TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 5/2013, LETNIK XVII

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

NAŠ CILJ JE PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI !



Je ZSDU sploh »zakon« ali zgolj nekakšna »resolucija«?

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Je ZSDU sploh »zakon« ali zgolj nekakšna »resolucija«?

Vsebinsko gledano, torej »po duhu« in razvojni naprednosti svojih temeljih idej, je slovenski Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) vsekakor dober zakon. Med boljšimi v Evropi. A kaj, ko pa je hkrati tudi eden tistih slovenskih zakonov, ki so v praksi (za razliko od »razvite« tujine, kjer s slabšimi zakoni večinoma dosegajo bistveno boljše praktične rezultate) najbolj pogosto, najbolj grobo, obenem pa tudi skorajda povsem nesankcionirano kršeni. Zdi se torej, da gre za zakon, ki je v resnici bolj nekakšna »resolucija o dobrih namenih« kot pa zakon v pravem pomenu besede. Čeprav po dobrih 20 letih, odkar je bil sprejet, vsekakor potrebuje tudi marsikatero vsebinsko dopolnitev, bi ga bilo zato nujno čim prej ustrezno korigirati že iz čisto nomotehničnih razlogov.

*Za zares učinkovito realizacijo takšnega **»razvojnega« zakona** v poslovni praksi bo seveda najprej treba marsikaj postoriti v glavah naših menedžerjev, ki razen redkih izjem očitno nimajo pojma, kako pomembno je v sodobnih pogojih gospodarjenja, torej v eri znanja in vse hitreje naraščajočega pomena **t. i. človeškega kapitala** za konkurenčnost podjetij, vzpostaviti učinkovit sistem delavske participacije na individualnem in kolektivnem nivoju v podjetjih. Zanje je pač ZSDU žal še vedno zgolj nekakšen »nebodigatreba«, ki s poslovno uspešnostjo nima nobene zveze. Toda marsikaj v tem pogledu bi bilo mogoče postoriti že s pomočjo zakona samega, ki bi – če ga že imamo – moral ustrezno poskrbeti za **lastno »učinkovitost«**. Tu pa je njegova glavna in ogromna hiba.*

*Nomotehnično gledano je namreč ZSDU **naravnost obupen**. Številne, vsebinsko sicer v osnovi dobro zamišljene rešitve, so namreč skozi njegove konkretne določbe povsem nedorečene ali pa dvoumno in izrazito pomanjkljivo zapisane. Še huje pa je, da tudi najpomembnejše med njimi sploh niso niti sankcionirane. Vse polno je namreč v njem **t. i. nepopolnih norm** (leges impefectae), torej norm, ki so po svoji vsebini sicer izrazito kogentne (prisilne, zapovedujoče), obenem pa za njihovo kršitev preprosto ni predvidena nobena sankcija, ne v tem in – če odmislimo 200. člen KZ, ki pa je v praksi redko uporabljiv in doslej pravzaprav še nikoli zares uporabljen – tudi ne v kakem drugem zakonu. Stvari gredo v tem pogledu ponekod v prave logične nesmisle. Zakon, denimo, z globo od 4.000 do 20.000 evrov sankcionira delodajalca in s 1.000 do 2.000 evrov njegovo odgovorno osebo za prekršek, če ne »objavi« sklenjenega participacijskega dogovora, nič pa se mu ne more zgoditi, če na primer, sploh noče pristopiti k sklepanju (sicer obveznega) participacijskega dogovora. In tovrstnih nesmislov je v tem zakonu brez števila. Tak zakon pač res ne more biti **zakon v pravem pomenu besede**.*

*Za ponazoritev povedanega si poglejmo samo nekaj najbolj v nebo vpijočih primerov tipičnih kogentnih norm tega zakona, katerih kršitev v kazenskih določbah njegovega 107. člena potem sploh ni predvidena **niti kot prekršek** in torej tudi ne sankcionirana s predpisano globo. Tako, recimo, ne gre za prekršek, če delodajalec kljub izrecni zakonski zapovedi:*

- *na različne – bolj ali manj prefinjene – možne načine ovira volitve sveta delavcev (2. odst. 52. člena);*
- *ne zagotovi pravice do petih plačanih ur mesečno članom za udeležbo na sejah sveta delavcev (1. odst.62. člena);*
- *ne zagotovi vsakemu članu sveta delavcev plačila najmanj 40 ur letno za izobraževanje za učinkovito delovanje sveta delavcev (1. odstavek 63. člena);*
- *ne omogoči realizacije pravice do ustreznega števila (pol)poklicnih članov sveta delavcev (64. člen);*
- *ne zagotovi sredstev za delovanje sveta delavcev, s katerimi ta samostojno razpolaga, najmanj v višini 50 % povprečne mesečne plače v podjetju na člana (2. odst. 65. člena);*
- *ne omogoči samostojnega razpolaganja sveta delavcev z odobrenimi sredstvi (4. odst. 65. člena);*
- *krši svetu delavcev zakonske pravice v zvezi s sklicem sklica zbora delavcev (69. do 70. člen);*
- *s statutom ne zagotovi ustreznega števila predstavnikov delavcev v NS ali UO (1. in 2. odst. 79. člena);*
- *se ne sestaja redno s svetom delavcev na njegovo ali lastno zahtevo (86. člen);*
- *ne uresničuje obveščanja sveta delavcev o vseh zadevah iz 89. člena (1. do 4. alineja 89. člena);*
- *ne izvede dolžnega skupnega posvetovanja s svetom delavcev o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu (1. odst. 91. člena v zvezi s 13. členom ZVZD-1).*

In še kaj podobnega bi se našlo ob morebitni še temeljitejši analizi celotnega ZSDU. A že zgoraj smo našteli deset očitnih nesankcioniranih pomembnih konkretnih kršitev, vseh (dejansko sankcioniranih) prekrškov po 107. členu pa je zdaj skupno le 19. Najmanj ena tretjina povsem kogentnih norm tega zakona torej preprosto sploh nima nobene sankcije! Zaključek: ***ZSDU kot celota je tipičen »lex imperfectae«!*** *Le kako naj se gremo v Sloveniji s takšnim zakonom neko resno delavsko participacijo? Ni šans. Nedvoumen poziv zakonodajalcu, ki iz tega sledi, pa je seveda na dlani.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:
mag. Cvetka Peršak

Sopodjetniki, kje ste?

V globalnem tekmovanju Evrope, ZDA in Azije se v veliko evropskih državah – tudi v Sloveniji – pritožujejo nad izjemno visokimi stroški dela, obenem pa razmeroma majhno pripravljenostjo delavcev za koristne pobude in njihovimi slabo izraženimi (notranje)podjetniškimi sposobnostmi. Kaj se torej zgodi z delavci, ki v prostem času ustvarjajo čudovite stvari – gradijo hišo, obnavljajo stare avtomobile, pridelujejo dobro vino – da naenkrat izgubijo dobre zamisli, ko pridejo v službo?

Splošno o teoriji sopodjetništva

O **sopodjetniških**[1] **zamislih** se je razpravljalo že od petdesetih let prejšnjega stoletja, vendar je bilo to omejeno na posamezna izstopajoča podjetja in še bolj izstopajoče podjetnike, ki **sopodjetništva** (ali tudi **t. i. notranjega podjetništva**) niso zgolj razlagali, ampak so ga v svojih podjetjih tudi prakticirali. Ko pa so se iz podjetij umaknili, se je umaknilo tudi sopodjetnštvo – ponekod je ostal del sopodjetništva kot finančna udeležba in podjetniško soodločanje.

Sodobni pristopi vodenja, sociološka in psihološka spoznanja pa so v zadnjih letih spremenila nekatere stvari na bolje – npr. uveljavilo se je spoznanje pomena skupinskega in timskega dela, ustvarjalnega in smiselnega dela, decentralizacija in prenašanje (delegiranje) odgovornosti, krožki ustvarjalnosti in kakovosti. … Spreminjanje podjetniškega okolja in filozofije vodenja je pripeljalo do tega, da vedno več podjetij pričakuje in zahteva od svojih zaposlenih **podjetniški način razmišljanja, dela, vedenja in vodenja – sopodjetništvo**.

Takšen princip je razviden iz načel (filozofije, vizije) podjetij, kot na primer: *Vsi delamo podjetniško, nebirokratsko in produktivno.* **(IBM)**; *Želimo si sodelavcev, ki so »podjetniki« sami po sebi, ki dobro poznajo lastne in konkurenčne prednosti ter verjamejo vase in uspeh.* **(Siemens)**; *Samostojno odgovornost in samostojnost vseh zaposlenih podpiramo tako, da dajemo možnost svobodnega odločanja in ukrepanja ter nagrajujemo podjetniško razmišljanje in delovanje.* **(Helvetia Patria)**; *Spodbujamo usmerjeno samostojnost, to pomeni, da opredeljujemo okvirje, podpiramo in nagrajujemo podjetniško in na tveganje pripravljeno vedenje.* **(Ciba)**; *Od zaposlenih pričakujemo pobude, odgovornost in pripadnost podjetju.* **(Thyssengas)**; *Odvisni smo od delavcev vseh funkcijskih ravni, ki imajo podjetniško razmišljanje in ukrepanje za svojo bistveno nalogo.* **(Mannesmann AG)**; *Razmišljamo, odločamo in ukrepamo podjetniško.* **(UBS Schweizerische Bankgesellschaft)**; *Do leta 2002 je naš strateški dejavnik uspešnosti ustvarjalno uresničevanje prvovrstnega znanja, kultura podjetja pa so: zaupanje, odkritost, integriteta in učinkovitost.* **(Deutche Bank)**; *Sestavni del in objekt k vrednotam usmerjenega vodenja podjetja bodo odlični inovativni izdelki in storitve. To zahteva filozofijo vodenja, ki temelji na podjetniškem razmišljanju in ukrepanju.* **(Daimler Chrysler)**. V uspešnih podjetjih torej niso več v središču gospodarski in socialni – etični motivi, kot sta soodločanje in udeležba pri kapitalu, ampak praktična spoznanja o sodobnem in učinkovitem upravljanju znanja.

[1] Termin »sopodjetniki oz. sopodjetništvo« je povzet po prevodu Ludvika Jevšenaka iz knjige Sodelavci kot sopodjetniki, CTU, GZS, Ljubljana 2002. Drugi prevajalci ali avtorji uporabljajo pojem »notranje podjetništvo«. Izraz »sopodjetništvo« mi je všeč, saj bolj poudarja sodelovanje in v resnici ne gre zgolj za podjetništvo, ki je omejeno na notranji del podjetja, na kar napeljuje pojem »notranjega podjetništva«. V nadaljevanju bom zato uporabljala oba izraza.

Sopodjetništvo je mogoče razumeti kot socialno vplivanje na povečanje inovativnosti, uresničevanja in sodelovanja ter razvoj članov organizacije. Sestavljajo ga **sovedenje, sorazmišljanje, soukrepanje in soodločanje.** Vključuje tudi sopodjetniško prevzemanje rizika. V središču pa ni tveganje denarnega (finančnega) kapitala (ta velja le za udeležbo pri kapitalu), pač pa zaposleni prevzemajo tveganje pri človeškem kapitalu, ki ima bistvene posledice za kakovost življenja (znižanje ali izguba ugleda, možnosti zaposlitve, kariera, znižanje ali izguba plače, menjava bivališča, izguba osebnih povezav ali odnosov…)

Cilj sopodjetništva je dolgoročno zagotavljanje vrednosti podjetja z izboljšanjem pridobivanja koristi za vse zainteresirane skupine (udeležence, déležnike – torej kupce, dobavitelje, lastnike, zaposlene, investitorje,…) Pri tem gre za pospeševanje podjetniškega razmišljanja in ukrepanja pri čim večjem številu ljudi, ne zgolj pri vodilnih.

Izhodišča uveljavljanja sopodjetništva

Sopodjetništvo je mogoče uveljaviti ob spoštovanju **naslednjih izhodišč**:

1. Pridobivanje vrednosti za podjetje in ustvarjanje koristi za vse déležnike imata prednost pred maksimiranjem koristi kateregakoli posameznika.

2. Spreminja se klasično vodenje, ki temelji na hierarhiji in birokraciji v vodenje na osnovi ciljev in sodelovanja.

3. Motiviranje za sopodjetništvo in identificiranje z njim se načrtno podpirata.

4. Podpira se skupinsko delo in individualni razvoj zaposlenih.

Ad.1:

Od šestdesetih let prejšnjega stoletja se v nauku o vodenju razpravlja o **t. i. pristopu z vidika déležnikov** (upravičencev, interesnih skupin, angl. stakeholders). Ta pristop pravi, da je naloga vodstva, da ugotovi interese in potrebe déležnikov in jih kar se da zadovolji in s tem bo avtomatično povečalo vrednost podjetju. Ta pristop priznava za dežele, kjer je malo surovin, zaposlenim najpomembnejšo vlogo pri pridobivanju vrednosti podjetja.

Kdor želi dolgoročno in trajno pridobiti in razvijati zaposlene kot sopodjetnike, mora v njih videti tudi **partnerje**, ne pa naložbo lastnika podjetja.

Ad.2:

Ljudje se med seboj povezujejo v socialna omrežja. Ta so močnejša od profesionalne povezanosti prek birokracije, ker temeljijo na čustvih. Zato je takšna skupina tudi učinkovitejša in uspešnejša od skupine, ki je določena od vodje ali organizacije.

Bistvo sopodjetništva je **medsebojno sodelovanje, človeški stiki in izmenjava čustev ter dolgoročno negovanje dobrih odnosov**. V tej, predvsem socialni menjavi ni pomemben (samo) denar, prav tako se v menjavi ne upoštevajo samo rezultati, ampak tudi motivi in namen. Osrednji pomen ima medsebojno zaupanje.

Razlika med ekonomsko in socialno menjavo je v tem, da pri ekonomski menjavi prevladujejo denarne vrednosti in kratkoročni učinki (delo za denarno protivrednost), medtem ko je pri socialni menjavi značilno zaupanje v dolgoročno protivrednost storitve, zaupanje v dolgoročni učinek poštenega postopka in čustvena usmerjenost udeležencev.

Ad.3:

Sopodjetništvo motivira **kultura, ki podpira**:

- spremembe kot priložnost, namesto spremembe kot grožnje
- pripravljenost, da naredimo napako in se iz tega učimo, ne strah pred napakami
- zavzeto podpiranje idej, ne dvom v nove ideje
- osmislitev z vizijo, namesto poučevanja o pravilih
- medsebojno zaupanje in svobodo, namesto nadzora
- usmerjenost h kupcem, namesto usmerjenosti navznoter
- dobrodošlost tudi majhnih inovacij, ne samo revolucionarnih

Raziskave so pokazale, da so (v prostem času) **bistvene vrednote, ki vodijo v ustvarjalnost**:

- možnost dajanja pobud
- možnost odločanja
- možnost izbire
- svobodno urejanje časa
- prostovoljnost
- odsotnost prisile

Nedvomno so **iste vrednote pogoj za ustvarjalnost tudi v delovnem procesu**, zato si morajo v prihodnost naravnana podjetja prizadevati, da v svojih okoljih uveljavijo te pogoje.

Po **teoriji motiviranja**, ki je usmerjena procesno, bi moralo vodstvo najprej odločilno vplivati na vrednotenje strateških ciljev in sredstev. V nadaljevanju pa mora preveriti motiviranost za dosego teh ciljev. Pri tem je zelo pomembno, koliko zaposleni mislijo, da so uspešni z lastnim prizadevanjem. Na to oceno odločilno vpliva dejstvo, koliko vodilni in sodelavci pripisujejo uspeh sebi ali drugim. Torej je za uspešno motivacijo zelo pomembno, da zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek zelo pomemben. Če je tako, so pripravljeni izpolnjevati tudi naloge, ki ne sodijo k delu, za katerega so plačani, se še dodatno zavzemajo za izpolnjevanje nalog, drugim spontano in prostovoljno pomagajo, če so v težavah, upoštevajo pravila, podpirajo in branijo cilje organizacije.

Ad.4:

Skupina lahko ob različnih sposobnostnih stopnjah zaposlenih prevzame pomembne naloge izenačevanja in socialne vključenosti. Znane so koristi projektnih skupin, krožkov kakovosti in podobnih **oblik skupinskega dela**, kjer bolj zavzeti, bolj usposobljeni, bolj motivirani »potegnejo za sabo« tudi ostale in skupina deluje na višjem nivoju, sinergijsko, kot bi bil seštevek individualnega delovanja njenih članov. S skupinskim delom pa se pospeši tudi razvoj posameznika – kar je posebna naloga vodij, tako da si bo znal pomagati tudi sam. (**Individualni letni pogovor z zaposlenimi**, ki so ga v zadnjem času uvedli v številnih podjetjih, je zelo primerno orodje za ocenjevanje samega sebe in ocenjevanje s strani drugih ter za k ciljem usmerjeno vodenje. To spodbuja tudi vse udeležence, da glede na položaj predlagajo ukrepe za osebni razvoj. Pri tem morajo imeti vodje najboljši pregled nad zaposlenimi. Zato je tudi njihova naloga, ki je ne morejo prenesti na druge, da vrednotijo delo in sodelovanje zaposlenih, da ocenjujejo, ali in v kolikšni meri je mogoče doseči želeni napredek ter jim potem načrtno svetujejo in jih spodbujajo. Vodilni je še posebej vključen v razvoj na delovnem mestu: vključitev v projekte, spodbujanje z dodelitvijo pomembnih nalog, pooblaščanjem, menjavo delovnih mest, z zaupanjem posebnih nalog, svetovanjem, mentorstvom.)

Prvi in zadnji odgovorni za razvoj podjetniških sposobnosti in vrednot – tudi v zvezi z lastno odgovornostjo za zagotovitev zaposlitve – je **delavec sam**. Vodilni pa ga lahko in morajo bistveno podpreti. Glavno

vodstvo in kadrovski oddelek so še posebej odgovorni za spodbudne okoliščine.

Smernice za pospeševanje notranjega podjetništva

Avtor Rolf Wunderer v članku Delavci kot sopodjetniki – proces spreminjanja[2] podaja **sedem smernic za pospeševanje notranjega podjetništva**, in sicer:

1. Trajno delaj samo za naloge, organizacije in ljudi, s katerimi se (še) lahko *identificiraš.*

2. Vsak dan, ko prideš na delo, bodi pripravljen, da se *prostovoljno* potrudiš.

3. *Probleme imej za izziv* in ne za grožnjo.

4. Prizadevaj si, da vsak dan najdeš kakšno *boljšo rešitev* pri svojem delu. Pri tem izboljšuj podjetniške sposobnosti samega sebe in svoje delovne skupine.

5. Osredotoči se na rezultate, še posebej *na koristi deležnikov* **(npr. kupcev), namesto na vložke (svoje delo).**

6. *Uresničuj svoje cilje* – v okviru svojega delovanja – čim bolj samostojno in odgovorno, toda strateško in usmerjeno k skupini.

7. Pri tem *dolgoročno sodeluj* z drugimi udeleženci. Obravnavaj jih tako, kot bi rad, da obravnavajo drugi tebe.

Gornje razmišljanje uglednega profesorja in praksa nekaterih uspešnih podjetij bi utegnila koristiti tudi nam. Koliko je v Sloveniji podjetij oziroma lastnikov podjetij, ki sprejemajo **paradigmo notranjega podjetništva**? Nekaj jih zanesljivo je (Boscarol, Akrapovič, …), a zanimivo, njihovi lastniki so sami ljudje, ki so izven povprečja, imajo številne zamisli, vrsto hobijev, ki jih prenašajo v podjetje, izjemno delavni, z močno voljo, inovatorji, pogumneži, ki se lotevajo stvari, za katere večina misli, da jih trg ne potrebuje… To pa je tudi **definicija podjetnika**. Torej je razvoj notranjega podjetništva mogoč (samo) tam, kjer je tudi vodstvo podjetno!

Namesto zaključka

Zdi se, da pri nas, tako kot na ostalih področjih, tudi nismo uspešni ali razviti na področju podjetništva. Morda pa je to vzajemno in je ravno podjetnost na vseh področjih tista lastnost, ki je v preteklosti nismo razvili, ali vsaj ne dovolj, da bi sedaj imeli ideje za rešitev iz dane krizne situacije in pogum, da tem idejam sledimo.

Ja, veliko imamo za postoriti – in začeti je treba pri sebi – ker želimo spremeniti sedanjo situacijo, v kateri se (vsaj velika večina) ne počuti dobro. Kljub vsemu so podjetniki posejani tudi v našem narodu – dajmo jim priložnost doma, da ne bodo odhajali v tujino. In namesto strahu, da izgubimo zaposlitev, iščimo v sebi in sodelavcih podjetniške potenciale – potrebujemo le možgane in pogum. Postavimo si dolgoročne cilje in spreglejmo težave, ki se nam postavljajo vsak trenutek na pot – pa ne glede na to, kaj smo: politiki, direktorji, delavci, državljani, starši…

Potem pa naprej po tej poti, samozavestno, pogumno in inovativno!

[2] V že omenjeni knjigi Sodelavci kot sopodjetniki, CTU, GZS, Ljubljana 2002.

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:
dr. Valentina Franca

Socialno partnerstvo in delavska participacija na Finskem

Finska brez dvoma sodi med države z najvišje razvitim sistemom socialnega dialoga in delavske participacije v Evropi, ki pa se že v osnovi precej razlikuje od slovenskega. V tem prispevku podrobneje predstavljamo njegov razvoj in glavne značilnosti.

I. Tradicija kot temelj finskega socialnega partnerstva

Finsko socialno partnerstvo temelji na dolgoletni tradiciji sodelovanja med delodajalci, delavci in državo. Tako oblikovani sistem, ki se še vedno zgleduje po švedskih sosedih, kljubuje tako gospodarskim kot političnim spremembam.[1] Zato ne presenča **zelo visok odstotek članstva v sindikatih**, saj je v sindikate na Finskem včlanjenih skorajda tri četrtine zaposlenih. V absolutnih številkah to pomeni, da je skupno število članov v sindikatih na Finskem večje, kot ima Slovenija prebivalcev, saj članstvo predstavlja okrog 2,2 milijona posameznikov. Velja poudariti, da med člani niso samo zaposleni, ampak tudi upokojenci, brezposelni in študentje. Posamez-

ni sindikati so relativno avtonomni, organizirani pa so v tri konfederacije: **SAK, STTK in AKAVA**.

Sindikalne organizacije

SAK (http://www.sak.fi/english) ima 1,038.400 članov (podatek za januar 2013). Okrog dve tretjini članstva predstavljajo **t. i. »modri ovratniki«** (angl. blue-collar workers), to so zlasti delavci v gradbeništvu, prehrambeni, lesni in elektroindustriji, transportu in podobno. SAK sestavlja **21 sindikatov**, ki so večinoma organizirani na ravni panoge. Največji je JHL, sindikat za javno upravo (angl. public and welfare sectors), ki ima 238.900 članov; oblikovan je bil z združitvami šestih sindikatov leta 2005. Naslednji je PAM, ki predstavlja zaposlene v zasebnem storitvenem sektorju in ima 229.800 članov; tretji največji je sindikat kovinske panoge Metalli, ki ima 152.500 članov. V zadnjih letih je število članov tega sindikata **upadlo za več kot 20.000**, kar pripisujejo predvsem zmanjšanju proizvodnje v kovinski panogi na Finskem bodisi zaradi opustitve te dejavnosti bodisi zaradi prodaje tovarn.

Drugi največji sindikat **STTK** (http://www.sttk.fi/en-gb) ima 608.000 članov (podatek za leto 2012) in ima **18 pridruženih članov – sindikatov**, ki so organizirani tako po poklicu kot po panogi. Trenutno je njihov največji sindikat zdravstva TEHY s 150.000 člani. Pred časom so veljali za zelo prijazen sindikat, v zadnjih letih pa se ga je prijela oznaka agresivnosti, kar se kaže zlasti z njihovim precej ostrim nastopom in zahtevami po večjih plačah. Naslednji sindikat po velikosti je Pro union (130.000 članov), ki je nastal ob združitvi dveh sindikatov leta 2010 (sindikata delavcev iz zasebnega sektorja, ki opravljajo vodstvene naloge, a niso v poslovodstvu, in delavcev, zaposlenih v finančni panogi). Tretji največji je sindikat Pardia, ki združuje zaposlene v vladnih službah in ima 60.000 članov.

AKAVA, tretja največja sindikalna konfederacija, ima 573.400 članov, katere člani so večinoma zaposleni z **visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo** (angl. graduate employees). V zadnjem času ta sindikalna konfederacija pridobiva na moči in vplivu. Združuje namreč **35 poklicnih sindikatov**, pri čemer največji med njimi združuje učitelje (119.000 članov); naslednji TEK pa ima 73.500 članov, ki so večinoma diplomirani inženirji.

Vse tri konfederacije tesno sodelujejo. Njihovo sodelovanje temelji na **dogovoru o medsebojnem sodelovanju** iz leta 1978. Seveda med njimi obstaja določena tekmovalnost za pridobivanje in ohranjanje članstva, zlasti med STTK in AKAVA za zaposlene, ki so zaključili univerzitetni študij.

Tradicija članstva v sindikatih

Kot že uvodoma povedano, ostaja sindikalno članstvo na Finskem relativno visoko. Močan element sindikalne "ponudbe" je zlasti **zavarovanje za primer brezposelnosti**, ki se običajno pridobi s članstvom v sindikatu, čeprav se lahko posameznik zavaruje tudi neposredno prek samostojnih skladov za brezposelnost. Podatki finskega statističnega urada kažejo, da se število posameznikov, ki so neposredno vključeni v zavarovanje za primer brezposelnosti, povečuje. Med leti 1984 in 1990 je sindikalno članstvo padlo za odstotno točko (iz 73 % na 72 %), nato se je v letu 1997 spet povzpelo na 79 %, saj so postali finski prebivalci zaradi ekonomske krize v 90-tih letih prejšnjega stoletja občutljivejši na brezposelnost, kar je sprožilo večjo včlanitev v sindikate zaradi prednosti vključitve v zavarovanje za brezposelnost. Nato je sindikalno članstvo postopno zdrsnilo na **74 % v letu 2008**.

Ne glede na to velja tako visoka včlanjenost v sindikate za **eno najvišjih na vsem svetu**, primerljiva je kvečjemu z ostalimi skandinavskimi državami, kot so Švedska, Norveška in Danska. Po drugi strani se odstotek članstva v sindikatih razlikuje glede na panogo, denimo učitelji so skorajda v celoti sindikalno organizirani, kar jim daje tudi veliko moč. Zelo visoka včlanjenost (med 90 in 95 %) je tudi v panogi predelave papirja, nekoliko nižja stopnja članstva je v kovinski panogi (okrog 80 %) in gradbeništvu (okrog 70 %). Najnižje številke najdemo v zasebnem storitvenem sektorju, na primer v panogah trgovine (65 %), čiščenje prostorov (55 %) in podobno. Poudariti velja, da gre za oceno števila članstva, kajti praktično nemogoče je natančno ugotoviti število zaposlenih v posameznih panogah. Denimo, v praksi je neizvedljivo pridobiti točen podatek, koliko posameznikov dela na gradbišču ali gradi hišo na prostranem podeželju.

Eden od glavnih dejavnikov, ki je v preteklosti in še vedno močno vpliva na visoko včlanjenost v sindikate, je **finska tradicija**. Delodajalci so namreč v 30-tih in 40-tih letih prejšnjega stoletja prepoznali sindikate kot legitimnega partnerja pri kolektivnem dogovarjanju, kar je bila zlasti posledica t. i. zimske vojne.[2] Rezultat skupnega sodelovanja je bil dogovor januarja 1941, kar Finci označujejo kot **"zaroko" med delodajalci in delavci**.

Na tem temelju so se oblikovali skupni **nacionalni kolektivni dogovori med delodajalskimi združenji, sindikati in vlado**, kakor jih Finci poznajo še danes. Ti dogovori niso omejeni zgolj na dogovarjanje o plači, ampak vključujejo tudi druge vsebine, kot so pokojninski sistem, porodniški dopust, dodatne ugodnosti za zaposlene, sistem zbiranja sindikalnih članarin,[3] oblikovanje in določanje posameznih davkov in podobno. Oblikovanje takšnega sistema je posredno povezano z željo slediti švedskemu modelu socialne varnosti, ki pomeni velik javni sektor, visoko obdavčitev, visoko socialno varnost, visoko zaposlenost (čeprav se trenutno srečujejo tudi z višjo brezposelnostjo, kot so je bili vajeni; trenutno imajo 7,8-odstotno brezposelnost), brezplačno šolstvo in podobno. Če želijo soglasno slediti temu modelu, potrebujejo **dogovor na nacionalni ravni**. Zato je bila še v bližnji preteklosti zelo prisotna miselnost, da je enostavno »treba biti« član sindikata in da praktično »druge možnosti ni«. To se je odražalo tudi v aktivnosti finskih delavcev v tujini, na primer v ZDA, Kanadi in na Švedskem. Čeprav na tujem, so bili finski delavci vseeno zelo aktivni v sindikalnih gibanjih.

[1] Besedilo je oblikovano na podlagi podatkov, ki so dostopni na spletni strani ETUI: www.worker-participation.eu, in na podlagi informacij, pridobljenih *na predavanjih predstavnikov finskega sindikata kovinsko predelovalne industrije Metalli* (www.metalliliitto.fi) in *predstavnikov podjetja ABB* (http://www.abb.fi/; podjetje je prisotno tudi v Sloveniji: http://www.abb.si/) v okviru strokovne ekskurzije na Finsko, ki je potekala pod okriljem Združenja svetov delavcev od 18. do 21. septembra 2013.

[2] Zimska vojna se je odvijala med novembrom 1939 in marcem 1940, potekala pa je med Sovjetsko zvezo in Finsko, saj je Sovjetska zveza želela okupirati Finsko. Načrt Sovjetske zveze ni uspel, saj so se Finci uspeli upreti. Njihov uspeh gre pripisati tudi močni enotnosti, ki so jo izkazali, kar je imelo (pozitivne) posledice tudi na trgu dela, to je dogovor o sodelovanju med delodajalci in delavci. Pogovorno pravijo, da imajo 70 let tradicije združenega delovanja.

[3] Podobno kot v Sloveniji se tudi na Finskem članarine odtegnejo od bruto plače zaposlenega, kar stori delodajalec pri obračunu plač. Višina članarine je lahko določena relativno kot odstotek bruto plače (v praksi je to med 1,5 % in 2 %, odvisno od sindikata) ali kot absoluten znesek, na primer 20 evrov.

Današnja situacija je nekoliko drugačna, saj pri mladih te močne zavesti ni več in je posledično članstvo nižje. Ob tem velja še omeniti, da se v splošnem finski sindikati označujejo za **nepolitične in načeloma niso povezani s političnimi strankami**. Čeprav največja sindikalna organizacija SAK nima nobenih formalnih povezav s političnimi strankami, si je zelo blizu z levo socialno demokratsko stranko SDP. Sindikati sodelovanje s političnimi strankami dojemajo kot vzvod moči, saj želijo prek njih oziroma prek članov parlamenta doseči sprejetje zakonov, ki pomenijo uresničevanje sprejetih kolektivnih dogovorov.

Drugi dejavnik, ki prispeva k visokemu članstvu v sindikatih, so **ugodnosti, ki jih prinaša članstvo v sindikatu**. Kot največja ugodnost še vedno velja članstvo v že omenjenem skladu za primer brezposelnosti, ki je pravno sicer samostojen, dejansko pa se obravnava kot del sindikata. Višina prejemanja nadomestila za brezposelnost je namreč močno odvisna od članstva v skladu. Denimo, posameznik z mesečno neto plačo 2.000 evrov (povprečna plača na Finskem je trenutno okrog 2.300 evrov neto) v primeru brezposelnosti in članstva v skladu za brezposelnost prejema mesečno nadomestilo v višini okrog 1.500 evrov. Če pa ne bi bil član sindikata, bi takšno nadomestilo znašalo okrog 500 evrov. Skladi za brezposelnost se **financirajo iz treh virov**, saj vanje prispevajo delodajalci, država in sindikati. V zadnjih letih pa se soočajo s problemom samostojnega (torej brez povezave s sindikatom) ustanavljanja skladov, kar je omogočila zakonodaja leta 2009. Ti neodvisni skladi predstavljajo alternativo delavcem, da postanejo člani sklada, ne da bi postali člani sindikata.

Druga večja ugodnost za člane sindikata so **razna izobraževanja, ki so večinoma brezplačna**. Namenjena so predvsem aktivnim članom in imajo točno določen namen, kot na primer izobraževanje za delovanje kot sindikalni zaupnik v podjetju, za predstavnike na področju varnosti in zdravja pri delu in podobno. Nadalje se sindikalna članarina upošteva kot **davčna olajšava pri obračunu dohodnine**. Sindikalno ponudbo klasično dopolnjujejo še **druge različne ugodnosti**, kot so: nižja cena goriva, športne aktivnosti, drugi popusti in podobno.

Sindikalne aktivnosti in upadanje članstva

Finski sindikati se vedno bolj zavedajo, da morajo biti zelo aktivni, če želijo v svoje vrste pritegniti nove člane, zlasti pa mlajšo generacijo, ki vstopajo na trg dela. Zato mlade velikokrat nagovarjajo, da **postanejo člani že v času študija**. Že pred leti so se sindikati na tem področju močno aktivirali in organizirali vrsto aktivnosti za pridobivanje mlajših članov. Najpogosteje izvajajo predstavitve na vseh izobraževalnih institucijah (od poklicnih šol do doktorskih šol na univerzah), poleg tega so aktivni na različnih dogodkih za mlade, kot so karierni sejmi in podobno. Velja poudariti, da študentje ne plačujejo članarine. Dober primer tovrstne aktivnosti je sindikalna organizacija AKAVA, ki ima med svojimi člani več kot 100.000 študentov, organizirani pa so v posebno študentsko skupino AOVA. Zato ne preseneča podatek, da se je članstvo v sindikatu AKAVA v zadnjih letih znatno povečalo, od 375.000 članov leta 2000 do 573.400 članov v letu 2012.

Ne glede na pozitivne izkušnje in uspešno delovanje socialnega partnerstva tudi na Finskem niso imuni na sodoben **trend upadanja članstva v sindikatih**. Razlogov za to je več. Med njimi navajajo že zgoraj opisano ustanavljanje samostojnih skladov za zavarovanje za primer brezposelnosti; manjše zavedanje, da je "treba biti" član sindikata, ki gre z roko v roki z razmišljanjem (zlasti mladih), da "mi je vseeno za vse" oziroma "da me nič ne briga". Nadalje predstavlja velik problem tudi vse večje delovanje po sistemu podizvajalcev, kar ima za posledico, da na primer na enem gradbišču dela več sto delavcev, a ima vsak svojega delodajalca. Skupaj z dejstvom, da je večina takšnih delavcev tujcev, je razsežnost tega pojava še toliko bolj zaskrbljujoča. Podoben problem so t. i. "prisiljeni" samostojni podjetniki, ko delodajalci pogojujejo sodelovanje s posameznikom z odprtjem s.p.-ja; dejansko pa delajo samo za enega delodajalca. Zelo nizko članstvo je tudi pri napotenih finskih delavcih in tujih delavcih, ki pridejo po svoj kruh na Finsko. Veliko jih prihaja iz bližnjih baltskih držav, zlasti Estonije, za nekatera dela (na primer obiranje jagodičevja) pa prihajajo delavci tudi iz Azije. Ta skupina delavcev ima drugačne interese kot ostali finski delavci. Kajti običajno pridejo na Finsko za določen čas in v tem času je njihov edini cilj čim večji zaslužek. V praksi pa to pomeni, da namesto običajnih 8 do 10 evrov na uro dobijo plačilo med 2 in 3 evri, s čimer se na Finskem ni mogoče preživeti. Takšni delavci nimajo interesa po članstvu v sindikatih, kajti velikokrat jih preveva strah pred delodajalcem (na primer, da jim ne bi podaljšali pogodbe), ne želijo plačevati članarine, saj želijo v čim krajšem času zaslužiti čim več in jih posledično razni kolektivni dogovori niti ne zanimajo. Prisotne so tudi slabe izkušnje iz časa komunističnega režima.

Med finskimi delavci pa sta najbolj izrazita **dva problema**, in sicer razmišljanje, da "sem član sindikata zgolj zaradi pravice do članstva v skladu za brezposelnost", pričakujejo zgolj in samo to; ne razmišljajo, kaj sindikati dejansko pomenijo in kaj pomeni njihova pogajalska moč. Še bolj pa se to odraža pri tistih, ki sploh niso člani sindikata, a uživajo vse ugodnosti (t. i. "free rider" oziroma po slovensko žvižgači), saj



S strokovne ekskurzije ZSDS: Organiziranost finskih sindikatov in sistem kolektivnih pogajanj je na sedežu SAK udeležencem predstavil Vesa Holappa, vodja izobraževanja v SAK.

sprejeti kolektivni dogovori večinoma veljajo za vse zaposlene v panogi.

Kolektivna pogajanja

Podobno kot v Sloveniji se tudi na Finskem pogajajo predvsem **na treh ravneh: na nacionalni, panožni in podjetniški**. Kolektivna pogajanja so bila na Finskem pretežno centralizirana, zajemala pa so celotno gospodarstvo in javni sektor. Poleg tega je vlada velikokrat odigrala ključno vlogo v pogajanjih, zlasti s spremembami na davčnem in socialnem področju. Čeprav je bil sistem dobro zamišljen, v praksi ni vedno deloval; včasih se namreč pogajalci niso uspeli dogovoriti na nacionalni ravni in so končne dogovore prenesli na panožno raven.

Leta 2007 so pod pritiskom delodajalcev z argumentom po večji prožnosti zaradi nestabilnih ekonomskih razmer z nacionalnim dogovorom **"prestavili" okvir za določanje plač na nižje ravni**. S tem so se odprle večje možnosti za plačna pogajanja tako na panožni kot na podjetniški ravni. Na Finskem namreč nimajo sistema določanja minimalne plače z zakonom, ampak se minimalne plače oziroma plačna razmerja v celoti dogovorijo v kolektivnih pogodbah, kar predstavlja zavezujočo pravno podlago. Vendar so leta 2011 **ponovno podpisali nacionalni dogovor** na področju plač, čeprav je njegov namen veliko bolj omejen kot v preteklosti. S tem so po šestih letih ponovno vrnili kolektivna pogajanja na nacionalno raven, čeprav v primerjavi s prejšnjimi dogovori, ki so zajemali vse zaposlene v gospodarstvu, dogovor iz leta 2011 zajema samo tiste panoge, ki so imeli v veljavi kolektivne pogodbe. Z vidika vsebine pa ni bilo znatnih razlik. Trenutno potekajo pogajanja za nov kolektivni dogovor, ki naj bi pričel veljati s 1. januarjem 2014.

Panožne kolektivne pogodbe določajo plačna razmerja in osnovne delovne pogoje za vsako panogo. To predstavlja minimalni standard, ki je v večini primerov obvezen za vse delodajalce v panogi, ne glede na to, ali so člani delodajalskih organizacij, ki so podpisale sporazum. Pravno formalno imajo v zakonodaji določen postopek, ko neodvisna komisija določi, ali naj bo nek dogovor splošno obvezen, kar utemelji s tem, da zajema več kot polovico zaposlenih v posamezni panogi. To izračuna na podlagi števila zaposlenih pri delodajalskih organizacijah, ki so podpisale sporazum. V primeru spora iz tega naslova je mogoče vložiti tožbo na delovnem sodišču. Praksa pa kaže, da takšen postopek sploh ni potreben, saj **delodajalci upoštevajo in izvajajo veljavne kolektivne pogodbe za vse delavce**, ne glede na to, ali so člani sindikata ali ne. Izvzeti so zgolj tisti delavci, ki sploh niso zajeti v katero izmed veljavnih kolektivnih pogodb, kar je lahko posledica, da nimajo svojega sindikata na panožni ravni. Kot primer navajajo raznašalce reklamnih letakov v poštne nabiralnike.

Zaradi takšnega sistema praktično splošno veljavnih kolektivnih pogodb je **pokritost s kolektivnimi pogodbami na Finskem relativno zelo visoka**. Po eni od raziskav finskega ministrstva za delo je bilo leta 2007 87,4 odstotka zaposlenih v zasebnem sektorju pokritih s kolektivno pogodbo, leta 2004 so bili vsi zaposleni v javnem sektorju pokriti, kar bi skupno pomenilo več kot 90-odstotno pokritost.

V zadnjih letih pa postaja vse bolj pomembna tudi **podjetniška raven kolektivnih pogajanj**. Ta potekajo na podlagi smernic, postavljenih na panožni ravni, vendar se lahko tudi spremenijo. Po pritisku delodajalcev po večji fleksibilnosti so se leta 2010 dogovorili, da lahko posamezna podjetja, da bi prilagodili povišanja plač, ki so jih dogovorili za celo panogo, prilagodijo sebi, da bi odražala njihovo finančno situacijo. Glavni argument je bil v tehnološki industriji, ki vključuje finsko najbolj uspešno mednarodno podjetje Nokia (nedavno prodano ameriškemu Microsoftu), da zagotovi s pogajanji na podjetniški ravni ustrezno povišanje plač. Samo če se to ne dogovori, veljajo pravila nacionalne kolektivne pogodbe (t. i. povratno pravilo oziroma angl. "fallback rule").

Časovna veljavnost kolektivnih dogovorov je **od dveh let in pol do treh let**. Praksa se je nekoliko spremenila leta 2009, ko se je plačni del dogovoril samo za obdobje enega leta pod pritiskom finskih delodajalcev, da se zaradi negotove gospodarske situacije ne morejo dogovarjati za daljše časovno obdobje. Leta 2011 so podpisali dogovor za 25 mesecev.

Predmet pogajanj

Na nacionalni ravni so se (vsaj začasno) pogajanja **ponovno vrnila k določanju plač**. Dogovor iz leta 2011 zajema tudi **druge zadeve**, kot so: podaljšanje starševskega dopusta, pravico do tridnevne odsotnosti na leto za namene usposabljanja in po-

Finska v številkah

Prebivalstvo	5,401.267
Pokritost s kolektivnimi pogodbami	91 %
Članstvo v sindikatih	74 % (podatek iz leta 2008)
Temeljna raven za kolektivna pogajanja	panožna
Predstavništvo na ravni podjetja	sindikat
Zastopanost zaposlenih v organih upravljanja	da, v državnih in zasebnih družbah
Način korporativnega upravljanja	enotirni in dvotirni

Zaščita člana pri kršitvi dogovora

Če pride do kršitve dogovora oziroma pogodbe o zaposlitvi, se lahko posamezni zaposleni kot član sindikata obrne na sindikalnega predstavnika v podjetju, ki posreduje pri delodajalcu. V primeru, da do rešitve ne pride, se reševanje tega prenese na višjo raven, to je na panožno raven sindikata in delodajalske organizacije na isti ravni. Najpogostejše kršitve so na področju plač in delovnega časa. Podobno prakso imajo tudi v podjetju ABB, kjer tako rešijo več kot 90 % vseh domnevnih kršitev na delovnem mestu. Po ocenah sindikalnega predstavnika in direktorja tovarne ABB, ki v Helsinkih zaposluje 1.900 delavcev (po vsem svetu imajo nekaj manj kot 200.000 delavcev), se na delovnem sodišču znajde minimalno število primerov. Točne statistike ne vodijo, ampak naj bi se to pripetilo v okrog odstotku vseh domnevnih kršitev, s katerimi se soočajo na delovnem mestu.

dobno. Poleg tega so se sindikati in delodajalci skupaj z vladno stranjo dogovorili o znižanju davka od dohodkov pravnih oseb, o spremembah na področju socialne varnosti (zlasti za primer brezposelnosti) in odpravninah.

Za konec velja ponovno poudariti, da dogovori na nacionalni ravni pomenijo tudi pomembne razvojne mejnike finskih industrijskih razmerij, saj so se z njimi v preteklosti dogovorili, denimo, o pravicah sindikalnih predstavnikov, posebnem varstvu pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, pravici do usposabljanja in podobno. Kolektivne pogodbe na panožni in podjetniški ravni pa **večinoma zajemajo dogovore o plačah in delovnih pogojih**, v nekaterih primerih pa urejajo tudi vprašanja širšega pomena.

II. Delavska participacija na Finskem

Sistem delavske participacije pri upravljanju oz. delavsko soupravljanje na Finskem se nekoliko razlikuje od slovenskega. Izhodiščna razlika je v obliki delavskega predstavništva na ravni podjetja. Na Finskem namreč poteka delavska participacija v podjetjih predvsem prek sindikalnih predstavnikov, če pa le-teh ni, je mogoče izvoliti delavske predstavnike. Okvir delovanja delavske participacije pri upravljanju določajo zakoni, kolektivne pogodbe in dogovori med delavskimi predstavniki in delodajalcem na ravni podjetij.[4] Poznajo pa tudi finančno participacijo zaposlenih, ki se izvaja prek posebnih skladov.

1. Participacija zaposlenih pri upravljanju

Zakonski okvir

Prvi dogovor, ki je urejal položaj sindikalnih predstavnikov na ravni podjetij, je bil podpisan leta 1969, leto kasneje pa je bil sprejet zakon, ki je določal tudi posebno varstvo za sindikalne predstavnike. Leta 1978 je bil sprejet poseben zakon, to je **Zakon o sodelovanju v podjetjih** (angl. Act on Cooperation within Undertakings), ki je kasneje doživel tudi nekaj sprememb. Z Zakonom o sodelovanju v podjetjih so se sistematično uredile pravice sindikalnih predstavnikov do **obveščenosti, posvetovanja in v nekaterih primerih tudi do soodločanja**. Zaradi številnih kritik s strani sindikatov, da so te pravice bolj "na papirju kot v praksi" in da so povrhu tega velikokrat omejene samo na obveščanje o zmanjševanju zaposlenih, se je leta 2003 vlada odločila reformirati zakonodajo. Zato je oblikovala posebno delovno skupino, ki so jo sestavljali predstavniki sindikatov, delodajalcev in vlade. Rezultat njihovega dela je bil **prenovljen Zakon o sodelovanju v podjetjih**, ki je začel veljati 2007. Glavne spremembe so bile znižanje spodnje meje števila zaposlenih v podjetjih, v katerih se Zakon o sodelovanju v podjetjih uporablja, in sicer iz 30 na 20 zaposlenih (čeprav nekatera določila Zakona o sodelovanju v podjetjih veljajo samo za podjetja, ki imajo več kot 30 zaposlenih), jasnejša obveznost delodajalcev za skupna posvetovanja pred sprejemom odločitve, njegova veljavnost pa se je razširila tudi izven zasebnega sektorja, saj **velja tudi za fundacije in zavode**, ne pa za vladne službe in občine.

Delavsko predstavništvo

Čeprav Zakon o sodelovanju v podjetjih določa okvir delavske participacije, ne zahteva, da bi se moralo v podjetjih za namene delavske participacije ustanoviti posebno telo, ki bi bilo izvoljeno s strani zaposlenih. Zato v praksi to nalogo opravljajo obstoječi sindikalni predstavniki v podjetjih, ki so izvoljeni in potrjeni na podlagi pravno veljavnih kolektivnih pogodb. Na enak način je dogovorjeno tudi število sindikalnih predstavnikov v posameznem podjetju. Sindikalni predstavniki so izvoljeni s strani članov sindikata v posameznem podjetju; potrdi pa jih "lokalna" sindikalna organizacija, kateri pripada posamezni sindikat v podjetju. Dolžina mandata sindikalnih predstavnikov je določena s kolektivno pogodbo. Če večina zaposlenih v podjetju nima pravice sodelovati pri volitvah (ker morda niso zajeti s kolektivno pogodbo ali niso člani sindikata), lahko, če večina te skupine to želi, izvolijo svoje lastne predstavnike za dobo dveh let. To lahko naredijo tudi, če so se odločili, da ne bodo izvolili sindikalnega predstavnika, čeprav imajo to pravico. Za področje varnosti in zdravja pri delu pa je treba izvoliti še posebnega delavskega predstavnika.

Posebna določila se nanašajo tudi na primere, ko se odloča o zadevah, ki vplivajo na več skupin zaposlenih (na primer na zaposlene v proizvodnji, administraciji, inženirje, viličariste in podobno). V teh primerih mora biti organizirano **srečanje delodajalca in vseh zaposlenih, na katere posamezna zadeva vpliva**. Podobno velja tudi, če je že prisoten sindikalni predstavnik in si ena skupina zaposlenih, na primer inženirji, želi sodelovati pri odločanju, kakor to počnejo sindikalni predstavniki. V takem primeru lahko skupina inženirjev izvoli **svojega predstavnika**, ki se pridruži že obsto-



S strokovne ekskurzije ZSDS: V pogovoru s predstavniki vodstva in sindikata v podjetju ABB so udeleženci spoznavali konkretno prakso sodelovanja v finskih podjetjih.

[4] Besedilo je oblikovano na podlagi podatkov, ki so dostopni na spletni strani ETUI: www.worker-participation.eu, in na podlagi informacij, pridobljenih *na predavanjih predstavnikov finskega sindikata kovinsko predelovalne industrije Metalli* (www.metalliliitto.fi) in *predstavnikov podjetja ABB* (http://www.abb.fi/; podjetje je prisotno tudi v Sloveniji: http://www.abb.si/) v okviru strokovne ekskurzije na Finsko, ki je potekala pod okriljem Združenja svetov delavcev od 18. do 21. septembra 2013.

ječim sindikalnim predstavnikom, če se seveda ti s tem strinjajo.

Takšen postopek je mogoče določiti za vse zadeve, ne glede na to, ali posamezna zadeva, o kateri se bo odločalo, vpliva na več skupin zaposlenih ali ne. Pogoj za to pa je, da se zaposleni s tem strinjajo. Lahko pa se delodajalec in predstavniki posameznih skupin zaposlenih odločijo tudi za ustanovitev **t. i. mešanega odbora predstavnikov zaposlenih in delodajalca**. Obe strani se morata s sestavo odbora strinjati, kar izkažeta s podpisom posebnega dogovora, ki ima običajno šestmesečni odpovedni rok. Treba pa je ponovno poudariti, da takšen mehanizem sodelovanja **ni obvezen**, saj temelji na prostovoljnosti zaposlenih ter delodajalca v posameznem podjetju. V praksi velikokrat poznajo primere, ko se ustanovi **več t. i. mešanih odborov**, v katerih sodelujejo delodajalec, sindikalni predstavniki in morebitni posebej izvoljeni delavski predstavniki posameznih skupin delavcev. Običajno se en tovrstni odbor ukvarja s plačami, drugi pa z vsemi ostalimi zadevami, ki so natančneje opisane v nadaljevanju tega prispevka.

Načini sodelovanja: obveščanje, skupno posvetovanje in soodločanje

Čeprav je Zakon o sodelovanju v podjetjih prožen z vidika postopka sodelovanja med zaposlenimi in delodajalcem, to ne velja za vsebine, o katerih se je treba pogovoriti oziroma dogovoriti. Delavski predstavniki imajo namreč pravico do obveščenosti, posvetovanja in v nekaterih primerih lahko tudi odločajo znotraj okvirov, ki jih določi delodajalec.

Obveščanje

Delavski predstavniki imajo pravico do ***sprotnega obveščanja*** glede finančnega položaja podjetja oziroma poslovanja nasploh, kar zajema zlasti letne računovodske izkaze (najmanj enkrat letno), izčrpno poročilo o finančnem položaju podjetja, vključno s poslovnimi načrti, zaposlovanjem, dobičkonosnostjo in strukturo stroškov. Delodajalec mora posredovati delavskim predstavnikom statistične podatke o plačah (tudi ločeno po poklicnih skupinah) in o številu zaposlenih za krajši delovni čas ter za določen čas (najmanj trikrat letno). ***Letno*** pa mora delodajalec poročati o zunanjih sodelavcih, podizvajalcih, vključno s podatki, kje in za koliko časa bodo delali. Delavski predstavniki imajo tudi pravico postavljati tudi dodatna vprašanja v zvezi z informacijami, ki so jih prejeli, delodajalec pa jim mora odgovoriti v "razumnem roku".

Skupno posvetovanje

Zakon določa, da sodelovanje med sindikalnimi predstavniki in delodajalcem poteka tudi prek t. i. *skupnega posvetovanja*,[5] kar načeloma zajema bolj ali manj vse kadrovske vsebine, ki so določene v zakonu. To so: zaposlovanje v splošnem (politika zaposlovanja, usmeritve in podobno), število zaposlitev, usposabljanje, zaposlovanje prek kadrovskih agencij, notranjo komunikacijo, usmeritve glede enakopravnosti, določila o uporabi alkohola in drog na delovnem mestu in podobno.

V postopku skupnega posvetovanja naj bi delavski predstavniki razpravljali z delodajalcem o **splošnih smernicah in metodah**, ki jih delodajalec uporablja pri zaposlovanju, o informacijah, ki jih bodo prejeli kandidati za zaposlitev, in tiste, ki jih pričakujejo od njih. To velja za podjetja z več kot 30 zaposlenimi.

Na področju usposabljanja mora delodajalec pripraviti **letni načrt usposabljanja**, ki zajema cilje usposabljanja za zaposlene, informacije o številu zaposlenih in njihovo raven razvoja, načela za uporabo različnih oblik zaposlitve, oceno poklicnih veščin zaposlenih, letne načrte usposabljanja in postopke za uresničitev načrta. V praksi se tovrstnim načrtom daje velik pomen, saj sta izobraževanje in usposabljanje na Finskem pomembna vrednota, tako v splošnem, kakor tudi na delovnem mestu.

Glede **zaposlovanja prek kadrovskih agencij** mora delodajalec obveščati delavske predstavnike tistih skupin zaposlenih, na katerih delo bodo vplivale te zaposlitve. Če zaposleni v podjetju nasprotujejo zaposlitvam prek kadrovskih agencij, delodajalec ne sme zaposliti posameznikov prek kadrovskih agencij, dokler se skupno posvetovanje ne zaključi. Izjeme so podjetja z manj kot 30 zaposlenimi in primeri, kjer je treba delo nujno opraviti, ali delo traja krajši čas, ali bi se z zaposlitvami prek kadrovskih agencij opravilo delo, ki ga zaposleni običajno ne opravljajo.

V podjetjih z več kot 30 zaposlenimi je treba izvesti skupna posvetovanja o **načinih notranje komunikacije, načrtih za zagotavljanje enakopravnosti, usmeritvah glede uživanja alkohola in drog na delovnem mestu (kar zajema tudi izvajanje morebitnega testiranja), o uporabi videonadzora, pravilih o uporabi elektronske pošte, nagrajevanju iz naslova poslovne uspešnosti in o pokojninskih skladih.** Za navedene vsebine mora skupno posvetovanje potekati po sledečem postopku: delodajalec mora prevzeti pobudo in obvestiti delavske predstavnike o posamezni vsebini v razumnem času pred pričetkom skupnega posvetovanja. Če tega ne stori, mora sestaviti pisno poročilo, zakaj ni to bilo mogoče. Delodajalec mora zagotoviti informacije, "ki so potrebne, da se je o zadevi mogoče dogovoriti", skupno posvetovanje pa mora potekati **"v sodelovalnem duhu s ciljem doseči dogovor"**. O poteku in izidu skupnega posvetovanja je treba sestaviti zapisnik; delodajalec pa ima obveznost, da o tem obvesti vse zaposlene. Ker gre za po-



S strokovne ekskurzije ZSDS: V sindikalnem izobraževalnem centru Murikka je bil udeležencem podrobneje predstavljen še finski sistem delavske participacije.

[5] V angleščini je uporabljen izraz "cooperation negotations", kar bi lahko neposredno prevedli kot "sodelovalna pogajanja"; glede na vsebino pojma, pa je ustreznejši prevod skupno posvetovanje.

svetovanje, zakonodaja ne zahteva soglasja, kar pomeni, da mnenje zaposlenih ni pravno zavezujoče, obvezno pa je treba sprožiti zgoraj opisani postopek.

Podobna določila veljajo, ko **spremembe v načinu poslovanja ali organizaciji dela** vplivajo na položaj zaposlenih. To zajema: zaprtje ali relokacijo dela ali celotnega podjetja, nakup strojev in opreme, spremembe v izdelkih ali ponujenih storitvah, druge spremembe na delovnem mestu ali vključitev zunanjih sodelavcev. V teh primerih mora delodajalec obvestiti delavske predstavnike v razumnem času z ustreznimi informacijami, razpravljati je treba v sodelovalnem duhu s ciljem soglasja, čeprav s pravnega vidika mnenje zaposlenih ni zavezujoče. Enak postopek je treba izvesti v primerih prenosa ali združitve podjetij, pri čemer morajo biti zaposleni obveščeni v obeh podjetjih, ki jih zadeva prenos ali združitev.

Nekoliko drugačen postopek je določen v primerih, ko imajo zgoraj navedene spremembe **za posledico izgubo delovnih mest, presežne delavce, ali če gre za spremembe pogodb o zaposlitvi iz polnega v krajši delovni čas**. Delodajalec mora zagotoviti informacije delavskim predstavnikom najmanj pet dni pred začetkom skupnih posvetovanj, razen če kolektivna pogodba ne določa drugače. Informacije morajo zajemati: razloge za ukrepe, oceno obsega sprememb (na primer število delovnih mest, ki bodo ukinjena), kriterije za določitev presežnih delavcev in časovnico za uresničitev napovedanih sprememb. Poleg tega mora delodajalec zagotoviti delavskim predstavnikom načrt za zaposlovanje tistih, ki jim je v teh primerih odpovedana pogodba o zaposlitvi. Načrt mora biti sestavljen skupaj z zavodom za zaposlovanje. V postopku skupnega posvetovanja je treba skušati poiskati načine za čim nižje število delavcev, katerim se bo s spremembami položaj poslabšal, ter ublažitev posledic za tiste, ki bodo izgubili zaposlitev. Poleg tega so določeni časovni okvirji za skupno posvetovanje, na primer ta morajo trajati šest tednov, če bodo ukinili 10 ali več delovnih mest, 14 dni, če izgubi zaposlitev manj kot 10 zaposlenih ali če ima med 20 in 29 zaposlenih. Kljub strožjim določilom za izvedbo postopka mnenje zaposlenih za delodajalca pravno ni zavezujoče.

Soodločanje: dogovori med delodajalcem in delavskimi predstavniki

Na nekaterih drugih področjih mora biti dosežen ***dogovor*** med delavskimi predstavniki in delodajalcem, če je le to mogoče, kar predstavlja neko **specifično obliko soodločanja**. To zajema dolžino in vsebino usposabljanj, ki morajo biti zagotovljena sindikalnim predstavnikom, nekatera pravila na delovnem mestu (na primer obveščanje o odsotnostih), pravila o disciplinski odgovornosti (za podjetja z več kot 30 zaposlenimi), pravila o načinu podajanja predlogov (za podjetja z več kot 30 zaposlenimi), pravila o dodeljevanju nastanitvenih zmogljivosti podjetja (za podjetja z več kot 30 zaposlenimi), pravila o uporabi skupnih prostorov za zaposlene (na primer menze ali varstvo otrok v podjetju), pravila o uporabi sredstev za prosti čas, kot na primer športni klubi, kulturna društva in podobno. **Če do dogovora med delavskimi predstavniki in delodajalcem ne pride**, lahko o nekaterih vsebinah odloči sam delodajalec, o nekaterih pa sami delavski predstavniki. Delodajalec lahko tako sam odloči o nekaterih pravilih na delovnem mestu, pravilih o načinu podajanja predlogov in o pravilih glede dodeljevanja nastanitvenih zmogljivosti podjetja. Delavski predstavniki pa lahko odločijo o dolžini in vsebini usposabljanja za opravljanje funkcije delavskega predstavnika, o pravilih za uporabo skupnih prostorov ter sredstev za prosti čas. Poudariti je treba, da je njihova moč odločanja omejena s tem, da delodajalec odloča o višini sredstev, ki jih lahko delavski predstavniki porabijo za te namene.

Sankcije za nespoštovanje zakona

Zakon o sodelovanju v podjetjih vsebuje tudi kazenske določbe, v katerih določa, katera ravnanja se obravnavajo kot prekršek, in zagrožene kazni. Denimo, če delodajalec ne izvede ustrezno postopkov obveščanja in posvetovanja v primeru odpuščanja ali sprememb pogodb o zaposlitvi iz polnega v krajši delovni čas, je zagrožena kazen 30.000 evrov. Upoštevajoč poseben indeks se kazen letno revalorizira, tako je v letu 2011 znašala 31.570 evrov.

Posebno varstvo pred odpovedjo in druge pravice

Sindikalnim predstavnikom ali drugim delavskim predstavnikom se lahko **pogodba o zaposlitvi odpove samo v primeru** krivdnega razloga ali če se večina zaposlenih, ki jih posamezni sindikalni oziroma delavski predstavnik predstavlja, strinja z odpovedjo. Tretja možnost za odpoved tej kategoriji zaposlenih je, da njihovo delo postane trajno nepotrebno, kar je treba dokazati, na primer z zmanjšanjem povpraševanja za to delo, in če drugo ustrezno delo za takega posameznika ni na voljo.

Materialni pogoji za delo delavskih predstavnikov

Sindikalni predstavniki imajo pravico do ustrezne plačane odsotnosti za opravljanje svoje funkcije; koliko in kako to zgleda v praksi, se določi s kolektivno pogodbo. Možen je tudi dogovor o profesionalnem opravljanju te funkcije. Prav tako imajo delavski predstavniki pravico do usposabljanja za opravljanje te funkcije, čeprav mora biti dolžina tega časa dogovorjena z delodajalcem. Podobno imajo pravico do sodelovanja s strokovnjaki za posameznega področja (na primer pravniki, ekonomisti in podobno), čeprav velikokrat sodelujejo kar s strokovnjaki v podjetju. V tem primeru imajo lahko takšni zaposleni strokovnjaki plačano odsotnost, da lahko ustrezno pripravijo potreben strokovni nasvet oziroma poročilo.

V zvezi s tem velja morda mimogrede omeniti, da imajo po zakonu pravico do 3 dni izobraževanja letno tudi vsi zaposleni, in sicer s področja varnosti in zdravja pri delu, računalništva in podobnih področij, kar je prav tako predmet dvostranskih dogovorov znotraj posameznih podjetij.

Participacija v kapitalsko povezanih družbah

Sodelovanje zaposlenih na ravni **skupine kapitalsko povezanih družb** se je z Zakonom o sodelovanju v podjetjih iz leta 2007 okrepilo. V podjetjih z več kot 20 zaposlenimi, ki so povezana v skupino, je zaposlenim omogočeno, da imenujejo svojega predstavnika, s tem, da mora biti najmanj en predstavnik iz vsake skupine zaposlenih v podjetjih (na primer zaposleni v proizvodnji, administraciji in podobno). Na ravni skupine je sodelovanje zaposlenih **omejeno zgolj na pravico do obveščenosti** o finančnem položaju skupine, razvojnih načrtih, spremembah pri zaposlovanju in potrebi po določenih veščinah, načrtih za širitev, o zmanjšanju ali zaprtju katerega koli dela skupine, spremembah pri izdelkih ali ponujenih storitvah ter o drugih spremembah, ki bi lahko vplivale na položaj zaposlenih. Delavski predstavniki in delodajalec lahko s posebnim dogovorom **razširijo tako vsebine kot način sodelovanja**

na ravni skupine. V vsakem primeru velja, da morajo biti informacije, ki jih zagotavlja delodajalec, takšne, da bodo omogočile skupna posvetovanja na ravni posameznega podjetja.

Sodelovanje zaposlenih v organih upravljanja

V podjetjih, ki imajo 150 ali več zaposlenih, imajo zaposleni po zakonu pravico do svojega predstavništva v organih družbe (UO/NS), in sicer **obvezno najmanj do enega predstavnika**. Kako bo to potekalo v praksi, zakon ne določa, ampak to prepušča dogovoru med delavskimi predstavniki in delodajalcem. Če do dogovora ne pride, ima delodajalec možnost, da se sam odloči, kako bodo zaposleni sodelovali. Vse bolj pa se v praksi uveljavlja tudi predstavništvo delavcev na **ravni operativnega menedžmenta** (»kolegiji«), kar pomeni vključevanje zaposlenih tudi v sprejemanje tekočih organizacijskih odločitev.

2. Finančna participacija zaposlenih

Področje finančne participacije ureja na Finskem **poseben zakon, ki temelji na načelu prostovoljnosti**. Delodajalec in delavci oziroma njihovi predstavniki se lahko skupaj odločijo in dogovorijo za finančno participacijo delavcev, bodisi v obliki deleža v dobičku bodisi kot delavsko lastništvo.

V praksi se finančna participacija največkrat izvaja prek **posebej oblikovanega sklada** za udeležbo delavcev pri dobičku, ki se financira iz dveh virov. **Prvi vir** je del dobička, ki ga podjetje ustvari v posameznem letu. Temelj za drugi vir pa je **produktivnost oziroma presežek** nad vnaprej postavljenim ciljem produktivnosti. Če torej v podjetju presežejo načrtovano produktivnost, po posebni formuli izračunajo, koliko ta presežek znaša v evrih in jo usmerijo v sklad za udeležbo delavcev pri dobičku. S sredstvi v skladu upravlja delodajalec, ki jih lahko oplemeniti na finančnih trgih, nad njim pa bdi nadzorni organ, sestavljen iz predstavnikov delodajalca in delavcev. Izplačilo dela dobička delavcem **ni podvrženo obdavčenju**, če je izplačan po **obdobju petih let**. Višina posameznega (letnega) izplačila je seveda odvisna od višine sredstev v skladu oziroma od uspešnosti poslovanja podjetja. Običajno na letni ravni znaša približno eno mesečno plačo.

Tudi razvoj **notranjega lastništva zaposlenih** temelji na načelu prostovoljnosti. Uresničuje se pretežno prek »delniških shem« delitve dobička, vendar pa ta oblika delitve dobička ni posebej podprta z davčnimi olajšavami.

Utrinki z nekaterih obiskov na Finskem

Združenje svetov delavcev Slovenije je za letošnjo tradicionalno strokovno ekskurzijo, namenjeno spoznavanju tujih izkušenj na področju socialnega dialoga in delavske participacije, izbralo študijski obisk Finske. Potekala je v dneh 18. do 21. septembra, udeležilo pa se je je 50 udeležencev – članov svetov delavcev iz 20 različnih slovenskih podjetij. Sistem socialnega dialoga in delavske participacije na Finskem je podrobneje predstavljen že v predhodnem članku, tu pa dodajamo le nekaj zanimivejših utrinkov z nekaterih srečanj s finskimi kolegi.

Obisk v sindikalnem izobraževalnem centru Murikka

Izobraževalni center Murikka, ki se nahaja v čudovitem naravnem ambientu ob obali enega od »tisočerih finskih jezer«, nekaj kilometrov od drugega največjega finskega mesta Tampere, je za potrebe izobraževanja svojih članov ustanovil **Sindikat kovinarjev v okviru sindikalne konfederacije SAK**. Vsako leto imajo **okoli 2.500 udeležencev**, predvsem sindikalnih zaupnikov ter predstavnikov za varnost in zdravje pri delu. V centru je zaposlenih **63 strokovnih delavcev in ostalega osebja**. Izobraževalni programi so običajno 5-dnevni, udeleženci pa imajo čas izobraževanja plačan. Med trajanjem izobraževanja so nastanjeni v centru, ki se s svojimi izobraževalnimi, nastanitvenimi in rekreacijskimi objekti razprostira kar na ca. 60 hektarih zemljišča.

Udeležencem strokovne ekskurzije iz Slovenije so v centru podrobneje predstavili celoten sistem delavske participacije pri upravljanju in finančne participacije zapo-



Sindikalni izobraževalni center Murikka zagotavlja izjemne pogoje za izobraževanje in bivanje udeležencev.

slenih na Finskem. Večji del vsebine teh predstavitev je, kot rečeno, povzet že v predhodnem članku. Posebej zanimiva pa je bila med drugim tudi predstavitev konkretnega sistema sodelovanja pri upravljanju **na primeru enega manjših finskih podjetij (63 zaposlenih)**, ki je v grobem naslednji:

1.

Izvoljeni morajo biti **delavski predstavniki iz vseh delov delovnega procesa** (delovnih skupin). Delodajalec je dolžan tem skupinam predstaviti informacije in sodelovati z njimi glede vseh vsebin, ki jih določa zakon. V določenih izjemnih primerih, ko neka skupina ni ustrezno zastopana prek sindikalnih predstavnikov, pa lahko večina delavcev zahteva, da izvolijo svojega predstavnika mimo sindikata. Mandat teh predstavnikov traja dve leti, delovnopravno varstvo pa uživajo še dve leti po izteku mandata.

2.

Na ravni podjetja je oblikovano posebno **mešano telo za sodelovanje**, ki ga sestavljajo:

- 1 predstavnik delodajalca,
- 1 predstavnik kadrovske službe,
- 2 sindikalna predstavnika,

ukvarja pa se z **vsemi problematikami v podjetju, razen s področjem plač.** Ta skupina uresničuje obveščanje, skupno posvetovanje in sodoločanje o vseh zadevah, ki so po finski zakonodaji predmet delavskega soupravljanja.

3.

Posebej pa je v podjetju oblikovana **skupina za kolektivna pogajanja**, ki je sestavljena iz dveh predstavnikov delodajalca in dveh predstavnikov sindikata. Edina naloga te skupine je določitev plač in plačnih razmerij na podlagi splošnih pravil in usmeritev kolektivnih pogodb višjega ranga (splošna, panožna itd.).

Okvirni sistem delavske participacije v podjetju »ABB«

Podjetje »ABB« je **velika finska korporacija**, ki se ukvarja s proizvodnjo motorjev, generatorjev in številnih drugih izdelkov s področja kovinske in elektroindustrije, svoje tovarne ima na številnih lokacijah na Finskem. Obiskali smo eno od tovarn, ki deluje v predmestju glavnega mesta Helsinki in ima samo na tej lokaciji skupno nekaj več kot 1.600 zaposlenih. Njihov (zgolj shematsko predstavljeni) sistem »soupravljanja« je naslednji:

1.

Na ravni posameznih oddelkov oziroma obratov znotraj tovarne imajo **po 5 izvoljenih sindikalnih predstavnikov**, ki izvolijo tudi svojega vodjo. Ti sindikalni zaupniki in vodstva obratov se zaradi uresničevanja zakonsko določenih in s kolektivnimi pogodbami dogovorjenih »soupravljalskih« pristojnosti zaposlenih na tej ravni **redno sestajajo najmanj enkrat na dva meseca**, po potrebi pa tudi večkrat.

2.

Na ravni tovarne kot celote je »usklajevalno telo«, oblikovano za iste namene, sestavljeno iz **treh sindikalnih predstavnikov (**izvoljeni so s strani vseh sindikalnih predstavnikov v obratih) **in dveh predstavnikov vodstva.** Predstavnika vodstva sta direktor tovarne in kadrovski direktor. Glede njihovega rednega sestajanja velja isto kot zgoraj.

3.

Na najvišji ravni organiziranosti, ki vključuje tudi tovarne istega podjetja z drugih lokacij na Finskem, se prav tako oblikuje **usklajevalno telo po principu 3 + 2**. Poleg tega pa se na tej ravni štirikrat letno organizira **t. i. diskusijski forum**, katerega sestavljajo vsi višji menedžerji in vsi delavski predstavniki v podjetju, šteje pa približno 30 ljudi. Forum razpravlja o vseh najpomembnejših vprašanjih delovanja in razvoja podjetja ter sprejema ustrezne (neobvezujoče) usmeritve in priporočila za vodenje poslovanja podjetja.

4.

Sistem **reševanja t. i. individualnih sporov**, ki zadevajo delavce kot posameznike in njihove najrazličnejše človeške in delovnopravne probleme, je urejen hierarhično, in sicer:

- zaposleni se s problemom najprej obrne na svojega vodjo;
- če problema na tej relaciji ni mogoče rešiti, se lahko zaposleni obrne na svojega sindikalnega predstavnika;
- če tudi ta ne uspe problema rešiti s pristojnim vodjem, se reševanje prenese na vodjo sindikalnih predstavnikov, ki ima glede tega možnost dostopa do glavnega direktorja, tako da se tudi povsem individualni problemi posameznih delavcev v končni posledici rešujejo na najvišjem nivoju poslovodstva.

Statistika podjetja ABB na Finskem kaže, da ob takšnem sistemu reševanja individualnih sporov **le 0,01 % spornih primerov konča na sodišču**.

dr. Mato Gostiša



Pogovor in izmenjava izkušenj v podjetju ABB je potekal v zelo sproščenem vzdušju.



Piše:
Brane Gruban

Razvoj participativne organizacijske kulture:

(Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev?

V zadnjem času je znova vsepovsod po svetu zaslediti izjemen interes različnih organizacij za merjenje, analiziranje in posledično upravljanje organizacijske kulture! Po spoznanjih poslovnih znanosti ima namreč bistven vpliv na uspešnost pri uresničevanju zastavljenih poslovnih strategij podjetij. V prizadevanjih za želene spremembe organizacijske kulture znotraj posameznih podjetij pa imajo brez dvoma izjemno pomembno vlogo in poslanstvo tudi sveti delavcev kot predstavništva zaposlenih.

Čeprav fenomen organizacijske kulture še zdaleč ni več novost in je razcvet doživel v 80-letih prejšnjega stoletja z znamenito knjigo Petersa in Watermana »V iskanju odličnosti«, pa je vnovično zanimanje zdaj motivirano predvsem s spoznanji o neuspehu številnih poslovnih strategij. Kar dve tretjini, po mnenju nekaterih pa celo 90 % poslovnih strategij se namreč nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene! Razlog za to ne leži zgolj v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v dejstvu, da je prav **participativna organizacijska kultura** (skupna stališča in mnenja vseh zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija s poslanstvom itd.), tista, ki lahko odločilno **prispeva** ali pa **zavira uresničitev strategij**, realizacijo vizij in filozofij ter poslanstev!

Tisto, kar pa je zdaj evidentna novost, je, da kulture tako kot nekoč ni več mogoče uvrščati med fluidne in abstraktne poslovne koncepte, saj je zdaj na voljo končno tudi metodologija, ki organizacijsko kulturo umešča med **vedenjsko normirane** pojave! Skratka, raziskave potrjujejo in dokazujejo, da je kulturo mogoče meriti, analizirati in **upravljat**i, zagotovo pa ni več zgolj nekakšno drugo ime za organizacijsko klimo! Če k vsemu temu prištejemo tudi v zadnjem času večno **iskanje svetega grala kadrovske funkcije**, **zavzetosti zaposlenih**, je razlog za goreče vnovično preučevanje organizacijske kulture povsem na dlani, kajti zavzetost je zgolj **posledica**, **rezultat organizacijske kulture**! Skratka, uresničevanja poslovnih strategij in upravljanja z zavzetostjo ali delovno uspešnostjo zaposlenih, ni mogoče več pričakovati, brez predhodnega skrbnega preučevanja in posledičnega upravljanja organizacijske kulture! Na nedavnem posvetu predsednikov in članov svetov delavcev na Bledu, je predstavljena vrhunska metodologija upravljanja organizacijske kulture, ki je, nekoliko poenostavljena, uporabna tudi za svete delavcev, ki lahko postanejo osrednji pobudnik prepotrebnih sprememb na tem, do zdaj zelo zapostavljenem delu sodobnih poslovnih modelov in strategij!

Organizacijska kultura je predpogoj zavzetosti in uspešnosti zaposlenih

Navkljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki pa vse skupaj zgolj skrivajo pravo krizo, krizo vodenja in krizo ravnanj z zaposlenimi!), vse številnejši krog zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo zgolj varnost njihove zaposlitve! Zato ne čudi ogromna pozornost, ki jo je recimo deležen koncept ***»zavzetosti«*** zaposlenih, nekakšen »sveti gral« kadrovske profesije zadnjih nekaj let! Študija za študijo največjih svetovnih raziskovalnih inštitucij in navsezadnje tudi raziskave iz slovenskih logov, namreč nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo organizacij**! Vsepovsod je torej opaziti številna preučevanja zavzetosti na ravni mikro organizacijskih enot z uporabo različnih metodologij in vprašalnikov. Ti zdaj poskušajo detektirati, zakaj podjetja delujejo tako, kot delujejo in kako lahko zagotovijo prepotrebne spremembe za izboljšanje rezultatov, saj so podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih naravnost **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi *(»upravljanja človeških virov«)* nesporno povsem odpovedali!

Nihče več ne izpodbija pomembnosti koncepta zavzetosti v sklopu sodobnega modela ravnanja z zaposlenimi ali socialnega ustroja današnjih organizacij, vendar si pri vsem tem optimizacije delovne in poslovne uspešnosti danes že več ni mogoče predstavljati brez globljega ***razumevanja participativne organizacijske kulture***! Narava razmerja med zavzetostjo in uspešnostjo posameznikov in organizacij je namreč zelo zapletena, kompleksna! Za-

vzetost lahko potencialno pelje k uspešnosti, vendar velja tudi obratno: uspešnost lahko vodi k zavzetosti, zlasti, kadar za to poskrbijo sistemi nagrajevanja, kar pa si danes ne more več privoščiti praktično nihče! Vse bolj se torej izrisuje, da obstaja še **tretji dejavnik**, ki je podlaga tako zavzetosti kot uspešnosti! To pa je **organizacijska kultura**! In da, ukvarjati se bo torej treba veliko več z vzroki za težave, ne več samo s... posledicami! Vzroki za težave pa so v veliki meri prav v organizacijski kulturi, kjer dominirajo namesto konstruktivnih, pozitivnih vedenj (npr. »rezultatne usmerjenosti« in »humanističnega sloga odnosov«), pasivno in agresivno obrambna vedenja, kakršno sta recimo »izogibanje« in »nasprotovanje«!

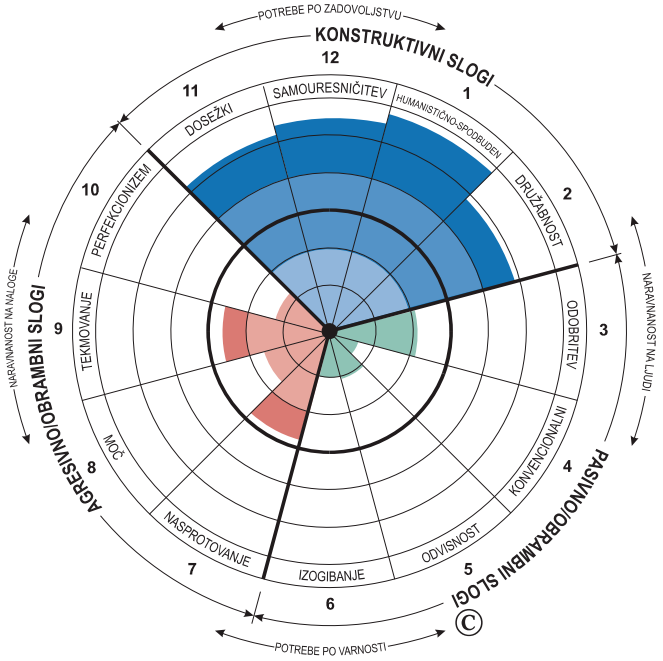
Razlikovanje med organizacijsko klimo in kulturo

Je organizacijska kultura zgolj drugo ime za organizacijsko klimo? Ne, nikakor ne, gre za **dva različna koncepta**, čeprav imata seveda tudi številne skupne elemente! Za organizacijsko kulturo velja, da gre pri tem za *»skupen način razmišljanja, vedenj in verovanj«*, kot jih izkazujejo člani organizacije! Koristno pri preučevanju in upravljanju kulture je razumeti, da gre v resnici za niz temeljnih predpostavk, skupnih vrednot in prepričanj, ki definirajo, kako se člani določene organizacije vedejo med seboj in do svojega dela! Skupno vsem različnim interpretacijam in definicijam organizacijske kulture pa je troje: **(1)** kultura je nekaj, kar je **skupno vsem** članom organizacije, **(2)** gre za **vrednote** *(o tem, kaj je ljudem pomembno)* in **prepričanja** *(o tem, kako se stvari pri nas dogajajo)* in **(3)** kultura obsega **norme** in **pričakovanja**, ki vplivajo na to, kako posamezniki v organizaciji **razmišljajo** in se **vedejo**!

Organizacijska kultura zdaj kot normativni vedenjski fenomen?

Vse več študij v zadnjem času ne obravnava več organizacijske kulture kot nekakšen abstrakten in fluiden fenomen, ki sicer nesporno in dokazano vpliva na sposobnost organizacij uresničevati svoje strategije, vizije in poslanstva, ampak kot **normativni vedenjski fenomen**, ki se ga da meriti, analizirati in upravljati! Za primer si oglejmo vrhunsko metodologijo Human Synergistics International, ki smo jo predstavili tudi na nedavnem posvetu na Bledu, 18. 10. 2013. Njihov statistično validiran vprašalnik *OCI (Organizational Culture Inventory)* se ukvarja s tem, kaj se pričakuje od zaposlenih v neki organizaciji, da bi posledično smeli pričakovati njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Prav konstruktivni atributi organizacijske kulture, definirani v obliki vedenjskih normativov, so namreč tisti, ki zagotavljajo uspeh! Pri HSI so šli še dlje in razvili dodatni spremljajoči vprašalnik k vprašalniku o organizacijski kulturi. *OEI (Organizational Efectivenesss Inventory)* vprašalnik omogoča **merjenje vpliva kulture** na različne **poslovne izide** in identificira **vzvode**, ki oblikujejo in utrjujejo organizacijsko kulturo! To pa je tisto, čemur »najraje« prisluhnejo poslovodstva in uprave!

Študije pri tem navajajo vpliv **treh različnih zvrsti organizacijskih kultur** in njihov vpliv na izide, kot so: motivacija in zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo z delom, pripravljenost ostati v organizaciji, medsebojno sodelovanje in timsko delo, kakovost dela na ravni oddelkov in celotnega podjetja. Te tri zvrsti kultur označujejo naslednji slogi vedenj:



CIRCUMPLEX Copyright 2011 Human Synergistcs, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 1: *Značilni slogi vedenj, ki normativno opredeljujejo organizacijsko kulturo so prikazani na krožnem ali t. i. cirkumpleks diagramu.*

*Zaposleni, za katere se je izkazalo, da so še posebej uspešni in učinkoviti, so dosegali visoke rezultate v **konstruktivnih vedenjskih** slogih, označenih z modro barvo, relativno nizke pa v **pasivno/obrambnih** in **agresivno/obrambnih** slogih, označenih z rdečo in zeleno barvo!*

Rezultati treh tipov vedenj oz. slogov organizacijske kulture so vizualno zelo učinkovito prikazani na t. i. **cirkumpleksu**, ali krožnem urnem diagramu, ki lahko pregledno **grafično ponazori** tako idealno *(želeno, pričakovano)* in trenutno *(dejansko, sedanjo)* organizacijsko kulturo za vsakega izmed **dvanajstih značilnih slogov vedenj**:

- **Konstruktivna kultura in slogi vedenj (označeni z modro barvo)** spodbujajo medsebojno sodelovanje in pristop zaposlenih delovnim nalogam na način, da se uresničijo potrebe posameznikov na višji ravni hierarhije potreb. Zato vključujejo vedenja, kot so: doseganje rezultatov, samouresničevanje, humanistično spodbudna vedenja, družabnost. Ti slogi odražajo razmišljanja in vedenja, usmerjena na lasten **razvoj** in prispevajo k nivoju osebnega zadovoljstva, sposobnosti razvijati zdrave medosebne odnose, k uspešnemu sodelovanju z drugimi in učinkovitemu opravljanju nalog ter doseganju ciljev. Učinki tovrstnih vedenj so **praviloma pozitivni**!
- **Pasivno/obrambna kultura in vedenja (označeni z zeleno barvo)** nakazujejo okolja, kjer zaposleni verjamejo, da morajo v odnosih z drugimi delovati samozaščitniško brez ogrožanja lastne varnosti. Zato takšna vedenja vključujejo: iskanje odobritev za posameznikove odločitve, konvencionalna vedenja, odvisnost in izogibanje. Takšni slogi odražajo razmišljanja in vedenja zaposlenih, osredotočena torej na lastno **varnost,** in razvijajo predvsem

zadovoljevanje potrebe za osnovno varnost skozi interakcijo z drugimi ljudmi. Učinki tovrstnih vedenj na rezultate so **praviloma negativni**!

- **Agresivno/obrambna kultura in vedenja (označeni z rdečo barvo)** so tista vedenja, kjer se od zaposlenih pričakuje ali implicitno zahteva, da do nalog pristopajo odločno in s tem zaščitijo svoj status in varnost. Vključujejo: nasprotovanje, moč, tekmovanje in perfekcionizem. Takšni slogi odražajo razmišljanja in vedenja, osredotočena na **osebno promocijo**, ohranjevanje statusa in položaja ter zadovoljevanje varnostnih potreb skozi aktivnosti, usmerjene predvsem na izpolnjevanje nalog. Učinki tovrstnih vedenj so **največkrat nevtralni**, postanejo pa problematični le takrat, ko jih je prisotnih preveč (npr. precej nad 50 percentilom)!

Dolgoletno raziskovanje, podkrepljeno z oprijemljivimi statističnimi analizami, je pokazalo močno in izrazito **pozitivno korelacijo** med konstruktivnimi slogi vedenj oz. **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izidi**, medtem ko je v primeru agresivno/obrambnih in pasivno/obrambnih slogov vedenj ta korelacija mešana, **negativna** ali pa celo sploh **ne obstaja**! Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture torej in osredotočanjem zgolj na fenomen zavzetosti zaposlenih, zamujamo dragocene priložnosti razkrivanja **pomembnih vzvodov zavzetosti**, istočasno pa tudi doseganje »oprijemljivih« poslovnih izidov, ki jih včasih zmotno vežemo zgolj na zavzetost zaposlenih!

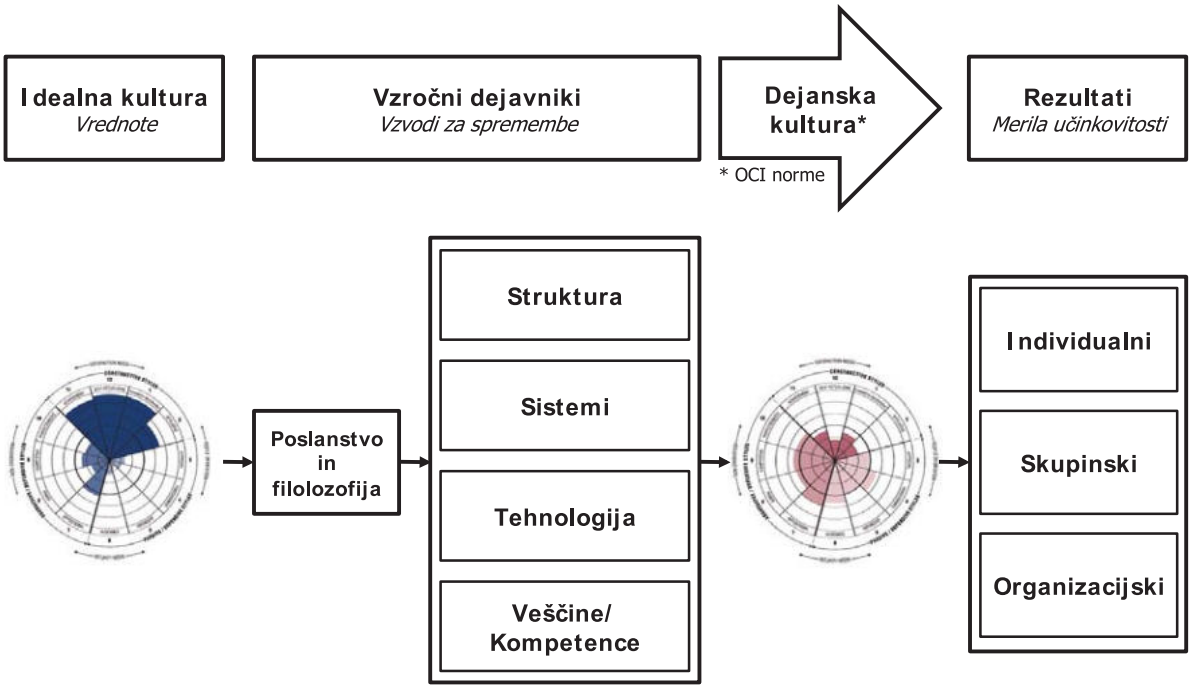
Kako sploh deluje organizacijska kultura in kako jo spremeniti?

Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je ***prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije***, z namenom spodbujanja procesa sprememb: od kulture, osredotočene na »funkcionalno ali tehnično« odličnost, do kulture osredotočenosti na deležnike (kupce, odjemalce, stranke, komitente ipd.) in kulture odnosov med samimi zaposlenimi!

Uvodoma smo že navedli, da obstaja jasno opredeljena povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo ter učinkovitostjo organizacij! Organizacijska kultura je namreč **osrednje vodilo vedenj,** povezanih z učinkovitostjo na vseh organizacijskih nivojih. To kulturo pa zdaj končno lahko **merimo**, jo lahko **opišemo** in jo lahko tudi… **spremenimo**! Skratka, študije zagotavljajo, da se kulturo **da spremeniti,** kar je še do nedavnega veljalo za nepredstavljivo! Kritično pri tem je torej čimprej identificirati ključne vzvode sprememb! Dejavniki, ki vplivajo na kulturo, obsegajo: ***poslanstvo in filozofijo*** (artikulacijo poslanstva in osredotočenosti na kupce), ***strukture*** (vpliv, opolnomočenje in vključevanje), ***sisteme*** (selekcijo in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj, ***spoštovanje posameznika***, ***ocenjevanje delovne uspešnosti*** in ***nagrajevanje*** ter ***postavljanje ciljev***) in veščine oz. ***kompetence*** ter kakovost (komuniciranja, vodenja, izvor in distribucija moči). Le ti potem postanejo pravi **vzvodi za spremembe** v fazi načrtovanja razvojnih aktivnosti in sprememb.

Rezultati organizacijske kulture se merijo na treh nivojih: na nivoju **posameznika** (jasnost vloge, motivacija, zadovoljstvo, namen ostati v organizaciji, konfliktnost vlog, negotovost zaposlitve in stres na delovnem mestu), na nivoju **skupine** (timsko delo v okviru oddelka, koordinacija med različnimi organizacijskimi enotami in kakovost dela na nivoju oddelka ali enote) in na nivoju celotne **organizacije** (kakovost dela na nivoju organizacije in sposobnost prilagajanja zahtevam trga).

Takšen pristop analiziranju organizacijske kulture v povezavi s poslovnimi rezultati in izidi ponuja celostno sliko razmerij med **želenimi vrednostmi** (idealno kulturo) in trenutnim, **dejanskim stanjem** organizacijske kulture ter sočasno odkriva tiste **vzročne dejavnike**, ki vplivajo na odnose in rezultate, povezane s kulturo organizacije. Informacije te vrste pa so ključnega pomena za vsako organizacijo, ki razmišlja o spremembah v strategiji poslovanja, želi imeti vpogled v vpliv različnih razvojnih pobud v organizaciji ali enostavno stremi k poslovni odličnosti!



Vir: Human Synergistics International, OCI/OEI

Slika 2: *Kako deluje organizacijska kultura (primer metodologije Human Synergistics International)*

Ključna značilnost je t. i. **analiza vrzeli** (angl. *Gap Analysis*), ki lahko tudi primerjalno opredeljuje dejavnike pod ali nad povprečjem v obstoječi mednarodni bazi podatkov, hkrati pa jasno izdvaja tiste dejavnike, ki morajo postati predmet sprememb!

Metodološkemu parametru, ki meri *pričakovana vedenja zaposlenih* v organizaciji, pravimo **idealna ali želena kultura**; tistemu, ki meri, kako se stvari v naši organizaciji *dejansko odvijajo* pa **trenutna ali dejanska kultura**.

Zaključek tovrstnega analiziranja tako omogoča zelo obsežno in kakovostno ter predvsem uporabno poročilo o:

- želeni (**idealni, pričakovani**) kulturi
- **vzročnih** dejavnikih in **vzvodih** za spremembe
- **dejanski trenutni** organizacijski kulturi
- rezultatih (**izidih**) kulture

Kakšna sta vloga in poslanstvo svetov delavcev?

Na nedavnem posvetu predsednikov in članov svetov delavcev, 18. oktobra 2013 na Bledu, je bilo opaziti velik interes udeležencev za nadgradnjo in operacionalizacijo fenomena organizacijske kulture v slovenskih organizacijah in podjetjih. Opozorili smo na dejstvo, da je razvoj participativne organizacijske kulture preresna zadeva, da bi jo smeli prepustiti zgolj poslovodstvom in strokovnim službam. Prav vsi zaposleni imamo vlogo pri tem, vendar pa ne bi smeli ponavljati recimo tragične neumnosti z družbeno lastnino, ki je bila prav tako »last vseh«, a se za njo nihče ni res čutil odgovornega in zadolženega! Zato smo na posvetu predstavili tudi zaključke, kako naj bi se organizacijska kultura zrcalila v programih dela svetov delavcev, postala ena pomembnejših prioritet dela in nekakšno poslanstvo sveta delavcev, ki bi naj bil tako katalizator in pobudnik sprememb na tem področju, a sočasno tudi soizvajalec programov aktivnosti, saj je v predstavljenemu modelu upravljanja organizacijske kulture bilo moč opaziti kar nekaj postavk, ki so temeljna prvina delavskega soupravljanja in participacije (vpliv zaposlenih, distribucija vpliva, opolnomočenje, vključenost zaposlenih pri odločitvah, ki jih zadevajo itd.). Zaključke smo strnili v nekaj točk:

1. Opredelitev organizacijske kulture v programu aktivnosti SD

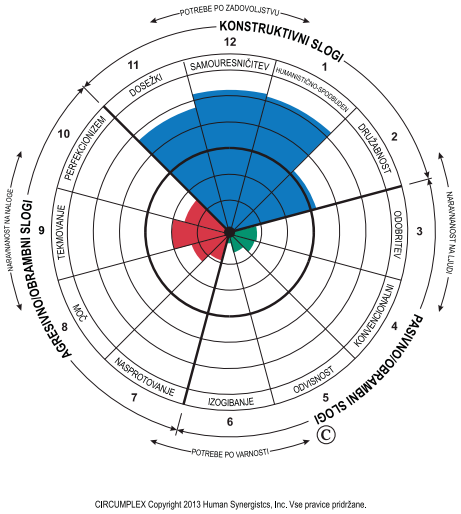
- izgrajevanje participativne organizacijske kulture v programu SD je potrebno uvrstiti v področje proaktivnega delovanja SD, torej med t. i. *načrtovane naloge;*
- podrobneje je potrebno opredeliti naloge in aktivnosti SD: usposobitev članov, izdelava preliminarne analize organizacijske kulture in priprava ustreznih pobud poslovodstvu, definiranje vloge in nalog SD kot »sprožilca sprememb« in tekoče vključevanje v izvajanje ukrepov za spremembo organizacijske kulture;
- opredeliti moramo roke, časovnico in nosilce načrtovanih aktivnosti SD na področju organizacijske kulture.

2. Ključne naloge SD pri spreminjanju organizacijske kulture (precizirati jih v programu dela!)

- osrednja naloga je preliminarna analiza **idealne** oz. želene in **dejanske** oz. trenutne organizacijske kulture s pomočjo poenostavljene metodologije HSI, prilagojene za uporabo v praksi svetov delavcev;
- analizirati je potrebno vrzeli med idealno in dejansko organiz za celovito analizo organizacijske kulture ter zlasti za sistemsko presojo **vzvodov sprememb** in **vpliva kulture na poslovno učinkovitost;**
- sprožiti pobude za pripravo akcijskega načrta sprememb in vzpostavitev sistema rednega letnega poročanja o stanju na področju organizacijske kulture;
- spremljati izvajanje akcijskih ukrepov in tekoče se odzivati.

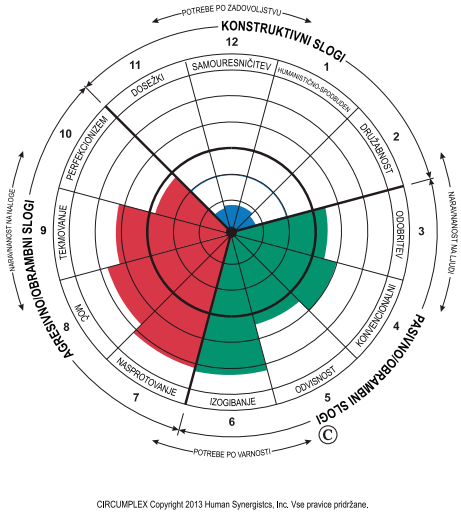
3. SD kot »sprožilec sprememb« (možne posamične pobude za želene spremembe)

- usposabljanje, izobraževanje in zlasti coaching vodij
- kodeksi vodenja in ravnanja z zaposlenimi (standardi dela z ljudmi)
- testiranja vplivnosti, kompetentnosti in uspešnosti vodij
- modeli nagrajevanja in motiviranja (vezati nagrade vodjem na rezultate in vedenja oz. kompetence ter skladnost vrednotam). Sistemsko integrirati vse štiri faze upravljanja delovne uspešnosti
- tematske delavnice s tehniko AI pozitivnega poizvedovanja
- afirmacija pozitivnega premišljevanja
- akcijski programi spreminjanja in upravljanja organizacijske kulture. Sodelovanje SD v strateški projektni skupini za OK
- artikulacija in promocija ter uveljavitev temeljnih organizacijskih vrednot



CIRCUMPLEX Copyright 2013 Human Synergistcs, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 3: *Ocena idealne kulture članov Združenja svetov delavcev Slovenije*



CIRCUMPLEX Copyright 2013 Human Synergistcs, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 4: *Ocena trenutne dejanske kulture Združenja svetov delavcev Slovenije*

- uporaba sodobnih komunikacijskih strategij
- uveljavitev modela poslovne odličnosti EFQM in ustreznih ISO standardov ter npr. standarda Vlagatelji v ljudi
- letna poročila o izpolnjevanju standardov vodenja in ravnanja z zaposlenimi ter uveljavitvi vrednot organizacije in normativov organizacijske kulture

Namesto zaključka

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi torej še zdaleč ni končano! Ideja, da bi že nekaj kapljic iz keliha, imenovanega zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo številnih trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahkomiselna, vsekakor pa je to zgolj… sveta preproščina! Prava pot je težja, počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj terja skrbno preučevanje fenomena organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivna vedenja zaposlenih**, ki omogočajo pravo zvrst zavzetosti in optimirajo delovno in poslovno uspešnost! Dobra novica pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija. Vse, kar je zdaj potrebno, je le... uporabiti jo!

Preliminarna analiza, s katero smo primerjali stanje idealne (želene) organizacijske kulture med udeleženci posveta in njihovo oceno dejanskega stanja (trenutna organizacijska kultura) v njihovih podjetij (sl. 3 in 4), je pokazala **naravnost dramatično vrzel med želenim in dejanskim stanjem**! Vsak udeleženec posveta je domov odnesel individualno miniaturno analizo vrzeli med idealno organizacijsko kulturo, nujno za uresničevanje poslovnih ciljev, in dejansko kulturo, ki po njegovi oceni prevladuje v njegovem delovnem okolju. Razlike niso bile le očitne, bile so naravnost porazne! Bomo ohranili status quo, ali pa ukrepali? Izbira je tudi... naša.



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Metode pravne razlage skozi prizmo učinkovite uporabe ZSDU

Uporaba ZSDU v praksi sproža številne dileme in vprašanja, kar preprečuje učinkovito uresničevanje načel delavskega soupravljanja v vsakodnevni praksi. Ta prispevek je poskus prikaza nekaterih temeljnih metod pravne razlage skozi prizmo praktične uporabe določb ZSDU. Namenjen je predvsem predstavnikom svetov delavcev pri utemeljevanju svojih pristojnosti in pravic, pa tudi vsem ostalim, ki jih ta tematika zanima. Osnovni koncepti razlage in uporabe prava so v tem prispevku namerno poenostavljeni; primeri, izbrani za ponazoritev povedanega, pa dejansko sprožajo številne strokovne dileme in povzročajo nemalo preglavic v praksi.

Uvod

Pravniki pogosto pravimo, da ni uporabljanja prava brez razlaganja; do ustrezne pravne norme lahko pridemo le z razlago. Vsak zakon, še tako določen, je namreč do neke mere pomensko odprt: novi in novi življenjski primeri terjajo nove in nove izpeljave, ki imajo nove in nove pomenske odtenke. Toliko bolj to velja za tiste zakone, ki so tako nedorečeni, pomensko odprti ali pa nomotehnično "ponesrečeni", da naslovljenci niso čisto prepričani, **kaj zakon od njih želi, katere pravice jim podeljuje, kakšno »sporočilo« jim prinaša**. Uporabe takih zakonov pravzaprav ni brez ustreznega razlaganja. Eden takšnih zakonov je tudi ZSDU.

Ker je temeljno orodje pravnikov jezik, predvsem pisana beseda, gre pri razlagi zakonov in drugih pravnih aktov za razlago jezikovnih znakov. Z razlago spoznamo pomen, vsebino pravnega akta, njegov smisel in namen. Gre za **iskanje pravega pomena pravnega pravila**, ki ga je nekdo oblikoval že pred razlagalcem. Metode razlage so torej pot, ki jo moramo prehoditi, da pridemo do razumevanja pravne norme, do »odkritja« njenega sporočila. Pravimo jim tudi **interpretacijska pravila**.

Poznamo različne metode razlage; prav tako lahko pravne akte razlagajo različne osebe (subjekti razlage). Kadar pravni akt razlaga tisti, ki ga je tudi oblikoval, govorimo o **avtentični razlagi**. V praksi se namreč rado zgodi, da uporaba nekega pravnega akta v praksi privede do različnih, lahko tudi nasprotujočih si razlag. V takih primerih je oblikovalec pravnega akta pravzaprav prisiljen tak pravni akt naknadno tolmačiti in na ta način preprečiti tovrstna razhajanja. Avtentična razlaga je obvezna v tem smislu, da je pravni akt treba razumeti in interpretirati tako, kot jo poda tisti, ki je ta pravni akt tudi oblikoval. Poleg avtentične razlage pa oblikovalec pravnega akta na njegovo interpretacijo vpliva tudi prek **obveznih interpretacijskih pravil**, kamor

spadajo pravne definicije in pa pravna načela. S **pravnimi definicijami** oblikovalec pravnega akta pomensko opredeli jezikovne znake, ki jih je v pravnem aktu uporabil in za katere meni, da so pomembni in da utegnejo biti pomensko nejasni oziroma odprti. Tako npr. ZSDU v 1.a členu opredeljuje temeljne izraze, ki jih v zakonu uporablja, kot so npr. »organ upravljanja«, »organ vodenja in nadzora«, »kapitalsko povezane družbe« itd. Med obvezna interpretacijska pravila spadajo tudi **pravna načela,** tako tista, ki so izrecno oblikovana v nekem splošnem pravnem aktu (zakonu), kot tudi splošna pravna načela, kot npr. načelo enakosti pred zakonom, načelo zakonitosti, prepoved zlorabe pravice ipd. V njih naj bi razlagalec našel ustrezno vodilo (vrednostno merilo) za razumevanje in interpretacijo posameznih določb nekega splošnega pravnega akta. Problem pa je v tem, da zaradi svoje abstraktnosti že načela sama terjajo svojevrsten razlagalni napor. Skozi znanstvena in strokovna dela pravnih strokovnjakov pa nastaja **teoretična razlaga**, ki je **neobvezna**. Njen vpliv je odvisen predvsem od tega, koliko lahko takšna razlaga ustvarjalno prispeva k reševanju posameznih konkretnih primerov oz. razlagalnih problemov, s katerimi se srečuje praksa. V nadaljevanju podajamo oris nekaterih temeljnih metod razlage (interpretacijskih pravil).

Jezikovna razlaga

Jezikovna razlaga temelji na predpostavki, da je zakon mogoče vselej zapisati dovolj eksaktno in popolno, neprotislovno in jasno. Pravo naj bi bilo možno »**mehanično« uporabljati** in pomen pravne norme nedvoumno izluščiti iz jezikovnih znakov, v katerih je izražena. Vendar je razlagalčeva naloga ostajati v mejah pravnega besedila in v mejah možnosti, ki mu jih to besedilo ponuja.

Vendar pa jezikovna razlaga zadošča samo takrat, ko je zakonodajalec v svojem izražanju **dovolj jasen in popoln**.[1] Realno gledano pa ima zakonodajalčeva vsemogočnost svoje meje. Vsak zakon terja v praksi različne izpeljave, odvisno od vsakokratnih življenjskih okoliščin, ki terjajo nove in nove razlage. Poleg tega noben pravni sistem ni tako popoln, da v njem ne bi odkrili pravnih praznin, ki jih polnimo prav z uporabo metod razlage. Včasih celo prav jezikovna razlaga opozori na nejasnosti in pomanjkljivosti v ubeseditvi pravnega pravila; te nejasnosti se odpravljajo prav s pomočjo interpretacijskih pravil. Kadar z jezikovno razlago ni moč ugotoviti neposredno uporabnega pravnega pravila, se jo dopolni z logično razlago.

Logična razlaga

Pri logični razlagi gre za **uporabo zakonov logike**, ki jih apliciramo na pomen, ki smo ga dobili z jezikovno razlago pravne norme. Pravzaprav je jezikovna razlaga le prva stopnja, ki določa možni besedni pomen pravnega pravila, razlagalčeva naloga pa je, da jezikovno razlago preveri ali dopolni še z drugimi metodami. Te naj jezikovno razlago potrdijo, ali pa utemeljijo tistega izmed več možnih pomenov, ki naj bi predstavljal **pravi pomen** pravne norme. Poenostavljeno povedano gre za uporabo logičnega mišljenja v razlagalnem procesu. Pomen zakona namreč mora biti neka logična enota, po drugi strani pa se je z logičnim sklepanjem mogoče dokopati tudi do pomenov, ki jih zakonsko besedilo na prvi pogled ne vsebuje. Kadar je zakonsko besedilo oblikovano v nasprotju s pravili logike, pa mora razlagalec s pomočjo logičnih argumentov takšne vsebine **izločiti kot nesmiselne, protislovne** in jih s tem odpraviti in preseči. Tu so zlasti pomembni zakoni logičnega mišljenja, kot npr. zakon protislovja, zakon istovetnosti ipd. Izhajajoč iz zakonov logike je teorija izoblikovala nekatera interpretacijska pravila, ki odpravljajo nejasnosti, dvoumnosti in nepopolnosti, do katerih pride pri jezikovnem razčlenjevanju pravne norme. Spodaj podajamo najpomembnejša.

a) Pravilo sklepanja po nasprotnem razlogovanju[2]

Po tem pravilu se pravna norma nanaša samo na primere, ki so z njo izrecno zajeti. Nasprotno temu (a contrario) se ta pravna norma ne uporablja za druge primere. Določena pravna posledica torej velja samo za tisti konkretni življenjski primer, ki ustreza abstraktno določenim predpostavkam. Kadar te predpostavke niso izpolnjene, sklepamo, da za takšen primer pravna posledica ne velja (ne pride v poštev). Ta argument uporabimo npr., kadar sta si zakonsko urejeni primer in zakonsko neurejeni primer bistveno različna. **Argument a contrario** lepo ponazarja lat. rek *singularia non sunt extendenda,* ki pravi, da se posebna določila ne smejo razširjati (na podobne primere).

Primer uporabe argumenta a contrario *(razveljavitev volitev): ZSDU v 53. členu določa, da se razveljavitev volitev članov sveta delavcev lahko zahteva v primeru bistvenih kršitev postopka volitev, ki so vplivale ali bi lahko vplivale na zakonitost in pravilnost volitev. A contrario: kadar gre za kršitev, ki ni ali ne more bistveno vplivati na zakonitost in pravilnost volitev, ni moč zahtevati razveljavitve volitev.*[3] [4]

b) Pravilo sklepanja po podobnosti[5]

Pri tem interpretacijskem pravilu uporabimo nasproten miselni postopek od pravkar navedenega (nasprotni razlog). Pravilo sklepanja po podobnosti imenujemo tudi **analogija**. Gre za to, da normativni pomen zakonske določbe razširimo še na primere in subjekte, ki so to pravno določbo niso zajeti, vendar so podobni (analogni) tistim, ki jih zakonska določba zajema. Z analogijo odpravljamo pomanjkljivosti zakonodajalca v tistih primerih, ko iz obstoječih pravnih določb ni mogoče oblikovati pravnega pravila, pa bi takšno pravilo moralo biti (obstajati).

Poznamo zakonsko in pravno analogijo. Pri **zakonski analogiji** imamo opravka s primerom, ki terja pravno rešitev, a je iz zakonskih določb ni mogoče neposredno ugotoviti, zato uporabimo pravno normo, ki ureja podoben primer. Temeljni problem pri

[1] Primer take jasne, pomensko natančne norme je npr. naslednje besedilo 2. in 3. odstavka 15. člena ZSDU, ki določa način volitev članov sveta delavcev: »Vsak delavec ima en glas. Delavci glasujejo osebno«.

[2] Lat. argumentum a contrario.

[3] Vrhovno sodišče RS je v sodbi opr. št. VIII Ips 275/2006 razsodilo, da so bile volitve sveta delavcev v družbi Lama d.d. Dekani veljavne, in da je bil svet delavcev pravilno izvoljen. Predlog za razveljavitev volitev je bil po mnenju sodišča neutemeljen, saj očitane kršitve niso bistveno vlivale na izid volitev.

[4] Še en primer uporabe argumenta a contrario: zavrnitev soglasja, kadar imajo odločitve delodajalca za posledico povečanje ali zmanjšanje večjega števila delavcev (96. člen ZSDU). ZSDU v 96. členu določa, da lahko svet delavcev zavrne soglasje le, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev ali če razlogi za takšno odločitev niso utemeljeni. a contrario svet delavcev izdaje tega soglasja v drugih primerih ne more zavrniti.

[5] Lat. argumentum a simili ad simile..

tem je seveda v ugotavljanju in dokazovanju podobnosti.[6] Šele če dokaz o podobnosti uspe, je mogoča analogna pravna rešitev. Primer: Neurejeno okoliščino glede obresti pri obveznostih v tujih valutah zapolnimo s predpisi, ki urejajo pogodbeno obrestno mero. Pri **pravni analogiji** pa gre za uporabo splošnih pravnih načel v primerih, ko iz pravni določb ni mogoče izluščiti neposredno uporabne pravne norme in ko tudi poskus zakonske analogije ne da rezultata.

Primer uporabe sklepanja po podobnosti – pravne analogije *(način izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorni svet obvladujoče družbe)**: ZSDU v členih 73 do 79 ureja oblikovanje in pristojnosti sveta delavcev kapitalsko povezanih družb. V členih 78 do 84 ureja sodelovanje delavcev v organih družbe, v okviru tega tudi način izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorni svet družbe. ZSDU pa nikjer izrecno ne ureja načina izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorni svet obvladujoče družbe v primeru kapitalsko povezanih družb. Z uporabo pravne analogije bi bila možna rešitev v praksi ta, da bi se predstavniki delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe imenovali s strani svetov delavcev odvisnih družb.*

c) Pravilo sklepanja od večjega na manjše[7] in od manjšega na večje[8 9]

Gre za logično sklepanje, da pravna posledica neke pravne norme velja tem bolj (a fortiori) v primeru, ki ima še bolj poudarjene lastnosti, ki so pogoj za pravno posledico v prvem primeru.

Pri sklepanju **od večjega na manjše** iz obsežnejšega pojma izvajamo tudi ožji pojem. Pravkar povedano lepo ponazarja latinski pravni rek: Q*ui potest plus, potest minus* (kdor sme več, ta lahko tudi manj).

Ponazoritev na primeru ZSDU: *Po določbi 95. člena ZSDU je svet delavcev pristojen za dajanje predhodnega soglasja h kriterijem za napredovanje delavcev, ki brez tega ne morejo biti sprejeti. Postavlja se vprašanje, ali je pristojen tudi predlagati, da se v družbi sploh uredi ta problematike, če v družbi še ni urejena, oziroma morebitno spremembo doslej veljavnih kriterijev? Z uporabo razlage a fortiori je odgovor pritrdilen. Če je pristojen za »(so)sprejemanje« teh kriterijev, je torej še toliko bolj pristojen tudi za njihovo morebitno predlaganje.*

Za obraten proces gre pri sklepanju **iz manjšega na večje**. V tem primeru pravna posledica še bolj utemeljeno velja za večje; obstajajo še bolj trdi razlogi za njen nastop.

Ponazoritev na primeru ZSDU *(predlog za arbitražo): Po določbi 1. odstavka 66. člena ZSDU lahko svet delavcev zahteva arbitražno reševanje spora, če se v pogajanjih za sklenitev t. i. participacijskega dogovora z delodajalcem ne moreta sporazumeti o višini sredstev za delovanje sveta delavcev. A fortiori (toliko bolj) je svet delavcev upravičen zahtevati arbitražno reševanje spora, če se delodajalec sploh noče začeti pogajati o sklenitvi participacijskega dogovora, ki je – upoštevaje kogentno normo drugega odst. 5. člena ZSDU – sicer »obvezen akt«.*

Idealno je, kadar argumenti delujejo usklajevalno in s tem potrjujejo, da ima pravno besedilo povsem določen in jasen pomen. V praksi pa je mogoče odkriti dva ali celo več namenov pravnega besedila. V primeru kolizije med razlagalnimi argumenti ima posebno težo **argument namena.** Med več jezikovno možnimi rešitvami je treba izbrati tisto, ki najbolj ustreza namenu pravnega pravila. Govorimo o razlagi po namenu oziroma teleološki razlagi.

Teleološka razlaga (funkcionalna razlaga; razlaga po namenu)

Pri teleološki razlagi gre za to, da je iz pravnih določb mogoče razbrati več pravnih pravil, odločitev, katero bomo uporabili, pa opremo na **namen (cilj) pravnega akta**. Postavlja pa se vprašanje, kaj vse sme razlagalec upoštevati pri iskanju namena pravnega pravila in kje so meje takšne razlage. Te naj preprečijo ali vsaj omejijo vnašanje subjektivnih, predvsem pa samovoljnih prvin v proces razlage pravnih aktov. Kot področje (zunanje meje) tega iskanja teoretiki določajo celotno družbeno situacijo, v kateri je pravni akt nastal (družbenoekonomske in družbenopolitične razmere). Pri tem teoretiki opozarjajo, da je tudi pri namenski razlagi uporabljati formalno-logične argumente.

Pri teleološki razlagi pride v poštev **kopica pravnih maksim**, ki so se izoblikovale skozi zgodovinski razvoj prava in pomenijo percepcijo rimskega prava. Navajamo nekaj najbolj značilnih:

- Zakon ne namerava nemogočega (lat. *lex non intendit impossibile*).
- Zakon ne predpisuje nekoristnega (lat. *lex non praecipit inutilia*).
- Zakon ničesar ne napravi (predpiše) brez razloga (lat. *lex nihil frustra facit*).
- Zakon se ne meni za malenkosti (lat. *de minimis non curat lex*).
- Zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku (lat. *lex semper intendit, quod convenit rationi*).

Primer iz ZSDU (osebe, ki nimajo pravice voliti predstavnike v svet delavcev): *ZSDU v 2. odstavku 12. člena določa: "Direktor, delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02) ter prokuristi (v nadaljnjem besedilu: vodilno osebje) nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev." Vprašanje, ki ga lahko rešimo z ustrezno uporabo metod razlage prava, pa je, ali zakon odreka volilno pravico samo članom najožjega poslovodstva ali tudi srednjemu menedžmentu? Pri iskanju odgovora na to vprašanje moramo ugotoviti, kdo vse se skriva pod pojmom "direktor" in pod pojmom "delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi po 72. členu ZDR" (izraz prokurist smatramo kot nesporen). V zvezi s pojmom "direktor", ZSDU v 1.a členu, v katerem definira temeljne izraze, določa, da je treba pod besedo "direktor" razumeti poslovodstvo, kot ga definira zakon, ki ureja gospodarske družbe. ZGD-1 pa o tem pravi tako: "Za poslovodstvo se štejejo organi ali osebe, ki so po tem zakonu ali po aktih družbe pooblaščeni, da vodijo njene posle. Za poslovodstvo se pri družbi z neomejeno odgovornostjo štejejo družbeniki in ob prenosu upravičenja za vodenje tretje osebe, pri komanditni družbi komplementarji in ob prenosu upravičenja za vodenje tretje osebe, pri delniški družbi uprava ali upravni odbor in pri družbi z omejeno odgovornostjo en ali več poslovodij." Delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi po 72. členu ZDR pa so poslovodja in prokuristi.[10] Če združimo 2. odstavek 12. člena ZSDU s 1.a členom ZSDU, 10. členom*

[6] Tega problema nimamo, kadar zakon samo določa analogijo, npr. z odkazilom na »smiselno uporabo«.

[7] Lat. argumentum a maiori ad minus.

[8] Lat. argumentum a minori ad maius.

[9] Skupna oznaka za oba argumenta je lat. argumentum a fortiori.

ZGD-1 in 72. členom ZDR, izraz "direktor" nadomestimo s [poslovodstvo], izraz "delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi…" pa nadomestimo z izrazom [poslovodna oseba ali prokurist]. Končni rezultat je nesmiseln in nelogičen, saj bi se bral: "[poslovodstvo], [poslovodna oseba ali prokurist], ter prokuristi…nimajo pravice voliti…" Gramatikalna razlaga 2. odstavka 12. člena torej ne vodi nikamor, zato jo je treba dopolniti z drugimi metodami razlage. Ker v pravu velja splošno načelo, da zakon ne predpisuje nekoristnega in da zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku, se moramo vprašati po namenski in logični razlagi te določbe. Začnimo s prvo. Če bi bil namen zakonodajalca volilno pravico odreči zgolj članom ožjega poslovodstva, bi v ta namen v 12. členu popolnoma zadostovala le beseda "direktor". Ker pa ZSDU kumulativno našteva poslovodstvo IN delavce s pogodbo o zaposlitvi po 72. členu ZDR, ima očitno namen to prepoved razširiti tudi na druge vodilne delavce, ki imajo v praksi pooblastila za sprejemanje pomembnejših organizacijskih, kadrovskih in drugih odločitev, zaradi česar imajo v svojih pogodbah o zaposlitvi določena tudi nekatera odstopanja od "običajnih" pogodb o zaposlitvi (t. i. individualne pogodbe). To potrjuje tudi dejstvo, da zakon vse tri omenjene skupine oseb poimenuje s skupno besedo "vodilno osebje". Če bi zakonodajalec omenjeno prepoved želel predpisati samo za vrhnji menedžment, bi to lahko zelo enostavno storil tako, da bi v 12. členu ZSDU uporabil samo izraz "direktorji". Prepoved volilne pravice tudi za druge vodilne delavce je obenem logična, saj je bistveni namen tega instituta v tem, da se prepreči morebitni konflikt interesov. Nekdo, ki opravlja vodstveno funkcijo (delo), in v tej vlogi odloča o pravicah in obveznostih delavcev ter sprejema druge pomembnejše poslovne odločitve (to pa nikakor niso samo člani ožjega poslovodstva in prokuristi), že po logiki stvari ne more potem o teh istih (lastnih) odločitvah dajati mnenja, se posvetovati ali soodločati še kot član sveta delavcev.

Omenjeni primer je tudi lepa ponazoritev tega, kako lahko gramatikalna razlaga vodi tudi do takšnih pomenov pravne norme, ki so v nasprotju z zakoni logike. Razlagalec mora v takih primerih pravi pomen pravne norme izluščiti z **aplikacijo različnih drugih metod razlage**. Kadar uporaba različnih metod deluje usklajevalno in potrjuje nek »pravilni« pomen pravne norme, imamo opravka z idealno situacijo. V praksi pa je mogoče, da različne metode dajo različne rezultate. Posebno težo ima v tem primeru teleološka razlaga (prednost je treba dati tistemu pomenu pravne norme, ki ustreza namenu zakonodajalca).

Kaj je bil resnični (pravi) namen zakonodajalca, je vprašanje, ki bi si zaslužilo posebne obravnave. Poleg celovite družbene situacije, ki je vodila zakonodajalca k sprejemu nekega pravila (ali pravnega akta), lahko njegov namen ugotovimo tudi s pomočjo zgodovinske razlage.

Zgodovinska razlaga

Zgodovinska metoda pravo in posamezne pravne pojave **raziskuje razvojno in vzročno**. Pri tej metodi razlage se do pravega pomena pravne norme skušamo dokopati tako, da raziskujemo zgodovino nastajanja pravnega akta, ki je predmet razlaganja. Pri tem so pomembna vsa gradiva in materiali, ki so bili oblikovani v procesu nastajanja takšnega pravnega akta (v pravodajnem procesu), saj je v njih prihajalo do različnih pripomb, dopolnjevanj, spreminjanj besedila ipd. Skrbno razčlenimo torej vse material, ki je nastajal tekom oblikovanja in sprejemanja pravnega akta, ki ga razlagamo. Zgodovinske metode pa ne smemo uporabiti nepovezano z drugimi metodami.

Tudi to metodo razlage lahko lepo **ponazorimo s primerom 12. člena ZSDU** (osebe, ki nimajo pravice voliti predstavnike v svet delavcev). Zgodovinsko gledano je prejšnji ZSDU pasivno volilno pravico nekaterim delavcem odrekal tako, da je prepoved vezal na pojem »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi«. To pa niso le poslovodeče osebe, pač pa sem spada tudi srednji menedžment. Namen spremembe besedila tega člena v ZSDU-B je bil le jasneje in natančneje določiti dotlej povsem neopredeljeni pojem »delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi«, ki je bil v prvotni določbi tega člena, ne pa morda opustiti dotlej veljavno prepoved pasivne volilne pravice za te delavce!

Povezana vprašanja (ZSDU kot lex imperfectae)

ZSDU pa ni problematičen zgolj zaradi svoje nedorečenosti in pomenske odprtosti, kar pušča možnost različnih interpretacij. ZSDU je obenem zakon, ki je v praksi pogosto, vendar nekaznovano, kršen. Temu botruje predvsem dejstvo, da je kar nekaj členov tega zakona lex imperfectae, da ZSDU torej vsebuje **nepopolne pravne norme**, to so norme, za kršitev katerih ni predvidena nobena sankcija. Kar nekaj norm ZSDU, ki so zapisane in mišljene kot kogentne pravne norme (obvezne, kategorične, ne dopuščajo izjem), je namreč takih, da v primeru njihovega nespoštovanja kršiteljev sploh ne zadenejo negativne pravne posledice. Zato si upamo trditi, da ZSDU mestoma bolj spominja na **resolucijo (priporočilo)** kot pa na zakon. Na tem mestu bi izpostavili predvsem naslednje nepopolne pravne norme ZSDU:

- 2. odstavek 62. člena, po katerem mora družba članom sveta delavcev zagotoviti pravico do petih plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah sveta delavcev
- 1. odstavek 63. člena, po katerem imajo člani sveta delavcev 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
- celotna določba 64. člena, ki govori o poklicnih članih sveta delavcev
- 2. in 4. odstavek 65. člena, ki določa, kdaj stroške oseb, ki jih svet delavcev povabi, da sodelujejo na sejah sveta delavcev (osebe iz 61. člena), krije družba
- celotni 69., 70., 71 in 72. člen, ki opredeljujejo pravico do sklica zbora delavcev
- 1. in 2. odstavek 79. člena, ki določajo predstavništvo delavcev v nadzornem svetu družbe

[10] 72. člen prej veljavnega ZDR (Uradni list RS, št. 42/02), se glasi: »Če poslovodna oseba ali prokurist sklepa pogodbo o zaposlitvi, lahko v pogodbi o zaposlitvi stranki ne glede na drugi odstavek 7. člena tega zakona drugače uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja v zvezi s:

– pogoji in omejitvami delovnega razmerja za določen čas,
– delovnim časom,
– zagotavljanjem odmorov in počitkov,
– plačilom za delo,
– disciplinsko odgovornostjo,
– prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.«

- prve štiri alineje 89. člena, ki govori o obveznosti delodajalca po obveščanju sveta delavcev.[11]

Zaključek

Razumevanje zakonov in drugih normativnih pravnih aktov ni zgolj »mehanska operacija«, pač pa zahteva tudi določena znanja s področja pravne teorije, natančneje metod razlage prava. Vsebinsko ustrezni, pravno pravilni in nomotehnično urejeni pravni akti so predpogoj za učinkovitost prava v praksi. Vsebina pravnih aktov mora biti čim bolj pravno nedvoumna. Nejasen, nedorečen ali zelo pomensko odprt pravni akt povzroča vrsto zapletov pri njegovem uporabljanju, obenem pa tudi zmanjšuje pravno varnost in zaupanje v pravo. Omenjene težave lahko nekoliko "presežemo" z uporabo tehnik razlage prava. Najosnovnejše interpretacijske metode smo se v pričujočem prispevku trudili prikazati na karseda razumljiv in plastičen način, prav vse smo ponazorili izključno skozi dileme, ki se porajajo ob uporabi ZSDU v praksi. V izogib različnim in nasprotujočim si interpretacijam zakonskih določb pa bi kazalo ZSDU nomotehnično in vsebinsko prečistiti. Pri tem bi bilo nekaj pozornosti treba nameniti tudi učinkovitosti zakona v praksi, na katero deloma vplivajo tudi kazenske določbe, ki jih v ZSDU mestoma pogrešamo.

[11] Med nepopolne pravne norme ZSDU pa spadajo še:
- 1. odstavek 52. člena, po katerem nihče ne sme ovirati volitev članov sveta delavcev;
- celoten 86. člen o sestajanju delodajalca in sveta delavcev praviloma enkrat mesečno.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:
*Vanda Šega**

Javni zavod RTV Slovenija

Razreševanje problematike mobinga v praksi

S problematiko mobinga smo se v javnem zavodu RTV Slovenija začeli resneje ukvarjati pred dobrimi petimi leti in si v tem času nabrali kar nekaj dragocenih praktičnih izkušenj, ki jih kot »pooblaščenka za preprečevanje mobinga« na kratko predstavljam v nadaljevanju.

Namesto uvoda

Smo varni na delovnem mestu? Veliko lepše, obenem pa tudi pogumneje, bi ta stavek zapisati brez vprašaja na koncu. Še pred desetimi, petnajstimi leti, bi za tem naslovom iskali odgovor o ustreznosti varnostnih ukrepov in zaščitnih sredstev – torej o čeladah, nepremočljivih oblačilih in s kovinsko kapico okrepljenih čevljih. Saj ne, da smo se za vedno znebili nevarnosti na delovnem mestu. Ne. Le poleg starih, telesu škodljivih in nevarnih razmer, se pojavljajo nove, pogosto nevidne nevarnosti. Govorimo zlasti o **pojavu različnih oblik mobinga**. Ali pa se jih danes le bolj zavedamo in o njih govorimo na glas. Dovolj naglas?

Opredelitev prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepov ter prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, ki jih je prinesla novela Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), pa vendarle daje misliti, da ne gre zgolj za osamljene primere, pač pa za **pojav, ki mu je potrebno odločno reči – NE!**

Javni zavod Radiotelevizija Slovenije je, tako po številu, kot po strukturi zaposlenih, zapleten organizacijski sistem. Če tema dvema podatkoma dodamo še védenje o specifiki našega dela, potem je raznolikost, zahtevnost, hitrost, odgovornost in etičnost naših ravnanj v medsebojnih odnosih še toliko bolj zapletena. Varnemu delovnemu okolju za vse sodelavce, kar pomeni, poleg redno zaposlenih, še veliko število zunanjih sodelavcev, je **svet delavcev ves čas od ustanovitve namenjal veliko pozornost.**

*Foto: Stane Sršen

Institucionalne podlage sistema »antimobinga«

Maja 2008 sta generalni direktor, v imenu delodajalca in predsednik sveta delavcev, kot predstavnik vseh zaposlenih v zavodu, podpisala **Dogovor o preprečevanju in odpravljanju mobinga v javnem zavodu RTV Slovenija**.

Kot osnovno vodilo, sta udeleženca dogovora v prvem členu zapisala:

- *»Poslovna kultura, utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter*

varstvu integritete in osebnega dostojanstva vseh udeležencev delovnega procesa, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo in je pomembna predpostavka za delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi za uspeh delodajalca.

- *Mobing pomeni kršitev človekovega dostojanstva in osebnostnih pravic zaposlenih ter motnjo v delovnem procesu in pomeni nedopusten odmik od uveljavljenih standardov obnašanja pri delodajalcu, zato izvajanje mobinga pomeni hujšo kršitev delovnih obveznosti.*

V drugem členu pa poudarila:

- *»Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom podrobneje urejata način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga in se zavezujeta, da mobinga pri delodajalcu ne bosta dopuščala, temveč bosta spodbujala in razvijala partnersko sodelovanje ter reševanje konfliktov.«*

Formalnim, pravnim osnovam, ki so bile objavljene v internem glasilu, je **sledilo ozaveščanje zaposlenih** s članki, ki so ponudili nekatera osnovna védenja o tem, kdaj govorimo o nesporazumu ali konfliktu na delovnem mestu in kako ga rešujemo, ter kdaj neprimerno, nedopustno, nesprejemljivo ravnanje poimenujemo »mobing«.

Dogovor je opredelil tudi pristojnosti **Skupnega odbora za prepoznavanje in preprečevanje mobinga**. Organ sestavljajo štirje člani – predstavniki – sindikatov, sveta delavcev, pravne in kadrovske stroke. Podpisnika dogovora, sta soglasno imenovala tudi **pooblaščenko za preprečevanje mobinga v RTV Slovenija**.

V nekaj letih, odkar smo temu vprašanju posvetili resno pozornost in skrb, je bilo obravnavanih veliko primerov, ki pa jih ni mogoče strniti na isti imenovalec.

Kaj pravzaprav šteti kot »mobing«?

O tem, kaj vse je mobing, bi bilo mogoče napisati knjigo. Obstaja namreč nešteto oblik, tako fizičnega kot psihičnega nasilja na delovnem mestu. Praviloma se dogaja prikrito, tiho, največkrat neopazno okolici ali z njenim odobravanjem. V praksi se torej srečujemo s številnimi, zelo **raznolikimi primeri**, ko ljudje svoje stiske občutijo kot mobing.

Včasih gre za zavist, ljubosumje, sovraštvo, s katerimi posamezniki ne znajo, ne morejo ali nočejo opraviti pri samem sebi. Za varovanje lastnih ugodij ali za blažitev strahov, nesamozavesti in neizpolnjenosti, svojo energijo in pozornost preusmerijo na sodelavca ali sodelavce.

Naravno je, da imamo do različnih pojavov, do različnih metod in načinov dela, do stvari in ljudi različna mnenja in poglede. Možno jih je izmenjati, usklajevati in iskati kompromisne rešitve. Lahko postanejo **konflikt,** kadar gre za vztrajanje pri svojem mnenju, za povišanje glasu in vpitje. A temu mora slediti rešitev, nadaljevanje dela in odprta možnost za dialog. In med zrelimi ljudmi, opravičilo za prekoračeno dostojnost.

Kadar pa za rešitev konflikta ni volje ali ustrezne odločitve, le-ta (lahko) **preraste v mobing**. Nesoglasje ostaja nedorečeno, kontakti se rahljajo in redčijo, dialog počasi ugaša. Lahko pa se enemu nesoglasju pridružujejo nova in nova, pritiski stopnjujejo, kritike postajajo pogostejše in glasnejše, neuspehi se smešijo, širijo se govorice, …

Pri mobingu se velikokrat **navzven kaže nekaj povsem drugega kot je dejanski problem**. Pri mobingu se pogosto dogaja, da manj sposobni vodja prikriva svoje lastne konfliktne situacije ter pomanjkanje idej in strokovnosti s tem, da napade osebo, ki vse te lastnosti ima. Osebe, ki izvajajo mobing, vnašajo nemir med sodelavce, delajo neskoncentrirano in motijo druge pri delu.

Celo dopustno in dopuščeno brezdelje, prostorska in komunikacijska osama, kot načrtno izogibanje dialogu, sčasoma pripeljejo v mobing.

Na prvi pogled je vse povedano le nizanje, opisovanje, kaj so neprimerna, nedopustna vedenja. Če vse povedano preberemo kot **povzetek resničnih primerov, ki so bili deležni potrpežljive, resne in odgovorne obravnave pooblaščenca za mobing**, potem lahko za temi besedami vidimo ljudi, ki so poiskali pomoč, nasvet, tolažbo in strokovno podporo, da mobingu rečejo NE.

Nekaj skupnih značilnosti konkretnih primerov

Kot že rečeno, vseh teh primerov, s katerimi sem se doslej ukvarjala v vlogi pooblaščenke za preprečevanje mobinga, ni mogoče preprosto strniti na isti imenovalec. Prav tako ni mogoče vseh teoretično uvrstiti pod standardno definicijo mobinga, a se z njimi kljub vsemu ukvarjamo z vso resnostjo in jih skušamo po možnosti tudi ustrezno razrešiti, preden zares prerastejo v dejanski mobing. Možno pa jih je razvrstiti v **nekaj tipičnih skupin**, in sicer:

- Na primere, ko zaposleni iščejo pojasnila za različna vprašanja, ki sodijo v kadrovsko-pravno področje in se običajno nanašajo na vrednotenje dela ali iz dela izhajajočih pravic;
- Na primere, ko delavec, kljub zakonskim določilom, čuti izločilna, neenakovredna obravnavanja (upokojevanje po ZUJF-u);
- Na neprimerna, žaljiva ravnanja posameznika ali skupine do sodelavca.

V podobnih primerih lahko zelo pomembno vlogo odigra vodja, ki je sposoben taktnega, odkritega pogovora z obema stranema – »žrtvijo« in sodelavcem ali sodelavci. V praksi se lahko pohvalimo z majhnim številom takšnih primerov, ki pa potrjujejo, da je to pravi način reševanja nesporazumov (bolečih trenutkov, še preden pride do posledic);

- Na primere občasnega neustreznega ravnanja med sodelavci.

Takšne primere zasledimo na obeh straneh, tako med vodji kot med zaposlenimi. Pogovor z obema udeležencema včasih pokaže na bistvo zapleta.

- Na primere, ko gre za prepoznane elemente mobinga (čas trajanja in pogostost pritiskov (nasilja).

V primerih, ko so nakazani elementi neprimernih ravnanj v daljšem časovnem obdobju, je delavcu zagotovljena strokovna pomoč za pripravo uvedbe postopka ugotavljanja mobinga. S pripravo ustreznih dokazil, dnevnika, …, zadevo obravnava Skupni odbor za prepoznavanje in preprečevanje mobinga.

V praksi smo izpeljali kar nekaj postopkov, s pomočjo katerih je bilo moč presoditi resničnost navedb, predvsem pa poiskati najboljšo rešitev za razplet zadeve.

Pristojnosti Skupnega odbora so omejene z oblikovanjem predloga delodajalcu. V njegovih rokah je končna odločitev, saj je delodajalec odgovoren za zdravo in varno delovno okolje, ki mora biti zagotovljeno vsem delavcem.

- Nekaj primerov nam žal ni uspelo rešiti v okviru delodajalca in bodo epilog dobili šele na sodišču.

Številne dileme in nujen skrajno subtilen pristop

Ko se v praksi srečamo s konkretnim primerom potencialnega mobinga, se ob

vsakem posebej odprejo tudi **številne, ne ravno enostavne dileme**.

Kako narediti prvi korak, da pride do razkritja in saniranja stanja? To je v mobing zgodbah velika umetnost. Kdo bo soočil s tem spoznanjem direktorja ali lastnika podjetja, če ga izvaja on? Kdo bo soočil s tem direktorja, če ga izvaja njegov najbližji sodelavec ali pomemben menedžer? Komu zaupati, kadar pritisk izvaja sodelavec, ljub in drag vodji ali direktorju?

Zelo pomembno je **varovanje žrtve**. Varnost je lahko zagotovljena, če se posameznik pravočasno obrne na pooblaščenko. V teh primerih je mogoče iskati najboljše, neformalne rešitve, ki so – tako za žrtev, kot za storilca – **najmanj škodljive in boleče**. Veliko bolj zapleteni pa so primeri, ko se delavec s svojim problemom obrne neposredno na sindikat ali svet delavcev. Zadeva tako postane predmet obravnave širšega kroga sodelavcev, kar je pogosto težko ali nesmiselno vrniti v obravnavo pristojnemu odboru. Posebej zaskrbljujoča pa je zaznava, da se žrtve mučenja, šikaniranja, stiske, občutka manjvrednosti in izoliranosti v delovnem okolju, po razkritju (prijavi pri pooblaščencu) zatečejo po zdravniško pomoč in s tem v **daljšo bolniško odsotnost**. Pri teh sodelavcih se s časom stopnjuje strah pred vrnitvijo, pred novimi pritiski, pred »kaznijo«, ki bo sledila njihovemu umiku.

Zaključne misli

Na preizkušnji so torej naši odnosi, na vseh ravneh komuniciranja. Bomo iskrenost, zaupanje, spoštovanje, avtoriteto, vzor,… izrinili iz svojega besednjaka, predvsem pa iz življenja in sobivanja? In to kjerkoli, ne zgolj na delovnem mestu.

Pred nasiljem si ne smemo zatiskati oči – nasilje je bilo, je in bo. Ljudje smo priča njegovim neštetim, različnim obrazom, zato je pomembno, da se potrudimo **naučiti reševati konflikte**. Če se jim že ne moremo izogniti, jih poskušajmo rešiti hitro in na najboljši način. Pomembno je zato, da se o nasilju na delovnem mestu govori, se ga na tak način odkriva in ustavi tiste, ki ga izvajajo.

Vseh problemov ne bomo rešili čez noč. Pa tudi letos in naslednje leto ne, ker se bodo medtem pojavili novi in še drugačni. A z vsakim rešenim problemom bomo žrtvi in ostalim zaposlenim, vračali zaupanje. In upanje, da vendarle ostajamo – ljudje.



Piše:
Vlado Šega

HSE – Holding Slovenske elektrarne

Spore je mogoče in potrebno reševati, preden nastanejo

Predstavniki zaposlenih smo za zdaj uspešno preprečili nadaljevanje spornih aktivnosti za nameravano (bolj ali manj nesmiselno in zgolj lepo zvenečo) »racionalizacijo« v Skupni HSE, čeprav se je sprva zdelo, da je že vse »odločeno«.

Skupino HSE sestavlja krovna družba HSE d.o.o. hčerinske družbe (Dravske elektrarne Maribor, Soške elektrarne Nova Gorica, Termoelektrarna Trbovlje, Termoelektrarna Šoštanj, Premogovnik Velenje, HSE Invest…). Hčerinske družbe so večinoma v 100-odstotni lasti krovne družbe HSE. Le-ta pa v lasti države. Nizka borzna cena električne energije, obveznosti do investicij v projekt bloka TEŠ 6 in pričakovanja, da bo država »pobrala« ves dobiček skupine, lahko pomeni v naslednjih letih kar krepko finančno luknjo. Zaradi tega in na podlagi sklepov spomladanske strateške konference, katerih pa do sedaj še nihče ni videl, je krovna družba HSE pri svetovalni družbi PricewtwrhouseCoopers (PwC) Slovenija **naročila analizo stroškovne učinkovitosti**.

Nedavno smo zaposleni in vodstva odvisnih družb – že kar kot izvršeno dejstvo – na mizo dobili analizo omenjene svetovalne hiše, ki je prikazovala **domnevni presežek zaposlenih v podpornih službah kar okoli 58 %**. Oziroma, na takšen prihranek bi lahko računali, če bi podporne službe v skupini združili. Prikaz podobnega presežka v proizvodnji in vzdrževanju pa je že milo rečeno neumnost, ki presega zdrav razum. Takšne suhoparne analize, temelječe na statistiki, da ne uporabimo izraz davno preživete »uravnilovke«, ki ne upoštevajo zgodovinskih, krajevnih in sociooloških vidikov ter delavcev kot nosilcev **»človeškega kapitala«** (znanja, pripadnosti podjetju, zagnanosti, strokovnosti, visokega deleža lastnega dela v revizijah, načrtovanju, projektiranju…), vsekakor ne morejo podati pravega pogleda v poslovno uspešnost skupine. Ko v analizo vstavimo realne in dosegljive »številke«, spoznamo, da bi bil morebiten **finančni učinek v resnici zanemarljiv**. Napovedan rezultat »združevanja podpornih funkcij« pa bi dosegli šele čez 102 leti oziroma leta 2115. Takrat bi prihranili 0,0014 % (štirinajst tisočink promila)

vseh stroškov skupine. Ob študiju letnih poročil primerljivih družb pa zlahka ugotovimo, da so podatki pravzaprav zlagani. Pomislekov na podlagi nekaterih dejstev, da tu nikakor ne gre zgolj za racionalizacijo poslovanja, ampak so morda zadaj predvsem kaki drugi (hudo sporni) cilji in ambicije, je torej na pretek.

Racionalizacija je seveda stvar, kateri naj ne bi nihče oporekal. Zgodba je verjetno za javnost všečna tudi z vidika, da ima energetika že sama po sebi v Sloveniji status nedotakljive debele kure z zlatimi jajci. Zato je prav, da če trpijo vsi zaposleni v Sloveniji, zakaj ne bi trpeli še zaposleni v energetiki. A normalna slika je obrnjena. So urejeni delovni pogoji in redna plača res privilegij, ali je to nekaj, kar bi sicer moral imeti prav vsak zaposleni? Vendar tukaj ne gre za izgubo delovnih mest – privilegijev, kot jih nekateri radi imenujejo. Od vodstva in strokovnih služb krovne družbe bi predvsem pričakovali **strateške usmeritve za razvoj in ekspanzijo poslovnih in proizvodnih zmogljivosti skupine**. Le razvoj in krepitev posameznih družb bo posledično izboljšala tudi položaj HSE kot holdinga. Iz vizije HSE jasno izhaja, kakšna je načelna pravilna pot. A s projektom, ki smo mu priča danes, gremo povsem v drugo smer.

Zgolj čakati na to, kdaj bo vodstvo uveljavilo ukrepe na podlagi izsledkov te famozne analize in potem odreagirati na podlagi 98. člena ZSDU (zadržanje odločitve delodajalca in arbitražni spor), bi lahko pomenilo zgodbo le nekoliko zavleči. Z roko v roki s sindikati v skupini, ki so začeli ustanavljati stavkovne odbore, smo **v vseh družbah sklicali zbore delavcev in pričeli s strokovno recenzijo analize in »predlogov racionalizacije« vodstva krovne družbe.** In pripomb ter resnih pomislekov se je nabralo kar nekaj deset strani, delavski predstavniki pa smo jih predstavili na zadnji seji ESO HSE dne 21. oktobra. V skupini imamo namreč ustanovljen **ESO (ekonomsko socialni odbor)**, katerega sestavljajo vsi direktorji ter predsedniki svetov delavcev in sindikatov družb. To je sicer posvetovalno telo, vendar s sprejetim poslovnikom in jasno začrtanimi smernicami.

Lahko bi rekli, da smo s pomočjo argumenta moči uspeli uveljaviti moč argumentov. Tako smo na seji uspeli doseči **zamrznitev vseh aktivnosti v zvezi s procesom »združevanja podpornih procesov«** do predvidene planske konference, oziroma za slabe tri tedne. Seveda je ob tem potrebno podati priznanje direktorju HSE, da je bil pripravljen na dialog.

Je pa to zgolj začetek, oziroma priložnost, da v dobro pripravljeni razpravi in s predlogi lastnih ukrepov za racionalizacijo, ki jih morajo pripraviti direktorji odvisnih družb, obrnemo zgodbo **v prid tako zaposlenim kot razvojni in poslovni uspešnosti družb in celotne skupine**. Predvsem pa, da odkrijemo in argumentirano zavrnemo tiste poti, ki zasledujejo morda tudi zgolj nepoštene ambicije in cilje. Tokrat res iskreno upam, da se glede tega motim in da se bom moral komu opravičiti. Žal pa izkušnje in dejstva zaenkrat kažejo drugače.

Celotna zgodba se je začela tako, da smo zgolj slišali, da se »nekaj pripravlja«. Kar seveda po strogo po črki ZSDU še ne more bit razlog za ukrepanje delavskih predstavništev. Najslabše razmišljanje v takšnih primerih je zagotovo – **saj tako nič ne moremo**. Sveti delavcev lahko delodajalcu krepko zagrenijo in marsikdaj tudi učinkovito preprečijo uresničevanje takšnih spornih aktivnosti, če seveda ukrepajo pravočasno in argumentirano. Vprašanje je le, ali to početi šele takrat, ko so dokončne odločitve že »na mizi«, ali pa **delovati proaktivno**? Prav in smiselno je vodstvo pravočasno opozoriti na vse posledice takega ravnanja in poiskati dialog še prej, preden stvari eskalirajo tako daleč, da se je možno pogovarjati le še z »različnih bregov« in prek ustreznih »organov družbenega nadzora«. To potem seveda ni več dialog, temveč tekma, v kateri so običajno vsi poraženci.

Napaka vodstva v danem primeru je bila, da **predstavniki zaposlenih nismo bili vključeni v dogajanja od samega začetka.** Prihranjeni bi nam bili stiska in strahovi zaposlenih, medijski pomp in zlasti precej živcev in časa na obeh straneh. Predvsem pa nikoli ne smemo razmišljati, da kaj ni možno, preden sploh poskusimo.

Novičke

Nekaj zelo zanimivih aktualnih pravnih postopkov glede uresničevanja ZSDU

Da se je na področju razvoja delavskega soupravljanja v slovenski praksi vendarle začel dogajati želen postopen prehod k (pro)aktivnejši vlogi svetov delavcev, ne nazadnje kaže tudi dejstvo, da so sveti delavcev vse bolj »samozavestni« tudi glede sprožanja morebitnih pravnih postopkov in sporov v zvezi z uresničevanjem svojih zakonskih pristojnosti in zagotavljanjem delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov. Samo v tem trenutku je namreč v teku (ali pravkar končanih) kar nekaj nadvse zanimivih tovrstnih pravnih postopkov.

DARS – Družba za avtoceste v RS
Odpoklic delavskega direktorja

Lep primer dejstva, da se sveti delavcev v praksi končno vendarle začenjajo resneje ukvarjati tudi z vprašanjem uresničevanja **soupravljalske odgovornosti delavskih predstavnikov v organih družb** (upravah, NS in/ali UO) za učinkovito zastopanje avtentičnih interesov delavcev v teh organih, je zagotovo nedavni odpoklic delavskega direktorja v DARS-u. Svet delavcev je namreč ob evalvaciji delovanja teh predstavnikov ocenil, da je delavski direktor pač malce pozabil, da v upravi družbe sedi kot delavski predstavnik, ne kot menedžer, in mu je **izglasoval nezaupnico** ter skladno



Piše:
dr. Mato Gostiša

s tem nadzornemu svetu **predlagal njegov odpoklic.**

Odločitev je kajpak sprožila precejšen vihar v družbi in svet delavcev je bil – ve se s čigave strani – med drugim izpostavljen tudi močnim pritiskom, da bi jo umaknil. A je ni, nadzorni svet pa je dne 22. oktobra potem vendarle **potrdil predlagani odpoklic**, in sicer soglasno.

Ena od omenjenih »reakcij« je bil med drugim tudi takojšen nasprotni udarec svetu delavcev – prav tako se bolj ali manj ve s čigave strani – v obliki **predloga za odpoklic treh članov SD,** in sicer na podlagi podpisov peščice delavcev, na hitro nabranih z močno sumljivimi pristopi. Volilna komisija je sicer razpis glasovanja o odpoklicu zavrnila, ker ni bilo zadoščeno pogoju 10 % podpisov vseh delavcev družbe. A tudi ta odločitev v tem precej »nevrotičnem« vzdušju v družbi očitno ni bila lahka. O tem priča dejstvo, da je ena od članic volilne komisije takoj po tem zaradi »nenavadnih« dogajanj v ozadju nepreklicno odstopila, nekateri delavci pravne službe, ki so odločitev volilne komisije podprli, pa menda prav tako že čutijo ustrezne, seveda »neotipljive« in »neformalne« posledice. A o tem morda več kdaj drugič, če bi omenjene posledice morda vendarle preveč eskalirale, zaenkrat pa se svet delavcev kar dobro drži.

Kovinoplastika Lož
Arbitražni spor in prijava inšpekciji

Delodajalec je svetu delavcev na podlagi 95. člena ZSDU **posredoval v soglasje predlog Pravilnika o nagrajevanju delovne uspešnosti**. Svet delavcev je na svoji seji predlog Pravilnika obravnaval, vendar je soglasje v predpisanem roku **zavrnil**, pri čemer pa je svojo odločitev pisno obrazložil ter hkrati delodajalcu podal predloge za morebitne spremembe in dopolnitve pravilnika. Namesto da bi odprla »pogajanja« s svetom delavcev za uskladitev glede spornih določb, pa je uprava njegove odločitve in predloge preprosto ignorirala.

Po določbi 97. člena ZSDU delodajalec ne sme sprejeti odločitve, če je svet delavcev v 8 dneh zavrnil soglasje. Kljub temu pa je uprava družbe na svoji seji (ob odsotnosti delavske direktorice) Pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti **sprejela** in ga nato tudi **objavila**. S tem je seveda (zavestno ali ne) storila prekršek po 18. točki 107. člena ZSDU, za katerega je zagrožena globa od 4.000 do 20.000 evrov za pravno osebo ter od 1.000 do 2.000 za odgovorno osebo pravne osebe.

Iz teh razlogov se je svet delavcev na svoji seji odločil **sprožiti arbitražni postopek** po ZSDU za razveljavitev spornega pravilnika, istočasno pa prekršek **prijaviti tudi delovni inšpekciji** kot prekrškovnemu organu. Rezultate še čakamo.

Domel Železniki
»Opozorilo pred odpovedjo« predsedniku SD

Le redko lahko človek naleti na kakšen tako za lase privlečen in – če ne bi imel lahko tudi skrajno resnih posledic – po svoji vsebini kar malce hecen primer **opozorila pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi**, kot je ta, ki ga je dne 19. 8. 2013 prejel predsednik sveta delavcev v Domelu. Po navedbi uprave naj bi namreč zaradi dobesednega prepisa nekega anonimnega vprašanja iz nabiralnika za vprašanja in pobude delavcev v zapisnik seje sveta delavcev, ki je bil kasneje objavljen na oglasnih deskah, menda kršil Zakon o varstvu osebnih podatkov ter celo vrsto nekih internih aktov, dogovorov in kodeksov družbe.

To famozno anonimno vprašanje svetu delavcev se je konkretno glasilo **»Imamo kurirja s 27 grupo dela – kako je lahko in koliko časa še?«**. Domnevno sporno razkriti »osebni podatek« pa naj bi bil konkreten plačni razred (»grupa dela«) delovnega mesta kurirja, kar je, ali bi vsaj moralo biti sicer tako ali tako predmet javno dostopnega splošnega akta ali plačne priloge k podjetniški kolektivni pogodbi. Plačni razred delovnega mesta sam po sebi namreč (še) ni tudi **»dejanska plača«** delavca na tem delovnem mestu, kar bi teoretično morda res lahko bil osebni podatek v smislu ZVOP-1. Ampak glavni hec je, pazite, v danem primeru v tem, da družba sploh nima sistemiziranega in s tem tudi ne tako ali drugače v splošnih aktih ovrednotenega delovnega mesta »kurirja«! Pravno gledano torej sploh niti ni jasno, kateri in čigav osebni podatek naj bi bil pravzaprav pri celi zadevi nepooblaščeno razkrit!?

A nekdo se je očitno v tej anonimki kljub vsemu prepoznal, uprava pa je ta naravnost štosen primer enostavno izkoristila (zlorabila?) za – po mojem osebnem mnenju – kar malce preveč prozorno, vendar pa hkrati tudi skrajno nedopustno **»zastraševanje« delavskih predstavnikov**. Kak drug resen namen bi omenjenemu »opozorilu pred odpovedjo« namreč prav zares težko pripisali. Kajti ob vsej banalnosti primera samega je simptomatično predvsem tudi dejstvo, da se je to zgodilo ravno v času, ko so bili sicer aktualni neki povsem drugi, precej globlji nesporazumi na relaciji s svetom delavcev. Kateri konkretno, pri tem ni bistveno. Morda pa samo mimogrede: zgodba se dogaja v družbi, ki je sicer v 100-odstotni lasti zaposlenih in bivših zaposlenih, v kateri bi bilo zato normalno pričakovati še posebej »subtilen« odnos do njihovega »soupravljanja«.

Poleg že zgoraj nakazanih, se seveda v danem primeru odpira še cela vrsto drugih pravnih vprašanj, ki bi bila lahko prava poslastica za izživljanje kakih nadobudnih odvetnikov. A nas zanimajo le tista, ki se nanašajo na možne **posledice tovrstnih ravnanj poslovodstev za nadaljnji razvoj sistema delavske participacije**. Za primer torej, če bi tovrstno zastraševanje delavskih predstavnikov postalo širša praksa menedžmenta v Sloveniji. Ta bojazen je, še posebej v aktualnih kriznih razmerah zagotovo precej utemeljena.

V zvezi s tem naj opozorim, da si je v danem primeru uprava, ki si je med drugim uzurpirala kar vlogo »pooblaščenca za varstvo osebnih podatkov«, privoščila še najmanj dve pravno hudo sporni, generalno gledano pa za sistem delavskega soupravljanja tudi **nadvse »nevarni« poenostavitvi**, ki ju seveda ni moč kar spregledati (in čakati, kdaj bo na podobno »trhlih« pravnih podlagah konkretnemu predsedniku SD zdaj »priletela« še dejanska odpoved pogodbe o zaposlitvi), še manj pa ju tolerirati, in sicer:

- soupravljalsko odgovornost za nesporno dobroverna ravnanja v funkciji izvoljenega delavskega predstavnika po ZSDU je preprosto pretvorila v delovnopravno odgovornost po ZDR in jo hkrati kar po tem zakonu tudi sankcionirala kot kršitev »delovnih« obveznosti;

- kolektivno odgovornost za delavsko-predstavniške odločitve sveta delavcev je (še bolj lahkotno in nedopustno poenostavljeno) pretvorila kar v individualno (in to celo delovnopravno) odgovornost njegovega predsednika.

Ali bodo torej v bodoče lahko člani svetov delavcev za **kolektivne** soupravljalske odločitve tega organa, ki poslovodstvu ne bodo ravno povšeči, lahko kar **individualno** klicani na **delovnopravno** odgovornost in odpuščeni kot kršilci delovnih obveznosti po ZDR? Bognedaj. Niti ne bom več komentiral.

Ker je zahteva konkretnega predsednika sveta delavcev za varstvo njegovih pravic po 200. členu ZDR-1, v kateri je skušal upravo še enkrat opozoriti na nesmiselnost in nesprejemljivost spornega »opozorila«, pri le-tej naletela na gluha ušesa, je seveda zadeva zdaj končala pred pristojnim delovnim sodiščem. Odločba, kakršnakoli že bo, bo vsekakor nadvse zanimiva, zlasti pa zelo pomembna za nadaljnjo prakso na tem področju.

Luka Koper

Ustavni spor glede novih določb statuta družbe

Skupščina Luke Koper je na seji dne 7. 10. 2013 sprejela nekaj »razvpitih« sprememb in dopolnitev statuta družbe, o katerih so sicer obširneje poročali tudi javni mediji. Z vidika sistema soupravljanja pa sta vzbudili posebno pozornost predvsem **dve spremembi**, in sicer:

- odvzem pooblastila za zastopanje družbe delavskemu direktorju in
- dodatna možnost odpoklica delavskega direktorja

Prva se **ne zdi posebej sporna**. ZGD-1 namreč izrecno dopušča statutarno ureditev, po kateri niso vsi člani uprave pooblaščeni tudi za zastopanje družbe. Pri tem velja opozoriti, da osnovna funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe tudi sicer ni poslovno zastopanje družbe, temveč »zastopanje interesov zaposlenih« v tem organu. Morda je torej celo bolje, da ni po nepotrebnem obremenjen še s posli, ki niso njegova domena.

Druga od navedenih sprememb pa je **bistveno bolj delikatna in zakonsko sporna**, saj bi lahko predstavljala podlago za možen »enostranski« odpoklic delavskega direktorja s strani nadzornega sveta mimo sveta delavcev, sklicujoč se pri tem na »zakonske« razloge za odpoklic. Stvar morda niti ne bi vzbudila posebne pozornosti, če bi ta določba sama po sebi sploh lahko imela še kak morebiten drug smisel in pomen, in če želje nekaterih po likvidaciji funkcije delavskega direktorja v Luki Koper ne bi bile sicer že večkrat jasno zaznane. Sporna določba se namreč glasi takole:

»Nadzorni svet lahko predčasno odpokliče predsednika uprave, člane uprave in delavskega direktorja iz razlogov kot so določeni v zakonu.«

Iz navedenih razlogov se je svet delavcev (skupaj z Združenjem svetov delavcev Slovenije kot drugim »pobudnikom« in SZS Alternativa kot »predlagateljem« v smislu ZustS) odločil vložiti **»pobudo in zahtevo za oceno ustavnosti« tega člena statuta** Ustavnemu sodišču RS. Podrobnejšo utemeljitev ustavne spornosti citirane statutarne določbe (zaradi njene neskladnosti z zakonom) pa povzemamo kar neposredno po konkretni ustavni pobudi:

1.

Ob dejstvu, da ZGD-1 v svojem 286. členu kogentno in celovito ureja vprašanje pristojnosti in razlogov za odpoklic članov uprave, ZSDU pa v svojem 82. členu tudi vprašanje specifik postopka odpoklica delavskega direktorja, pri čemer noben od teh dveh zakonov v ničemer ne odkazuje oziroma napotuje na možnost ali celo potrebo po dodatnem urejanju tega vprašanja še v statutih družb, je citirana določba statuta v direktnem nasprotju z določbo 2. odstavka 183. člena ZGD-1, ki pravi: **»(2) Statut lahko posamezna vprašanja, ki jih ureja zakon, uredi drugače samo, če zakon tako izrecno določa. S statutom se lahko dodatna vprašanja uredijo le, če zakon teh vprašanj ne ureja celovito.«**

V čem naj bi bil smisel in namen zgoraj citirane dopolnilne statutarne določbe, za katero ni videti popolnoma nobene potrebe, ni jasno. Dejstvo pa je, da celo niti ni identična z zakonsko ureditvijo oz. je drugačna od nje, ker posebej (dodatno) določa tudi odpoklic delavskega direktorja, pri čemer pa ne upošteva specifik tega postopka, izhajajočih iz določbe 2. odstavka 82. člena ZSDU. To pa vnaša samó nepotrebno zmedo v pravni sistem in otežuje njegovo konsistentno uporabo v praksi. Edina mogoča »pozitivna« praktična posledica te sporne statutarne določbe je namreč ta, da bi lahko zavedla dobroverne nadzornike, ki bi se zanašali na »zakonitost« statuta, k morebitnemu odpoklicu (tudi) delavskega direktorja brez nujnega enakopravnega sodelovanja sveta delavcev, kakršnega sicer nedvoumno predvideva že omenjena določba 2. odstavka 82. člena ZSDU, ki pravi: **»Za odpoklic delavskega direktorja v upravi družbe ali predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora se smiselno uporabljajo določbe, ki veljajo za njegovo imenovanje.«**

Prav morebitne takšne in podobne nezakonite posledice nepotrebnih širitev materije statutov pa je imela namen preprečiti citirana določba 2. odstavka 183. člena ZGD-1, ki je povsem jasna in nedvoumna.

Skratka, po zakonu je postopek odpoklica delavskega direktorja, ki je sicer po določbi 78. člena ZSDU izrecno opredeljen kot **»predstavnik delavcev v upravi«** (torej kot ena izmed oblik delavskih predstavništev v družbi, ne morda kot eden izmed poslovnih menedžerjev), urejen drugače kot za ostale člane uprave. Tako kot v postopku njegovega imenovanja (izključno na predlog sveta delavcev), mora imeti svet delavcev najmanj enakopravno vlogo tudi v postopku njegovega odpoklica (nezaupnica in predlog za odpoklic). Nadzorni svet torej v tem postopku ne more ukrepati povsem samostojno, neodvisno in mimo sveta delavcev, kot bi to izhajalo iz sporne statutarne določbe. Da ima delavski direktor v upravi specifičen položaj, ne nazadnje izhaja tudi iz določbe 29.a člena konkretnega statuta, ki delavskega direktorja pri določanju izobrazbenih in drugih pogojev izrecno »izvzema« iz splošnih pravil, ki veljajo za ostale člane uprave. Njegova funkcija po zakonu (84. člen ZSDU) pa tudi sicer ni vodenje poslov oziroma določenih poslovnih področij znotraj uprave, temveč **»zastopanje in predstavljanje interesov delavcev«** v upravi kot organu vodenja, kar je seveda nekaj povsem drugega kot »vodenje poslov družbe«. Ti dve vlogi oz. funkciji sta po logiki stvari zaradi možnega konflikta interesov celo nezdružljivi v isti osebi.

Dejstvo je, da je izpodbijana statutarna določba, ki sama po sebi – če bi bila uporabljena izven konteksta tudi ZSDU – v praksi omogoča ignoriranje sveta delavcev v postopkih odpoklica delavskega direktorja (izključno pristojnost namreč v tem smislu podeljuje nadzornemu svetu), v direktnem nasprotju z zakonom, konkretno z določbo 2. odstavka 183. člena ZGD-1. Ta preprosto sploh ne dopušča (ne takšnega ne drugačnega) urejanja konkretnega vprašanja s statuti družb. Vsebinsko gledano pa

je lahko takšna pravno nedopustna širitev materije statutov v danem primeru celo izrazito škodljiva, ne zgolj formalno neskladna z zakonom.

2.

Morebiten nezakonit odpoklic delavskega direktorja s strani nadzornega sveta na podlagi neposredne uporabe izpodbijane statutarne določbe bi v praksi – upoštevaje trajanje sodnih postopkov in postopkov za ponovno imenovanje delavskega direktorja – neizogibno povzročil nepopravljiv **zastoj (vakuum) pri uresničevanju zakonskih pravic delavcev Luke Koper, d.d.** do sodelovanja pri upravljanju prek predstavnikov v organih družbe, konkretno v upravi. Sklicevanje na to določbo pa bi odgovorne za na ta način povzročeno nezakonito stanje morda lahko celo ekskulpiralo kakršnekoli oblike odgovornosti. Zato se vsekakor zdi smiselno, da bi Ustavno sodišče do dokončne odločitve zadržalo možnost uporabe te določbe. Kakršnakoli škoda podjetju in njegovemu nemotenemu poslovanju s tem ne bi mogla biti povzročena, lahko pa bi bila učinkovito preprečena morebitna škoda delavcem podjetja.

Strokovni posvet združenja na Bledu

*Letošnji, sicer že tradicionalni jesenski dvodnevni strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije, na katerem je bilo udeleženih več kot 60 predsednikov in članov svetov delavcev iz vse Slovenije, je potekal 17. in 18. oktobra na Bledu. Osrednji temi sta bili tokrat dve, in sicer: **»Ključna pravna znanja za nepravnike – članov svetov delavcev za učinkovito uporabo ZSDU«** in **»Participativna organizacijska kultura: vloga in poslanstvo svetov delavcev«.** Obe temi sta sicer okvirno predstavljeni tudi s člankoma v rubriki »Za učinkovito soupravljanje« v tej številki Ekonomske demokracije. Zakaj tokrat ravno ti dve temi?*

1.

Na podlagi dolgoletnih izkušenj pri uresničevanju ZSDU opažamo, da problem učinkovitosti članov SD v tem pogledu v praksi ni toliko sámo (ne)poznavanje njegovih določil, temveč predvsem njihovo **pravilno razumevanje in uporaba** pri reševanju konkretnih problemov. Zakon namreč zna prebrati vsakdo, ne zna pa ga vsakdo »brati tudi med vrsticami«, se pravi ga pravilno razumeti **ne samo »po črki, temveč tudi po namenu«**. Brez tega pa ga seveda tudi ni mogoče pravilno uporabljati, predvsem pa se je težko upreti pritiskom delodajalcev, ki se praviloma (tudi s podporo svojih pravnih služb in zunanjih odvetnikov) večinoma vedno oklepajo tistih pravnih interpretacij, ki »ožijo« pristojnosti in možne načine delovanja SD.

Na posvetu smo predstavili in skozi ustrezne delavnice utrdili – in sicer izključno na konkretnih primerih iz ZSDU – nekaj **ključnih »pravnih znanj za nepravnike«**, ki se jih zlahka nauči in bi jih praviloma tudi moral obvladati vsak član sveta delavcev za učinkovito uresničevanje tega zakona v vsakodnevni praksi. Udeleženci so družno ocenili, da bi bilo nujno potrebno to tematiko – najmanj v obsegu in (na tem posvetu praktično preizkušen »delavniški«) način, kot je bila obravnavana tokrat – v bodoče uvrstiti med **»standardna znanja«** za člane svetov delavcev ter jih primerno umestiti v sistem izobraževanja, ki je organiziran znotraj združenja. Ta zaključek posveta bo vsekakor v kratkem tudi ustrezno realiziran.

2.

Organizacijska kultura se zdi na prvi pogled sila zapleten in za vsakodnevno prakso delovanja SD povsem nepomemben pojav. A v resnici temu seveda ni tako. Vse, kar počnejo ljudje v posameznem podjetju – od čistilke do glavnega direktorja – in način, na katerega to počnejo, je **posledica specifične organizacijske kulture vsakega podjetja**. Ta zajema številne t. i. mehke elemente organizacije – od ustaljenih veden-



Udeleženci so pozorno prisluhnili dr. Elizabeti Zirnstein, ko je razlagala pravno-interpretacijske metode v zvezi z ZSDU.



Večina dela na posvetu je tokrat potekala v zanimivih delavnicah po skupinah.

jskih obrazcev do dominantnih vrednot, stališč, prepričanj, standardov, norm, načina razmišljanja, obnašanja in reševanja problemov itd. V tem smislu organizacijska kultura brez dvoma odločilno vpliva tako na počutje in zadovoljstvo zaposlenih, kot posledično seveda tudi na poslovno uspešnost podjetja. Ker je organizacijsko kulturo mogoče z ustreznimi ukrepi tudi načrtno spreminjati, je eno temeljnih vprašanj delovanja svetov delavcev logično tudi vprašanje, **kako v podjetju zagotoviti ustrezno »participativno organizacijsko kulturo«**, ki je dokazano (edina) lahko temelj za ustrezno zadovoljstvo (posledično pa tudi želeno »zavzetost«) zaposlenih, s tem pa hkrati tudi za učinkovito realizacijo postavljenih strategij in poslovno uspešnost podjetja.

Rezultat delavnic na posvetu sta tudi dve grafično prikazani **»indikativni« stanji** želene in dejanske organizacijske kulture v slovenskih podjetjih, ki kažeta na veliko vrzel med njima, ter sprejeta konkretna **priporočila za bodoče aktivnosti svetov delavcev na tem področju** (glej grafe in priporočila v zaključnem delu članka avtorja B. Grubana v tej številki ED, str. 14-18!).

mag. Rajko Bakovnik

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Volitve oziroma odpoklic in ugotavljanje izidov po 28. členu ZSDU

Vprašanje:

V poslovniku sveta delavcev imamo skladno z 28. členom ZSDU zapisano naslednjo določbo: "Kandidati za člane sveta delavcev se predlagajo in volijo ločeno za posamezne organizacijske enote, in sicer se iz vsake enote voli: ……(navedba posameznih enot) ….. članov (navedba števila članov iz posamezne enote.« V zvezi z izvedbo volitev in ugotavljanjem volilnih izidov na podlagi te določbe pa se je volilna komisija znašla pred dilemo: 1) ali v takšnem primeru kandidate iz posamezne enote volijo samo delavci te enote ali vsi delavci podjetja, 2) kako se v takšnem primeru ugotavljajo veljavnost volitev in volilni izidi? Dodatno pa se postavlja še vprašanje, kako je s tem v primeru morebitnega kasnejšega predloga za odpoklic posameznih članov?

Odgovor:

Že na začetku je treba opozoriti, da je problematika volitev in odpoklica (ne samo v tem zakonu, ampak na splošno) posebej delikatna in da zato zanjo velja, da naj bi bila **načeloma podrobno in čim bolj neposredno urejena s kogentnimi (prisilnimi) normami**, morebitne dispozitivne (napotilne) norme, ki dopuščajo poljubno avtonomno ureditev posameznih vprašanj, pa so bolj izjema kot pravilo. Zato je treba tudi določbe ZSDU, ki se nanašajo na volitve in odpoklic članov sveta delavcev, razlagati in uporabljati skrajno **restriktivno**. Absolutno prednost ima strogo jezikovna (gramatikalna) razlaga teh določb, nekaj več interpretacijske svobode pride v poštev samo pri tistih določbah, ki so po svoji naravi dispozitivne. Vendar je še pri teh treba posebej paziti, da ostajamo strogo v okvirih dispozitivnosti, ki jo norma izrecno dopušča, in da pri njihovi smiselni uporabi ne pride do vsebinske »razširitve« tudi na primere, ki jih norma izrecno ne omenja.

Tipičen primer takšne izjeme je zagotovo ravno v vašem vprašanju omenjena (dispozitivna) določba 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.*« Zato je treba skladno z zgoraj povedanim posebej opozoriti, da torej v okvir dopustne dispozitivnosti po tej določbi sodi izključno le morebitna specifična avtonomna poslovniška ureditev **izvedbe »kandidiranja« in »volitev«** (vključno z ugotavljanjem volilnih izidov) po enotah, ne pa morda tudi kakršnakoli morebitna drugačna avtonomna ureditev

- vprašanja ugotavljanja splošne veljavnosti volitev glede na volilno udeležbo v podjetju kot celoti, ali
- celo morebitnega drugačnega postopka odpoklica članov sveta delavcev v tem primeru,

kajti citirana določba pač na to ne napotuje in torej tudi **ne dopušča morebitnega avtonomnega poseganja v druge, sicer povsem kogentne določbe o volitvah**. Za ta vprašanja torej tudi v primerih izvedbe volitev po 28. členu velja siceršnja neposredna zakonska ureditev in to je treba imeti v zvezi z njeno uporabo imeti vseskozi pred očmi.

Skratka, gre za tipičen primer določbe, pri uporabi katere je treba uporabiti **»pravilo sklepanja po nasprotnem razlogovanju«** (argumentum a contrario), ki ga lepo ponazarja lat. rek *singularia non sunt extendenda,* ki pravi, da se posebna določila ne smejo razširjati (na podobne primere). Za kakšno drugačno (razširjeno) interpretacijo tudi ni nobenih razumnih vsebinskih razlogov, kar bomo skušali obširneje utemeljiti v nadaljevanju.

Volitve članov sveta delavcev

Določba vašega poslovnika, ki je povzeta v vprašanju, vsekakor ima svoj pravni temelj v določbi 28. člena ZSDU, vendar na žalost ni tudi ustrezno razdelana, kajti ob taki zakonski določbi sta sicer načeloma v praksi možni dve (pravnoformalno obe zakoniti) varianti izvedbe volitev in ugotavljanja volilnih izidov. Poslovnik bi moral zato precizno določati, katera izmed njiju se uporablja v vašem podjetju.

1) **Prva varianta** je, da vsaka organizacijska enota predstavlja tudi samostojno volilno enoto. To pomeni, da v tem primeru ne samo predlaganje kandidatov, ampak tudi volitve in ugotavljanje izida glasovanja o teh kandidatih potekajo ločeno v vsaki enoti. Ta pristop k realizaciji določbe 28. člena je smiseln predvsem v primerih večjih podjetij z velikim številom zaposlenih ter v podjetjih z dislociranimi enotami, ko je jasno, da se zaposleni med seboj niti ne morejo poznati do te mere, da bi lahko kvalificirano predlagali in volili tudi kandidate iz drugih enot.

Specifična varianta samostojnih volilnih enot, v katero pa se na tem mestu ne bomo podrobneje spuščali, ker terja tudi specifično poslovniško ureditev, pa so načeloma lahko tudi volilne enote za predstavnike posebnih skupin delavcev (invalidi, mladi delavci, ženske itd.). Za te predstavnike, če bi se zanje odločili, bi moralo biti namreč določeno število predstavniških mest v svetu delavcev s poslovnikom »rezerviranih« posebej (bodisi znotraj zakonsko določenega skupnega števila članov sveta delavcev ali pa na podlagi predhodnega dogovora s poslovodstvom »dodatno«), njihovi volivci pa naj bi bili po logiki stvari seveda le pripadniki konkretnih posebnih skupin, kar bi potemtakem zahtevalo tudi povsem ločeno organizacijo volitev. A o tem zgolj mimogrede.

2) **Druga varianta** pa je, da volilno enoto predstavlja celotno podjetje. To pomeni, da je kandidatna lista sicer sestavljena po organizacijskih enotah podjetja (z navedbo na glasovnici, koliko kandidatov iz posamezne organizacijske enote se voli oziroma »obkroža«), vendar vsi delavci v podjetju volijo kandidate iz vseh enot, ne samo iz svoje.

Če poslovnik v tej zvezi ne ureja posebej ničesar, menimo, da gramatikalna razlaga določbe 28. člena ZSDU, ki pravi, da se kandidati "predlagajo in volijo" za posamezne organizacijske enote bolj navaja na uporabo prve od zgoraj navedenih variant. Kljub temu pa bi bilo priporočljivo pred razpisom volitev poslovnik ustrezno dopolniti in v njem precizirati, katera od zgoraj navedenih variant vam glede na konkretne okoliščine dejansko bolj ustreza. Poglejmo si v nadaljevanju, kaj v praksi pomeni izbira ene ali druge z vidika veljavnosti volitev in ugotavljanja volilnih izidov:

1.

Sama veljavnost volitev po 42. členu ZSDU (udeležba več kot polovice delavcev z aktivno volilno pravico) se v obeh primerih, torej tudi v primeru ločenih in samostojnih volilnih enot (tj. v prvonavedenem primeru), **ugotavlja za celotno podjetje**. Poleg uvodoma omenjenih strogih omejitev glede obsega dopustnega avtonomnega poslovniškega urejanja posameznih vprašanj, je dejstvo tudi, da je določba 1. odstavka citiranega 42. člena zakona v tem pogledu jasna in kogentna, tako da ne potrebuje in tudi ne dopušča nobene morebitne drugačne proste interpretacije. Namen te določbe je namreč zagotoviti vsaj neko **minimalno zastopniško legitimiteto celotnemu svetu delavcev**, ki v vsakem primeru potem, ko je enkrat izvoljen, deluje kot »enotno« predstavniško telo vseh zaposlenih, ne glede na to, po kakšnem volilnem postopku je bila dosežena njegova želena »interna« predstavniška struktura.

Morebitno ugotavljanje veljavnosti volitev po posameznih ločenih volilnih enotah je torej izključeno. Ta se **vedno ugotavlja na podlagi skupne volilne udeležbe v podjetju** (če namreč v zakonu ni posebej navedeno drugače, se seveda vse njegove določbe nanašajo na podjetje kot celoto). S tem pa je izključena tudi morebitna nesmiselna situacija, da bi volitve v nekaterih organizacijskih enotah »uspele«, v drugih pa ne, oziroma da bi bilo treba volitve v enotah z manj kot polovično volilno udeležbo zaradi neveljavnosti ponavljati (in to šele po šestih mesecih), do takrat pa bi svet delavcev pač deloval kar v okrnjeni sestavi, tj. z manjšim številom članov od števila, predpisanega v 10. členu ZSDU. Kakršnakoli interpretacija zakona, ki bi v praksi lahko privedla do takšne situacije, je seveda nesprejemljiva. Da zakon takšne možnosti načeloma res ne dopušča in da mora biti **izvoljen »popoln« svet delavcev**, smiselno izhaja tudi iz:

- določbe 32. člena ZSDU, po kateri se volitve ne morejo niti začeti, če na kandidatni listi ni najmanj toliko kandidatov, kolikor je treba izvoliti članov sveta delavcev, ter
- določbe 2. odstavka 42. člena ZSDU, ki pravi, da je »izvoljenih toliko kandidatov, kot je članov sveta delavcev«.

Ne nazadnje pa je treba v zvezi z obravnavano problematičnostjo morebitnega ugotavljanja veljavnosti volitev ločeno po posameznih volilnih enotah upoštevati tudi načelo »kdor ne izkoristi pravice voliti, pač prepušča odločitev drugim«. Tisti, ki se ne udeležijo volitev, torej načeloma tudi ne bi smeli imeti zakonsko podprte možnosti »blokirati« odločitve tistih (čeprav so morda v manjšini), ki bi vendarle želeli izkoristiti zakonsko pravico, da si izvolijo svoje predstavnike v svet delavcev. S tega vidika je, zgolj mimogrede, silno vprašljiva tudi smiselnost predpisane (izjemno visoke) 50-odstotne volilne udeležbe na ravni podjetja kot celote, kaj šele na ravni posameznih volilnih enot.

2.

Tudi glede ugotavljanja volilnih izidov, tj. kateri kandidati so izvoljeni, je zakon v določbi 2. odstavka 42. člena, ki pravi, da so izvoljeni tisti kandidati, ki so dobili **»največje število glasov«**, bolj ali manj jasen. Res pa je, da je treba to določbo za vsakega od zgoraj navedenih dveh primerov uporabljati smiselno in skladno z načelom, da »zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku« (»lex semper intendit, quod convenit rationi«).

Če torej o nekem kandidatu v skladu z 28. členom ZSDU glasujejo zgolj volivci v posamezni organizacijski in volilni enoti, se po logiki stvari pri ugotavljanju, ali je kandidat izvoljen ali ne, lahko upošteva le število glasov tistih, ki so **o njem tudi dejansko glasovali**, torej volivcev iz konkretne enote. Izvoljeni so tisti kandidati iz posamezne enote, ki so v tej enoti dobili največ glasov, vendar pa **ne manj kot 5 %.** To naj bi bil namreč upoštevaje določbo 1. odstavka 47. člena ZSDU – ne glede, ali se izid ugotavlja za vsako enoto posebej ali za podjetje kot celoto – splošen spodnji prag, da nekdo sploh lahko postane (čeprav morda samo potencialni »nadomestni«) član sveta delavcev.

Odpoklic članov sveta delavcev

Za odpoklic članov sveta delavcev pa veljajo nekatera **posebna in bistveno drugačna kogentna pravila**, čeprav bi se na prvi pogled lahko zdelo, da je mogoče glede vseh odprtih vprašanj odpoklica uporabiti preprosto analogijo s postopkom volitev. Določba 51. člena ZSDU namreč pravi, da se *»za izvedbo glasovanja o odpoklicu smiselno uporabljajo določbe tega zakona o volitvah članov sveta delavcev«*. Vendar pa je treba biti pri tem pozoren na dejstvo, da zakon izrecno napotuje izključno le na analogijo z določbami o **»glasovanju«**, kar je seveda zgolj **del celotnega postopka volitev** in ga ZSDU posebej ureja v določbah od 35. do 41. člena. Nekatera druga ključna vprašanja glede izvedbe odpoklica (npr. pristojnost za predlaganje odpoklica, potrebna večina za izglasovanje odpoklica) pa tudi sicer ureja posebej in drugače, kot velja za volitve. V nasprotnem bi namreč glede postopka za odpoklic zadostovala ena sama zakonska določba, ki bi zgolj na splošno napotovala na smiselno uporabo vseh določb o volitvah članov sveta delavcev (ne izrecno samo na uporabo določb o »glasovanju« na volitvah), posebne določbe 48. do 51. člena pa bi bile povsem odveč.

Začnimo z – bistveno drugačno kot pri volitvah – ureditvijo vprašanja potrebne večine za izglasovanje odpoklica. Izrazito kogentna in povsem nedvoumna določba 50. člena ZSDU namreč pravi: *»Član sveta delavcev je odpoklican, če je za odpoklic glasovala večina delavcev z aktivno volilno pravico v času glasovanja o odpoklicu«.* Zakon torej za veljavnost odpoklica zahteva **t. i. kvalificirano večino**, se pravi večino glasov vseh volilnih upravičencev, ne samo tistih, ki so se udeležili glasovanja. Razlika v primerjavi z zakonsko ureditvijo istega vprašanja pri volitvah, ki izvolitev posameznega kandidata pogojuje zgolj z ustreznim številom glasov tistih, ki so glasovali, je seveda tako očitna, da nujno zahteva ugotovitev **»ratio legis«** v danem primeru. Treba je torej ugotoviti, s kakšnim namenom se je zakonodajalec odločil za takšno razlikovanje in na podlagi tega potem iskati tudi odgovore na ostala odprta vprašanja v zvezi s postopkom odpoklica. Zakon namreč »ničesar ne predpisuje brez razloga oziroma tja v en dan« (lex nihil fustra facit).

V tem pogledu je po temeljitejšem razmisleku težko priti do kakega drugačnega odgovora, kot da je zakonodajalec pri tem izhajal iz že omenjenega dejstva, da svet delavcev s trenutkom konstituiranja in začetkom svojega delovanja postane »enotno« predstavništvo vseh zaposlenih v podjetju (ne glede na to, po kakšnem postopku so bili njegovi člani izvoljeni) in da z začetkom delovanja sveta delavcev **odgovornost posameznih članov za opravljanje te**

funkcije preide v odgovornost kolektivu kot celoti, ne zgolj tistim, ki so ga izvolili. Kot član tega »splošnega delavskega predstavništva« nihče ne more biti več odgovoren izključno svoji volili »bazi«. Kontinuiteta s postopkom njihove izvolitve je torej z začetkom njihovega delovanja v svetu delavcev prekinjena, s tem pa tudi možnost morebitne uporabe neposrednih analogij s tem postopkom tudi v postopkih odpoklica (razen glede izvedbe samega »glasovanja). Podlaga za odpoklic je namreč lahko šele njihovo morebitno neustrezno delovanje v svetu delavcev, v tej vlogi pa ne zastopajo več zgolj »svoje sredine«, temveč **interese vseh zaposlenih v podjetju**. Zakonska možnost ločenega »predlaganja in volitev« članov sveta delavcev po posameznih organizacijskih enotah namreč ni namenjena temu, da bi izvoljeni člani potem tudi delovali zgolj kot predstavniki »svojih sredin«, katerim bi bili torej tudi izključno odgovorni, temveč, kot rečeno, zagotavljanju prisotnosti in ustreznemu upoštevanju vseh parcialnih interesov različnih interesnih skupin znotraj kolektiva pri delovanju sveta delavcev v interesu celotnega kolektiva.

Obenem pa je, upoštevaje omenjeno zahtevano kvalificirano večino za izglasovanje odpoklica, nesporno sporočilo konkretne določbe vsekakor tudi, da naj odpoklic ne bi bil neko »lahkotno« dejanje, ki bi ga eventualno lahko – iz takšnih ali drugačnih, morda tudi spornih nagibov – izpeljala zgolj peščica volivcev, temveč **temeljito premišljena odločitev celotnega kolektiva**. In sicer tako v fazi predlaganja kot v fazi sprejemanja te odločitve.

Če je torej »ratio legis« omenjene določbe dejansko tak, so s tem vsekakor lahko povsem logično utemeljene zgoraj omenjene razlike med postopkom volitev in postopkom odpoklica članov sveta delavcev. Enaka logika sklepanja pa mora biti seveda potem uporabljena tudi glede razreševanja vprašanja morebitnega »ločenega« izvajanja postopka odpoklica. Povedano namreč pomeni, da kakršnakoli smiselna uporaba določbe 28. člena ZSDU o ločenih volitvah članov sveta delavcev za njihov odpoklic preprosto ne pride več v poštev. Ni torej možen tudi **»ločen« odpoklic člana zgolj v okviru njegove »volilne enote«**, kar konkretno pomeni, da:

- za predlog za odpoklic člana v smislu 1. odstavka 48. člena ZSDU ne zadostuje zgolj 10 % podpisov delavcev iz njegove volilne enote, temveč je potreben enak odstotek podpisov vseh delavcev v podjetju z aktivno volilno pravico;
- odločanje o odpoklicu ne more biti omejeno na njegovo volilno enoto, temveč se izvaja na ravni podjetja kot celote.

Če temu ne bi bilo tako, bi se v nasprotju z zgoraj povedanim v praksi pač lahko zgodilo, da bi v skrajnem primeru za začetek postopka z 10 % podpisov delavcev lahko zadostovala (npr. v kaki dislocirani enoti z manjšim številom) tudi samo dva ali trije podpisi, za izglasovanje odpoklica pa 15 glasov, čeprav ima podjetje kot celota sicer morda več sto zaposlenih. To pa bi bilo **v očitnem nasprotju z zgoraj ugotovljenim »ratio legis«.** Delavci konkretne volilne enote so torej lahko le pobudniki, ne pa »upravičeni predlagatelji« odpoklica v smislu 48. člena ZSDU – razen seveda, če lahko že znotraj svoje enote zberejo dovolj podpisov, da to predstavlja zahtevano kvoto 10 % vseh delavcev z aktivno volilno pravico v podjetju. Za izglasovanje odpoklica pa je, kot rečeno, potrebna kvalificirana večina vseh delavcev podjetja, ne samo delavcev konkretne enote.

Pri tem nas seveda ne sme zapeljati določba istega, tj. 48 člena ZSDU, po kateri lahko reprezentativni sindikati zahtevajo samo odpoklic tistih članov, ki so jih sami kandidirali v svet delavcev. Smisla te določbe ni mogoče raztegniti tudi na predloge delavcev s podpisi. Reprezentativnost nekega sindikata namreč pomeni, da lahko vsa svoja zakonska pooblastila izvajajo v imenu vseh zaposlenih. Že ko so predlagali nekega kandidata za člana sveta delavcev v volilnem postopku, se torej ta kandidat samodejno šteje kot kandidat celotnega kolektiva, ne zgolj kot kandidat konkretnega sindikata, ki bi v svetu delavcev deloval kot zastopnik interesov tega sindikata. Pravi smisel te omejitve sindikatov pri predlaganju odpoklica članov sveta delavcev je zato mogoče iskati samo v tem, da sindikati, katerih članstvo običajno seveda ne zajema vseh članov kolektiva zaposlenih, kljub svoji formalno priznani reprezentativnosti, vendarle ne bi mogli v celoti nadomestiti »volje« celotnega kolektiva, ali ukrepati celo zoper njo. Če so bili torej določeni člani izvoljeni mimo predloga sindikatov, jih je tudi odpoklicati mogoče samo na predlog ustrezne kvote zbranih podpisov vseh zaposlenih.

Ne nazadnje pa pri nobeni od določb, ki urejajo odpoklic članov sveta delavcev (48. do 51. člen) sploh ne gre za kakršnokoli morebitno pravno praznino, ki bi jo bilo treba zapolnjevati s kakimi analogijami in drugimi pravno-interpretacijskimi metodami, ampak je »črka zakona« glede tega povsem jasna in nedvoumna, pri čemer njegova jezikovna razlaga ne privede do nikakršnih morebitnih nelogičnih zaključkov, ki bi nasprotovali načelu razumnega preudarka in s tem utemeljevali potrebo po morebitnih dodatnih pravnih razlagah teh določb.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Cvetka Peršak, magistra ekonomije, svetovalka v družbi EDIL ING, d.o.o.; **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja menedžmenta, docentka na Fakulteti za management v Kopru; **Brane Gruban**, ABC – Accredited Business Communicator, direktor svetovalne družbe Dialogos, d.o.o.; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, docentka na Fakulteti za managmement v Kopru; **Vanda Šega**, pooblaščenka za preprečevanje mobinga v javnem zavodu RTV Slovenija; **Vlado Šega**, predsednik sveta delavcev v družbi DEM ter skupnega sveta delavcev HSE; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

Center za participativni menedžment

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Vabimo vas na strokovno izobraževanje

Temeljni tečaj za člane svetov delavcev

za pridobitev **Certifikata ZSDS** (Združenja svetov delavcev Slovenije)

14., 15. in 16. november 2013

Poslovna stavba SLOVENIJALES, Dunajska cesta 22, Ljubljana

Osnovni namen sistema certificiranja v ZSDS je dvig strokovne usposobljenosti predstavnikov delavcev v skladu z vnaprej določenim izobraževalnim programom. ***Program je namenjen vsem izvoljenim članom svetov delavcev.*** *S certifikatom posameznik dokazuje, da si je pridobil najnujnejša temeljna znanja za opravljanje funkcije člana sveta delavcev.* ***Glavni cilj****, ki ga v ZSDS zasledujemo s certificiranjem,* ***je povečanje strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri opravljanju funkcije člana sveta delavcev*** *ter s tem posledično tudi izboljšanje delovanja svetov delavcev pri upravljanju slovenskih gospodarskih družb.*

P R O G R A M

ČETRTEK, 14. november 2013

09.00-13.30	Osnove sistema delavskega soupravljanja in vsebina dela sveta delavcev mag. Rajko Bakovnik
14.30-17.45	Upravljanje gospodarskih družb in vloga predstavnikov delavcev v organih vodenja ter nadzora mag. Jože Bajuk

PETEK, 15. november 2013

09.00-13.00	Vloga sveta delavcev pri načrtovanju in spremljanju razvojnih ter finančnih ciljev gospodarske družbe dr. Marko Pahor
14.00-17.15	Komuniciranje sveta delavcev v podjetju mag. Marjeta Tič Vesel

SOBOTA, 16. november 2013

08.00-11.15	Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov Vasja Butina
11.45-15.00	Izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih v podjetju Vojko Čujovič
15.00-15.15	Zaključek

Prijave in kotizacija

Udeležbo lahko prijavite najkasneje **do TORKA, 12. novembra 2013**, po pošti ali faxu na naslov: **Center za participativni menedžment, Visoko 50, 4212 Visoko**, fax: **(04) 253 60 22** ali po e-pošti: cpm@siol.net Natančnejše informacije o izobraževanju lahko dobite tudi po GSM **(041) 398 258.**

Kotizacija z gradivom, osvežilnimi napitki in kosili **za člane ZSDS znaša 480,00 EUR + DDV**, za ostale udeležence pa 530,00 EUR + DDV. Pri plačilu lahko uveljavljate **10 % popust**, če organizacija prijavi najmanj dva udeleženca. Kotizacijo nakažite pred začetkom izobraževanja na TRR Centra pri Hranilnici LON d.d. Kranj: št. **SI56 6000 0000 0204 159**.