno sporazumeta in jih je mogoče začeti tudi takoj uresničevati. O nekaterih (gre za izjemne primere) pa se uprava in svet delavcev sicer lahko sporazumeta, vendar jih je mogoče realizirati (še)le, če(ko) se prej ustrezno spremeni ali dopolni statut družbe.

Naj navedemo le nekaj najznačilnejših tovrstnih primerov:

- Uprava in svet delavcev sta soglasna, da se v družbi sprejme in uveljavi "koncepcija delavskega direktorja kot delavskega predstavnika v pravem pomenu besede" (torej ne kot izvršilnega direktorja za kadrovsko in socialno področje oziroma kadrovskega direktorja). V veljavnem statutu pa je izrecno zapisano, da je delavski direktor istočasno kadrovski direktor. Če naj se torej uveljavi drugačna koncepcija delavskega direktorja, je torej treba najprej spremeniti statut, ki je seveda višji in močnejši pravni akt od participacijskega dogovora.

- Veljavni statut določa, da je v sestavi nadzornega sveta le ena tretjina delavskih predstavnikov (npr. trije od skupno devetih članov). Ob sklepanju participacijskega dogovora pa se tudi uprava strinja, da se razmerje vsaj za enega člana popravi v korist predstavnikov delavcev, ki so sicer tudi večinski notranji delničarji. Takšne spremembe v nobenem primeru ni mogoče realizirati brez predhodne spremembe statuta, kajti le statut lahko določa sestavo nadzornega sveta.
- Uprava v pogajanjih načelno podpre sugestijo sveta delavcev, da se po možnosti v družbi uveljavi pravica sveta delavcev, da njihov predstavnik sodeluje na sejah skupščine družbe s pravico do razprave, a brez pravice glasovanja. Tudi takšno pravico je mogoče uveljaviti le, če se skupščina v tem strinja in ustrezno dopolni določila statuta, s katerimi se ureja njeno delovanje.
- Vse povedano velja tudi za uvedbo sistema "profit sharinga"(udeležbe zaposlenih pri dobičku) v družbi, ki mora imeti ustrezno podlago v izrecni statutarni določbi.

Postavlja se torej zelo zanimivo in pomembno vprašanje: **Kako je mogoče v zvezi s sklepanjem participacijskega dogovora oziroma preko tega dogovora doseči tudi ustrezno spremembo statuta družbe?**

Teoretičnih variant je v tem pogledu več:

a) Možno je obravnavana sporna vprašanja enostavno izločiti iz materije participacijskega dogovora in povsem ločeno izpeljati postopek oblikovanja predloga za spremembo statuta ter posredovanja tega predloga skupščini na enega izmed predpisanih načinov (npr. preko nadzornega sveta na pobudo predstavnikov delavcev v tem organu, preko oblik organiziranja notranjih delničarjev neposredno na skupščini itd.). Problem omenjenega pristopa je v tem, da obstaja le sorazmerno majhna verjetnost, da bo skupščina takšen predlog za spremembo statuta tudi dejansko sprejela, čeprav to seveda ni izključeno.

b) Teoretično je možno, da svet delavcev sklene dva participacijska dogovora - enega z upravo, drugega pa s skupščino, in sicer vsakega v okviru pristojnosti, ki jih imata omenjena organa. Vendar je ta možnost dejansko zgolj teoretična, praktično pa veljajo vsi tisti praktični pomisleki glede primernosti skupščine kot pogajalskega partnerja svetu delavcev, ki smo jih že navedli v prejšnjem podpoglavju. Tudi sicer bi bila izbira take poti nesmiselna, kajti če bi skupščina že imela namen v končni posledici sprejeti ustrezne spremembe statuta, bi to lahko storila neposredno in brez predhodnega sklepanja posebnega pisnega dogovora s svetom delavcev o teh vprašanjih, ki je seveda v tem primeru popolnoma odveč.

c) Najprimernejša pa je tretja varianta, ki zanesljivo daje največ možnosti za končni uspeh, to je za sprejetje predlaganih sprememb statuta na skupščini. Gre za pristop, ki sestoji iz več korakov, in sicer:

- v participacijski dogovor se zapišejo le načelne usmeritve in dogovori o rešitvah, ki bodo predlagane v statutarni postopek (npr. glede statusa delavskega direktorja) in glede katerih sta uprava in svet delavcev sporazumna;
- usklajen predlog konkretnih določb statutarnih sprememb se sprejme kot priloga participacijskega dogovora;
- v splošnih ali končnih določbah participacijskega dogovora se določi obveznost uprave, da bo usklajene predloge sprememb statuta uvrstila na dnevni red prvega naslednjega zasedanja skupščine in ga tam tudi zagovarjala;

- takšen participacijski dogovor se skupaj s prilogo po možnosti predloži v soglasje nadzornemu svetu.

Prednost takšnega pristopa je predvsem dvojna. Kot prvo ima svet delavcev možnost kot enakopraven udeleženec sodelovati pri kreiranju konkretnih sprememb statuta, tako da so le-te dejansko rezultat notranjega usklajevanja vseh ključnih udeležencev oziroma déležnikov organizacije (angl. stakeholders). Kot drugo pa obstaja veliko višja stopnja verjetnosti za končni uspeh celotne akcije, če za predlogom sprememb statuta stojita tako uprava kot tudi nadzorni svet.

2.6. Pravna oblika in tehnike sklepanja participacijskega dogovora

Glede na to, da po ZSDU sklepata participacijski dogovor dve stranki (delodajalec in svet delavcev), se na prvi pogled zdi logično, da do sklenitve pride po poti klasičnih pogajanj in v obliki neke vrste (kolektivne) pogodbe. Vendar pa stvar ni tako preprosta.

a) Pravna narava participativnih upravljalskih razmerij

Predvsem je treba vedeti, da participativna upravljalska razmerja po svoji naravi niso isto kot delovna razmerja, ki se urejajo s kolektivnimi pogodbami med delodajalci in sindikati. Za razliko od delovnih, ki so **tržna (pogodbena) razmerja** med nosilci dela in kapitala (delavci - podjetja), so participativna razmerja v bistvu **asociativna (dogovorna) razmerja** med notranjimi udeleženci poslovnega procesa (zaposleni, menedžerji, lastniki) v samem podjetju. (Opomba: S tega vidika je verjetno zakonska koncepcija participacijskega dogovora kot dvostranskega dogovora med svetom delavcev in "delodajalcem" teoretično nekoliko nedosledna. V bistvu bi to moral biti **tristranski dogovor med zastopniki notranjih udeležencev poslovnega procesa, in sicer med: a) svetom delavcev, ki zastopa zaposlene v podjetju, b) nadzornim svetom ali skupščino kot zastopnikom interesov lastnikov kapitala in c) upravo (menedžmentom), ki zastopa interese podjetja kot "osamosvojenega in pravno personificiranega kapitala".** To zakonsko nedoslednost pa je mogoče v praksi sanirati tako, da se participacijski dogovor predloži tudi v soglasje nadzornemu svetu, o čemer smo že govorili. Gre za t. i. načelne razloge, zaradi katerih smo v enem prejšnjih poglavij posebej priporočili pridobitev tudi soglasja nadzornega sveta k participacijskemu dogovoru. Ni pa seveda to po veljavnem zakonu formalni pogoj za pravno veljavnost sklenjenega dogovora.

Temeljna značilnost tržnih razmerij nasploh, torej tudi razmerij na trgu dela, je diametralna nasprotnost ciljev obeh vključenih subjektov na trgu, torej kupcev in prodajalcev (delovne sile). Temeljni cilj delojemalcev ("prodajalcev delovne sile") je delovno silo "čim dražje prodati" temeljni cilj delodajalcev ("kupcev delovne sile") pa je ravno obraten, to je "delovno silo čim ceneje kupiti". (*Opomba: Pojem "kupoprodaja delovne sile" je v tej razpravi uporabljen zgolj pogojno in zaradi večje razumljivosti bistva, kajti sicer je s Philadelphijsko deklaracijo delovno silo prepovedano tretirati kot tržno blago).* Zato je osnovna metoda usklajevanja teh ciljev klasično pogajanje med tržnimi subjekti, pravna oblika doseženega konsenza pa (kolektivna ali individualna delovnopravna) pogodba.

Novejša teorija pogajanj partnerjem pri tovrstnih pogajanjih izrecno priporoča uporabo t. i. produktivnih strategij pogajanja. Pri tem gre zlasti za izrabo prednosti t. i. **združevalne strategije** (načelo "dobim - dobim"; po teoriji iger "igra s pozitivno vsoto") pred t. i. **razdruževalno strategijo** (načelo "dobim - izgubim" ali celo "izgubim - izgubim"; po teoriji iger "igra z ničelno

oziroma negativno vsoto"). Partnerja naj bi torej čim bolj upoštevala interese drug drugega in skupaj iskala rešitve, ki bodo obema, ne pa le enemu na račun drugega, prinesla korist. V delovnopravnih pogajanjih naj bi to pomenilo, da ne ena, ne druga stran z vztrajanjem na svojih »kratkoročnih in egoističnih zahtevah« ne smeta ogroziti uspešnega razvoja podjetja, kajti sicer lahko izgubita obe.

Ne glede na izbiro takšne ali drugačne strategije pa ostaja dejstvo, da pri kreiranju tržnih delovnopravnih razmerij stranki vstopata v pogajanja z diametralno nasprotnimi cilji. Razlog (namen), da se pogajanja sploh začnejo, ni v želji, da stranki zagotovita večjo poslovno uspešnost podjetja, ampak v tem, da se pogodita za takšno ali drugačno "delitev kolača" med "delom in kapitalom". Cilj vsake izmed njiju je dobiti čim več v okviru objektivnih možnosti. Če jima to uspe opraviti tako, da sta obe zadovoljni, istočasno pa ni ogrožen uspešen poslovni razvoj podjetja, je to seveda idealno. Vendar pa poslovni rezultat podjetja ni cilj, razlog ali predmet pogajanj, temveč je le "upoštevanja vreden faktor" pri pogajanjih.

Pri participacijskem dogovoru pa je stvar že v osnovi drugačna.

Osnovni smisel in cilj razvoja sistema delavske participacije je prav v zagotavljanju večje poslovne uspešnosti podjetja, ki objektivno predstavlja skupni cilj udejstvovanja vseh udeležencev (zaposleni, menedžerji, lastniki) v poslovnem procesu. Gre za interna razmerja, v katerih kot ena izmed pogodbenih strank ne nastopa podjetje kot pravna oseba, ampak se vse skupaj dogaja med udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetja. Participacijska razmerja so torej medsebojna asociativna (združevalna) razmerja med (najmanj tremi udeleženci, za razliko od dvostranskih tržnih delovnopravnih razmerij). To niso **družbenoekonomska razmerja,** tako kot razmerja med delojemalci in podjetji (delodajalci), ampak so **organizacijska razmerja soudeležencev pri (skupnem) delu.** In ta razmerja ureja participacijski dogovor.

b) V bistvu pogodba ali dogovor?

Glede na opisano vsebinsko in formalnopravno razliko med obema vrstama razmerij, ki jih urejata, je seveda v osnovi **različna tudi pravna narava delovnopravnih (kolektivnih oz. individualnih) pogodb in participacijskega dogovora.** Medtem ko gre pri delovnopravnih pogodbah pravzaprav za klasične dvostranske obligacijske pogodbe, pa je pravna narava participacijskega dogovora v bistvu bližja tistemu, kar smo včasih imenovali "**samoupravni sporazum"**. S tem pojmom smo namreč označevali pravne akte, s katerimi se urejajo medsebojna razmerja med enakopravnimi subjekti z istim (skupnim) ciljem in istosmernim prizadevanjem.

Pri postavljanju te smele teze izhajamo iz dejstva, da je za potek samega delovnega in sploh celotnega poslovnega procesa znotraj podjetja siceršnja družbenoekonomska delitev na "lastnike dela" in "lastnike kapitala" popolnoma irelevantna. Poslovni proces pozna le "udeležence", ki ga s svojim delovanjem soustvarjajo in sooblikujejo oziroma v njem "aktivno participirajo". V poslovnem procesu znotraj podjetja imajo vsi ključni udeleženci (zaposleni, menedžerji in lastniki) vsak svojo funkcijo, vendar so vsi oziroma vsak izmed njih nepogrešljiv del iste celote. Poslovni proces ne more potekati niti brez zaposlenih, niti brez menedžerjev, niti brez lastnikov. Po svojem pomenu za poslovni proces so torej dejansko enakovredni, gre le za to, kako in koliko naj kdo od njih participira pri sprejemanju poslovnih odločitev, da bo to zago-

tavljalo optimalno poslovanje. **So torej partnerji, ki skupno delujejo v smeri skupnega cilja in soustvarjajo določen skupni rezultat.**

Medsebojna povezanost oziroma medsebojna razmerja med notranjimi udeleženci (partnerji) v poslovnem procesu so torej takšne narave, da dejansko ne more nihče pridobiti na račun drugega, kajti v vsakem primeru izgubijo vsi (slabši poslovni rezultat); če pa pridobi eden (npr. večja možnost participacije pri poslovnem odločanju za zaposlene) brez škode za druge, pa lahko bistveno pridobijo vsi (boljši poslovni rezultat skupnih prizadevanj). Funkcije v poslovnem procesu morajo biti torej porazdeljene tako, da je vsakemu od udeležencev omogočeno prispevati k skupnemu rezultatu največ, kar je v njegovi moči. Neupoštevanje interesov ali podoptimalne možnosti udejstvovanja kateregakoli od navedenih udeležencev v kateremkoli vidiku poslovnega procesa pa ima vsekakor za posledico podoptimalen rezultat skupnega dela.

Pri participacijskem dogovoru gre torej za dogovor o tem, kako (s kakšnimi konkretnimi načini, oblikami in pravicami) naj bodo zaposleni kot pomembni notranji udeleženci organizacije najbolj optimalno vključeni v proces poslovnega odločanja v podjetju, da bo to imelo čim ugodnejše učinke na poslovno uspešnost podjetja. (Opomba: osnovni poslovni cilj uvajanja sistema delavske participacije v podjetjih je, kot vemo, po eni strani ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih z delom in njihove čim večje pripadnosti podjetju kot temeljnih pogojev za učinkovito sproščanje človeškega potenciala v produktivne namene, po drugi strani pa uresničevanje t. i. interesno ravnotežnega upravljanja podjetja, ki zagotavlja nujno potrebno stabilnost notranjega poslovnega okolja).

Temeljne razlike med participacijskim dogovorom in delovnopravno - (zlasti tarifno) kolektivno pogodbo, ki pogojujejo tudi že omenjeno bistveno razliko v pravni naravi teh dveh aktov, bi torej lahko shematsko povzeli takole:

a) S participacijskim dogovorom se v osnovi rešuje vprašanje "**kako skupaj optimalno ustvarjati**" in ne "**kako ustvarjeno deliti**", kar predstavlja dve bistveno različni kategoriji družbenih razmerij v sferi dela. Načeloma seveda velja, da morajo biti najprej ustrezno urejena tržna delovna razmerja (sklenitev kolektivnih in individualnih delovnopravnih pogodb o plačah in drugih "pogojih kupoprodaje delovne sile"), preden se je mogoče posvetiti urejanju notranjih razmerij med udeleženci pri skupnem delu v poslovnem procesu.

b) Bistvo delovnopravne pogodbe je **uskladitev diametralno nasprotnih ekonomskih ciljev dveh strank** v tržnem pogodbenem delovnem razmerju (delodajalca in delojemalca), medtem ko je bistvo participacijskega dogovora **skupno iskanje in dogovor o optimalni porazdelitvi funkcij notranjih udeležencev poslovnega procesa v sistemu poslovnega odločanja pri doseganju skupnega poslovnega cilja (čim večja poslovna uspešnost podjetja).**

c) Stranki delovnopravne pogodbe sta **dva samostojna pravna subjekta.** Kot ena izmed teh strank v funkciji delodajalca nastopa podjetje (pri kolektivnih delovnopravnih pogodbah združenje delodajalcev). Udeleženca participacijskega dogovora pa sta **le dva različna organa znotraj iste pravne osebe (podjetja, ki zastopata interese različnih skupin udeležencev poslovnega procesa v podjetju.** *Opomba: Povedano je že bilo, da bi bilo teoretično gledano pravzaprav treba k participacijskemu dogovoru pritegniti tudi nadzorni*

svet kot predstavnika še tretje skupine notranjih udeležencev poslovnega procesa, to je lastnikov (delničarjev).

Na osnovi navedenih značilnosti obravnavanih dveh vrst pravnih aktov pa je že mogoče izoblikovati tudi nekaj osnovnih usmeritev in priporočil glede pravne oblike in tehnike sklepanja participacijskega dogovora.

c) Priporočljiva pravna oblika

Pravno gledano je participacijski dogovor prav gotovo v nekem smislu **akt "sui generis"**, ki ima določene značilnosti klasične dvostranske obligacijske pogodbe, vendar ni taka pogodba v pravem pomenu besede. Tako po eni strani eden izmed udeležencev (svet delavcev) nima statusa pravne osebe in torej načeloma ne izpolnjuje pogojev nastopati kot stranka v pravnih razmerjih, po drugi strani pa zakon kljub temu zagotavlja pravno varstvo pravic in obveznosti obeh udeležencev iz tega dogovora (arbitraža, delovno sodišče itd.)

Posebno vprašanje je vprašanje, ali je participacijski dogovor v svojem bistvu **enostransko ali dvostransko obveznostni pravni akt.** Če bi sodili zgolj po gramatikalni razlagi določbe 2. odstavka 6. člena ZSDU, bi lahko prišli do zaključka, da je participacijski dogovor pravzaprav enostranski obveznostni akt. Ta določba namreč pravi, da "dogovor izvršuje delodajalec, če ni drugače določeno". Vendar pa je takšno sklepanje zanesljivo preveč poenostavljeno, kajti že zakon sam po drugi strani določa tudi vrsto pravic delodajalca, ki seveda istočasno pomenijo obveznost sveta delavcev (npr.: 71. člen - dolžnost sveta delavcev, da na zahtevo delodajalca skliče zbor delavcev; 2. odstavek 7. člena - dolžnost sveta delavcev, da se vzdrži kakršnihkoli oblik sindikalnega boja; 2. odstavek 62. člena - dolžnost sveta delavcev, da direktorju pravočasno sporoča čas svojih sej itd.). V participacijskem dogovoru se seveda lahko določijo tudi številne druge dolžnosti sveta delavcev v zvezi z uresničevanjem soupravljanja v podjetju (npr. dolžnost posvetovanja z direktorjem glede imenovanja profesionalnih članov sveta delavcev; dolžnost pridobitve predhodnega soglasja pristojnega vodilnega delavca za odsotnosti posameznih članov sveta delavcev, povezanih z opravljanjem funkcije itd.). S participacijskim dogovorom se torej (lahko) urejajo pravice in obveznosti obeh udeležencev v zvezi z uresničevanjem sistema soupravljanja v podjetju.

Iz navedenih razlogov je ne glede na formalni naziv (dogovor, sporazum, pogodba itd.) in na nejasnosti v zvezi z njegovo pravno naravo po našem mnenju smiselno priporočiti, da se **participacijski dogovor sklene v podobni obliki kot je sicer običajna za kolektivne pogodbe**. To pa pomeni, da ga sestavljata dva temeljna dela, in sicer:

a) normativni del

b) obligacijski del.

Materija **normativnega dela** je ureditev vrste in obsega ter načina in oblik uresničevanja participacijskih pravic, materija **obligacijskega dela** pa ureditev medsebojnih obveznosti udeležencev dogovora (pozitivna izvedbena dolžnost, negativna izvedbena dolžnost, način reševanja sporov, razlaga določil dogovora itd.).

d) Možne tehnike sklepanja

Kar zadeva tehniko sklepanja participacijskega dogovora, je treba upoštevati predvsem, dva elementa, in sicer:

a) asociativni značaj participacijskih razmerij v primerjavi s tržnim značajem delovnih razmerij, o čemer je bilo v okviru tega poglavja že obširneje spregovorjeno;

b) nesorazmerje glede "pogajalske moči" obeh udeležencev.

Oba navedena elementa govorita izrazito **proti uporabi klasičnih poslovnih pogajanj kot osnovne tehnike sklepanja participacijskega dogovora.**

Zlasti v zvezi z drugonavedenim elementom, o katerem doslej še nismo govorili, je treba poudariti, da gre sicer pri tem po teoriji pogajanj za eno temeljnih predpostavk (uspešnega) pogajanja. Kavčič B. v svoji knjigi "Spretnost pogajanja" (1997) naprimer pravi:

"Navadno je sredstev malo, interesentov za dobrine pa veliko. In če so vsi enako močni, tako, da ne more nihče vzeti kolikor hoče, in pustiti druge praznih rok, so potrebna pogajanja.

Pomen moči strank v pogajanjih je povsem jasen že iz ugotovitve, da tista stranka, ki ima dovolj moči, lahko brez pogajanj doseže, kar hoče. Ali pa je zadeva, o kateri se želi ena stranka pogajati, za drugo stranko tako malo pomembna ali nepomembna, da lahko zapusti pogajanja. **Zato je ena temeljnih zahtev za pogajanja, da so udeležene stranke glede moči približno enake.** To pomeni, da nobena od njih ne more doseči uresničitve svojih interesov, ne da bi se pogajala z drugo. Če ima na voljo boljšo alternativo, zakaj bi se sploh pogajala? Ali drugače: do pogajanj pride, če so najboljša pot za uresničitev interesa strank. To pa predpostavlja tudi skupne interese strank" (konec citata).

Če natančneje analiziramo navedene citate, lahko ugotovimo, da **svet delavcev pravzaprav nima praktično nobene objektivne pogajalske moči (niti ekonomske, niti legalne itd), razen morda moralne, ki pa jo je mogoče dejansko uporabiti samo pod določenimi pogoji (sprejemljivost partnerja za tovrstne argumente).** To pa pomeni, da v načelu ne more biti enakovreden partner delodajalcu, kar je sicer temeljna predpostavka pravih pogajanj. Slednji namreč razpolaga z vso ekonomsko, legalno ali drugo relevantno močjo na tem področju.

Omenjena ugotovitev se v praksi najbolj nazorno potrjuje skozi dejstvo, da v tistih primerih, kjer imamo v podjetju opravka s "participacijsko neosveščenim" in tayloristično usmerjenim poslovodstvom (menedžmentom), **običajno niti ne pride do začetka pogajanj za sklenitev participacijskega dogovora**, ker slednji lahko brez posledic enostavno ignorira tovrstne pobude s strani sveta delavcev, ali - kar je še huje - neredki so v praksi celo primeri, ko se pogajanja o participacijskem dogovoru zlorabijo za to, da vodstvo s svojo močjo **svet delavcev prisili v popuščanje pri obsegu participacijskih pravic celo globoko pod zakonski minimum in bi bilo v končni posledici za svet delavcev bolje, če se sploh ne bi začel pogajati.**

Iz vsega doslej povedanega sledi predvsem dvoje, in sicer:

a) postopek za pripravo participacijskega dogovora se lahko načeloma (če pustimo zaenkrat ob strani možnost arbitražnega spora, o čemer bo govora pozneje) začne le in šele,

če (ko) tudi **delodajalska stran dejansko spozna in izrazi svoj interes** za ustrezno ureditev sistema delavske participacije v podjetju (do takrat pa pač velja le zakonski minimum);

b) za vsebinsko oblikovanje participacijskega dogovora pride namesto tehnike klasičnih pogajanj v poštev le **metoda argumentiranega razgovora** med predstavniki interesnih skupin (udeležencev) istega poslovnega procesa znotraj istega pravnega subjekta z istim ciljem pri "**skupnem posvetovanju in odločanju po principu konsenza**."

Bistvo našega stališča je torej v **razlikovanju med postopkom in tehniko klasičnega pogajanja ter postopkom in tehniko skupnega posvetovanja in odločanja.**

Pri tem ponovno izhajamo iz že večkrat omenjene asociativne (združevalne) narave razmerij, ki so predmet urejanja v participacijskem dogovoru, in iz (prav tako že navedene) ugotovitve, da tudi v primeru, če ne bi bilo tako, svet delavcev preprosto nima na razpolago potrebnih temeljnih predpogojev za vlogo učinkovitega pogajalca. Če torej delodajalec pristane na začetek postopka za sklenitev participacijskega dogovora izključno zaradi zakonske ali druge prisile in ne zaradi lastnega interesa, je povsem jasno, da končni rezultat ne bo kakršenkoli, morebitni "nadstandardni nivo"participacije v podjetju, in da ne bo presegal zakonskega minimuma ali vsaj zagotovil potrebne smiselne adaptacije morebitnih sicer neizvedljivih zakonskih načinov in oblik participacije na razmere v konkretnem podjetju (opomba: gre za t. i. analogne in nadomestne rešitve, o katerih smo že govorili v enem prejšnjih poglavij).

Pogoj za to, da sploh lahko pride do začetka kakršnihkoli razgovorov v smeri sklepanja participacijskega dogovora je torej **skladnost (odsotnost konflikta) interesov** med delodajalcem in svetom delavcev glede smiselnosti sprejetja tega akta. Enako velja tudi glede posameznih konkretnih rešitev v tem dogovoru (npr. glede morebitnega dogovora o večjem obsegu pravic kot jih zagotavlja že zakon). Teh pravic delodajalec v dogovoru prizna le toliko, kolikor jih ima pač interes dati, torej v obsegu, v katerem je njegov interes še skladen z interesom sveta delavcev. Izven tega okvira se delodajalcu seveda sploh ni treba pogajati in svet delavcev nima popolnoma nobenega sredstva, da ga v to prisili. Tako imenovanega pogajalskega intervala torej na strani delodajalca ni, na strani sveta delavcev pa je v vsakem primeru t. i. pogajalski minimum nič. (Opomba: Interes delodajalca, da omogoči večji ali manjši obseg in nivo delavske participacije pri upravljanju, je v celoti odvisen od stopnje njegove osveščenosti o pomenu in koristnosti njenega razvoja. Stopnja osveščenosti delodajalca o bistvu delavske participacije pa je seveda rezultat številnih okoliščin in je ni mogoče spreminjati na kratek rok. Zato je iluzorno pričakovati, da bo npr. svet delavcev tekom samega postopka sklepanja participacijskega dogovora po metodi prepričevanja v tem smislu lahko karkoli bistveno spremenil. S tem je treba zato v razgovorih o participacijskem dogovoru računati kot z bolj ali manj objektivnim dejstvom in s to "dobrino" torej svet delavcev ne more "barantati").

O konkretnih rešitvah v participacijskem dogovoru se je torej mogoče pogovarjati samo **v okviru območja ugotovljene skladnosti interesov**, kar pomeni, da se participacijski dogovor ne sklepa s pogajanji. Pogajanja so namreč po definiciji "**oblika reševanja konflikta interesov**", in če le-tega ni, tudi ni pogajanj.

Dva (ali več), ki imata(jo) skupni cilj in skladne interese, se med seboj ne pogajata(jo), ampak se lahko le dogovarjata(jo) o najprimernejših rešitvah (poteh) za dosego skupnega cilja. Če se dva alpinista, ki sta se odločila skupaj osvojiti vrh visoke gore dogovarjata o tem, katero od možnih smeri bi bilo v danih okoliščinah najbolj smotrno izbrati, se ne pogajata, ampak gre za

"**skupno posvetovanje in odločanje na podlagi konsenza oziroma skupno reševanje skupnih problemov**."

Pogajanja v pravem pomenu besede kot metoda reševanja konfliktov torej pridejo v poštev le pri usklajevanju nasprotnih (izključujočih se) interesov strank, kar pomeni, da vsako usklajevanje različnih pogledov na reševanje določenih skupnih problemov še ni pogajanje. Ni namreč nujno, da bi bila rešitev skupnega problema vedno pogojena z večjim ali manjšim popuščanjem enega udeleženca v svojih interesih na račun drugega. Rešitve so lahko tudi take, da oba le pridobita.

To naj bi predstavljalo tudi izhodišče za sklepanje participacijskega dogovora. Bistvo dogovarjanja je: **skupno iskanje in kreiranje v danih okoliščinah najprimernejših rešitev za funkcioniranje sistema delavske participacije v podjetju.** Od obeh udeležencev dogovora se torej načeloma pričakuje predvsem maksimalna ustvarjalnost in inovativnost pri oblikovanju skupnih rešitev (skupnem odločanju), ne pa predvsem pogajalska spretnost. Če se bo sklepanje participacijskega dogovora eventualno sprevrglo zgolj v "**spopad pogajalskih spretnosti udeležencev**", bo na podlagi vsega doslej povedanega končni rezultat nedvomno sila klavrn.

Kako se torej postopka za sklenitev participacijskega dogovora lotiti v praksi? Prav nič ni narobe, če bo celoten postopek navzven potekal tako kot potekajo kolektivna pogajanja med delodajalci in sindikati (pogajalske skupine, poslovnik pogajanj itd.), čeprav smo zgoraj ugotovili, da po vsebini v bistvu to ne bodo pogajanja v pravem pomenu besede. Ni pa to nujno. Partnerja lahko izbereta tudi obliko "skupnega posvetovanja" (skupna seja sveta delavcev in vodstva) ali kako še manj formalizirano obliko dogovarjanja o vsebini participacijskega dogovora. Iz prakse so znani primeri, ko sta vsebino participacijskega dogovora skozi več poglobljenih razgovorov in vmesnih konzultacij uskladila kar predsednik sveta delavcev in predsednik uprave sama ter ga nato predložila v presojo in končno potrditev svetu delavcev in ostalim članom uprave, pri čemer rezultat sploh ni bil slab. Predlog o tem naj bi načeloma dal pobudnik za začetek postopka.

Pobudo za začetek postopka sklepanja participacijskega dogovora lahko da bodisi svet delavcev, bodisi uprava v imenu podjetja kot delodajalca.

2.7. Vzorec participacijskega dogovora

DOGOVOR
o sodelovanju delavcev pri upravljanju

(Participacijski dogovor)

ki ga skleneta:

1. ..... (naziv družbe) kot delodajalec, ki ga zastopa predsednik uprave ..... na podlagi sklepa uprave z dne .....

2. Svet delavcev družbe ....., ki ga zastopa predsednik ....., na podlagi sklepa sveta z dne .....

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom podrobneje urejata način uresničevanja pravic na podlagi zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in druga vprašanja v zvezi z uresničevanjem zakona ter samostojno določata tudi druge pravice in načine sodelovanja delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju: participaciji).

Glede vprašanj, ki niso posebej urejena s tem dogovorom, se uporablja neposredno zakon.

S tem dogovorom ni mogoče določiti manj participacijskih pravic delavcev in sveta delavcev ali slabših materialnih in drugih pogojev za uresničevanje njihovih soupravljalskih funkcij kot jih zagotavlja zakon *(Opomba: »načelo zakonskega minimuma«).*

2. člen

Ta dogovor se uporablja neposredno, glede vprašanj, ki morajo biti natančneje urejena tudi v drugih splošnih aktih družbe *(Opomba: naprimer pravilniki s področja standarda delavcev, delovnih razmerij in varstva pri delu, poslovnik uprave glede delavskega direktorja itd.),* pa se uprava zavezuje uskladiti ustrezne splošne akte s tem dogovorom najkasneje v roku 60 dni po podpisu dogovora.

K spremembam in dopolnitvam splošnih aktov zaradi usklajevanja s tem dogovorom po prejšnjem odstavku je potrebno predhodno soglasje sveta delavcev, razen če so usklajeni teksti teh sprememb in dopolnitev sprejeti kot priloga tega dogovora.

Obvezna priloga tega dogovora je usklajen predlog besedila sprememb in dopolnitev določil statuta, če so takšne spremembe potrebne za realizacijo posameznih rešitev iz tega dogovora. *(Opomba: Gre zlasti za primere morebitnih dogovorjenih sprememb statutarne koncepcije delavskega direktorja, števila predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, uvedbe sistema udeležbe zaposlenih v dobičku družbe, pravice do sodelovanja predstavnika sveta delavcev na sejah skupščine ipd.)* Uprava je zavezana, da usklajen predlog sprememb in dopolnitev statuta iz priloge tega dogovora uvrsti na dnevni red prve naslednje seje skupščine in ga na seji tudi zagovarja.

V primeru neskladja določil splošnih aktov družbe s tem dogovorom, razen aktov, ki jih sprejemata skupščina in nadzorni svet, se uporabljajo določila tega dogovora.

3. člen

S tem dogovorom se ne posega v ureditev pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja v kolektivnih pogodbah.

4. člen

Ta dogovor in posamezne določbe je treba razumeti in tolmačiti upoštevaje načelo kooperativnosti in željo po sodelovanju delavcev in drugih notranjih udeležencev poslovnega procesa (lastniki, menedžerji) v skupnih prizadevanjih za čim boljše poslovne rezultate družbe,

izgrajevanje humanih odnosov v procesu dela in odločanja ter doseganje drugih skupnih ciljev poslovanja.

5. člen

Ta dogovor se objavi v internem glasilu *družbe (Opomba: Če ni internega glasila, je treba v tem členu opredeliti drug »v družbi običajen način« objavljanja splošnih aktov).*

Če uprava ne objavi dogovora skladno s 4. odstavkom 5. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ima pravico to storiti svet delavcev na stroške delodajalca.

NORMATIVNI DEL

II. INDIVIDUALNO URESNIČEVANJE PARTICIPACIJSKIH PRAVIC DELAVCEV

6. člen

Uprava se zavezuje, da bo skušala v okviru objektivnih možnosti maksimalno razvijati takšno organizacijo delovnega procesa in participativne metode vodenja ljudi v poslovnem procesu, ki bodo omogočale čim večjo avtonomijo in sproščanje ustvarjalnosti vsakega posameznika pri delu, ter uveljavljati druge oblike in metode vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje odločitev v poslovnem procesu, ki skladno s spoznanji sodobne organizacijske znanosti zagotavljajo večje zadovoljstvo ljudi pri delu, njihovo pripadnost podjetju in individualno in kolektivno delovno uspešnost (opomba: npr. krožki kakovosti, R & R skupine, zbiranje »zlatih idej«, tematski pogovori, študijski krožki ipd.)

Uprava se zavezuje zagotoviti ustrezno usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev vseh ravni v družbi o sodobnih metodah vodenja ljudi pri delu.

7. člen

Delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,
- s pravico do pravočasne obveščenosti o spremembah na svojem delovnem področju,
- s pravico postavljati vprašanja vodilnim delavcem in organom družbe,
- z drugimi pravicami na podlagi zakona in tega dogovora.

S pravico do pobud, mnenj, predlogov in vprašanj, na katere morajo delavcu odgovoriti pristojni vodilni in vodstveni delavci ali organi družbe, so mišljeni le predlogi, pobude, mnenja in vprašanja, ki se nanašajo neposredno na organizacijo dela na delovnem mestu, v delovni enoti in v družbi, celotno organizacijo in vodenje delovnega procesa v družbi in njenih organizacijskih ter delovnih enotah, tehnologijo dela, medsebojne odnose pri delu ter uresničevanje delavčevih pravic in obveznosti v zvezi z delom. Odgovori morajo biti delavcu v primerni obliki posredovani najkasneje v roku 30 dni.

Delavec, ki uresničuje participacijske pravice skladno z določbo tega člena, ne more biti zaradi dobronamerno izraženih mnenj, pobud in predlogov klican na odgovornost. Morebitni

predlogi, pobude, mnenja in vprašanja z očitno žaljivo ali drugače neprimerno vsebino niso predmet pravic in obveznosti iz tega dogovora.

V primeru kršitve pravic iz tega člena lahko delavec zahteva posredovanje sveta delavcev.

8. člen

Delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju po prejšnjem členu:

- na zborih delavcev,
- na sestankih delovne skupine, ki jih sklicuje pooblaščeni vodstveni delavec,
- neposredno v ustnih razgovorih z vodstvenimi delavci,
- v pisni obliki.

9. člen

Delavec ima pravico zahtevati, da ga v delovnem procesu neposredno nadrejeni vodja sprejme na razgovor, če želi izraziti mnenje, pobudo, predlog ali postaviti vprašanje izven sestanka delovne skupine v ustni obliki.

Delavec ima pravico ustno ali pisno zaprositi za razgovor tudi pri višjih vodstvenih in vodilnih delavcih v družbi ter pri članih uprave, če se njegova pobuda, predlog, mnenje oziroma vprašanje nanaša na zadeve, za katere so le-ti pooblaščeni.

10. člen

Pisna mnenja, pobude, predloge in vprašanja lahko delavec naslovi tudi na organe družbe, zlasti na upravo in nadzorni svet, če-ta s tem soglaša. Na vprašanja in iniciative posameznikov, ki so zanimive za celoten kolektiv, je uprava dolžna odgovoriti preko internega glasila ali druga primernega načina obveščanja.

O iniciativah in vprašanjih, ki jih posamezni delavci naslovijo neposredno na upravo, je le-ta dolžna obvestiti tudi svet delavcev.

Za zbiranje mnenj, pobud, predlogov in vprašanj zaposlenih v smislu tega dogovora se v družbi uvedejo posebni nabiralniki, ki se namestijo po organizacijskih enotah. Nabiralnike ima pravico odpirati, in sicer najmanj enkrat tedensko, izključno svet delavcev. Vsebino zbranih pobud, mnenj, predlogov in vprašanj pregleda svet delavcev na seji ter jih, če jih oceni kot tehtne posreduje pristojnim organom in vodilnim delavcem z zahtevo po odgovoru v predpisanem roku.

Mnenja, predlogi, pobude in vprašanja morajo biti praviloma podpisani. Upravičena in koristna mnenja, pobude,predloge in vprašanja, ki niso podpisani, lahko svet delavcev posreduje pristojnim organom in vodilnim delavcem v svojem imenu.

11. člen

Svet delavcev je dolžan odgovoriti na vsa vprašanja, mnenja, pripombe, pobude in predloge, ki jih delavci naslovijo nanj in se nanašajo na zadeve iz njegove pristojnosti.

Če vprašanje, mnenje, pobuda ali predlog ne sodi v pristojnost sveta delavcev, svet pa ga oceni kot tehtnega, ga opremljenega tudi s svojimi stališči odstopi pristojnemu delavcu ali organu.

12. člen

Uprava in svet delavcev se posebej dogovorita o najprimernejšem načinu uporabe internega glasila v funkciji razvoje individualne participacije zaposlenih *(Opomba: npr. uvedba redne rubrike »vprašanja – odgovori«).*

III. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU V ORGANIZACIJSKI ENOTI

13. člen

V organizacijskih enotah družbe, ki štejejo več kot … delavcev, se ustanovi obratni svet *(Opomba: Ime je prevzeto po nemškem vzoru, vendar pa se lahko ta organ imenuje tudi poljubno drugače).*

Obratni svet šteje …. članov, ki jih na predlog delavcev ali reprezentativnih sindikatov v družbi imenuje in razrešuje svet delavcev družbe. Za kandidiranje članov obratnega sveta se smiselno uporabljajo določbe zakona o kandidiranju članov sveta delavcev.

Varianta istega člena:

V organizacijskih enotah družbe: …… (našteti enote) se ustanovi obratni svet.

Obratni svet šteje od ….. do največ ….. članov, o čemer odloči svet delavcev upoštevaje velikost organizacijske enote. Za kandidiranje članov obratnega sveta se smiselno uporabljajo določbe zakona o kandidiranju članov sveta delavcev. Člane obratnega sveta imenuje in razrešuje svet delavcev družbe.

Člani obratnega sveta so lahko izvoljeni tudi s tajnim glasovanjem na zboru delavcev.

14. člen

Glede vsebine in načina dela ter pravic in pristojnosti se smiselno uporabljajo določbe zakona in tega dogovora o svetu delavcev, upoštevajoč specifično vsebino in obseg upravljalskih odločitev, ki se lahko sprejemajo na ravni organizacijske enote.

Predlog natančnejše ureditve vsebine in načina dela ter pravic in pristojnosti posameznih obratnih svetov, s katero se dopolni ta dogovor, pripravijo novoizvoljeni obratni sveti na svoji prvi seji skupaj s pooblaščenimi delavci iz vodstva organizacijske enote.

Prvo sejo obratnega sveta skliče predsednik sveta delavcev družbe.

15. člen

Če pogoji za delo obratnih svetov niso določeni posebej, se tudi zanje smiselno uporabljajo določbe zakona in tega dogovora o pogojih za delo sveta delavcev.

IV. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU NA RAVNI DRUŽBE

A. Svet delavcev

1. Participacijske pristojnosti sveta delavcev in način njihovega uresničevanja

a) Obveščanje

16. člen

Uprava je dolžna obveščati svet delavcev o gospodarskem položaju družbe, o stanju proizvodnje in prodaje in o kadrovski problematiki družbe enkrat mesečno, o letnem poslovnem poročilu, o razvojnih ciljih družbe in o splošnem gospodarskem položaju panoge enkrat letno, o vseh drugih vprašanjih iz 89. člena ZSDU pa najmanj 30 dni pred sprejetjem odločitve.

Poleg vprašanj iz 89. člena ZSDU je dolžna uprava obveščati svet delavcev tudi o naslednjih vprašanjih:

- .....

- .....

(Opomba: V okviru te določbe je mogoče dodatno razširiti krog vprašanj, glede katerih obstaja dolžnost obveščanja s strani vodstva, ali pa precizneje razdelati vsebino posameznih alinej iz 1. odst. 89. člena ZSDU.)

Za periodično obveščanje v smislu tega člena se uporabi stalni obrazec informacijskih kazalnikov, ki je priloga tega dogovora. *(Opomba: Možen vzorec obrazca je v tem priročniku objavljen v okviru poglavja o obveščanju sveta delavcev)*

Uprava je dolžna na podlagi zaprosila sveta delavcev posredovati le-temu tudi vse druge poslovne informacije, razen strogo zaupnih podatkov in informacij, katerih posredovanje bi utegnilo povzročiti družbi škodo kljub določbi 68. člena ZSDU.

17. člen

Obveščanje je ustno preko predstavnika uprave na seji sveta delavcev, na podlagi zahteve sveta delavcev pa mora biti članom sveta najmanj 7 dni pred sejo posredovano tudi ustrezno gradivo. Gradivo je ustrezno, če je vsebinsko popolno ter pripravljeno pregledno in razumljivo za povprečno izobraženega člana, v nasprotnem primeru pa ga ima predsednik sveta pravico zavrniti in zahtevati, da se pripravi drugačno gradivo.

Svoja stališča, predloge in pobude na podlagi dobljenih informacij svet delavcev posreduje upravi ustno na sami seji ali po seji v pisni obliki. Uprava se je dolžna do njih izrecno opredeliti.

18. člen

Uprava se zavezuje ob zaključku poslovnega leta pripraviti posebno letno poročilo za zaposlene. Vsebino in način priprave letnega poročila za zaposlene dogovorita svet delavcev in uprava posebej. *(Opomba: Praksa izdelave posebnih »letnih poročil za zaposlene«, ki v*

jedrnati in razumljivi obliki posreduje vse ključne informacije o poslovanju vsem zaposlenim, je v Sloveniji sicer že precej razširjena)

b) Skupno posvetovanje

19. člen

Poleg o vprašanjih, določenih z zakonom, je uprava dolžna zahtevati skupno posvetovanje tudi še pred sprejemom odločitve o:

- spremembi dejavnosti družbe,
- zmanjšanju gospodarske dejavnosti družbe,
- spremembi organizacije proizvodnje,
- spremembi proizvodnega programa,
- spremembi tehnologije,
- delovnih pogojih,
- ukrepih za izboljšanje delovne klime v družbi,
- zaposlitvi ali prevzemu večjega števila delavcev,
- analizi tehnološkega procesa z vidika zdravja in počutja delavcev,
- vprašanjih zdravja in varstva pri delu v skladu z veljavno zakonodajo
- ….....

(Opomba: Nekatere zgoraj navedene zadeve so prenesene na raven skupnega posvetovanja, čeprav zakon zanje zahteva le obveščanje, druge pa so določene dodatno, poleg tistih, ki jih za obvezno skupno posvetovanje predvideva že zakon. V obeh primerih gre torej za avtonomno uveljavljanje »nadstandardne ravni participacijskih pravic« preko tega dogovora.)

Predsednik sveta delavcev in predsednik uprave se pred skupnim posvetovanjem skupaj dogovorita o pripravi seje (dnevni red, gradiva, morebitna udeležba strokovnjakov itd.). Če gradivo za skupno posvetovanje ni ustrezno pripravljeno (glej določila o gradivih v zvezi z obveščanjem sveta delavcev), ga ima predsednik sveta delavcev pravico zavrniti in zahtevati pripravo novega.

Skupnega posvetovanja se praviloma udeležijo vsi člani uprave (opomba: v primeru individualne uprave pa poleg direktorja še člani njegovega kolegija). Seje, katerih se v imenu uprave udeležijo le predstavniki strokovnih služb, se formalno ne štejejo kot skupno posvetovanje v smislu zakona in tega dogovora.

20. člen

Svet delavcev in uprava se praviloma redno sestajata enkrat mesečno zaradi posvetovanj in dogovorov o uresničevanju različnih participacijskih pravic delavcev, pri čemer se lahko za te redne seje določi stalen termin. Redne skupne seje sklicuje predsednik sveta delavcev v dogovoru z upravo.

Na zahtevo uprave ali na lastno pobudo pa lahko predsednik sveta delavcev po potrebi skliče tudi izredno skupno sejo sveta delavcev in uprave. Sklic skupne seje s svetom delavcev lahko zahteva tudi nadzorni svet.

21. člen

Na zahtevo predsednika sveta delavcev so se seje sveta delavcev dolžni udeležiti posamezni vodilni delavci, zadolženi za poslovno področje, v katerega sodijo vprašanja, ki so na dnevnem redu seje.

Uprava je dolžna v pisni obliki odgovoriti na vsako mnenje, pobudo, predlog ali vprašanje, ki ga nanjo na lastno pobudo naslovi svet delavcev.

c) Soodločanje

22. člen

Poleg predlogov odločitev, določenih z zakonom, mora uprava oz. nadzorni svet predložiti v soglasje svetu delavcev tudi predloge odločitev v zvezi z:

- udeležbo zaposlenih pri dobičku družbe (»profit sharing«),
- imenovanjem vodilnega delavca, ki je odgovoren za kadrovsko in socialno področje,
- sprejemom splošnih aktov, s katerimi se natančneje urejajo pravice in obveznosti ter položaj delavcev na podlagi zakona (npr. pravilniki o pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja), ki niso urejeni s kolektivno pogodbo,
- pravnim in materialnim položajem invalidov ter starejših in drugih delavcev, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo (mladina, matere itd.),
- določili poslovnika uprave, ki se nanašajo na delavskega direktorja,
- .....

Pisni predlog odločitve, ki je bila predložena svetu delavcev v soglasje, mora predstavnik uprave na zahtevo predsednika sveta delavcev tudi ustno obrazložiti na seji sveta.

23. člen

Pri računanju 8-dnevnega zakonskega roka, v katerem lahko svet delavcev odkloni soglasje, se upoštevajo le delovni dnevi.

Predloga odločitve, ki je bila že uradno posredovana v soglasje svetu delavcev, predlagatelj v primeru odklonitve takšnega soglasja ne more več umakniti, če je svet delavcev zahteval le določene spremembe predlagane odločitve in podal tudi ustrezne spreminjevalne predloge. V tem primeru mora predlagatelj v 30 dneh uporabiti eno izmed naslednjih možnosti za sprejem dokončne odločitve:

a) pripravi nov predlog odločitve, ki upošteva pripombe sveta delavcev;

b) zahteva izvedbo postopka pogajanj za uskladitev odločitve s svetom delavcev;

c) sproži arbitražni spor, s tem, da arbitražna odločba nadomesti sporazum s svetom delavcev.

Pogajanja ali arbitražo lahko zahteva tudi svet delavcev, predlagatelj pa je dolžan to sprejeti.

d) Začasno zadržanje odločitve delodajalca

24. člen

Poleg primerov, določenih z zakonom, ima svet delavcev pravico zadržati odločitev pristojnega organa družbe in sproži arbitražni spor tudi v primeru, ko katerikoli delovnopravni ukrep iz 67. člena ZSDU zoper člana sveta delavcev ni bil predložen svetu delavcev v predhodno soglasje.

e) Urejanje področja standarda delavcev

25. člen

Svet delavcev samostojno odloča o uporabi sredstev za potrebe standarda delavcev (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti), ki jih za te namene zagotavlja delodajalec.

O višini in dinamiki porabe sredstev iz prvega odstavka se vsako leto dogovorita uprava in svet delavcev s posebnim sporazumom oziroma pogodbo.

Svet delavcev lahko del sredstev ali vsa sredstva iz prvega odstavka prepusti v namensko razpolago sindikatu in izvaja nadzor nad njihovo uporabo.

Svet delavcev mora enkrat letno pisno poročati upravi o porabi dodeljenih sredstev.

Variantne določbe:

... člen

Uprava, svet delavcev in sindikati skupaj urejajo celotno dejavnost na področju standarda delavcev v družbi (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti) in v tem smislu skupaj pripravljajo, sprejemajo in nadzorujejo:

- politiko in strategijo razvoja standarda delavcev v družbi,
- letne plane (vključno z obsegom in dinamiko porabe potrebnih sredstev) ter delovne programe na posameznih ožjih področjih standarda delavcev,
- splošne akte o načinu uporabe sredstev in uresničevanja pravic in interesov delavcev na posameznih področjih standarda delavcev (stanovanjski pravilnik, pravilnik o uporabi počitniških kapacitet itd.),
- usmeritve zadelo strokovnih služb na posameznih področjih standarda delavcev.

Za urejanje vprašanj iz prvega odstavka tega člena lahko uprava, svet delavcev oblikujejo skupno komisijo ali drug skupen organ, katere sestavo in pristojnosti uredijo s posebnim dogovorom.

Pred sprejemom odločitev o vprašanjih iz prvega odstavka tega člena je potrebno soglasje sveta delavcev k predlaganim odločitvam.

... člen

Za organizacijo izvajanja dejavnosti na vseh področjih standarda delavcev skladno z odločitvami iz prejšnjega člena je odgovorna uprava, ki lahko izvajane določenih nalog na podlagi kolektivne pogodbe ali posebnega dogovora deloma ali v celoti prepusti sindikatom.

K letnemu poročilu uprave o izvajanju dejavnosti standarda delavcev daje mnenje svet delavcev.

f) Urejanje udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe

26. člen

Uprava se zavezuje za prvo sejo skupščine po sklenitvi tega dogovora predlagati ustrezno dopolnitev statuta družbe, ki bo predstavljala pravno podlago za možnost realizacije morebitne udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe v bodoče. Usklajen predlog dopolnitve statuta je priloga tega dogovora.

g) Imenovanje kadrovskega direktorja

27. člen

Svetu delavcev se zagotovi tudi možnost vplivanja na opravljanje funkcije vodilnega delavca za kadrovsko in socialno področje (kadrovskega direktorja), in sicer tako, da se predpiše soglasje sveta delavcev k njegovemu imenovanju ter pravica sveta delavcev predlagati njegovo razrešitev, če njegovo delo povzroča hujše motnje v medsebojnih odnosih. *(Opomba: Če je kadrovski direktor član uprave, je mogoče to določbo realizirati le, če se s tem strinja tudi nadzorni svet. Ta določba pa sicer ne vpliva na funkcijo delavskega direktorja, kajti funkciji delavskega in kadrovskega direktorja sta v načelu personalno ločeni.)*

Kadrovski direktor je dolžan redno sodelovati s svetom delavcev.

2. Pogoji za delo sveta delavcev

28. člen

Člani sveta delavcev uživajo delovnopravno imuniteto še dve leti po prenehanju mandata.

Če svet delavcev ne poda soglasja k odločitvam iz 67. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ima delodajalec pravico sprožiti spor pred arbitražo na podlagi prvega odstavka 99. člena istega zakona. Če arbitraža ugotovi, da sporni delovnopravni ukrep delodajalca zoper člana sveta delavcev ni posledica njegove dejavnosti v svetu delavcev, lahko odločba arbitraže nadomesti soglasje delavcev.

29. člen

Poleg pravice do plačane odsotnosti za izobraževanje in plačanih ur za posvetovanje z delavci, ki gre na podlagi zakona vsem članom sveta delavcev, imata predsednik in podpredsednik sveta delavcev še pravico do dodatnih 16 ur letno za izobraževanje ter do dodatnih 5 ur mesečno za različna posvetovanja v zvezi z opravljanjem svoje funkcije.

Sredstva za pokritje stroškov izobraževanja po prvem odstavku krije delodajalec.

30. člen

Pravico do plačanih ur za udeležbo na seji sveta delavcev imajo tudi člani, ki delajo v drugi izmeni, in se morajo seje udeležiti v svojem prostem času.

Članom odborov sveta delavcev je za udeležbo na sejah zagotovljen enak plačani čas (pet ur mesečno) in pod enakimi pogoji kot članom sveta delavcev ter najmanj 20 plačanih ur za izobraževanje in usposabljanje. Članom odborov, ki so hkrati člani sveta delavcev, se pravica do plačanih ur za udeležbo na sestankih sveta in odborov kumulira.

31. člen

Članom sveta delavcev mora biti omogočena potrebna odsotnost z dela za dogovorjeni obseg izobraževanja in druge potrebe opravljanja funkcije.

Za odobritev kakršnekoli odsotnosti z dela za člana sveta delavcev ali odbora sveta delavcev v povezavi z opravljanjem njegove funkcije, se je po potrebi dolžan s pristojnim nadrejenim delavcem dogovoriti predsednik sveta delavcev, ki je pristojen izdajati tudi ustrezna potrdila o upravičenosti odsotnosti.

V primeru, da posamezen član ne dobi odobritve odsotnosti, je dolžan na podlagi obvestila predsednika sveta delavcev ustrezno posredovati predsednik uprave.

32. člen

Poklicni člani sveta delavcev imajo pravico do osnovne plače v višini izhodiščne plače po kolektivni pogodbi najmanj za VII. tarifni razred, povečani za ustrezen odstotek njihove povprečne delovne uspešnosti v zadnjih treh mesecih dela pred nastopom funkcije. Plača predsednika sveta delavcev je .....% višja od plače drugih profesionalnih članov. Drugi prejemki poklicnih članov sveta se določajo skladno s kolektivno pogodbo.

Če je za člana sveta delavcev ugodneje, je upravičen do plače skladno z določbo 64. člena ZSDU.

Polprofesionalni člani sveta delavcev za del časa, za katerega so zaposleni kot člani sveta, prejemajo plačo skladno s prvim odstavkom, za preostali čas pa skladno s svojim rednim delovnim mestom.

Konkretna višina plače in druge pravice in obveznosti profesionalnih članov sveta delavcev se natančneje uredijo s pogodbami o zaposlitvi, h katerim je potrebno soglasje sveta delavcev.

(Opomba: Namen gornje določbe vzorca je le opozoriti na potrebo po ustrezni generalni ureditvi tega vprašanja že v participacijskem dogovoru in ne šele s pogodbo o zaposlitvi ter od primera do primera različno. Drugače pa je konkretna ureditev tega vprašanja avtonomna pravica pogajalskih partnerjev.)

Svet delavcev in uprava se lahko sporazumeta, da bo namesto profesionalnih članov sveta delavcev, družba plačala ustrezno število strokovnih sodelavcev sveta delavcev, ki formalno niso člani tega organa.

33. člen

Profesionalnemu članu sveta delavcev mora družba tudi med trajanjem mandata omogočiti funkcionalno izobraževanje s področja njegove stroke zaradi ohranitve stika s stroko in lažje ponovne vključitve v delo po končanem mandatu.

Po končanem mandatu ima profesionalni član sveta delavcev pravico do:

a) razporeditve na delo, ki je ustrezno njegovi izobrazbi,

b) plače v najmanj takšni višini kot jo je prejemal pred nastopom funkcije,

c) ustrezne dokvalifikacije ali prekvalifikacije, če je to potrebno za njegovo ponovno vključitev v delovni proces,

d) .....

34. člen

Neprofesionalni člani sveta delavcev imajo za opravljanje funkcije pravico do mesečne nagrade v višini .... % povprečne plače v družbi (varianta: letne nagrade v višini ..... SIT)

(Opomba: Varianta z nagrajevanjem neprofesionalnih članov sveta delavcev preko sejnin se je v dosedanji praksi izkazala za manj primerno, kajti glavnina dela člana sveta delavcev ni skoncentrirana na seje sveta, ampak na delovanje z bazo, v odborih itd.)

35. člen

Direktor in svet delavcev se posebej sporazumeta o načinu zagotavljanja nujnih pogojev za delo sveta delavcev, določenih v prvem odstavku 65. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (pisarne, administrativno poslovanje, poklicno delo za svet delavcev itd.), katerih stroške krije družba neposredno na podlagi zakona. Sporazum je sestavni del tega dogovora.

Poleg stroškov iz prvega odstavka je družba dolžna neposredno kriti tudi stroške za izobraževanje članov sveta delavcev v zakonsko določenih in s tem dogovorom dogovorjenih okvirih. O udeležbi na izobraževanjih samostojno odloča predsednik sveta delavcev, onemogočanje udeležbe članom sveta delavcev na izobraževanjih s strani uprave pa se šteje kot kršitev tega dogovora.

Za potrebe pokrivanja drugih stroškov delovanja (strokovna literatura, časopisi in revije, pomoč zunanjih strokovnjakov in institucij, članarine v združenjih, strokovne ekskurzije in srečanja, zagotavljanje strokovne pomoči predstavnikom delavcev v nadzornem svetu itd.) družba zagotavlja svetu delavcev na razpolago mesečna sredstva v višini 50 % povprečne plače na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev, pri čemer pa se tekoče neporabljeni del sredstev lahko kumulira kot rezerva največ do višine dvakratnega mesečno pripadajočega zneska.

Varianta 3. odstavka:

Za potrebe pokrivanja drugih stroškov delovanja sveta delavcev (strokovna literatura, časopisi in revije, pomoč zunanjih strokovnjakov in institucij svetu delavcev in predstavnikom delavcev v nadzornem svetu, članarine v združenjih, strokovne ekskurzije in srečanja, zagotavljanje strokovne pomoči predstavnikom delavcev v nadzornem svetu itd.) družba zagotavlja svetu delavcev na razpolago letni znesek sredstev v višini .....SIT. Neporabljena sredstva iz tekočega leta se ne kumulirajo v prihodnjem letu. *(Opomba: Ta znesek upoštevaje vse navedene potrebe nikakor ne bi smel biti nižji od 250.000 SIT na člana sveta delavcev.)*

Odredbodajalec za uporabo sredstev iz prejšnjega odstavka je predsednik sveta delavcev, ki o njih odloča povsem samostojno, o višini in namenu porabljenih sredstev pa je dolžan kvartalno obveščati predsednika uprave.

Svet delavcev posluje preko žiro računa družbe.

36. člen

Uprava se obvezuje, da bo na povabilo sveta delavcev zagotovila udeležbo vodilnega osebja ali namestnikov in strokovnega osebja na sejah sveta.

Uprava je dolžna v pisni obliki ali na seji odgovoriti na vsako mnenje, pobudo, predlog, zahtevo ali vprašanje, ki ga nanjo na lastno pobudo naslovi svet delavcev.

B. Delavski direktor

37. člen

Funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe je personalno ločena od funkcije kadrovskega direktorja kot člana uprave, odgovornega za vodenje kadrovske poslovne funkcije. V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor zastopa in predstavlja interese delavcev v procesu sprejemanja odločitev v upravi.

Delavski direktor je enakopraven član uprave pri njenem kolektivnem delu in odločanju, za katerega je tudi solidarno odgovoren, v upravi pa je zadolžen za področje razvoja sodobnih metod vodenja ljudi v poslovnem procesu ter vseh oblik organizacijske participacije zaposlenih v družbi (sistem soupravljanja, udeležbe zaposlenih pri dobičku in notranjega lastništva) in ima glede tega polna pooblastila v razmerju do vseh vodilnih delavcev nižjih ravni v družbi za izvajanje potrebnih ukrepov. Neposredno lahko vodi tudi področje sociale in standarda delavcev.

Varianta I. za 2. odstavek:

Delavski direktor je enakopraven član uprave pri njenem kolektivnem delu in odločanju, za katerega je tudi solidarno odgovoren, vendar pa ni posebej in neposredno odgovoren za vodenje nobeno izmed poslovnih funkcij oziroma področij v družbi in glede tega tudi nima posebnih izvršilnih pooblastil (član uprave z neizvršilnimi pooblastili).

Varianta II. za 2. odstavek:

Predsednik uprave (generalni direktor) je v upravi odgovoren za vodenje vseh poslovnih funkcij in področij, delavski direktor pa zagotavlja upoštevanje interesov zaposlenih pri sprejemanju vseh odločitev uprave. Uprava odloča kolektivno o kadrovskih in socialnih vprašanjih, pri čemer je v primeru nesoglasja odločilen glas predsednika uprave. O vseh drugih vprašanjih ima delavski direktor pravico biti obveščen ter pravico dajati pobude, predloge in mnenja predsedniku uprave. *(Opomba: Takšna določba pride v poštev za primere dvoosebne uprave, ki jo sestavljata generalni oziroma poslovni direktor in neprofesionalni delavski direktor.)*

Če ni s tem statutom drugače določeno, se vsa določila o članih uprave smiselno uporabljajo tudi za delavskega direktorja.

Funkcijo namestnika delavskega direktorja pri kolektivnem delu in odločanju uprave opravlja predsednik sveta delavcev.

(Opomba: Gornja določba pomeni konkretizacijo koncepcije delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v pravem pomenu besede, o kateri je bilo govora v prejšnjih poglavjih.)

38. člen

Delavski direktor opravlja svojo funkcijo profesionalno (variante: polprofesionalno, neprofesionalno).

Višina plače (nagrade – v primeru neprofesionalnega opravljanja funkcije) in druge pravice in obveznosti delavskega direktorja iz delovnega razmerja se določijo s pogodbo, ki jo delavski direktor kot član uprave sklene z nadzornim svetom, in h kateri je potrebno soglasje sveta delavcev.

Delavski direktor za svoje delo v tej funkciji nima pravice do udeležbe pri dobičku družbe, pač pa mu lahko nadzorni svet s soglasjem sveta delavcev prizna ustrezno letno nagrado za njegovo uspešnost v višini do ..... povprečnih mesečnih plač na zaposlenega v družbi v sorazmerju z nagradami drugih članov uprave.

39. člen

Družba se zavezuje delavskemu direktorju zagotoviti prostorske, administrativne, tehnične in druge materialne pogoje za delo ter izobraževanje po kriterijih in standardih, ki veljajo tudi za druge člane uprave.

40. člen

Delavski direktor je dolžan enkrat letno pisno poročati svetu delavcev o svojem delu, le – ta pa mu lahko izreče nezaupnico, če njegovo delo oceni negativno.

(Opomba: Če uprava družbe nima svojega poslovnika, izrecno predlagamo, da se vse določbe vzorca poslovnika uprave, navedenega v nadaljevanju, prenesejo neposredno v participacijski dogovor.)

C. Sodelovanje predsednika sveta delavcev na sejah uprave

41. člen

Na vse seje uprave družbe je zaradi prestavljanja interesov delavcev v procesu sprejemanja njenih odločitev vabljen tudi predsednik sveta delavcev s pravico do razprave, vendar brez pravice glasovanja. *(Opomba: Ta določba pride v poštev kot nadomestna rešitev v družbah, kjer ni delavskega direktorja.)*

Varianta tega člena:

Predsednik sveta delavcev ima zaradi predstavljanja interesov delavcev pravico sodelovati na sejah kolegija glavnega direktorja. *(Opomba: Ta določba pride v poštev kot alternativa v primerih, ko ima družba individualno upravo.)*

D. Predstavništvo delavcev v nadzornem svetu

42. člen

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu imajo pravico uporabljati svetovalne in druge storitve zunanjih strokovnjakov in strokovnih institucij v okviru skupnih sredstev, ki jih družba po tem dogovoru zagotavlja za potrebe delovanja sveta delavcev.

Za udeležbo na sejah ter strokovno pripravo na seje nadzornega sveta je predstavnikom delavcev v nadzornem svetu zagotovljenih povprečno 10 plačanih ur pred vsako sejo, delavski predstavniki v nadzornem svetu pa imajo tudi pravico do plačanega izobraževanja 40 ur letno.

43. člen

Družba zagotavlja tudi ustrezne prostorske, administrativne in druge tehnične pogoje za delo delavskega predstavništva v nadzornem svetu, o čemer skleneta predsednik sveta delavcev in predsednik uprave poseben dogovor.

44. člen

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu uživajo delovnopravno imuniteto enako kot člani sveta delavcev.

D. Sklicevanje zbora delavcev in druge oblike osebnega izjavljanja delavcev

45. člen

Razen v primerih, določenih z zakonom, ima svet delavcev pravico v soglasju z direktorjem sklicati zbor delavcev zaradi obveščanja delavcev in oblikovanja pobud in predlogov, pomembnih za delo sveta delavcev, med delovnim časom tudi v primerih, ko zaradi siceršnjega pomanjkanja dela in zastojev v delovnem procesu to nima škodljivih vplivov na poslovni rezultat družbe.

Svet delavcev ima pravico glede vprašanj iz svoje pristojnosti v družbi samostojno organizirati tudi referendum, podpisovanje posebnih izjav ali drugo obliko osebnega izjavljanja delavcev.

E. Sodelovanje delavcev v skupščini

46. člen

S tem dogovorom se priznava pravica predstavnikom sveta delavcev, da sodelujejo na seji skupščine s pravico do razprave, vendar brez pravice glasovanja. Svet delavcev je lahko v izjemnih primerih tudi pobudnik za sklic skupščine. Uresničevanje te pravice se natančneje uredi v statutu družbe, upoštevaje formalnosti, ki jih določa zakon o gospodarskih družbah glede sklica in odločanja skupščine.

Predlog usklajenih statutarnih določb je priloga tega statuta.

F. Skupni organi

1. Odbor za varstvo pri delu in delovne razmere

47. člen

Podpisnika sta sporazumna, da se v družbi oblikuje skupni odbor za varstvo pri delu in delovne razmere, ki ga sestavljajo pristojni direktor ali njegov namestnik kot predsednik komiteja, predsednik sveta delavcev ali njegov namestnik, zdravnik medicine dela ter pooblaščeni delavec ali vodja službe za varstvo pri delu. Odbor opravlja naslednje naloge:

- nadzoruje izvajanje predpisov s področja varstva pri delu in drugih predpisov, ki se nanašajo na ureditev razmer za delo;
- obravnava pobude in predloge delavcev za izboljšanje delovnih razmer;
- daje pobude in predloge za ureditev ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti;
- zahteva ukrepanje pristojnih organov v primeru hujših kršitev predpisov.

Odbor ima pravico do obveščenosti in do vpogleda v vse podatke, pomembne za njegovo delo, omogočeni pa mu morajo biti tudi razgovori z delavci in opravljanje potrebnih anket in inšpekcijskih pregledov.

Odbor uredi način svojega dela s poslovnikom.

(Opomba: Po sprejemu novega zakona o varstvu pri delu bo potrebno to določilo ustrezno uskladiti z veljavnimi predpisi.)

2. Odbor za pravno varnost

48. člen

Za nadzor nad izvajanjem zakonodaje, kolektivnih pogodb, splošnih aktov in dogovorov se ustanovi odbor za pravno varnost, ki ga sestavljajo predstavniki vodstva oziroma strokovnih služb, ki pokrivajo pravno področje, sveta delavcev in sindikatov v družbi. Odbor mora najmanj enkrat letno izdelati celovito oceno stanja pravne varnosti v družbi (analiza izvajanja vseh omenjenih predpisov in dogovorov) in predlagati ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja. Odbor rešuje tudi pritožbe delavcev, razen tistih, za reševanje katerih so predpisani redni pravni postopki (kot npr. pritožbe na odločbe iz delovnega razmerja).

Odbor sprejme svoj poslovnik in program dela.

3. Drugi skupni organi

49. člen

V družbi se lahko na pobudo ene ali druge stranke sporazumno oblikujejo podobni skupni odbori, komisije, komiteji ali druga delovna telesa tudi za druga področja.

OBLIGACIJSKI DEL

V. MEDSEBOJNE PRAVICE IN DOLŽNOSTI DELODAJALCA IN SVETA DELAVCEV

1. Pozitivna izvedbena dolžnost

50. člen

Stranki tega dogovora si morata z vsemi sredstvi, ki so jima na voljo, prizadevati za pravilno in dosledno izvrševanje tega dogovora in za izgrajevanje medsebojnih odnosov v duhu sodelovanja, kooperativnosti in nekonfliktnega reševanja nasprotij, izvirajočih iz različnih interesov delavcev in drugih udeležencev poslovnega procesa, ter za iskanje skupnih interesov v procesu dela in poslovanja.

2. Negativna izvedbena dolžnost

51. člen

Stranki sta dolžni opustiti dejanja in ravnanja, ki bi nasprotovala določilom in duhu tega dogovora.

3. Reševanje medsebojnih sporov

52. člen

Spore med strankama tega dogovora rešuje arbitraža, določena z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Vsaka stranka lahko predlaga, da se v družbi ustanovi stalna arbitraža. Predlog za ustanovitev stalne arbitraže se šteje kot pobuda za dopolnitev tega dogovora v smislu vsebine 3. odstavka 100. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

4. Organ za razlago dogovora

53. člen

Stranki tega dogovora imenujeta tričlansko stalno komisijo za razlago določil dogovora, v katero vsaka imenuje po enega člana, tretjega člana pa imenujeta sporazumno.

Mnenja komisije za razlago dogovora so obvezujoča za obe stranki.

5. Posledice neizvrševanja dogovora

54. člen

Dogovor izvršuje delodajalec, če ni v posameznih primerih drugače določeno.

Če delodajalec ne izvršuje obveznosti glede zagotavljanja materialnih in drugih pogojev za delo sveta delavcev, delavskega direktorja, predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in drugih institucij delavske participacije, določenih s tem dogovorom, se ima svet delavcev poleg na arbitražo zaradi hitre in učinkovite rešitve pravico obrniti za pomoč in podporo tudi na sindikat.

Če svet delavcev krši svojo obveznost po 2. odstavku 7. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ima delodajalec pravico na podlagi predhodnega ugotovitvenega sklepa arbitraže odstopiti od dogovora.

VI. KONČNE DOLOČBE

55. člen

Vsaka stranka ima pravico dati drugi stranki kadarkoli pobudo za spremembe in dopolnitve dogovora s predlogom sprememb in dopolnitev, druga stranka pa se je dolžna na pobudo odzvati s pristankom na začetek pogajanj o predlaganih spremembah in dopolnitvah.

Če se druga stranka ne odzove v smislu prejšnjega odstavka ali če se stranki o predlaganih spremembah in dopolnitvah ne sporazumeta v treh mesecih, lahko stranka, ki je dala pobudo za začetek pogajanj, dogovor odpove.

56. člen

Dogovor je sklenjen za nedoločen čas z enoletnim odpovednim rokom, veljati pa začne z dnem, ko ga na podlagi sklepov uprave družbe in sveta delavcev podpišeta pooblaščena predstavnika obeh strank.

V primeru odpovedi sta se obe stranki dolžni takoj začeti pogajati za sklenitev novega dogovora. Če do konca odpovednega roka ni sklenjen nov dogovor, ostanejo do sklenitve novega dogovora v veljavi vse določbe, ki se nanašajo na svet delavcev in na sodelovanje delavcev v organih družbe. Če arbitraža na predlog sveta delavcev ugotovi, da novega

dogovora ni mogoče skleniti zaradi neaktivnosti oz. nesodelovanja delodajalca, se veljavnost dogovora podaljša za nedoločen čas.

Datum podpisa:

Predsednik sveta delavcev	Predsednik uprave
.....	.....

3. Vzorec poslovnika sveta delavcev

Svet delavcev družbe .....

je na svoji seji dne ..... sprejel naslednji

POSLOVNIK SVETA DELAVCEV

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Svet delavcev (v nadaljevanju: svet) s tem poslovnikom določa način svojega dela in druga vprašanja, določena z zakonom, dogovorom o sodelovanju delavcev pri upravljanju in statutom družbe, zlasti pa:

- sestavo sveta,
- način sklicevanja sej,
- sklepčnost in način sprejemanja odločitev in vodenje zapisnika,
- sodelovanje zunanjih oseb pri delu sveta,
- način konstituiranja odborov ter njihove pristojnosti,
- način sklica in dela zbora delavcev,
- način izvolitve in odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja ter pri zagotavljanju vpliva na njihovo delo,
- sodelovanje s sindikatom.

2. člen

Glede vprašanj, ki niso posebej urejena s tem poslovnikom, se uporablja neposredno zakon.

II. OBLIKOVANJE SVETA

3. člen

Število članov sveta, ki se volijo na neposrednih in tajnih volitvah, se določi glede na število delavcev v družbi na dan sprejema sklepa o razpisu volitev skladno z zakonom.

Razen v primeru iz 17. in 18. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju sprejme sklep o razpisu volitev svet.

4. člen

V svetu morajo biti vsaj s po enim predstavnikom zastopane vse organizacijske enote v družbi, in sicer:

..... (našteti enote!).

Kandidati se volijo v vsaki organizacijski enoti posebej.

Struktura članov sveta mora izražati tudi socialno (delavci in uslužbenci), starostno (ustrezno število mladih delavcev) in spolno (ustrezno število žensk) strukturo zaposlenih v družbi. *(Opomba: Ta določba temelji na 28. členu ZSDU, ki pravi: "Svet delavcev lahko s poslovnikom določi, da se kandidati za člane sveta delavcev predlagajo in volijo ločeno za posamezne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci in podobno), za posamezne organizacijske enote oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe." Zato jo je potrebno natančneje razdelati skladno s specifikami konkretne družbe, in sicer bistveno bolj, kot pa jo je mogoče v tem splošnem vzorcu.)*

5. člen

Kandidati za člane sveta morajo imeti praviloma vsaj IV. stopnjo strokovne izobrazbe, zaželene pa so tudi izkušnje na področju soupravljanja ali sindikalnega dela ter izkazana prizadevnost in učinkovitost pri uveljavljanju interesov delavcev v družbi ali širše. Vsak reprezentativni sindikat ima pravico predlagati največ toliko kandidatov, kolikor se voli članov sveta.

Vsak predlagatelj kandidata lahko sproži tudi postopek za njegov odpoklic v času trajanja mandata.

6. člen

Prvo sejo sveta delavcev skliče predsednik volilne komisije, in sicer v roku 15 dni po končanih volitvah.

Kandidate za predsednika sveta in njegovega namestnika imajo pravico v tem roku predlagati vsi, ki imajo pravico predlagati kandidate za člane sveta, ter novoizvoljeni člani sveta delavcev.

Če je kandidatov za predsednika sveta ali njegovega namestnika več, so volitve v svetu tajne, izvoljen pa je kandidat, ki dobi največ glasov. V primeru enakega števila glasov je izvoljen kandidat, ki ima najdaljšo delovno dobo v družbi.

7. člen

Predsednik sveta delavcev pripravlja, sklicuje in vodi seje sveta, predstavlja in zastopa svet ter je pooblaščeni odredbodajalec za izvajanje finančnega načrta sveta glede uporabe sredstev sveta.

V odsotnosti predsednika opravlja vse njegove funkcije namestnik predsednika sveta.

III. OBLIKOVANJE ODBOROV SVETA

8. člen

Svet delavcev oblikuje v organizacijskih enotah obratne svete, če je tako določeno s participacijskim dogovorom. Če s participacijskim dogovorom ni določeno oblikovanje obratnih svetov, svet ustanovi svoje splošne odbore za posamezne organizacijske enote v družbi.

9. člen

Svet delavcev lahko oblikuje tudi odbore kot svoja delovna telesa za obravnavo posameznih vprašanj ali za posamezna vsebinska področja iz svoje pristojnosti (specializirani odbori).

Sestavo in naloge odborov določi svet s svojim sklepom, pri čemer upošteva, da:

- so predsedniki odborov obvezno imenovani izmed članov sveta,

- je največ tretjina članov odborov lahko iz vrst delavcev, ki niso člani sveta.

Kandidate za člane odborov določi svet na lastno pobudo ali na predlog reprezentativnih sindikatov.

10. člen

Svet oblikuje naslednje stalne odbore (*primeri*):

1. odbor za urejanje položaja posebnih skupin delavcev (invalidi, ženske, mladi delavci itd.),

2. odbor za varstvo pri delu in delovne razmere,

3. odbor za ekonomska vprašanja,

4. odbor za spremljanje uresničevanja zakonodaje in kolektivnih pogodb (odbor za pravno varnost),

5. odbor za informiranje

6. odbor za.....

Če je za posamezno od področij iz prejšnjega odstavka v družbi ustanovljen skupni odbor (komite) na podlagi participacijskega dogovora, se odbor sveta ne oblikuje.

Odbori iz prvega odstavka spremljajo stanje na svojem delovnem področju, obravnavajo posamezna vprašanja na lastno pobudo ali na zahtevo sveta ter svetu dajejo v zvezi s tem pobude in predloge sklepov ter ukrepov.

11. člen

O ustanovitvi odborov, njihovi sestavi in pristojnostih svet obvesti upravo družbe, s katero se dogovori tudi o ustreznih pogojih za njihovo delo.

IV. ODLOČANJE SVETA

12. člen

Svet sprejema odločitve iz svoje pristojnosti na sejah.

Svet je sklepčen, če je na seji prisotnih več kot polovica vseh članov sveta, sklepe pa sprejema z navadno večino glasov prisotnih članov, če ni s tem poslovnikom za posamezne odločitve predpisano drugače.

Glasovanje je praviloma javno, razen če je s tem poslovnikom o določenih vprašanjih posebej predpisano tajno glasovanje. Glasovanje je tajno tudi, če se na predlog posameznega člana tako odloči svet z navadno večino glasov prisotnih članov.

13. člen

Seje sveta so javne, razen v primerih, ko se obravnavajo zaupni podatki in dokumenti družbe ter drugi dokumenti z oznako poslovne, uradne ali državne tajnosti. Javnost je izključena tudi, ko se tako odloči svet iz drugih utemeljenih razlogov.

V. SKLIC SVETA IN POTEK SEJE

14. člen

Predsednik sveta sklicuje svet s pisnim vabilom praviloma vsaj 5 dni pred sejo. Na sejo so praviloma vabljeni tudi člani nadzornega sveta in delavski direktor.

Izjemoma lahko predsednik skliče sejo sveta tudi telefonično ali z neposrednim ustnim obveščanjem članov sveta in v krajšem roku, če temu ne nasprotuje več kot polovica tako povabljenih članov.

O sklicu seje mora biti istočasno s člani sveta obveščena tudi uprava družbe.

15. člen

Predsednik sveta lahko na sejo povabi strokovnjake iz družbe ali izven nje, vodilno osebje, predstavnike sindikatov, predstavnike združenj delodajalcev in druge osebe, ki bi po njegovem mnenju ali po mnenju večine članov sveta s svojim sodelovanjem lahko olajšale odločanje in pripomogle k večji tehtnosti sprejetih odločitev.

Osebam iz prvega odstavka se obvezno pošlje gradivo za ustrezno točko dnevnega reda.

16. člen

Predsednik sveta mora sklicati sejo sveta, če to zahteva uprava družbe, nadzorni svet, delavski direktor, predstavnik delavcev v nadzornem svetu ali reprezentativni sindikat v družbi.

Če predsednik ne skliče seje sveta skladno z določilom prvega odstavka, jo ima pravico sklicati predlagatelj.

Praviloma enkrat mesečno se svet delavcev redno sestaja z upravo družbe oziroma njenimi predstavniki zaradi dogovorov o uresničevanju participacijskih pravic delavcev, pri čemer se lahko za te redne skupne seje določi stalen termin.

Seje iz prejšnjega odstavka pripravljata predsednik sveta in predsednik uprave ali od njega pooblaščen vodilni delavec praviloma skupno.

17. člen

Če sklic seje sveta zahteva uprava družbe ali nadzorni svet, je predlagatelj dolžan zahtevi priložiti tudi pisno gradivo za posamezne točke dnevnega reda in predlog sklepov. Uprava je dolžna zagotoviti pisno gradivo ter udeležbo svojih predstavnikov na seji sveta tudi v primerih iz 89. do 96 člena ZSDU (obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje).

Gradivo mora biti popolno ter pripravljeno pregledno in razumljivo povprečno izobraženemu članu, v nasprotnem primeru lahko predsednik sveta zahteva, da se pripravi drugačno gradivo.

Predsednik sveta je dolžan pred odločanjem v primerih iz 90., 91., 95. in 96. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju obvezno zagotoviti ustrezno in pravočasno strokovno pripravo sveta (pripravljalna seja, angažiranje zunanjih strokovnjakov, stališča pristojnih odborov itd.).

18. člen

Predsednik vodi sejo sveta tako, da imajo možnost povedati svoje stališče in izraziti svoje mnenje pred glasovanjem vsi člani sveta in vse na sejo povabljene osebe. Predlog sklepa lahko da na glasovanje šele, ko oceni, da so obravnavana vprašanja dovolj razčiščena za odločanje.

Predsednik sveta lahko pred javnim glasovanjem o predlogu odločitve zahteva, naj se za čas glasovanja vse osebe, ki niso člani sveta, umaknejo s seje.

Posamezni član sveta je lahko na lastno željo ali po sklepu sveta izločen pri glasovanju o določenih zadevah, če za to obstajajo utemeljeni razlogi.

19. člen

O poteku seje se piše zapisnik. Zapisnikarja na predlog predsednika določi svet na seji. Seje se lahko tudi snemajo na magnetofonski trak.

Zapisnik vsebuje:

- datum, čas in kraj seje ter udeležence,
- sprejeti dnevni red seje,
- kratke povzetke razprav o posameznih točkah dnevnega reda,
- sprejete sklepe in izid glasovanja o posameznih sklepih,
- ločena mnenja, ki se na zahtevo posameznega člana izrecno zapišejo,
- datum sestave zapisnika.

Zapisnik podpišeta predsednik sveta oziroma predsedujoči seje ter zapisnikar, potrdi pa ga svet na naslednji seji.

20. člen

Sklepi sveta se v obliki izvlečkov iz zapisnika objavijo na oglasni deski ali na drug način, ki je v družbi običajen za obveščanje delavcev.

Sklepi sveta delavcev se v obliki izvlečkov iz zapisnika posredujejo upravi, vodilnim delavcem, predstavnikom organov ter na sejo posebej povabljenim osebam, če se nanašajo na njihovo delo ali na tisti del seje sveta, na katerem so bili prisotni.

Po en izvod celotnega zapisnika se posreduje vsakemu predstavniku delavcev v nadzornem svetu, delavskemu direktorju, predsednikom obratnih svetov in komitejev družbe ter predsednikom odborov sveta.

VI. IZVOLITEV IN IMENOVANJE DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV V ORGANE DRUŽBE

21. člen

Delavski predstavniki v organih družbe v smislu tega poslovnika so: predstavniki delavcev v nadzornem svetu družbe, delavski direktor in predstavniki sveta v skupnih odborih (komitejih) družbe.

22. člen

Kandidate za predstavnike delavcev v nadzornem svetu in za delavskega direktorja lahko predlagajo:

- najmanj trije člani sveta delavcev,
- reprezentativni sindikati ali
- določeno število delavcev, kakršno velja tudi za kandidiranje članov sveta.

Začetek kandidacijskega postopka in rok za predlaganje kandidatov iz prejšnjega odstavka objavi svet na oglasni deski, reprezentativne sindikate pa lahko še posebej pozove, naj predlagajo kandidate. Rok za prijavo kandidatov je 14 dni od dneva objave na oglasni deski.

Vsak reprezentativni sindikat lahko predlaga največ enega kandidata za delavskega direktorja in toliko kandidatov za člane nadzornega sveta, kolikor se jih voli.

Predsednik sveta postane član nadzornega sveta po funkciji, o čemer svet sprejme le ugotovitveni sklep.

23. člen

Kandidati za člane nadzornega sveta morajo imeti praviloma najmanj srednjo izobrazbo, za predstavnike delavcev v nadzornem svetu pa so lahko predlagani tudi zunanji strokovnjaki, ki niso zaposleni v družbi. Kandidat za delavskega direktorja mora imeti praviloma najmanj višjo izobrazbo.

Za predstavnike delavcev v nadzornem svetu ali za neprofesionalnega delavskega direktorja ne morejo biti predlagani delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, ki so po funkciji neposredno podrejeni upravi družbe (vodilni delavci druge ravni menedžmenta v družbi), in njihovi družinski člani.

24. člen

Glasovanje o izvolitvi predstavnikov delavcev v nadzorni svet in oblikovanju predloga za imenovanje delavskega direktorja (v nadaljevanju: volitve) v svetu je tajno, vodi pa ga tričlanski volilni odbor, sestavljen izmed članov sveta. Predsednik volilnega odbora je praviloma predsednik sveta.

Če je na kandidatni listi le toliko kandidatov, kolikor se jih voli (zaprta kandidatna lista), je za izvolitev potrebna večina oddanih glasov.

Če je na kandidatni listi več kandidatov, kot se jih voli (odprta kandidatna lista), so izvoljeni kandidati, ki so dobili največje število oddanih glasov. Če v prvem krogu glasovanja več kandidatov dobi enako število glasov, se opravi drugi krog glasovanja le med temi kandidati, v primeru ponovnega neodločenega izida pa je izvoljen kandidat, ki ima najdaljšo delovno dobo v družbi.

Mandat predstavnikov delavcev v nadzornem svetu začne teči z dnem, ko predsednik sveta pisno obvestilo o njihovi izvolitvi, naslovljeno na skupščino družbe, vroči upravi družbe. Predsednik sveta o izvolitvi predstavnikov delavcev v nadzornem svetu obvesti tudi predsednika nadzornega sveta.

25. člen

Predstavnike sveta v skupne odbore (komiteje), določene s participacijskim dogovorom, svet imenuje na lastno pobudo z upoštevanjem kriterija strokovnosti in po postopku, po katerem se sprejemajo drugi sklepi sveta.

26. člen

Če svet iz utemeljenih razlogov ne odloči drugače, se skupščine družbe (če je tako dogovorjeno s participacijskim dogovorom) v imenu sveta udeležita predsednik sveta in njegov namestnik.

VII. NADZOR NAD DELOM DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV V ORGANIH DRUŽBE

27. člen

Delavski predstavniki v organih družbe so za svoje delo odgovorni svetu, ki jih lahko tudi odpokliče ali jim izreče nezaupnico na lastno pobudo ali na pobudo predlagateljev njihove izvolitve. Za glasovanje o odpoklicu se smiselno uporabljajo določbe tega poslovnika o izvolitvi.

Svet lahko odpokliče predstavnike, ki jih je sam izvolil oz. imenoval (nadzorni svet, skupni komiteji), delavskemu direktorju pa lahko izreče nezaupnico in zahteva njegovo razrešitev.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor so dolžni svetu najmanj enkrat letno podati poročilo, na podlagi katerega svet oblikuje svojo oceno o njihovem delu in sprejme morebitne ukrepe. Na zahtevo predsednika sveta mora biti poročilo podano tudi v pisni obliki.

28. člen

Delavski predstavniki v organih družbe so se dolžni na podlagi vabila redno udeleževati sej sveta in sodelovati pri njegovem delu in odločanju.

Člani nadzornega sveta – predstavniki delavcev so dolžni najmanj pred vsako sejo nadzornega sveta zahtevati sklic seje sveta delavcev zaradi oblikovanja ustreznih stališč in usmeritev za njihovo delo ter po vsaki seji nadzornega sveta poročati svetu delavcev.

Delavski direktor je dolžan redno, praviloma na vsaki seji, obveščati svet o delu uprave družbe. Stališča in usmeritve sveta je delavski direktor za svoje delo dolžan v okviru objektivnih možnosti pravočasno zahtevati glede vseh pomembnejših vprašanj, o katerih bo odločala uprava.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor so odvezani dolžnosti obveščanja sveta le glede tistih podatkov, ki so s splošnim aktom družbe o varovanju poslovne tajnosti izrecno določeni kot podatki, ki kljub določbi 68. člena ZSDU ne smejo biti dostopni svetu.

29. člen

Svet mora odločati o odpoklicu oziroma nezaupnici delavskim predstavnikom v organih družbe, če prejme pisno zahtevo reprezentativnega sindikata ali določenega števila delavcev, kakršno je predpisano tudi za kandidiranje teh predstavnikov.

VIII. SKLIC ZBORA DELAVCEV

30. člen

Zbor delavcev kot celoto ali po organizacijskih enotah skladno z zakonom svet sklicuje zaradi oblikovanja stališč in usmeritev za svoje delo.

Zbor delavcev organizacijske enote lahko skliče tudi obratni svet ali splošni odbor sveta, pristojen za to enoto.

31. člen

Sejo zbora delavcev vodi predsednik sveta, obratnega sveta ali splošnega odbora sveta.

Na sejo so obvezno vabljeni tudi delavski predstavniki v organih družbe ter predstavniki uprave družbe. Na sejo zbora delavcev so lahko povabljeni tudi zunanji strokovnjaki za vprašanja, ki so na dnevnem redu, ter druge osebe, katerih sodelovanje je za odločanje na zboru delavcev koristno.

32. člen

O delu zbora delavcev se vodi zapisnik, ki se objavi na oglasni deski najkasneje v 8 dneh po seji zbora.

Zapisnik zbora se posebej posreduje tudi direktorju in organom družbe.

IX. POSVETOVANJE ČLANOV SVETA Z DELAVCI IN ORGANIZIRANJE OSEBNEGA IZJAVLJANJA DELAVCEV

33. člen

Člani sveta so se dolžni v okviru z zakonom in s participacijskim dogovorom v ta namen priznanih in plačanih ur posvetovati z delavci tudi izven sej zbora delavcev. Vsak član sveta je odgovoren, da svet ob sprejemanju svojih odločitev upošteva tudi stališča delavcev organizacijske enote ali specifične skupine delavcev, ki jo v svetu zastopa. Vsak član sveta je odgovoren tudi za obveščanje teh delavcev o delu sveta in o razmerah v družbi.

34. člen

Vsak član sveta sam izbira najprimernejšo obliko in način posvetovanja z delavci zaradi pridobitve stališč in informiranja delavcev po prejšnjem členu. Če to ni v nasprotju z naravo delovnega procesa, ima vsak član sveta določen redni dnevni, tedenski ali vsaj mesečni termin za posvetovanje z delavci (uradne ure), o čemer se posebej dogovori s pooblaščenim vodilnim delavcem. Če se posvetovanje članov sveta z delavci zaradi specifik delovnega procesa organizira izven delovnega časa, se članom sveta ta čas šteje kot delovni čas v skladu z določbo 62. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

35. člen

Svet ima pravico glede vprašanj iz svoje pristojnosti v družbi organizirati tudi referendum, podpisovanje posebnih izjav ali drugo obliko osebnega izjavljanja delavcev.

Rezultati osebnega izjavljanja delavcev so za svet obvezujoči, če je za določeno odločitev, pobudo ali predlog glasovalo več kot polovica vseh delavcev družbe, razen tistih, ki nimajo pravice voliti in biti voljeni v svet delavcev.

X. ODGOVORNOST ČLANOV SVETA

36. člen

Člani sveta so za svoje delo odgovorni delavcem, ki so jih izvolili. Svet enkrat letno poroča o svojem delu zboru delavcev, posamezni člani pa so dolžni poročati tudi delavcem organizacijskih enot ali posebnim skupinam delavcev, ki jih v svetu zastopajo.

Za odpoklic članov sveta se smiselno uporabljajo določbe o njihovi izvolitvi ter določbe zakona, ki se posebej nanašajo na to vprašanje (48. do 51. člen ZSDU).

XI. SODELOVANJE S SINDIKATI

37. člen

Sindikati v družbi imajo pravico dajati pobude in predloge svetu delavcev za obravnavo določenih vprašanj ter mnenja in stališča o zadevah, ki jih obravnava svet. Predstavniki sindikatov se imajo pravico udeležiti sej sveta, predstavniki sveta pa sej izvršnih odborov in drugih organov sindikata.

Da je omogočena medsebojna udeležba predstavnikov na sejah v skladu s prejšnjim odstavkom, velja medsebojna dolžnost pošiljanja vabil in gradiv za seje.

38. člen

Svet je dolžan vse pobude, predloge in mnenja, ki jih nanj naslovijo sindikati, obravnavati in se do njih opredeliti.

Svet ima pravico pred sprejemom posameznih odločitev iz svoje pristojnosti zahtevati mnenje in stališča sindikatov v družbi.

39. člen

Sindikat z največjim številom članov v družbi ima pravico zahtevati, naj svet zaradi obravnave pomembnejših vprašanj iz svoje pristojnosti skliče zbor delavcev ali da naj na zboru delavcev oziroma z referendumom ali drugo obliko osebnega izjavljanja delavcev verificira posamezne svoje odločitve.

40. člen

Sindikat nima pravice zahtevati, naj se svet v nasprotju z zakonom (7. člen ZSDU) angažira v kakršni koli obliki sindikalnega boja.

XII. KONČNE DOLOČBE

41. člen

Ta poslovnik se sprejme z večino glasov vseh članov sveta in začne veljati takoj, ko je sprejet.

Spremembe in dopolnitve tega poslovnika se sprejemajo na enak način kot poslovnik.

Datum: Predsednik sveta:

Žig družbe:

4. Poslovnik nadzornega sveta - vzorec določil v zvezi z delavskimi predstavniki

... člen

Nadzorni svet mora izmed svojih članov izvoliti predsednika in namestnika (varianta: dva namestnika). V odsotnosti predsednika namestnik opravlja vse njegove naloge in izvaja vsa njegova pooblastila, če ni s tem statutom drugače določeno.

Predsednik je izvoljen izmed članov, ki zastopajo interese delničarjev, namestnik pa izmed članov, ki so predstavniki delavcev.

I. varianta k 2. odstavku tega člena:

Predsednik je izvoljen izmed članov, ki zastopajo interese delničarjev, vsaj en namestnik pa izmed članov, ki so predstavniki delavcev.

II. varianta k 2. odstavku tega člena:

Na funkciji predsednika nadzornega sveta se vsakih … mesecev izmenjavata član, ki je zastopnik interesov delničarjev, in član, ki je predstavnik delavcev.

Obrazložitev:

"Interno" izvolitev predsednika in namestnika nadzornega sveta predvideva 270. člen ZGD. Funkciji predsednika in namestnika predsednika nadzornega sveta sta seveda precej pomembni za iniciativo v delovanju organa. Zato ni nepomembno, čigavi predstavniki ti dve funkciji zasedajo.

Normalneje je, da je funkcija predsednika nadzornega sveta v načelu pridržana za predstavnika delničarjev, pri čemer pa je prav, da je vsaj eden od namestnikov predsednika tudi predstavnik delavcev. Druga varianta k drugemu odstavku tega člena pride načeloma v poštev le v primerih, ko je tudi v skupnem članstvu nadzornega sveta delavsko predstavništvo najmanj polovično ter ob večinskem deležu notranjih lastnikov v lastniški strukturi podjetja.

… člen

V komisije in druga delovna telesa nadzornega sveta mora biti imenovano ustrezno število predstavnikov delavcev, ki je načeloma sorazmerno številu predstavnikov delavcev v skupnem številu članov nadzornega sveta.

Obrazložitev:

Po ZGD lahko nadzorni svet imenuje eno ali več komisij, da pripravijo predloge sklepov in skrbijo za njihovo izvršitev. Te komisije lahko objektivno zelo bistveno vplivajo na vsebino sprejetih odločitev nadzornega sveta ali na njihovo izvajanje in je zato delavsko predstavništvo v njih skoraj enako pomembno kot v samem nadzornem svetu.

… člen

Predsednik se je dolžan pred sklicem seje posvetovati s svojim namestnikom, ki je predstavnik delavcev, o predlogu dnevnega reda seje in upoštevati njegove morebitne zahteve za dopolnitve predloga.

Predsednik nadzornega sveta mora določeno vprašanje uvrstiti na dnevni red seje nadzornega sveta, če to zahteva večina predstavnikov delavcev v tem organu.

Obrazložitev:

Tudi pravočasen vpliv na oblikovanje dnevnega reda in na pripravo ustreznih gradiv je lahko bistvenega pomena za večji ali manjši vpliv na vsebino dela nadzornega sveta. Prav je torej, da se delavskim predstavnikom to omogoči.

… člen

Nadzorni svet je sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica članov, vsaj eden izmed njih pa mora biti predstavnik delavcev.

Nadzorni svet lahko veljavno sklepa tudi brez prisotnosti članov, ki so predstavniki delavcev, če predsednik sveta nesporno ugotovi, da so bili vsi pravilno in pravočasno vabljeni na sejo in svoje odsotnosti nihče izmed njih ni opravičil.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu imajo pravico pred začetkom usklajevanja o določenem vprašanju predstaviti in pojasniti morebitna stališča sveta delavcev do obravnavane problematike.

Obrazložitev:

Zakon (ZGD) določa kot pogoj za sklepčnost nadzornega sveta le prisotnost polovice njegovih članov. Smisel dvopartitne sestave nadzornega sveta pa bi se nedvomno popolnoma izgubil, če bi organ svoje sklepe lahko sprejemal brez prisotnosti enih ali drugih predstavnikov različnih interesov. Zato je potrebna določba prvega odstavka. Seveda pa je treba po drugi strani preprečiti tudi možnost načrtne blokade dela organa, ki bi jo povzročili predstavniki delavcev, ali onemogočanja njegovega dela zaradi morebitne nezadostne resnosti članov, ki so predstavniki delavcev. Zato mora biti izjemoma dopuščena tudi možnost odločanja v njihovi odsotnosti.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu nimajo t. i. imperativnega mandata, ki bi jih vnaprej zavezoval k točno določenemu glasovanju o konkretni odločitvi nadzornega sveta, ampak so se dolžni v procesu odločanja usklajevati s stališči drugih članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev. Vsekakor pa so dolžni pri zastopanju interesov delavcev v tem organu upoštevati stališča svoje »baze«, to je sveta delavcev. To pa pomeni, da morajo morebitna stališča sveta delavcev najprej prezentirati, da bi jih lahko potem ustrezno usklajevali znotraj nadzornega sveta. Pravica predstaviti in pojasniti stališče sveta delavcev v nadzornem svetu pa jim mora biti izrecno zagotovljeno s poslovnikom, kajti pri nas se je sicer v praksi močno razširila povsem deplasirana teza, po kateri delavski predstavniki v nadzornem svetu ne zastopajo interesov delavcev, ampak nekakšen »(nad)interes družbe«, o čemer smo že govorili.

... člen

Če je število oddanih glasov za predlagani sklep ali proti njemu enako (neodločen izid glasovanja), na seji pa niso prisotni vsi člani nadzornega sveta, je odločilen glas predsednika sveta.

Če je izid glasovanja neodločen, nadzorni svet pa odloča v polni sestavi (opomba: to pride v poštev le v večjih družbah, kjer imajo delavci v svetu polovično zastopstvo), je odločilen glas predsednika sveta, če gre za odločitev, ki jo je treba nujno sprejeti še na isti seji sveta. Če ne gre za nujno odločitev, vezano na krajši rok, so se člani nadzornega sveta dolžni dogovoriti o nadaljnjem postopku sprejemanja odločitve, pri čemer pridejo v poštev zlasti naslednje možnosti:

- **preložitev seje zaradi popolnejše priprave gradiva in ponovno odločanje na naslednji seji,**
- **imenovanje nevtralnega strokovnjaka ali institucije, katere mnenje bo odločilno,**
- **arbitražni postopek.**

Če se člani nadzornega sveta ne morejo dogovoriti za eno izmed navedenih možnosti, lahko predsednik nadzornega sveta odloči, da se zaradi sprejema sporne odločitve skliče skupščina.

Obrazložitev:

Do neodločenega izida glasovanja v nadzornem svetu lahko pride v dveh primerih:

- če je zaradi nepopolne udeležbe predstavnikov delničarjev na seji prisotno tudi enako število predstavnikov delavcev, tako da imajo oboji enako število glasov,
- v družbi z več kot 1000 delavcev, kjer imajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu tudi sicer polovico članov (opomba: možnost, da bi delavci imeli v nadzornem svetu celo večino "sedežev", je zgolj teoretična).

V prvem primeru je logično, da je odločilen glas predsednika sveta, ki je, kot že povedano, načeloma vedno iz vrst predstavnikov delničarjev. Za drugi primer pa je takšna rešitev morda sprejemljiva le pod pogojem, da je v statutu sprejeta tudi rešitev, po kateri se predsednik sveta in njegov namestnik, ki sta iz različnih "taborov", na predsedniški funkciji redno menjavata na krajša časovna obdobja. Drugače pa je dejansko popolnoma enakopraven položaj, ki ga v teh družbah predstavnikom delavcev v nadzornem svetu daje ZSDU, treba varovati tudi z enakopravnostjo v postopkih reševanja "pat pozicij" pri posameznih pomembnejših dolgoročnih odločitvah.

…..člen

Če ni s sklepom oziroma splošnim aktom o varovanju poslovnih skrivnosti izrecno prepovedano, imajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu pravico seznaniti svet delavcev z vsemi podatki, predlogi odločitev in odločitvami, o katerih razpravlja nadzorni svet. Izjema so podatki, glede katerih je s sklepom oziroma splošnem aktom o poslovni aktivnosti določeno, da jih smejo izvedeti izključno člani nadzornega sveta.

Če ni sklepa oziroma splošnega akta o poslovni tajnosti, omejitve iz prvega odstavka tega člena ne veljajo.

Obrazložitev:

Inštitut poslovne skrivnosti se v naši praksi pogosto do onemoglosti zlorablja tudi za to, da bi se s tem prekinila sicer nujna in logična povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v nadzornem svetu. Ponekod se srečujemo tudi s tako absurdnimi primeri, da so že vabila za nadzorni svet označena kot poslovna skrivnost.

Poslovne skrivnosti so različnih vrst in stopenj, vsaka družba pa mora po določbi 39. in 40. člena ZGD s pisnim sklepom, ki ima značaj splošnega akta, določiti kateri podatki se štejejo kot poslovne skrivnost in njihovega varovanja. Če je nek podatek poslovna skrivnost, še ne pomeni, da zanj ne smejo izvedeti člani sveta delavcev, ki so prav tako zavezani k varovanju teh skrivnosti. Zato je treba vnaprej vedeti kateri podatki so res takšne narave, da morajo ostati le v krogu najožjega vodstva družbe. Nikakor pa ni mogoče dovoliti manipulacij z inštitutom poslovne skrivnosti v zgoraj navedenem smislu. Zato je treba pojem poslovne skrivnosti tolmačiti skrajno restriktivno in vztrajati na tem, da se v vseh družbah sprejmejo ustrezni splošni akti, ki bodo to vprašanje uredili na smiseln način. Dejansko je zelo malo takšnih podatkov, za katere bi lahko upravičeno rekli, da jih ne smejo poznati člani sveta delavcev. Tudi njih pa, kot rečemo,

zavezuje dolžnost varovanja poslovnih skrivnosti, zaradi česar je uvodoma omenjena praksa povsem nedopustna.

… člen

Nadzorni svet je dolžan obravnavati pisne pripombe, mnenja opozorila in vprašanja sveta delavcev, ki se nanašajo na izvajanje nadzora nad vodenjem poslovanja.

Obrazložitev:

V praksi je pogosto prekinjena povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v nadzornem svetu, zaradi česar mnoge koristne informacije s strani zaposlenih, ki so lahko zelo pomembne za učinkovito izvajanje nadzorne funkcije, niti ne pridejo do nadzornega sveta. Zato bi morala biti v gornji določbi nakazana možnost neposrednega kontaktiranja sveta delavcev z nadzornim svetom vsekakor v interesu nadzornega sveta samega. V mnogih primerih bi nadzorni svet tako lahko prišel do pomembnih informacij o dejanskem dogajanju znotraj družbe, ki so mu sicer iz takšnih ali drugačnih razlogov nedostopne.

… člen

Če ni z dogovorom po 5. členu zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju drugače določeno, se tudi za člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, smiselno uporabljajo določila o pravicah glede izobraževanja, plačanih ur za posvetovanja z delavci, zagotavljanja **administrativno–tehničnih storitev in drugih ugodnosti v zvezi z opravljanjem funkcije, ki veljajo za člane sveta delavcev. Obrazložitev:**ZSDU zagotavlja članom sveta delavcev številne ugodnosti za lažje in učinkovitejše opravljanje njihove funkcije, medtem ko za delavske predstavnike v nadzornem svetu tega izrecno ne predvideva. Vsekakor pa ne bi bilo logično, da bi se funkcija delavskih predstavnikov v nadzornem svetu, ki je v mnogih pogledih prav gotovo celo dosti bolj zahtevna od funkcije članov sveta delavcev, v tem smislu tretirala drugače. Čeprav naj bi se ta vprašanja posebej uredila v participacijskem dogovoru, pa je prav, da je vsaj temeljna varnostna določba glede tega zapisana že v statutu družbe. Kaj lahko se namreč zgodi, da bodo nekateri participacijski dogovori to problematiko enostavno spregledali.

… člen

Nadzorni svet imenuje delavskega direktorja na podlagi pisnega predloga sveta delavcev in ga je dolžan na podlagi morebitnega sklepa sveta delavcev o izrečeni nezaupnici na svoji prvi naslednji seji z ugotovitvenim sklepom tudi razrešiti.

Nadzorni svet mora odločiti o imenovanju delavskega direktorja najkasneje v dveh mesecih od dneva, ko prejme pisni predlog sveta delavcev.

Za odpoklic delavskega direktorja se smiselno uporabljajo določila o odpoklicu članov uprave, pri čemer je za odpoklic delavskega direktorja potrebno tudi soglasje sveta delavcev. Če svet delavcev zavrne soglasje, se glede postopka za odpoklic delavskega direktorja smiselno uporablja določba 83. člena ZSDU.

K določilom dogovora med svetom delavcev in delodajalcem ter poslovnika uprave, ki se nanašajo na status, funkcije in pooblastila delavskega direktorja, je potrebno soglasje nadzornega sveta.

K določilom individualne pogodbe, ki jo nadzorni svet sklene z delavskim direktorjem kot članom uprave, je potrebno soglasje sveta delavcev.

Obrazložitev:

Zakon sicer ne določa roka, v katerem mora nadzorni svet na podlagi prejetega predloga sveta delavcev opraviti imenovanje, vendar v tem pogledu ni videti nikakršnega tehtnega razloga za kakršnokoli zavlačevanje. Zato mora nadzorni svet imenovanje opraviti brez odlašanja, kar pomeni praviloma na svoji prvi naslednji seji. V nasprotnem primeru se uporabi določba 83. člena ZSDU, iz katere sledi, da ima svet delavcev pravico v skrajnem primeru zahtevati, da delavskega direktorja imenuje pristojno sodišče. Na podlagi določbe 59. člena zakona o delovnih in socialnih sodiščih mora sodišče v takšnem primeru o zahtevi sveta delavcev odločiti v treh dneh. Le v primeru, če je razlog za neimenovanje nestrinjanje nadzornega sveta s predlaganim kandidatom, pride v poštev postopek po 1. in 2. odstavku 83. člena ZSDU.

Delavski direktor je sicer v celoti integriran v upravo kot organ družbe, vendar pa tam deluje kot predstavnik delavcev. Zato mora biti ohranjena njegova odgovornost za delo prvenstveno nasproti svetu delavcev in šele nato nasproti pristojnim organom družbe (nadzorni svet, skupščina). Delavski direktor je lahko imenovan le na predlog sveta delavcev (nadzorni svet ne more imenovati kandidata, ki ga ni predlagal svet delavcev), prav tako pa mora biti na zahtevo sveta delavcev tudi razrešen. Delavski direktor, ki je dobil nezaupnico sveta delavcev, na svoji funkciji ne more ostati, ne glede na to, kaj o tem misli nadzorni svet kot formalno pristojni organ. Zato nadzorni svet na podlagi nezaupnice sveta delavcev mora razrešiti delavskega direktorja, enako kot mora razrešiti katerega koli drugega člana uprave, ki mu je izrekla nezaupnico skupščina (250. člen ZGD). Seveda pa po drugi strani, upoštevajoč postopek za imenovanje, nadzorni svet delavskega direktorja ne more razrešiti v nasprotju z voljo sveta delavcev.

Glede na to, da je vsebina funkcije delavskega direktorja v teoriji precej nedorečena, praksa pa eksperimentira v različnih smereh, lahko že glede temeljnega koncepta te funkcije pride do pomembnih posledic v delovanju uprave. Zato je prav, da se ta funkcija konceptualno postavlja v soglasju z nadzornim svetom, ki je sicer pristojen za imenovanje in nadzor nad delovanjem uprave.

Svet delavcev je tisti organ, od katerega je prvenstveno odvisno tako imenovanje kot tudi vsebinsko koncipiranje funkcije delavskega direktorja v družbi. Zato je svet delavcev seveda dolžan in upravičen sodelovati tudi pri konkretnem urejanju materialnih in drugih pravic delavskega direktorja iz delovnega razmerja v individualni pogodbi vsaj preko dajanja soglasja k tej pogodbi.

5. Poslovnik uprave – vzorec določil o delavskem direktorju

Poslovnik uprave po ZGD ni obvezen splošni akt. Zato je smiselno spodaj predlagana določila vnesti neposredno v participacijski dogovor, če uprava ni sprejela svojega poslovnika.

Upoštevajoč določbe o delavskem direktorju, ki so predlagane v vzorcu participacijskega dogovora, imamo lahko v praksi glede statusa delavskega direktorja opravka z različnimi situacijami. Pomembne so zlasti razlike:

a) če je uprava le dvoosebna (poslovni direktor kot predsednik uprave in delavski direktor) ali pa večosebna;

b) če je sprejet koncept neprofesionalnega delavskega direktorja kot neizvršilnega člana uprave ali pa koncept profesionalnega delavskega direktorja, ki je v upravi zadolžen za področje razvoja sodobnih metod vodenja in različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih ter morda še področja sociale in standarda delavcev, ki seveda zahtevajo tudi različno ureditev posameznih vprašanj v okviru poslovnika uprave. Možne so tudi različne kombinacije zgoraj navedenih koncepcij te funkcije.

I.

Primer dvoosebne uprave z neprofesionalnim delavskim direktorjem:

... člen

Predsednik uprave (generalni direktor) je v upravi neposredno odgovoren za vodenje vseh poslovnih funkcij in področij dela, delavski direktor pa zagotavlja upoštevanje interesov zaposlenih pri sprejemanju odločitev uprave.

Uprava odloča kolektivno o kadrovskih in socialnih vprašanjih, pri čemer je v primeru nesoglasja odločilen glas predsednika uprave. O vseh drugih vprašanjih ima delavski direktor pravico biti obveščen ter pravico dajati pobude, mnenja in predloge predsedniku uprave.

Predsednik uprave in delavski direktor se zaradi medsebojnega obveščanja, izmenjave mnenj in skupnega odločanja sestajata enkrat tedensko.

Delavski direktor sodeluje tudi na sejah kolegija direktorjev.

II.

Primer večosebne uprave z neprofesionalnim delavskim direktorjem:

... člen

Delavski direktor sodeluje le pri kolektivnem delu uprave in je dolžan pri odločanju v upravi predstaviti in argumentirati interese zaposlenih ter morebitna stališča delavskih predstavništev do posameznih obravnavanih vprašanj, vendar pri glasovanju nanje ni vezan. Delavski direktor kot član uprave nima izvršilnih pooblastil.

Če je delavski direktor pri pomembnejših odločitvah uprave s kadrovskega in socialnega področja v upravi preglasovan, ima pravico zahtevati začasno odložitev izvršitve za največ 8 dni zaradi dodatnih posvetovanj z delavskimi predstavništvi v družbi. Če v tem roku predloži predsedniku uprave bistveno nova dejstva, ki niso bila upoštevana pri prvem odločanju v upravi, ima pravico zahtevati, da uprava svojo prvotno odločitev ponovno pretehta.

III.

Primer profesionalnega delavskega direktorja v dvo ali večosebni upravi:

... člen

Delavski direktor je razen za zastopanje interesov zaposlenih pri kolektivnem odločanju v upravi neposredno zadolžen in odgovoren tudi za področje razvoja sodobnih metod vodenja ljudi v poslovnem procesu ter vseh oblik organizacijske participacije zaposlenih v družbi (sistem soupravljanja, udeležbe zaposlenih pri dobičku in notranjega lastništva) in ima glede tega polna pooblastila v razmerju do vseh vodilnih delavcev nižjih ravni v družbi. Delavski direktor v okviru svoje funkcije:

a) proučuje sodobne metode vodenja in skrbi za njihovo implementacijo v družbi ter v tem okviru:

- organizira sistem usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev vseh ravni v družbi v zvezi s to tematiko;
- oblikuje ustrezne usmeritve, priporočila in navodila, ter nadzoruje in analizira njihovo izvajanje v poslovnem procesu;
- predlaga ustrezne ukrepe za njihovo dosledno izvajanje, vključno s predlogi kadrovskih zamenjav posameznih vodilnih in vodstvenih delavcev;

b) sodeluje s svetom delavcev in sindikati v družbi ter

- spodbuja njihovo delovanje,
- skrbi za optimalne materialne in druge pogoje njihovega dela,
- zagotavlja obojestranski pretok informacij ter pobud in predlogov na relaciji med njimi in upravo,
- jim nudi vse druge oblike pomoči in podpore pri njihovem delovanju;

c) organizira sistem individualne (neposredne) participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju (krožki kvalitete, R & R skupine, avtonomne delovne skupine, bogatitev dela itd.);

d) strokovno proučuje sistem udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe in v tem okviru:

- pripravlja strokovne in normativne podlage (npr. pravilnike, predloge statutarne ureditve itd.) za realizacijo tega sistema v družbi,
- predlaga konkretne modele udeležbe zaposlenih v dobičku družbe,
- organizira celoten proces odločanja o teh vprašanjih preko uprave, nadzornega sveta, skupščine in delavskih predstavništev,
- pripravi predlog pogodbe o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe v posameznem letu,
- nadzoruje delovanje skladov zadržanega dobička ter celoten potek realizacije sprejetega modela v družbi;

e) skrbi za ohranjanje in razvoj sistema notranjega lastništva zaposlenih v funkciji doseganja večje poslovne uspešnosti in v tem okviru:

- spremlja in proučuje razvoj notranjega lastništva v svetu,
- organizira oblike povezovanja notranjih delničarjev (sporazumi, družbe pooblaščenke, trusti ipd.),
- organizira notranje trgovanje z delnicami družbe,
- skrbi za osveščanje zaposlenih o pomenu in prednostih notranjega lastništva;

f) skrbi za sistem pravne varnosti zaposlenih v družbi in v tem okviru:

- nadzoruje izvajanje zakonov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov v družbi,

- najmanj enkrat letno izdela podrobno analizo stanja na področju pravne varnosti zaposlenih v družbi in jo predloži v obravnavo upravi, nadzornemu svetu, svetu delavcev in sindikatom,
- predlaga ukrepe za izboljšanje stanja in jih po pooblastilu predsednika uprave tudi neposredno izvaja,
- organizira sistem permanentnega reševanja prošenj in pritožb zaposlenih v zvezi z različnimi vprašanji dela in življenja v družbi, razen tistih, ki se formalno rešujejo v okviru predpisanih postopkov (arbitraža, sodišče itd.);

g) nadzoruje stanje in predlaga ukrepe za izboljšanje medčloveških odnosov v družbi,

h) organizira in vodi področje sociale in standarda delavcev v družbi.

... člen

Delavski direktor je pristojen v okviru svojega delovnega področja sprejemati obvezujoča navodila in zadolžitve vodilnim in vodstvenim delavcem vseh ravni v družbi ter jih sklicevati na kolegije.

IV.

Določbe, ki veljajo za vse navedene koncepcije delavskega direktorja:

... člen

Delavski direktor je v okviru svoje funkcije dolžan:
- vzdrževati redne stike s svetom delavcev in sindikati v družbi ter se udeleževati njihovih sej,
- zagotavljati obojestranski pretok informacij med delavskimi predstavništvi in upravo,
- zagotavljati obravnavo pobud, predlogov in zahtev delavskih predstavništev na sejah uprave in kolegija direktorjev,
- sprejemati prošnje in pritožbe zaposlenih, razen tistih, ki se formalno rešujejo v okviru predpisanih postopkov (kot so npr. pritožbe na prvostopenjske odločbe iz delovnih razmerij), ter posredovati v zvezi z njihovim reševanjem.

... člen

Delavski direktor ima pravico izvajati nadzor nad delom kadrovsko-socialnih služb v družbi in zahtevati kakršnekoli podatke in poročila, pooblaščeni vodilni delavci na teh področjih pa so mu jih dolžni posredovati.

... člen

Delavski direktor ne more sodelovati kot član uprave pri kolektivnih pogajanjih ter pri pogajanjih s sindikati v primeru stavke.

... člen

Delavski direktor ima pravico zahtevati uvrstitev določene problematike na dnevni red seje uprave, na zahtevo predsednika uprave pa je dolžan pripraviti za sejo tudi pisno gradivo in predloge sklepov.

... člen

Delavski direktor je dolžan za vsako točko dnevnega reda uprave (ne samo za kadrovske in socialne zadeve) po možnosti v neposrednih stikih z delavskimi predstavniki v družbi priskrbeti njihova stališča ter jih pred odločanjem na seji uprave tudi prezentirati in argumentirati, vendar pri usklajevanju in glasovanju v upravi nanje ni vezan.

... člen

Delavski direktor ima pravico zahtevati, da se v zapisniku seje uprave izrecno navedejo njegova stališča do posameznih obravnavanih vprašanj.

6. Vzorec dogovora o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb

Na podlagi 73. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju sklepajo sveti delavcev družb:

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

6. .....
7. .....

DOGOVOR
o oblikovanju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb
v okviru .....(naziv koncerna)

1. člen

Svet delavcev kapitalsko povezanih družb v okviru koncerna (v nadaljevanju: skupni svet delavcev) šteje skupno .... članov.

Število predstavnikov sveta delavcev posamezne povezane družbe v skupnem svetu delavcev se ob upoštevanju določbe 1. odst. 74. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) določi tako:

1. da je njihovo število praviloma sorazmerno številu članov sveta delavcev te družbe v primerjavi s skupnim številom (seštevkom) članov svetov delavcev vseh kapitalsko povezanih družb, pri čemer se po potrebi uporabi metoda matematičnega zaokrožanja;

2. da se v primeru, ko ima ena povezana družba več zaposlenih kot vse ostale skupaj, kot korekcijski kriterij uporabi še velikost družbe po številu zaposlenih tako, da ima ta družba v vsakem primeru tudi večinsko zastopstvo v skupnem svetu delavcev.

Svet delavcev posamezne povezane družbe ima skladno z določbo prejšnjega odstavka v skupnem svetu delavcev naslednje število predstavnikov:

1. ..... (družba) - ... članov
2. ..... (družba) - ... članov
3. ..... (družba) - ... članov
4. ..... (družba) - ... članov
5. ..... (družba) - ... članov
6. ..... (družba) - ... članov
7. ..... (družba) - ... članov

Po funkciji so člani skupnega sveta delavcev vsi predsedniki svetov delavcev družb. V primeru odsotnosti jih lahko na seji nadomeščajo njihovi namestniki.

2. člen

Člani skupnega sveta delavcev na prvi seji izmed sebe izvolijo predsednika in namestnika predsednika skupnega sveta delavcev (konstituiranje skupnega sveta).

3. člen

Skupni svet delavcev je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah, zlasti pa:

- konsolidirane poslovne bilance in letno poročilo koncerna,
- strategija razvoja in poslovna politika koncerna,
- spremembe dejavnosti znotraj koncerna in njihovega obsega,
- statusne spremembe v koncernu,
- prodaja posameznih družb in bistvene spremembe lastništva,
- skupna izhodišča za urejanje posameznih vprašanj položaja in pravic delavcev znotraj koncerna (skupna metodologija za sistemizacijo in vrednotenje dela, razpolaganje s skupnimi sredstvi standarda delavcev, politika izobraževanja, varstvo in zdravje delavcev itd.),
- druga vprašanja, ki jih svet delavcev in uprava koncerna določita s posebnim pisnim dogovorom (participacijskim dogovorom).

V razmerju do uprave koncerna ima skupni svet delavcev smiselno enak položaj ter pravice in dolžnosti, kot jih imajo sveti delavcev posameznih družb do organov teh družb (pravica do obveščenosti, skupna posvetovanja, soodločanje, itd).

Položaj ter pravice in obveznosti skupnega sveta delavcev glede sodelovanja pri upravljanju v smislu tega člena se natančneje uredijo s participacijskim dogovorom, ki ga skupni svet delavcev na podlagi 5. člena ZSDU sklene z upravo koncerna.

4. člen

Skupni svet delavcev je pristojen za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe (družbe matere, krovne družbe) v koncernu.

Če je v obvladujoči družbi zaposlenih vsaj 20 % skupnega števila delavcev v vseh kapitalsko povezanih družbah, ima vsaj enega predstavnika v nadzorni svet pravico imenovati svet delavcev te družbe.

Način kandidiranja in izvolitve predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe se natančneje uredi s poslovnikom skupnega sveta delavcev v skladu s tem dogovorom.

5. člen

Skupni svet delavcev je sklepčen, če so na seji prisotni predstavniki večine svetov delavcev posameznih družb. Skupni svet delavcev odloča z navadno večino glasov prisotnih članov, če ni s poslovnikom za odločanje o posameznih vprašanjih predpisana drugačna večina.

Vsak svet delavcev družbe ima pravico veta na odločitev skupnega sveta delavcev v primerih, ko gre za odločitev, ki se nanaša samo na to družbo (npr. v zvezi s prenehanjem ali drugimi statusnimi spremembami družbe ipd.).

Sveti delavcev družb oblikujejo skupni svet delavcev tudi kot usklajevalni organ, v okviru katerega načrtujejo skupne usmeritve za delovanje na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju ter si zagotavljajo ustrezno strokovno in drugo pomoč pri svojem delu.

Posebna oblika dela skupnega sveta delavcev so skupne seje celotnih svetov delavcev povezanih družb, na katerih se lahko sklepi sprejemajo le s konsenzom med vsemi povezanimi sveti delavcev.

6. člen

Skupni svet delavcev natančneje uredi način svojega dela s posebnim poslovnikom.

7. člen

Ta dogovor je sklenjen, ko ga potrdijo vsi udeleženci in ga podpišejo predsedniki svetov delavcev.

V ..... dne .....

Podpisi predsednikov povezanih svetov delavcev:

1. .....

2. .....

3. .....

4. .....

5. .....

6. .....

7. .....

7. Vzorec dogovora o medsebojnih razmerjih med svetom delavcev in sindikatom

Sindikat in svet delavcev družbe .....sklepata naslednji

DOGOVOR
o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev

1. člen

Sindikat in svet delavcev ugotavljata, da:

a) je cilj delovanja obeh institucij čim učinkovitejše uresničevanje različnih potreb in interesov delavcev v sferi dela, pri čemer pa imata različno vlogo, področji dela in pristojnosti in nista v medsebojnem razmerju podrejenosti oziroma nadrejenosti;

b) razmejitev funkcij, področij dela in pristojnosti med svetom delavcev in sindikatom v družbi z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju ter drugimi predpisi ni povsem jasno določena;

c) bi hkratno in konkurenčno delovanje obeh institucij na istih vprašanjih lahko škodljivo vplivalo na učinkovito uresničevanje interesov delavcev v razmerju do delodajalca;

d) se dejavnost obeh institucij v načelu lahko le medsebojno dopolnjuje in nadgrajuje v odnosih sodelovanja, ne sme pa se prekrivati in ustvarjati odnosov medsebojnega rivalstva.

2. člen

Iz razlogov, navedenih v prejšnjem členu, se svet delavcev in sindikat s tem dogovorom skladno z intencijo zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, nakazano v določbah 4. odst. 5. člena, 2. odst. 7. člena ter prve alinee 87. člena, sporazumeta za naslednjo načelno razmejitev funkcij, področij dela in pristojnosti:

1. Preko sindikata delavci urejajo vsa tista razmerja z delodajalcem, ki izhajajo iz objektivno nasprotujočih si interesov dela in kapitala na trgu dela **(antagonistična sfera industrijskih razmerij)** in sodijo v materijo delovnopravne in socialne zakonodaje ter delovnopravnih pogodb. Sindikat načeloma ne sme v imenu delavcev posegati v podjetniške poslovne odločitve, s katerimi niso neposredno ogrožene pravice delavcev iz delovnega razmerja. Temeljno področje dela sindikata v družbi je torej urejanje medsebojnih pravic, obveznosti in odgovornosti delavcev in delodajalca iz pogodbenega delovnega razmerja.

2. Preko sveta delavcev pa delavci sodelujejo z drugimi notranjimi udeleženci poslovnega procesa v družbi (menedžerji, lastniki) pri sprejemanju poslovnih odločitev znotraj družbe v skupnih prizadevanjih za čim boljše poslovne rezultate in uspešnost družbe nasploh, zadovoljstvo zaposlenih pri delu, čim ugodnejšo delovno klimo in doseganje drugih skupnih ciljev v poslovnem procesu **(asociativna sfera industrijskih razmerij)**. Svet delavcev načeloma ne sme posegati v urejanje področja pravic, obveznosti in odgovornosti delavcev iz delovnega razmerja, ki ga pokriva sindikat, ampak se v imenu zaposlenih vključuje v upravljanje družbe.

3. Ne glede na zgoraj navedeno načelno razmejitev področij dela in pristojnosti bosta svet delavcev in sindikat organizirala različne oblike sodelovanja in **skupnega delovanja** zlasti na naslednjih področjih delavskih interesov:

- ***Razvoj standarda delavcev v družbi (letovanja, šport in rekreacija, stanovanjska vprašanja itd.)*** - pri uresničevanju skupno dogovorjene politike in aktivnosti na tem področju svet delavcev sodeluje predvsem tako, da poskuša v dogovoru z delodajalcem zagotoviti potrebna sredstva za različne aktivnosti ter uporablja pristojnosti iz 6. alinee 95. člena ZSDU, sindikat pa tako, da neposredno organizira in izvaja določene akcije ter po možnosti zanje prispeva tudi del lastnih sredstev;
- ***Razvoj sistema pravne varnosti zaposlenih –*** na tem področju bosta svet delavcev in sindikat oblikovala skupni organ (odbor za pravno varnost zaposlenih), ki bo pripravljal analize in ocene stanja na področju uresničevanja kolektivnih pogodb ter predpisov in v družbi veljavnih dogovorov, ki bodo služile obema organoma za ukrepanje v skladu z njunimi pristojnostmi, ter skupno organizirala druge aktivnosti za zagotavljanje čim višje ravni pravne varnosti vseh zaposlenih;
- ***Varnost in zdravje pri delu*** – skupno delovanje sveta delavcev in sindikata na tem področju bo temeljilo predvsem na zakonsko določenih oblikah vključevanja v urejanje te problematike;
- ***Sistem informiranja*** – svet delavcev in sindikat bosta organizirala skupni sistem informiranja o vprašanjih, glede katerih ju mora skladno s predpisi in kolektivnimi pogodbami obveščati vodstvo družbe.

3. člen

Sindikat in svet delavcev se zavezujeta, da pri svojem delu ne bosta zavestno posegala v funkcije, področje dela in pristojnosti drugega partnerja po tem dogovoru.

Sindikat in svet delavcev se z upravo družbe ne bosta ločeno dogovarjala o vprašanjih, ki sodijo v pristojnost drugega partnerja po tem dogovoru.

V primeru nejasnosti, v čigavo pristojnost oziroma delovno področje spada konkretna zadeva, sta se o tem dolžna uskladiti oba predsednika, upoštevaje načela iz tega dogovora. Če med njima ne pride do soglasja, se skliče skupna seja sveta delavcev in izvršnega odbora sindikata. Če tudi na skupnem sestanku nejasnosti ni mogoče rešiti sporazumno, o tem odloči arbitraža, v katero vsaka stran imenuje po dva člana, predsednika pa imenujejo člani soglasno.

4. člen

Partnerja se zavezujeta, da bosta ob zgoraj opredeljeni formalni razmejitvi funkcij, področij dela in pristojnosti razvijala čim bolj intenzivno **neformalno sodelovanje** na vseh področjih delovanja, kar pomeni, da bosta:

- izmenjavala vse relevantne informacije,
- medsebojno omogočala sodelovanje predstavnikov na sejah,
- drug drugemu dajala pobude in predloge za ukrepanje v skladu s formalnimi pristojnostmi,
- organizirala skupna posvetovanja o pomembnejših vprašanjih položaja in pravic zaposlenih,
- itd.

Sindikat se zavezuje v okviru svojih zakonskih pristojnosti v razmerju do sistema delavske participacije (iniciativna funkcija – 17. člen ZSDU; kadrovska funkcija – 27. člen ZSDU in nadzorna funkcija – 47. člen ZSDU) vsestransko podpirati delovanje sveta delavcev in drugih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbi.

5. člen

Predsednik sindikata in predsednik sveta delavcev sta dolžna s tem dogovorom seznaniti vodstvo družbe in zahtevati, naj ga dosledno upošteva pri kontaktiranju s svetom delavcev in sindikatom.

6. člen

Ta dogovor je sklenjen, ko ga na svojih sejah potrdita svet delavcev in izvršni odbor sindikata in ko ga podpišeta oba predsednika oziroma druga pooblaščenca.

V ..... dne .....

Predsednik sindikata: Predsednik sveta delavcev:

7. del

ZBIRKA VPRAŠANJ IN ODGOVOROV ZA PRAKSO

VPRAŠANJA - ODGOVORI

V tem delu priročnika so zbrana nekatera najpogostejša vprašanja iz prakse ter odgovori na ta vprašanja, ki jih je avtor objavljal v strokovnih revijah Pravna praksa in Industrijska demokracija. Mnogi izmed teh odgovorov pomembno dopolnjujejo in nadgrajujejo doslej obravnavano tematiko.

SOUPRAVLJANJE JE PRAVICA, NE PA HKRATI TUDI DOLŽNOST DELAVCEV

Vprašanje:

Sindikat podjetja je že pred časom podal pisno zahtevo vodstvu in strokovnim službam, da čimprej skličejo zbor delavcev in pripravijo volitve članov sveta delavcev v skladu z zakonom. Vodstvo odgovarja, da tega po zakonu ni dolžno storiti in naj sindikat, če to želi, vse ustrezne postopke izpelje sam. Ali takšno stališče vzdrži pravno presojo?

Odgovor:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) izhaja iz načelnega stališča, da je sodelovanje pri upravljanju pravica delavcev, ne pa hkrati tudi njihova dolžnost. Izvolitev sveta delavcev in vzpostavitev drugih oblik kolektivne participacije je torej popolnoma fakultativna (prostovoljna) in ne obligatorna (obvezujoča) zadeva. To pomeni, da delavci lahko izvolijo svet delavcev in s tem pridobijo tudi vse druge kolektivne soupravljalske pravice, ali pa tudi ne. Vendar pa morajo, če se zanj odločijo, tudi sami poskrbeti za njegovo izvolitev, kajti zakon v tem pogledu vodstvu in strokovnim službam res ne nalaga prav nobenih dolžnosti (razen, da postopkov izvolitve ne smejo ovirati oziroma poskušati vplivati na volilni izid - 52. člen ZSDU).

Praksa, pa tudi teoretiki vse bolj ugotavljajo, da je bil zakonodajalec pri tem vprašanju kljub vsemu kar nekoliko preveč dosleden. Res je sicer, da soupravljanja delavcem ni mogoče vsiljevati. Prav pa bi bilo, da bi jim bilo njegovo vzpostavljanje vsaj čim bolj olajšano s tem, da bi zakon določil obveznost nudenja strokovne pomoči s strani delodajalca pri izvedbi predvolilnih, kandidacijskih in volilnih postopkov. Ti postopki so namreč tudi strokovno precej zahtevni in zaenkrat lahko delavcem pri tem pomagajo samo strokovne službe zainteresiranih sindikatov.

SOUPRAVLJANJE V BANKAH

Vprašanje:

Delavci banke bi želeli realizirati pravico do sodelovanja pri upravljanju banke skladno z določili zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Ali zanje veljajo glede na specifično organiziranost bank v tem pogledu kake posebnosti.

Odgovor:

Banke so sicer res nekoliko specifične organizacije, vendar pa ZSDU tudi zanje predvideva v načelu enak obseg ter enake oblike in načine uresničevanja pravice do soupravljanja, kot to

velja za druge gospodarske družbe, če ni s posebnim zakonom drugače določeno. Tudi banke se skladno s posebnimi predpisi (zakon o bančništvu) organizirajo kot delniške družbe, pri čemer ti predpisi glede sistema delavske participacije zanje določajo le eno posebnost, in sicer: zaposleni v bankah in hranilnicah ne morejo biti člani upravnega in nadzornega odbora banke in hranilnice.

To pomeni, da so možnosti delavcev v teh organizacijah za uresničevanje soupravljalskih pravic vendarle nekoliko okrnjene, saj objektivno ne morejo uveljaviti dveh pomembnih participacijskih oblik, to sta delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi in predstavništvo delavcev v nadzornem svetu družbe. Takšna ureditev je po našem mnenju protiustavna, saj nasprotuje načelu univerzalnosti pravice do sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki ga utemeljuje določba 75. člena Ustave RS. Zato bi kazalo v tem pogledu sprožiti ustavni spor.

ALI IMA LAHKO SVET DELAVCEV VEČ ČLANOV

Vprašanje:

Smo podjetje z večjim številom enot po celi državi. Če bi hoteli svet delavcev sestaviti tako, da bi vsaka organizacijska enota imela v njem vsaj enega predstavnika, kar je v našem primeru skoraj nujno, bi imel svet delavcev več članov, kot jih glede na število zaposlenih določa 10. člen ZSDU. Ali ima svet delavcev v takšnem primeru lahko več članov, kot jih predvideva zakon?

Odgovor:

Določba 10. člena ZSDU, ki določa število članov sveta delavcev glede na število zaposlenih v podjetju, je oblikovana tako, da bi jo ob strogi gramatikalni razlagi zakona morali šteti kot kogentno (zapovedno). To bi pomenilo, da svet delavcev v nobenem primeru ne bi mogel biti sestavljen iz večjega števila članov, kot je to določeno v zakonu. Brez dvoma pa bi bila takšna razlaga skrajno neživljenjska, pri čemer za kaj takega ni videti prav nobenega tehtnega razloga.

Zato menimo, da je treba tudi določbo 10. člena ZSDU tolmačiti z uporabo "načela zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participacijskih razmerij" kot enega temeljnih načel slovenskega modela delavske participacije. To načelo pa pomeni, da je zakonsko določene participacijske pravice šteti kot zajamčeni minimum, s t. i. participacijskim dogovorom po 5. členu ZSDU pa je vedno mogoče znotraj posameznega podjetja dogovoriti tudi več participacijskih pravic, kot jih določa zakon.

V danem primeru se je po našem mnenju mogoče povsem utemeljeno postaviti na stališče, da večje število članov sveta delavcev od zakonsko določenega pomeni možnost bolj kvalitetnega dela sveta delavcev zaradi bolj reprezentativne zastopanosti vseh delov delovnega procesa. Če torej delodajalec delavcem prizna pravico do večjega števila članov sveta delavcev od zakonsko določenega, se šteje, da jim je skladno z omenjenim načelom priznal več soupravljalskih pravic, kot jih določa zakon. Tega pa zakon kot rečeno ne prepoveduje.

Odgovor na postavljeno vprašanje se torej glasi: V načelu ima lahko svet delavcev tudi večje število članov, kot jih določa 10. člen ZSDU, vendar le, če se delodajalec s tem strinja.

Brez soglasja delodajalca to ni mogoče, kar je tudi povsem logično. Dodatni člani sveta delavcev namreč za delodajalca vsekakor pomenijo tudi dodatni strošek (plačani čas za delo in izobraževanje itd.). Praviloma bi torej moralo biti v takšnem primeru (večje) število članov sveta delavcev posebej dogovorjeno s participacijskim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.

Večji problem se pojavlja v primeru novoustanovljenih ali lastninsko preoblikovanih podjetij, kjer se svet delavcev šele prvič oblikuje in zato v podjetju tudi še ni sklenjen participacijski dogovor, s katerim bi bilo obravnavano vprašanje predhodno formalnopravno urejeno. V takšnem primeru bi moral sindikat ali drug pristojni organizator zbora delavcev, na katerem se prvič odloča o oblikovanju sveta delavcev in o razpisu volitev, pred sprejetjem sklepa zbora delavcev o razpisu volitev vsekakor priskrbeti izrecno (najbolje v pisni obliki) predhodno soglasje vodstva podjetja kot delodajalca k predlagani številčni sestavi bodočega sveta delavcev.

V praksi je zaslediti več primerov, ko je bil svet delavcev s povečanim številom članov izvoljen le z nekakšnim "tihim soglasjem" delodajalca. Gre za primere, ko delodajalec ni dal izrecnega soglasja k razširjeni sestavi sveta delavcev, prav tako pa temu iz takšnih ali drugačnih razlogov ni izrecno nasprotoval. Vsekakor velja priporočiti, da se takšno "pollegalno" stanje čimprej v zgoraj opisanem smislu formalno uredi s participacijskim dogovorom. Vprašanje je namreč, kako bi se stvar iztekla pred arbitražo ali delovnim sodiščem, če bi se delodajalec odločil naknadno izpodbijati legitimnost tako oblikovanemu svetu delavcev.

SINDIKALNI IN DELAVSKI ZAUPNIK V ISTI OSEBI - DA ALI NE?

Vprašanje:

Smo manjše podjetje z 18 zaposlenimi. Ali je lahko za delavskega zaupnika imenovan kar sedanji sindikalni zaupnik v podjetju?

Odgovor:

Skladno z določbo 9. člena ZSDU se v podjetju, ki zaposluje do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, ne voli svet delavcev, ampak njegove funkcije opravlja individualni delavski zaupnik, ki se lahko izvoli kar na zboru delavcev s tajnim glasovanjem.

Zakon ne prepoveduje t. i. personalne kumulacije sindikalnih in soupravljalskih funkcij, kar pomeni, da ista oseba načeloma lahko opravlja obe funkciji. Zlasti iz razloga racionalnosti je to posebej v manjših podjetjih verjetno celo priporočljivo. Vendar pa se je treba v vsakem trenutku zavedati, da so naloge in pristojnosti sindikalnih in voljenih delavskih predstavnikov v podjetju formalno ločene. Tako naprimer svet delavcev oziroma delavski zaupnik v podjetju po zakonu ne more organizirati stavke ali se pogajati o pravicah iz kolektivne pogodbe, kar je izrecno pridržano sindikatu v podjetju.

Če torej pride do personalne kumulacije funkcij sindikalnega in delavskega zaupnika v podjetju, mora oseba, ki te funkcije opravlja, zelo jasno in dosledno ločiti (pri sebi in navzven), kdaj in o čem se z vodstvom podjetja pogovarja kot predstavnik članov določenega sindikata v podjetju (sindikalni zaupnik), kdaj in o čem pa kot predstavnik vseh zaposlenih v podjetju v okviru

pristojnosti po ZSDU (delavski zaupnik). To mora v vsakem trenutku zelo jasno vedeti tudi vodstvo podjetja, ki z njim kontaktira.

UPRAVIČENI PREDLAGATELJI KANDIDATOV ZA ČLANE SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Sindikat v našem podjetju med delavci še nima posebej široke podpore, saj je manj kot polovica zaposlenih včlanjenih v sindikat. Vsekakor pa bi želeli imeti svet delavcev, ki bo predstavljal vse delavce v podjetju. Kdo lahko poleg sindikata še predlaga kandidata za svet delavcev?

Odgovor:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v prvem odstavku 27. člena točno določa, kdo so "upravičeni" predlagatelji kandidatov za člane sveta delavcev v podjetju. Kandidatov torej ne more predlagati kdorkoli, ampak so predlagatelji lahko le:

a) v podjetju z več kot 20 do 50 delavci - najmanj trije delavci z aktivno volilno pravico;

b) v podjetju z več kot 50 do 300 delavci - najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico;

c) v podjetju z več kot 300 delavci - najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico, vendar je v vsakem primeru veljaven predlog, ki ga poda najmanj 50 delavcev;

d) vsak reprezentativni sindikat v družbi.

V zvezi s tem je treba posebej omeniti tudi primer, ki ga ureja določba 28. člena ZSDU. Ta namreč dopušča, da se s poslovnikom sveta delavcev določijo in uredijo ločene volitve kandidatov, ki bodo v svetu delavcev predstavljali posamezne posebne kategorije delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci itd.), posamezne organizacijske enote ali posamezne dele podjetja, ki so izven sedeža podjetja. V tem primeru mora seveda že poslovnik posebej urediti tudi vprašanje, kdo so upravičeni predlagatelji teh kandidatov, volilna komisija pa bo to morala preveriti posebej.

ODPRTA ALI ZAPRTA KANDIDATNA LISTA ZA ČLANE SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Ko smo v okviru priprav na volitve sveta delavcev v podjetju odločali o vprašanju števila kandidatov, ki naj bodo uvrščeni na kandidatno listo, se nismo mogli uskladiti o tem, ali je bolj primerna odprta ali zaprta kandidatna lista. Kaj priporočate?

Odgovor:

O zaprti kandidatni listi govorimo takrat, kadar je nanjo uvrščenih le toliko kandidatov, kolikor članov sveta delavcev se voli, o odprti kandidatni listi pa takrat, ko je na listi več kandidatov kot

je članov sveta delavcev. V vsakem primeru priporočamo odprto kandidatno listo, in sicer iz več razlogov.

Kot prvo načeloma nihče ne more vnaprej omejevati števila možnih predlaganih kandidatov za člane sveta delavcev. Upravičeni predlagatelji so namreč lahko skupine delavcev (minimalno število je predpisano z zakonom) in vsak reprezentativni sindikat v podjetju. Vsak izmed omenjenih upravičenih predlagateljev lahko predlaga celotno kandidatno listo tako, da v skrajnem primeru teoretično lahko pride do tega, da bo kandidatov za volitve na listi celo nekajkrat več kot je število članov sveta delavcev, ki bodo izvoljeni.

Kot drugo je prednost odprte kandidatne liste v tem, da v primeru prenehanja mandata posameznim članom sveta delavcev iz kakršnega koli razloga po 46. členu ZSDU, niso potrebne nadomestne volitve, ampak postane član sveta samodejno tisti izmed kandidatov, ki je med neizvoljenimi kandidati dobil največ glasov (vendar ne manj kot 5 % glasov vseh tistih, ki so glasovali).

Kot tretje pa je treba ugotoviti, da zakon sploh ne rešuje vprašanja minimalnega potrebnega števila glasov, ki bi bili potrebni za izvolitev posameznega kandidata v primeru zaprte kandidatne liste. Izhaja namreč iz predpostavke odprtih kandidatnih list in določa le, da so izvoljeni tisti kandidati, ki so dobili največje število glasov.

UPORABA PREDPISOV O VOLITVAH SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Na zboru delavcev sem bil izvoljen za predsednika volilne komisije za izvolitev sveta delavcev. Zanima me, ali je poleg določil zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) pri delu volilne komisije treba upoštevati še kakšne druge predpise, oziroma katere predpise naj komisija uporablja glede vprašanj, ki jih ZSDU neposredno ne ureja?

Odgovor:

Postopek za volitve in odpoklic članov sveta delavcev ZSDU ureja dokaj podrobno, pri čemer se zgleduje po državni volilni zakonodaji, po kateri povzema tudi ureditev posameznih institutov. Kar 47 od skupno 111 določil oziroma členov, kolikor jih vsebuje celoten ZSDU, se nanaša na postopek za izvolitev in odpoklic sveta delavcev. Sama tehnična izvedba posameznih volilnih opravil pa je še vedno v veliki meri prepuščena avtonomnemu urejanju v družbah, in to veliko bolj, kot to velja pri državnih volitvah, kjer obstajajo številna, od republiške volilne komisije vnaprej predpisana navodila in obrazci. Za delo volilnih komisij, ki bodo vodile postopke za izvolitev svetov delavcev v podjetjih, pa takih obveznih "pripomočkov" ni. Zato se utegnejo komisije pogosto znajti v situaciji, ko bodo morale samostojno reševati konkretna vprašanja, ki jih ZSDU neposredno ne ureja.

Tovrstne pravne praznine je mogoče zapolniti na več načinov, zlasti pa:

- z analogno uporabo predpisov, rešitev in izkušenj iz državnih volitev,

- s posebnim volilnim pravilnikom, ki ga sprejme in objavi že zbor delavcev hkrati z imenovanjem volilne komisije,
- z obveznimi navodili in obrazci, ki jih s svojim sklepom predpiše volilna komisija sama.

Različna priporočila, obrazci in neobvezna navodila za delo volilnih komisij so zbrana v "Splošnem priročniku za delavsko soupravljanje".

KDO JE "DELAVEC S POSEBNIMI POOBLASTILI IN ODGOVORNOSTMI"

Vprašanje:

Ko sem bil pred dvema letoma izvoljen za predsednika sveta delavcev, sem opravljal dela in naloge "vodje oddelka". S 1.1.1999 pa imam spremenjen naziv delovnega mesta, in sicer "direktor enote". V zvezi s tem sem namesto prejšnje pogodbe o zaposlitvi sklenil tudi t. i. individualno pogodbo. Čeprav opravljam dejansko enaka dela kot prej, gre za formalno spremembo statusa, zaradi katere se pojavlja vprašanje, ali sem lahko še naprej predsednik sveta delavcev. Kakšno je vaše mnenje?

Odgovor:

Po določbi 2. odstavka 12. člena v zvezi s 13. členom zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) direktor, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokurist (vodilno osebje) nimajo aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev.

Zakon je torej v tem pogledu navidez jasen, v resnici pa ostaja povsem nedefiniran prav pri temeljnem vprašanju, to je: koga pravzaprav lahko oziroma moramo šteti kot "delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi"? Ta pojem namreč niti v tem niti v kakem drugem zakonu ni posebej definiran.

Sam pojem "delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi" izvira iz bivšega zakona o združenem delu in se, razen v ZSDU, ohranja tudi v nekaterih drugih, še vedno veljavnih predpisih. Problem je v tem, da se je v času veljavnosti zakona o združenem delu točno vedelo, kdo je "delavec s posebnimi pooblastili in odgovornostmi", danes pa je to vprašanje žal pravno popolnoma odprto in v praksi povzroča nemalo dilem. Bivši zakon o združenem delu je namreč vseboval tudi kogentno določbo, da morajo biti dela in naloge s posebnimi pooblastili opredeljena v statutu. To je pomenilo, da so se za dela s posebnimi pooblastili in odgovornostmi štela le tista vodstvena dela, ki so bila kot taka formalno opredeljena v statutu. S tem so bile vse morebitne dileme formalnega značaja rešene.

Sedaj veljavni zakon o gospodarskih družbah takšne določbe nima, celo več, pojma "delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi" niti ne pozna. Zato tudi sedanji statuti gospodarskih družb v glavnem nimajo določb o tem, katera dela se štejejo kot takšna dela, prav tako pa kakih oprijemljivejših napotkov v tem pogledu še ni izoblikovala niti novejša sodna praksa. To pomeni, da je interpretacija uvodoma omenjenih določil 12. in 13. člena ZSDU zaenkrat v celoti prepuščena praksi sami.

Žal se praksa pri tem ne more zanesljivo opreti na prav nobene vnaprej določene formalne kriterije, naprimer na dejstvo obstoja t. i. individualne pogodbe ali na mesto, ki ga konkretni

delavec zaseda v hierarhični organizacijski strukturi podjetja oziroma na t. i. menedžerski lestvici znotraj podjetja. Zakaj?

"Individualne pogodbe" se danes v podjetjih uporabljajo za zelo različne namene in v zelo različnem obsegu. V nekaterih podjetjih se je uveljavila praksa, da poleg vodilnih delavcev sklepajo "individualne pogodbe" tudi pomembnejši strokovnjaki, ki sicer nimajo posebnih pooblastil in odgovornosti v poslovnem procesu. V teh primerih "individualna pogodba" zagotovo ne more biti kriterij za presojo obravnavanega vprašanja. Nadalje v nekaterih podjetjih "individualne pogodbe" sklepajo samo člani uprave, čeprav je popolnoma jasno, da to v resnici niso edina dela s posebnimi pooblastili in odgovornostmi v podjetju. Za razliko od tega pa v nekaterih drugih podjetjih zahajajo v drug ekstrem, in sicer, da prav vse delavce, ki o čemerkoli odločajo v poslovnem procesu, vključno z najnižjimi " mojstri (preddelavci)" v proizvodnji, silijo v podpis "individualne pogodbe". Tudi v teh primerih torej formalni obstoj "individualne pogodbe" ne more služiti kot podlaga za smiselno opredeljevanje tistih vodilnih delavcev, ki jim po ZSDU ni mogoče priznati aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev.

Tudi kriterij organizacijsko-menedžerske ravni, na kateri se formalno nahaja posamezni vodilni delavec, ni univerzalno uporaben. Nekako samo po sebi umevno je, da člani sveta delavcev ne morejo biti člani uprave in menedžerji druge ravni, torej tisti, ki so neposredno podrejeni upravi. Glede vodilnih delavcev naslednjih nižjih nivojev pa je lahko že vprašanje. Vse je namreč odvisno od konkretne organizacijske strukture v posameznem podjetju. V nekaterih podjetjih z visoko hierarhično organizacijsko strukturo obstaja tudi po 6 ali več takšnih ravni, medtem ko imajo v drugih največ dve ali tri. V prvih pomeni tretja raven še razmeroma zelo visok položaj na menedžerski lestvici, v drugih pa so na tej hierarhični ravni že " mojstri (preddelavci)" v proizvodnji.

Univerzalnega odgovora na vprašanje, kdo so "delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi" v smislu določbe 12. člena ZSDU, torej ni. Praksa mora pri presoji tega vprašanja izhajati iz konkretnih razmer v posameznem podjetju in oceniti konkreten obseg pooblastil, ki jih ima dotični delavec. Pri tem so seveda predmet tovrstne presoje zlasti tista njegova pooblastila, ki se nanašajo na odločanje o pravicah in obveznostih njegovih podrejenih delavcev iz delovnega razmerja. V tej zvezi pa je mogoče dati le en sam kolikor toliko zanesljiv, po svoje pa lahko tudi ključen napotek, in sicer: Član sveta delavcev, in s tem seveda tudi ne njegov predsednik, v nobenem primeru ne more biti vodstveni delavec, katerega pooblastila obsegajo med drugim tudi sprejemanje odločitev iz 93., 94., 95. in 96. člena ZSDU, ki so po zakonu predmet skupnega posvetovanja s svetom delavcev ali soodločanja s soglasjem sveta delavcev. To bi namreč pomenilo, da tak delavec pri omenjenih odločitvah nastopa v dvojni vlogi. Prav to pa je tisto, kar je želel preprečiti ZSDU s prepovedjo pasivne volilne pravice. Članstvo vodstvenih delavcev z ožjimi pooblastili v svetu delavcev pa je manj sporno.

Nesporno je torej, da člani sveta delavcev kot rečeno ne morejo biti člani uprave in upravi neposredno podrejeni menedžerji. Glede vseh ostalih vodstvenih delavcev pa je treba to vprašanje presojati od primera do primera z uporabo gornjega napotka. Vsekakor pa velja odsvetovati tudi zahajanje v drug ekstrem, po katerem noben vodstveni delavec, ki je pooblaščen karkoli odločati v poslovnem procesu, avtomatično ne more biti član sveta delavcev. (Opomba: V Nemčiji imajo naprimer t. i. uslužbenci oziroma nameščenci celo zakonsko zagotovljeno sorazmerno zastopstvo v svetu delavcev, pri čemer pa za razliko od

našega, že sam zakon določa temeljne kriterije za ugotavljanje kdo od njih sodi med t. i. »vodilne uslužbence« brez aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev in določa organe za arbitriranje o tem vprašanju.)

V zvezi s tem le še opozorilo na določbo 46. člena ZSDU, po kateri delavcu, ki izgubi pravico biti voljen v svet delavcev, preneha tudi članstvo v tem organu. Če bo torej ugotovljeno, da je vaše sedanje delo šteti kot delo s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, vam na tej podlagi ne bo prenehala le funkcija predsednika sveta delavcev, ampak tudi funkcija člana.

Posebno vprašanje pa je, kateri organ je pravzaprav pristojen za ugotavljanje eventualnega dejstva prenehanja članstva v svetu delavcev zaradi izgube pasivne volilne pravice, tako kot v vašem primeru. Po našem mnenju mora sklep o tem sprejeti volilna komisija, ki je sicer pristojna in dolžna v tem pogledu predhodno preverjati vse vložene kandidature tudi v volilnem postopku. Svet delavcev pa lahko oblikuje svoje mnenje in ga predloži volilni komisiji hkrati z zahtevo, da odloči o spornem vprašanju.

IZPODBIJANJE VOLITEV SVETA DELAVCEV S STRANI DELODAJALCA

Vprašanje:

Direktor nam že od izvolitve naprej očita, da smo nelegalen svet delavcev, ker naj bi bilo storjenih veliko napak in kršitev v samem volilnem postopku. Omenja nepravilen sklic in potek zbora delavcev, nepravilno sestavljene kandidatne liste itd. ter napoveduje sodno izpodbijanje veljavnosti volitev. Zanima nas, ali lahko predstavnik delodajalca res po pravni poti razveljavlja volitve.

Odgovor:

Volitve članov sveta delavcev zaradi nepravilnosti lahko v podjetju razveljavi le volilna komisija s sklepom, zoper katerega je dopustna pritožba na pristojno delovno sodišče v 8 dneh od dneva objave sklepa. Vsakdo, torej tudi delodajalec, ima načeloma pravico opozoriti volilno komisijo na morebitne nepravilnosti v postopku in predlagati razveljavitev volitev. Možnost vložitve predloga (zahteve) za razveljavitev volitev neposredno na pristojno delovno sodišče pa ZSDU v 53. členu izrecno priznava le predlagateljem in kandidatom za člane sveta delavcev, ne pa tudi delodajalcu.

Zakonsko nekoliko bolj nedorečena je možnost delodajalca, da izpodbija legitimnost sveta delavcev in zahteva morebitno razveljavitev volitev preko sprožitve kolektivnega spora. Zakon o delovnih in socialnih sodiščih namreč med kolektivnimi delovnimi spori v 5. točki 6. člena omenja tudi spore, ki se nanašajo na izvolitev članov sveta delavcev. Upoštevajoč določbo 15. člena istega zakona bi izbira te pravne poti pomenila, da mora delodajalec najprej sprožiti ustrezen spor pred arbitražo. Vprašanje je sicer, če je narava sporov v zvezi z zakonitostjo volilnega postopka res primerna za arbitražni način reševanja, vendar pa je po zakonu zaenkrat tudi takšno reševanje formalno možno.

Tako pri prvi kot pri drugi možni pravni poti pa se postavlja vprašanje roka, v katerem je delodajalec upravičen zahtevati razveljavitev volitev članov sveta delavcev. Zakon tega ne rešuje eksplicitno, čeprav je že zaradi narave tovrstnih pravnih razmerij logično, da takšno upravičenje delodajalca ali kogar koli drugega ne more trajati v nedogled. Rešitev vprašanja legalnosti izvolitve sveta delavcev namreč ne trpi odlaganja, kajti dokler to ni razčiščeno, svet delavcev ne more normalno opravljati svoje funkcije. Pravna praksa bo verjetno omenjeno vprašanje rokov reševala s pomočjo analogne uporabe predpisov o državnih volitvah.

ODPOKLIC ČLANA SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Ali je član sveta delavcev lahko odpoklican pred iztekom mandata, za katerega je bil izvoljen?

Odgovor:

Postopek za odpoklic člana sveta delavcev je določen v 48. členu ZSDU, ki pravi:

Postopek za odpoklic člana sveta delavcev se začne na podlagi pisne zahteve najmanj 10 % delavcev z aktivno volilno pravico oziroma reprezentativnega sindikata v družbi, če gre za člana sveta, ki ga je kandidiral ta sindikat.

Če gre za odpoklic na podlagi zahteve delavcev, morajo biti zahtevi priloženi podpisi delavcev iz prejšnjega odstavka.

V zahtevi se navedejo razlogi za odpoklic. Zahteva se pošlje volilni komisiji.

Volilna komisija v postopku za odpoklic člana sveta delavcev ne presoja razlogov za odpoklic.

NI MOŽEN ODPOKLIC SVETA DELAVCEV V CELOTI

Vprašanje:

Sindikat v podjetju je vložil pri volilni komisiji predlog za odpoklic celotnega sveta delavcev, pri čemer je navedel kot razlog njegovo nezadovoljivo aktivnost. Volilna komisija je predlog zavrnila z obrazložitvijo, da odpoklic sveta delavcev kot celote ni možen, ampak je možno predlagati le odpoklic posameznega člana. Ali je volilna komisija ravnala pravilno?

Odgovor:

Odločitev volilne komisije o zavrnitvi predloga za odpoklic je pravilna, kajti odpoklic sveta delavcev kot celote po zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju res ni možen. Poleg tega lahko sindikat predlaga le odpoklic tistih članov sveta delavcev, ki jih je sam kandidiral. Določba 48. člena ZSDU, ki daje odgovor na postavljeno vprašanje, se namreč glasi:

»Postopek za odpoklic člana sveta delavcev se začne na podlagi pisne zahteve najmanj 10 odstotkov delavcev z aktivno volilno pravico oziroma reprezentativnega sindikata v družbi, če gre za člana sveta, ki ga je kandidiral ta sindikat.

Če gre za odpoklic na podlagi zahteve delavcev, morajo biti zahtevi priloženi podpisi delavcev iz prejšnjega odstavka.

V zahtevi se navedejo razlogi za odpoklic.

Zahteva se pošlje volilni komisiji. Volilna komisija v postopku za odpoklic člana sveta delavcev ne presoja razlogov za odpoklic.«

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju torej dejansko nikjer ne govori o možnosti odpoklica sveta delavcev kot celote, ampak ureja le postopek za odpoklic posameznega člana. Tako se glasi tudi sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča št. Pdp 1015/98-3 z dne 13.8.1998, v kateri je pritrdilo prvostopenjskemu sodišču, ki je odločilo v zgoraj opisanem smislu.

Omenjena sodba se je v obrazložitvi dotaknila tudi določbe zadnjega odstavka citiranega člena tega zakona. Poudarja, da je naloga volilne komisije le formalen preizkus, ali so v predlogu navedeni razlogi za odpoklic in če, ali gre res za razloge za odpoklic. Jasno je namreč, da razlogi za odpoklic ne morejo biti takšni, ki s samim odpoklicem nimajo nobene zveze, oziroma se nanj sploh ne nanašajo. Sodba se namreč nanaša na primer, ko je skupina delavcev zahtevala odpoklic sveta delavcev, ker naj njegova sestava ne bi zagotavljala, da bodo v njem zastopani interesi vseh struktur delavcev. To zagotovo ne more biti možen razlog za odpoklic in volilna komisija ima vendarle pravico preizkusiti predlog za odpoklic tudi v tem pogledu.

ODSTOP ČLANA SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Ali mora svet delavcev »sprejeti oziroma potrditi« odstop člana po določbi 46. člena ZSDU in od kdaj odstop stopi v veljavo?

Odgovor:

Po določbi 46. člena ZSDU je odstop eden od možnih načinov prenehanja članstva v svetu delavcev pred iztekom mandata, pri čemer je odstop veljaven, ko svet delavcev sprejme pisno izjavo delavca o odstopu. Dikcija zakona je v tem smislu dejansko nekoliko sporna, kajti ni povsem jasno, kakšen naj bi bil točen pomen besedice »sprejme«.

Menimo, da je mogoče zakon logično razlagati le tako, da odstop člana sveta delavcev stopi v veljavo z dnem, ko svet delavcev prejme ustrezno pisno izjavo. Odstop je namreč individualna pravica člana, zaradi česar lahko svet delavcev njegovo odločitev le »sprejme na znanje«, ne more pa nanjo kakorkoli vplivati oziroma jo preprečiti s svojim sklepom ali ravnanjem. Član torej lahko odstopi ne glede na to, ali se svet delavcev s takšno odločitvijo strinja, ali ne. Tako svet delavcev tudi ne more zavlačevati ali preprečevati morebitnega odstopa člana s tem, da bi enostavno ignoriral prejeto pisno izjavo o odstopu in je ne bi niti

uvrstil na dnevni red svoje seje. Pomembno je seveda dokazilo o vročitvi izjave o odstopu svetu delavcev (npr. potrdilo o priporočeni pošiljki).

KDAJ SO POTREBNE NADOMESTNE VOLITVE?

Vprašanje:

Pred kratkim se je članica sveta delavcev upokojila, tako, da prej devetčlanski svet delavcev sedaj deluje samo z osmimi člani, kar sicer zagotavlja sklepčnost, vendar pa po mnenju naše pravne službe ni v skladu z zakonom. Ali so res potrebne nadomestne volitve?

Odgovor:

Za odgovor na postavljeno vprašanje je bistvena določba 2. odst. 47. člena ZSDU, ki zahteva izvedbo nadomestnih volitev le v primeru, če pred potekom mandata iz kakršnega koli razloga preneha članstvo več kot tretjini članov sveta delavcev, kar pa v vašem primeru ni izpolnjeno. Že zakon sam torej predvideva možnost povsem legitimnega delovanja sveta delavcev v »okrnjeni« sestavi (do ene tretjine manjkajočih članov), zaradi česar niso potrebne nadomestne volitve, razen v primeru, če se svet delavcev sam tako odloči.

KDAJ ZAČNE TEČI MANDAT ČLANOM SVETA DELAVCEV IN PREDSTAVNIKOM V NADZORNEM SVETU

Vprašanje:

Glede na to, da smo v našem podjetju zelo zgodaj izvolili svet delavcev, in sicer že 28.4.1994, podjetje pa se je oblikovalo v delniško družbo 16.2.1994, smo tik pred novimi volitvami v dilemi, kdaj le-te izpeljati. Ali prične mandat članov sveta delavcev z datumom preoblikovanja družbe, to je v našem primeru 16.12.1998, ali z dnevom izvolitve?

Istočasno sta člana sveta delavcev tudi imenovana za člana nadzornega sveta, kar je bilo potrjeno na 1. skupščini družbe 30.6.1995 za mandatno obdobje štirih let. Kako je z njunim mandatom?

Odgovor:

Glede pričetka mandata članov sveta delavcev v vašem primeru ni sporno, da se le-ta začne z dnem vpisa družbe v sodni register, kar je tudi edina možna logična razlaga. S tem dnem je namreč svet delavcev šele lahko začel izvajati svoje pristojnosti po zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Dokler je podjetje uradno delovalo še kot »družbeno podjetje« s samoupravljanjem in delavskim svetom kot osrednjim organom upravljanja, je bil svet delavcev (čeprav je že izvoljen) le neke vrste »speči organ« brez funkcije. Soupravljanje preko svetov delavcev kajpak postane aktualno šele v trenutku, ko se podjetje iz družbenega podjetja preoblikuje v (olastninjeno) gospodarsko družbo. V procesih lastninskega preoblikovanja je bilo svete delavcev smiselno izvoliti že pred vpisom preoblikovanja v sodni register, predvsem zato, da so lahko nastopili svojo funkcijo takoj z dnem vpisa v izogib nastanku kakršnega koli

»soupravljalskega vakuuma«. Čas od dneva izvolitve do dneva nastopa funkcije so večinoma uporabili za čim kvalitetnejšo pripravo na bodoče delovanje (konstituiranje, sprejem poslovnika o delu, izobraževanje članov itd.), v čemer je iskati tudi osnovni smisel zgodnejše izvolitve.

Članstvo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in njihov mandat pa načeloma ni neposredno vezan na članstvo in mandat v svetu delavcev. Svet delavcev lahko kot predstavnike zaposlenih imenuje kandidate izmed članov sveta ali izmed drugih zaposlenih v podjetju, lahko pa tudi izmed zunanjih strokovnjakov, ki niso zaposleni v podjetju (in sicer kadarkoli). Zato njihov mandat, ki začne teči z dnem, ko jih svet delavcev imenuje in o tem obvesti skupščino, teče neodvisno od mandata članov sveta delavcev. Sedanjima predstavnikoma delavcev v nadzornem svetu torej zaradi novih volitev sveta delavcev ne preneha mandat, razen če mandata naključno sovpadata (npr. če sta bila imenovana že pred registracijo družbe v začasni nadzorni svet in sta prav tako kot svet delavcev začela opravljati svojo funkcijo v nadzornem svetu z dnem registracije družbe).

V gornjem odgovoru pa se ne dotikamo vprašanja skladnosti mandata predstavnikov delavcev z mandatom predstavnikov delničarjev v nadzornem svetu, ki tako v zakonodaji kot v praksi ostaja še naprej odprto. Glede na povedano namreč predstavniki delavcev in predstavniki delničarjev v nadzorni svet niso imenovani istočasno, zaradi česar imajo tudi različne mandate. Nekateri v tem vidijo specifičen problem in predlagajo posebno dopolnitev ZSDU z določbo o uskladitvi mandatov. Dokler taka dopolnitev ne bo sprejeta, bosta začetek in trajanje mandata predstavnikov delničarjev in predstavnikov delavcev v nadzornem svetu tudi v bodoče različna. Osebno v tem ne vidim posebnega problema.

REORGANIZACIJA PODJETJA IN NOTRANJA SESTAVA SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

ZSDU dokaj natančno določa postopke, kako se v družbah uvede soupravljanje ter kako se voli člane svetov delavcev. V zakonu pa so nejasne praktične rešitve za primere, ko je bilo soupravljanje uvedeno v enoviti družbi, ki pa se v času mandata sveta delavcev preoblikuje tako, da se iz nje izločijo posamezne hčerinske družbe, prav tako pa pride do notranje reorganizacije preostanka družbe.

Kot primer naj navedem veliko slovensko podjetje, ki ima organizirano poslovanje po poslovnih enotah. Pred skoraj tremi leti so se delavci odločili za uvedbo soupravljanja ter na zborih delavcev sprejeli načelo zastopanosti po poslovnih enotah, tako da ima vsaka enota svojega predstavnika, zato so bile tudi volitve izpeljane na način, da so delavci volili predstavnika le v svoji enoti. Med tem časom sta se iz poslovnih razlogov dve enoti združili v eno, iz neke druge enote pa sta nastali dve. Sedaj se pripravlja še nova sprememba, po kateri se bo ena enota izločila iz enovite družbe ter postala samostojna hčerinska družba. Ob tem se nam poraja naslednje vprašanje:

- **kako in kdo določi shemo zastopanosti po novi organizacijski shemi, da ob tem ne bo ovira sklep delavcev na zborih ob uvedbi soupravljanja ter na kaj je ob teh postopkih potrebno paziti?**

Odgovor:

Odgovor na postavljeno vprašanje je treba iskati predvsem v določbi 28. člena ZSDU, ki pravi: "Svet delavcev lahko s poslovnikom določi, da se kandidati za člane sveta delavcev predlagajo in volijo ločeno za posamezne posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci in podobno), za posamezne organizacijske enote oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe."

Notranja struktura sveta delavcev se torej določa s poslovnikom sveta delavcev. To pomeni, da svet delavcev lahko tudi nekatere nujne korekture v svoji sestavi v času trajanja mandata opravi le z ustreznimi spremembami in dopolnitvami svojega poslovnika.

Pri tem se je treba zavedati, da obstajajo nekatere omejitve, zaradi katerih se med trajanjem mandata svet delavcev seveda ne more po mili volji in poljubno notranje "prestrukturirati", ampak so možne, kot rečeno, samo nekatere nujne korekture v sestavi. Gre zlasti za naslednje omejitve:

a) Skupno število članov sveta delavcev je določeno z zakonom (10. člen ZSDU) in se zaradi spremembe števila delavcev ali zaradi organizacijskih sprememb v podjetju med trajanjem mandata ne more spreminjati niti navzdol niti navzgor. Pod določenimi pogoji (pisno soglasje delodajalca oziroma sporazum v okviru participacijskega dogovora) je vendarle mogoče izjemoma povečati število članov sveta delavcev nad zakonsko določeno število, o čemer smo v tej reviji že pisali. Takšno povečanje, dogovorjeno z delodajalcem, je namreč mogoče šteti kot uresničevanje "nadstandardnega" nivoja participacijskih pravic v smislu določbe 2. odstavka 5. člena ZSDU.

b) Članom sveta delavcev, ki so izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah, mandat ne preneha avtomatično, čeprav je bila medtem njegova organizacijska enota - zaradi notranje reorganizacije ukinjena kot posebna "volilna enota". (Opomba: Kljub vsemu pa takšna interpretacija 3. alinee 46. člena ZSDU ni izključena, ker vsekakor ima svojo logiko. Treba pa bo verjetno počakati na sodno prakso). Le če mu preneha delovno razmerje, ali zaradi drugih razlogov, določenih v 46. členu ZSDU, članu formalno preneha mandat. To pa pomeni, da "manevrski prostor" za morebitno notranje prestrukturiranje sveta delavcev med trajanjem mandata formalno predstavljajo le "izpraznjena" mesta tistih članov, ki jim je prenehal mandat.

Za zagotovitev večjih možnosti za fleksibilno prilagajanje notranje strukture sveta delavcev organizacijskim spremembam v smislu vašega vprašanja lahko damo le nekaj neobveznih priporočil, in sicer:

1. Članom sveta delavcev, ki so izgubili svojo "bazo", bi veljalo predlagati, da sami ponudijo odstop in tako "izpraznijo mesto" v svetu ter dajo možnost za izvolitev predstavnikov novonastalih organizacijskih enot ob predhodni ustrezni spremembi oziroma dopolnitvi poslovnika v zgoraj opisanem smislu.

2. Po potrebi se lahko (če bi to rešilo problem) predlaga upravi dopolnitev participacijskega dogovora v tem smislu, da se doseže sporazum o razširitvi sveta delavcev nad zakonsko določeno število.

3. Če ni možnosti za formalno izvolitev v polnopravno članstvo sveta delavcev, se predstavnikom novonastalih enot, ki so lahko izbrani kar na zborih delavcev teh enot, omogoči vsaj redna udeležba na sejah in aktivno sodelovanje pri delu sveta brez pravice glasovanja.

4. V poslovnik naj se v izogib tovrstnim problemom v bodoče nemudoma zapiše določba, da:

- se izguba "volilne baze" zaradi reorganizacije organizacijskih in s tem volilnih enot šteje za "izgubo pravice biti voljen v svet delavcev" v smislu 3. alinee 1. odstavka 46. člena ZSDU, kar pomeni tudi avtomatično prenehanje članstva v svetu delavcev z dnem, ko preneha obstajati njegova volilna enota;
- je v tem primeru (po logiki stvari) izključena tudi uporaba določbe 1. odst. 47. člena ZSDU;
- je ob vsakem takšnem primeru dolžan svet delavcev korigirati določbe lastnega poslovnika o notranji strukturi članstva in skladno s tem izpeljati nadomestne volitve za člane, ki jim je prenehal mandat iz zgoraj navedenega razloga;
- je potrebno izpeljati nove volitve za celoten svet delavcev v primeru, če na ta način preneha članstvo v svetu delavcev več kot tretjini članov naenkrat.

V vsakem primeru je torej treba takoj spremeniti in dopolniti veljavni poslovnik sveta delavcev, in če ne gre drugače začeti ukrepati po njegovih določilih v smislu 4. točke zgoraj takoj po njegovi uveljavitvi. To velja v primeru, če želi svet delavcev ohraniti prvotne principe zastopanosti po organizacijskih enotah.

Načeloma je seveda možno tudi to, da se svet delavcev postavi na stališče, da se notranja sestava sveta delavcev v času trajanja mandata ne bo spreminjala, ne glede na organizacijske spremembe v podjetju. Tudi to stališče ima vsekakor lahko svojo logiko, ki je blizu logiki, kakršna izhaja iz določbe 3. odst. 10. člena ZSDU. V tem primeru svet delavcev pač ne bo ob reorganizacijah v podjetju ukrenil ničesar glede prilagajanja svoje notranje sestave in formalnopravno tega od njega tudi ne more nihče zahtevati.

Odločitev za eno ali drugo varianto je torej popolnoma v rokah sveta delavcev samega.

ODBORI SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Koliko odborov po zakonu lahko ustanovi svet delavcev in kakšne so njihove pristojnosti?

Odgovor:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ne določa točnega števila in vrste odborov sveta delavcev, pač pa glede tega določa le, da svet delavcev lahko ustanovi odbore za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti, pri čemer se odbori lahko ustanovijo posebej tudi za obravnavo tistih vprašanj, ki so pomembna za posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci ipd.). Svet delavcev lahko ustanovi odbore sveta delavcev tudi za posamezne organizacijske enote podjetja ter za dele podjetja, ki so izven sedeža podjetja, če je v dislocirani enoti najmanj 10 delavcev z aktivno volilno pravico (58. člen ZSDU).

Zakon torej ne določa niti števila, niti vrste, niti pristojnosti odborov sveta delavcev, pač pa ta vprašanja uredi svet delavcev sam v svojem poslovniku. Dejstvo pa je, da odbori ne morejo sprejemati končnih odločitev, pač pa so samo delovna telesa sveta delavcev. ZSDU namreč v

60. členu določa, da odbori samo obravnavajo vprašanja iz svoje pristojnosti in o svojih zaključkih ter predlogih obvestijo svet delavcev, ki o tem sprejme končno odločitev.

ALI JE PARTICIPACIJSKI DOGOVOR OBVEZEN AKT

Vprašanje:

Svet delavcev bi želel s sklenitvijo participacijskega dogovora z vodstvom podjetja urediti vrsto konkretnih vprašanj v zvezi z uresničevanjem zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Na pobudo sveta delavcev, ki je ponudil tudi konkreten predlog takšnega dogovora, je uprava odgovorila, da ni pripravljena sklepati nikakršnih posebnih sporazumov s svetom delavcev, ampak naj velja le zakon. Kaj storiti? Ali je participacijski dogovor po ZSDU obvezen akt?

Odgovor:

Glede reševanja vprašanj, ki so predmet avtonomnega urejanja na ravni podjetja, zakon v osnovi ponuja dve možnosti, in sicer: sporazumno urejanje (preko sklenitve generalnega participacijskega dogovora ali več ločenih sporazumov) ali pa arbitražno reševanje.

Izhajajoč iz določil 1. in 2. odstavka 5. člena ZSDU, so predmet t. i. participacijskega dogovora (opomba: zakon tega pojma ne pozna, ampak dosledno govori o "pisnem dogovoru med svetom delavcev in delodajalcem"), lahko predvsem štirje vsebinski sklopi, in sicer:

a) podrobnejša ureditev uresničevanja pravic, ki jih določa že zakon (npr. individualne participacijske pravice iz 88. člena);

b) vprašanja, glede katerih že zakon izrecno odkazuje na ureditev v participacijskem dogovoru (npr. glede materialnih sredstev in drugih pogojev za delo sveta delavcev, stalna arbitraža ipd.);

c) določitev morebitnih drugih načinov uresničevanja soupravljalskih pravic poleg tistih, ki jih določa že zakon;

d) možnost določitve večjega obsega soupravljalskih pravic, kot jih določa že zakon.

Tretji in četrti od zgoraj navedenih sklopov vprašanj (točka b in c) sodita med t. i. **fakultativno vsebino participacijskega dogovora**, v urejanje katere vodstva podjetja seveda ni mogoče prisiliti proti njegovi volji. Prvi in drugi navedeni sklop vprašanj (točka a in b) pa predstavljata t. i. **obligatorno vsebino participacijskega dogovora**. Gre namreč za vprašanja, ki jih je na zahtevo in predlog enega od partnerjev (sveta delavcev ali vodstva podjetja) vsekakor treba tako ali drugače urediti, v nasprotnem primeru pa lahko sporazum nadomesti odločba arbitraže. V tem delu torej zakon daje možnost sklenitve sporazuma oz. dogovora, v primeru, da do tega ne pride, pa zagotavlja ureditev konkretnih vprašanj z arbitražo. Formalno gledano torej ni obligatoren dogovor kot oblika, ampak je obligatorna sama ureditev konkretnih vprašanj (na zahtevo kateregakoli od partnerjev), in sicer bodisi sporazumno, bodisi arbitražno. Glede na to, da je običajno za oba partnerja kljub vsemu boljša sporazumna ureditev spornih vprašanj kot pa arbitražna, bi lahko rekli, da participacijski dogovor vendarle je v nekem smislu obligatoren akt.

Če torej svet delavcev vztraja na ureditvi določenih vprašanj in je podal tudi predloge konkretnih rešitev, vodstvo pa kakršnokoli dogovarjanje odklanja, lahko svet delavcev zahteva, da o sporu (gre namreč za klasičen spor iz soupravljalskih razmerij) odloča arbitraža. To je tudi edina možna pravna pot za rešitev nastale situacije.

Gornje stališče ima pravno podlago v določbi 1. odst. 99. člena ZSDU, ki pravi: "Spore med svetom delavcev in delodajalcem razrešuje arbitraža."; nadalje v določbi 1. odst. 104. člena ZSDU, ki pravi: "Arbitraža s svojo odločitvijo nadomesti dogovor med svetom delavcev in delodajalcem"; posebej pa velja opozoriti na pogosto spregledano določbo 1. odst. 66. člena ZSDU, ki se glasi: "Če svet delavcev in delodajalec ne dosežeta sporazuma glede vprašanj iz 63. člena in 65. člena tega zakona, lahko vsak od njiju zahteva, da o njih odloči arbitraža".

Zlasti določba 65. člena, ki se nanaša na dogovor o višini sredstev, s katerimi razpolaga svet delavcev za potrebe svojega dela, je za svet delavcev izjemno pomembna. Zato je edino logično, da ne more ostati pri tem, da bi pač delodajalec lahko zahteve sveta delavcev po sklenitvi ustreznega participacijskega dogovora preprosto ignoriral.

ŽIG IN ŽIRO RAČUN SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Ali mora imeti svet delavcev svoj žig in žiro račun?

Odgovor:

Svoje žige in žiro račune imajo le pravne osebe, kar pa svet delavcev ni. Svet delavcev je le eden izmed organov v podjetju oziroma gospodarski družbi, ki je pravna oseba s svojim žigom in žiro računom. Poleg tega bodo žigi tako ali tako v praksi slej ko prej ukinjeni, saj jih v večini držav sploh ne uporabljajo (razen morda državni organi) kot elementa za identifikacijo v poslovnih razmerjih.

Svet delavcev bo torej pri svojem delovanju uporabljal (kolikor bo to sploh potrebno) žig svojega podjetja, s svojimi sredstvi pa bo posloval preko žiro računa podjetja, v okviru katerega bo v ta namen odprta posebna postavka.

SREDSTVA ZA IZOBRAŽEVANJE ČLANOV SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Izobraževanje vseh članov sveta delavcev je zagotovo eden temeljnih pogojev za njihovo uspešno delo. Kot predsednik sveta sem zahteval, da podjetje pokrije stroške ustreznega razpisanega seminarja za vseh sedem članov, ki so bili izvoljeni, direktor pa je dovolil, da se seminarja na stroške podjetja udeleživa le midva z namestnikom. Ali je direktor upravičeno odklonil plačilo stroškov in odobritev plačane odsotnosti za potrebe izobraževanja tudi ostalim članom sveta delavcev?

Odgovor:

Zakon zagotavlja vsakemu članu sveta delavcev najmanj pet plačanih dni (40 ur) letno za izobraževanje. Ker gre za zakonsko zagotovljeni minimum, podjetje posameznemu članu sveta delavcev te pravice načeloma ne more odreči.

Direktor torej lahko zavrne dovoljenje za udeležbo določenih članov sveta delavcev na izbranem izobraževanju le v primeru, da bi odsotnost posameznega člana v danem trenutku resneje ogrozila nemoten potek delovnega procesa. Vendar pa mu mora v tem primeru seveda zagotoviti možnost, da pripadajoče število plačanih ur za izobraževanje izkoristi kdaj drugič.

Posebej zanimivo pa je vprašanje dolžnosti pokrivanja stroškov za izobraževanje članov sveta delavcev, in sicer zato, ker zakon le-tega izrecno ne rešuje in je potrebno odgovor najti šele preko ustrezne interpretacije zakona.

Za odgovor na omenjeno vprašanje sta bistveni predvsem dve določbi ZSDU, in sicer sta to določbi 63. in 65. člena. Prva določa izobraževanje kot pravico članov sveta delavcev, druga pa določa obveznost delodajalca, da pokriva "nujne stroške" za delo sveta delavcev. Ker zakon po eni strani določa izobraževanje kot pravico, po drugi pa za pokrivanje stroškov takšnega izobraževanja ne predvideva posebnih sredstev, je torej logično, da je treba tovrstne stroške uvrstiti v kategorijo nujnih stroškov, ki jih je dolžan na podlagi določbe 1. odstavka 65. člena delodajalec pokrivati neposredno. Le v primeru, če se svet delavcev in delodajalec s t. i. participacijskim dogovorom skladno z določbo 3. odstavka 65. člena dogovorita za določena sredstva za izobraževanje v okviru "fiksnega zneska sredstev za delo sveta delavcev", je dolžan svet delavcev sam kriti stroške izobraževanja svojih članov.

PLAČA POKLICNIH ČLANOV SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Določba 3. odstavka 64. člena ZSDU o plači poklicnih članov sveta delavcev je nejasna in iz nje ni razvidno:

- **ali se kot "plača, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo", šteje izhodiščna ali povprečna plača za ustrezen tarifni razred;**
- **ali se v povprečje plač za enako izobrazbo (če gre npr. za visoko izobrazbo) štejejo tudi plače delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.**

Kako torej šteti kot osnovo za določitev plače poklicnega člana sveta delavcev po omenjeni določbi ZSDU?

Odgovor:

1.

Ni sporno, da izračun plače profesionalnega člana sveta delavcev, če se le-ta odloči za "plačo, ki jo prejemajo zaposleni z enako izobrazbo", lahko temelji le na povprečju teh plač. Teoretično sicer obstaja tudi možnost, da bi s prej omenjenim pojmom (v navednicah) razumeli izhodiščno plačo za ustrezen tarifni razred, vendar pa bi takšna razlaga pomenila logični nesmisel. Izhodiščna plača je namreč najnižja možna osnovna plača za določen tarifni razred

in v nobenem primeru za profesionalnega člana sveta delavcev ne more biti ugodnejša od tiste, ki jo je prejemal pred nastopom funkcije.

Poleg tega pravni pojem "plača" obsega tako osnovno plačo kot tudi del plače iz naslova delovne uspešnosti in razne dodatke.

2.

S pojmom "zaposleni" razumemo vse osebe, ki imajo sklenjeno delovno razmerje s podjetjem, in sicer ne glede na njihov status in funkcije v delovnem procesu. V primerih, ko zakon (ZSDU) dejansko skuša ločeno obravnavati posamezne kategorije zaposlenih, pa izrecno uporablja dva diferencirana pojma in govori ali o "delavcih" (pretežna večina vseh določil zakona) ali posebej o "delavcih s posebnimi pooblastili in odgovornostmi" (12. člen).

V določbi 64. člena je uporabljen splošen pojem "zaposleni", ki ga kot rečeno ni mogoče tolmačiti drugače, kot smo navedli zgoraj. Tudi delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi so s podjetjem v delovnem razmerju na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Zato je jasno, da tudi njihove plače sodijo v isto kategorijo kot plače ostalih delavcev. Ne nazadnje jih nihče nikoli (v nobenih statistikah) ne prikazuje in obravnava ločeno in ni videti razloga, da bi tako ravnali v primeru, ko iščemo pravilno razlago določbe 64. člena ZSDU glede plače profesionalnih članov sveta delavcev.

Edino logično izjemo lahko predstavljajo plače članov uprave, katerih razmerje s podjetjem temelji na drugačni pogodbi kot je klasična delovnopravna pogodba o zaposlitvi. Gre za pogodbo po 259. členu zakona o gospodarskih družbah (ZGD). Pri izračunu obravnavanih povprečij je torej mogoče izvzeti le plače članov uprave, ne pa plač ostalih delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.

KJE IN KAKO UREDITI PLAČE POKLICNIH ČLANOV SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Kako in s katerim aktom bi po vašem mnenju kazalo urediti vprašanje višine plače profesionalnih članov sveta delavcev?

Odgovor:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v svojem 64. členu določa število članov sveta delavcev, ki imajo pravico svojo funkcijo v svetu delavcev opravljati s polnim (profesionalno) ali s polovičnim delovnim časom (polprofesionalno). Vprašanje njihovih plač rešuje v isti določbi, vendar po našem mnenju ne najbolj posrečeno. Določa namreč, da je poklicni član sveta delavcev upravičen do plače, ki ne sme biti nižja od plače, ki jo je prejemal pred izvolitvijo za člana sveta delavcev, ali do plače, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo, če je ta zanj ugodnejša.

Omenjena zakonska ureditev je po našem mnenju dokaj slaba predvsem iz dveh razlogov, in sicer:

a) poklicno delo v svetu delavcev ni posebej ovrednoteno po kriterijih, ki sicer veljajo za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest, kar (nekoliko karikirano) pomeni - če bo za pro-

fesionalnega člana sveta delavcev imenovana čistilka, bo tudi za zahtevnostno popolnoma neprimerljivo profesionalno delo v svetu delavcev prejemala plačo čistilke;

b) če bo funkcijo v svetu delavcev profesionalno ali polprofesionalno opravljalo več članov sveta delavcev, bi uporaba zakonskega principa plačevanja tega dela pomenila, da bi le-ti za isto delo lahko prejemali bistveno različne plače, kar je seveda logični nesmisel.

Iz teh razlogov menimo, da bi bilo treba to delo ovrednotiti posebej in po enakih kriterijih kot veljajo za vrednotenje vseh delovnih mest v družbi, tako določeno višino plače za poklicno opravljanje funkcije v svetu delavcev pa potem zapisati v t. i. participacijski dogovor.

Kakšna je primerna višina takšne plače, je seveda posplošeno nemogoče ugibati. Vsekakor je treba upoštevati, da bo delo v svetu delavcev tudi strokovno dokaj zahtevno in bi ga bilo zato potrebno po kriteriju zahtevane izobrazbe kategorizirati v višje tarifne razrede. Plačilni razred pa bo kot rečeno odvisen od ugotovljene stopnje zahtevnosti na podlagi tudi drugih kriterijev (odgovornost, napori, pogoji dela), ki se tudi sicer uporabljajo za vrednotenje delovnih mest v konkretni družbi.

NAGRADE NEPROFESIONALNIM ČLANOM SVETA DELAVCEV

Vprašanje:

Tudi neprofesionalnim članom svetov delavcev so lahko za njihovo delo priznane določene materialne stimulacije oziroma nagrade. V kakšni obliki se izplačujejo in ali se izplačujejo iz "rednih" sredstev sveta delavcev ali posebej?

Odgovor:

Delo v svetu delavcev je precej zahtevno in odgovorno. potrebno se bo dodatno izobraževati, včasih angažirati tudi izven rednega delovnega časa ter se izpostavljati na različnih področjih. Zato je vsekakor primerno in priporočljivo delo članov sveta, ki niso (pol)profesionalci, tudi ustrezno materialno nagraditi, čeprav zakon tega posebej ne predvideva. Tako višino kakor tudi obliko in način njihovega izplačevanja je treba ustrezno urediti v splošnih aktih (poslovnik sveta delavcev, participacijski dogovor).

Nagrade za delo neprofesionalnih članov sveta delavcev se lahko predvidijo v različnih oblikah. V poštev pridejo dodatki v ustreznem odstotku na redno plačo, ki jo prejema posamezni član sveta delavcev. Druga varianta je fiksni znesek nagrade, ki je enak za vse člane sveta delavcev in se izplačuje mesečno, trimesečno, polletno ali enkrat letno. Možno je nadalje, da se višina nagrade posameznemu članu sveta delavcev določa v odvisnosti od njegove aktivnosti in uspešnosti pri izvrševanju nalog. To pride zlasti v poštev v tistih primerih, ko si člani sveta delavcev med seboj razdelijo področja, za katera so posebej zadolženi in odgovorni (npr. ekonomsko področje, varstvo pri delu in delovne razmere, socialna vprašanja, standard delavcev itd.). Ponekod so se odločili tudi za klasične sejnine, možne pa so seveda tudi še kake druge izvirne rešitve glede materialnih stimulacij za delo neprofesionalnih članov sveta delavcev. V primernost posameznih omenjenih možnih oblik nagrajevanja se seveda na tem mestu ne moremo spuščati.

Praviloma bi bilo sredstva za tovrstne nagrade treba oblikovati posebej in ne v okviru rednih sredstev za delo sveta delavcev, o čemer bi se bilo treba izrecno dogovoriti s participacijskim dogovorom. Manj priporočljivo je za nagrajevanje namenjati del skupnih sredstev, ki so s strani podjetja zagotovljena za delo sveta delavcev, čeprav teoretično tudi ta možnost seveda ni izključena. V tem primeru je treba zadevo ustrezno regulirati s poslovnikom sveta delavcev. Vsekakor pa je treba pri tem paziti, da ne bo ogrožena osnovna dejavnost sveta delavcev.

SOGLASJE SVETA DELAVCEV GLEDE RAZPOLAGANJA S SLUŽBENIM STANOVANJEM

Vprašanje:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v 95. členu med drugim navaja, da mora delodajalec predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev. Zanima nas, ali mora delodajalec iskati soglasje tudi za službena stanovanja?

Odgovor:

Določba 95. člena ZSDU je po našem mnenju povsem nedvoumna in ne predvideva nobenih izjem od pravila, da mora delodajalec predložiti v soglasje svetu delavcev vse odločitve v zvezi z razpolaganjem s stanovanjskim skladom. Noben predpis namreč ne ločuje službenih stanovanj od običajnih najemnih stanovanj podjetja ali določa morebitnega dvojnega pravnega režima v tej zvezi.

Morda je razlog za nekatere dileme glede obravnavanega vprašanja v nekoliko zastareli terminologiji, ki jo v tem pogledu uporablja ZSDU. Pojem »stanovanjski sklad« namreč izvira še iz prejšnjih računovodskih predpisov, ki so ločevali poslovne sklade, sklade skupne porabe (in v tem okviru tudi stanovanjske sklade) ter rezervne sklade podjetja. Pri tem pa so bila službena stanovanja tretirana kot poslovna sredstva in s tem kot del poslovnega sklada. Danes tega ni več in tudi vsa stanovanja se v bilancah stanja vodijo le kot ena izmed vrst sredstev podjetja pod postavko »zgradbe«.

Ne glede na to, kakšna je trenutna namembnost stanovanj (službena ali najemna), s katerimi razpolaga podjetje, jih je torej treba obravnavati v smislu določbe 95. člena ZSDU. Namembnost konkretnih stanovanj je namreč mogoče tudi kadarkoli spremeniti.

ČE SVET DELAVCEV ZAVRNE SOGLASJE

Vprašanje:

Vodstvo podjetja sprašuje: Svet delavcev je na podlagi določila 97. člena ZSDU zavrnil soglasje k merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki so sestavni del pravilnika o nagrajevanju. Kaj lahko v takšnem primeru ukrene vodstvo podjetja?

Odgovor:

Sedanja zakonska ureditev dejansko pušča odprto dilemo o tem, kakšne so praktične posledice morebitne zavrnitve soglasja sveta delavcev na odločitev vodstva podjetja skladno z določili ZSDU. Določbo 97. člena ZSDU je ob morebitni strogo gramatikalni razlagi res razumeti tako, da se z zavrnitvijo soglasja vse skupaj konča, in da vodstvo podjetja pač nima nobene možnosti za sprejem odločitve, ki se je svetu delavcev zdela sporna. Seveda pa takšna interpretacija zakona ne pride v poštev, kajti to bi lahko v praksi pomenilo popolno blokado sistema odločanja tudi v tistih primerih, ko je sicer nujno sprejeti takšno ali drugačno odločitev o določenem vprašanju.

Če svet delavcev zavrne soglasje h katerikoli odločitvi iz 95. in 96. člena ZSDU, ima vodstvo podjetja na izbiro naslednje možnosti:

- odločitev v celoti umakne, če ne gre za nujno in neodložljivo zadevo,
- spremeni prvotno odločitev skladno s pripombami sveta delavcev in jo le-temu ponovno predloži v soglasje,
- zahteva pogajanja s svetom delavcev zaradi uskladitve stališč.

Bolj sporna pa je morebitna možnost, da vodstvo v takšnem primeru sproži arbitražni postopek in zahteva, da arbitraža nadomesti soglasje sveta delavcev s svojim sklepom skladno z določilom 1. odst. 104. člena ZSDU. Po mojem mnenju bi ta možnost prišla v poštev le v primeru »pravnega« spora, medtem ko večina odločitev iz 95. in 96. člena ZSDU (to velja tudi za tisto, ki je navedena v vprašanju) spada v kategorijo »interesnih« sporov. Pristojnost arbitraže je v interesnih sporih namreč načeloma dopustna samo v dveh primerih, in sicer:

- če se stranki o tem sporazumeta,
- če takšno pristojnost določa neposredno zakon (npr. v primerih iz 67. člena ZSDU).

Vsekakor je dejstvo, da vodstvo podjetja katerekoli odločitve iz 95. in 96. člena ZSDU svetu delavcev ne more na tak ali drugačen način enostavno vsiliti, ampak mora na ustrezen način upoštevati njegov enakopraven vpliv na vsebino omenjenih odločitev. V nasprotnem primeru bi namreč zakonski institut »soodločanja« izgubil sleherni smisel.

SVET DELAVCEV IN PRODAJA POČITNIŠKIH ZMOGLJIVOSTI PODJETJA

Vprašanje:

Vodstvo podjetja se je kljub nasprotovanju sindikata odločilo prodati počitniški dom, ki je bil namenjen organizaciji cenejših letovanj za delavce podjetja. Zato se je sindikat obrnil po pomoč na svet delavcev. Prodaja še ni realizirana. Kaj lahko v zvezi s tem ukrene svet delavcev?

Odgovor:

Kakršno koli razpolaganje s počitniškimi zmogljivostmi podjetja je po določbi 95. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju ena tistih odločitev, za katere je potrebno predhodno soglasje sveta delavcev. To pomeni, da vodstvo sploh ne sme sprejeti takšne odločitve, če ni pridobilo ustreznega pisnega soglasja sveta delavcev, če pa jo je kljub temu sprejelo, je bil s tem direktno kršen zakon.

Če napovedana prodaja počitniškega doma še ni realizirana, naj zato svet delavcev vodstvo podjetja nemudoma opozori na omenjeno nezakonitost in zahteva takojšen preklic sprejete odločitve. V primeru, da vodstvo ne bo želelo preklicati svoje prvotne odločitve in tudi ne bo zaprosilo sveta delavcev za soglasje, mora svet delavcev takoj sprožiti arbitražni spor po določilih ZSDU. Zakon v teh primerih sicer ne predvideva možnosti uporabe pravice "veta", vendar pa bi svet delavcev po našem mnenju za vsak primer lahko posebej sprejel tudi takšen sklep. Poleg navedenega lahko svet delavcev po svoji presoji uporabi še druge zakonske sankcije, predvidene za primer kršitve soupravljalskih pravic s strani delodajalca, (prijava sodniku za prekrške, obvestitev inšpekcije za delo, morebitna ovadba za kaznivo dejanje).

PRODAJA »BISTVENEGA DELA DRUŽBE«

Vprašanje:

Ob odprodaji pretežnega dela skladišč podjetja večje vrednosti je svet delavcev zastopal stališče, da gre za vprašanje, ki bi moralo biti na podlagi določbe 2. odst. 93. člena ZSDU predmet skupnega posvetovanja med upravo in svetom delavcev. Uprava je odgovorila, da gre le za prodajo družbinega premoženja in ne za prodajo »bistvenega dela družbe« kot pravne osebe, kar je treba ločevati. Prodaja premoženje družbe naj bi bila v pristojnosti uprave in svet delavcev naj pri tem ne bi imel nobene pravne podlage za sodelovanje pri sprejemanju takšne odločitve. Ali to drži?

Odgovor:

Stališče uprave je le deloma točno.

Vsekakor drži, da je sprejem takšne odločitve v pristojnosti uprave in tej pristojnosti tudi nihče ne oporeka. Menimo pa, da vendarle gre za vprašanje, o katerem je potrebno predhodno skupno posvetovanje s svetom delavcev v smislu določbe 93. člena ZSDU.

Nesporno je treba ločevati med družbo kot pravno osebo in družbinim premoženjem, vendar pa je treba v zvezi s tolmačenjem druge alinee citiranega člena vedeti po drugi strani tudi to, da enovite pravne osebe ni mogoče prodajati po delih. Pravna oseba namreč nima pravnih »delov«, ki bi jih bilo mogoče ločeno prodajati. To pa pomeni, da je mogoče zakonsko dikcijo »prodaja bistvenega dela družbe« po logiki stvari razumeti le kot prodajo bistvenega dela njenega premoženja. Drugače namreč družbe kot rečeno ni mogoče prodajati »po delih« in zato tudi zakonske določbe o »prodaji bistvenega dela družbe« ni možno tolmačiti tako, da bi bila brez kakršnekoli smiselne vsebine.

Res pa je, da v primeru prodaje dela premoženja družbe, ne pride do statusne spremembe družbe. To je argument, ki formalno govori proti stališču, da je potrebno skupno posvetovanje po 93. členu ZSDU. Zato zgolj formalističen pristop s svojimi argumenti in protiargumenti verjetno ne more dati pravega odgovora na postavljeno vprašanje, ampak bo treba natančneje proučiti vse razsežnosti konkretnega primera in uporabiti po potrebi tudi druge določbe ZSDU.

Tako je naprimer odprodaja bistvenega dela premoženja običajno povezana tudi z zmanjšanjem gospodarske dejavnosti, spremembami v organizaciji proizvodnje in podobnim. Vse to pa so vprašanja, glede katerih potem pride v poštev določba 1. odst. 89. člena v povezavi z

določbo 90. člena ZSDU. To pomeni, da je v teh primerih potrebno predhodno obveščanje sveta delavcev o nameravanih tovrstnih odločitvah z možnostjo, da se svet delavcev do njih tako ali drugače opredeli, preden so dokončno sprejete. Na ta način pravzaprav pride v praksi po drugi poti do enakega efekta, kot če bi bilo formalno izvedeno skupno posvetovanje po 93. členu ZSDU.

KDO IN KAKO VLOŽI »VETO« NA ODLOČITEV VODSTVA

Vprašanje:

Ali lahko »veto« na odločitev uprave v skladu z ZSDU vloži predsednik sveta delavcev sam in na kakšen način?

Odgovor:

Kot prvo je treba poudariti, da po zakonu svet delavcev nima pravice »veta« v pravem pomenu besede (dokončna prepoved izvršitve določene odločitve), ampak ima v zakonsko določenih primerih le pravico do začasnega zadržanja odločitve delodajalca, pri čemer mora po določbi 1. odstavka 98. člena ZSDU istočasno sprožiti tudi postopek za razreševanje medsebojnega spora. Ta pravica gre seveda svetu delavcev kot organu in je zato ne more sprejeti kar predsednik sveta delavcev samostojno, ampak je potreben ustrezen sklep sveta delavcev.

Sklep sveta delavcev v smislu določbe 98. člena ZSDU mora biti torej v bistvu sestavljen iz dveh delov, in sicer:

a) odločitev o začasnem zadržanju odločitve uprave z obrazložitvijo (razlog za zadržanje je lahko bodisi kršitev dolžnosti predhodnega obveščanja sveta delavcev, bodisi kršitev določil o obveznosti izvedbe predhodnega posvetovanja s svetom delavcev);

b) predlog za začetek arbitražnega postopka v smislu določbe 102. člena ZSDU z obrazložitvijo, s katerim mora svet delavcev že imenovati tudi svojega arbitra.

Sklep se v pisni obliki posreduje upravi, ki v tem primeru ne sme izvršiti svoje odločitve, dokler o spornem vprašanju ne odloči arbitraža.

Rok za vložitev sklepa o zadržanju odločitve delodajalca ni posebej predpisan. To pomeni, da lahko svet delavcev takšen sklep sprejme kadarkoli, ko pač izve za sprejetje sporne odločitve, vse dokler odločitev še ni realizirana. Če je sporna odločitev že izvršena, preden je svet delavcev zanjo sploh izvedel, pa seveda zadržanje ne pride več v poštev, ampak lahko svet delavcev uporabi le še zakonsko predvidene sankcije za kršitev soupravljalskih pravic (npr. prijava sodniku za prekrške, ovadba za kaznivo dejanje ipd.).

OBLIKOVANJE »CENTRALNEGA SVETA DELAVCEV«

Vprašanje:

V našem koncernu so tri družbe z različnim številom delavcev in s tem tudi različno številčnimi sveti delavcev. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb (»centralni svet

delavcev«) je bil oblikovan kar na podlagi sklepa s skupne seje vseh treh svetov delavcev, ki je bila sklicana na zahtevo direktorja, in na kateri se je glasovalo z navadno večino prisotnih. Poseben dogovor med sveti delavcev o tem ni bil sklenjen. Ali se lahko »centralni svet delavcev« oblikuje na tak način (s preglasovanjem na skupni seji)? Kako se določa njegova struktura glede na številčno zastopanost posameznih svetov delavcev odvisnih družb? Ali je sedanji »centralni svet delavcev« pod opisanimi pogoji lahko legitimen organ?

Odgovor:

Iz priložene dokumentacije (poslovnik o delu centralnega sveta delavcev, zapisnik skupne seje vseh treh svetov delavcev kapitalsko povezanih družb) vsekakor izhaja, da vaš centralni svet delavcev ni bil oblikovan v skladu z zakonom. Zato bi bilo potrebno vse postopke oblikovanja takoj razveljaviti in jih ponoviti skladno z zakonom, kajti sedaj je to nelegitimen organ, katerega (dosedanji in morebitni bodoči) sklepi so v bistvu nični.

Izhodišče za vodenje postopkov oblikovanja centralnega oziroma skupnega sveta delavcev predstavlja določba 74. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki pravi:

»Člane sveta delavcev kapitalsko povezanih družb imenujejo sveti delavcev kapitalsko povezanih družb, skupno število članov in število članov, ki jih imenuje svet delavcev posamezne družbe, pa določijo z dogovorom, skladno z velikostjo in številom članov sveta delavcev te družbe.

Člani sveta delavcev kapitalsko povezanih družb so lahko le člani svetov delavcev povezanih družb.«

Temelj za oblikovanje centralnega oziroma skupnega sveta delavcev je torej lahko le dogovor med sveti delavcev vseh treh kapitalsko povezanih družb. Dokler takšen dogovor ni sprejet, centralni oziroma skupni svet delavcev ne more biti oblikovan. Kako se sprejemajo dogovori in pogodbe pa je jasno. Popolnoma logično je, da je vsak dogovor lahko sprejet le s soglasjem (ločenih) sklepov vseh treh svetov delavcev in ne kar na skupni seji s preglasovanjem po načelu večine. Nobenega od svetov delavcev namreč ni mogoče s preglasovanjem »prisiliti« v sprejem dogovora, s katerim se ne strinja, kajti subjekti dogovarjanja so posamezni sveti kot celota in ne člani teh svetov kot posamezniki vsak s svojim »glasom«. Skupne seje vseh treh svetov delavcev lahko služijo le kot oblika skupnega informiranja in posvetovanja, nikakor pa z večinskim glasovanjem na takšnih sejah ni mogoče sprejemati nikakršnih za kogarkoli zavezujočih sklepov.

Število članov centralnega oziroma skupnega sveta delavcev mora biti sorazmerno številu članov posameznega sveta delavcev, ki se povezuje, in ne številu zaposlenih v posamezni družbi. Izračun možnega števila oziroma odstotka predstavnikov iz posamezne družbe v skupnem številu članov centralnega oziroma skupnega sveta delavcev je torej po tem kriteriju sorazmerno preprost, pri čemer velja poudariti, da zakon nikjer ne zahteva, da mora biti to število liho. Po možnosti naj bi centralni svet delavcev praviloma deloval po načelu konsenza med vsemi tremi sveti (vsak svet ima en glas), če pa je v posameznih primerih že nujno glasovanje med člani znotraj centralnega sveta delavcev, pa je možno vprašanje morebitnega neodločenega izida glasovanja v primeru lihe sestave organa rešiti tudi drugače

(npr. dodatno usklajevanje; prepoved preglasovanja s pravico »veta« članov iz tiste družbe, na katero se konkreten sklep neposredno nanaša; dvojni glas predsednika ipd.).

Iz zakona pa ni mogoče nedvoumno razbrati, kaj naj bi pomenil kriterij »velikost družbe«, ki je omenjen v zgoraj citirani določbi kot drugi kriterij za sestavo centralnega sveta delavcev. V tem pogledu pridejo lahko v poštev različni kazalci velikosti družbe kot npr. število zaposlenih, znesek osnovnega kapitala, letni prihodki itd. Zato je eventualno uporabo tega kriterija vsekakor treba predhodno natančno precizirati v že omenjenem dogovoru med sveti delavcev, ki oblikujejo skupni oziroma centralni svet delavcev. To pa je le še en argument več, ki govori v prid trditvi, da brez predhodno sklenjenega dogovora med sveti delavcev posameznih družb dejansko ni mogoče ustanoviti centralnega sveta delavcev. Ne nazadnje se je priporočljivo s tem dogovorom sporazumeti tudi o vsebini dela in pristojnostih centralnega sveta delavcev, ki seveda ni nek »nadrejen« organ svetom delavcev posameznih kapitalsko povezanih družb, ampak lahko obravnava le tista vprašanja, ki se nanašajo na delavce v vseh teh družbah. To pa običajno ni tako enostavno, kot se morda zdi na prvi pogled.

Tudi določba vašega poslovnika o delu centralnega sveta delavcev, po kateri se člani centralnega sveta delavcev volijo na neposrednih in tajnih volitvah, je v nasprotju z zakonom. Zgoraj citirana določba 74. člena ZSDU namreč jasno določa, da člane tega organa »imenujejo« sveti delavcev kapitalsko povezanih družb.

Na podlagi povedanega lahko torej le še enkrat ugotovimo, da je sedanji centralni svet delavcev v vašem podjetju iz več razlogov povsem nelegitimen organ, zaradi česar svetujem takojšnjo uskladitev njegove sestave in načina dela v zgoraj navedenem smislu. V takšnem primeru namreč seveda ni uporabna določba 3. odstavka 10. člena ZSDU.

PRISTOJNOSTI SVETA DELAVCEV DELNIŠKE DRUŽBE V ODNOSU DO HČERINSKIH PODJETIJ

Vprašanje:

Delniška družba, ki ima v 10-odstotni lasti več hčerinskih d.o.o., ima oblikovan svet delavcev, medtem ko v d.o.o. sveti delavcev še niso bili izvoljeni. Svet delavcev d.d. se po eni strani deklarira za pristojnega samo za delniško družbo (obravnava splošne akte d.d. in se pri tem izrecno izreka za nepristojnega obravnavati akte d.o.o.), po drugi strani pa se vendarle deklarira za pristojnega tudi za d.o.o. (v odbor, ki ga imenuje svet delavcev, imenuje delavce iz d.o.o.; v nadzorni svet d.d. je kot svoje predstavnike imenoval delavce iz d.o.o.). Kakšne so torej pristojnosti sveta delavcev d.d. v odnosu do d.o.o.?

Odgovor:

Svet delavcev delniške družbe dejansko ne more imeti nobenih pristojnosti za neposredno poseganje v urejanje kakršnih koli vprašanj znotraj posameznih hčerinskih podjetij. To pomeni, da je ravnanje konkretnega sveta delavcev (npr. načelno neposeganje v splošne akte d.o.o.) v tem smislu povsem pravilno. Popolnoma drugo pa je vprašanje, ali lahko v delo svojih odborov in v delavsko predstavništvo v nadzornem svetu delniške družbe po svoji presoji vključuje tudi delavce iz hčerinskih d.o.o. Formalnopravno omenjeno vključevanje delavcev iz d.o.o. namreč ne more biti posebej sporno.

Kot prvo določba 2. odst. 59. člena ZSDU izrecno dopušča, da je lahko tretjina članov odborov sveta delavcev sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev. To po našem mnenju odpira možnost, da svet delavcev za člane svojih odborov imenuje tudi delavce iz hčerinskih d.o.o., kajti kakršno koli zakonsko omejevanje sestave tega dela odborov sveta delavcev prav gotovo ne bi imelo nobenega pravega smisla. Glede na zgolj »delovno« naravo teh odborov, ki sami ne morejo o ničemer odločati, ampak le pripravljajo predloge za odločanje sveta delavcev, bi bilo verjetno smiselno v njihovo delo po potrebi vključevati celo zunanje strokovnjake. Res pa je, da nas morebitna strogo gramatikalna razlaga citirane določbe zakona, ki pa v danem primeru ne bi bila ustrezna, lahko pripelje do sklepa, da smejo biti člani odborov sveta delavcev le delavci konkretne družbe.

Kot drugo pa ZSDU ne določa prav nobene omejitve glede izbire in izvolitve predstavnikov delavcev v nadzorni svet delniške družbe. Svet delavcev lahko za predstavnike delavcev v nadzorni svet izvoli delavce družbe ali pa ljudi, ki niso zaposleni v družbi, torej tudi delavce hčerinskih družb ali zunanje strokovnjake. Praksa, da sveti delavcev kot predstavnike delavcev v nadzorni svet družbe izvolijo poleg delavcev družbe tudi zunanje strokovnjake, je sicer že precej razširjena in v določenih primerih tudi izrecno priporočljiva.

Nesporno je, da mnoge upravljalske odločitve na ravni delniške družbe posredno ali neposredno zadevajo tudi položaj in pravice delavcev hčerinskih d.o.o. v njeni lasti. Zato ZSDU predvideva možnost izvolitve skupnega »sveta delavcev kapitalsko povezanih družb«, katerega vloga naj bi bila prav v tem, da omogoči tudi vpliv zaposlenih iz odvisnih družb na takšne odločitve organov obvladujoče družbe. V konkretnem primeru pa oblikovanje skupnega sveta delavcev ne bo možna, dokler ne bodo izvoljeni sveti delavcev tudi v hčerinskih družbah. Verjetno je prav to tudi osnovni razlog, zaradi katerega se je svet delavcev družbe odločil za zgoraj obravnavani »nadomestni« način vključevanja delavcev hčerinskih d.o.o. v sistem soupravljanja na ravni delniške družbe, ki kot rečeno po našem mnenju formalnopravno ni posebej sporen.

PARTICIPACIJSKI DOGOVOR NA RAVNI KONCERNA

Vprašanje:

Skladno z določili 73. do 77. člena ZSDU smo oblikovali svet delavcev kapitalsko povezanih družb. V zvezi z nadaljnjim delovanjem tega organa se zastavlja zlasti vprašanje, ali je tudi na tej ravni potrebno skleniti poseben participacijski dogovor, čeprav ga zakon izrecno ne predpisuje?

Odgovor:

Če izhajamo izključno iz določil 73. do 77. člena ZSDU, sta vsebina in način dela sveta delavcev na ravni koncerna (opomba: le v koncernskih oblikah kapitalskega povezovanja družb je namreč skupni svet delavcev sploh smiseln) dejansko zelo skopo urejena. Vendar pa je treba upoštevati dejstvo, da v načelu vse določbe zakona, ki se nanašajo na svet delavcev družbe, smiselno veljajo tudi za koncernski svet delavcev. Zakon namreč v večini svojih določil govori le o svetu delavcev, pri čemer ne ločuje različnih možnih ravni njegovega organiziranja.

To pa pomeni, da so vsa razmerja med upravo obvladujoče družbe in koncernskim svetom delavcev v bistvu enaka kot na ravni odvisne družbe ali kapitalsko nepovezane družbe. Zato je tudi sklenitev participacijskega dogovora na ravni koncerna smiselna v enaki meri kot v vseh drugih primerih. Popolnoma jasno je namreč, da je ustanavljanje svetov delavcev koncernov nesmiselno, če vodstva koncernov do njih ne bodo imela nikakršnih obveznosti v smislu participacije pri odločanju.

Pomanjkljivost zakona v obravnavanem smislu je zaenkrat ta, da predvideva ureditev pristojnosti koncernskega sveta kar v okviru sporazuma o njegovi ustanovitvi. Vendar pa je ta sporazum le enostranski akt svetov delavcev – ustanoviteljev, ki uprave koncerna kot tak pravno ne zavezuje. Iz tega razloga je potrebno skleniti tudi participacijski dogovor kot dvostransko obvezujoč akt. Glede tega se, kot rečeno, analogno uporabljajo določila ZSDU, ki se nanašajo na participacijski dogovor v kapitalsko nepovezanih družbah.

Glede vsebine participacijskih pravic sveta delavcev na ravni koncerna je treba opozoriti na določbo 1. odst. 75. člena ZSDU, ki pravi, da je koncernski svet delavcev pristojen za obravnavo vprašanj, ki se nanašajo na delavcev vseh kapitalsko povezanih družbah. V praksi bo torej treba najti ločnico med t. i. internimi upravljalskimi vprašanji obvladujoče družbe ter upravljalskimi odločitvami, ki neposredno zadevajo poslovanje njenih odvisnih družb, kar pa je vsekakor precej zahtevno opravilo.

IZVOLITEV ČLANA NADZORNEGA SVETA

Vprašanje:

Dva kandidata za člana nadzornega sveta sta pri glasovanju v svetu delavcev dobila enako število glasov, pri čemer poslovnik sveta delavcev ne predvideva t. i. drugega kroga glasovanja. Kako rešiti nastalo situacijo?

Odgovor:

Po določbi 3. odst. 79. člena ZSDU se način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, podrobneje uredi s poslovnikom sveta delavcev. V danem primeru imamo torej opravka s pravno praznino, ki jo je mogoče rešiti le z analogno uporabo drugih ustreznih določil ZSDU. V tem smislu pride v poštev predvsem določba 2. odst. 42. člena ZSDU, ki se sicer nanaša na volitve članov sveta delavcev. Po tej določbi je v primeru enakega števila glasov na volitvah izvoljen tisti kandidat, ki ima daljšo delovno dobo v družbi.

ČE STATUT NIMA DOLOČB O DELAVSKIH PREDSTAVNIKIH V NADZORNEM SVETU

Vprašanje:

Smo delniška družba v 100-odstotni tuji lasti. Že več kot pol leta imamo izvoljen in konstituiran svet delavcev, vendar ne moremo izvoliti svojih predstavnikov v nadzorni svet podjetja, in sicer preprosto zaradi tega, ker statut družbe sploh ne predvideva dvopartitne sestave tega organa. Kljub večkratnim pozivom upravi, da se zadeva uredi, stanje še

naprej ostaja enako. Ali je mogoče izpodbijati veljavno**st sedanjega statuta in kako naj svet delavcev ukrepa?**

Odgovor:

Statut vaše družbe ne določa predstavništva delavcev v nadzornem svetu, zaradi česar je delavcem onemogočeno realizirati eno izmed najpomembnejših zakonsko določenih oblik kolektivne participacije pri upravljanju.

Po določbi 153. člena Ustave RS morajo biti podzakonski predpisi in splošni akti v skladu z ustavo in zakoni. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS št. 42/93) pa v 1. odst. 79. člena določa, da se število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, ki ne sme biti manjše od ene tretjine, v družbah z več kot tisoč zaposlenimi pa ne manjše od polovice članov nadzornega sveta, določi s statutom družbe.

Evidentno je torej, da statut vaše delniške družbe, ki ne ureja omenjenega vprašanja, ni v skladu z zakonom, ignoriranje pobud sveta delavcev za ustrezno dopolnitev statuta s strani pristojnih organov družbe pa predstavlja zelo hudo kršitev zakonsko zagotovljenih pravic delavcev, ki bi utegnila predstavljati celo kaznivo dejanje "kršitev pravic do sodelovanja pri upravljanju" po določbi 207. člena Kazenskega zakonika RS. Ta namreč določa: "Kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem izvrševanje pravic do sodelovanja pri upravljanju ali te pravice zlorabi ali ovira njihovo uresničevanje, se kaznuje z denarno kaznijo ali z zaporom do enega leta."

V tej zvezi se odpira tudi vprašanje odgovornosti pristojnega notarja za omenjeno neskladnost statuta z veljavno zakonodajo. Po določbi 1. odst. 184. člena Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 30/93) mora biti namreč statut delniške družbe izdelan v obliki notarskega zapisa. Skladno z določili Zakona o notariatu (Ur. l. RS št. 13/94) pa bi bil dolžan notar pred sestavo notarske listine opozoriti na omenjeno nezakonitost, zaradi katere utegnejo biti konkretne določbe statuta družbe o nadzornem svetu izpodbojne. Za ugotavljanje morebitne odgovornosti notarja je pristojna Notarska zbornica Slovenije.

Nadaljevanje protipravnega stanja, v katerem je delavcem onemogočeno uresničevanje pravice do sodelovanja v nadzornem svetu družbe, je seveda popolnoma nedopustno. Zato je treba doseči takojšnjo uskladitev statuta družbe z veljavnim Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V ta namen pridejo v poštev zlasti naslednji načini ukrepanja s strani sveta delavcev:

1.

Svet delavcev naj naslovi tudi pisno zahtevo na upravo družbe, da brez odlašanja pripravi predlog za ustrezno dopolnitev statuta in nemudoma skliče skupščino družbe, ki je pristojna sprejemati spremembe in dopolnitve statuta. Hkrati je treba upravo pozvati naj se v primernem roku do te zahteve opredeli in o tem obvesti svet delavcev zaradi morebitnega nadaljnjega ukrepanja.

2.

Istočasno naj svet delavcev naslovi ustrezno pobudo tudi na notarja, ki je statut izdelal v obliki notarskega zapisa. Kolikor notar ne bo posredoval v okviru svojih pristojnosti, naj svet

delavcev o tem obvesti Notarsko zbornico Slovenije zaradi morebitnega ugotavljanja njegove odgovornosti skladno s statutom zbornice.

3.

Če v določenem roku s strani pristojnih organov ne bodo storjeni omenjeni ukrepi za takojšnjo odpravo sedanjega protipravnega stanja, mora svet delavcev zahtevati ukrepanje inšpektorja za delo na podlagi določbe 1. in 22. člena Zakona o inšpekciji dela (Ur. l. RS št. 38/94), ki je dolžan v skrajnem primeru zoper odgovorne osebe podati tudi kazensko ovadbo v smislu že citirane določbe 207. člena KZ RS.

4.

V skrajnem primeru pa svetu delavcev seveda ostaja tudi možnost sodnega uveljavljanja zakonsko zagotovljenih pravic do sodelovanja pri upravljanju. Vprašanje možnosti izvolitve predstavnikov delavcev v nadzorni svet po določbi 5. odst. 6. člena Zakona o delovnih in socialnih sodiščih (Ur. l. RS št. 19/94) namreč predstavlja podlago za možno sprožitev kolektivnega spora, v okviru katerega lahko sodišče skladno z določbo 57. člena istega zakona razveljavi sporna določila statuta kot splošnega akta in jih po potrebi delno ali v celoti nadomesti s svojim sklepom.

ZUNANJI STROKOVNJAK KOT PREDSTAVNIK DELAVCEV V NADZORNEM SVETU

Vprašanje:

Ali lahko svet delavcev kot enega izmed predstavnikov delavcev v nadzornem svetu imenuje zunanjega strokovnjaka, ki ni zaposlen v podjetju?

Odgovor:

Niti zakon o gospodarskih družbah (ZGD), niti zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ne postavljata nikakršne omejitve glede tega, koga lahko svet delavcev imenuje v nadzorni svet podjetja kot predstavnika delavcev. Zato je seveda kot predstavnik delavcev v nadzornem svetu lahko imenovan zunanji strokovnjak in v praksi so številni sveti delavcev to možnost tudi že uporabili.

Menimo, da je v primerih, ko med zaposlenimi ni ustrezno strokovno izobraženih in drugače primernih kandidatov, imenovanje zunanjih strokovnjakov v nadzorni svet s strani sveta delavcev celo priporočljivo. Nadzorni svet je namreč organ, ki izvaja nadzor nad vodenjem podjetja ter imenuje in razrešuje upravo oziroma (poslo)vodstvo podjetja. To pa je vsekakor strokovno precej visoko zahtevna naloga. Zato zastopanje delavskih interesov v tem organu vsekakor ne bo moglo biti zares učinkovito, če ne bo poverjeno primerno strokovno usposobljenim ljudem. Seveda pa je v obravnavanem primeru še toliko bolj pomembno, da se vzpostavi tesna povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v nadzornem svetu. Zunanji strokovnjak, ki ne pozna notranjih razmer v podjetju, bo namreč težko deloval v smeri čim bolj učinkovitega uveljavljanja interesov zaposlenih brez vsaj okvirnih usmeritev sveta delavcev glede posameznih vprašanj, o katerih se odloča v nadzornem svetu. Če pa bo

takšna povezava vzpostavljena, bo kombinacija z zunanjim članom predstavnikom delavcev v nadzornem svetu lahko zelo učinkovita.

ZAMENJAVA PREDSTAVNIKA DELAVCEV V NADZORNEM SVETU

Vprašanje:

Svet delavcev se je odločil zamenjati (odpoklicati enega in imenovati drugega) predstavnika delavcev v nadzornem svetu. Uprava trdi, da tega ni mogoče izpeljati do prve naslednje skupščine, ki naj bi takšno zamenjavo potrdila. Ali to drži?

Odgovor:

Po določbi 2. odst. 79. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) predstavnike delavcev v nadzorni svet družbe imenuje in razrešuje svet delavcev in o tem obvesti skupščino družbe. To pomeni, da je odločitev o morebitni »zamenjavi« (razrešitvi enega in imenovanju drugega predstavnika delavcev v nadzorni svet) v celoti stvar sveta delavcev, pri čemer obstaja le dolžnost obvestitve skupščine o takšni odločitvi.

Odločitev sveta delavcev o razrešitvi in imenovanju člana nadzornega sveta mora biti skupščini le sporočena oziroma posredovana v vednost, pri čemer skupščina o tem nič več ne odloča. Ta odločitev stopi v veljavo z dnem, ko jo svet delavcev uradno sporoči skupščini.

Obvestitev skupščine se v praksi opravi tako, da se ustrezen dopis, naslovljen na skupščino družbe, vroči upravi družbe, ki je sicer pooblaščena za sklicevanje in pripravo predloga dnevnega reda skupščine. S tem dnem je novoizvoljeni član nadzornega sveta uradno imenovan in s tem dnem mu tudi začne teči mandat, uprava pa je dolžna opraviti vpis v sodni register.

Dokler torej svet delavcev ne opravi omenjene notifikacije se šteje, da postopek »zamenjave« člana nadzornega sveta še ni končan.

ALI IMAJO ČLANI NADZORNEGA SVETA IMPERATIVNI MANDAT

Vprašanje:

Svet delavcev je ob obravnavi gradiva za sejo nadzornega sveta podjetja delavskim predstavnikom v nadzornem svetu dal izrecno navodilo naj glasujejo proti predlaganemu sprejetju poročila o zaključku investicije (razlog: domnevna neracionalna uporaba razpoložljivih investicijskih sredstev). Na seji nadzornega sveta pa se je izkazalo, da so po podani obrazložitvi predsednika uprave tudi vsi delavski predstavniki glasovali za sprejem poročila. Ali si to lahko privoščijo?

Odgovor:

Za izvolitev in odpoklic predstavnikov delavcev v nadzorni svet podjetja je po določbi 2. odst. 79. člena ZSDU pristojen svet delavcev. To pomeni, da so predstavniki delavcev za svoje

delo v nadzornem svetu odgovorni svetu delavcev, ki jim torej načeloma lahko določa tudi stališča in usmeritve glede njihovega odločanja v tem organu.

Nikakor pa predstavniki delavcev v nadzornem svetu pri svojem odločanju na stališča in usmeritve sveta delavcev formalno niso strogo vezani, kar pomeni da nimajo t. i. imperativnega mandata. Vsaj zakon tega izrecno ne določa.

Načeloma je dolžnost vsakega predstavnika, da v organu, katerega član je, sicer avtentično predstavi stališča svoje "baze", vendar jih mora potem v procesu sprejemanja odločitve organa usklajevati s stališči predstavnikov, ki v organu zastopajo druge interesne skupine. Takšen normalen proces usklajevanja različnih interesov pri poslovnem odločanju pa bi bil v primeru, da bi bodisi predstavniki delavcev, bodisi predstavniki delničarjev prihajali na seje nadzornega sveta z imperativnim mandatom, v celoti onemogočen in blokiran.

Seveda pa je treba po drugi strani upoštevati tudi možnost, da bo svet delavcev včasih vendarle zahteval od svojih predstavnikov v nadzornem svetu, da glede posameznih pomembnejših vprašanj striktno vztrajajo pri vnaprej določenem stališču (npr. glede imenovanja konkretnih članov uprave ipd.). V tem primeru se bodo z morebitnim zavestnim drugačnim ravnanjem pač sami izpostavili tveganju, da jih bo svet delavcev odpoklical in razrešil njihovih funkcij v nadzornem svetu. V končni posledici namreč kljub vsemu nikakor ni mogoče svetu delavcev odrekati pravne in naravne pravice, da sam odloča o primernosti ravnanj tistih, ki naj bi v nadzornem svetu predstavljali in zastopali interese delavcev.

SEJNINE ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE V NADZORNEM SVETU

Vprašanje:

Nadzorni svet je na predlog uprave sprejel sklep, da delavskim predstavnikom v tem organu, ki so v delovnem razmerju v družbi, ne pripadajo sejnine. Kje je zakonska podlaga za takšno odločitev?

Odgovor:

Nadzorni svet delniške družbe je sicer dvopartitno sestavljen organ (predstavniki delničarjev in predstavniki zaposlenih), vendar pa v vseh pogledih deluje kot enoten organ. To pa pomeni, da so po logiki stvari vsi člani popolnoma enakopravni, ne glede na to, kdo jih izvoli in čigave interese v tem organu zastopajo.

Prav nobene zakonske podlage ni za tezo, po kateri naj bi bili predstavniki delavcev v tem organu diskriminirani pri sejninah oziroma drugih oblikah nagrajevanja in prejemkov članov, ki sicer pripadajo predstavnikom delničarjev. Če so lahko in morajo biti enakopravni pri odločanju in prevzemanju materialne odgovornosti za vse odločitve nadzornega sveta, morajo biti seveda deležni tudi vseh materialnih ugodnosti iz naslova članstva v tem organu.

NADZORNI SVET IN PRAVILNIK O PLAČAH

Vprašanje:

V javnem podjetju je nadzorni svet še v času veljavnosti podjetniške kolektivne pogodbe sprejel pravilnik o plačah. Ali je nadzorni svet sploh pristojen sprejemati pravilnik o plačah in ali lahko z njim posega v veljavne KP?

Odgovor:

Stališča pravnih teoretikov in sodne prakse glede vprašanja, ali je nadzorni svet pristojen neposredno sprejemati kakršne koli poslovne odločitve, vključno tiste s področja delovnih razmerij, ali ne, so različna. Osebno se pridružujem stališču, da je nadzorni svet po svoji naravi nadzorni organ v ožjem pomenu besede in torej ne more neposredno sprejemati nobenih poslovnih odločitev, z izjemo imenovanja in razrešitve članov uprave ter zastopanja družbe v razmerju do uprave.

Pri tem izhajam iz določbe 274. člena ZGD, ki pristojnosti nadzornega sveta opredeljuje takole:

"(1) Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe.

(2) Nadzorni svet lahko pregleduje in preverja knjige ter dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari.

(3) Nadzorni svet lahko skliče skupščino.

Tudi sprejem pravilnika o plačah in drugih splošnih aktov je torej v pristojnosti uprave, v poštev pa pride le morebitno soglasje nadzornega sveta k takšnim odločitvam uprave.

Ne glede na vprašanje, kateri organ je pristojen za sprejem pravilnika o plačah, pa s tem pravilnikom ni mogoče posegati v že veljavno podjetniško kolektivno pogodbo kot dvostranski akt, ki ga v imenu zaposlenih sklepa sindikat. Dokler je torej v veljavi podjetniška kolektivna pogodba, istih vprašanj ni mogoče urejati s pravilnikom kot splošnim aktom. S takšnim pravilnikom bi bilo mogoče le dodatno urediti posamezna vprašanja, ki niso posebej urejena s podjetniško kolektivno pogodbo.

PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NADZORNEM SVETU KONCERNA

Vprašanje:

V koncernu, ki ga sestavljajo delniška družba in štiri hčerinske družbe (d.o.o.), smo v skladu z zakonom (ZSDU) ustanovili svete delavcev za vsako družbo posebej. Težave so nastale pri imenovanju predstavnikov delavcev v nadzorni svet delniške družbe, ki jih je imenoval svet delavcev kapitalsko povezanih družb. Svet delavcev delniške družbe je vztrajal, da se v nadzorni svet imenuje njihov kandidat, ostali sveti delavcev pa so se čutili v neenakopravnem položaju glede na število zaposlenih v ostalih družbah. Kako urediti enakopraven odnos med sveti delavcev po vseh družbah?

Odgovor:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) tega vprašanja neposredno ne rešuje. Glede na to, da ne določa, kateri svet delavcev je pristojen za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorni svet koncerna, pa so mogoče različne rešitve, ki jih morajo sveti delavcev kapitalsko povezanih družb konkretizirati z medsebojnim dogovorom po 74. členu ZSDU v odvisnosti od specifik koncerna. Po našem mnenju so smiselne predvsem naslednje osnovne rešitve:

Če gre za klasični holding koncern, pri katerem je izključna dejavnost obvladujočega podjetja financiranje drugih podjetij in upravljanje s kapitalskimi deleži v teh podjetjih, ima pravico vse predstavnike zaposlenih v nadzorni svet obvladujočega podjetja imenovati skupni svet delavcev kapitalsko povezanih družb. Delavci, zaposleni v tem podjetju, namreč opravljajo samo neke vrste servisno službo za upravljanje celotnega koncerna in je tudi njihovo število običajno zanemarljivo v primerjavi s številom delavcev, ki so v delovnem razmerju v odvisnih družbah.

Če pa gre za koncern, pri katerem obvladujoče podjetje tudi samo opravlja neko samostojno gospodarsko dejavnost z lastnimi zaposlenimi, pa imajo le-ti pravico v nadzorni svet svojega podjetja imenovati vsaj enega predstavnika, medtem ko preostale imenuje skupni svet delavcev kapitalsko povezanih družb. Konkretna sestava takih koncernov je namreč zelo različna. Število zaposlenih je lahko v obvladujočem podjetju bistveno večje kot v vseh ostalih (odvisnih, hčerinskih) podjetjih skupaj ali obratno, možne pa so tudi različne vmesne situacije. Zato je treba skladno s tem konkretni dogovor o pristojnosti za imenovanje predstavnikov v nadzorni svet obvladujočega podjetja prepustiti svetom delavcev samim. Vodstvo podjetja se v ta dogovor nima pravice vtikati, kajti kot rečeno zakon glede tega ne vsebuje nobenih kogentnih norm.

INDIVIDUALNA UPRAVA IN DELAVSKI DIREKTOR

Vprašanje:

Delavski direktor je v določbi 78. člen ZSDU opredeljen kot delavski predstavnik v upravi družbe, torej kot član uprave. Kaj pa, če ima družba s statutom določeno individualno upravo, kar je po zakonu o gospodarskih družbah možno?

Odgovor:

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) v določbi 2. odstavka 246. člena res dopušča možnost, da ima uprava delniške družbe enega ali več članov (direktorjev), kar se uredi s statutom posamezne družbe. Po drugi strani pa je treba poudariti, da zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) kot pogoj za imenovanje delavskega direktorja ne postavlja kolektivne uprave, ampak je bistveno pri tem število zaposlenih v družbi. Določba 1. odstavka 81. člena ZSDU namreč pravi, da ima delavskega direktorja družba, ki zaposluje več kot 500 delavcev. To pa pomeni, da družbe z več kot 500 zaposlenimi enostavno ne bodo mogle imeti individualne uprave, ampak bo uprava vedno najmanj dvoosebna ("poslovni" direktor in delavski direktor).

Pravno popolnoma nesprejemljiva so namreč stališča nekaterih teoretikov, da ZSDU glede tega vprašanja ni v skladu z ZGD, zaradi česar se uporablja samo ustrezna določba ZGD. Zakoni med seboj niso v razmerju nadrejenosti in podrejenosti. Za reševanje morebitnih kolizij med zakoni se uporabljata načeli "lex specialis" in "lex posterior", po obeh omenjenih načelih pa so za reševanje konkretnega vprašanja odločilne določbe ZSDU.

Pravnih dilem torej v tem pogledu ni. Bolj problematična so nekatera praktična vprašanja, povezana z načinom delovanja takšnih "dvoosebnih" uprav. Ta vprašanja pa bo verjetno morala sčasoma rešiti kar praksa sama.

(4) Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet. Statut ali nadzorni svet pa lahko določita, da se smejo določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina. Za sklep, s katerim skupščina da soglasje, je potrebna večina najmanj treh četrtin oddanih glasov."

Tudi sprejem pravilnika o plačah in drugih splošnih aktih je torej v pristojnosti uprave, v poštev pride le morebitno soglasje nadzornega sveta k takšnim odločitvam uprave.

Ne glede na vprašanje, kateri organ delniške družbe je pristojen sprejemati pravilnik o plačah, pa s tem pravilnikom ni mogoče posegati v že veljavno podjetniško kolektivno pogodbo kot dvostranski akt, ki ga v imenu zaposlenih sklepa sindikat. Predpisi o delovnih razmerjih (ZTPDR in ZDR) namreč dopuščajo urejanje teh vprašanj na ravni podjetja bodisi s podjetniško kolektivno pogodbo, bodisi s splošnim aktom. Dokler je torej v veljavi podjetniška kolektivna pogodba, istih vprašanj ni mogoče urejati s pravilnikom kot splošnim aktom. S takšnim pravilnikom bi bilo mogoče dodatno urediti le vprašanja, ki niso posebej urejena s podjetniško kolektivno pogodbo.

SODELOVANJE DELAVCEV V SKUPŠČINI DRUŽBE

Vprašanje:

Ali je v okviru zakonsko urejenega sistema delavske participacije predvideno tudi sodelovanje delavcev v skupščini družbe?

Odgovor:

Skupščina delničarjev je organ, ki ga sestavljajo le lastniki družbe, in sodelovanje delavcev (če niso istočasno tudi delničarji) pri odločanju v skupščini družbe v zakonu ni posebej predvideno kot oblika delavskega soupravljanja iz naslova dela.

Vsekakor pa je mogoče s t. i. participacijskim dogovorom predvideti tudi možnost, da na zasedanju skupščine sodelujejo predstavniki sveta delavcev. Nedvomno so namreč vsa vprašanja, o katerih je pristojna odločati skupščina, še kako zanimiva tudi za zaposlene (npr. delitev dobička, statusna vprašanja podjetja itd.). Pri tem pa se je seveda treba zavedati, da predstavniki delavcev na skupščini ne morejo imeti pravice glasovanja, kajti glasovanje na skupščini poteka izključno po kapitalskem principu (število glasov je odvisno od števila delnic). Bistveno je, da se jim omogoča v razpravi predstaviti stališča sveta delavcev do vprašanj, ki so na dnevnem redu, tako, da lahko skupščina, če to želi, interese delavcev pri svojem odločanju ustrezno upošteva.

Če s splošnimi akti ne bo posebej predvidena zgoraj obravnavana možnost, pa bodo stališča sveta delavcev na skupščini lahko predstavili predstavniki delavcev v nadzornem svetu družbe. Člani nadzornega sveta imajo namreč pravico sodelovanja na zasedanju skupščine že na podlagi določil zakona o gospodarskih družbah.

SODELOVANJE DELAVCEV V ORGANIH D.O.O.

Vprašanje:

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v poglavju o sodelovanju delavcev v organih družbe določa predstavništvo delavcev nadzornem svetu in delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe. Kako naj pravico do sodelovanja v organih družbe realiziramo delavci v družbi z omejeno odgovornostjo, ki nima nadzornega sveta in uprave kot organov upravljanja, poleg tega pa družba šteje manj kot 500 zaposlenih?

Odgovor:

Glede na to, da v družbah z omejeno odgovornostjo po ZGD nadzorni svet ni obvezen organ, se lahko družbeniki odločijo, da ga ne bodo oblikovali. V tem primeru seveda delavci objektivno ne morejo realizirati svojega predstavništva v nadzornem svetu kot ene izmed najpomembnejših oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Vendar to ne pomeni, da v družbi ni mogoče uveljaviti ustreznih nadomestnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju. Skladno z določbo 1. odst. 5. člena ZSDU se namreč s t. i. participacijskim dogovorom lahko določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa zakon.

Če ni v družbeni pogodbi drugače določeno, opravlja v primeru, da v d.o.o. ni nadzornega sveta, njegove funkcije skupščina družbenikov. Po določbi 439. člena v zvezi s 1. odst. 441. člena ZGD namreč skupščina družbenikov med drugim odloča tudi o naslednjih vprašanjih, ki so sicer v pristojnosti nadzornega sveta:

- o postavitvi in odpoklicu poslovodij;
- o ukrepih za pregled in nadzor dela poslovodij;
- o postavitvi prokurista in poslovnega pooblaščenca;
- o uveljavitvi zahtevkov družbe proti poslovodjem ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali poslovodenju.

To pomeni, da je mogoče nemožnost imenovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet vsaj deloma nadomestiti na ta način, da se s participacijskim dogovorom omogoči sodelovanje predstavnikov sveta delavcev na sejah skupščine, kadar le-ta odloča o zgoraj navedenih vprašanjih. Pri tem pa imajo predstavniki sveta delavcev na seji skupščine seveda lahko le pravico do razprave brez pravice glasovanja. Glasovanje v skupščini namreč poteka po kapitalskem principu.

Ko razmišljamo o teoretično možnih oblikah sodelovanja delavcev v organih d.o.o., seveda pride v poštev tudi uveljavitev instituta delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v poslovodstvu družbe. Določba 449. člena ZGD namreč omogoča, da ima d.o.o. lahko tudi več poslovodij, pri čemer lahko delujejo skupno (kolektivno poslovodstvo) ali kot posamični poslovodje. Če je poslovodstvo kolektivno, je lahko njegov član tudi delavski direktor s funkcijami

po ZSDU. Ker gre v vašem primeru za družbo z manj kot 500 zaposlenimi, je odločitev o uvedbi delavskega direktorja fakultativna.

"DELAVSKE KOORDINACIJE"

Vprašanje:

V našem podjetju je direktor začel prakticirati neko povsem novo obliko sodelovanja z delavskimi predstavništvi. S svetom delavcev posebej ne sodeluje, ampak redno sklicuje kar nekakšno "delavsko koordinacijo", ki jo sestavljajo: predsednik sveta delavcev, predsednika obeh sindikatov v podjetju in delavski direktor? Kaj menite o primernosti takšnega sodelovanja med vodstvom in delavci?

Odgovor:

Takšna oblika razgovorov med vodstvom in predstavniki delavcev v podjetju je lahko povsem koristna metoda neformalnega informiranja in izmenjave mnenj o posameznih vprašanjih dela in poslovanja v podjetju, pod nobenim pogojem pa nekakšna nova "delavska koordinacija" ne more nadomestiti zakonsko predpisanih oblik in načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Predvsem je treba vedeti, da ima vsako od navedenih delavskih predstavništev v podjetju svoje funkcije in pristojnosti, ki jih med seboj ni mogoče enostavno pomešati. V prvi vrsti nimajo istega delovnega področja in pristojnosti sindikati na eni ter voljena delavska predstavništva (svet delavcev, predstavniki delavcev v organih družbe) na drugi strani. Žal mnogim odgovornim, tako na menedžerski kot na delavski strani, te razlike še niso jasne, kar lahko ob nadaljevanju takšne prakse povzroči totalni "upravljalski kaos"v podjetjih. Že po logiki stvari ni mogoče, da bi **se na delavski strani z istimi vprašanji ukvarjala in iste delavce nasproti vodstvu zastopala različna delavska predstavništva, vendar na tem mestu ne moremo zahajati v podrobnejše pojasnjevanje osnovne in nujne razmejitve pristojnosti in področij dela med sindikati in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju. Zaenkrat naj rečemo le to, da takšna "mešana delavska koordinacija" ne more prevzeti vloge nekakšnega** "generalnega zastopnika" interesov vseh delavcev v podjetju na vseh področjih in v vseh vprašanjih.

Kot drugo pa je treba upoštevati dejstvo, da v takšni koordinaciji sodelujejo samo predsedniki organov (sveta delavcev, izvršnih odborov sindikatov v podjetju), ki seveda niso in ne morejo biti pooblaščeni sami odločati o ničemer, kar po zakonu in po kolektivnih pogodbah sodi v pristojnost teh organov oziroma delavskih predstavništev.

Obravnavana poenostavljena oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju torej na prvi pogled sicer izgleda precej simpatično in priročno, vendar pa njeno prakticiranje v zgoraj navedenem smislu kaže na globoko nerazumevanje bistva sistema delavske participacije, in jo, razen v uvodoma postavljenih okvirih absolutno odsvetujemo. Izvor, geneza razvoja in smotri delovanja sindikalnih in voljenih (splošnih) delavskih predstavništev so namreč v osnovi različni in jih (po možnosti še v kombinaciji z oblikami organiziranosti notranjih delničarjev) nikakor ne gre enostavno metati v isti koš. Res pa je, da niso redki, ki so v praksi popolnoma pomešali v isto in nerazpoznavno upravljalsko godljo sindikate in svete delavcev, notranje delničarstvo in

delavsko participacijo, lastniško upravljanje in pravice do soupravljanja na podlagi dela ter še marsikaj drugega. Smo pač šele na začetku uveljavljanja novega sistema.

LITERATURA

1. Bohinc R., Upravljanje gospodarskih družb, Lege artis, 1993, Ljubljana

2. Bohinc R., Švedski sistem korporacijskega prava, Priloga Pravne prakse št. 24, Gospodarski vestnik, 1994, Ljubljana

3. Casale G., New forms of workers participation in Central and Eastern Europe, International Labour Office, 1999, Budapest

4. Case J., Podjetje poslovnih ljudi, Delavska enotnost, november 1993, ČZP Enotnost, 1993, Ljubljana

5. Demb A. in Neubauer F., Upravni odbor, Gospodarski vestnik, 1994, Ljubljana

6. Gostiša M., Sistemi delavske participacije - slovenski model: dober ali slab?, Pravna praksa št. 11, Gospodarski vestnik, 1995, Ljubljana

7. Gostiša M. in Miklič G., Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost in Studio participatis, 1995, Ljubljana

8. Gostiša M., Participativni management, Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v sodobnem podjetju, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana, 1996

9. Gostiša M., Razmejitev odgovornosti med managementom, svetom delavcev in sindikati, Zbornik referatov XI. posvetovanja Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1996, Portorož

10. Gostiša M., Za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti, Pravna praksa št. 8, Gospodarski vestnik, 1999, Ljubljana

11. Gostiša M., Različni članki v reviji Industrijska demokracija, letniki 1997,1998 in 1999, Studio participatis, Kranj

12. Grob R., Izkušnje z uvajanjem avtonomnih delovnih skupin v Siemens AG, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 5, Moderna organizacija, 1995, Kranj

13. Hindle T., Temeljni pojmi Manager, DZS, 1994, Ljubljana

14. Ivanjko Š., Organ upravljanja d.d. - sporni pojem, Pravna praksa št. 10, Gospodarski vestnik, 1996, Ljubljana

15. Kanjuo - Mrčela A., Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, št.11/98, Studio participatis, Kranj

16. Kanjuo - Mrčela A., Sodelovanje zaposlenih v skupinah, Industrijska demokracija, št.12/98, Studio participatis, Kranj

17. Kavčič B., Uspešnost participativnih podjetij, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

18. Kavčič B., Delavci in upravljanje, ČZP Enotnost, 1992, Ljubljana

19. Knudsen H., Employee Participation in Europe, SAGE Publications Ltd., 1995, London

20. Kyovsky R., Soupravljanje na ravni obrata v ZRN, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

21. Kohl H., Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba (nemške izkušnje), ČZP Enotnost, 1995, Ljubljana

22. Končar P., Uvod k zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem, Gospodarski vestnik in Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana

23. Kovač J., Oblikovanje timske organizacije v podjetju, Organizacija in management – XV. posvetovanje organizatorjev dela, 1996, Portorož
24. Mežnar D., Institucionalnost in neformalnost delavske participacije, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
25. Mihelčič M., Temelji organizacijske teorije, Moderna organizacija, 1993, Kranj
26. Možina S. in drugi, Management, Didakta, 1994, Radovljica
27. Novak M., Ureditev soupravljanja v Španiji, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
28. Novak M., Kyovsky R., Jurančič I., Sindikalno pravo, ČZP Uradni list RS, 1992, Ljubljana
29. Ovin R., Socialno v socialno tržnem gospodarstvu, Socialno partnerstvo in nova družbena razmerja, ZDKDS, 1992, Bled
30. Radovan A., O soodločanju delavskih predstavnikov in o aktivnostih Mednarodne organizacije dela na tem področju, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
31. Rozman R., Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje?, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 1/96, Moderna organizacija, 1996, Kranj
32. Rus V., Pogled v preteklost in prihodnost soupravljanja, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
33. Schneider O., Mitbestimmung und Arbeiterfonds in Deutschland und Schweden, Universität Hohenheim
34. Skledar Š., Soupravljanje na Švedskem in tehnološke spremembe, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
35. Sociales Europa, Europäische Kommision, Brussel, 1996
36. Stemberger G., Mitbestimmung in Östereich, Referat na srečanju kadrovskih direktorjev Italije, Avstrije in Slovenije, 1992, Bled
37. Šarman Z., Montan model soodločanja v ZRN, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
38. Šarman Z., Sistem soupravljanja v japonskem podjetju, Podjetje in delo št. 1, Gospodarski vestnik, 1992, Ljubljana
39. Treven S. in Kajzer Š., Kako spodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 2/96, Moderna organizacija, 1996, Kranj
40. Utroša M., Evropski sveti delavcev – temelj evropeizacije industrijskih odnosov, Industrijska demokracija št. 5/99, Kranj
41. Vila A., Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, 1994, Kranj
42. Vodovnik Z., Udeležba delavcev pri upravljanju podjetij v Republiki Italiji, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana
43. Vodovnik Z., Pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju, Zbornik razprav domačih strokovnjakov in ekspertov Sveta Evrope na kolokviju oktobra 1992, Ljubljana
44. Vodovnik Z., Soupravljanje zaposlenih v dokumentih Evropske skupnosti, Socialno partnerstvo in nova družbena razmerja, ZDKDS, 1992, Bled
45. Vodovnik Z., Sodelovanje delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi, Delodajalci in delavci, Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana

46. Vrenčur R., Predlog pete direktive o strukturi delniških družb ter pooblastilih in obveznostih njihovih organov, Podjetje in delo št. 2/99, GV, Ljubljana
47. Wheeler D. in Sillanpaa M., The Stakeholder Corporation, Pitman Publishing, 1997, London
48. Wilmar F., Politik und Mitbestimmung, 1977, Konberg
49. Workers Participation in Central and Eastern Europe, International Labour Office, 1999, Budapest

Predpisi:

1. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, Gospodarski vestnik, 1993, Ljubljana
2. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem, Gospodarski vestnik in Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana
3. Evropska socialna listina s protokolom, Svet za varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin, 1992, Ljubljana
4. Gesetz Über die Mitbestimmung der Arbeiternehmen (Mitbestimmungsgesetz, Vom 4. Mai 1976)
5. Betriebsverfassungsgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Serbo-kroatische Ausgabe (stanje na dan 1.1.1989)
6. Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike.

PRILOGA:

ZAKON O SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

(Uradni list št. 42/93)

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Ta zakon določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na obliko lastnine, in zadrug (v nadaljnjem besedilu: družba).

Pravico do sodelovanja pri upravljanju uresničujejo delavci po določbah tega zakona tudi v podjetjih, ki opravljajo gospodarske javne službe, v bankah in v zavarovalnicah, če ni s posebnim zakonom drugače določeno.

Pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih uresničujejo delavci kot posamezniki po določbah tega zakona, kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom.

2. člen

Sodelovanje delavcev pri upravljanju se uresničuje na naslednje načine:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščenosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

3. člen

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo delavci kot posamezniki ali kolektivno preko:

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
- zbora delavcev,
- predstavnikov delavcev v organih družbe.

4. člen

Delavci imajo pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe.

5. člen

Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

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

Sklep o sklenitvi dogovora sprejme na strani delodajalca organ upravljanja.

Delodajalec mora dogovor javno objaviti na način, ki je v družbi običajen. Z dogovorom iz tega člena se ne določajo pravice iz delovnega razmerja, plače in tisti pogoji dela, ki se skladno s predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami.

Določbe dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, ki niso v skladu s prejšnjim odstavkom, so nične.

6. člen

Dogovor iz prejšnjega člena se uporablja neposredno.

Dogovor izvršuje delodajalec, če v posameznih primerih ni določeno drugače.

Odstopanje delodajalca od zagotavljanja pravic, dogovorjenih z dogovorom, je možno samo s soglasjem sveta delavcev.

Svet delavcev se s postopki, ki odstopajo od sprejetega dogovora, ne sme vmešavati v upravljanje družbe.

7. člen

S pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov.

Svet delavcev se mora vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja.

II. SVET DELAVCEV IN DELAVSKI ZAUPNIK

1. Oblikovanje, sestava, mandat in izvolitev sveta delavcev

8. člen

Delavci imajo pravico izvoliti svet delavcev v skladu s tem zakonom.

Svet delavcev se oblikuje, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico.

9. člen

V družbi, v kateri je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, delavci sodelujejo pri upravljanju preko delavskega zaupnika.

Za izvolitev delavskega zaupnika se smiselno uporabljajo določbe tega zakona, ki se nanašajo na svet delavcev. Delavski zaupnik se s tajnim glasovanjem lahko izvoli tudi na zboru delavcev.

Delavskemu zaupniku se mora omogočiti način dela in zagotoviti pravice, ki se nanašajo na svet delavcev.

10. člen

Svet delavcev sestavlja naslednje število članov:

- v družbi z do 50 delavcev - trije člani;
- v družbi z več kot 50 do 100 delavcev - pet članov;
- v družbi z več kot 100 do 200 delavcev - sedem članov
- v družbi z več kot 200 do 400 delavcev - devet članov;
- v družbi z več kot 400 do 600 delavcev - enajst članov;
- v družbi z več kot 600 do 1.000 delavcev - trinajst članov
- v družbi z več kot 1.000 delavcev se število članov sveta delavcev poveča za dva člana na vsakih dodatnih 1.000 delavcev.

Mandat članov sveta delavcev traja štiri leta. Člani so lahko ponovno izvoljeni.

Število članov sveta delavcev se v času mandatne dobe ne spremeni, ne glede na spremembo števila delavcev z aktivno volilno pravico v družbi.

11. člen

Svet delavcev preneha z delom, če se število delavcev z aktivno volilno pravico zmanjša pod število, določeno v 8. členu tega zakona, razen če ni v dogovoru drugače določeno.

12. člen

Pravico voliti predstavnike v svet delavcev imajo vsi delavci, ki delajo v družbi nepretrgoma najmanj šest mesecev (aktivna volilna pravica).

Direktor, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokuristi (v nadaljnjem besedilu: vodilno osebje) nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev.

Družinski člani vodilnega osebja nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev. Za družinske člane po tem zakonu se štejejo zakonec, otroci (zakonski ali nezakonski, posvojenci in pastorki), vnuki, starši (oče, mati, očim in mačeha), posvojitelji ter bratje in sestre.

13. člen

Pravico biti izvoljeni v svet delavcev imajo vsi delavci, ki imajo aktivno volilno pravico po tem zakonu in so zaposleni v družbi nepretrgoma najmanj 12 mesecev (pasivna volilna pravica).

14. člen

V novoustanovljeni družbi imajo aktivno in pasivno volilno pravico vsi delavci iz prvega odstavka 12. člena in iz 13. člena tega zakona, ne glede na dobo zaposlitve.

15. člen

Člani sveta delavcev se volijo s tajnim in neposrednim glasovanjem. Vsak delavec ima en glas. Delavci glasujejo osebno.

16. člen

Svet delavcev mora objaviti sklep o razpisu volitev največ 90 in najmanj 60 dni pred iztekom mandatne dobe članov sveta delavcev.

V sklepu o razpisu volitev mora biti določen dan volitev in število članov sveta, ki se volijo. Število članov sveta, ki se volijo, se določi glede na število delavcev v družbi na dan sprejema sklepa o razpisu volitev.

S sklepom o razpisu volitev se imenuje tudi volilna komisija.

Sklep o razpisu volitev se mora na način, dostopen vsem delavcem, objaviti v družbi.

17. člen

V novoustanovljeni družbi lahko najmanj trije delavci ali v družbi zastopani reprezentativni sindikati skličejo zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev.

18. člen

V primeru iz prejšnjega člena se skliče zbor delavcev v delovnem času, v dogovoru z direktorjem družbe.

Na zboru delavcev se delavci z večino glasov delavcev z aktivno volilno pravico odločajo o oblikovanju sveta delavcev.

Če je sprejeta odločitev o oblikovanju sveta delavcev, zbor delavcev imenuje volilno komisijo in določi dan volitev v svet delavcev.

Člane volilne komisije lahko predlaga vsak delavec in v družbi zastopani sindikati.

Izvoljeni so tisti kandidati za člane volilne komisije, ki dobijo največ glasov.

a) Volilni organi

19. člen

Postopek volitev in odpoklica članov sveta delavcev vodijo volilne komisije in volilni odbori (v nadaljnjem besedilu: volilni organi).

Volilne komisije se imenujejo za štiri leta, volilni odbori pa za vsake volitve članov sveta delavcev.

20. člen

Volilne organe sestavljajo predsednik in člani ter njihovi namestniki. Člani volilnih organov in njihovi namestniki so lahko le delavci, ki imajo aktivno volilno pravico.

Člani volilnih organov in njihovi namestniki ne morejo biti kandidati za člane sveta delavcev.

Članstvo v volilnih organih je prostovoljno. Pisni pristanek kandidata za člana volilnega organa je potrebno pridobiti pred sprejemom sklepa o razpisu volitev.

21. člen

Volilni organ je sklepčen, če sta navzoči dve tretjini članov volilnega organa oziroma namestniki tistih članov, ki so odsotni.

Če tudi tako ni mogoče zagotoviti sklepčnosti volilnega organa, je volilni organ sklepčen, če so namesto odsotnih članov ali njihovih namestnikov navzoči namestniki prisotnih članov.

Predsednika volilne komisije lahko nadomešča samo njegov namestnik.

22. člen

Pri delu volilnih organov so lahko navzoči tudi predstavniki kandidatov za člane sveta delavcev in predstavniki sindikatov v družbi.

Predstavnik iz prejšnjega odstavka sam ne more biti kandidat za člana sveta delavcev.

23. člen

Volilno komisijo sestavljajo predsednik in najmanj dva člana ter njihovi namestniki.

24. člen

Volilna komisija:

- skrbi za zakonitost volitev članov sveta delavcev,
- ugotavlja, ali so predlogi kandidatov za člane sveta delavcev v skladu s tem zakonom in jih objavi,
- določa volišča,
- določa seznam volivcev za celotno družbo in za posamezna volišča,
- imenuje volilne odbore,
- ugotavlja rezultate izida glasovanja na voliščih in razglaša, kateri kandidati so izvoljeni v svet delavcev,
- vodi neposredno tehnično delo v zvezi z volitvami,
- opravlja druge naloge, ki jih določa ta zakon.

25. člen

Glasovanje na voliščih vodijo volilni odbori, ki skrbijo za pravilnost in tajnost glasovanja. Za vsako volišče se imenuje en volilni odbor.

Volilni odbor sestavljajo predsednik in parno število članov; vsak od njih ima namestnika.

26. člen

V družbi z do 50 delavci z aktivno volilno pravico ni potrebno imenovati namestnikov članov volilnih organov.

V primeru iz prejšnjega odstavka se lahko naloge volilne komisije in volilnih odborov združijo in jih opravlja volilna komisija.

V primeru iz prvega odstavka tega člena se sme glasovati le na enem volišču.

b) Kandidiranje članov sveta

27. člen

Pravico predlagati kandidate za člane sveta delavcev imajo:

- v družbi z več kot 20 do 50 delavci - najmanj trije delavci z aktivno volilno pravico;
- v družbi z več kot 50 do 300 delavci - najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico;
- v družbi z nad 300 delavci najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico, vendar je v vsakem primeru veljaven predlog, ki ga poda najmanj 50 delavcev;

- vsak reprezentativni sindikat v družbi.

Predlogi kandidatov za člane sveta delavcev, ki se predložijo volilni komisiji, morajo biti pisni. Predlogom kandidatov za člane sveta delavcev iz prvih treh alinej prejšnjega odstavka je potrebno priložiti podpise delavcev, ki predlagajo kandidate za člane sveta delavcev.

Predlogu kandidatov za člane sveta delavcev morajo biti priložene pisne izjave kandidatov, da se s kandidaturo strinjajo.

28. člen

Svet delavcev lahko s poslovnikom določi, da se kandidati za člane sveta delavcev predlagajo in volijo ločeno za posamezne posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci in podobno), za posamezne organizacijske enote oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe.

29. člen

Predloge kandidatov za člane sveta delavcev je potrebno predložiti volilni komisiji v 21 dneh od objave sklepa o razpisu volitev.

30. člen

Ko volilna komisija prejme predloge kandidatov za člane sveta delavcev, v treh dneh preizkusi, če so pripravljeni v skladu s tem zakonom in če so bili pravočasno vloženi.

31. člen

Če volilna komisija ugotovi formalne pomanjkljivosti posameznih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev, zahteva od predlagateljev, da jih v treh dneh odpravijo. Če so predlogi vloženi na podlagi zbranih podpisov, se zahteva javno objavi v družbi, rok za odpravo pomanjkljivosti pa začne teči z dnem javne objave.

Če volilna komisija ugotovi, da pomanjkljivosti ni mogoče odpraviti ali ugotovi, da je predlog kandidatov za člane sveta delavcev vložen prepozno, predlog zavrne.

32. člen

Če je kandidatov za člane sveta delavcev manj, kot se jih voli, mora volilna komisija to takoj javno objaviti. Volilna komisija določi rok za prijavo dodatnih kandidatov za člane sveta delavcev, ki ne sme biti daljši od sedmih dni in začne teči z dnem javne objave.

Volilna komisija pomanjkljive in prepozne predloge kandidatov za člane sveta delavcev iz prejšnjega odstavka zavrne.

33. člen

V primerih iz drugega odstavka 31. člena in drugega odstavka 32. člena tega zakona odloča volilna komisija s sklepom, zoper katerega imajo predlagatelji in kandidati za člane sveta delavcev v osmih dneh od javne objave sklepa pravico do pritožbe na pristojno sodišče.

34. člen

Če predlogi kandidatov za člane sveta delavcev nimajo pomanjkljivosti oziroma so bile formalne pomanjkljivosti odpravljene, volilna komisija sprejme sklep o njihovi zakonitosti in jih objavi.

Sklep o zavrnitvi oziroma o ugotovitvi skladnosti z zakonom mora volilna komisija izdati najpozneje v treh dneh po tem, ko je bil predlog kandidatov za člane sveta delavcev vložen; če je bil predlog dan v dopolnitev, pa po preteku roka za dopolnitev.

Če tudi po preteku roka za dopolnitev predloga kandidatov za člane sveta delavcev oz. roka za vložitev novih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev ni vloženih najmanj toliko veljavnih predlogov, kot je vseh članov sveta delavcev, ki se volijo, se volitve ne morejo organizirati. V tem primeru se lahko volitve ponovno organizirajo šele po preteku treh mesecev.

Če kandidat za člana sveta delavcev odstopi od kandidature in vloženih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev ni več toliko, kot je članov sveta delavcev, ki se volijo, se kandidacijski postopek za število manjkajočih članov sveta delavcev ponovi.

c) Volitve članov sveta delavcev

35. člen

Volilna komisija obvesti volivce o dnevu volitev in o njihovem volišču.

Volitve morajo biti organizirane tako, da je zagotovljena tajnost glasovanja.

36. člen

Volilni odbor lahko v soglasju z volilno komisijo določi, da volivci, ki so na dan volitev odsotni, volijo pred tem dnem.

Volilni odbor določi dan volitev iz prejšnjega odstavka.

O delu volilnega odbora pri glasovanju se sestavi poseben zapisnik.

37. člen

Voli se z glasovnicami.

Na glasovnici se navedejo imena kandidatov za člane sveta delavcev po abecednem redu priimkov, z navedbo, za koliko kandidatov se glasuje.

38. člen

Voli se tako, da se obkrožijo zaporedne številke pred imeni tistih kandidatov za člane sveta delavcev, za katere se želi glasovati.

39. člen

Neizpolnjena glasovnica in glasovnica, na kateri ni mogoče ugotoviti volje volivca, sta neveljavni. Neveljavna je tudi glasovnica, če je volivec glasoval za več kandidatov za člane sveta delavcev, kot jih je potrebno izvoliti.

40. člen

Ko poteče čas volitev, ki je določen, začne volilni odbor takoj šteti glasove.

O delu volilnega odbora se sestavi zapisnik, v katerega se vpiše:

- dan, čas in kraj volitev, sestava volilnega odbora ter imena oseb, navzočih v skladu z 22. členom tega zakona,
- koliko delavcev je imelo pravico voliti na volišču,
- število oddanih glasovnic,
- število neveljavnih glasovnic,
- koliko glasov je dobil posamezen kandidat.

V zapisnik se vpišejo tudi morebitne pripombe predstavnikov iz 22. člena tega zakona.

Zapisnik, ki ga podpišejo vsi člani volilnega odbora, se najkasneje v 24 urah dostavi volilni komisiji, skupaj z volilnim gradivom.

41. člen

Volilna komisija ugotovi, koliko volivcev je imelo pravico voliti v družbi, koliko jih je volilo, koliko glasovnic je bilo neveljavnih in koliko glasov je dobil posamezni kandidat za člana sveta delavcev.

O delu volilne komisije se piše zapisnik, v katerega se vpišejo podatki iz prejšnjega člena, morebitne pripombe predstavnikov iz 22. člena tega zakona, pripombe članov volilne komisije ter osebni podatki izvoljenih kandidatov za člane sveta delavcev.

Zapisnik podpišejo vsi člani volilne komisije.

42. člen

Volitve so veljavne, če se jih je udeležila več kot polovica delavcev z aktivno volilno pravico. Če se je volitev udeležila polovica ali manj kot polovica delavcev, je mogoče nove volitve izvesti šele po šestih mesecih.

Izvoljenih je toliko kandidatov za člane sveta delavcev, kot je članov sveta delavcev, in sicer tisti, ki so dobili največje število glasov. Če sta dva kandidata za člana sveta delavcev dobila enako število glasov, je izvoljen tisti, ki ima daljšo delovno dobo v družbi.

43. člen

Če volilna komisija razveljavi volitve zaradi nepravilnosti, se opravijo ponovne volitve v 60 dneh po pravnomočnosti sklepa volilne komisije o neveljavnosti volitev.

44. člen

V primerih iz prvega odstavka 42. člena in 43. člena tega zakona izda volilna komisija sklep o neveljavnosti volitev, zoper katerega je zagotovljena pravica do pritožbe v osmih dneh od dneva javne objave na pristojno sodišče.

45. člen

Volitve v svet delavcev se opravijo najmanj 15 dni pred iztekom mandatne dobe članov sveta delavcev.

Volilne rezultate ugotovi in razglasi volilna komisija najkasneje v petih dneh po izvedbi volitev.

Po en izvod zapisnika o delu volilne komisije se vroči organu upravljanja in direktorju družbe ter drugim predstavnikom iz 22. člena tega zakona.

Zapisnik se javno objavi tako, da je dostopen vsem delavcem v družbi.

Z razglasitvijo volilnih izidov se šteje svet delavcev za izvoljenega, pravice in obveznosti pa izvršuje od dneva, ko staremu svetu delavcev preneha mandat.

č) Prenehanje članstva v svetu delavcev

46. člen

Delavcu preneha članstvo v svetu delavcev, če:

- umre,
- mu preteče mandat,
- izgubi pravico biti voljen v svet delavcev,
- je odpoklican,
- odstopi,
- mu preneha delovno razmerje v družbi.

Odstop je veljaven, ko svet delavcev sprejme pisno izjavo delavca o odstopu.

47. člen

Če delavcu preneha članstvo v svetu delavcev, postane član sveta delavcev za preostanek mandatne dobe tisti kandidat za člana sveta delavcev, ki je med neizvoljenimi kandidati za člane sveta delavcev dobil največ glasov, vendar ne manj kot 5 % glasov tistih, ki so glasovali. Če sta dva kandidata za člana sveta delavcev dobila enako število glasov, postane član sveta tisti, ki ima daljšo delovno dobo v družbi.

Če pred potekom mandatne dobe iz kakršnegakoli razloga preneha mandat več kot tretjini članov sveta delavcev in jih ni mogoče nadomestiti na način iz prejšnjega odstavka, se v 15 dneh od dneva ugotovitve o prenehanju mandata razpišejo nadomestne volitve.

48. člen

Postopek za odpoklic člana sveta delavcev se začne na podlagi pisne zahteve najmanj 10 % delavcev z aktivno volilno pravico oziroma reprezentativnega sindikata v družbi, če gre za člana sveta, ki ga je kandidiral ta sindikat.

Če gre za odpoklic na podlagi zahteve delavcev, morajo biti zahtevi priloženi podpisi delavcev iz prejšnjega odstavka.

V zahtevi se navedejo razlogi za odpoklic.

Zahteva se pošlje volilni komisiji.

Volilna komisija v postopku za odpoklic člana sveta delavcev ne presoja razlogov za odpoklic.

49. člen

Če volilna komisija zahteve za odpoklic ne zavrne, v 30 dneh razpiše glasovanje o odpoklicu člana sveta delavcev in določi dan glasovanja.

Za zavrnitev predloga za odpoklic člana sveta delavcev se smiselno uporabljajo določbe 30., 31., 33. in 34. člena tega zakona.

50. člen

Član sveta delavcev je odpoklican, če je za odpoklic glasovala večina delavcev, ki imajo aktivno volilno pravico v času glasovanja o odpoklicu.

51. člen

Za izvedbo glasovanja o odpoklicu se smiselno uporabljajo določbe tega zakona o volitvah članov sveta delavcev.

2. Varstvo volilne pravice in stroški volitev

52. člen

Volivcu morata biti zagotovljeni svoboda in tajnost volitev.

Nihče ne sme ovirati volitev članov sveta delavcev.

Volitve morajo biti organizirane tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci.

Delodajalec ne sme v zvezi z volitvami delavcem obljubiti kakršnihkoli koristi oziroma jim ne sme groziti z izgubo koristi in tako vplivati na glasovanje.

Delavci imajo pravico izraziti svoje mnenje o volitvah, volilnih organih in kandidatih za člane sveta delavcev in zato ne morejo biti disciplinsko odgovorni.

Nihče ne sme od delavca zahtevati, naj pove, kako je volil oziroma zakaj ni volil.

53. člen

V primeru bistvenih kršitev postopka volitev, ki so ali bi lahko vplivale na zakonitost in pravilnost volitev, predlagatelji in kandidati za člane sveta delavcev lahko zahtevajo v osmih dneh na pristojnem sodišču razveljavitev volitev.

Pristojno sodišče je sodišče, pristojno po območju sedeža družbe.

54. člen

Nujne in potrebne stroške za tehnično izvedbo volitev krije družba.

Čas, porabljen za delo volilnih organov in volitve, se plača, kot da bi delavci delali.

Volitve se morajo izvesti v delovnem času tako, da je kar najmanj moten delovni proces.

3. Način dela sveta delavcev

55. člen

Prvo sejo novoizvoljenega sveta delavcev skliče predsednik volilne komisije, ki sejo vodi, dokler svet delavcev iz svoje sestave ne izvoli predsedujočega seje.

Svet delavcev izvoli predsednika in njegovega namestnika.

Predsednik zastopa in predstavlja svet delavcev.

Namestnik zastopa in predstavlja svet delavcev v odsotnosti predsednika.

56. člen

Člani sveta delavcev ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje njihovih aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne njihovo redno delo.

57. člen

Način dela sveta delavcev se uredi s poslovnikom

S poslovnikom se uredijo zlasti naslednja vprašanja:

- način sklicevanja sej,
- sklepčnost,
- način sprejemanja odločitev,
- vodenje zapisnika,
- sodelovanje oseb iz 61. člena tega zakona,
- način konstituiranja odborov sveta delavcev.

58. člen

Svet delavcev lahko ustanovi odbore za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti.

Odbori sveta delavcev se lahko ustanovijo tudi za obravnavo tistih vprašanj, ki so pomembna za posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci ipd.).

Svet delavcev lahko ustanovi odbore sveta delavcev tudi za posamezne organizacijske enote družbe oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe (v nadaljnjem besedilu: dislocirane enote), če je v dislocirani enoti najmanj deset delavcev z aktivno volilno pravico.

59. člen

Pristojnosti odborov sveta delavcev določi svet delavcev s poslovnikom.

Največ tretjina odbora sveta delavcev je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev.

Organ upravljanja in direktorja družbe se obvesti o ustanovitvi odborov sveta delavcev, njihovi sestavi in pristojnostih.

60. člen

Odbori sveta delavcev obravnavajo vprašanja iz svoje pristojnosti in o svojih zaključkih ter predlogih obvestijo svet delavcev, ki o tem sprejme končno odločitev.

61. člen

Svet delavcev lahko na svoje seje povabi strokovnjake iz družbe ali izven nje, vodilno osebje, predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev.

Osebam iz prejšnjega odstavka se pošlje gradivo in del zapisnika, ki se nanaša na njihovo prisotnost na seji sveta.

62. člen

Svet delavcev se praviloma sestaja v delovnem času, ob upoštevanju potreb delovnega procesa. Družba mora zagotoviti članom sveta delavcev pravico do petih plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah sveta delavce.

Direktorju družbe je treba pravočasno sporočiti čas seje.

Če je seja izven delovnega časa, ker potrebe delovnega procesa ne dopuščajo drugače, se šteje ta čas za delovni čas in je plačan v okviru ur, določenih v prvem odstavku tega člena.

63. člen

Člani sveta delavcev imajo pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje z delavci in pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, potrebno za učinkovito delo sveta delavcev.

Z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev se lahko določi večje število ur za delo članov sveta delavcev, daljša odsotnost z nadomestilom ali brez nadomestila plače zaradi izobraževanja, potrebnega za učinkovito delo sveta delavcev, večje število ur v okviru delovnega časa, namenjenih posvetovanju članov sveta delavcev z delavci, ter druge ugodnosti, povezane z delom sveta delavcev.

Družba mora zagotoviti članom sveta delavcev za čas posvetovanja enako plačo, kot če bi delali.

Čas in kraj posvetovanja se sporazumno določita med direktorjem in svetom delavcev, z upoštevanjem potreb delovnega procesa.

64. člen

V družbi s 50 do 300 delavci se določi število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo s polovičnim delovnim časom, in sicer:

- v družbi s 50 do 100 delavci - en član,
- v družbi s 100 do 300 delavci - dva člana,

V družbi z večjim številom delavcev se določi število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo poklicno, in sicer:

- v družbi s 300 do 600 delavci - en član,
- v družbi s 600 do 1.000 delavci - dva člana,
- na vsakih dodatnih 600 zaposlenih pa še po en član.

Poklicni član sveta delavcev je upravičen do plače, ki ne sme biti nižja od plače, ki jo je prejemal pred izvolitvijo za člana sveta delavcev, ali do plače, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo, če je ta zanj ugodnejša. Plača poklicnega člana sveta delavcev se valorizira z rastjo ostalih plač v družbi.

65. člen

Delodajalec krije nujne stroške za delo sveta delavcev, najmanj pa stroške potrebnih prostorov za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev, stroške materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja, in stroške administrativnega osebja za delo sveta delavcev.

Stroške oseb iz 61. člena tega zakona krije družba le, če je bilo tako predhodno dogovorjeno z delodajalcem in v obsegu, ki je bil dogovorjen, najmanj pa 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev.

Z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev se lahko določi fiksni znesek sredstev za delo sveta v določenem časovnem obdobju.

Svet delavcev uporablja ta sredstva po lastni presoji, vendar le za financiranje svojega dela.

66. člen

Če svet delavcev in delodajalec ne dosežeta sporazuma glede vprašanj iz 63. člena in 65. člena tega zakona, lahko vsak od njiju zahteva, da o njih odloči arbitraža.

Arbitraža pri svoji odločitvi upošteva ekonomski položaj družbe in potrebe sveta delavcev.

67. člen

Člana sveta delavcev ni mogoče v času opravljanja njegove funkcije, če ravna v skladu z veljavnimi zakoni, kolektivnimi pogodbami in dogovorom po tem zakonu, brez soglasja sveta delavcev:

- prerazporediti na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu,
- uvrstiti med presežke delavcev.

Članu sveta delavcev, ob pogojih iz prejšnjega odstavka, ni mogoče znižati plače, proti njemu začeti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga kako drugače postavljati v manj ugoden oziroma podrejen položaj.

68. člen

Člani sveta delavcev in osebe iz 61. člena tega zakona morajo varovati poslovno skrivnost družbe.

III. ZBOR DELAVCEV DRUŽBE

69. člen

Svet delavcev ima pravico sklicati zbor delavcev, ki ga sestavljajo vsi zaposleni v družbi, razen vodilnega osebja. Možen je tudi sklic po posameznih organizacijskih enotah ali delih delovnega procesa v družbi.

Zbor delavcev dislocirane enote ima pravico sklicati tudi odbor sveta delavcev dislocirane enote.

Zbor delavcev ima pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora. Zbor delavcev ne more odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora.

70. člen

Svet delavcev oziroma odbor sveta delavcev lahko povabi na zbor delavcev osebe iz 61. člena tega zakona.

Direktorja družbe je potrebno obvestiti o sklicu zbora delavcev. Predstavnik družbe ima pravico sodelovati na zboru delavcev.

71. člen

Svet delavcev oziroma njegov odbor mora sklicati zbor delavcev, če tako zahteva direktor družbe in uvrstiti na dnevni red vprašanja, ki jih direktor predlaga.

72. člen

Zbor delavcev se lahko skliče, ob upoštevanju potreb delovnega procesa, enkrat letno med delovnim časom.

Zbor delavcev se praviloma skliče izven delovnega časa, razen če ni drugače dogovorjeno in v primeru iz prejšnjega člena.

Način sklica in delo zbora delavcev se podrobneje uredita s poslovnikom sveta delavcev.

IV. SVET DELAVCEV KAPITALSKO POVEZANIH DRUŽB

73. člen

Kapitalsko povezane družbe ustanovijo svet delavcev kapitalsko povezanih družb.

V svetu delavcev kapitalsko povezanih družb sodelujejo predstavniki vseh kapitalsko povezanih družb.

74. člen

Člane sveta delavcev kapitalsko povezanih družb imenujejo sveti delavcev kapitalsko povezanih družb, skupno število članov in število članov, ki jih imenuje svet delavcev posamezne družbe, pa določijo z dogovorom, skladno z velikostjo in številom članov sveta delavcev te družbe.

Člani sveta delavcev kapitalsko povezanih družb so lahko le člani svetov delavcev povezanih družb.

75. člen

Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah. S sporazumom med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb se lahko natančneje opredelijo pristojnosti sveta delavcev kapitalsko povezanih družb in vprašanja, ki sodijo v delovno področje sveta delavcev kapitalsko povezanih družb.

76. člen

Za način dela sveta delavcev kapitalsko povezanih družb se smiselno uporabljajo določbe tega zakona o načinu dela sveta delavcev.

77. člen

Mandat članov sveta delavcev kapitalsko povezanih družb se veže na mandat v svetu delavcev družb, iz katerih so imenovani.

V. SODELOVANJE DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE

78. člen

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe oziroma v nadzornem odboru zadruge (v nadaljnjem besedilu: nadzorni svet), lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v upravi družbe (v nadaljnjem besedilu: delavski direktor).

79. člen

Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom družbe, vendar ne more biti manjše od tretjine članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih do 1.000 delavcev, in ne manjše od polovice članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih več kot 1.000 delavcev.

Predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe.

Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev.

80. člen

Člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet, v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe.

81. člen

Družba, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ima delavskega direktorja, ki ga predlaga v upravo družbe svet delavcev.

V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.

82. člen

Delavskega direktorja kot člana uprave družbe imenuje organ lastnikov družbe, določen v skladu s posebnim zakonom.

Pristojni organ imenuje delavskega direktorja z večino glasov prisotnih članov.

83. člen

Če delavski direktor ni imenovan v skladu s prejšnjim členom, mora odbor skupščine v enem mesecu po glasovanju skupščine predlagati skupščini skupnega kandidata. Kandidat je imenovan za delavskega direktorja, če dobi večino glasov prisotnih članov skupščine.

Odbor skupščine prejšnjega odstavka je sestavljen iz predsednika skupščine ter enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih izmed članov skupščine, in predstavnikov delavcev članov sveta delavcev.

Če delavski direktor tudi v skladu s prvim odstavkom tega člena ni imenovan, lahko svet delavcev zahteva, da ga imenuje pristojno sodišče.

84. člen

V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

VI. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU DRUŽBE

85. člen

Sodelovanje delavcev pri upravljanju družbe se uresničuje tako, da so delavci:

- neposredno obveščeni in da lahko neposredno dajejo predloge in mnenja,
- obveščeni preko delavskega zaupnika ali sveta delavcev ter da preko njega dajejo predloge in mnenja, zahtevajo skupno posvetovanje z delodajalcem, soodločajo o posameznih, s tem zakonom določenih vprašanjih in zahtevajo zadržanje posameznih odločitev delodajalca do sprejema končne odločitve na pristojnem organu.

86. člen

Delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor se sestajata na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev. Praviloma enkrat mesečno se sestajata zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po tem zakonu.

87. člen

Svet delavcev ima predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

88. člen

Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju.

Delavec kot posameznik ima pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

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

a) Obveščanje

89. člen

Delodajalec mora obveščati svet delavcev predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,
- spremembo dejavnosti,
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti,
- spremembe v organizaciji proizvodnje,
- spremembe tehnologije,
- letni obračun in letno poročilo,
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona.

Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.

90. člen

Delodajalec mora o vprašanjih iz pete, šeste, sedme, osme in devete alinee prvega odstavka prejšnjega člena obveščati svet delavcev pred sprejemom dokončne odločitve.

b) Skupno posvetovanje

91. člen

Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe.

Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitev.

92. člen

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj, se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.

93. člen

Za statusna vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva.

94. člen

Za kadrovska vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

Za večje število delavcev se šteje 10 % vseh delavcev družbe.

c) Soodločanje

95. člen

Delodajalec mora predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

- organizacijo in izvajanjem ukrepov varnosti pri delu, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom, drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami,
- določitvijo ukrepov za preprečevanje poškodb pri delu in obolenj v zvezi z delom, kot tudi za varstvo zdravja delavcev, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom, drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami,
- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Svet delavcev mora predloge iz prejšnjega odstavka obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje.

Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v roku iz prejšnjega odstavka, se šteje, da z njimi soglaša.

Soglasje, sprejeto na svetu delavcev in v pisni obliki podano delodajalcu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.

96. člen

Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve iz pete do osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona ter prve in druge alinee 93. člena tega zakona za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih.

Svet delavcev lahko zavrne soglasje iz prejšnjega odstavka samo v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje.

č) Pravica zadržanja odločitve delodajalca

98. člen

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora:

- če delodajalec o vprašanjih iz pete, šeste, sedme in osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca,
- če delodajalec ne seznani sveta delavcev, ne spoštuje rokov iz 91. člena tega zakona in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena tega zakona - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

V primerih iz prejšnjega odstavka delodajalec ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa.

VII. RAZREŠEVANJE MEDSEBOJNIH SPOROV

99. člen

Spore med svetom delavcev in delodajalcem razrešuje arbitraža.

Arbitraža je sestavljena iz enakega števila članov, imenovanih s strani sveta delavcev in delodajalca, ter enega nevtralnega predsedujočega, z imenovanjem katerega se strinjata obe strani.

100. člen

Z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se lahko v družbi ustanovi stalna arbitraža.

Če je v družbi ustanovljena stalna arbitraža, svet delavcev in delodajalec imenujeta listo arbitrov, ki sodelujejo v posameznih arbitražah. Vsakokrat, ko se sproži arbitražni postopek, imenujeta sveta delavcev in delodajalec svoje arbitre s te liste.

Če je v družbi ustanovljena stalna arbitraža, mora dogovor med svetom delavcev in delodajalcem določati tudi število članov arbitraže, začetek arbitražnega postopka in postopek pred arbitražo.

101. člen

Minister, pristojen za delo, določi listo arbitrov na predlog reprezentativnih sindikatov in združenj delodajalcev.

Z liste arbitrov se imenujejo arbitri tedaj, ko v družbi ni ustanovljena stalna arbitraža.

102. člen

S predlogom o začetku arbitražnega postopka mora tisti, ki je sprožil postopek, imenovati tudi svojega arbitra. Če druga stran v 15 dneh po začetku postopka ne imenuje svojega arbitra, lahko predlagatelj zahteva, da arbitra postavi pristojno sodišče.

Arbitri, ki so jih imenovale stranke, skupaj imenujejo predsednika arbitraže z liste arbitrov, s katere so bili sami imenovani. Če se o predsedniku ne morejo sporazumeti, lahko vsaka stranka predlaga pristojnemu sodišču, da imenuje predsednika arbitraže.

Pristojno sodišče imenuje arbitre oziroma predsednika arbitraže v primeru stalne arbitraže z liste, določene v družbi, sicer pa z liste arbitrov, ki jo je določil minister, pristojen za delo.