UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

VLOGA IN POLOŽAJ MANAGEMENTA PRI DELAVSKEM SOUPRAVLJANJU V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

MAG. VALENTINA FRANCA

KOPER, 2008

2008
Doktorska disertacija
MAG. VALENTINA FRANCA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Doktorska disertacija

VLOGA IN POLOŽAJ MANAGEMENTA PRI DELAVSKEM SOUPRAVLJANJU V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

Mag. Valentina Franca

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Zvone Vodovnik

POVZETEK

Z razliko od dosedanjih raziskav na področju delavskega soupravljanja, ki preučujejo predvsem položaj delavcev in njihovih pravic, ta doktorska disertacija preučuje vlogo in položaj managementa pri delavskem soupravljanju. Analiza pravne ureditve in analiza z ekonomsko-poslovnega vidika potrjujeta pomembno vlogo managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah. Raziskava med slovenskimi managerji je pokazala, da je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja zelo nizka. Uresničevanje delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah je odvisno predvsem od pravne oblike gospodarske družbe ter od stališča managementa, da mora biti management ločen od delavskih predstavništev, od naklonjenosti managementa do sindikatov ter od naklonjenosti delavskemu soupravljanju kot takemu.

Ključne besede: delavsko soupravljanje, management, industrijska razmerja, svet delavcev, predstavnik delavcev v organih upravljanja, sindikati

ABSTRACT

Previous research into co-determination has focused on the role of the workers and their influence on management decision making. This contribution examines the issue from the other side, looking at the role and position of management in the system of co-determination. The analysis is done from a legal and economic-business point of view. Both confirm the important role management has in implementing the co-determination system in companies. To this extent, Slovenian legislation is mainly in accordance with European legislation, but is still facing problems with its implementation. Research is done among Slovenian management. It shows that the implementation of the co-determination system in companies depends particularly on the company's legal form, how favorable the management is towards the trade unions and the workers' representative system.

Key words: co-determination, management, industrial relations, works council, employee representatives in management boards, trade unions

UDK: 349.2:005.56(043.3)

VSEBINA

1 Uvod 1
1.1 Tematika doktorske disertacije 2
1.2 Temeljna teza, namen in cilji doktorskega dela 7
1.3 Omejitve raziskave 12
1.4 Struktura doktorske naloge 13
2 Opredelitev temeljnih pojmov 15
2.1 Management 15
2.1.1 Družboslovni vidiki managementa 15
2.1.1.1 Nekatere temeljne opredelitve managementa v svetu 16
2.1.1.2 Nekatere temeljne opredelitve managementa pri nas 25
2.1.1.3 Hierarhične ravni managementa 27
2.1.2 Pravni vidiki managementa 29
2.1.2.1 Poslovodstvo 30
2.1.2.1.1 Statusno pravni položaj 31
2.1.2.1.2 Pogodbeni položaj 33
2.1.2.1.2.1 Pogodba o zaposlitvi 34
2.1.2.1.2.2 Pogodba o poslovodenju 37
2.1.2.2 Vodilni delavci 39
2.1.2.3 Druge dolžnosti managerjev 43
2.2 Upravljanje 44
2.2.1 Upravljanje gospodarskih družb 45
2.2.2 Vloga delavcev pri upravljanju gospodarskih družb 49
2.2.2.1 Vrste delavske participacije 52
2.2.2.2 Participativni management 57
2.3 Industrijska razmerja 59
2.3.1 Akterji industrijskih razmerij 61
2.3.2 Socialni dialog 62
2.4 Sklepne ugotovitve poglavja 65
3 Pristojnosti in pooblastila managementa na področju delovnih razmerij 69
3.1 Direktivna oblast 71
3.2 Disciplinska oblast 72
3.3 Normativna oblast 72
3.4 Sklepne ugotovitve poglavja 75
4 Pravni viri delavskega soupravljanja 77
4.1 Mednarodna ureditev 79
4.1.1 Mednarodna organizacija dela (MOD) 79

4.1.2 Svet Evrope ... 85
4.1.3 Evropska unija (EU) ... 86
4.2 Notranji pravni akti ... 93
4.2.1 Ustava RS ... 94
4.2.2 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ... 97
4.2.3 Drugi zakoni ... 101
4.3 Sklepne ugotovitve poglavja ... 104
5 Vpliv managementa na uresničevanje delavskega soupravljanja ... 109
5.1 Delavska voljena predstavništva ... 110
5.1.1 Svet delavcev in delavski zaupnik ... 114
5.1.1.1 Volitve delavskih predstavnikov ... 116
5.1.1.2 Participativni dogovor ... 120
5.1.1.3 Delovanje sveta delavcev ... 123
5.1.2 Svet delavcev kapitalsko povezanih družb ... 128
5.2 Managersko odločanje z vidika delavskega soupravljanja ... 128
5.2.1 Obveščanje ... 129
5.2.2 Posvetovanje ... 133
5.2.3 Soodločanje ... 138
5.2.4 Zadržanje odločitve ... 141
5.3 Zbor delavcev ... 142
5.4 Sodelovanje delavcev v organih družb ... 143
5.4.1 Sodelovanje delavcev v dvotirnem sistemu upravljanja ... 151
5.4.1.1 Predstavnik delavcev v nadzornem svetu ... 151
5.4.1.2 Predstavnik delavcev v upravi družbe (delavski direktor) ... 155
5.4.2 Sodelovanje delavcev v enotirnem sistemu upravljanja ... 157
5.4.2.1 Predstavnik delavcev v upravnem odboru ... 158
5.4.2.2 Predstavnik delavcev kot izvršni direktor ... 159
5.5 Varstvo delavskih predstavnikov ... 159
5.6 Sklepne ugotovitve poglavja ... 162
6 Reševanje medsebojnih sporov ... 167
6.1 Arbitraža ... 167
6.2 Kolektivni delovni spor ... 170
6.3 Vloga Inšpektorata za delo RS ... 171
6.4 Kaznivo dejanje ... 173
6.5 Sklepne ugotovitve poglavja ... 173
7 Vpliv sindikatov na delavsko soupravljanje ... 175
7.1 Razlikovanje med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi ... 175
7.2 Vpliv sindikatov na uresničevanje delavskega soupravljanja ... 179
7.3 Sklepne ugotovitve poglavja ... 182

8 Temeljni ekonomsko-poslovni vidiki delavskega soupravljanja 183
8.1 Možni učinki delavskega soupravljanja 183
8.1.1 Vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb 185
8.1.1.1 Svet delavcev 186
8.1.1.2 Predstavniki delavcev v organih družb 190
8.1.1.3 Problematika raziskav 202
8.2 Nekateri organizacijski vidiki delavskega soupravljanja 203
8.3 Vloga HRM pri delavskem soupravljanju 209
8.4 Sklepne ugotovitve poglavja 214
9 Raziskava o uresničevanju ZSDU in o stališčih managementa do delavskega soupravljanja 217
9.1 Metodologija raziskave 217
9.2 Opis vzorca 219
9.2.1 Sodelujoče družbe 219
9.2.2 Sodelujoči managerji 223
9.3 Uresničevanje delavskega soupravljanja 226
9.3.1 Prisotnost posrednega delavskega soupravljanja 226
9.3.1.1 Zbor delavcev 226
9.3.1.2 Svet delavcev 227
9.3.1.3 Predstavniki delavcev v organih družb 233
9.3.2 Prisotnost neposredne participacije 236
9.3.3 Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja 238
9.3.4 Stališče do delavskega soupravljanja 242
9.3.5 Stališče do pravne ureditve delavskega soupravljanja 243
9.3.6 Stališče do učinkovitosti delavskega soupravljanja 252
9.3.6.1 Vpliv delavskega soupravljanja na delavce 252
9.3.6.2 Vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe 254
9.3.6.3 Učinki delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe 256
9.3.6.4 Spodbujevalne ali zaviralne norme ZSDU 260
9.3.7 Stališče do sindikatov 267
9.4 Preverjanje modela uresničevanja delavskega soupravljanja 271
9.5 Sklepne ugotovitve poglavja 286
10 Zaključki 291
Literatura 309
Pravni viri 326
Drugi viri 328
Priloge 335

SLIKE

Slika 1.1Model uresničevanja delavskega soupravljanja 9
Slika 2.1 Spreminjajoča se paradigma managementa 23
Slika 2.2 Vloge starega in novega managerja.....25
Slika 2.3 Ravni managementa 28
Slika 2.4 Stopnjevanje intenzivnosti delavskega soupravljanja 57
Slika 2.5 Stare in nove managerske prakse dela.....66
Slika 8.1 Možni učinki delavske participacije.....184
Slika 8.2 Lastnosti managerjev, potrebne za razvoj demokratičnosti v organizaciji 207
Slika 9.1 Število delavcev 220
Slika 9.2 Prihodki sodelujočih družb v letu 2006.....220
Slika 9.3 Dobiček sodelujočih družb v letu 2006.....221
Slika 9.4 Primarna dejavnost sodelujočih družb 222
Slika 9.5 Poreklo kapitala sodelujočih družb 222
Slika 9.6 Sedež sodelujočih družb (regija) 223
Slika 9.7 Izobrazba sodelujočih managerjev 224
Slika 9.8 Spol sodelujočih managerjev 224
Slika 9.9 Starost sodelujočih managerjev.....225
Slika 9.10 Hierarhična raven sodelujočih managerjev v družbi.....226
Slika 9.11 Število članov sveta delavcev 229
Slika 9.12 Pogostost skupnih sestankov sveta delavcev in managementa 230
Slika 9.13 Obveščanje sveta delavcev o ….....231
Slika 9.14 Posvetovanja sodelujočih managerjev s svetom delavcev glede ….....232
Slika 9.15 Soglasje sveta delavcev k odločitvam managementa.....233
Slika 9.16 Uresničevanje neposredne participacije delavcev.....237
Slika 9.17 Odziv sodelujočih managerjev na vprašanja delavcev.....238
Slika 9.18 Merjenje indeksa prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS) 239
Slika 9.19 Stališče sodelujočih managerjev do pravne ureditve delavskega soupravljanja

.....244

Slika 9.20: Stališča do trditve: Delavci v družbi, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, so ….....253

Slika 9.21 Stališča do trditve: Delavci v družbi pripomorejo k večji poslovni uspešnosti, če so … 255

Slika 9.22 Stališča do trditve: Specifično, delavsko soupravljanje ovira oziroma spodbuja ….....257

Slika 9.23 Vpliv dolžnosti obveščanja sveta delavcev na učinkovitost poslovanja družbe 260

Slika 9.24 Vpliv dolžnosti posvetovanja na učinkovito poslovanje družbe.....261

Slika 9.25 Vpliv dolžnosti soodločanja na učinkovito poslovanje družbe.....263

Slika 9.26 Stališče sodelujočih managerjev do sindikatov.....268

Slika 9.27 Model uresničevanja delavskega soupravljanja 272

Slika 9.28 Shematski prikaz ocenjenega linearnega strukturnega modela*.....284

TABELE

Tabela 4.1 Pravni viri na področju delavskega soupravljanja.....104

Tabela 5.1 Pravna ureditev delavskih predstavništev v državah EU*.....112

Tabela 5.2 Pravna ureditev prisotnosti predstavnikov delavcev v organih upravljanja državah EU* 147

Tabela 6.1 Ugotovljene kršitve ZSDU s strani Inšpektorata za delo.....172

Tabela 8.1 Pregled raziskav o ekonomskih učinkih svetov delavcev v Nemčiji*.....188

Tabela 8.2 Ugotovitve nekaterih raziskav o učinkih sodelovanja delavcev v organih upravljanja v Nemčiji 195

Tabela 8.3 Ekonomska učinkovitost držav EU glede na obseg pravic predstavnikov delavcev v organih družb.....202

Tabela 9.1 Prisotnost posrednega delavskega soupravljanja.....226

Tabela 9.2 Prisotnost zbora delavcev glede na velikost družb.....227

Tabela 9.3 Prisotnost sveta delavcev glede na velikost družb.....228

Tabela 9.4 Prisotnost predstavnikov delavcev v organih družb.....234

Tabela 9.5 Predstavniki delavcev v nadzornem svetu.....235

Tabela 9.6 Delavski direktor in ostali člani uprave 235
Tabela 9.7 Pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja 239
Tabela 9.8 Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja 240
Tabela 9.9 Uresničevanje neposredne participacije delavcev – pobude delavcev 241
Tabela 9.10 Uresničevanje neposredne participacije delavcev – odziv managementa .241
Tabela 9.11 Indeksi sodelujočih družb 242
Tabela 9.12 Testi vrednosti o trditvah o pravni ureditvi delavskega soupravljanja* 245
Tabela 9.13 Preizkusi dvojic o trditvah o ustreznih oblikah delavskega soupravljanja* ....
.....245
Tabela 9.14 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o pravni ureditvi delavskega soupravljanja* 247
Tabela 9.15 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o pravni ureditvi delavskega soupravljanja* 249
Tabela 9.16 Korelacije med trditvami in indeksi delavskega soupravljanja 251
Tabela 9.17 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališče sodelujočih managerjev do pravne ureditve delavskega soupravljanja 252
Tabela 9.18 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavskega soupravljanja na delavce* 254
Tabela 9.19 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe* 255
Tabela 9.20 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe* 256
Tabela 9.21 Testi vrednosti o trditvah o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe* 258
Tabela 9.22 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe* 258
Tabela 9.23 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe* 259
Tabela 9.24 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti posvetovanja* 262
Tabela 9.25 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti posvetovanja* 262

Tabela 9.26 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti soodločanja* 264
Tabela 9.27 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti soodločanja* 265
Tabela 9.28 Testi vrednosti o trditvah o dolžnostih obveščanja, posvetovanja in soodločanja * 266
Tabela 9.29 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališča do dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja 267
Tabela 9.30 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o sindikatih* 269
Tabela 9.31 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o sindikatih* 270
Tabela 9.32 Testi vrednosti o trditvah o sindikatih* 271
Tabela 9.33 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališče sodelujočih managerjev do sindikatov 271
Tabela 9.34 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe«* 273
Tabela 9.35 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »obveščanje in posvetovanje«* 274
Tabela 9.36 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »soodločanje«* 274
Tabela 9.37 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »vpliv delavskega soupravljanja na delavce«* 275
Tabela 9.38 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe«* 276
Tabela 9.39 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »naklonjenost do delavskega soupravljanja«* 277
Tabela 9.40 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »ločenost managementa od delavskega soupravljanja«* 279
Tabela 9.41 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IPOPoDeS«* 280
Tabela 9.42 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUPoDeS«* 281
Tabela 9.43 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUNPaD«* 282
Tabela 9.44 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUDeS«* 283
Tabela 9.45 Standardizirana rešitev strukturnih parametrov* 285

KRAJŠAVE

d. d.	Delniška družba
d. o. o.	Družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
ESL	Ekonomska socialna listina
ESS	Ekonomsko-socialni svet
HRM	Human resource management (ravnanje z ljudmi)
IUPoDeS	Indeks uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja
IPOPoDeS	Indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja
IUNPaD	Indeks uresničevanje neposredne participacije delavcev
IUDeS	Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja
KZ	Kazenski zakonik
MOD	Mednarodna organizacija dela
OZ	Obligacijski zakonik
RS	Republika Slovenija
SE	Societas europea (evropska delniška družba)
Skpgd	Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti
ZBan-1	Zakon o bančništvu-1
ZDA	Združene države Amerike
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah-1
ZDA	Združene države Amerike
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZDSS	Zakon o delovnih in socialnih sodiščih
ZESD	Zakon o evropskih svetih delavcev
ZP	Zakon o prekrških
ZPP	Zakon o pravdnem postopku
ZSDU	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju
ZSDUEDD	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu
ZZavar	Zakon o zavarovalništvu

1 UVOD

V ospredju današnjih kapitalističnih gospodarskih sistemov se pojavlja in izpostavlja lastnina ter z njo povezani pravici vodenja in nadzora. Lastnina predstavlja neko moč oziroma delitev moči, ki jo v osnovi podpira tudi pravni sistem s tem, ko lastnikom priznava določene pravice. Na področju gospodarstva to med drugim pomeni, da lahko lastnik gospodarske družbe (v nadaljevanju družba)[1] enostransko vodi in nadzira družbo oziroma to prepušča managementu. Uvedba delavske participacije[2] v tako vzpostavljen sistem moči v osnovi pomeni zmanjševanje pravic managementa oziroma lastnikov. Gre namreč za vstop delavcev[3] v avtoriteto in managerska opravila v organizaciji (Walker 1974) oziroma, kakor pravi Leat (2007), gre za erozijo managerske oziroma lastniške sposobnosti enostranskega odločanja brez posvetovanja ali upoštevanja pogledov in želja delavcev. Nekateri avtorji (na primer Baglioni 2002) izpostavljajo vprašanja, ali je participacija delavcev sploh združljiva z globalizacijo in novo ekonomijo, ki je prinesla ekstremno konkurenčnost, koncentracijo, zahteve po nižanju stroškov ter s tem željo po čim večji deregulaciji. Če participacija pomeni poseg v pravice managementa in določen vpliv na njihovo odločanje, na primer z zahtevami po soglasju delavcev pri določenih odločitvah, to zagotovo pomeni neko omejevanje odločanja. S tem se odpre nov nabor vprašanj o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost družbe. Odgovore na taka in podobna vprašanja podajajo različna teoretična dognanja in empirične raziskave, ki vse bolj potrjujejo, da se participacija uveljavlja kot način za doseganje demokracije, socialne integracije in ekonomske učinkovitosti organizacij (Knudsen 1995).

Hkrati s temi razpravami je v organizacijah moč opaziti prehod k drugačnemu načinu vodenja in odnosa managementa do delavcev oziroma do ravnanja z ljudmi (ang. human resource management, HRM). Tayloristični pogled na delavce se vedno bolj umika sodobnim načinom pojmovanja HRM, ki postavlja delavca v središče organizacijskega dogajanja. Odnos managementa do delavcev ne temelji več zgolj na

[1] S pojmom gospodarska družba oziroma krajše družba v doktorski disertaciji označujem pravne osebe, kakor jih ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Uradni list RS, št. 42/2006, s pojmom organizacija pa vse pravne osebe.

[2] V literaturi se izraz delavska participacija pojavlja v različnih pomenih. Običajno v širšem smislu zajema sodelovanje delavcev pri upravljanju (delavsko soupravljanje), lastniško participacijo delavcev (notranje lastništvo) in finančno participacijo (udeležba delavcev pri dobičku). V ožjem pomenu pa zgolj sodelovanje delavcev pri upravljanju, kar je tudi v središču te doktorske disertacije. V njej uporabljam pojem delavska participacija kot splošen pojem za vse oblike participacije delavcev. Pojem delavsko soupravljanje pa uporabljam v širšem smislu, torej za vse oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju. Ožje pojmovanja delavskega soupravljanja je soodločanje delavcev. Več o tem v točki 2.2.2.1.

[3] Avtorji za posameznike, ki so zaposleni v organizaciji, uporabljajo različne pojme: kadri, zaposleni, človeški viri, kadrovski viri, delavci in podobno. Zakonodaja se drži enotnega termina – delavci, zato temu sledim tudi v doktorski disertaciji.

avtoriteti in položaju v organizaciji, temveč predvsem na večji avtonomiji delavcev, delegiranju delovnih nalog, decentralizaciji, zaupanju, prožnosti in podobno. V praksi in teoriji so se izoblikovala različna mnenja, kako vse te spremembe vključiti in udejanjiti v vsakodnevnem poslovanju organizacije. Po mnenju številnih tujih in tudi domačih avtorjev je delavska participacija eden izmed uspešnejših načinov, kako navedeno uresničiti. Poleg tega med strokovnjaki na področju HRM obstaja vedno večje soglasje, da lahko participativni management povečuje motivacijo delavcev, njihovo predanost organizaciji, storilnost in zadovoljstvo pri delu (Cotton 1993). Ravno tako je vedno več dokazov, ki potrjujejo, da delavska participacija povečuje njihovo delovno vnemo, kar posledično izboljša učinkovitost in storilnost ter znižuje stroške nadzorovanja delavcev. Na vprašanje, zakaj vpeljati delavsko participacijo v managersko odločanje, Strauss (1992, 291) povzema, da delavska participacija prerazdeljuje vpliv oziroma moč v družbi, ščiti delavske interese, okrepi sindikate in razširja koristi politične demokracije tudi na delovnem mestu. Poleg tega spodbuja zadovoljstvo delavcev in učinkovitost organizacije. Izhajajoč iz tega stališča se soupravljanje vedno začne na delovnem mestu, kjer se obravnavajo vprašanja o organizaciji dela, strokovnosti, plačilu in podobno, nato se to nadaljuje s kadrovskimi in socialnimi vprašanji, ki jih je treba reševati kolektivno prek delavskih predstavništev. Zatem pa pridejo vprašanja, ki presegajo interes posamezne organizacije in jih je treba urejati na ravni dejavnosti in regije (Kohl 1995, 44–45).

Vse te spremembe, predvsem zahteve okolja, nalagajo managementu, da namenja vedno več pozornosti razmerjem z delavci, čemur bi morala slediti tudi pravna ureditev. Zato je osrednja tematika doktorske disertacije ravno pravna ureditev delavskega soupravljanja, ki je obogatena predvsem z ekonomsko-poslovnimi vidiki ter nadgrajena z empirično raziskavo med managerji v Sloveniji.

1.1 Tematika doktorske disertacije

Pravna ureditev oziroma zakonsko urejanje industrijskih razmerij[4] v Evropi je v zadnjih dveh desetletjih doživelo premike v smeri večjega sodelovanja in dejavnejše vloge delavcev pri upravljanju organizacij. Evropska unija (EU) je s sprejetjem posebnega sklopa direktiv, ki se nanašajo na urejanje pravic delavcev v povezavi z njihovim obveščanjem, posvetovanjem in soodločanjem, pokazala, da postaja to področje vedno bolj pomembno in eden glavnih elementov evropske delovno pravne politike (Biagi 2002; Blanpain 2002a; Tratnik v Belopavlovič 2005). Temelje delavske participacije opredeljujeta tudi Pogodba o ustavi za Evropo (Uradni list EU, št. C-310/04; Zakon o ratifikaciji pogodbe o ustavi za Evropo s sklepno listino (MPUE);

[4] V teoriji obstaja več (tudi nasprotujočih si) definicij in opredelitev industrijskih razmerij. Vsem je skupno, da gre za urejanje odnosov med delodajalcem oziroma managementom in delavci. Več o tem v točki 2.3.

Uradni list RS, št. 15/2005)[5] in Lizbonska pogodba (Uradni list EU, št. C 306/07).[6] V omenjenem sklopu direktiv ima največji pomen Direktiva 2002/14/ES (Uradni list EU, št. L 80/02), ki določa minimalni splošni okvir za obveščanje in posvetovanje z delavci v vseh družbah ali podružnicah v EU ter okvir za obveščanje in posvetovanje z delavci v EU o vsebini in načinu obveščanja ter posvetovanja z delavci. Na mednarodni ravni so poleg dokumentov EU pomembne zlasti konvencije in priporočila Mednarodne organizacije dela (MOD) ter pravni akti Sveta Evrope.

Podobno kot evropska je tudi slovenska delovno pravna zakonodaja doživljala spremembe, saj je po novem ustavnem okvirju iz leta 1991 prihajalo do postopne deregulacije delovno pravnih razmerij. Na področju delavskega soupravljanja je treba upoštevati tudi dolgoletno uveljavljen samoupravni način obvladovanja gospodarskih družb.[7] To tradicijo je treba upoštevati kot del korporacijske kulture, značilne za slovensko gospodarstvo, zaradi česar ni dopustno preprosto prenašati v tujini pripravljenih in uveljavljenih vzorcev delavskega soupravljanja (Bohinc 2001, 95). Slovenski zakonodajalec je leta 1993 konkretiziral določbo 75. člena Ustave RS (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06) o pravici do soodločanja delavcev z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93, 56/01, 26/07), pri čemer se je do določene mere zgledoval po nemški ureditvi delavskega soupravljanja.

Kodificiranje delavske participacije je značilno skorajda za vse evropske države, kar pomeni, da pravna ureditev predstavlja temelj in izhodišče za uresničevanje delavske participacije v praksi. Ta pa omogoča dejansko večji vpliv delavcev v družbi (Strauss 1992) oziroma sam zakon določi delavce kot deležnike, kar je, denimo, značilnost nemškega in japonskega sistema (Gospel in Pendleton 2005). Tako se, na primer, v Nemčiji pojavljajo mnenja, da soodločanje ovira fleksibilnost lastnikov pri odzivu na makroekonomske in druge spremembe v okolju (Gorton in Schmid 2000). Globalno gospodarstvo namreč zahteva hitre odločitve in hitro odzivnost na spremembe, kar je lahko za družbe, ki imajo vzpostavljen zahteven sistem soodločanja, včasih težko izpolniti. Zato so to prisiljene kompenzirati na druge načine.

---

[5] Pogodba o ustavi za Evropo zaradi nezadostnega števila ratifikacij v državah članicah ni nikoli začela veljati, odraža pa vrednote, za katere se zavzema EU. Drugi dokumenti EU in več o Pogodbi o ustavi za Evropo v Coronna 2005.

[6] Lizbonska pogodba spreminja Pogodbo o Evropski uniji (Uradni list RS, št. 7/04) in Pogodbo o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti, podpisana v Rimu 25. 3. 1957 (Uradni list RS, št. 7/04). Lizbonska pogodba bo začela veljati 1. januarja 2009, če jo bodo do takrat ratificirale vse države članice EU oziroma prvi dan naslednjega meseca, ko bo to storila zadnja država članica (šesti člen prehodnih določb).

[7] V samoupravnem sistemu so delavci lahko sprejemali marsikatere odločitve v zvezi z upravljanjem in tudi odločitve, ki so bile v pristojnosti poslovodstva. Delavci so bili omejeni le z upoštevanjem splošnih družbenih interesov.

Kljub večinski kodifikaciji delavskega soupravljanja in evropskim smernicam ostaja to področje eno tistih, kjer srečamo zelo različne nacionalne ureditve. Zato je poenotenje na ravni EU zelo težko, če ne skoraj nemogoče. To je predvsem posledica različnih političnih, sociooloških in zgodovinskih vzrokov ter vloge, ki so jo imeli delavci v sistemu industrijskih razmerij. Velik vpliv na razvoj delavskega soupravljanja so imeli in še vedno imajo sindikati, zlasti pri vprašanjih vloge in moči, ki jih ima posamezna oblika delavskega predstavništva na podlagi pravne ureditve (Knudsen 1995). Ureditve in izkušnje drugih evropskih držav so v doktorski disertaciji upoštevane in primerjane s slovensko pravno ureditvijo oziroma prakso.

Po slovenski zakonski ureditvi velja izbirna pravica delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja predstavništva ter da sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Ali bo delavsko soupravljanje dejansko zaživelo, je odvisno predvsem od samih delavcev. Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja managementu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Delavci imajo široke možnosti za uresničevanje participacije, če se za to odločijo, saj jim ZSDU nudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov. Zakon namreč določa minimalne pravice, ki jih mora management zagotoviti delavcem, s participativnim dogovorom pa lahko dogovorijo večje pravice od zakonsko zajamčenih. Vendar po mnenju avtorjev (Gostiša 2005b; Bakovnik in drugi 2000; Kavčič 2004a) je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so v praksi najpogosteje in najbolj grobo kršeni s strani managementa. Kot razlog se pogosto navaja nizka volja in pripravljenost managementa na sodelovanje z delavskimi voljenimi predstavništvi.

Vključevanje delavcev v upravljanje je tudi neposredno povezano oziroma je del teorije upravljanja gospodarskih družb (ang. corporate governance), ki je definiran kot splet odnosov med upravo družbe, nadzornim svetom, delničarji in ostalimi interesnimi skupinami (deležniki) v organizaciji (Gregorič 2003) oziroma kot sistem vodenja in obvladovanja gospodarskih družb. Splošno uveljavljena *teorija lastnikov* (ang. shareholder theory) temelji na prepričanju, da je glavni cilj upravljanja družbe povečevanje oziroma maksimiziranje premoženja lastnikov. Med novejše koncepte upravljanja gospodarskih družb se uvršča *deležniška teorija* upravljanja gospodarskih družb (ang. stakeholder-oriented model of corporate governance), kjer se upravljanje nanaša tudi na polje formalnih in neformalnih odnosov med vsemi deležniki (delavci, dobavitelji, upniki, kupci, širša javnost in podobno). V takem sistemu upravljanja naj bi se v družbi usklajevali ne zgolj interesi med imetniki lastniškega kapitala in agenti, temveč tudi med drugimi deležniki. Cilj družbe v tem smislu ne vključuje zgolj maksimiranja vrednosti lastniškega kapitala, temveč tudi vrednosti vseh interesnih skupin (deležnikov), ki sooblikujejo rast družbe (Gregorič 2003). V takem sistemu mora biti upravljanje zasnovano tako, da je v vseh pomembnejših poslovnih odločitvah

zagotovljeno ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov ključnih deležnikov – tako interesov kapitala, delavcev, lastnih interesov družbe kot »personificiranega kapitala« in interesov okolja (Gostiša 2004b).

Sistem delavske participacije lahko zaživi le v sistemu deležnikov, saj je v klasični lastniški strukturi organizacije v ospredju le uresničevanje ekonomskih interesov njenih lastnikov. Predpogoj za uveljavljanje delavske participacije je ustrezen odnos managementa do delavcev in do njihove vloge v poslovnem procesu. Kajti prav skozi ta odnos se kaže, ali so delavci s strani managementa obravnavani kot mezdna sila v smislu klasičnega taylorizma ali kot najpomembnejši poslovni vir in glavna konkurenčna prednost organizacij v sodobnih pogojih gospodarjenja na globalnem trgu (Gostiša 2005a).

Avtorji navajajo različne možne učinke in prednosti delavske participacije tako na mikro kot na makro ravni. Večina sistemov industrijskih razmerij, ki temeljijo na participaciji, je prepoznavna po proizvodnih sistemih in konkurenčnosti, ne glede na to, ali je participacija posledica zakonskih določil (Nemčija) ali je uvedena na lastno pobudo (Japonska). Ravno tako dosega pozitivne učinke pri doseganju organizacijske učinkovitosti, saj zmanjšuje odpor pri uvajanju novih tehnologij, s podporo managerskih odločitev doprinese k večji verodostojnosti (legitimnosti) ter spodbuja soglasje oziroma odvrača konflikt (Biagi 2002). Managementu lahko pomeni določeno podporo s strani delavcev v konkurenčnem okolju, kjer so temeljne sestavine poslovnega uspeha kreativnost in učinkovito obveščanje (Blanpain 2002a). Velikokrat se omenja tudi kot rešitev problema zmanjšane aktivnosti delavcev pri ustvarjanju oziroma povečevanju vrednosti organizacije. Po mnenju Vitolsa (2005) ima lahko delavska participacija različne možne učinke. Vpliva lahko na delavce (zadovoljstvo, predanost delu, motivacija, fluktuacija, absentizem in podobno), poslovanje organizacije (storilnost, inovativnost in podobno), finančno uspešnost (donosnost, delitev dodane vrednosti in podobno) in uspešnost na trgu kapitala (rast cene delnice, vrednotenje delnic in podobno). Pri tem velja, da lahko vpliva na posamezno področje neposredno ali posredno prek vpliva na druga področja.

Največ raziskav s področja učinkov delavske participacije na poslovno uspešnost družb izhaja iz Nemčije, kjer je ta sistem tudi najbolj razvit in dognan. Avtorji so predvsem preučevali učinke soodločanja delavcev v organih upravljanja, vendar zaradi metodoloških zahtev in težav pozitivne rezultate težko pripišejo zgolj delavski participaciji. Zato sklenejo, da vsaj nima negativnih učinkov na delovanje družbe (Vitols 2005). V Sloveniji so nekatere raziskave tudi potrdile, da ima delavska participacija pozitiven vpliv na poslovno uspešnost (na primer Bakovnik in drugi 2000).

Na teh temeljih prestavljajo pričakovani prispevek doktorske disertacije k znanosti opredeljene teoretične in praktične ugotovitve glede vloge in položaja managementa pri delavskem soupravljanju. Delavska participacija je v širšem in ožjem pomenu predmet

številnih razprav, vendar je skorajda v vseh primerih analizirana z vidika delavcev in uresničevanja s pravnimi akti priznanih delavskih pravic. *Bistvena inovacija v doktorski disertaciji bo analiza delavskega soupravljanja z vidika managementa, torej kakšna sta vloga in položaj managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja.* Podan bo odgovor, kakšno je stališče managementa do delavskega soupravljanja v Sloveniji in navedeni možni razlogi, zakaj se v Sloveniji ZSDU ne uresničuje v zadostnem obsegu. Pri tem se raziskovanje osredotoča na gospodarske družbe, konkretno na delniške družbe (d. d.) in na družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), kakor jih ureja Zakon o gospodarskih družbah-1 (ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06). Gre za sintetičen pregled in združitev spoznanj iz teorije in empiričnih raziskav z različnih področij – prava, predvsem delovnega prava, upravljanja gospodarskih družb, managementa, participativnega managementa in HRM.

Metodološki prispevek doktorske disertacije bo predvsem v razvoju in testiranju merskega instrumenta – vprašalnika – s pomočjo katerega bodo preverjane zastavljene hipoteze. Doktorska disertacija odpira številne možnosti tudi za nadaljnje raziskave, predvsem v smeri sprememb pravne ureditve delavskega soupravljanja ter razvoja in aplikacije delavskega soupravljanja kot modela vodenja organizacij.

Raziskovalno delo temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. V doktorski disertaciji je kot temeljna metoda uporabljena *splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa,* s pomočjo katere so zbrana dejstva, informacije in opredelitve delavskega soupravljanja in vloge ter položaja managementa pri tem, posamezne definicije in opredelitve navedenih pojmov. Na njihovi osnovi so v nadaljevanju vzpostavljena medsebojna teoretična razmerja.

Raziskovalna metoda spoznavnega procesa je nadgrajena z *deskriptivnim pristopom*, v okviru katerega so uporabljene naslednje metode:

- *metoda deskripcije*: s pomočjo te metode je opisana teorija, opredeljeni so pojmi ter ugotovljena dejstva, ki so razmejena od sorodnih pojmov, ter je prikazano okolje, v katerem se ti pojmi pojavljajo,
- *metoda primerjalnega raziskovanja (metoda komparacije)*: s to metodo so primerjana dela, opredelitve in raziskave različnih avtorjev, metoda je uporabljena tudi za primerjavo slovenske pravne ureditve delavskega soupravljanja z mednarodnimi in tujimi ureditvami,
- *metoda kompilacije*: s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom so oblikovana nova stališča,
- *zgodovinska metoda*: pregled razvoja različnih sistemov delavske participacije; opisane bodo teorije, iz katerih izhaja ideja o delavski participaciji, različne razvojne stopnje, vse do najbolj kompleksnih zakonskih ureditev,
- *kavzalna metoda* za iskanje vzrokov za sedanje razmere, predvsem za iskanje vzročnih zvez in

- *pravna argumentacija*: pri analizi pravne ureditve in pri oblikovanju predlogov za zakonodajne spremembe.

Metoda kompilacije vodi v *sintezo,* ki je uporabljena skozi celotno disertacijo, še zlasti v teoretičnem delu oziroma v sklepnih ugotovitvah posameznih poglavij in v sklepnem delu doktorske disertacije, kjer so na podlagi zbranih dejstev predstavljene zaključne ugotovitve.

Večina teoretičnega dela doktorske disertacije temelji na kvalitativni analizi sekundarnih virov s povezovanjem in integracijo posameznih znanstvenih področij v novo celoto (iskanje sinergičnih učinkov) ter na induktivnem in deduktivnem načinu iskanja znanstvene resnice oziroma njenem argumentativno podprtem približevanju. To pomeni, da bodo teoretična dognanja, do katerih bom prišla, določila odnos med managementom in delavskim soupravljanjem.

V empiričnem delu doktorske disertacije so prav tako kot v teoretičnem delu uporabljeni različni metodološki pristopi. Empirični del temelji na lastni raziskavi. Osnovna uporabljena metoda v empiričnem delu je *statistična metoda analize* primarnega vira podatkov – anketnega vprašalnika, ki je bil razvit, preverjen in razposlan naključno izbranim managerjem v gospodarskih družbah v Sloveniji. Kvantitativne analize rezultatov vprašalnika se lotevam s pomočjo *metod univariatne in multivariatne statistične analize*. Med metodami univariatne statistične analize uporabljam metode opisne statistike in preizkušanja domnev o razliki med aritmetičnimi sredinami, med multivariatnimi metodami pa faktorsko analizo in multiplo regresijo. Uporabljena je tudi metoda linearnih strukturnih modelov.

1.2 Temeljna teza, namen in cilji doktorskega dela

Na osnovi podanih problemskih izhodišč postavljam temeljno tezo doktorske disertacije: *Slovenska pravna ureditev daje managementu v gospodarskih družbah mnoge ustrezne pravne institute za uresničevanje delavskega soupravljanja, vendar to ni optimalno, ker management pogosto ne pozna vseh funkcij in možnosti izrabe pravnih institutov delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah in ker ne prepozna poslovnih prednosti delavskega soupravljanja.*

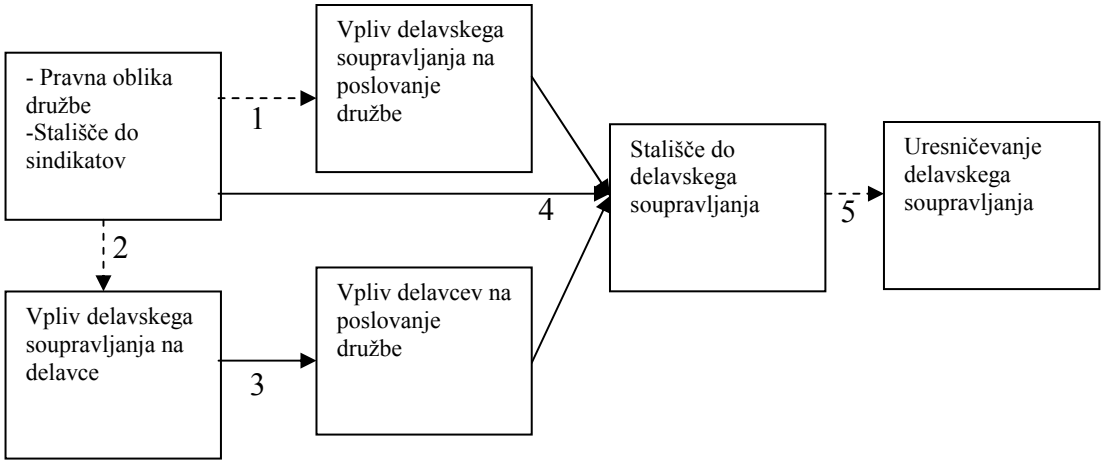
Namen doktorske disertacije je ugotoviti, ali sta vloga in položaj managementa v slovenski pravni ureditvi »urejena sodobno«, ali ustrezata razmeram tržnega gospodarstva in ali ovirata učinkovito poslovanje. Poleg tega želim preučiti, kakšna je vloga in položaj managementa pri ustanovitvi sveta delavcev, pri sodelovanju in razreševanju sporov z delavskimi predstavništvi v gospodarskih družbah ter s predstavniki delavcev v organih upravljanja. Želim tudi teoretično in praktično prikazati mednarodno in slovensko pravno ureditev, učinke delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost in z raziskavo ugotoviti stališča managerjev do tega.

Temeljni cilji doktorske disertacije so ugotoviti, opredeliti in analizirati:

- pravni položaj managementa pri delavskem soupravljanju, njegove pristojnosti in pooblastila za odločanje v odnosu do delavskih voljenih predstavništev in predstavnikov delavcev v organih upravljanja,
- skladnost slovenske ureditve delavskega soupravljanja s smernicami in z zakonodajo EU ter drugimi mednarodnimi pravnimi akti,
- izvajanje ZSDU v praksi, predvsem stališča o izvajanju ZSDU s strani managementa,
- možnosti za spremembe ZSDU s stališča vloge in položaja managementa,
- učinke sodelovanja managementa z delavskimi voljenimi predstavništvi pri uresničevanju delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah in
- stališča managementa do posameznih vidikov delavskega soupravljanja.

Za potrditev navedenih ciljev je treba preučiti mednarodno in slovensko pravno ureditev delavskega soupravljanja, teoretična in praktična dognanja s področja delavskega soupravljanja ter rezultate lastne empirične raziskave. V okviru slednje sem oblikovala model (Slika 1.1), ki izhaja iz predpostavke, da je uresničevanje delavskega soupravljanja v praksi posledica naklonjenosti managementa do tega. Stališče managementa do delavskega soupravljanja je po mojih predpostavkah odvisno od štirih dejavnikov. Kot prvo, je odvisno od tega, kako management prepozna *neposreden vpliv* delavskega soupravljanja na uspešnost družbe *(zveza 1)*. Kot drugo, je to odvisno od stališč managementa o *posrednem vplivu* delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe *prek delavcev (zveza 2)*. Gre za to, ali management zaznava povezavo med delavskim soupravljanjem in večjo motivacijo, zavzetostjo, zadovoljstvom, pripadnostjo in učinkovitostjo delavcev ter ali zazna povezavo med motiviranimi, zavzetimi, zadovoljnimi, pripadnimi ter učinkovitimi delavci in poslovno uspešnostjo družbe. Poleg tega predpostavljam, da je odnos managementa do delavskega soupravljanja odvisen od stališč managementa do *sindikatov (zveza 3)* ter od *pravne oblike gospodarske družbe (zveza 4)*. Uresničevanje delavskega soupravljanja pa je skupno odvisno od stališča managementa do delavskega soupravljanja kot celote *(zveza 5)*.

Slika 1.1 Model uresničevanja delavskega soupravljanja



Na podlagi predstavljenega modela in v okviru temeljne hipoteze je oblikovanih več hipotez. Zasnovane so na slovenski in evropski pravni ureditvi delavskega soupravljanja ter na podlagi različnih teorij o pomenu in vlogi delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah. Teze zadevajo tako vzroke za aktivnost managementa pri delavskem soupravljanju kot tudi posledice teh aktivnosti. Iz temeljne hipoteze izhaja, da je slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja taka, da nudi managementu ustrezne pravne institute za razvoj delavskega soupravljanja. Predpostavljam torej, da institucionalno ni večjih ovir. *Se pa te pojavljajo pri izvajanju zakona, saj predpostavljam, da management ne prepozna povezave med delavskim soupravljanjem, pozitivnimi učinki delavskega soupravljanja na delavce in poslovno uspešnostjo, zato ni naklonjen uveljavljanju različnih oblik delavskega soupravljanja.* Tako sta se oblikovala dva sklopa hipotez. Prvi sklop se nanaša na značilnosti pravne ureditve delavskega soupravljanja, drugi pa na izvajanje ZSDU v praksi in na stališča managementa do delavskega soupravljanja.

V teoriji zasledimo stališča, da je kljub nekaterim pravno-tehničnim pomanjkljivostim slovenska zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju prožna in napredna ter kot taka ni objektivna ovira poslovnim aktivnostim managementa kot tudi ne prostemu sindikalnemu delovanju v organizaciji (Vodovnik 2002b). Zato predpostavljam:

H1: Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja je usklajena z evropsko pravno ureditvijo.

H2: Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja je usklajena s temeljnimi ustavnimi načeli.

Na področju delovnih razmerij v gospodarskih družbah imajo pristojnost odločati vrhnji management in pooblaščeni delavci, na katere lahko pristojni subjekti s

pooblastilom prenesejo vse ali del svojih pristojnosti za odločanje na področju delovnih razmerij. Zato predpostavljam:

H3: Slovenska pravna ureditev položaja in pristojnosti managementa v odnosu do delavskih voljenih predstavništev je prožna.

Pri preučevanju uresničevanja zakonodaje s področja delavskega soupravljanja se pogosto pojavljajo ocene, da je uresničevanje slabo oziroma da je ZSDU eden izmed najbolj kršenih zakonov v Sloveniji (Bakovnik in drugi 2000; Kavčič 2004a; Gostiša 2005b). Poleg tega gre za izbirno pravico delavcev, in če je delavci ne izkoristijo, ne more nikogar doleti kazen, kar ob neustreznih spodbudah s strani managementa vodi do tega, da ostaja ZSDU le mrtva črka na papirju. Na podlagi tega predpostavljam, da se stanje (še) ni spremenilo in da je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka.

H4: V gospodarskih družbah v Sloveniji je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka.

Čeprav ZSDU ne daje managementu nobene dolžnosti ali obveznosti, ravno tako ga ne spodbuja, da bi začel oziroma sprožil postopek oblikovanja sveta delavcev, je njegov položaj drugačen, ko do oblikovanja sveta delavcev pride. S tem ko delavci ustanovijo svoje predstavništvo, se vzpostavijo določene dolžnosti tudi do managementa, kot na primer sklenitev participativnega dogovora, dolžnosti obveščanja, posvetovanja, soodločanja in podobno. Torej, management ima na voljo določene zakonske možnosti za uresničevanje delavskega soupravljanja, vendar jih glede na njegovo nenaklonjenost do delavskega soupravljanja ne izkorišča.

H5: Management v gospodarskih družbah ne izrablja vseh zakonskih možnosti za uresničevanje delavskega soupravljanja.

Delavci lahko skladno z ZSDU uresničujejo delavsko soupravljanje v različnih oblikah. Pri tem predpostavljam, da je management bolj naklonjen svetu delavcev kot predstavnikom delavcev v organih upravljanja, kajti nekatere raziskave kažejo, da to zmanjšuje diskrecijsko moč managementa (Prašnikar in Gregorič 2002) oziroma da negativno vpliva na poslovno uspešnost družbe (Strøm 2007).

H6: Management v gospodarskih družbah v Sloveniji je bolj naklonjen delavskemu soupravljanju prek sveta delavcev kot prek predstavnikov delavcev v organih upravljanja.

Izkušnje drugih držav, zlasti Nemčije, kažejo, da ima delavsko soupravljanje vpliv na poslovno uspešnost družbe (Gorton in Schmid 2002; Addison in drugi 2004; Vitols 2005). Management pa je načeloma naklonjen delavskemu soupravljanju, vendar le, ko gre za nižje participativne pravice, kot je pravica do obveščenosti, oziroma dokler soupravljanje ne posega preveč v managersko moč odločanja (Blyton in Turnbull 2004).

Na podlagi tega predpostavljam, da managerji v Sloveniji menijo, da zakonske dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja ovirajo učinkovito poslovanje družbe ter da delavsko soupravljanje nasploh ovira učinkovito poslovanje družbe.

H7: Management v gospodarskih družbah meni, da zakonsko določene dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja ovirajo učinkovito poslovanje družbe.

H8: Management v gospodarskih družbah meni, da delavsko soupravljanje zavira učinkovito poslovanje družbe.

Večina avtorjev, ki se ukvarja s predmetno problematiko, se strinja v ugotovitvi, da je odnos pretežnega dela slovenskega (vrhnjega) managementa do razvoja sistema delavskega soupravljanja za enkrat v povprečju še vedno bolj ali manj odklonilen. Kot možen vzrok za takšen odnos predpostavljam, da management ne prepozna pozitivne povezave med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družbe.

H9: Management v gospodarskih družbah, ki ne prepozna v celoti pozitivne povezave med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družbe, ni naklonjen uresničevanju delavskega soupravljanja.

Delavska voljena predstavništva so svojo vlogo predstavljanja in zastopanja delavcev dobila ob sindikatih. To pomeni, da sta njihov razvoj in delovanje zelo pod vplivom sindikatov (Weiss 2004a; Kuhlmann 2004). Čeprav je slovenska zakonodaja uvedla dvotirni sistem delavskih predstavništev, po katerem bi sindikati in delavska voljena predstavništva morala delovati ločeno, v praksi prihaja do precejšnjega prekrivanja funkcij, kar dokazuje tudi sodna praksa (sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, Pdp 1137/04). Zato menim, da management enači sindikalne in delavske voljene predstavnike ter da ima do njih podoben odnos.

H10: Management v gospodarskih družbah ima podoben odnos do delavskih voljenih predstavništev in sindikalnih predstavništev.

Čeprav je delavsko soupravljanje v večini evropskih držav izbirna pravica delavcev, so mnenja o vplivu managementa na njegovo uresničevanje sorazmerno enotna. Veliko avtorjev (na primer Baglioni 2002; Marginson in drugi 2004; Biagi in Tiraboschi 2004; Leat 2007) meni, da ima management veliko možnosti, kako lahko tudi na neformalen način to omogoči. Pri tem pa je ključno njegovo stališče do delavskega soupravljanja in do pričakovanih pozitivnih rezultatov. Na podlagi tega predpostavljam, da stališče managementa do delavskega soupravljanja vpliva na njegovo uresničevanje.

H11: Stališče managementa v gospodarskih družbah do delavskega soupravljanja vpliva na njegovo uresničevanje.

Sindikati so že dolgo prisotni in imajo relativno močan vpliv na urejanje odnosov med lastniki kapitala in dela. To pomeni, da ima večina managementa vsaj posredne izkušnje s sindikati, kolektivnimi pogajanji in/ali kolektivnimi pogodbami, saj se Slovenija pri pokritosti delavcev s kolektivnimi pogodbami uvršča v sam evropski vrh. Sklepam torej, da če ima management pozitivne izkušnje s sindikati, obstaja večja verjetnost, da bo naklonjen tudi delavskim voljenim predstavništvom, ki so v urejanje tovrstnih odnosov stopila za sindikati. Zato izhajam iz predpostavke, da ima stališče managementa do sindikatov vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja.

H12: Stališče managementa v gospodarskih družbah do sindikatov vpliva na uresničevanje delavskega soupravljanja.

Pravni položaj lastnikov d. d. in d. o. o. se na podlagi statusno pravnih aktov razlikuje. Poleg tega so d. d. večinoma večje družbe, medtem ko so v d. o. o. velikokrat managerji kar lastniki in ustanovitelji hkrati. Zato predpostavljam:

H13: Stališče managementa v gospodarskih družbah do delavskega soupravljanja se razlikuje glede na statusno obliko gospodarske družbe (d. o. o. in d. d.).

Postavljene hipoteze v doktorski disertaciji najprej preizkušam na teoretični, nato pa tudi na empirični raziskovalni ravni v obliki raziskave na vzorcu 216 managerjev v različnih gospodarskih družbah v Sloveniji.

1.3 Omejitve raziskave

Raziskava je omejena na področje delavskega soupravljanja, ki je ena od vrst delavske participacije. Za celovitejšo analizo razmerja med delavskim soupravljanjem in managementom (ter lastniki) bi bilo nujno treba vključiti tudi udeležbo delavcev pri dobičku ter lastništvu (delavsko delničarstvo). Vendar lahko, glede na odsotnost zakonskih določil in obvez na teh področjih, sklepamo, da je to v slovenski praksi prej izjema kot pravilo.

Raziskava se nanaša na domače okolje, zato je v disertaciji bolj poudarjena vloga slovenske zakonodaje kot primerjalne ureditve. Za preučevanje širših učinkov delavskega soupravljanja bi bilo treba zajeti, preučiti in empirično preveriti izkušnje večjega števila (evropskih) držav. Kljub temu so v disertaciji podane nekatere spremembe in možne rešitve tujih pravnih ureditev.

Pri raziskavi sem se soočala s težavo pridobivanja podatkov, v katerih družbah se uresničuje delavsko soupravljanje. Na državni ravni namreč ne obstaja register ali kakšen drug nabor podatkov o družbah, v katerih se so izvolila delavska voljena predstavništva. Če bi takšen register obstajal, bi to imelo določene prednosti pri zbiranju podatkov, saj bi lažje določili vzorce družb, v katerih se delavsko soupravljanje (ne) uresničuje. To bi poenostavilo tudi primerjavo.

Metoda vzorčenja, kakor je natančneje pojasnjena v devetem poglavju, ni mogla zagotoviti, da bi vsi anketiranci prihajali iz različnih gospodarskih družb. Poleg tega se je v raziskavi pojavljalo precej manjkajočih odgovorov, kar kaže na razmeroma slabo poznavanje delavskega soupravljanja med managementom v Sloveniji.

Stališča do delavskega soupravljanja, zajeta v raziskavi, odražajo stališča posameznih managerjev in ne nujno stališč celotnega managementa v družbi. Za podatke o dejanskem uresničevanju ZSDU domnevam, da odgovori odražajo dejansko stanje v družbi.

1.4 Struktura doktorske naloge

Zastavljene teze so v disertaciji preizkušene z obravnavo naslednjih tematskih sklopov. *Uvodoma* sem predstavila pomembnost vloge in položaja managementa pri delavskem soupravljanju in to uvrstila v širši koncept delavske participacije. Na podlagi predstavljenih teorij sem oblikovala hipoteze o pravni urejenosti delavskega soupravljanja v slovenski zakonodaji in o uresničevanju posameznih vidikov ZSDU v praksi. *Drugo poglavje* je namenjeno opredelitvi temeljnih pojmov. Pojem managementa je predstavljen tako z družboslovnega kot s pravnega vidika. Delavsko participacijo umeščam in predstavljam v okviru upravljanja gospodarskih družb nasploh. *Tretje poglavje* je namenjeno vlogi in pooblastilom managementa v delovnih razmerjih. V *četrtem poglavju* natančno predstavljam mednarodne in notranje pravne vire, ki urejajo področje delavskega soupravljanja. *Peto poglavje* je namenjeno vplivu managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja glede na posamezne oblike (svet delavcev in predstavniki delavcev v organih upravljanja) ter načine uresničevanja delavskega soupravljanja (obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje in pravica zadržanja odločitve). Disertacijo nadaljujem z načini razreševanja sporov med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi ter s preučevanjem vpliva sindikalnih razmerij na delavsko soupravljanje (*šesto* in *sedmo poglavje). Deveto poglavje* pa je namenjeno temeljnim ekonomsko-poslovnim vidikom delavskega soupravljanja. Zadnji del disertacije predstavlja raziskava o uresničevanju ZSDU in o stališčih managementa do delavskega soupravljanja (*deseto poglavje)* ter zaključki (*enajsto poglavje).*

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Za uspešno preučevanje tematike vloge in položaja managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah je treba najprej predstaviti temeljne pojme, ki so v disertaciji najpogosteje omenjeni in uporabljeni. Ker sodi med revolucionarne novosti na področju organiziranja človekove dejavnosti tudi pojav uveljavljanja managementa kot profesionalne, poklicne in institucionalne oblike (Vila in Kovač 1997, 25), je management prvi pojem, ki ga predstavljam. Opredeljujem ga tako z družboslovnega kot s pravnega vidika. Temu sledi opredelitev upravljanja gospodarskih družb in vloge delavcev pri tem ter pomen industrijskih razmerij.

2.1 Management

Definicij in opredelitev managementa je v literaturi skoraj toliko kot avtorjev. Management različni avtorji različno opredeljujejo, zato težko govorimo o enotni definiciji. Pod pojmom management zasledimo veliko različnih pojmov, kot so na primer vodenje, načrtovanje, nadzor, ustvarjanje, upravljanje, delovanje, razvijanje, sodelovanje, motiviranje, organiziranje, navdihovanje in podobno. Pri opredelitvi managementa je treba ločiti družboslovne vidike managementa, ki se ukvarjajo predvsem z vlogo, ki jo ima management v organizacijah, ter pravne vidike, ki se osredotočajo na pravno opredelitev managementa kot nosilca pristojnosti, pravic, obveznosti in odgovornosti.

V nadaljevanju opisujem družboslovne vidike managementa oziroma temeljne opredelitve managementa v svetu in pri nas. Temu sledi razmejitev ravni managementa v organizacijah. Posebej je obravnavano vprašanje pravnih vidikov managementa, položaj poslovodstva in vodilnih delavcev v slovenskih zakonodaji ter druge pravne dolžnosti managerjev.

2.1.1 Družboslovni vidiki managementa

Opredeliti management v preprosti definiciji je sila težko, saj obstaja vrsta različnih tem, problemov in pristopov, ki se lotevajo definicije managementa. Poleg tega so se od prve uporabe pojma management v 19. in 20. stoletju v ZDA opredelitve managementa precej spremenile. Največje spremembe so doživele v tistih družbenih okoljih, kjer hierarhično zasnovano organiziranje, koordiniranje, načrtovanje in nadzorovanje zamenjujejo »ploščate« organizacijske strukture, v katerih je vse več ljudi, ki skupno odločajo, organizirajo delo in ga hkrati izvajajo (Tratnik 2002, 11). Razvoj managementa je tesno povezan z industrijsko revolucijo, ki se je začela ob koncu 18. stoletja v Veliki Britaniji ter se zatem razširila tudi v Evropo in ZDA ter je postavila gospodarsko družbo kot temelj gospodarskega delovanja. Vendar je razvoj managementa presegel industrijsko revolucijo in družbo, saj lahko spoznanja s tega področja apliciramo na vrsto različnih področij, zlasti pa na tiste, v katerih so ljudje

povezani v različne organizacijske oblike. Brez uporabe tehnologije managementa, ki med seboj povezuje posamezne elemente organizacije, si danes težko predstavljamo doseganje ciljev.

Čeprav je razvoj managementa povezan z razvojem industrijske družbe, so bili temelji znanosti oziroma vede o managementu postavljeni že bistveno prej. Med prve učitelje managementa uvrščamo *Andrewa Ureja* (1778–1857) in *Charlesa Dupina* (1784–1873), ki sta zagovarjala sožitje treh elementov: mehanskega (tehnike in postopki v proizvodnji), moralnega (delovne razmere) in poslovnih funkcij. S tem sta vplivala na Francoza *Henrya Fayola* (1841–1929), ki je kot eden prvih strokovnjakov na področju managementa določena znanja o organizaciji sistematiziral in opisal. Področje managementa je definiral kot načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, ukazovanje in nadziranje. Tako so začetki preučevanja managementa temeljili na tehnikah povečanja učinkovitosti, kar opredeljuje management ne le kot tehnični, ampak tudi kot družbeni proces oziroma proces med ljudmi. V nadaljevanju predstavljam glavne družboslovne opredelitve managementa, od začetkov do sodobnih pojmovanj.

2.1.1.1 Nekatere temeljne opredelitve managementa v svetu

Začetek znanosti o managementu predstavlja ameriški inženir strojništva *Friderich Winslow Taylor* (1856–1915), ki je zagovarjal znanstveno preučevanje dela. V svojem delu *Principles of Scientific Management* je razvil znanstveni pristop k vodenju, na podlagi katerega je nastala in se tudi imenuje teorija taylorizem (tudi znanstveni management). Ta pravi, da so časovni standardi, nagrajevanje in razmerja med lastniki in delavci bistveni za povečanje storilnosti dela. Zaradi zahtevnosti dela managerjev je predlagal uvedbo *funkcionalnega* managementa z večjim številom delavcu nadrejenih managerjev. Dober manager naj bi razvijal vedenje o vsakem elementu dela, znanstveno izbiral delavce, jih usposabljal ter razvijal sodelovanje z njimi. Prednosti tega pristopa sta racionalnost in podrobna delitev dela za povečanje učinkovitosti dela. Kot njegov največji prispevek pa se omenja poskus, da bi načela znanstvenega raziskovanja uporabili pri delu in njegovi organizaciji.

Funkcionalni management se je le počasi uveljavljal, saj je zaradi natančne delitve delovnih dolžnosti in odgovornosti povzročal težave pri organiziranju. Veliko poudarka je bilo na merjenju časa ter ideji, da obstaja najboljši način (ang. one best way) za organizacijo dela. Ogrodje znanstvenega managementa temelji na štirih načelih: (1) da obstaja najboljši način za izvedbo dela, (2) znanstvena selekcija kadrov, (3) finančne spodbude oziroma plačilo sorazmerno opravljenemu delu ter (4) razdelitev dela med managementom in delavci z delovodji po funkciji (Dessler 2001, 31). Za znanstveni management je torej značilno izrazito tehnično opravljanje dela, saj je Taylor obravnaval *človeka kot podaljšek orodja v organizaciji*. Naloge managementa pa je omejil, poenostavil in jih hkrati jasno opredelil. Deloval je zlasti v dveh smereh: v

iskanju tehničnih možnosti, povezanih z delitvijo dela, za povečanje učinkovitosti dela ter v ureditvi odnosov med delavci in managerji, povezanimi tudi z nagrajevanjem delavcev (Rozman in drugi 1993, 52). Namesto linijske je uvedel funkcionalno ravnalno strukturo, omogočil je večjo racionalnost ter strokovnost ravnanja in podrobno delitev dela. S tem je pripomogel k večji storilnosti tako s strani delavcev kot managementa.

Njegova pomanjkljivost je v prepletanju vpliva posameznih funkcionalnih managerjev, v neracionalni izrabi njihovih potencialov ter enoličnosti dela in njihovih vodij (Dimovski in drugi 2003, 43). Uvajanje taylorizma v prakso je kazalo negativne posledice v *velikem izkoriščanju delavcev*. Kljub temu so ugotovitve znanstvenega managementa pripomogle k povečanju storilnosti in odkritju uporabnih spoznanj o vlogi managementa v organizacijah. Kajti iz taylorizma izhaja, da je treba naloge načrtovanja, vodenja, nadzora in organizacije ločiti od dela samega, torej od ostalih delavcev. To je dalo podlago za razvoj managerskega kadra. Kritiki njegove teorije so mu očitali mehanicistično pojmovanje organizacije, saj se je izpostavljala zahteva po prilagajanju delavcev strojem. Kot glavno pomanjkljivost so navajali ločitev razmišljanja od izvedbe ter neupoštevanje družbenih in človeških potreb delavcev, kar je vodilo k še večjemu izkoriščanju delavcev.[8] Taylorju je sledila vrsta znanstvenikov, ki so pomembno prispevali k znanstvenemu managementu, na primer zakonca Gilbreth, Henry Gantt, Emerson in drugi.

Za razliko od Taylorja je *Henry Fayol* (1841–1925) preučeval organizacijo z managerskega vidika celotne organizacije in ne z vidika posameznika, torej »od zgoraj« oziroma z nasprotne strani kot Taylor. Fayol se uvršča med najpomembnejše predstavnike *procesne ali klasične teorije managementa*. Prvi je ločil funkcijo managementa od ostalih funkcij v organizaciji, saj je bila ta, po njegovem prepričanju, najpomembnejša v organizaciji. Ravno tako je ločil management od upravljanja. Upravljanje je, po njegovem mnenju, usmerjanje organizacije k cilju po najboljši možni poti z razpoložljivimi sredstvi, kar je tudi naloga (ne pa edina) managementa. V svojem delu je razvil 14 načel managementa, ki jih je, po njegovih besedah, treba jemati relativno. Treba ji je namreč prilagajati konkretnim potrebam, kar zahteva dobrega managerja z inteligenco, izkušnjami in ustrezno presojo. Mnoga njegova načela so se

[8] Učinkovitost te teorije se je v praksi stopnjevala s tehnološkim razvojem in z uvedbo dela na tekočem traku. Eden glavnih predstavnikov uveljavljanja taylorizma v praksi je bil ustanovitelj družbe Ford in oče uporabe tekočega traku v masovni proizvodnji Henry Ford (1863–1947). Takšen način proizvodnje, kot ga je uporabljal Ford in je temeljil na načelih taylorizma, se pogosto imenuje fordizem. Zanj značilna masovna proizvodnja, veliko zaposlovanje (zlasti moških), izkoriščanje in velika podrejenost delavcev so bili pogoji in posledice, ki so med drugim spodbudile Evropo, da je razvila socialni model in sistem delovnega prava. S tem je želela zagotoviti zaščito in varnost delavcev ter preprečiti njihovo izčrpavanje, hkrati pa je začela nuditi priložnost za delavsko participacijo. To je omogočilo tudi ohranitev socialne stabilnosti in kohezije (Supiot 2001). Več o sodobnih razpravah o posttaylorski in postfordovski paradigmi v Alonso in Martinez 2006.

skozi čas spreminjala, odvisno predvsem od razvoja gospodarjenja. V določeni meri še vedno predstavljajo izhodišče za opravljanje managerskega dela (Rozman in drugi 1993, 55). Njegova slabost je bila obravnavanje organizacije kot zaprtega sistema brez upoštevanja zunanjih dejavnikov. Avtoriteto je gradil na podlagi hierarhije, motivacijo je upošteval v ozkih okvirih in ni upošteval želja delavca oziroma človekovih želja kot družbenega bitja.

Teorijo *birokracije* je utemeljil nemški sociolog *Max Weber* (1864–1920), ki je ugotavljal usklajenost velikih organizacij. Predlog njegovega modela je izšel leta 1922 (»Wirtschaft und Gesselschaft«), v katerem je poudaril birokracijo kot idealen sistem managementa velikih organizacij. Značilnosti modela so bile dobro definirana hierarhija avtoritete, jasna delitev dela, sistem zadolžitev, ki so pokrivale pravice in dolžnosti, sistem postopkov za ravnanje z delovno situacijo, brezosebnost medosebnih odnosov ter selekcija in nagrajevanje delavcev na podlagi tehničnih kompetenc ter vnaprej postavljenih meril (Dessler 2001, 33). S tem naj bi se preprečili nered, korupcija in poznanstva. Managerji so strokovnjaki z natančno določenimi nalogami in močjo.

Teorija birokracije je bila deležna številnih kritik, zlasti zaradi njene neučinkovitosti, saj so organizacije velikokrat delovale zaradi pravil samih in ne zaradi uporabnikov. Ravno tako so se zaradi hierarhičnosti, brezosebnosti, apatičnosti, zaprtosti in obrambe pred tujimi vlivi počasi prilagajali spremembam. Človeka je obravnavala kot privesek k stroju, ni se poglabljala v njegove psihološke ali čustvene potrebe. Kljub temu je bila, in v določeni meri ostaja, najbolj uporabljen in preučevan model organizacije.

Po klasični perspektivi managementa se je razvila *humanistična perspektiva* (tudi vedenjski pristop) kot odgovor na zaostrene odnose med managementom in delavci. Zaradi zanemarjanja delavca kot človeka so se začeli ukvarjati tudi z delavci v organizaciji, predvsem z željo izboljšati kakovost njihovega položaja v delovnem procesu. *Chester Irving Barnard* (1886–1961) je povezal spoznanja klasičnih teoretikov z vedenjskim pristopom in v organizacijo vpeljal socialno družbo, ki je nadomestila mehanicističen pogled na organizacijo (Rozman in drugi 1993). Leta 1983 je svoje ugotovitve objavil v knjigi »The Functions of Executive«, v katerih je izhajal iz predpostavke, da se mora posameznik povezovati z drugimi ljudmi, saj je omejen s položajem, s katerega deluje, in z biološkimi preprekami svoje narave. V skupino se vključuje zaradi svojih potreb in ciljev, s čimer prihaja v interakcijo s cilji skupine zaradi svojih potreb. Organizacijo v smislu družbe definira kot sistem, ki zavestno povezuje delovanje in sile dveh ali več posameznikov. Poudarjal je pomembnost in raznovrstnost delavca na delovnem mestu, prepričan je bil, da je bistven element organizacije želja posameznega delavca prispevati po svojih najboljših močeh k organizaciji. Posameznik je vedno temeljni strateški dejavnik za organizacijo, zato ga je treba vedno spodbujati, da sodeluje (Dessler 2001, 37). Organizacija namreč zaživi, ko

jo sestavljajo delavci, ki so sposobni medsebojnega komuniciranja in pripravljeni prispevati k njenemu delovanju oziroma usmerjanju k doseganju skupnega cilja. Pri tem je pripravljenost na sodelovanje rezultat njihovega (ne)zadovoljstva, to pa je odvisno od njihove osebne presoje zadovoljstva, ki jim ga članstvo v organizaciji prinaša (Dimovski in drugi 2003, 52). Ker naj bi doseganje ciljev organizacije omogočalo zadovoljitev individualnih potreb, naj bi bila naloga managementa približati in ozavestiti delavce s cilji organizacije.

Podobno predstavo o organizaciji je imel *Herbert Simon* (1916–2001), ki je poudaril pomen komunikacije oziroma prenosa odločitev in sporočil z vrha navzdol, torej od vrhnjega managementa do delavcev. S tem naj bi se povečala zavzetost delavcev. To pa se po njegovem mnenju doseže na dva načina. Management mora vzpostaviti v delavcu takšne navade, vedenje in stanje duha, ki ga bodo vodile do sprejemanja odločitev, ki bodo v korist organizaciji. Druga možnost je, da se delavcem vsilijo odločitve, ki so bile sprejete na drugih ravneh v organizaciji, pri tem pa se nadzoruje vse, kar delavec naredi (Dessler 2001, 37–38). Prvi pristop je zahtevnejši, saj zajema ustrezno usposabljanje, spodbujanje participativnega vodenja, razvoj pripadnosti, zvestobe in podobno, vendar prinaša dolgoročnejše rezultate.

Mary Parker Follett (1868–1933) avtorji pojmujejo kot začetnico teorije medčloveških odnosov. Verjela je namreč, da obstajajo načela, ki so skupna vsem oblikam upravljanja ter ravnanja in da se managerji v gospodarstvu, prav tako kot politična uprava, soočajo z izzivi, povezanimi z nadzorom, močjo, medsebojnim sodelovanjem in konflikti (Dimovski in drugi 2003, 53). V takem sistemu je naloga managementa sodelovanje z delavci in vodenje na podlagi znanja, ne pa zastraševanje in izražanje avtoritete. Organizacijo je videla bolj kot polje, sestavljeno iz neformalnih skupin, ne toliko posameznikov. Zato je tudi trdila, da mora management poiskati razloge za nastanek socialnih skupin, razumeti, kako nastanejo, in jih povezati s skupnim ciljem in delovanjem tako, da bo cilj celote hkrati predstavljal tudi cilj vsakega od njenih članov (Dimovski in drugi 2003, 53). To pa pomeni tudi prerazdelitev odgovornosti, zato mora management delavcem določiti njihove odgovornosti, kar pa zahteva izobraževanje in usposabljanje. S svojimi teorijami je postavila temelje za njene naslednike na področju psihologije in sociologije organizacije. Veliko njenih zamisli glede motivacije, vodenja in avtoritete so prevzeli Japonci.

V okviru vedenjskega pristopa, ki je poudarjal potrebo po preučevanju človeškega dejavnika in o zavedanju vpliva skupine na posameznika, so s svojim delom prispevali tudi Hugo Munsterberg (1863–1916), Whiting Williams (1878–1975), Emil Durkheim (1858–1917) in Morris L. Cooke (1872–1960). Slednji je zagovarjal pogajanja med delavci in managementom glede vseh stvari, ki imajo vpliv na delavce. To je vodilo v začetek sodelovanja med managementom in sindikati ter v sodelovanje delavcev prek zastopnikov v odborih in delavskem svetu (Dimovski in drugi 2003, 55).

Posebno prelomnico pri razvoju managementa predstavlja *Hawthornov eksperiment* (1927–1932), ki se je izvajal v hawthornski tovarni Western Electric company. Rezultati eksperimenta, v katerem je sodeloval tudi industrijski psiholog Elton Mayo (1880–1948), so pokazali, da slabšanje fizičnih pogojev dela ne pomeni nujno zmanjševanja storilnosti delavcev, kar je bilo tedaj v popolnem nasprotju z načeli znanstvenega managementa. Iz tega izhaja glavna ugotovitev, da dobri delovni rezultati niso pogojeni samo z zunanjimi dejavniki, temveč da na to vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so čutenja delavcev, odnosi s sodelavci, psihično razpoloženje, medsebojni skupinski vplivi in podobno. To je sprožilo razmišljanje, da delavci niso samo del sistema, ampak da imajo svoje potrebe in želje. Organizacija pa ima nalogo, da jim ugodi, pri čemer fizične delovne razmere in materialne nagrade niso dovolj za večjo storilnost. S tem so bili omajani temelji taylorizma, v ospredje pa je stopilo novo razumevanje organizacije, ki ni bilo usmerjeno samo v tehnologijo. Področje managementa je postalo interdisciplinarno, saj je začelo vključevati tudi sociološka in psihološka spoznanja. Mayo je na podlagi teh izsledkov začel iskati rešitve v preureditvi organizacije, v kateri bi bili odnosi med delavci najučinkovitejše sredstvo za reševanje človeških in tehničnih problemov. Za to pa so potrebni usposobljeni managerji.

Delo *Chrisa Argyrisa* (1923–) temelji na tem, da obstaja konflikt med cilji organizacije in cilji posameznika, zato je skušal podati predlog, kako oblikovati organizacijo, ki bi odpravila ta neskladja. Priporoča vodenje, ki spodbuja sodelovanje delavcev, saj se s tem odpravi njihova apatija, odvisnost in vdanost, kar se kaže v njihovi samoizpolnitvi, vendar ob sočasnem doseganju ciljev organizacije (Dimovski in drugi 2003, 58). Delavcem je bolje dati več odgovornosti in širši obseg dela, saj dodelitev specializiranih del in nič oziroma malo moči odločanja z neposrednim nadzorom zavira njihovo zrelost ter jih spodbuja k pasivnosti, odvisnosti in podrejenosti (Dessler 2001, 36).

Predstavniki humanistične oziroma vedenjske teorije so v okviru te razprave zelo pomembni, saj se ukvarjajo z odnosom med managementom in delavci, kar vključuje tudi delavske predstavnike. Navedeni avtorji so obravnavali management predvsem z vidika delavca, iskali so možnosti za ravnovesje med človeškim dejavnikom in organizacijo s tem, da se potrebe in pričakovanja delavcev prilagodijo zahtevam in ciljem organizacije. Hkrati s tem so se razvijale *teorije motivacije*, ki so za delavsko participacijo izjemno pomembne, saj se v literaturi pogosto navaja, da delavci ravno prek sistema participacije uresničujejo svoje neekonomske želje ter potrebe.

Eno od najpomembnejših teorij motivacije je razvil *Abraham Maslow* (1908–1970). Človeške potrebe je razvrstil na pet hierarhičnih ravni, katerim je pripisal različno stopnjo pomembnosti. Trdil je, da motivacijo predstavljajo nezadovoljene potrebe, pri čemer imajo potrebe, ki so na nižji ravni, prednost pred tistimi, ki so na višji. Fiziološke potrebe je uvrstil kot ene od potreb, ne pa edine. To pomeni, da človek nima samo

potrebe po materialni nagradi, ampak tudi po drugih, nematerialnih, ki postajajo z gospodarskim razvojem vedno bolj kompleksne.

Njegovo delo je nadgradil *Frederick Herzberg* (1923–2000), ki je najbolj poznan po definiranju *motivatorjev in higienikov*. Pri preučevanju pričakovanj delavcev pri delu in ciljih, ki jih najbolj pritegnejo, je individualne cilje poimenoval motivacijski dejavniki. Med njimi je identificiral skupino, ki jo je sam poimenoval vzdrževalni ali higienski dejavniki, za katero je značilno, da temelji predvsem na fizioloških potrebah človeka in sproža njegovo nezadovoljstvo samo, če pade pod raven, ki je za posameznika še sprejemljiva. Šele ko je nezadovoljstvo odpravljeno, so ustvarjeni pogoji za to, da sploh lahko delujejo motivatorji. Kasnejše raziskave so pokazale, da je tipičen higienik plača: povečevanje plače deluje motivacijsko do določene točke, ki se pri posameznih delavcih razlikuje, od te točke naprej pa postajajo pomembni drugi dejavniki, kot so na primer možnosti izobraževanja, usposabljanja in podobno.

V okviru motivacijskih teorij je temeljni prispevek humanista *Douglasa McGregorja* (1906–1964) *teorija X in Y*, ki jo je predstavil v knjigi »The Human Side of Enterprise«. Prepričan je bil, da management pri oblikovanju vodstvenega sloga in odnosa do podrejenih vodi njegova lastna interpretacija človeške narave in vedenja, zato uporablja različne načine organiziranja, vodenja, motiviranja in nadzorovanja delavcev. Tradicionalne poglede klasične teorije, da ljudje ne marajo dela, odgovornosti, da so leni, nemarni, da potrebujejo usmeritve, niso motivirani z željo dosegati (organizacijskih) ciljev, ampak da jih zanimajo samo finančne spodbude in podobno, je poimenoval teorijo X. Menil je, da management potrebuje nove organizacije in prakse, ki bodo znale odgovoriti na izzive raznovrstnosti in decentralizacije organizacije ter participativnega odločanja. Te nove prakse morajo temeljiti na revidiranem naboru predpostavk o človeški naravi, kar je poimenoval teorijo Y. Slednja je zajemala predpostavke, da delavci lahko uživajo in vzljubijo svoje delo, da se lahko samonadzorujejo, seveda če so pogoji za to ugodni, na primer da je sistem nagrajevanja in ciljev oblikovan tako, da spodbuja samopotrjevanje delavcev. Implicitno ta teorija povzema prepričanje, da so delavci bolj motivirani z željo, da opravijo svoje delo dobro, in s priložnostjo, da se družijo s svojimi sodelavci, kot pa zgolj s finančnimi nagradami (Dessler 2001, 35–36). Management mora skladno s tem opustiti neposredno nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog, ampak se mora bolj postaviti v vlogo svetovalca in učitelja. Delavcem mora omogočiti večjo svobodo pri delu, spodbujati njihovo ustvarjalnost in lasten nadzor pri delu ter jih usmeriti k motiviranju s pomočjo zadovoljstva, ki ga takšno delo z veliko izzivi prenaša (Dimovski in drugi 2003, 59).

Teorijama X in Y je sledila še teorija Z *Lyndalla Urwicka* (1891–1983), ki je odgovarjala na kritike, da teoriji X in Y ne držita v slabših ali kriznih razmerah. Urwick je trdil, da se lahko to premosti s tem, da so delavci seznanjeni s cilji družbe, da razumejo, kako lahko pripomorejo k temu s svojim delom ter da poznajo nagrade za

svoje prispevke. Pomembna je bila tudi ugotovitev, da se delavci med seboj razlikujejo, zato lahko nekaterim ustreza vodenje z značilnostmi teorije X, drugim pa vodenje na podlagi teorije Y.

Rensis Likert (1903–1981) je razvil participativni model organizacije, s katerim je zanikal klasične organizacijske modele. Razvil je štiri sisteme vodenja, ki se med seboj razlikujejo glede na udeleženost delavcev: izkoriščevalsko avtoritativen, dobronamerno avtoritativen, participativno posvetovalen in participativni sistem učinkovitih delovnih skupin. V okviru disertacije sta zlasti pomembna zadnja modela. Participativno svetovalen sistem vodenja temelji na nagradah, občasnih kaznih, obojestranski komunikaciji, pri čemer je komunikacija navzgor omejena. Delavci imajo zmeren vpliv na odločitve, ki se sprejemajo znotraj oddelka, strateške in politične odločitve sprejema (vrhnji) management samostojno. Participativni sistem učinkovitih delovnih skupin temelji na timski obliki organizacije in skupinskem odločanju. Komunikacija in izmenjava informacij sta natančni in gresta v obe smeri. Vključuje tudi ekonomske nagrade, na široko uporablja participativne skupine, ki jih vključuje v različne ravni odločanja. Sistem je zastavljen tako, da zagotavlja veliko vključenost delavcev, dobre in urejene odnose med managementom in delavci, kar naj bi vodilo do visoke storilnosti. Čeprav je zlasti zadnji model bolj teoretičen kot praktičen, so se posledice teh nazorov kazale v predlogih večje samostojnosti delavcev, manjšem obsegu klasičnega nadzora dela, drugačnih pristopih k motiviranju in komuniciranju, premikih v vodenju k večji demokratičnosti in podobno (Rozman in drugi 1993, 62).

Med kritikami celotne humanistične oziroma vedenjske teorije se najpogosteje pojavljata zapostavljanje ekonomskih interesov delavcev in zanikanje obstoja konflikta v organizaciji. Čeprav so raziskave večkrat potrdile, da so plače in finančne nagrade prej higienik kot motivator, to ne pomeni, da so zanemarljive in da ne odigrajo pomembne vloge pri uspešnosti (posameznih) delavcev. Poleg tega je plača nižje kvalificiranim delavcem pomembnejši, če ne najpomembnejši dejavnik zaposlitve. Konflikt pa obstaja v vsakem odnosu, kjer se srečata kapital in delo, zato ga je nujno priznati in ga skušati čim bolj učinkovito obvladati.

Dimovski in drugi (2003, 61–66) kot nadaljevanje razvoja managementa navajajo novejše zgodovinske trende, med katere uvrščajo:

- *sistemski pristop,* ki izhaja iz humanistične perspektive in opisuje organizacijo kot odprt sistem oziroma kot celoto medsebojno odvisnih delov,
- *situacijski ali kontingenčni pristop,* ki temelji na ideji, da različne oblike organizacij ustrezajo različnim namenom (vse velja ob določenih pogojih in v določenem času), pri čemer je uspešna razrešitev organizacijskih problemov odvisna od sposobnosti managementa, da identificira ključne situacijske spremenljivke, najpomembnejši predstavniki tega pristopa so Tom Burns, George Stalker, Joan Woodaward, Paul Lowrence ter Jay Lorsch, in

- *management celovite kakovosti* kot filozofija vrhnjega managementa v organizaciji, kjer so vse aktivnosti delavcev usmerjene v neprestano izboljševanje kakovosti z namenom ustreči kupčevim željam in pričakovanjem – takšna filozofija zahteva podporo celotne organizacijske kulture, torej mora biti sestavni del miselnosti vsakega delavca, vsebovana mora biti v vsakem delovnem procesu na vseh ravneh v organizaciji. Med najpogosteje uporabljenimi tehnikami managementa celovite kakovosti so tudi krožki kakovosti in opolnomočenje delavcev (več v tem v 8.2), v praksi pa organizacija dokazuje filozofijo managementa celovite kakovosti s certifikatom ISO 9001.

Sodobne opredelitve managementa gradijo na stari paradigmi managementa (Slika 2.1), vendar upoštevajo novo okolje, v katerem se nahajajo, ter nove sile, kot so globalizacija, tehnologije, raznovrstnost delovne sile, nepredvidljivost okolja in podobno.

Slika 2.1 Spreminjajoča se paradigma managementa

	Stara paradigma	*Nova paradigma*
Sile na organizacijo	⇩	⇩
Trgi Delovna sila Tehnologija Vrednote	Lokalni, domači Homogena Mehanska Stabilnost, učinkovitost	Globalni Raznovrstna Elektronska Spremembe, kaos
Pristojnosti managerjev	⇩	⇩
Fokus Vodenje	Dobiček Avtokratsko	Stranke, delavci Demokratično (več moči in zaupanja delavcem)
Delo Odnosi	Individualno Konflikt, tekmovanje	Timsko Sodelovanje

Vir: Dimovski in drugi 2003, 67.

Halal (1998, 8) meni, da je novi management vsrkal vase starega v širši, močnejši okvir, v katerem se nahajajo vsi koncepti, problemi in inovacije, ki begajo današnje managerje. Ključ za razumevanje tega je spoznanje, da dva komplementarna koncepta – demokracija in organizacija – spreminjata organizacijo v uravnoteženo celoto. Vse to od managementa zahteva prevetritev starih pristopov. V ospredju je učinkovita in uspešna uporaba virov (Kreitner 1989, 9). Stoner in Freeman (1992, 4) z managementom enačita proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih virov za doseganje postavljenih ciljev. Certo (1992, 8) definira management kot proces dela za doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev in ostalih organizacijskih virov. Poleg tega v isti publikaciji povzema tudi nekatere druge definicije managementa. Denimo, management je proces, v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev (Massie in Douglas);

management je koordinacija vseh razpoložljivih virov prek procesa načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora za doseganje postavljenih ciljev (Sisk) oziroma predstavlja oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah (Koontz in O'Donell) ali neposredne aktivnosti posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba (Donnelly, Gibson in Ivancevich).

Savage (v Dimovski in drugi 2003, 68–71) navaja, da se je na podlagi izzivov sodobnega okolja oblikovala peta generacija managementa, ki temelji na petih medsebojno povezanih temeljnih načelih, ki definirajo ero znanja. To so neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, razumevanje dela kot dialoga, razumevanja časa kot kritičnega dejavnika ter virtualnega podjetništva, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela. V eri znanja je zaznati premike usmerjenosti vrhnjega managementa iz aktivnosti nadziranja v razvijanje odnosov zaupanja, iz opazovanja v motiviranje delavcev ter iz ukazovanja v vodenje. Ravnanje z delavci je tako treba uvesti na osnovi dialoga, ne pa moči in avtoritete.

Vodilni ameriški avtor na področju managementa Daft (2004, 7) pravi, da je management doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja organizacijskih virov. Dessler (2001, 3) meni, da se management navezuje na dve zadevi: kolektivno na managerje organizacije in na znanstveno proučevanje tega, kar managerji delajo. Manager pa je oseba, ki načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje delo drugih z namenom, da organizacija doseže svoje cilje.

Za očeta sodobne managerske teorije in vodilnega guruja sodobnega managementa velja Peter Drucker (1909–2005). Kot enega izmed njegovih pomembnih dosežkov avtorji (Dimovski in drugi 2003, 60) označujejo zasnovo ciljnega vodenja, ki je posebna oblika participativnega vodenja. Nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo cilje, opredeljujejo področja odgovornosti vsakega posameznika v skladu z rezultati, ki se od njega pričakujejo. Ta merila se nato uporabljajo kot smernice za delovanje posameznih enot in ocenjevanja prispevkov vsakega njegovega člana. V praksi se je pri takem pristopu pokazalo kot problematično, da si delavci zavestno postavljajo nižje cilje, da bi z njihovim preseganjem dosegli večje nagrade.

Management se tako od vloga nadzornika pomika k vlogi trenerja, svetovalca in partnerja (Slika 2.2)

Slika 2.2 Vloge starega in novega managerja

Vloga starega managerja	*Vloga novega managerja*
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodji tima ali notranjem svetovalcu.
Upošteva verigo ukazov. Sledi hierarhiji nadzorstvenega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo dokončati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Povabi ostale člane, da se pridružijo odločanju ter deli informacije z delavci.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženja ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolge delovne ure (delovnike).	Zahteva rezultate.

Vir: DuBrin v Dimovski in drugi 2003, 87.

V okolju s svojimi podrejenimi management ne gradi svoje moči na hierarhičnem položaju v družbi, temveč deluje sodelovalno. Z decentralizacijo in manjšo formalnostjo delavci dobivajo vedno večje pristojnosti odločanja, zato je primarna odgovornost managerjev ustvarjanje sposobnosti učenja v celotni organizaciji, za vse delavce. To so tudi temelji učeče se organizacije, ki vedno bolj prodira tako v praksi kot v teoriji in ki med drugim temelji tudi na decentraliziranem odločanju, participativni strategiji, opolnomočenju delavcev, deljeni odgovornosti ter na odprtosti informacij (več o učeči organizaciji v Dimovski in drugi 2005).

2.1.1.2 Nekatere temeljne opredelitve managementa pri nas

Ustreznega slovenskega prevoda za pojem management ni. Do leta 1955 je bil kot prevod v splošni rabi ravnanje in ravnateljevanje. Ker se je v praksi izkazalo, da prevod ni ustrezen, se večinoma uporablja kar neposredno manager in management.

Lipovec (1987) opredeljuje management kot organizacijsko funkcijo in proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja). Vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja). To nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi, in sicer v procesu načrtovanja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in nadzorovanja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Dejavnosti upravljanja in vodstva bi morali biti združeni v managerju oziroma vodji (Vila 1994, 31). Management pri tem obsega načrtovanje, organiziranje in nadziranje, medtem ko vodenje vključuje opredelitev, usmeritev, nabor in razporejanje delavcev ter motiviranje. Temeljni značilnosti managementa sta usklajevanje in odločanje. Ker predstavljajo odločitve pretežni del rezultata managerjev, je upravičeno opredeliti management kot odločanje (Rozman in drugi 1993).

Po mnenju *Kralja* (2003, 30) je management proces vodenja poslovanja organizacije za doseganje ciljev, lahko pa tudi organ v organizaciji, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v organizaciji. Poslovanje organizacije se navezuje na preskrbovanje sredstev in ravnanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjenost k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje teh na trgih z namenom pridobiti pozitivne izide. Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje (snovati, načrtovati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi in podobno), katerega bistvo je v odločanju o njem, povezanem z odgovornostjo za posledice odločitev.

Možina (2002, 15–16) definira management kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v organizaciji oziroma kot vse naloge in aktivnosti, ki jih delavci opravljajo. Pobude za te naloge so cilji organizacije. Management pomeni torej usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev. Po mnenju Možine je management mentalna (miselna, intuitivna, občutenjska) dejavnost ljudi v organizacijskem smislu. Zaradi povezovanja in usmerjanja vseh drugih podsistemov je glavni podsistem v organizaciji, saj vsebuje koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije – povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje, učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, nadzorovanje, izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave. Bistvo managementa je sistem, ki je oblikovan iz med seboj sorazmerno povezanih virov dejavnosti z natančno opredeljenimi cilji.

Rozman (2002, 53) opredeljuje management na dva načina, kot proces usklajevanja in kot odločanje.

- *Proces usklajevanja ciljev*, aktivnosti, interesov, razmerij in procesov je usmerjen k doseganju ciljev organizacije. Z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem se zagotavlja premišljeno delovanje članov organizacije za doseganje tako ciljev organizacije kot tudi ciljev delavcev.
- *Odločanje*: odločitve so rezultat dela managerjev in so vključene v vse faze procesa managementa. Pomenijo izbiro med možnostmi in vplivajo na uspešnost poslovanja.

Management je neposredno vezan na ljudi oziroma je delo, ki ga opravljajo vodilni delavci (Vila 1994, 31). Management najpogosteje pomeni določeno funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo. Po mnenju Gostiše (1996, 10–11) lahko pojem managementa kot dejavnost v slovenščini trenutno definiramo le opisno, in sicer tako, da s tem pojmom razumemo vse tiste strateške (globalne), operativno izvršilne in nižje vodstvene poslovne odločitve ter aktivnosti v organizaciji, ki niso v pristojnosti (organov)

lastnikov oziroma ne sodijo v okvir lastniškega upravljanja organizacij in so zaupane plačanim strokovnjakom za vodenje – managerjem. Katere konkretne odločitve spadajo v lastninsko upravljanje, pa je določeno z zakonodajo, družbenimi pogodbami in splošnimi akti organizacij. V okvir tako določenega razpona pristojnosti managementa sodijo tako določene upravljavske odločitve (vodenje poslov) kot tudi vodstvene odločitve in aktivnosti v ožjem pomenu besede (vodenje ljudi oziroma izvedbenih organizacijskih procesov).

Kavčič (2005) meni, da se lahko s pojmom management oziroma managerji označijo vse organizacijski ravni, od delovodij navzgor do generalnega direktorja oziroma predsednika uprave. *Tavčar* (2005, 217) navaja, da so managerji ljudje, vizija, načrtovanje in akcije. Vendar je po njegovem mnenju prav, da pogledamo nazaj, v preteklost naše civilizacije. Nauki preteklosti, zlasti umevanje uspešnih dogajanj, veljajo tudi danes in bodo najbrž v veliki meri veljali tudi jutri. Naš današnji čas, to, čemur pravimo sodobna civilizacija, je po njegovem mnenju le prekratek trenutek.

2.1.1.3 Hierarhične ravni managementa

Najpogosteje se management deli na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja, pri čemer hierarhične ravni v organizaciji vplivajo na raven delovanja.[9] Slednje je odvisno predvsem od velikosti organizacije, na njihovo poimenovanje pa vpliva tudi zakonsko okolje, v katerem management deluje (več o tem v točki 2.1.2).

Na osnovi hierarhičnega položaja se v literaturi največkrat navaja delitev na *vrhnji (ang. top), srednji (ang. middle)* in *linijski (ang. line)* management. Kot *vrhnji management* se opredeli najvišje vodstvo, managerje z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje organizacije. Delo vrhnjega managementa je povezano predvsem z oblikovanjem vizije, poslanstva, globalne strategije, z zagotavljanjem pogojev za uresničevanje sprejetih strateških usmeritev organizacije, preučevanjem alternativnih možnosti nadaljnjega razvoja organizacije in sprejemanjem odločitev, ki imajo dolgoročne posledice za organizacijo. Ravno tako sodi v naloge srednjega managementa postavljanje osnovne razvojne usmeritve organizacije in nenehno preverjanje pravilnosti izbrane smeri ter zagotavljanje pogojev za njihovo uresničitev. Odločitve vrhnjega managementa zadevajo organizacijo kot celoto in imajo večinoma dolgoročni značaj. Zato menim, da v odločitve vrhnjega managementa sodi tudi odločitev o *strategiji in temeljnih usmeritvah o sodelovanju z delavskimi predstavništvi*. To vključuje predvsem načine in pristope za uresničevanje zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, komunikacije in usmeritve glede uresničevanja participativnih načel.

[9] Management lahko delimo tudi na splošnega (vodstvo organizacije, ki povezuje celotni poslovni proces) in funkcijskega (vodstvo posameznih funkcijskih področij, kot so, na primer, finance, kadri in podobno) (Vila in Kovač 1997, 35–36).

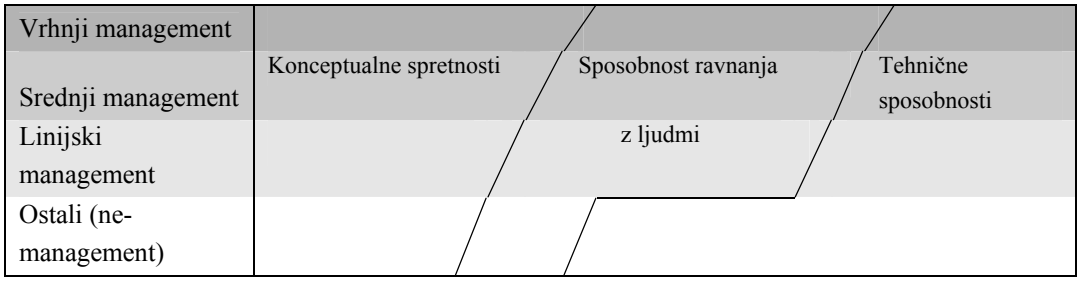
Srednji management oziroma srednje vodstvo predstavljajo managerji poslovnih enot (divizij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij, na primer finančne, tržne, kadrovske in podobno. Pristojnosti in odgovornosti srednjega managementa so opredeljene z odgovornostjo poslovne enote, ki jo vodijo. Poslovne odločitve sprejemajo na podlagi strategij in politik oziroma usmeritev vrhnjega managementa. Večinoma se ukvarjajo z aktivnostmi, ki zadevajo bližnjo prihodnost. Samostojnost odločanja je odvisna predvsem od stopnje decentralizacije, v vsakem primeru pa gre za zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje organizacije oziroma za uresničitev postavljenih temeljnih usmeritev in v okviru področja dela oblikovanje ciljev ter njihovo doseganje. V praksi je srednji management večinoma tisti, ki ima vsakodnevne stike z delavskimi predstavništvi, zato je zelo pomembno, da razume sprejeto strategijo na tem področju ter da jo pri svojih dejavnostih skuša čim bolj uresničevati oziroma jo učinkovito dopolnjevati.

Po drugi strani velja omeniti, da je zaradi pojava vitkih organizacij in večje prisotnosti projektnega dela vedno manj podajanja nalog navzdol in s tem tudi manj srednjega managementa. Več pa je managerjev, ki delajo na določenem projektu (projektni managerji), ki delujejo bolj horizontalno kot vertikalno in pripadajo timu.

Linijski managerji so neposredni izvajalci operativnih del. V organizaciji so to oddelkovodje, delovodje, nadzorniki in podobno. Odgovorni so za proizvodnjo izdelkov oziroma storitev, za izvajanje pravil, za doseganje učinkovite proizvodnje ter za dnevno doseganje ciljev. Med njihove naloge uvrščamo tudi urejanje odnosov z delavci, ki se ne uvrščajo v strukturo managementa.

Ne glede na hierarhični položaj v družbi morajo vsi managerji v organizaciji prispevati k načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju organizacije, vendar v različnih količinah in na različne načine (Daft in Marcic 2004, 10). To je predvsem odvisno od hierarhične ravni, ki jo zasedajo v organizaciji (Slika 2.3). Ravno tako je od tega odvisen delež posameznih sposobnosti managerjev.

Slika 2.3 Ravni managementa



Vir: Daft in Marcic 2004, 10.

Za vrhnji management se zahteva in predpostavlja, da ima večji delež konceptualnih spretnosti, to pomeni videti organizacijo kot celoto in odnose med njenimi deli,

razmišljati strateško, dolgoročno ter z različnih zornih kotov. Sposobnost ravnanja z ljudmi (HRM) je zelo pomembna za celotni management. Ta vključuje sposobnost motiviranja, vodenja, spodbujanja, komuniciranja, razreševanja konfliktov, prepoznavanja talentov in podobno. Tehnična sposobnost je najpomembnejša pri ne-managementu. Pomeni pa razumevanje in izurjenost v izvajanju zelo specifičnih nalog, kar vključuje obvladovanje metod, tehnik in opreme, ki so potrebne za izvajanje specifičnih funkcij na različnih področjih, od proizvodnje do financ. Gre torej za delo oziroma obvladovanje določenega specifičnega področja.

Raven managementa, na kateri posameznik deluje, ni pomembna zgolj z organizacijskega vidika, temveč tudi s pravnega. Pravni red namreč veže različne pristojnosti in pooblastila za različne ravni managementa.

2.1.2 Pravni vidiki managementa

Slovenska pravna ureditev ne pozna in ne definira pojma management oziroma manager. Ravno tako ni nikjer jasno zapisanega odgovora, ali je management pravni pojem ali pa generični pojem za skupino pravnih institutov v zvezi z vodenjem in nadzorom nad vodenjem organizacij.[10]

Izhajajoč iz družboslovnih definicij managementa se lahko s pojmom management označi osebe oziroma skupine oseb, ki imajo v organizaciji vrsto pristojnosti, med drugim pa so tudi pooblaščene, da odločajo o ravnanju drugih oseb v organizaciji. Tako se pojem management uporablja tudi za dejansko sprejemanje odločitev, s čimer se te opredelitve neposredno dotaknejo tudi pravnega sistema (Vodovnik 2006a, 395). Management je v prvi vrsti organizacijska funkcija, v kateri managerji uresničujejo nalogo upravljanja s pomočjo aktivnosti drugih članov družbe – izvajalcev. Manager pa je zaposlen v družbi, kjer so ga organi upravljanja družbe zadolžili in jim je odgovoren za dosego določenih (pod)ciljev družbe in s tem tudi za opredeljevanj nalog ter za rezultate podrejenih. V ta namen so mu neposredno ali posredno isti organi upravljanja dali tudi ustrezno oblast (Mežnar 2004, 621–622).

Vlogo in položaj managementa urejajo številni predpisi različnih pravnih podsistemov, na primer upravnega prava (dolžnost spoštovanja pravnega reda, management v javnem sektorju), statusnega prava (poslovodstvo gospodarskih in negospodarskih organizacij), kazenskega prava (položaj managementa kot odgovornih oseb v primerih kaznivih dejanj in prekrškov), in drugih pravnih področij (Vodovnik 2006a, 396). Še posebej aktualno je področje delovnega prava, kjer se v grobem izpostavljata dve vprašanji. Prvič, pomembno je, ali managerji vstopajo v delovno

[10] Tudi ob sprejetju ZGD-1 ni prišlo do jasnejše terminološke opredelitve pojmov, kot so upravljanje, vodenje, nadzor, ter drugih institutov, ki so povezani s temi pojmi. Za organ vodenja v dvotirnem sistemu upravljanja v d. d. se ohranja pojem uprava, za organ vodenja in nadzora v enotirnem sistem upravljanja pa se uporablja pojem upravni odbor.

razmerje s sklepanjem pogodbe o zaposlitvi ali vstopajo v drugačna pravna razmerja in sklepajo kakšno drugo vrsto pogodb. Drugič, postavlja se vprašanje, na podlagi katerih zakonskih določil ima management pooblastila za odločanje v delovnih razmerjih oziroma kakšne so njegove pristojnosti, pravice, obveznosti in odgovornosti pri izvajanju njihovih nalog.

Splošna značilnost pravnega urejanja položaja managerjev je sorazmerno skromen obseg pravne regulacije. To je v skladu z naravo managerskih razmerij, katerih bistvena elementa sta tudi zaupnost in sorazmerno visoko avtonomija. Skromen obseg je tudi posledica velike družbene moči in vpliva managementa. Zaradi teh značilnosti položaja managerjev ni treba s predpisi varovati tako obsežno kot položaj drugih delavcev. Njihova odvisnost oziroma podrejenost v razmerju do osebe, za katero opravlja svoje naloge, je bistveno manjša (Vodovnik 2006a, 397).

V tem poglavju so obravnavana vprašanja, povezana s položajem managerjev z vidika statusnega in delovnega prava. Pri tem so ločeno obravnavani poslovodstvo in vodilni delavci. Navedene so tudi druge dolžnosti managerjev, ki niso neposredno povezane z delovnim pravom, določajo pa pravni položaj managerjev. Vprašanja v zvezi z izvajanjem managerskih nalog na področju delovnih razmerjih so analizirana v tretjem poglavju.

2.1.2.1 Poslovodstvo

Za opredelitev pravnega statusa poslovodnih oseb kot organa osebe, katere posle vodi, je odločujoče *pravo gospodarskih družb*. To določa njihov statusno pravni položaj oziroma njihova pooblastila, pristojnosti, naloge in odgovornosti. V manjši meri njihov položaj določata delovno in socialno pravo, saj je delovno in socialno varstvo poslovodstvu zagotovljeno, če je pogodbeno tako določeno in če ne nasprotuje funkciji, ki jo poslovodne osebe opravljajo v družbi. Za vzpostavitev razmerja med družbo in poslovodno osebo je konstitutivnega pomena *akt o imenovanju*. Funkcija, na katero je določena oseba imenovana, opredeljuje obseg pravic, obveznosti in odgovornosti v skladu z zakonskimi določbami, avtonomnimi odločitvami ter akti organov družbe.

Poslovodne osebe sodelujejo pri določanju in izvajanju poslovne politike in v bistvu odločajo o tem, kako naj delajo oziroma izvršujejo odločitve drugi. V okviru svoje funkcije urejajo tudi delovna razmerja delavcev z izvajanjem direktivne, disciplinske in normativne oblasti (več o tem v tretjem poglavju). Za poslovodne osebe je značilna visoka stopnja samostojnosti pri opravljanju svojega dela oziroma funkcije. Samostojno določajo cilje, razpolagajo z oblastjo, izvajajo delodajalsko funkcijo, pri vsem tem pa morajo upoštevati *interes lastnikov*. Njihova stopnja ekonomske neodvisnosti je razmeroma visoka, ravno tako je visoka stopnja odgovornosti za uspeh in rezultat dela. Zato je težko trditi, da so pri poslovodnih osebah vselej prisotni vsi bistveni elementi, značilni za delovno razmerje, kot jih določa Zakon o delovnih

razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07). Običajno so prisotni v manjši meri ali le nekateri od njih. Izvajanje poslovodne funkcije in status oseb, ki jo izvajajo, temeljita predvsem na aktu o imenovanju, ki je zlasti (enostranski zasebnopravni, na področju državne uprave pa javnopravni) akt zaupanja (Mežnar 2004, 621).

Poleg pojmov management in manager velikokrat srečamo tudi pojem direktor, ki označuje delavce na vodilnih položajih oziroma delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. ZGD-1 uporablja izraz direktor za člana uprave (drugi odstavek 265. člena), za poslovodjo v d. o. o. (prvi odstavek 515. člena) in za izvršne direktorje (286. člen), ne pa za člane upravnega odbora in za člane nadzornega sveta. V praksi pa se izraz direktor uporablja drugače. Običajno temelji na poslovno organizacijski funkciji vodenja delovnih procesov, pravno pa nima nobenih posledic, razen če se nanj sklicujejo akti družb ter morebitno drugo avtonomno pravo.[11] Vendar zaradi različnih organizacijskih sistemov se lahko (pravni) položaj direktorjev v marsičem razlikuje. V nekaterih organizacijah označujejo s pojmom direktor zgolj poslovodstvo, drugod pa tudi druge delavce. Oboje pa lahko označimo kot management.

2.1.2.1.1 Statusno pravni položaj

Osrednji statusno pravni predpis, ki ureja položaj managerjev, je ZGD-1. Ta v 10. členu določa, da se za poslovodstvo štejejo organi ali osebe, ki so po ZGD-1 ali po aktih družbe pooblaščeni, da vodijo njene posle posle.[12] To pomeni, da je mogoče kot poslovodne osebe opredeliti pri d. d. upravo (predsednika uprave in člane uprave – direktorje) ali upravni odbor, pri d. o. o. poslovodje (direktorje), pri družbi z neomejeno odgovornostjo se štejejo za poslovodstvo družbeniki in ob prenosu upravičenja za vodenje tretje osebe, pri komanditni družbi komplementarji in ob prenosu upravičenja za vodenje tretje osebe, pri družbi z omejeno odgovornostjo en ali več poslovodij. Vendar po mnenju avtorice Senčur Peček (2007, 12) iz določb ZGD-1, ki se navezujejo na vodenje poslov in zastopanje pri posameznih družbah, izhaja, da so za vodenje poslov po zakonu oziroma aktih družbe pooblaščene tudi druge osebe. Do razširitve po mnenju avtorice pride pri d. d. z enotirnim sistemom upravljanja, denimo pri imenovanju izvršnih direktorjev, ki so pristojni za vodenje poslov.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Skpgd, Uradni list RS, št. 40/97)[13] je v petem členu razlikovala med poslovodnim organom in poslovodnim

[11] Več o tem Bohinc in Ivanjko 1999.

[12] Ker se v tej doktorski disertaciji osredotočam na gospodarske družbe, ni posebej analizirana ureditev v javnem sektorju. Omeniti pa velja, da vse navedeno velja za poslovodne osebe v javnem sektorju toliko, kolikor ni s posebnimi predpisi z javno pravnega področja, na primer Zakon o javnih agencijah (ZJA, Uradni list RS, št. 52/02, 51/04) ali Zakon o zavodih (ZZ, Uradni list RS, št. od 12/91 do 127/06), določeno drugače.

[13] Skpgd ne velja od 31. 12. 2005 in se ne uporablja od 30. 6. 2006.

delavcem. Poslovodni organ je po Skpgd pomenil osebo oziroma osebe, ki vodijo poslovanje pri delodajalcu in so kot takšne vpisane v sodni register. Poslovodni delavec pa pomeni delavca, ki opravlja naloge poslovodnega organa.[14] Velja opozoriti, da Skpgd ni veljala za direktorje/poslovodne delavce. *Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev*[15] (v nadaljevanju Kriteriji, Uradni list RS, št. 64/97) uporabljajo izraza poslovodni delavec in manager. Poslovodni delavec pomeni delavca, ki opravlja naloge poslovodnega organa pri delodajalcu (predsednika in člane uprav d. d., poslovodne osebe d. o. o. in poslovodstva drugih družb), manager pa poslovnega delavca, delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokurista družbe. Pri tem velja poudariti, da Kriteriji niso pravno zavezujoč akt, temveč priporočilo gospodarskim družbam in direktorjem pri sklepanju individualnih pogodb. *Pogodba o minimalni vsebini individualnih pogodb o zaposlitvi poslovodnih delavcev in delavcev s posebnimi pooblastili* (v nadaljevanju Pogodba, Uradni list RS, št. 64/97), kakor izhaja že iz njenega imena, pozna poslovodne delavce in delavce s posebnimi pooblastili.[16] Kriteriji in Pogodba imata bistveno pomanjkljivost. Če njihova vsebina ni vključena v posamezno pogodbo, ne moreta služiti kot pravni vir, zato pravice in v njih določena zaščita niso iztožljive.

Kot poslovodne osebe je na podlagi navedenih aktov mogoče označiti zgolj tiste osebe, ki opravljajo funkcijo organa oziroma člana organa, po statusno pravnem predpisu pristojnega za vodenje in zastopanje pravne osebe (delodajalca). V večini pravnih oseb poslovodne osebe ne morejo same sprejemati vseh potrebnih odločitev, ampak sprejemajo le ključne odločitve, pristojnost za njihovo izvajanje in sprejemanje ostalih pa prenašajo na določen krog oseb, na tako imenovane *delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi* (Senčur Peček 2003b, 377). Pri tem velja, da v zasebnem sektorju ni zakonske omejitve pri prenosu pooblastil, poslovodstvo lahko v skladu z notranjimi akti prenaša pooblastila navzdol praktično neomejeno. Javni interes namreč ne seže tako daleč, da bi zakon urejal položaj in pristojnosti nižjih vodij v organizacijah, zato je prepuščeno statutu in avtonomnim virom organizacij (Vodovnik 2002c, 40). Pri tem je poseben problem določanje pogojev, ki jih mora izpolnjevati potencialni manager, da bi mu bilo mogoče zaupati vodenje in sprejemanje odločitev o pravnem

[14] Iz te opredelitve je razvidno, da je Skpgd štela, da se za člane poslovodnih organov predpostavlja, da so v delovnem razmerju.

[15] Kriteriji so se izoblikovali kot minimum pravic in obveznosti poslovodnih oseb v delovnih razmerjih.

[16] Individualna pogodba o zaposlitvi naj bi kot vsebinski minimum določala delovno mesto, za katero je sklenjeno delovno razmerje, plačo in nadomestila plače, trajanje pogodbe in druge sestavine pogodbe o zaposlitvi. Skladna mora biti z delovno zakonodajo. Kriteriji in Pogodbo so sklenili predstavniki delodajalcev (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Združenje delodajalcev OGISTA) in Združenje manager kot predstavnik managerjev v RS.

položaju (so)delavcev v organizaciji ali organu. Ustrezno ravnanje z ljudmi je v širšem interesu, zato je razumljivo, da morajo biti pogoji, ki jih izpolnjuje manager, določeni s pravnimi normami, kot sta na primer statut ali sistemizacija delovnih mest. Primerno je, da so pogoji za opravljanje dela (kadrovskega) managementa določeni tako, da njihovo izpopolnjevanje daje ustrezne temelje strokovnemu in etičnemu delovanju teh oseb pri vodenju (Vodovnik 2002c, 40–41).

2.1.2.1.2 Pogodbeni položaj

Pravni temelj pogodbenega odnosa med poslovodno osebo in pravno osebo je lahko pogodba o zaposlitvi na podlagi delovno pravne zakonodaje ali pogodba civilnega prava. S pogodbo se varuje individualni, torej osebni položaj poslovodne osebe. Ta ni nujno zaposlena v pravni osebi, ampak lahko vzpostavi tudi civilnopravno razmerje.[17] V vsakem primeru pa velja, da se mora skleniti posebna pogodba med pravno osebo in poslovodno, kajti zakonska ureditev korporacijskega položaja poslovodne osebe ne ureja vseh pravnih odnosov, ki nastanejo med njima, predvsem ni urejeno vprašanje obveznosti gospodarske družbe do poslovodne osebe.[18]

S pogodbo med gospodarsko družbo in poslovodno osebo se ne smejo spreminjati korporacijske dolžnosti in odgovornosti poslovodne osebe, lahko pa se uredi konkretno področje dela in način opravljanja dolžnosti. Prav tako s pogodbo ni mogoče urejati vprašanja prenehanja korporacijskega statusa poslovodne osebe, lahko pa se uredijo pravne posledice prenehanja tega položaja, na primer odpravnina v primeru prenehanja brez utemeljenega razloga ob upoštevanju ureditve v ZGD-1. S pogodbo se konkretno določijo vprašanja glede plačila za delo, udeležbe na dobičku, povračil stroškov, nadomestil, zavarovalnih premij in drugih ugodnosti, ki pripadajo poslovodni osebi, pri čemer morata pogodbeni strani v določeni meri upoštevati določbe ZGD-1 (predvsem v primeru člana in predsednika uprave) (Senčur Peček 2003a, 120). ZGD-1 namreč določa

[17] Izjemo od tega določata Zakon o bančništvu-1 (ZBan-1, Uradni list RS, št. 7/99, 59/01, 131/06) in Zakon o zavarovalništvu (ZZavar, Uradni list RS, št. 13/00 do 9/07). Ta v drugem odstavku 22. člena določa, da morajo biti člani uprave zavarovalne d. d. v delovnem razmerju za nedoločen in polni delovni čas. Ureditev v ZBan-1 je nekoliko drugačna, saj 62. člen pravi, da morajo člani uprave banke opravljati vodenje poslov banke za polni delovni čas. Pred spremembo zakona iz leta 2006 je bilo določeno, da morajo biti člani uprave banke zaposleni za nedoločen in polni delovni čas. Sedaj pa velja, da morajo opravljati vodenje za polni delovni čas. Glede na dikciji obeh členov to pomeni, da ni treba, da so člani uprave banke v rednem delovnem razmerju oziroma zaposleni po ZDR. Spremenjena določba torej pomeni, da morajo člani uprave banke vodenju banke posvetiti vsaj 40 ur na teden, kar po ZDR velja za polni delovni čas.

[18] Razmerje med obema pravnima položajema poslovodstva (statusno pravnim in pogodbenim) opredeljuje tako imenovana ločitvena teorija, po kateri sta korporacijski položaj, ki temelji na aktu o imenovanju, in obligacijski položaj poslovodne osebe, ki je urejen s pogodbo o namestitvi, pravno ločena. Kljub temu obstajajo med njima določene povezave in medsebojno učinkovanje, zato morata biti v praksi med seboj usklajena (Senčur Peček 2003a, 120). Več o statusno pravnem in pogodbenem položaju direktorjev v Senčur Peček 2007.

imenovanje oziroma postavitev, odpoklic, pravice in obveznosti in odgovornosti poslovodnih oseb kot (članov) organa družbe.

Razlikovanje, ali gre za delovnopravno ali civilnopravno pogodbo, je pomembno predvsem zaradi uporabe prava oziroma pravnih posledic, ki nastanejo na podlagi sklenjene pogodbe. Če se sklene pogodba o zaposlitvi, je treba upoštevati delovno pravne predpise – v primeru civilne pogodbe oziroma pogodbe o poslovodenju pa veljajo načela in predpisi obligacijskega prava. Najbolj očitne razlike med pogodbama se kažejo pri zaščiti stranke, kajti zaščita pogodbenih strank in državni intervencionizem (ter s tem omejitev avtonomije volje strank) je veliko večja v delovnem razmerju. V primeru pogodbe o poslovodenju (in tudi pri drugih pogodbah obligacijskega prava) je avtonomija volje strank in enakopravnost partnerjev veliko bolj izražena, zato je zaščita pogodbenih strank nižja. V odnosu do drugih, predvsem do delavcev, pa je to razlikovanje nepomembno.

2.1.2.1.2.1 Pogodba o zaposlitvi

Delovna zakonodaja omogoča sklenitev posebne, atipične pogodbe o zaposlitvi s poslovodno osebo. Vendar v teoriji in praksi še ni izoblikovano stališče, ali in v katerih primerih je mogoče pogodbeno razmerje med poslovodno osebo in gospodarsko družbo šteti za delovno razmerje, kdaj pa gre le za civilnopravno pogodbeno razmerje (Senčur Peček 2003a, 122).[19] Odločitev o tem je prepuščena pogodbenima strankama. Večina poslovodnih oseb je v Sloveniji z gospodarsko družbo v delovnopravnem razmerju, vzroke za to pa gre iskati predvsem v večjem delovnem in socialnem varstvu. Po drugi strani srečamo stališča, da odločitev, ali bo poslovodna oseba v delovnem razmerju ali ne, ne more biti prepuščena posameznim pogodbenim strankam, saj uporaba (kogentnega) delovnega prava ne more biti odvisna od volje pogodbenih strank, ampak mora že sama zakonodaja jasno določiti meje svojega učinkovanja, to je, na katera razmerja se navezuje, katera razmerja ureja in za katera pravna razmerja velja (Kresal 2001, 325).[20]

ZDR v 72. členu ureja pogodbo o zaposlitvi s *poslovodnimi osebami in prokuristi*.[21] Pred novelo ZDR iz leta 2007 je bila ta oblika pogodbe predvidena samo za poslovodne

[19] Kakor navaja avtorica, je v slovenski pravni literaturi mogoče najti stališča, ki izražajo pomisleke v zvezi z delovnopravnim položajem poslovodnih oseb in se nagibajo k ureditvi odnosa med družbo in poslovodno osebo s pogodbo o poslih vodenja oziroma poslovodenja (na primer Dobrin 1995, 1120–1121; Bohinc 1999, 290–292; Bohinc in Ivanjko 1999; 462–465, Mežnar 2002, 3).

[20] Avtorica opozarja, da je tudi v tem primeru potrebno konkretno pravno razmerje presojati glede na vsebino in ne po označbi, ki sta mu jo pogodbeni strani dali, saj označba ne spreminja vsebine pravnega razmerja.

[21] Pred sprejetjem sedaj veljavnega ZDR so avtorji (na primer Bohinc 1999; Mežnar 2002) pogodbo o zaposlitvi direktorja opredeljevali kot pogodbo sui generis, katere vsebino bi morala določiti delovnopravna zakonodaja, ki bi s tem opredelila tudi pravno naravo delovnega

osebe, sedaj pa je razširjena tudi na prokuriste. Posebnost te pogodbe je, da če poslovodne osebe ali prokuristi sklepajo pogodbo o zaposlitvi, lahko v pogodbi stranki drugače uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja v zvezi s:[22]

- pogoji in omejitvami delovnega razmerja za določen čas (vezano na imenovanje na delo za izvršitev določene naloge, na primer sanacija, ki je vezana na mandat, reelekcija ali točno določeno časovno obdobje),
- delovnim časom,
- zagotavljanjem odmorov in počitkov,
- plačilom za delo (rezultate dela poslovodnih oseb je mogoče ugotoviti šele v daljših časovnih obdobjih ali celo po končani nalogi v celoti),
- disciplinsko odgovornostjo (ta je povezana z načinom njihovega imenovanja na to delovno mesto, na primer mandat, zaupnica, reelekcija in podobno) in
- prenehanjem pogodbe o zaposlitvi (povezano z (ne)izvrševanjem zadanih oziroma sprejetih nalog in ne toliko z vsakodnevnim ugotavljanjem izpolnjevanja nalog).[23]

Iz te ureditve izhaja, da je zakonodajalec predvideval, da bo pogodba o zaposlitvi le eden od načinov pogodbene ureditve razmerja med poslovodno osebo ali prokuristom in gospodarsko družbo, saj zakonska dikcija v 72. členu pravi, »če skleneta pogodbo o zaposlitvi«.

Posebna ureditev pogodbe o zaposlitvi s poslovodno osebo se kaže tudi v tretjem odstavku 18. člena, ki pravi, da ko se sklepa pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo, nastopa v imenu delodajalca organ, določen z zakonom, aktom o ustanovitvi ali statutom, če tega ni, pa lastnik. ZDR tako predvideva, da na strani delodajalca lahko nastopajo različne pravne osebe in je konkretno določitev tega zastopnika v veliki meri prepustil statusnopravni zakonodaji.

ZDR v 24. členu določa, da zaposlitev poslovodne osebe in prokuristov predstavlja izjemo od javne objave prostega delovnega mesta.[24] Ravno tako se pogodba o zaposlitvi za določen čas, če gre za poslovodno osebo, uvršča med izjeme, katerim je dovoljeno sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas (peta alineja prvega odstavka 52. člena

---

razmerja direktorja kot delovnega razmerja posebne vrste. Novi ZDR je to dilemo z ureditvijo atipične pogodbo o zaposlitvi s poslovodno osebo razrešil.

[22] Ta določba nima posebnega vzora v tujih ureditvah, kot je to pri številnih drugih rešitvah v ZDR. To je posledica tega, da v primerljivih sistemih, predvsem nemškem in pretežno tudi v avstrijskem pa tudi drugod, praviloma poslovodne osebe za gospodarsko družbo, ki jo vodijo, niso v delovnem razmerju (Cvetko 2005a, 322). V teh sistemih je položaj poslovodnih oseb praviloma urejen s posebno pogodbo, pogodbo o poslovodstvu (management contract), o čemer več v nadaljevanju.

[23] Več o odprtih vprašanjih o sklepanju in odpovedi pogodbe o zaposlitvi s poslovodno osebo v Cvetko 2005b.

[24] Zakona o delovnih razmerjih (ZDR 90, Uradni list RS, št. 14/90, 5/01, 71/93, 2/94) je v devetem členu med drugimi izjemami določal, da se v primeru, ko gre za poslovodno osebo v mešani ali zasebni družbi, delovno razmerje lahko sklene tudi brez objave oziroma razpisa.

ZDR). Poleg tega je treba pri zaposlovanju za določen čas poslovodnih oseb upoštevati še drugi odstavek 53. člena, ki omogoča, da lahko delodajalec sklene eno ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas z istim delavcem brez omejitev.[25] V ostalih primerih velja omejitev, da neprekinjen čas trajanja ne sme biti daljši od dveh let.

Da je zakonodajalec pri sprejemanju ZDR upošteval naravo dela poslovodnih oseb, je razvidno tudi iz 157. člena, kjer je določeno, da delodajalec ni dolžan upoštevati določb ZDR glede omejitve delovnega časa, nočnega dela, odmora, dnevnega in tedenskega počitka v primerih pogodbe o zaposlitvi s poslovodnimi osebami (tudi z delavci, ki vodijo delovne enote in imajo pooblastila za samostojno odločanje), če delovnega časa ni mogoče vnaprej razporediti oziroma če si delavec lahko razporeja čas samostojno in če sta mu zagotovljena varnost in zdravje pri delu.[26]

Iz tako določenih možnosti, da se pomembna vprašanja pogodbe o zaposlitvi lahko urejajo drugače kot za večino subjektov v delovnem razmerju na podlagi pogodbe o zaposlitvi in nasploh omejitvami, ki veljajo za delavce v delovnem razmerju, se postavlja vprašanje, ali je sploh smiselno dogovarjanje o opravljanju poslovodnih del na podlagi zaposlitvenega oziroma delovnega razmerja teh oseb (Mežnar 2003b, 16).
Pri presojanju vprašanja, ali je mogoče poslovodnim osebam priznati delovnopravni položaj, je treba upoštevati tudi ureditev v ZGD-1, akte družbe, konkretno lastniško ter upravljavsko strukturo družbe in ZDR.

Ta namreč v četrtem členu opredeljuje elemente delovnega razmerja. Za ugotovitev, ali je poslovodna oseba v delovnopravnem razmerju, mora ustrezati navedenim elementom. V ospredju je predvsem vprašanje, ali poslovodna oseba »opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca«. Poslovodne osebe vodijo posle družbe samostojno, v dobro družbe in na lastno odgovornost. To pa ni združljivo z bistveno značilnostjo delovnega razmerja, da delavec opravlja delo v odvisnem razmerju do delodajalca, pod njegovim vodstvom, po njegovih navodilih in pod

[25] Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (ZTPDR, Uradni list SFRJ, št. 60/89, 42/90) je v 13. členu določal, da poslovodna oseba, ki po preteku časa, za katerega je bila izbrana, ni znova izbrana oziroma je razrešena pred potekom časa, za katerega je bila izbrana, razporedi na drugo delovno mesto, ki ustreza stopnji njene strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanju in zmožnostim. To je bilo mogoče uporabiti le v primeru, ko je bila poslovodna oseba v delovnem razmerju za nedoločen čas, kar je bilo v času sprejema ZTPDR (pred uveljavitvijo) pravilo.

[26] Prejšnja delovna zakonodaja teh izjem ni poznala, kar pomeni, da se ni razlikovala z ureditvijo položaja ostalih delavcev v delovnem razmerju. Tako ni bilo izjeme za sklepanje pogodbe za določen čas (čas trajanja mandata, prvi odstavek 17. člena ZDR 90), maksimalnega delovnega časa, pravice do minimalnega počitka in odmora, disciplinske odgovornosti (tretji odstavek 59. člena in četrti odstavek 83. člena ZTPDR). V praksi se je to kazalo kot nezdružljivo s položajem poslovodne osebe, ki izhaja iz statusnega prava in z dnevno naravo dela.

njegovim nadzorom. Po mnenju avtorice Senčur Peček (2003a, 123–124) glede na ureditev položaja člana uprave ni mogoče najti elementov odvisnosti od navodil in dela pod nadzorom delodajalca (nasprotno – člani uprave v d. d. opravljajo vlogo delodajalca), zato razmerja med člani uprave in delniško družbo ne bi smeli urejati s pogodbo o zaposlitvi, ampak s pogodbo civilnega prava, s katero pa bi se jim lahko zagotavljal določen obseg delovnopravnega varstva.

Pri d. o. o. se položaj poslovodje razlikuje od položaja člana uprave d. d., zato ni mogoče takoj nasprotovati opredelitvi pogodbenega razmerja med družbo in poslovodjo kot delovnega razmerja. Njegov položaj je odvisen predvsem od lastniške in upravljavske strukture družbe. V primeru, da je poslovodja edini ali večinski lastnik d. o. o., ima ta zagotovo določen vpliv na vsebino družbene pogodbe in odločitve družbenikov, ki se navezujejo na njegov položaj. Zato je težko govoriti o odvisnosti poslovodje od navodil in podrejenosti. Če pa poslovodja ni lastnik ali večinski družbenik družbe, potem je zelo verjetno, da bo podvržen nadzoru družbenikov. V takem položaju pa je ureditev odnosa med poslovodjo in družbo s pogodbo o zaposlitvi povsem primerna.

Če so v konkretnem primeru elementi delovnega razmerja (prostovoljna vključitev v organiziran delovni proces delodajalca, nepretrgano delo, delo za plačilo, opravljanje dela po navodilih in pod nadzorom delodajalca), morata stranki skleniti pogodbo o zaposlitvi. Ob pomanjkanju teh elementov ni mogoče govoriti o pogodbi o zaposlitvi oziroma če teh elementov ni, se lahko sklene civilna pogodba po obligacijskem zakoniku (OZ, Uradni list RS, št. od 83/01 do 40/07). Poslovodenje ni nujno del delovnega razmerja, saj pri poslovodstvu niso vselej prisotni bistveni elementi delovnega razmerja. V tem primeru pripada poslovodni osebi za opravljanje poslovodnih poslov določeno plačilo, vendar to plačilo ni plača, saj je plača pravica, ki izhaja iz delovnega razmerja. Gre za druge oblike odplačnosti, ki so povezane z delom, ne pa z delovnim razmerjem.[27]

2.1.2.1.2.2 Pogodba o poslovodenju

Druga možnost ureditve odnosa med gospodarsko družbo in poslovodno osebo je posebna pogodba civilnega prava, ki se v slovenski teoriji poimenuje kot *pogodba o poslih vodenja – poslovodenja* oziroma *poslovodstva*.[28] V OZ pogodba o poslovodenju

[27] Tako lahko tudi pravna oseba najame drugo pravno osebo za opravljanje storitev poslovodenja. V tem primeru je pogodba povsem obligacijskopravne narave kot pogodba o naročilu oziroma podjemna pogodba med dvema pravnima osebama. To ne pomeni, da družba s sklenitvijo prenese funkcijo uprave z vsemi korporacijsko pravnimi upravičenji in obveznostmi na drugo osebo. Kot član uprave je lahko imenovana le fizična oseba, saj samo fizična oseba lahko izraža svojo voljo oziroma voljo pravne osebe (prek organov, katerih člani so fizične osebe).

[28] Tako menita na primer Bohinc (1999, 292) in Mežnar (2001, 1). Slednji pravi, da je pogodba o poslovodenju pogodba sui generis, s katero se ureja delovno razmerje, v katerem

ni posebej urejena. V določenih elementih se približuje podjemni in/ali mandatni pogodbi, vendar gre za sodobnejšo, novejšo pogodbo, ki nima svojega stalnega oziroma tradicionalno sprejetega imena. Ker ima značilnosti mešane oziroma kombinirane pogodbe, se uvrščamo med inominatne pogodbe. Po vsebini je to pogodba, s katero se ureja poslovno razmerje med družbo in poslovodjem in s katero ta dobi mandat, da v določenem obdobju in pod določenimi pogoji (denarna odmena) vodi in nadzira družbo. Bistveno za to pogodbo je, da plačilo ni nujno dogovorjeno v denarju, saj je lahko tudi v kapitalu družbe, v deležu dividend, raznih provizijah iz prihodkov poslovanja in podobno. Pogodbene stranke na strani poslovodstva so lahko tako fizične kot pravne osebe. Pogodba o poslovodstvu je tipična poslovna pogodba (Cvetko 2005a, 322) in se je ob tradicionalnih pogodbah razvila predvsem zaradi zahtev prakse.

S pogodbo o poslovodenju kot posebno vrsto pogodbe se ureja poslovno razmerje, v katerem družba in/ali družbeniki zaupajo vodenje in operativni nadzor nad podjetjem poslovodstvu za določeno obdobje in za nadomestilo. V tej smeri gre tudi določba 262. člena ZGD-1, ki določa, da se pravice in obveznosti člana vodenja ali nadzora, ki niso določene z ZGD-1, določijo v pogodbi, ki jo sklene z družbo. V drugem odstavku pravi, da mora pogodbo odobriti nadzorni svet ali upravni odbor, sicer mora član organa vodenja ali nadzora vrniti koristi iz pogodbe.

Predmet take pogodbe je torej opravljanje storitev vodenja družbe za plačilo, uredijo pa se lahko tudi druge obveznosti, ki izhajajo iz vodenja družbe. Določene zadeve se konkretizirajo, na primer področje dela, delovni čas, konkurenčna prepoved, dolžnost varovanja poslovne skrivnosti, obseg pravic in podobno. Ravno tako se morajo določiti obveznosti družbe do poslovodne osebe, kot so plačilo za delo, udeležba pri dobičku, povračilo stroškov, nadomestila, zavarovanje, dopusti, dodatne ugodnosti in podobno. Te ureditve so lahko precej drugačne od tistih, ki veljajo za ostale delavce. Omejitev glede trajanja pogodbe postavlja prvi odstavek 255. člena ZGD-1, ki pravi, da so člani organov vodenja ali nadzora imenovani za obdobje, ki je določeno v statutu in ni daljše od šestih let. Lahko pa so ponovno imenovani.

S pogodbo (tako delovnopravno kot civilno) se ne morejo spreminjati temeljne korporacijske dolžnosti poslovodnih oseb, kot je obveznost vodenja poslov in zastopanja družbe (265. in 266. člen ZGD-1 za d. d. ter 85. in 98. člen za d. o. o.).[29] ZGD-1 kot statusni predpis ureja položaj poslovodnih oseb le v tistem delu, ki je pomemben za delovanje gospodarske družbe. Poleg pravic in obveznosti, ki jih ima

---

delničarji v/in ali družba sama (prek nadzornega sveta) zaupajo vodenje in operativni nadzor nad družbo posebej za to najeti upravi za določeno obdobje in za nadomestilo.

[29] ZGD-1 na različnih mestih ureja tudi druge pristojnosti poslovodnih oseb, njegovih pravic in obveznosti v odnosu do nadzornega sveta, skupščine oziroma družbenikov, določa prepoved konkurence, predpisuje tudi skrbnost, s katero morajo člani uprave ravnati pri vodenju poslov, in podrobno ureja odgovornost za škodo kot posledico kršitve njegovih obveznosti.

direktor v skladu z ZGD-1, se lahko druge pravice in obveznosti določijo s pogodbo med poslovodno osebo in družbo.

Ob tem se postavlja vprašanje, kakšen je delovnopravni in socialni položaj poslovodne osebe, ki opravlja poslovodstvo na podlagi civilne pogodbe. Poslovodna oseba kot fizična oseba se lahko glede na veljavno zakonodajo vključuje v sistem (obveznega) pokojninskega in invalidskega zavarovanja.[30] Pri zaposlovanju za primer brezposelnosti pa se sreča z večjimi težavami.[31]

2.1.2.2 Vodilni delavci

Zakonodaja pozna tudi *vodstvene* oziroma *vodilne delavce*. Prejšnja delovna zakonodaja jih je označevala z izrazom *delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi*, v praksi pa se pogosto označujejo kot direktorji (razne vodje enot, obratov, sektorjev in podobno) (Senčur Peček 2003a, 116). Ti so s pravno osebo samo v pogodbenem, delovnopravnem razmerju (in ne tudi v statusnem kakor poslovodstvo). Njihove pristojnosti se določene v notranjih aktih družbe oziroma so jim dodeljene na podlagi odločitev poslovodnih oseb (ne v statusnopravnih predpisih). Ravno po teh posebnih pooblastilih in odgovornostih se ti delavci ločijo od ostalih delavcev, zaposlenih pri delodajalcu, in se v določeni meri približujejo poslovodnih osebam.

Opredelilni znak vodilnih delavcev je zagotovo to, da v okviru gospodarske družbe izvajajo funkcije vodenja, nadzora, načrtovanja, odločanja in podobno. Vodilni delavci imajo ali neposredno osebno pooblastilo za odločanje ali pa bistven vpliv na

---

[30] Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ, Uradni list RS, št. od 106/99 do 114/06) v peti alineji 13. člena določa, da se obvezno zavarujejo osebe, ki v okviru kakšnega drugega pravnega razmerja opravljajo delo, za katerega prejemajo plačilo najmanj v mesečnem znesku minimalne plače, v kolikor niso obvezno zavarovane na drugi podlagi. V drugem odstavku 15. člena pa, da se obvezno zavarujejo družbeniki zasebnih družb in zavodov v RS, ki so poslovodne osebe in niso zavarovane na drugi podlagi. Pri tem pa je treba upoštevati še 25. člen ista zakona, ki pravi, da če oseba istočasno izpolnjuje pogoje za vključitev v obvezno zavarovanje po več podlagah, se obvezno zavaruje po tisti podlagi, ki je v ZPIZ navedena pred drugimi podlagami, po katerih bi bila vključena v zavarovanje. Na podlagi teh meril bi težko uvrstili poslovodne osebe med eno oziroma drugo določbo. Kvečjemu bi lahko upoštevali drugo alinejo prvega odstavka 15. člena, ki določa, da se obvezno zavarujejo osebe, ki na območju RS samostojno opravljajo poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic. Enako velja v primeru zdravstvenega zavarovanja (peta alineja 15. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, ZZVZZ, Uradni list RS, št. od 9/92 do 72/06).

[31] Pri zavarovanju za primer brezposelnosti je omejitev kroga zavarovancev še posebej stroga. 14. člen Zakona o zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB, Uradni list RS, št. 5/91 do 114/06) določa, da se za primer brezposelnosti obvezno zavarujejo delavci v delovnem razmerju. Prostovoljno zavarovanje je urejeno v 15. členu ZZZPB za samostojne podjetnike in za lastnike gospodarskih družb. Na podlagi sedanje pravne ureditve torej poslovodnih oseb ne bi bilo mogoče obvezno zavarovati za brezposelnost, če bi izhajali iz stališča, da niso delavci v delovnem razmerju. Fakultativnost zavarovanja je odvisna od odločitve, ali gre pri navedenih osebah za opravljanje pravo urejene samostojne dejavnosti kot edinega ali glavnega poklica ali ne. Odločitev pa je prav tako pomembna tudi zaradi drugih dveh vej socialnega zavarovanja (Mežnar 2004, 628).

gospodarsko, tehnično, trgovsko, organizacijsko ali znanstveno vodenje gospodarske družbe. Vodovnik (2005a, 309) pri tem opozarja, da lahko zaradi pomanjkljivosti pravne ureditve, neustreznega nadzora in zaradi neizoblikovanih standardov za presojo ustreznosti ravnanj nadzornikov managementa prihaja do zlorab pri urejanju njihovega pravnega položaja ter pri izvajanju njihovih obveznosti oziroma ugotavljanja njihove odgovornosti. Kot nevarni področji izpostavlja delegacijo pristojnosti in pravic na druge osebe ter nadzor nad dolžno skrbnostjo managementa pri sklepanju kompromisov v primeru sporov.[32]

V Kriterijih se srečamo s pojmom (poleg poslovodnih delavcev in prokuristov) delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Skupaj s poslovodnimi delavci jih je v tretjem členu obravnavala tudi Skpgd, ki je zgolj določala, da za te skupine delavcev Skpgd ne velja. Tako Kriteriji kot Skpgd opredeljujejo pomen izraza delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi kot takšnega, ki je določen z aktom delodajalca,[33] pogodbo o ustanovitvi ali statutom družbe.[34] Skpgd kot sinonim tega izraza uporablja pojem vodilni delavci. Tako je od presoje delodajalca odvisno, kateri delavci sodijo med vodilne. V praksi to pomeni, da so med vodilnimi delavci z zelo različnim obsegom pooblastil in različno stopnjo samostojnosti pri odločanju – kar je odvisno od presoje delodajalca.

ZDR pojma vodilnih delavcev ne pozna in ne določa. Izjema je le 157. člen, ta omenja delavce, ki vodijo delovne enote in imajo pooblastila za samostojne odločitve. Za te veljajo, tako kot za poslovodne osebe in za delavce, ki opravljajo delo na domu, določene posebnosti pri omejitvah delovnega časa, nočnega dela, odmora in počitka. Iz narave položaja vodilnih delavcev namreč izhaja, da si sami razporejajo delovni čas, zato pri njih ni treba upoštevati zakonskih določb, sicer namenjenih varstvu delavcev, ki jim delovni čas razporeja delodajalec. ZDR v 153. členu pa omenja delavke, ki opravljajo vodilno delo ali vodijo delovne enote v industriji ali gradbeništvu.[35] V tem

[32] Odpravljanje teh slabosti lahko temelji zlasti na načelu samonadzora in samoomejevanja znotraj interesnih skupin managerjev ter na aktivnostih njihovih poklicnih organizacij in združenj, ki imajo velik vpliv na pravno urejanje poklicnih standardov managementa (Vodovnik 2005a, 309).

[33] Kriteriji kot »akt« družbe označujejo splošni ali posamični akt pristojnega organa družbe, ki določa dela poslovodnih delavcev, delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, vsebino teh pooblastil, kriterije za določitev števila in vrst vrhunskih strokovnjakov in strok, ki se navezujejo na registrirano dejavnost delodajalca in za katere je mogoče skleniti netipsko pogodbo o zaposlitvi oziroma, ki določa kriterije za doseganje njihovih delovnih rezultatov.

[34] Avtorica Senčur Peček (2005, 291) meni, da po uveljavitvi ZGD-1, ki ureja vsebino pogodb o ustanovitvi družbe in statutov gospodarskih družb, določanje vodilnih delavcev in njihovih pooblastil ni predmet tega zakona. Pogodba o ustanovitvi oziroma statut urejata praviloma zgolj statusnopravna vprašanja in ne posegata v delovnopravna razmerja.

[35] Delodajalec lahko delavke, ki opravljajo vodilno delo ali vodijo delovne enote ali opravljajo delo v zvezi z zagotavljanjem varnosti, zdravja ali socialnega varstva delavcev na področju industrije ali gradbeništva, zaposluje na nočnem delu.

členu ZDR ureja posebnosti nočnega dela žensk v industriji in gradbeništvu, kar pa ne velja za delavke, ki opravljajo vodilno delo ali vodijo delovne enote.

Glede na vse navedeno lahko sklepam, da gre pri vodilnih delavcih za določen krog delavcev družbe, ki skupaj s poslovodnimi osebami (in prokuristi) sodijo k vodilnemu osebju v družbi. Konkretno so vodilni delavci določeni s pogodbo o ustanovitvi družbe ali s statutom ali s posebnim aktom družbe, kjer so določena delovna mesta vodilnih delavcev in njihova pooblastila. Vendar ZDR vodilnih delavcev ne opredeljuje kot posebne kategorije delavcev. Od ostalih se razlikujejo po tem, da izvajajo funkcije vodenja, nadzora, načrtovanja, odločanja in podobno, zato imajo v določeni meri drugačne interes kot ostali delavci in tudi drugačen položaj (čeprav to iz zakonodaje ni tako razvidno). Zanje ZDR ne določa nobenih posebnosti, zato delodajalec in vodilni delavci ne morejo pogodbeno drugače urediti pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja (Senčur Peček 2003c, 10). Izjemo predstavlja samo ureditev v omenjenih členih (153. in 157. člen ZDR).

Od ostalih delavcev se vodilni delavci razlikujejo tudi po tem, da zanje ni veljala Skpgd in ne velja večina panožnih kolektivnih pogodb. Razlog za izvzetje vodilnih delavcev, ki glede na nasprotje interesov običajno tudi niso člani sindikata, je bil ravno v dejstvu, da imajo drugačen položaj od ostalih delavcev, predvsem imajo močnejši pogajalski položaj pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi, zato jim ni treba zagotavljati minimalnega varstva, ki izhaja iz kolektivne pogodbe (predvsem varstva v zvezi s plačo), po drugi strani pa jih ni treba vsebinsko omejevati pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi (Senčur Peček 2003b, 389). Kajti s tem, ko vodilni delavci izvajajo del funkcij delodajalca, prihajajo v interesno nasprotje z ostalimi delavci. S tem je povezan tudi njihov položaj v hierarhiji gospodarske družbe glede na pomembnost in naravo njihovih nalog oziroma funkcij. Ta v določeni meri vpliva na njihove pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, kot so na primer plača, večji obsega dela, časovne obremenitve in podobno.

Nasprotje interesov je upoštevano tudi na področju delavskega soupravljanja. Pred uveljavitvijo novele iz leta 2007 je ZSDU v 12. členu določal, da direktor, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokuristi (kar v nadaljevanju besedila ZSDU uporablja kot vodilno osebje) nimajo pravice voliti predstavnikov v svet delavcev. Iz tega se lahko razbere, kaj je zakon štel za vodilno osebje, pri čemer pa ni pojasnil natančno, katere delavce razume pod določeno kategorijo. Po spremembah iz leta 2007 je ZSDU sprejel posebno opredelitev, da se uvrščajo med vodilno osebje (v skladu z drugim odstavkom 12. člena) direktorji, delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR (pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo), ter

prokuristi. Po mnenju nekaterih avtorjev je ta opredelitev še slabša kot prej.[36] Postavlja se torej vprašanje, ali bodo na tak način res izvzete osebe, katerih interesi se zaradi opravljanja njim zaupanim funkcij ločijo od interesov ostalih delavcev. Delodajalec namreč lahko opredeli ožjo ali širšo skupino delavcev in pri tem ni vezan na neke objektivne (zakonske) kriterije, kot so vrsta pristojnosti, ki jih ima (vodilni) delavec, možnost samostojnega odločanja, vpliv (vodilnega) delavca na delovna razmerja ostalih delavcev in podobno (Senčur Peček 2005, 298–299). V večini primerov pa se od vodilnih delavcev, ki so nadpovprečno plačani, pričakuje bistveno večjo delovno pripravljenost in zavzetost na delovnem mestu v primerjavi z ostalimi delavci. Poleg tega niti ZSDU niti kakšen drug zakon ne predvideva posebnega organa, prek katerega bi lahko vodilni delavci sodelovali pri upravljanju, kar pomeni, da vodilni delavci svojih kolektivnih interesov v družbi na pravno urejen način ne morejo izraziti.[37]

Razmejitev oziroma omejitev kroga vodilnih delavcev navzgor – do poslovodnih oseb – ni sporna, ostaja pa odprto vprašanje omejitve kroga vodilnih delavcev navzdol – torej razmejitev vodilnih delavcev do ostalih delavcev. Odgovora na to dilemo v slovenski zakonodaji ni. Ker gre pri odnosu poslovodstvo-vodilni delavci za podeljevanje pooblastil, je zanj značilen odnos zaupanja, kar nedvomno vpliva na interes poslovodnih oseb v zvezi s izbiranjem vodilnih delavcev. Kljub temu so v družbi delavci, ki so v odvisnem razmerju in potrebujejo neko obliko varstva svojih interesov v razmerju do delodajalcev. Uspešnost poslovanja je tako odvisna tudi od njihove uspešnosti in sodelovanja s poslovodstvom.[38]

---

[36] Ta definicija namreč sproža dvome pri opredelitvi pojma poslovodstvo, saj ni jasno, ali gre samo za ožje poslovodstvo po desetem členu ZGD-1 ali za vse vodstvene delavce na kateri koli organizacijski ravni poslovnega procesa (Gostiša 2007b, 26–27). Avtor opozarja, da je praksa uporabe tako imenovanih »individualnih pogodb« zelo različna v družbah, saj v nekaterih družbah tovrstne pogodbe sklepajo samo s člani uprave, v drugih družbah pa z vsemi vodstvenimi delavci.

[37] Podobno je pri vključevanju v sindikate. Čeprav pravno gledano ni nobenih ovir, da se ne bi vodilni delavci vključevali v sindikate, je vprašljivo, ali se vodilni delavci zavzemajo za iste interese kot sindikati. Poleg tega za vodilne delavce doslej niso veljale kolektivne pogodbe. Če upoštevamo pristojnosti sindikata v postopkih ZDR, to pomeni, da imajo vodilni delavci v določeni meri manjše varstvo svojega delovnopravnega položaja. To velja bolj na kolektivni ravni, saj na individualni nastopajo – v primerjavi z ostalimi delavci – z boljšega položaja, saj se zaradi svojih znanj, izkušenj in podobno lažje in bolj učinkovito pogajajo za drugačne delovne pogoje.

[38] V praksi se je v zvezi z novo ureditvijo delovnopravnega položaja vodilnih delavcev izpostavil predvsem problem časovne omejitve opravljanja vodilnega delovnega mesta. Po ZDR namreč ni mogoče določiti, da vodilni delavec, ki je v razmerju za nedoločen čas, vodilno delovno mesto opravlja določen čas. Obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi je tudi delovno mesto in za spremembo pogodbe o zaposlitvi je potrebno soglasje obeh pogodbenih strank. Tako je mogoče pogodbo o zaposlitvi za določen čas z vodilnim delavcem skleniti le, če obstaja eden od razlogov, opredeljenih v 52. členu. Poleg tega se zdi poslovno nesprejemljivo, da je mogoča odpoved vodilnim delavcem zgolj iz zakonskih razlogov (nesposobnost, krivda, poslovni razlog), saj s tem upravam in poslovodjem, ki so odgovorni za doseganje poslovnih

Pridružujem se mnenju, da bi bilo treba v slovenski delovnopravni zakonodaji urediti kriterije za opredelitev vodilnih delavcev, da bi se morebitna posebna ureditev navezovala le na osebe, ki po svojih značilnostih sodijo v to skupino. Vendar je po drugi strani težko govoriti o enotnem pojmu vodilnih delavcev v slovenskem pravu oziroma o njihovih opredelilnih znakih, ker splošni kriteriji za opredelitev vodilnih delavcev niso določeni, za vodilnega delavca pa se šteje vsak, ki je kot takšen določen z aktom družbe (Senčur Peček 2003b, 388). Vendar pa je njihova natančnejša opredelitev nujna, saj vključuje vrsto posledic, med drugim tudi na področju delavskega soupravljanja.

2.1.2.3 Druge dolžnosti managerjev

Odgovornost managerjev se ne kaže samo v odnosu do delavcev, ampak je večplastna. V prvi vrsti gre izpostaviti statusno odgovornost. Managerji morajo v skladu z ZGD-1 svoje naloge opravljati vestno in pošteno oziroma kot dober gospodarstvenik. Za svoje odločanje in delo so odgovorni delodajalcem oziroma organom, ki zastopajo delodajalca pri ureditvi pogodbenih razmerij z njimi, na primer nosilci poslovodne funkcije so po tem načelu odgovorni organom upravljanja in nadzora organizacij, ki jih vodijo.[39] V primeru ko njihova ravnanja ne ustrezajo navedenim standardom in/ali gre za neizpolnjevanje postavljenih ciljev,[40] se statusna odgovornost kaže kot odpoklic nosilca poslovodne funkcije. Po ZGD-1 pa lahko pride tudi do odškodninske odgovornosti. Če so managerji z družbo v delovnem razmerju, so podvrženi tudi disciplinski odgovornosti. Poleg ZDR se ta lahko ureja v statutu družbe, z drugimi dvostranskimi akti, kot so kolektivne pogodbe, ali z enostranskimi splošnimi pravnimi akti delodajalca, na primer pravilnikom o disciplinski odgovornosti, ki se sprejema skupaj z delavskimi predstavništvi.

Pomemben vidik dolžnosti in odgovornosti managerjev je tudi kazenska odgovornost. Kazenski zakonik (KZ, Uradni list RS, št. 63/94 do 17/06) v 24. poglavju opredeljuje kazniva dejanja zoper gospodarstvo.[41] Besedilo členov v tem poglavju se sicer neposredno ne sklicuje na poslovodne in vodilne osebe. Ravno tako ne pozna pojma management in manager. Zakonska dikcija kaznivih dejanj (na primer 245. člen

---

rezultatov družbe, v veliki meri odvzeta možnost vplivanja na postavitev in »razrešitev« vodilnih delavcev (Senčur Peček 2003c, 11).

[39] V dvotirnem sistemu upravljanja d. d. velja, da uprava odgovarja nadzornemu svetu, v enotirnem sistemu pa upravni odbor skupščini oziroma delničarjem, poslovodje v d. o. o. pa družbenikom.

[40] Vodovnik (2001, 315) opozarja, da je težko ugotavljati standarde ter objektivne kriterije za presojo vestnosti in učinkovitosti managementa pri opravljanju funkcije, zato je zelo pomembna dovolj konkretna ureditev ciljev in načrtov organizacije. Kajti s tem družba bolj ali manj odločilno vpliva na določanje konkretnih obveznosti in dolžnosti, katerih neizpolnjevanje ima za posledico ugotavljanje odgovornosti.

[41] Gre za kazniva dejanja, kot so ustvarjanje monopolnega položaja, lažni stečaj, povzročitev stečaja z nevestnim gospodarjenjem, oškodovanje upnikov, poslovna goljufija, preslepitev kupcev in podobno.

določa, da kdor si protipravno prilasti denar, vrednostne papirje ali kakšne druge premične stvari, ki so mu zaupane v zvezi z njegovim delom pri opravljanju gospodarske dejavnosti, se kaznuje z zaporom do petih let) velja za vse, ne glede na njihov poklic oziroma vlogo v organizaciji. Vendar glede na to, da ima management, zlasti vrhnji, velike pristojnosti in pooblastila pri vodenju družbe, mora biti na ta določila še dodatno pozoren.

2.2 Upravljanje

S pojmom management je povezano tudi upravljanje gospodarskih družb. V literaturi je bilo veliko poskusov in opredelitev, kako ločiti management od upravljanja, saj razmejitev ni natančno določljiva. Razmejitve gradijo na tem, da igra upravljavsko vlogo lastnik, ki z vplivom na delo drugih upravlja svojo lastnino (Rozman in drugi 1993, 39). V tehničnem pogledu usklajuje celotno poslovanje in teži k doseganju družbeno-ekonomskega cilja poslovanja. V organizacijskem pogledu pa usklajuje predvsem tiste delavce, ki najprej usklajujejo njim podrejene delavce. Usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom imenujejo upravljanje, usklajevanje in odločanje v okviru upravljanja v nelastniškem pomenu pa management. Tako pride v večini večjih organizacij do ločitve na tri organizacijske funkcije: upravljanje, management in izvedba. Sicer je eno izmed najbolj popolnih definicij upravljanja podal Lipovec (1987, 52). Trdi, da je upravljanje organizacijska funkcija,:

- ki je opredeljena družbeno-ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- ki je vir oblasti v organizaciji,
- ki se dinamično razvija v proces določanja cilja organizacije, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer
- zastopa, varuje in razvija interes nosilca upravljanja.

V središču teorije upravljanja je *problem agenta* (ang. agency problem), ki izhaja iz ločitve lastništva in upravljanja v gospodarskih družbah. Lastniki potrebujejo za dosego želenega donosa na kapital učinkovito upravljanje, zato prepustijo managerjem del svojih pravic nadzora in upravljanja. Ločitev med lastništvom in upravljanjem (ang. separation of ownership and control) je zagotovo eden od elementov, ki vpliva na večjo učinkovitost gospodarske družbe.[42] Z ločitvijo lastništva in upravljanja pa se pojavi problem, kako usmeriti delovanje agentov v smeri maksimiranja vrednosti lastniškega kapitala, kar imenujemo problem agenta. Kajti ko principal (v primeru d. d. so to delničarji, v primeru d. o. o. pa družbeniki) pooblasti agenta (upravo in nadzorni svet ali upravni odbor oziroma poslovodjo), da ta zanj nekaj opravi (vodi gospodarsko družbo),

[42] To sta ugotovila že Bearle in Means v svojem delu iz leta 1931 »The Modern Corporation and Private Property«.

se pojavi problem, da čeprav želita tako agent kot principal maksimirati svojo lastno koristnost oziroma zadovoljstvo, to ni nujno identično. Zato poskuša principal z raznimi (ne)formalnimi pravili, kot so pogodbe, nadzor in podobno, usmeriti agenta tako, da bo deloval v njegovem interesu.[43] Med dejavnike zmanjševanja problema agenta nekateri avtorji uvrščajo tudi pravice delavcev (Marks 1999). Ti lahko s svojim delovanjem, zlasti znotraj organov družbe, vplivajo na managerje, da ne izkoriščajo osebnih koristi nadzora.

Velik problem upravljanja gospodarskih družb v povezavi z delavci je, da se ti ne počutijo del organizacije. Posledica tega je njihova zmanjšana aktivnost pri ustvarjanju oziroma povečevanju vrednosti organizacije. Eden izmed načinov, kako to izboljšati, je zagotovo delavsko soupravljanje.

2.2.1 Upravljanje gospodarskih družb

Upravljanje gospodarskih družb (ang. corporate governance) se v slovenski literaturi pojavlja v različnih prevodih, na primer »korporacijsko upravljanje«, »vladanje v družbah« (Gregorič, 2003; Bohinc 2001) ter »vodenje in obvladovanje družb« (Zajc 2004) – nekateri uporabljajo kar izvirnik »corporate governance«. Tudi pravna ureditev ne določa pojma upravljanje gospodarskih družb.[44] Iz ZGD-1 izhaja, da je treba pojem upravljanja gospodarske družbe razlikovati od pojma upravljanja družbinega premoženja (Bohinc in Ivanjko 1999, 25).[45] V doktorski disertaciji uporabljam enotni pojem upravljanje gospodarskih družb, ki je opredeljeno kot splet odnosov med upravo, nadzornim svetom, delničarji in ostalimi interesnimi skupinami (deležniki) v družbi (Gregorič 2003) oziroma sistem vodenja in obvladovanja gospodarskih družb, ki določa porazdelitev pravic in obveznosti med različnimi udeleženci v družbi, kot so uprava, nadzorni svet in delničarji, ter določa pravila in postopke za sprejemanje odločitev o zadevah gospodarske družbe (Cankar 2004, 284). Upravljanje družb je eden od dejavnikov, ki povečujejo uspešnost družb, njihovo inovacijsko dejavnost, razvoj, vpliv na delovanje trgov kapitala ter financiranje družb sploh. Tudi OECD Principles of Corporate Governance (2004) opredeli upravljanje družb v smislu odnosov med upravo, nadzornim organom, delničarji in deležniki.

[43] V teoriji in praksi srečamo veliko strokovnjakov, ki se ukvarjajo s problemom agenta. Problematika reševanja tega problema presega okvir te doktorske disertacije.

[44] Star Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. od 30/93 do 60/06) je poglavje pri d. o. o. naslavljal s pojmom upravljanje družbe (členi od 438 do 449), kjer so bile urejene pravice in odločanje družbenikov, glasovalna pravica, skupščina družbenikov, pravice manjšinskih družbenikov, pravice družbenikov do informacij in vpogleda ter nadzorne svete in poslovodje.

[45] Upravljanje družbinega premoženja pomeni sprejemanje vseh odločitev v imenu in za račun družbe, povezanih z denarjem, stvarmi in pravicami, ki tvorijo skupnost stvari, ki se kot premoženje izkazuje na aktivni strani bilance. Pri tem vodenje poslov obsega sprejemanje prav vseh odločitev v zvezi s tem, razen tistih, ki so po zakonu ali statutu pridržane drugim organom družbe (Bohinc in Ivanjko 1999, 27).

Zagotavlja strukturo, skozi katero se cilji družbe določajo, in sredstva, potrebna za doseganje teh ciljev, ter nadzoruje izpolnjevanje ciljev. Upravljanje gospodarskih družb je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki povečujejo vrednost gospodarskih družb,[46] zato je za učinkovitost gospodarske družbe bistvenega pomena zagotoviti ustrezen sistem upravljanja. Temelj za uspešno delovanje sistemov odločanja so natančno določene pristojnosti udeležencev v procesu odločanja. Šele na tej podlagi se lahko gradijo posamezni sistemi odločanja.

Kakor navajata Bohinc in Ivanjko (1999, 27), stališče, da lastniki upravljajo, direktorji pa vodijo, v evropskih pravnih redih, ki poznajo dvotirni sistem, ne drži. Direktorji upravljajo premoženje, ki so jim ga zaupali lastniki, prav tako kot upravlja premoženje stečajni ali likvidacijski upravitelj ali upravitelj zapuščine, je tudi manager upravitelj premoženja družbinega podjetja. Direktor je torej upravitelj, zato je beseda uprava za management povsem ustrezna. Nadzorni svet pa nima nikjer pravice odločati o poslih vodenja. Njegove pristojnosti so omejene na imenovanja in odpoklic uprave, nagrajevanje uprave, nadzor nad delom uprave, oblikovanje mnenj za skupščino ter sprejemanje poročil, lahko pa tudi opravljanje pregledov. Po drugi strani imajo člani uprave široke pristojnosti, saj zastopajo družbo brez omejitev, vodijo vse njene posle oziroma upravljajo družbino premoženje. Nadzorni svet, skupščina in delničarji nimajo pravice spuščati se v posle družbe niti vplivati na upravo pri vodenju poslov.

V enotirnem sistemu ima upravni odbor kot zastopnik delničarjev pristojnost upravljati družbino premoženje. Iz organa nadzora se spremeni v organ upravljanja, management pa postane eksekutiva, ki ni v funkciji organa družbe, temveč le njenih uradnikov (ang. officers) (Bohinc in Ivanjko 1999, 30). V tem sistemu funkcijo upravljanja prevzame organ delničarjev, funkcijo vodenja pa izvršilni managerji oziroma vodje (ang. executive managers). Uveljavitev enotirnega sistema pomeni razdelitev poslov na posle upravljanja, ki bi bili v pristojnosti upravnega odbora, in na posle vodenja, ki bi jih v okviru upravljavskih odločitev upravnega odbora opravljal izvršilni management. Enotirni sistem z odborom direktorjev je značilen za ZDA in Veliko Britanijo. Podobne rešitve so prisotne tudi v nekaterih drugih evropskih državah, na primer v Italiji, Švici, Franciji, na Švedskem in podobno.

Teorija in praksa na področju upravljanja gospodarskih družb je zelo raznolika in bogata. V okviru obravnavanja tematike delavskega soupravljanja sta zelo pomembni

[46] Empirične študije (na primer McKisney 2004; ISS 2005) dokazujejo, da ustvarjajo gospodarske družbe z dobro prakso upravljanja višje donose, da so naložbe v te družbe manj tvegane in da te družbe uživajo večje zaupanje vlagateljev (Castello Vogt 2005). Ti namreč menijo, da dobro korporacijsko upravljanje povečuje dolgoročno vrednost njihovega premoženja, zato stanje upravljanja gospodarskih družb upoštevajo pri svojih naložbenih odločitvah (Gregorič in Zajc 2006, 261). Načini in pristopi k upravljanju družb se razlikujejo tudi glede na značilnosti družb, kot je na primer velikost same družbe. Preučevanje teh dejavnikov in njihovih vplivov presega okvire te disertacije.

dve, relativno nasprotujoči si teoriji upravljanja, in sicer teorija lastnikov in teorija deležnikov.

Teorija lastnikov pravi, da morajo managerji slediti cilju maksimiranja premoženja lastnikov prek izplačanih dividend ali prek naraščanja tržne vrednosti delnic družbe (Smith 2003, 89). Utemeljitev je v tem, da lastniki prispevajo kapital in managerji ga lahko uporabljajo samo na način in za namene, za katerega so jih lastniki pooblastili (Smith 2003, 85). Tako lahko lastniki ob neprimernem delovanju managementa izgubijo svoje vložke, kar pomeni, da je vrednost njihovega premoženja odvisna od uspešnosti družbe, katere lastniki so. Lastniki so zato tista interesna skupina, ki lahko s poslovanjem največ izgubijo oziroma ob uspešnemu managementu največ pridobijo. Po drugi strani zagovorniki teorije lastnikov pravijo, da managerje v sprejemanje teorije lastnikov sili trg. Managerji, ki ne maksimirajo dobička in jih nadzorni organi ne zamenjajo, bodo prav tako ostali nezaposleni, saj bo neučinkovitost družbe na trgu opažena, prišlo bo do sovražnega prevzema, nadzorni organi (in s tem tudi management) bodo zamenjani (Vinten 2000, 377).

Z vidika delničarjev (ang. shareholder-oriented model of corporate governance) je cilj upravljanja jasen. Delničarji so edini upravičeni do dobička, zato so tudi povečanja vrednosti družbe oziroma dviga cene njenih delnic deležni delničarji. Glavni cilj upravljanja družbe je maksimiranje vrednosti družbe za njegove lastnike. Tako tudi kodeks upravljanja javnih delniških družb (Uradni list RS, št. 44/04)[47] določa, da je osnovni cilj d. d., ki opravlja pridobitno dejavnost, maksimiranje vrednosti družbe.[48]

Delavci so po tej teoriji le izvajalci delovnih nalog in ukazov managementa. To predstavlja osnovo za njihovo plačilo, saj je edino merilo poslovne uspešnosti višina dobička oziroma druge dodane vrednosti, ki jo zanjo ustvari management. Posledica takega sistema je že vnaprej odklonilen odnos do sistema delavskega soupravljanja. V takem sistemu se delavsko soupravljanje obravnava brez logične ekonomsko teoretične osnove in kot odvečno, nepotrebno, nesmiselno in poslovno škodljivo (Gostiša 2004b, 29). Uresničevanje delavske participacije in z njo povezane zakonodaje po tem pojmovanju pomeni »nujno zlo«.

Drugače pravi *deležniška teorija* upravljanja gospodarskih družb, po kateri se upravljanje navezuje tudi na polje formalnih in neformalnih odnosov med vsemi deležniki (delavci, dobavitelji, upniki, kupci, širša javnost in podobno). Začetke teorije deležnikov zasledimo leta 1963, ko je bila prvič omenjena v Memorandumu

[47] Več o kodeksih upravljanja gospodarskih družb v Bajuk in drugi 2003.

[48] Maksimiranje vrednosti premoženja delničarjev se kaže v obliki donosa navadnih delnic, in sicer v dveh oblikah: bodisi prek donosa navadne delnice v obliki dividende bodisi v obliki porasta cene navadne delnice, kar je posledica reinvestiranja dela donosa (zadržani dobiček) v družbo (Mramor 1993, 203).

Standfordskega raziskovalnega inštituta, popularnost pa je dosegla leta 1984 s Freemanovo publikacijo *Strategic management: A Stakeholder Approach.*

V deležniškem sistemu upravljanja naj bi se v družbi usklajevali interesi vseh deležnikov in ne zgolj interesi med imetniki lastniškega kapitala in agenti. Cilj družbe v tem smislu ne vključuje zgolj maksimiranja vrednosti lastniškega kapitala v družbi, temveč tudi vrednosti vseh interesnih skupin (deležnikov), ki sooblikujejo rast družbe (Gregorič 2003, 10). To pomeni, da v nasprotju s teorijo lastnikov managerji niso odgovorni samo lastnikom družbe, ampak tudi posameznikom in institucijam, na katere poslovanje družbe neposredno ali posredno vpliva (Polonsky 1995, 29). Dejansko ta teorija zanika absolutno pravico lastnikov, saj je v ospredju namesto dobička upoštevanje interesov s ciljem, da bo družba obstala na trgu dolgoročno, četudi bodo dobički kratkoročno nižji.

Deležniki so bili najprej opredeljeni kot skupine, ki omogočajo obstoj družbe (Lozano 2005, 60), kasneje pa se je razvila širša opredelitev, da so deležniki skupine ali posamezniki, ki lahko vplivajo na poslovanje družbe ali pa poslovanje vpliva na njih (Lépineux 2005, 100). To so torej vse tiste družbene skupine, ki so s svojimi interesi (ne)posredno vezane na družbo oziroma interesno udeležene v družbi. V literaturi srečamo veliko različnih načinov delitve deležnikov glede na njihove vrste in moči, na primer na primarne in sekundarne, notranje in zunanje (Polonsky 1995, 35), podporne in nepodporne, marginalne in mešane in podobno. Delijo se lahko tudi glede na različne dimenzije, kot je, denimo, sodelovanje in zmožnost ogrožanja (Lamberg in drugi 2003, 385). Pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah mora biti tako zagotovljeno ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov: interesov kapitala, delavcev, družbe kot personificiranega kapitala in interesov okolja (Gostiša 2004b, 30).

Na vprašanje, zakaj uvesti deležniški model upravljanja namesto klasičnega lastniškega, avtorji navajajo različne prednosti. Denimo Vitols (2005, 13) meni, da imajo družbe z deležniškim modelom upravljanja:

- manj finančnih škandalov (izkušnje ameriških korporacij) in znatno manjši delež dolga,
- manj socialne neenakosti med vrhnjim managementom in delavci,
- več sredstev za investicije in deležnike (zmerna rast plač vrhnjega managementa),
- dokazano stabilnost v počasi rastočem okolju in
- večjo sposobnost združevanja različnih kultur, okolij in industrijskih razmerij.

Gostiša (2004b, 30) meni, da družba, ki ne more zadovoljevati interesov vseh svojih ključnih notranjih in zunanjih deležnikov, v današnjih pogojih gospodarjenja objektivno ne more biti dolgoročno uspešna. Nova teorija interesno ravnotežnega

upravljanja temelji na spoznanju, da je lahko pretirano favoriziranje profitnega interesa lastnikov v procesu poslovnega odločanja za družbo usodno.[49]

Na tej osnovi je utemeljen tudi koncept družbene odgovornosti družb, kjer se kot družbeno dogovorno ravnanje šteje, če poslovne odločitve povišujejo dodano vrednost za vse deležnike v družbi, tako da so vsi zadovoljni in da se vrednost nikomur ne zniža. S tem se opušča klasična lastniška koncepcija družbe,[50] saj je ekonomski in finančni interes lastnikov le eden od relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v družbi oziroma prek nje. Vendar se hkrati postavlja vprašanje, ali je mogoče hkrati maksimirati obveznosti do vseh preostalih deležnikov in vrednost za lastnike.

V ZDA še vedno prevladuje Friedmanova, torej klasična lastniška koncepcija upravljanja. Medtem ko EU v številnih svojih dokumentih, kot na primer Lizbonska strategija (2000), Zelena knjiga (ang. Green paper) o uresničevanju evropske zastavitve družbene odgovornosti iz leta 2001, Resolucija Evropskega parlamenta o družbeni odgovornosti podjetij: novo partnerstvo (2007) in podobno, poudarja in se zavzema za razvijanje deležniškega modela upravljanja, ki je neposredno povezan s konceptom družbene odgovornosti družb. S tem pridobijo na pomenu tudi delavci kot skupina deležnikov, saj jim tak sistem upravljanja zagotavlja določeno sodelovanje in vpliv pri sprejemanju pomembnih odločitev v družbi. Sočasno pa v Evropi poteka razprava o oblikovanju takšnega sistema upravljanja gospodarskih družb, ki bo temeljil na kriteriju konkurenčnosti. Skladno s tem bi morali vse institute presojati glede na njihov prispevek h konkurenčnosti, kar vključuje tudi institute delavske participacije (Vitols 2005). Dokazati je torej treba njihov pozitivni vpliv na finančno oziroma poslovno uspešnost družb, kar postavlja zelo visok standard za zagovornike delavske participacije.[51]

2.2.2 Vloga delavcev pri upravljanju gospodarskih družb

Sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb oziroma delavsko soupravljanje je del širšega koncepta delavske participacije, zato najprej opredeljujem

---

[49] Avtor navaja kot primer, da se to najbolj nazorno kaže skozi kriterije »evropskega modela poslovne odličnosti«, na podobnih principih temeljijo tudi kriteriji Baldrigeove nagrade v ZDA in Demingove nagrade za poslovno odličnost na Japonskem.

[50] Zagovorniki lastniške teorije imajo tudi na področju družbene odgovornosti svoje argumente. Denimo, že sam naslov eseja Miltona Friedmana iz leta 1970 pove dovolj: »Družbena odgovornost družbe je povečevanje njenih dobičkov«. S tem je zagovarjal tezo, da so managerji predvsem odgovorni, da povrnejo dobičke lastnikom, ne smejo pa jih investirati v sklade, ki zmanjšujejo dobičkonosnost (Smith 2003, 85).

[51] Kot drugi pristop avtor omenja kolektivno blaginjo. Ekonomska teorija pravi, da je kolektivna blaginja seštevek koristnosti vseh akterjev v sistemu. To pomeni, da je koristnost EU seštevek koristnosti delavcev in kapitala: U (eu) = U (w) + U (c). V primerjavi s pristopom konkurenčnosti se tukaj blagostanje EU poveča tudi ob padcu koristnosti kapitala, če jo nadomesti povečana koristnost dela.

slednjo. V literaturi srečamo veliko različnih definicij in razlag, kaj participacija sploh je. Takšna raznolikost je v veliki meri posledica različnega pojmovanja participacije v različnih državah in v različnih časovnih obdobjih. Denimo, Strauss (1998, 15) definira delavsko participacijo kot katerikoli postopek na delovnem mestu, ki dovoljuje delavcem, da uveljavijo nekaj vpliva na svoje delo in na delovne pogoje, pod katerimi delajo. To vključuje zelo širok spekter aktivnosti, od obveščanja delavcev do soodločanja ali celo omejeno nadomestitev managementa z delavskim nadzorom. V strokovnih krogih, tudi v Mednarodni organizaciji dela (MOD), se je precej uveljavila opredelitev, ki jo je sprejela nacionalna jeklarska korporacija v Združenem kraljestvu. Po tej opredelitvi participacija pomeni, da delavci bodisi *neposredno* bodisi prek *svojih predstavnikov posredno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njih same*. To sodelovanje je lahko omejeno na podajanje mnenj oziroma na posvetovanja, na skupno odločanje uprave in sindikata (kolektivno pogajanje) ali pa na sodelovanje v upravnih organih pri sprejemanju upravnih odločitev.

Izraz delavska participacija (ang. workers' ali employees' participation) ima v različnih nacionalnih ureditvah različne pomene, saj ima lahko isti organ, kot na primer svet delavcev (ang. work council), popolnoma drugačne funkcije. Zato je treba pri iskanju skupnih definicij in primerjavi upoštevati funkcije, ki jih imajo določeni organi, in ne zgolj (zakonskih) poimenovanj (Blanpain 2004, 12–13).

V literaturi se navajajo različni nameni in cilji delavske participacije. Pogosto je moč zaslediti mnenje, da je s participacijo mogoče uskladiti interese treh različnih skupin, ki se srečujejo v industrijskih razmerjih (delodajalci, delavci in država), zato ima tri glavne cilje: *demokracijo, socialno integracijo in ekonomsko učinkovitost* (Knudsen 1995).[52] Ravno iz teh ciljev izhajata dva zorna kota opredeljevanja delavske participacije, ki sta nujna za razumevanje celotnega koncepta. *Demokracija in socialna integracija* se uporabljata kot argument s strani humanistov, medtem ko druga stran uporablja argument *ekonomske učinkovitosti* oziroma njene *uporabne vrednosti.*

Humanistični vidik participacije temelji na delih številnih avtorjev (na primer Herzberg 2003; McGregor v Heil in drugi 2004; Hackman in Oldham 1980; Maslow 1987 in podobni). Ti pravijo, da je mentalno zdravje delavcev ključno za uspešno delovanje in poslovanje organizacije. Menijo namreč, da če želi delavec ohraniti ravnovesje v sebi, se mora razviti kot oseba, kar zajema tudi uresničevanje delovnih nalog (Herzberg 2003) ter zadovoljevanje svojih višjih potreb, kot je denimo

[52] Končarjeva (v Mežnar in drugi 1993, 10) navaja podobne cilje participacije, kot so etični (omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer je tesno povezano uveljavljanje človekovega dostojanstva), politično socialni (uvajanje industrijske demokracije lahko prispeva tako k preobrazbi celotnega gospodarstva v državi kot tudi k izboljšanju socialne klime v družbi) in ekonomski (sodelovanje med delavci in delodajalci preprečuje nastajanje konfliktov, to pa ima med drugim za posledico tudi večjo učinkovitost družbe).

samouresničitev (Maslow 1987). Avtorji menijo, da je delavska participacija pri izvajanju delovnih nalog in organizacije dela eden tistih načinov, ki jim omogoča aktivnost in samostojnost.

V nasprotju z omenjenimi pogledi, da je delavska participacija nastala kot del postopne humanizacije kapitalizma, je *Ramsay* (1977) temu oporekal, saj je trdil, da gre za ciklični fenomen, ki se pojavi, ko je avtoriteta managementa izzvana in je treba pridobiti podporo delavcev. Njegova teorija je imela, kljub številnih kritikam, pomemben vpliv na kasnejši razvoj teorije in prakse delavske participacije. Poleg tega avtorji opozarjajo, da je treba upoštevati čas, v katerem je nastala, torej ko se je povojni boom končeval (Harley in drugi 2005). Sicer je tudi Ramsay priznaval, da ni izumil železnega pravila z univerzalno veljavnostjo.

Vendar zgolj humanistični vidiki niso zadostovali oziroma ne zadostujejo, da bi participacijo vpeljali v prakso. Za širjenje ideje o participaciji je bilo treba (in je še vedno treba) dokazati njeno uporabno vrednost. To pomeni, da je treba na nek način potrditi oziroma dokazati, da prispeva k uresničevanju ciljev organizacije prek, med drugim, povečevanja storilnosti in učinkovitosti, tudi z zniževanjem stroškov, ki izhajajo iz nezaželenih pojavov, kot so nizka kakovost in/ali storilnost, absentizem in podobno (Cushway 1994; Armstrong 1996; Milkovich in Boudreau 1997; Keller 1995; Taira 1996; Bratton in Gold 2003).[53]

Na vlogo delavcev pri upravljanju gospodarskih družb ima velik vpliv tudi zakonodaja. Najbolj znan in tudi v literaturi citiran je nemški model soupravljanja delavcev, ki najbolj pregledno, sistematično in temeljito obravnava delavce kot deležnike v procesu korporacijskega odločanja (Barnard in Deakin 2002, 131; Zimmer v Blanpain in drugi 2007, 396), hkrati pa pomeni tudi določeno stopnjo utrditve pravic managementa.[54] To potrjuje udeležba delavcev v organih upravljanja, kar je obširneje opisano v petem poglavju. Vendar hkrati zasledimo mnenja, da takšna zakonodaja, ki delavcem priznava močan vpliv na odločitve managementa, deluje kot prisilni jopič za večino nemških družb. Benoit (2002) povzema profesorja Baumsa s frankfurtske univerze, ki opozarja, da je bilo ozadje leta 1976, ko se je sprejemal zakon o soodločanju, drugačno. Takrat je bila »Deutsche bank« res »deutsche«, torej nemška. Močan položaj delavcev v nemškem sistemu ne izhaja zgolj iz predstavnikov delavcev v organih družb, temveč tudi iz močnega položaja svetov delavcev. Kajti tem zakonodaja ne priznava samo širokih možnosti obveščanja in posvetovanja z managementom, ampak tudi močne pravice soodločanja na pomembnih področjih, kot sta delovni čas in

[53] Več o ekonomskih in poslovnih učinkih delavske participacije v osmem poglavju.

[54] Barnard in Deakin (2002, 132) kot posebnost nemškega sistema izpostavljata, da sistem participacije ne deluje prek gospodarskega prava, ampak prek mehanizma delovnega prava. Ta sistem oziroma povezava je dobra in deluje bolje kot spojeni sistemi enotnega predstavništva deležnikov. Enako velja za slovensko ureditev.

plačni sistem. Po prepričanju Kuhlmana (2004) so nemški sveti delavcev bolj kot kadarkoli prej vključeni v managersko odločanje.

2.2.2.1 Vrste delavske participacije

Literatura razlikuje več vrst delavske participacije, ki se med seboj razlikujejo na podlagi različnih dejavnikov. V nadaljevanju podajam nekaj temeljnih primerov takega razlikovanja oziroma delitev.

Način uresničevanja loči neposredno (direktno) in posredno (indirektno) participacijo.

- *Neposredna* (direktna) participacija pomeni, da je delavec kot posameznik vključen v odločanje, ki sicer tradicionalno pripada zgolj managementu. Kester in Pinaud (1998, 11) opredeljujeta neposredno participacijo kot participacijo posameznih delavcev ali skupine delavcev pri odločanju na delovnem mestu. Delita jo na participacijo pri/v managementu (delavci so neposredno vpleteni v odločitve managementa), participacijo na delovnem mestu (koliko lahko posameznik vpliva na svoje delo, možnost diskrecije), participacijo pri reševanju problemov in participacijo pri načrtovanju in evalvaciji. Neposredna participacija je na ravni velike organizacije težko izvedljiva. Do izraza pa pride, če gre za manjše število delavcev oziroma za manjšo organizacijo. Glede na vsebino je primerna, ko gre za odločitve o skupinskem delu (na primer o dodelitvah delovnih nalog, ravni kakovosti opravljenega dela, prenovi vsebine dela in podobno), torej ko gre za odločitve med člani določene skupine (Leat 2007). Ustrezna je tudi za individualno delegiranje nalog in v odnosu med pod- in nadrejenim (Sashkin 1982). Običajno se uporablja, ko gre za izvrševanje nalog linijskega managementa, čeprav so tudi primeri neposredne participacije pri višjih ravneh managementa, predvsem pri organizacijskih in tehničnih spremembah (Knudsen 1995). Neposredna participacija je tudi *individualna,* kar pomeni, da se uresničuje prek delavca kot posameznika v raznih oblikah, kot na primer s pravico do obveščanja, do (letnega) pogovora, do pobude, pritožbe, soodločanja o oblikovanju lastnega in skupinskega dela in podobno.
- *Posredna* (indirektna) participacija pomeni, da delavce predstavljajo (izvoljeni) delavski predstavniki oziroma organi, ki v imenu delavcev izvajajo določene in dogovorjene aktivnosti delavskih predstavništev. Ti nastopajo v imenu vseh delavcev, medtem ko je pri neposredni participaciji delavcu omogočeno, da izrazi svoja lastna stališča in mnenja. Tipični primeri posredne participacije so svet delavcev oziroma delavski zaupnik, razni skupni odbori delavcev in managementa, predstavniki delavcev v organih upravljanja in podobno. Posredna participacija je tudi *kolektivna,* saj zajema soodločanje delavcev o skupnih ekonomsko-poslovnih vprašanjih organizacije, kar običajno poteka prek

izvoljenih delavskih predstavništev. Iz literature izhaja, da je neposredna participacija pogosteje predlagana s strani managerjev, medtem ko posredna bolj s strani delavcev oziroma sindikatov (Strauss 1992, 293). Interakcija med neposredno in posredno participacijo oziroma njihova vzajemna prisotnost je ključna za uspeh delavske participacije kot celote (Kester in Pinaud 1998, 18–19; Müller-Jentsch 2001, 278–279). Kajti solidarnost in enakost med delavci zvodeni, če je prisotna samo neposredna participacija, medtem ko posredna brez neposredne lahko vodi do birokratizacije, homogenizacije in lahko razcepi delavska predstavništva in njihove člane na več skupin. V vsakem primeru velja, da neposredna participacija ne more nadomestiti posredne in obratno oziroma da ne gre za med seboj izključujoča se pojma.

Glede na *področje uveljavljanja* participacije je zelo uporabljena delitev na sodelovanje delavcev pri upravljanju (delavsko soupravljanje), finančno in lastniško participacijo.

- *Sodelovanje delavcev pri upravljanju* ali *delavsko soupravljanje* v širšem smislu, kakor se to uporablja v tej disertaciji, pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavnik delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse oblike in načine sodelovanja, ki se jih delavci poslužujejo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev.
- *Finančna* participacija delavcev pomeni udeležbo delavcev v finančnem rezultatu oziroma dobičku družbe (ang. profit sharing) ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja stroškov poslovanja (ang. gain sharing). Udeležba delavcev v delitvi dobička se lahko izvede na dva načina. To sta gotovinski (ang. cash-based profit sharing) in delniški sistem (ang. share-based profit sharing). Sprva je bila finančna participacija kot oblika nagrajevanja namenjena predvsem vrhnjemu managementu, sedaj pa se vedno bolj širi na vse delavce. Veliko raziskav je že potrdilo, da družbe, ki vključujejo delavce v proces izboljšanja poslovanja in jih za napredek tudi nagradijo, imajo višje tržne vrednosti, večje prodaje in višje dobičke na delavce (Bridges in drugi 2003, 54).[55] Največ izkušenj z modeli finančne participacije delavcev imajo v ZDA, od koder izhaja tudi večina ugotovitev in zaključkov, da finančna participacija spodbuja razvoj

[55] Raziskovalci Kalmi, Pendleton in Poutsma (2005) so prišli do nekoliko drugačnih ugotovitev, in sicer da je zelo jasno, da širša kot je participacija na lastništvu družbe, bolj verjetno je, da bo finančna participacija dosegla želene učinke. Nasprotno, obseg participacije v delitvi dobička pa ima malo učinka. Poleg tega so ugotovili, da ni močne povezave med finančno in drugimi oblikami participacije, kar je v nasprotju z večino literature in raziskav na tem področju.

participativnega managementa in delavske participacije. Finančno udeležbo delavcev pri dobičku in poslovnih rezultatih spodbuja tudi EU, predvsem zaradi številnih raziskav (na primer Lowitzch in drugi 2006), ki potrjujejo pozitivno povezanost finančne participacije s poslovno uspešnostjo organizacije. V priporočilu Sveta EU št. 92/443/EEC (Uradni list EU, št. L 245/92) je zastopano stališče, da je udeležba delavcev v dobičku učinkovito sredstvo za večjo vključenost delavcev v prihodnost organizacije, v kateri so zaposleni. EU spodbuja države članice, da oblikujejo takšne finančne sheme z ustreznim pravnim in davčnim okoljem – to pomeni ustrezna sredstva fiskalne politike in davčne spodbude.[56] V slovenski zakonodaji je mogoče udeležbo pri dobičku delavcu izplačati na podlagi 139. člena ZDR. Delež dobička za izplačilo delavcu se določi na osnovi dobička v poslovnem letu, ki je izračunan v skladu z zakonom. V tem primeru ne gre za sestavino plače, ampak za drugo vrsto plačila, ki je lahko določena s kolektivno pogodbo ali s pogodbo o zaposlitvi. V zakonodajnem postopku je tudi predlog zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in lastništvo zaposlenih (ZUZDDLZ, Poročevalec, EPA 455-IV), ki ga je vlada pripravila leta 1997, vendar je zakonodajalec ustavil postopek zaradi neusklajenosti socialnih partnerjev. V zadnjem času se spet pojavljajo obljube in namigi, da bo zakon sprejet.[57]

- *Lastniška* participacija delavcev (notranje lastništvo) je način udeležbe delavcev pri dobičku, izplačanem v obliki lastniškega deleža (najpogosteje so to delnice) družbe.[58] Od programov lastništva delavcev je zelo poznan sistem ESOP (ang. Employee Stock Option Ownership Program), ki je bil kot delniški sistem udeležbe delavcev pri dobičku izveden leta 1974 v ZDA z zakonom o dohodku in upokojevanju zaposlenih (ang. Employee Retirement and Income Security Act).[59]

---

[56] Več o finančni participaciji delavcev v na primer Van Den Bulcke 1999; Poutsma 2001; Purič 2003; Welz 2004; Korpič Horvat 2005; Prašnikar, Gregorič in Čok 2006.

[57] Več o tem na primer v novinarskih prispevkih Slovenske tiskovne agencije (2007, »Za boljši standard vseh delavcev«, »O udeležbi delavcev pri dobičku še letos«) ter Časnika Finance (Zagorac 2007).

[58] Povezano s tem se pojavlja tudi ideja notranjega podjetništva, ki na podjetniški ravni vključuje vse oblike delavske participacije, pri čemer so izpostavljeni tudi drugi dejavniki, kot na primer spodbujanje delavcev k inovativnosti, razvoju podjetniške miselnosti in podobno (več v Wunderer in drugi 2002).

[59] Sistem ESOP je doživel močnejši razvoj konec 80. let prejšnjega stoletja, na kar je močno vplivala tudi davčna reforma iz leta 1986, ki je vlaganje v ESOP obravnavala kot davčno olajšavo. ESOP v bistvu pomeni nagrajevanje delavcev, v okviru katerega delavci dobijo delnice oziroma lastniške deleže družbe, pri čemer je družba tista, ki financira nakup delnic. To lahko stori na dva načina: skladu ESOT (ang. Employee Stock Ownership Trust) podari denar za nakup delnic ali pa ESOT najame posojilo pri drugi organizaciji, s prejetim denarjem nakupi delnice družbe, družba pa nato ESOT-u redno prispeva obroke, s katerimi ESOT poplačuje

Nekateri avtorji menijo, da je za učinkovit sistem lastniške participacije potrebna tudi izoblikovana lastniška kultura delavcev, da se začnejo obnašati kot lastniki.

Glede na *vključenost* delavske participacije v *pravne akte* ločimo:

- *določeno* participacijo, ko je delavska participacija urejena s pravnimi predpisi,
- *obvezno* participacijo, ki je poleg določenosti tudi obvezna in velja za vse predvidene subjekte in
- *prostovoljno* participacijo, ki temelji na dogovorih med delavci in delodajalci oziroma managementom v obliki (kolektivnih) dogovorov.

Glede na *kraj izvajanja* ločimo *zunanjo* in *notranjo* participacijo. Zunanja pomeni, da se izvaja zunaj organizacije, na primer v okviru sindikatov, notranja pa znotraj posamezne organizacije, na primer v obliki sveta delavcev.

Delavska predstavništva lahko se razlikuje tudi glede *strukture* in *funkcije*, ki jo izvajajo (Biagi in Tiraboschi 2004, 434–435). Funkcionalna analiza se osredotoča na vrsto aktivnosti, ki jih delavska predstavništva opravljajo. To so obveščanje, posvetovanje, soodločanje, kolektivna pogajanja in industrijski konflikt. Strukturna analiza pa deli delavska predstavništva glede na njihovo pojavno obliko, sestavo, potek volitev oziroma imenovanje članov predstavništev in podobno. Na podlagi strukturne analize avtorja ločita delavska predstavništva, ki so neposredno povezana s sindikatom (enotirni sistem), dvotirni sistem, kjer nastopajo vzporedno sindikati in delavska voljena predstavništva, skupna predstavništva, v katera so vključeni člani in nečlani sindikata (oblikovana so na podlagi zakona in delujejo v dvotirnem sistemu), ter skupni organi delavcev in managementa, ki v večini primerov niso urejeni z zakonodajo.

Strauss (1979) navaja tri različne modele delavske participacije, ki temeljijo na globini in ravni vpliva delavcev oziroma nadzora nad managementom.

- *Posvetovalna participacija* (ang. consultatitve participation) daje delavcem in/ali njihovim predstavnikom pravico (ali možnost), da so obveščeni, da podajo svoje mnenje ali da nasprotujejo, vendar pravica odločanja ostaja managementu.
- *Co-management* omogoča delavcem, da si delijo pravico odločati, imajo skupno moč odločanja skupaj z managementom, kar zajema tudi pravico veta ter soglasje obeh strani pri določenih odločitvah.[60]
- *Delavsko upravljanje* (ang. self-management by workers) je sistem, v katerem imajo delavci neposredno ali prek svojih predstavnikov vlogo odločanja, kar lahko dosežejo tudi s pomočjo tega, da so lastniki organizacije.

---

posojilo (Conte in Kruse 1991, 92–93). Več o delavskem delničarstvu v ZDA in v posameznih državah članicah v EU tudi v Bohinc 2001, 308–343.

[60] Co-management je prisoten tudi v številnih organih na regionalni, nacionalni ali mednarodni ravni, ko so predstavniki delavcev, delodajalcev in tudi države oziroma lokalne oblasti prisotni v enem organu. V Sloveniji je tipičen primer tega Ekonomsko socialni svet (ESS).

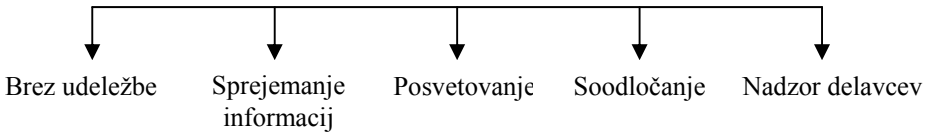
Na podoben način definirajo štiri različne modele participacije tudi Marchington in drugi (1992). Ločnice med njimi postavljajo motivi, rezultati in delitev moči. V prvem modelu *nadzora/delovni procesi* (ang. control/labour process) je delavska participacija rezultat prenosa nadzora delovnih procesov z managementa na delavce. Drugi model *sodelovanja/industrijskih razmerij* (ang. cooperation/industrial relation) pa povezuje participacijo z različnimi načini reševanja sporov med managementom in delavci. *Zadovoljstvo/kakovost delovnega življenja* (ang. satisfaction/quality of working life), tretji model, predpostavlja povezavo med delavsko participacijo in delovnim zadovoljstvom. To naj bi izhajalo s širitvijo in obogatitvijo delovnih nalog, kar naj bi po mnenju avtorja prinašalo večjo odgovornost in avtoriteto delavcev. Temelj modela *zavzetosti/ravnanja z ljudmi* (ang. commitment/human resource management) je zaznana pozitivna povezava med delavsko participacijo in zadovoljstvom delavcev s ciljem izpolnitve vrednot in ciljev organizacije, kar krepi uspešnost in storilnost.

Drugo vprašanje, poleg pojavnih oblik participacije, je vprašanje vsebine, torej pri *katerih vprašanjih* delavci participirajo. Odločitve, pri katerih delavci sodelujejo, so lahko *tehnične* (vprašanja v zvezi z opravljanjem dejavnosti organizacije, na primer organizacije in metod dela), *kadrovske* (zaposlovanje in vprašanja glede delovnih razmer) in *ekonomsko-finančne* (podjetniške odločitve oziroma ekonomski vidiki upravljanja, ki lahko obsegajo na primer odločitve o splošni politiki organizacije, o programih razvoja, investicijah, prodaji in podobno) (Končar v Mežnar in drugi 1993, 12).

Podobno Blyton in Turnbull (2004, 257) delita delavsko participacijo glede na *namen* posameznih participativnih mehanizmov, to je vrsta odločitev, pri kateri delavci ali njihovi predstavniki sodelujejo. Področje se razteza od ravni »takojšnjih« odločitev, kot je dodelitev dela, do ravni »srednjih« odločitev, kot so spremembe postopka, ter do ravni »oddaljenih« odločitev, kot so glavne tehnološke spremembe, spremembe izdelkov, investicijski načrti in podobno.

Poleg vsebine oziroma namena Kavčič (1991, 189–190) omenja še tri plati delavske participacije: *intenzivnost* (odraža se v informiranosti, dajanju predlogov, posvetovanju, pravici do veta, soodločanju in samostojnemu odločanju, Slika 2.4), *ravni uveljavljanja* (odraža se na delovnem mestu, v delovnih skupini, nižji in višji organizacijski enoti in celotni organizaciji) in *organizacijske oblike* (zlasti skupni posvetovalni organi, soodločanje, samoupravljanje, neobvezno individualno posvetovanje, nabiralniki za predloge delavcev in podobno).

Slika 2.4 Stopnjevanje intenzivnosti delavskega soupravljanja



Vir: Blyton in Turnbull 2004, 255.

2.2.2.2 Participativni management

Izhajajoč iz taylorističnega in fordističnega pristopa, torej v premoči birokratičnega, strogo hierarhičnega organizacijskega modela in tradicionalnih managerskih praks, se je participativni management dojemal kot modifikacija ali dodatek temu modelu, ki je bil primeren za uporabo oziroma doseganje specifičnih ciljev ali problemov. Danes pa se že upošteva kot splošen upravljavski model, ki lahko uspešno nadomesti staro birokratsko organizacijsko strukturo, zlati pri prehodu v na znanju temelječo družbo.

Kot pravega očeta participativnega managementa se označuje *Oliverja Sheldona* (1894–1951), ki je v svoji knjigi *The Philosophy of Management* leta 1923 razvil idejo o soodločanju delavcev pri odločitvah, povezanih s pogoji dela, ter o sodelovanju delavcev pri delitvi uspeha dejavnosti glede na njegov prispevek. Druga pomembna prelomnica preučevanja medčloveških odnosov na delovnem mestu je Hawthornov eksperiment, ki je bil opisan v točki 2.1.1.1. Temu so sledili še številni drugi eksperimenti, ki so dokazovali, da je nemogoče povezati povečano storilnost zgolj z zunanjimi pogoji dela, kar je postavilo temelje novi organizacijski teoriji, v kateri je v središču človek, ne tehnika.[61]

Cilj participativnega managementa je doseči večjo poslovno uspešnost s sodelovanjem delavcev. Zato se kot pomemben element participativnega managementa poudarja decentralizacija odločanja, torej delegiranje avtoritete nižjim ravnem managementa.[62] Poleg tega na participativno vodenje vpliva čim manjša hierarhična strukturiranost. Bistven element participativnega managementa je tudi vključevanje delavcev v delovni proces kot »odgovornih odločevalcev« (Drucker v Gostiša 1996, 93). Delavci naj bi postali člani enakopravnih in homogenih delovnih timov, za katere je značilen močen samonadzor. Zato obstaja nasprotje med participativnim vodenjem in obstojem velikega števila hierarhičnih ravni. Vse bolj so uveljavljene nizke in široke organizacije, ki so usmerjene k demokratičnim metodam vodenja in decentralizaciji in

[61] Več o tem in o razvoju te opredelitve participativnega managementa v Gostiša 1996. Po drugi svetovni vojni so razvoj organizacijske teorije ravnanja z ljudmi (ang. human resource management) podkrepile motivacijske teorije Maslowa, Herzberga, Mc Gregorja, kar je opisano v točki 2.1.1.1.

[62] Več o tem Vila 1994.

ki zmanjšujejo potrebo po nadzoru in usmerjanju. Vodstvo, ki se je odločilo uveljaviti participativni management, mora organizacijsko strukturo nujno preoblikovati v smeri čim večje možne devertikalizacije oziroma zmanjševanja števila organizacijskih ravni (Gostiša 1996, 94). Več o tem tudi v točki 8.2.

Delavsko soupravljanje, kakor ga v Sloveniji ureja ZSDU, je le ena od možnih pojavnih oblik participativnega managementa. Kajti značilnost participativnega managementa je, da prihaja pobuda za zagotovitev vpliva delavcev na procese odločanja v organizaciji od managerjev samih. Torej ne gre za zakonsko ali kako drugače določene dolžnosti (Vodovnik 2005b, 192). Participativni management namreč temelji na enem najsodobnejših konceptov oziroma na novi filozofiji vodenja, to je participativno vodenje, ki je odvisno od nujnega sodelovanja delavcev pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo, in še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali (Bakovnik 2000, 3). Cilji participativnega stila vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji organizacije in povečevanjem njihovega vpliva tako za doseganje cilja organizacije kot za doseganje lastnih ciljev (Rozman in drugi 1993, 208). To pomeni, da se manager trudi vključiti svoje podrejene v proces odločanja s strokovno avtoriteto in osebno karizmo, in ne s statusno avtoriteto. Bistveno pa je, da odločitev ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja podrejenih oziroma ostalih delavcev. Pri tem je treba opozoriti, da participativni način vodenja ni zgolj zrcalna slika avtoritativnega. Je veliko zahtevnejši, saj terja predvsem usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman in drugi 1993, 208). Ameriški psiholog Vroom (v Pugh in Hickson 1996, 189), ki se ukvarja z vedenjem v organizacijah in je razvil znano teorijo pričakovanja,[63] celo meni, da je bolj smiselno govoriti o participativnih in avtokratskih situacijah kot o participativnih ali avtokratskih managerjih.

Participativni management kot sistem vodenja zahteva tudi ustrezno komuniciranje, predvsem z interno javnostjo, torej z delavci. Komunikacija mora biti dvosmerna in ne zgolj enosmerna. Participativno komuniciranje ima poseben pomen ravno zato, ker, kot pravi Kejžar (1996, 21), uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju temelji na nalogah, ki zahtevajo učinkovito komunikacijo. Med participativnimi komunikacijskimi procesi prevladujejo obveščanje, svetovanje, izobraževanje in soodločanje. V organizacijah, kjer prevladuje participativni management, se oblikuje tudi posebna organizacijska klima in kultura.

Najbolj vneti zagovorniki ideje participativnega managementa pravijo, da je njihov cilj organizacija, kjer bi delavci razmišljali kot lastniki oziroma sopodjetniki (na primer

[63] Teorija pričakovanja je motivacijska teorija, po kateri velja prepričanje, da so delavci v organizaciji motivirani, če verjamejo, da bo večji napor prinesel boljše rezultate, da večja delovna uspešnost vodi do nagrad (na primer povečanje plače ali druge ugodnosti) in da delavci, ki jih to zadeva, cenijo te pričakovane nagrade.

Wunderer in drugi 2002). Kar pa se lahko doseže le tako, da se jim čim bolj in čim več omogoči neposredna udeležba pri sprejemanju vseh pomembnih odločitev v organizaciji.

2.3 Industrijska razmerja

Delavsko soupravljanje kot oblika delavske participacije se uvršča v *industrijska razmerja* (ang. industrial relations). To so razmerja med delodajalci in delavci, za katera je značilno, da imajo delavci vpliv na odločanje o pomembnih vprašanjih v proizvodnih odnosih. V industrijska razmerja se vključuje tudi država, predvsem kot delodajalec in kot zakonodajalec. Izhodiščno pa so industrijska razmerja sistem urejanja dejavnosti na delovnem mestu oziroma dogovor, ki poveže lastnike, management in delavce v skupnem prizadevanju za produktivno družbo, postavlja merila in spodbuja k soglasju (Pettinger 2000). Industrijska razmerja predstavljajo približevanje dveh strani – delavcev in delodajalcev – v prizadevanjih, da uredijo in organizirajo njihov odnos, ki je v svojem bistvu kontradiktoren (Edwards 2005). Kaufman (2007) ugotavlja, da so se v preteklosti industrijska razmerja povezovala predvsem s sindikati, kolektivnimi pogajanji ter z delovnopravnimi ter drugimi ureditvami na tem področju. Ker pa so v večini držav sindikati izgubili svoj položaj moči, se je poslabšal tudi položaj industrijskih razmerij nasploh. Zato predlaga, da se preučevanje industrijskih razmerij vrne v izvirno paradigmo, ki ima v svojem bistvu delovna razmerja v širšem smislu. To sicer vključuje sindikate in delovno pravo, ampak tudi druge sorodne teme, kot so ekonomika dela, ravnanje z ljudmi in podobno, kar pomeni nujnost interdisciplinarnega preučevanja. S tega vidika bi lahko industrijskim razmerjem bolj natančno rekli tudi delovna razmerja (ang. employment relationship, employee relations).[64] Gre torej za študij in prakso, kako najti razmerje med tržnimi silami in institucijami ter družbenimi cilji učinkovitosti, pravičnosti in osebnostnim razvojem v delovnem razmerju (Kaufman 2007, 33). Tako avtor meni, da bi industrijska razmerja spet pridobila na pomenu, če bi se ali izboljšal položaj sindikat ali bi se industrijska razmerja drugače umestila v smislu vsebine, teorij in politik, ki bi zajemale širše perspektive kot zgolj sindikate.

V tem kontekstu je treba omeniti tudi različne poglede na delovno razmerje, to so unitaristični, pluralistični in marksistični pogledi. *Unitaristični* pogled priznava en vir moči, lojalnost v strukturi, skupni nabor vrednot, interesov in samo en legitimni vir

[64] Tudi Blyton in Turnbull (2004) ugotavljata, da se pojem »industrial relations« uporablja predvsem v povezavi s sindikati in kolektivnimi pogajanji, močna pa je tudi povezava z delovno intenzivnimi panogami, v kateri je prevladovala za polni delovni čas zaposlena moška delovna sila. Ta pa v razvitih ekonomijah upada. Po drugi strani pa pojem »employee relations« omogoča uporabo širšega pogleda, saj zajema tako sindikalne odnose med delavci in delodajalci ter druge oblike odnosov. Avtorja jo bolj povezujeta s trenutno prevladujočim storitvenim sektorjem, v katerem je zaposlenih več kot 70 odstotkov prebivalstva in kjer so zaposlene tudi ženske, prisotne pa so tudi različne prožne oblike zaposlovanja.

moči – management. Organizacije se zdijo harmonične, brez konfliktov, skupaj jih veže organizacijska kultura. *Pluralistični* pogled pa priznava razdelitev moči in avtoriteto na delovnem mestu, ki je relativno razdeljena med različne interesne skupine. Konflikt je razumski in neizogiben, kar zahteva urejenost institucij prek sprejetih in kodificiranih postopkov. *Marksistični* pogled temelji na pluralističnem, vendar s to razliko, da uporablja specifike kapitalizma, in sicer, da je organizacijska napetost simptom socialne in ekonomske delitve med tistimi, ki so lastniki proizvodnih sredstev, in tistimi, ki se lahko zanesejo zgolj na to, da prodajajo svojo delovno silo. Na podlagi različnih pogledov na delovno razmerje ter zgodovinskega, političnega, sociološkega in s tem tudi pravnega razvoja so se v državah članicah razvili različni sistemi industrijskih razmerij.[65] K njihovemu poenotenju lahko vpliva tudi pravna ureditev,[66] vendar ta zaradi različnih razvojnih dejavnikov in okolja ne prinaša takšnega uspeha, kot bi si ga želeli. To pomeni, da so industrijska razmerja izrazito interdisciplinarno področje, za preučevanje katerega je potrebno veliko različnih znanj, kot so pravo, sociologija, zgodovina, ekonomija in podobno.

Poznavanje delovanja industrijskih razmerij (vsaj) v domači državi je za management ključno, saj se ta le tako lahko odloči za posamezno strategijo pristopa in obvladovanja odnosov z delavci in državo. Za katero strategijo pristopa k industrijskim razmerjem se bo management odločil, je odvisno od več dejavnikov, za začetek že od tega, ali gre za javni ali zasebni sektor. Pettinger (2000) navaja, da se organizacije običajno odločijo ali za strategijo *konflikta* (odnosi z delavci se urejajo na osnovi obstoja konflikta in nezaupanja, konflikt se ohranja, vendar se ga skuša z različnimi prijemi obvladovati, kolikor se da) ali *skladnosti* (zavedanje o razhajanjih obstaja, a postavljajo se merila obnašanja, medtem ko cilj in namen poslovanja zahteva, da različne skupine presežejo medsebojne razlike) ali *soglasja* (način dela je organiziran kot partnerstvo med organizacijo, delavci in njihovimi predstavniki).

Pri izbiri strategije in pristopa je ključno, da ta podpira in je komplementarna s širšimi cilji in nameni organizacije. Spodbujati mora delovanje organizacije, da bo lahko (še naprej) nudila svojim kupcem ustrezne izdelke oziroma storitve. To do določene mere zajema sposobnosti in lastnosti delavcev, saj morajo biti delavci oziroma njihove značilnosti nenazadnje usklajene s potrebami organizacije, učinkovita strategija pa se začne ravno na tej točki (Pettinger 2000).[67]

---

[65] Več o tem v Van Gyes in drugi 2007.

[66] Več o integraciji evropskih sistemov industrijskih razmerij v Marginson in Sisson 2004.

[67] Podoben razvoj ideje srečamo pri Huzzardu (2004), s to razliko, da se v tem primeru avtor omejuje na strateško partnerstvo s sindikati. Kljub temu je jedro odločitve isto – ali in kako se bo management odločil pristopiti do delavskih predstavnikov, kar sodi po njegovem mnenju med strateške odločitve managementa.

Na podlagi industrijskih razmerij se je razvil pojem *industrijske demokracije.* Definicije industrijske demokracije se razlikujejo predvsem po obsegu pravic, ki naj bi bile zagotovljene delavcem v organizacijah in celotnem gospodarstvu. V osnovi industrijska demokracija zajema vse oblike delavskega soupravljanja oziroma se navezuje na različne sisteme sodelovanja med delavci in managementom. Pomeni zmanjševanje hierarhičnih odnosov in uveljavljanje tistih, ki vključujejo več sodelovanja. Delodajalec nadomesti odnos ukazovanja z odnosom pogovarjanja, pojasnjevanja, prepričevanja, spraševanja delavcev za mnenje in podobno (Kavčič 1992, 11–13). Zanimiva je trditev Weissa (2005), ki enači participacijo in industrijsko demokracijo, s tem da ima slednjo za sistem industrijskih odnosov, v katerem so delavci in sindikati v določenem smislu, lahko na različne načine, vključeni v delovanje in sprejemanje odločitev v družbi. Delavska participacija je zaradi njenih pozitivnih učinkov kakovosten sestavni del industrijskih razmerij, saj pozitivno doprinaša k spodbujanju in povečevanju ekonomskega razvoja družbe kot celote in njenih posameznih delov (Biagi 2002).

Markey (2001, 6) navaja, da se pojem industrijska demokracija največ uporablja s strani tistih avtorjev, ki v delavski participaciji oziroma v sistemu industrijskih razmerij prvenstveno vidijo deljenje moči na podlagi demokratičnih načel. Industrijska demokracija v svojem bistvu torej pomeni sistem demokratičnega urejanja industrijskih razmerij. Zgodovinsko gledano to označuje kot postopno prenašanje in analogno uveljavljanje načel in institutov demokracije s političnega področja na področje delovnih razmerij v širšem smislu. S tem se prenašajo ne samo organizacijska načela, temveč tudi demokratične vrednote. Veliko komentarjev, zlasti s strani managementa, ki se pojavljajo tudi v splošni javnosti, ne izraža toliko nasprotovanja demokraciji kot obliki, ampak bolj zavrača možnost dejanske udeležbe delavcev pri odločanju.

2.3.1 Akterji industrijskih razmerij

Čeprav ostaja načelno soglasje o koristnosti delavske participacije, imajo vsi trije glavni akterji industrijskih razmerij (delodajalci, delavci in država) različne poglede na razumevanje in smiselnost uvedbe participacije. Stanojević (1996, 339) glede na interese posameznih akterjev omenja tri različne *pristope* participacije delavcev pri odločanju.

- *Delavci* želijo doseči čim ugodnejše delovne pogoje, zaradi česar so v ospredju plače, zadovoljstvo z delom in varnost zaposlitve. Participacija s strani delavcev je proces, ki naj zagotavlja boljše nagrajevanje, delovne razmere in zadovoljstvo z delom.
- *Delodajalci* enačijo participacijo s sredstvom za ohranjanje zadostne stopnje dobičkonosnosti organizacij. Ocenjujejo jo kot pozitiven dejavnik, ki povečuje učinkovitost delavcev in posledično pripomore k večji poslovni uspešnosti.

- *Država* pri svojem delovanju zavzema širšo perspektivo. Participacijo razume kot mehanizem socialne integracije na ravni organizacij, ki zmanjšuje konflikte in posredno viša gospodarsko rast.

Največji vpliv delavcev se kaže prek sindikatov. Funkcija delodajalcev pa se kaže kot postavljanje meril s strani managementa, predvsem kar se tiče meril obnašanja, vedenja, uspešnosti, postavljanja pogojev za zaposlitev, vpliva na plačne razrede, možnosti biti stranka nacionalnih sporazumov in podobno. Kakor ugotavlja Pettinger (2000), se managerji vedno bolj usposabljajo in izobražujejo za obvladovanje veščin za ravnanje z delavci in reševanja problemov ter konfliktov, ki se pojavljajo v organizaciji.

Država ima kot največji delodajalec velik vpliv na industrijska razmerja. S tem ko zaposluje in določa merila za na primer plače, pogoje dela in podobno na različnih področjih (lokalna samouprava, policija, vojska in podobno) avtomatsko postavlja tudi merila zaposlitve in prakse industrijskih razmerij, za katera se pričakuje, da jim bodo sledili tudi drugi. Poleg tega sprejema zakonodajo, kar pomeni tudi postavljanje formalnih kriterijev. Veliko lahko stori tudi z raznimi kodeksi ravnanja in določenimi spodbujevalnimi usmeritvami.

2.3.2 Socialni dialog

Socialni dialog pomeni različne oblike komunikacij med predstavniki države, delavcev in delodajalcev (socialni partnerji)[68] zaradi sporazumevanja o pomembnih gospodarskih in socialnih vprašanjih v družbi in na mednarodni ravni (Vodovnik 2004, 247). Čeprav se kolektivna pogajanja kot oblika komuniciranja med delavci in delodajalci oziroma managementom najbolj izpostavljajo,[69] obstajajo tudi drugi načini komunikacije. Tudi v teh drugih načinih je zaznati elemente nasprotovanja interesov, a v ospredju ni borbenosti in zavzemanja za delavske pravice kot v primeru sindikatov, temveč sodelovanje, ki temelji na dolgoročnih skupnih interesih. Med takšne oblike dialoga uvrščamo tudi komunikacijo z delavskimi voljenimi predstavništvi.[70] Glede na naravo in vsebino se participativni dogovor šteje kot eden od aktov socialnega dialoga na ravni posamezne organizacije (Vodovnik 1998, 342).

---

[68] V zadnjem času se pojavlja tudi četrti partner socialnega dialoga. To so civilne družbe oziroma druge nevladne organizacije in združenja, s čimer se socialno partnerstvo širi.

[69] Običajen izid kolektivnih pogajanj med socialnimi partnerji je sklenjena kolektivna pogodba, kar pri nas ureja novo sprejeti Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKPol, Uradni list RS, št. 43/06.

[70] Po mnenju Vodovnika (1992, 203) je participacija delavcev na področju delovnih razmerij (delovanje delavskih predstavništev) ena od treh oblik soupravljanja delavcev. Avtor navaja še udeležbo delavcev v pravnih postopkih (pravica sindikalno organiziranih in neorganiziranih delavcev, da pred državnimi organi uveljavljajo svoje legitimne interese) in participacijo delavcev v okviru socialnega partnerstva (razmerje med državo ter združenji delavcev in delodajalcev, v katerih se poskuša doseči tisto stopnjo usklajenosti interesov, ki je potrebna za učinkovito urejanje socialno-ekonomskih razmerij ter za izvajanje obstoječe pravne ureditve).

Vpliv socialnih partnerjev na urejanje ekonomskih in socialnih razmerij je socialnim partnerjem zagotovljen v ustavi,[71] podpira ga tudi Lizbonska pogodba. Avtorji menijo, da je razvitost socialnega dialoga na vseh ravneh (nacionalna, panožna, poklicna, lokalna in podjetniška) pokazatelj demokratizacije in razvitosti družbe (Kresal Šoltes 2005a).[72] Razvijanje socialnega dialoga in s tem socialnega partnerstva pomembno prispeva k uveljavljanju načela demokratičnosti, zato po mnenju Vodovnika (1998, 334) ne more biti sporno, da so legitimna prizadevanja sodobnih družb, ki na področju socialnega partnerstva poskušajo čim bolj uveljaviti načelo univerzalnosti kot usmeritev za vzpostavljanje demokratičnosti in učinkovitosti na področju ekonomsko – socialnih razmerij. Socialni dialog je torej možnost, da delavci in delodajalci (dvostransko – bipartizem), navkljub interesno nasprotujočem odnosu, sklepajo določene dogovore na različnih ravneh (organizacije, dejavnosti, države). Če se socialnemu dialogu pridruži še država kot nosilka usklajevanja razmerij na gospodarskem in socialnem področju, govorimo o tripartizmu.[73] Namen socialnega dialoga je doseganje skupnih ciljev. Aktivnosti in rezultati socialnega dialoga se odvijajo v formalno urejenih postopkih. Ti pa se razlikujejo med posameznimi pravnimi ureditvami, kar je pretežno posledica zgodovinskega razvoja in kulture v posameznih državah.

Management v socialnem dialogu nastopa kot zastopnik delodajalcev in ima pomembno vlogo na vseh ravneh. V procese socialnega dialoga se lahko vključuje neposredno znotraj organizacije, sicer pa prek delodajalskih organizacij, v katere se vključujejo prostovoljno.[74] Naklonjenost managementa socialnemu dialogu je

---

[71] Podporo socialnemu dialogu v slovenski ustavi najdemo predvsem v členih: 1. (demokratičnost), 75. (soodločanje), 76. (sindikalna svoboda) in 77. (pravica do stavke). V Lizbonski pogodbi pa najdemo podporo predvsem v členih 136, 136a, 137 in 138.

[72] Avtorica nadalje meni, da je pomen socialnega dialoga tudi v tem, da poteka na demokratičnih principih, kot so vključenost, sodelovanje, iskanje soglasja in usmerjenosti h kompromisu, s tem pa zagotavljanje možnosti za reševanje sicer temeljno različnih interesov kapitala in dela. S tem se krepi socialni mir in se zagotavlja možnost za skladen ekonomsko socialni razvoj. Socialni dialog je prepleten s standardi sindikalne svobode, zato stopnja razvoja socialnega dialoga na nacionalni ravni vpliva tudi na njen razvoj in obratno.

[73] Na ravni države se tripartizem kaže zlasti v državnem organu Ekonomsko socialnega sveta (ESS). ESS je tripartitni organ socialnih partnerjev, ki je bil ustanovljen s pogodbo med predstavniki države, delodajalcev in delavcev (Pogodba o ustanovitvi Ekonomsko-socialnega sveta RS, Uradni list RS, št. 23/94; deluje po Pravilih delovanja ESS, Uradni list RS, št.59/94, 64/94, 32/95, 40/07). V ESS sodeluje po pet predstavnikov vsake strani, odločitve sprejemajo soglasno. ESS je posvetovalno telo, ki predstavlja obliko sporazumevanja med sindikati, delodajalci in vlado (državo) na področju zaposlovanja, plačnega sistema, pravic iz delovnih razmerij in drugih ekonomskih socialnih vprašanj, sistema kolektivnega dogovarjanja, sindikalnih pravic in svoboščin, delavskega soupravljanja, sodelovanja z MOD in Svetom Evrope.

[74] Zakonodajalec je s sprejemom Zakona o gospodarskih zbornicah (ZGZ, Uradni list RS, št. 60/06) odpravil obvezno članstvo v Gospodarski zbornici Sloveniji in s tem dopustil

pomemben element organizacijske kulture v organizacijah. Pogoje za razvijanje tega elementa mora na različnih področjih svojega delovanja podpirati tudi sodobna država. Po drugi strani ga lahko zavirajo nekateri negativni pojavi, ki otežujejo ustrezno sporazumevanje v organizacijah, na primer težnje managementa, da bi delavskim predstavnikom prikrival potrebne informacije, težnje po pretiranem podpiranju enih sindikatov in zavračanju sodelovanja z drugimi in podobno (Vodovnik 2005a, 317). Pri tem ima pomembno vlogo zakonodaja, ki lahko bolj ali manj podpira razvoj in sodelovanje z delavskimi voljenimi predstavništvi in managementom. Vodovnik (2005a, 317) meni, da slovenska zakonska ureditev premalo podpira organiziranje in razvoj sindikatov na posameznih ravneh njihovega delovanja ter sodelovanje med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi, kar vse pomembno vpliva na sodelovanje med managementom in delavskimi predstavništvi kot takimi.

V raziskavi med slovenskimi sindikati in združenji delodajalcev je Kanjuo Mrčela (2006, 5) ugotovila, da imajo socialni partnerji večinoma pozitivne izkušnje s socialnim dialogom na vseh ravneh. Socialni dialog na nacionalni ravni je bil ocenjen kot uporabno sredstvo za izmenjavo mnenj, uvoda in predstavitve različnih interesov in kot sredstvo za dosego kompromisov in soglasij. Zato vsi sodelujoči podpirajo, da se socialni dialog še naprej nadaljuje na nacionalni ravni. V splošnem so vsi sodelujoči povedali, da imajo pozitivne izkušnje s pogajanji na vseh ravneh, čeprav so bili sindikati bolj kritični pri oceni izkušenj glede uresničevanja kolektivnih dogovorov.[75]

Na ravni EU poteka veliko razprav o evropskem modelu socialnega dialoga kot možnosti za demokratično in socialno Evropo. V nasprotju z individualizmom, iskanjem dobička in vrednostjo delničarjev, ki so značilni za ameriški sistem, so v ospredju evropskega socialnega dialoga socialne pravice, solidarnost vključevanje socialnih partnerjev in delavska participacija (Blanpain v Blanpain in drugi 2007, 284). V členu 136 Pogodbe o Evropski Uniji je med drugim zapisano, da EU spodbuja dialog med managementom in delom. Lizbonska pogodba je s sprejetjem 136a. člena to še podkrepila. Navedeni člen pravi, da EU priznava in spodbuja vlogo socialnih partnerjev na evropski ravni, pri tem pa upošteva različnost nacionalnih ureditev. Socialni dialog naj bi pospeševal dialog med socialnimi partnerji z upoštevanjem njeme avtonomije.[76]

---

svobodno združevanje delodajalcev. Ostaja pa še vedno obvezno članstvo v Obrtni zbornici Slovenije na podlagi Obrtnega zakona (ObrZ, Uradni list RS, št. 40/04, 102/07).

[75] V zaključku raziskave avtorica predlaga, da bi bilo treba z zakonodajo zagotoviti temelje za nadaljnje aktivnosti socialnega dialoga ter definirati nove kriterije reprezentativnosti socialnih partnerjev.

[76] Ker v času pisanja disertacije ni bilo na voljo uradnega slovenskega prevoda navajam celotni 136a. člen Lizbonske pogodbe: »The Union recognises and promotes the role of the social partners at its levels, taking into accont the diversity of national systems. It shall facilitate dialogue between the social partners, respecting their autonomy. The Tripartite Social Summit for Growth and Employmnet shall contribute to social dialogue«.

Vendar so po drugi strani vse glavne socialne teme izključene iz pristojnosti EU (kot so plače, pravica do združevanja, stavke in izprtja) in prenesene na države članice. EU tako manjka osnovna pristojnost, ki je potrebna, da organizira in vzpostavi kvalificiran model razvitega evropskega socialnega dialoga. Dodatni problem je tudi šibka moč sindikatov na ravni EU, saj so notranje razdeljeni glede na koristi pogajanja na ravni EU in se zato raje pogajajo na ravni držav. Socialni partnerji so sicer vključeni v pogajanja, vendar imajo malo resnične moči za odločanje. Blanpain (v Blanpain in drugi 2007, 286–288) celo meni, da ne moremo trditi, da obstaja socialni dialog na ravni EU, saj EU nima ne pristojnosti ne politične volje za kaj takega. Posledica pomanjkanja socialnega dialoga na ravni EU pa je neobstoj evropskega sistema delovnega prava. Obstaja sicer nekaj splošnih načel, kot je, denimo, pravica do združevanje in podobno, vendar so ta že vključena v druge mednarodne pravne akte.

Kljub temu si EU prizadeva za razvoj socialnega dialoga. To dokazuje v številnih dokumentih,[77] iz katerih izhaja, da so odnosi med delavci in managementom ključni za učinkovito upravljanje gospodarskih družb in gonilna sila gospodarskih in socialnih reform. Vloga delavcev pri odločanju ter potreba po prenovi in razširitvi obstoječih načinov delavske participacije sodi med osnovne in bistvene naloge EU. Tako je pred EU izziv, kako zgraditi celosten sistem industrijskih razmerij, da bodo tudi nove članice pri tem odigrale ključno vlogo (Weiss 2004b, 5).

2.4 Sklepne ugotovitve poglavja

Kratek zgodovinski pregled razvoja managementa kaže na znatne spremembe vodenja organizacije in delavcev. Središče dogajanja se je premaknilo od strojev k ljudem. Vse manj je organizacij, ki obravnavajo delavca kot podaljšek stroja oziroma vse več je organizacij, kjer delavci dobivajo vedno večjo moč odločanja, tako kolektivno kot individualno. Novi načini dela poudarjajo in tudi zahtevajo intenzivno sodelovanje med samimi delavci ter med (vrhnjim) managementom in delavci. Nove managerske prakse dela (Slika 2.5) kažejo premik k zaupanju do delavcev, prepuščanju večje avtonomije, poudarek je na sodelovanju, pogovoru in partnerstvu z delavci. Management vodi pot do doseganja organizacijskih ciljev prek komunikacije in skupnega delovanja. Vse te spremembe odpirajo prostor delavski participaciji, ki se v praksi uresničuje na različne načine.

[77] Denimo v sporočilih komisije EU The European Social Dialogue, a force for innovation and change (2002), Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring (2002), Partnership for change in a enlarged Europe – Enhancing the contribution of European Social Dialogue (2004), Communication from the Commission on the Social Agenda (2005) in Restructuring and Employment - Anticipating and accompanying restructuring in order to develop employment: the role of EU (2005).

Slika 2.5 Stare in nove managerske prakse dela

Stare managerske prakse	*Nove managerske prakse*
Nizka stopnja zaupanja	Visoka stopnja zaupanja
Prikrivanje napak	Neprikrivanje napak
Managerji oblikujejo delo	Delavci oblikujejo delo
Hierarhični stil vodenja z vrha navzdol	Lateralni, sodelovalni stil vodenja
Poudarek na stroških	Poudarek na dodani vrednosti
Individualno izobraževanje	Kontinuirano organizacijsko učenje
Notranja konkurenčnost organizacije	Notranje partnerstvo

Vir: Palmer in Hardy 2004.

Vrhnji management opredeljujem kot nosilca poslovodne funkcije v organizaciji in kot zastopnika delodajalca pri sporazumevanju z delavskimi predstavništvi. Med drugim je odgovoren za sprejemanje strategij, med katere sodi tudi strategija na področju industrijskih razmerij oziroma odnosov z delavskimi predstavništvi. Taka strategija bi morala biti temelj in vodilo za vrsto aktivnosti na področju delavske participacije, od izvajanja zakonskih določil do vsakodnevnega komuniciranja. Kajti usmeritev, sploh pa spodbude, vrhnjega managementa za sporazumno urejanje razmerij med delodajalcem, ki ga zastopa, in delavci so ključnega pomena. Od naravnanosti in motiviranosti managementa je v veliki meri odvisno, kako se bodo v družbi urejali odnosi z delavci, kakšno vlogo bodo imeli delavski predstavniki in do kakšne mere se bo lahko uveljavil model participativnega managementa.

Vrhnji management oziroma poslovodstvo lahko s pooblastili prenaša na ostale managerje tudi odgovornost za uresničevanje strategije ter zakonskih določil na področju delavskega soupravljanja. To pomeni, da so za uresničevanje delavskega soupravljanja odgovorni vsi tisti, ki takšna pooblastila imajo. Ker je praksa v različnih družbah zelo različna, je to skupino skorajda nemogoče poenotiti. Gre za tako imenovane vodilne delavce. Ti v večini primerov ustrezajo srednjemu managementu, ki se v določenih elementih približuje vrhnjemu (zlasti pri izvajanju funkcij vodenja, načrtovanja, nadzora, odločanja in podobno), v določenih pa je blizu ostalim delavcem (zlasti pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi, saj nimajo možnosti sklepanja pogodbe o poslovodenju, kot jo ima poslovodstvo). Glede na določbe ZSDU se ne morejo vključevati v participacijo na strani delavcev, kar jih pomakne bliže poslovodnim osebam, po drugi strani pa se verjetno zaradi različnih interesov (v primerjavi z ostalimi delavci) niti ne želijo vključevati. Slovensko delovno pravo ne ureja posebnih, njihovim interesom prilagojenih oblik sodelovanja pri upravljanju.[78]

[78] Menim, da bi bilo smiselno, če bi v slovensko delovnopravni zakonodaji uredili kriterije za opredelitev vodilnih delavcev oziroma posamezne kategorije vodilnih delavcev, na katere bi se navezovala posebna ureditev, kar predvsem zahteva specifičnost njihovega položaja.

V okviru doktorske disertacije s pojmom management označujem vse tiste, ki v organizacijah izvajajo funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja oziroma vsaj njihov del in imajo pooblastila za urejanje odnosov z delavci in njihovimi (voljenimi) predstavništvi. V praksi so to tisti, ki sedijo na nasprotni strani mize z delavskimi (voljenimi) predstavništvi in ki so odgovorni, da se v organizaciji sprejme in tudi uresničuje ustrezna strategija na področju industrijskih razmerij. Odnos z delavskimi predstavništvi bi moral odlikovati (socialni) dialog in iskanje soglasja.

Uresničevanje delavskega soupravljanja je v veliki meri odvisno od načina upravljanja gospodarskih družb. V družbi, kjer management sledi zgolj lastniški teoriji upravljanja, ni prav veliko prostora za kakršno koli obliko udeležbe delavcev. Ti dobijo svoje mesto, če jim management (in tudi lastniki) prizna status skupine z interesi (deležniki), ki so za gospodarsko družbo in njen uspeh pomembni (deležniška teorija upravljanja). Nenazadnje sam razvoj managementa kaže, da zanemarjanje in neupoštevanje želja ter potreb delavcev ne vodi v dolgoročni uspeh. *Zato menim, da je treba delavce priznati kot posebno skupino deležnikov, in oblikovati poslovno ter kadrovsko strategijo tako, da bodo lahko uresničevali svoje strokovne oziroma osebnostne potenciale. Univerzalnega načina, kako to uresničiti, ni mogoče določiti, saj na to vpliva vrsta različnih dejavnikov, kot so velikost družbe, način vodenja, organizacijska struktura in podobno.*

Management lahko temu sledi na različne načine, med katerimi ima zelo pomembno vlogo participativni management. Četudi se management ne bo odločil za uvedbo participativnega managementa v celoti, je zelo pomembno, da za dosego zgoraj navedenega cilja uvede vsaj nekatere njegove prvine. *Tukaj seveda ne obstaja za vse veljavno pravilo in način, kako to uresničiti, ampak je treba upoštevati značilnosti organizacije, njen razvoj, dejavnost, v kateri posluje, značilnosti delavcev, prihodnje cilje in podobno.*

Podrobnejša analiza tega vprašanja presega okvire te disertacije, smiselno pa bi bilo podati odgovore na ta vprašanja v prihodnjih raziskavah.

3 PRISTOJNOSTI IN POOBLASTILA MANAGEMENTA NA PODROČJU DELOVNIH RAZMERIJ

Legitimni temelj pravic managementa v odnosu do delavcev je *oblast delodajalca*, ki se kaže v treh oblikah – direktivni, disciplinski in normativni. ZDR v četrtem členu določa, da delavci opravljajo delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. To pravilo postavlja temelj delodajalčeve direktivne in disciplinske oblasti nad delavci. Lahko jo uresničuje sam neposredno ali prek managementa. Slednji lahko na podlagi tega odreja delo v okvirih, ki so določeni z zakonom, viri avtonomnega prava ter pogodbo o zaposlitvi. Pri tem je upravičen delavcu izdajati navodila, kako je treba delo opravljati, delavec pa je dolžan omenjene odredbe in navodila tudi izvajati. Izvajanje navodil nadzira management. Temelj normativne oblasti pa je določen v osmem členu ZDR, ki daje podlago delodajalcu za sprejem splošnih aktov.

Če ima subjekt določeno pristojnost, to pomeni, da je zavezan k določenemu ravnanju oziroma ga k določenemu ravnanju (ali opustitvi) veže določena pravna dolžnost. Pravna dolžnost pa ima dve prvini: *obveznost*, da njen nosilec na določen način deluje, in *sankcijo*, ki jo kot pravno posledico sproži druga stran pravnega razmerja, če obveznost ni bila udejanjena ali pa je bila kako drugače kršena (Pavčnik 1997, 126). Pristojnost managerjev na področju delovnih razmerij vsebuje tudi dolžnost odločati o pravnem položaju delavcev na podlagi predpisov, pravic in obveznosti ter odgovornosti. Ta dolžnost pa je le ena od obveznosti, ki jih imajo managerji. Poleg delovnopravnih so zlasti pomembne obveznosti, ki jih managerjem nalagajo predpisi statusnega, civilnega in gospodarskega prava. S *pooblastili* pa je zajeta možnost prenosa pravic in obveznosti za odločanje nanje in na druge osebe.

Postavlja se vprašanje, kdo je pristojen odločati oziroma kdo ima pooblastila za odločanje v delovnih razmerjih. *Vrhnji management* je, kakor je opisano v prejšnjem poglavju, po statusnopravnih predpisih zakoniti zastopnik organizacije. Na podlagi tega velja, da je tudi po delovnopravnih predpisih pristojen za sklepanje pogodbe o zaposlitvi z delavci. *Vodilni delavci* nimajo po ZDR nobenih pristojnosti v zvezi z odločanjem v delovnih razmerjih. Koliko in kakšne pristojnosti bodo imeli posamezni vodilni delavci, je odvisno od tega, koliko jim jih bodo prenesle poslovodne osebe s pooblastilom. To je običajno urejeno v notranjih normativnih aktih družbe (Vodovnik 2003a; Senčur Peček 2005). Pooblaščeni vodilni delavci oziroma pooblaščeni managerji lahko s pooblastilom prenesejo en del ali vse svoje pristojnosti za odločanje v delovnih razmerjih na druge managerje. V zasebnem sektorju ta prenos pooblastil ni omejen, kar je v skladu z načelom, da na tem področju pravne osebe prosto izbirajo oziroma imenujejo managerje ter sklepajo z njimi pogodbe. Prenos pooblastila je, kakor je opisano v prejšnjem poglavju, lahko občutljiv, saj ob odsotnosti ustreznih kriterijev in meril lahko pride do zlorab.

Vodovnik (2003a) navaja dve vrsti *omejitev* pri odločanju managementa v delovnih razmerjih. Prva skupina se navezuje na *prisilne predpise*, ki urejajo pristojnosti ali

pravice tretjih, da soodločajo oziroma da vplivajo na odločanje pristojnih ali pooblaščenih subjektov. Znotraj teh ločimo *zunanje omejitve* s strani nadzornih organov, sodišča, inšpekcije dela ter drugih (na primer zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavod za zaposlovanje, centri za socialno delo in podobno), s katerimi je management dolžan sodelovati. Ti v določenih primerih s svojim ravnanjem in odločitvami vplivajo oziroma oblikujejo odločanje managementa. *Notranje omejitve* pa so delavska (voljena) predstavništva oziroma delavci sami, ki k odločitvam managementa dajejo mnenja, soglasja, jim nasprotujejo ali na drug formalen način izrazijo svojo voljo, kakor jim to omogoča zakonodaja (predvsem ZSDU) in kakor so se dogovorili (participativni dogovor).

Druga skupina omejitev so *prostovoljne omejitve* oziroma *samoomejitve,* na primer uvajanje participativnega managementa kot posebnega modela vodenja in upravljanja organizacij, kakor je predstavljeno v točki 2.2.2.2. S tem ko management na različnih ravneh spodbuja udeležbo delavcev pri sprejemanju odločitev, zmanjšuje svojo moč odločanja in se tako samoomejuje.

Sodelovanje managementa s sindikati ima značilnosti tako prisilnih kot prostovoljnih omejitev. Kajti zakonodaja (zlasti ZDR) nalaga managementu določeno sodelovanje s sindikati, poleg tega pa management s sindikati sklepa kolektivne pogodbe in morebitne druge dogovore, s katerimi se zavezuje k določenemu ravnanju.

Iz ločitve delovnih razmerij na kolektivna in individualna[79] izhaja tudi različen položaj in vloga managementa. V urejanje kolektivnih delovnih razmerij sodi urejanje razmerij, ki se navezujejo na zastopnike interesov delavcev in zastopnike interesov delodajalcev. To so večinoma vprašanja urejanja organiziranosti delavskih predstavnikov (sindikatov in njihove organiziranosti, pridobitve statusa reprezentativnosti), sredstev industrijskega boja (stavk, izprtja), vseh oblik delavske udeležbe (pri upravljanju, pri dobičku) ter medsebojnega dogovarjanja (socialno ekonomski svet, kolektivno dogovarjanje in vprašanja, ki se navezujejo na kolektivne pogodbe).[80] V okviru doktorske disertacije se omejujem na kolektivna delovna razmerja oziroma specifično na sodelovanje z delavskimi voljenimi predstavništvi.

---

[79] Individualno delovno razmerje je pogodbeno razmerje med delodajalcem in delavcem kot posameznikom. Temelj tega odnosa je pogodba o zaposlitvi, ki jo stranki skleneta na podlagi veljavne zakonodaje (predvsem ZDR), kolektivnih sporazumov ter splošnih aktov delodajalca. V tem primeru obstajata dve stranki pogodbe, to sta delodajalec in delavec kot posameznik. Pri kolektivnih delovnih razmerij pa nastopa na strani delavcev skupina delavcev, ki so organizirani in nastopajo skupaj nasproti delodajalcem. Značilen primer takega odnosa so sindikati – delodajalci.

[80] Podobno meni tudi Bohinc (2000, 58), ki pravi, da se s pojmom kolektivnih delovnih razmerij v slovenskem pravnem redu opredeljena naslednja delovnopravna področja: socialno partnerstvo, kolektivno pogajanje, razreševanje kolektivnih sporov in udeležba zaposlenih pri ustvarjenem rezultatu in upravljanju.

3.1 Direktivna oblast

V okvir izvajanja direktivne oblasti delodajalca sodi več dejavnosti managementa. Najprej lahko označim odločanje v postopku zaposlovanja delavcev**.** Na zaposlovanje delavcev ne vpliva le pravna ureditev, temveč tudi gospodarski interesi.[81] Če ima management pristojnost odločati, s kom bo sklenil delovno pogodbo, ima smiselno tudi pristojnost odločati o prenehanju pogodbe o zaposlitvi in delovnega razmerja, zlasti v okviru pravil o redni in izredni odpovedi delavcu. Ravno tako je dolžan vzpostaviti varne delovne razmere ter ustrezno sodelovanje z delavskimi (voljenimi) predstavništvi pri urejanju teh razmer. Management ima tudi dolžnost, da sodeluje s subjekti, ki so dolžni skupaj z delodajalci delavcem zagotavljati ustrezno stopnjo socialne varnosti, saj to izhaja tako iz domačih kot iz mednarodnih pravnih aktov.

Pri izvajanju direktivne oblasti se mora management zavedati tudi svojih mej, zlasti z ustavo in mednarodnimi pravnimi akti zagotovljenih *človekovih pravic in temeljnih svoboščin* delavca. Iz teh dolžnosti izvira prepoved nedopustnega oziroma nesorazmernega poseganja v osebno integriteto delavcev. Med te prepovedi se uvršča tudi *prepoved diskriminacije* kandidatov za zaposlitev in delavcev pri odločanju o njihovem pravnem položaju. Novi, 6a. člen ZDR prepoveduje tudi trpinčenje (mobing) na delovnem mestu kot vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje in vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.

Management mora pri izvajanju direktivne oblasti upoštevati posebne pravne ureditve oziroma varstva nekaterih kategorij delavcev, kot so, na primer, invalidi, tudi starševstvo, nosečnost, mladina, starejši delavci. Za gospodarno izrabo njihovih delovnih in ustvarjalnih možnosti je treba v organizacijah razviti ustrezne managerske veščine, vključno s sposobnostjo rabe različnih vrst spodbud, ki jih zagotavlja sodobna družba (Lipičnik 1998).

V odnosu z delavskimi (voljenimi) predstavništvi je predvsem pomembno, da management pozna in se zaveda pomena, ki ga ta opravljajo v organizacijah. Zakonodaja sicer zagotavlja določeno varstvo delavskim predstavnikom (več o tem v točki 5.5), vendar to mnogokrat ni dovolj, da bi se v organizacijah preprečevalo šikaniranje, diskriminiranje, trpinčenje ali kakšno drugo nedopustno ravnanje s strani managementa do delavskih predstavnikov. Ti se namreč v odnosu do managementa izpostavljajo in zagovarjajo interese delavcev, ki so večinoma nasprotni managerskim interesom. Čeprav naj bi potekal dialog med managementom na osnovi dogovarjanja (in ne konflikta), to ne pomeni, da ni nikoli nesporazumov in nasprotovanj. Zlasti v situaciji, ko ima na primer svet delavcev močan položaj in podporo delavcev ter nasprotuje določenim odločitvam ali strategiji managementa, lahko pride do šikaniranja

[81] Več o tem v Franca 2007, 404–408.

s strani le-tega. Seveda lahko v primeru nedopustnih ravnanj predstavnik delavcev uporabi pravne možnosti, vendar sodna praksa dokazuje, da je teh primerov izjemno malo. Zato je zelo pomembno spodbujanje takšne organizacijske klime in kulture, ki bosta omogočali ustrezen dialog brez šikaniranj in drugih nedopustnih ravnanj.

3.2 Disciplinska oblast

Management lahko zaradi obrambe interesov delodajalca ukrepa zoper delavce represivno z vodenjem disciplinskega postopka in izrekanjem disciplinskih sankcij. Kakor ugotavlja Novak (2002, 341), mora imeti delodajalec oziroma management možnost, da lahko v omejenem obsegu uporabi disciplinske sankcije kot sredstvo za preprečevanje škodljivih ravnanj delavcev, pri opravljanju dela s sredstvi delodajalca in v sferi organiziranega dela in poslovanja pri njem. V hujših primerih lahko management poseže v status delavca, tako da odloči o izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi ali redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga, vendar to ne more biti sankcija v primeru disciplinskega postopka. ZDR namenja posebno poglavje disciplinski odgovornosti delavcev (členi od 175 do 181), vendar je za ugotavljanje disciplinske odgovornosti management dolžan konkretizirati to zakonsko ureditev z normativnimi akti, v katerih se opredelijo konkretne obveznosti delavcev v delovnem razmerju (Novak 2002, 340).

Pomembno pa je omeniti, da je zakonodajalec pri ureditvi disciplinskega postopka določil vlogo tudi sindikatom (179. člen ZDR), ki lahko podajo svoje mnenje, če delavec, zoper katerega se vodi postopek, to zahteva. Mnenje sindikata za management ni pravno obvezujoče, vendar mora nanj odgovoriti oziroma se do njega opredeliti. Pred novelo ZSDU iz leta 2007 ni bilo mogoče začeti disciplinskega postopka zoper člana sveta delavcev, če ta ni dal za to soglasja. Novela je zmanjšala imuniteto delavskih predstavnikov, saj sedaj lahko management začne proti njemu disciplinski postopek brez soglasja sveta delavcev (67. člen ZSDU). Več o tem v točki 5.5.

3.3 Normativna oblast

Delodajalčeva pravica, da zaradi varstva svojih sredstev ter organizacije dela v svoji organizaciji določi in uveljavi splošna pravila, se imenuje relativna normativna oblast. Kakor izhaja že iz ustave, lastnina ne omogoča absolutnega uživanja pravic, ki izhajajo iz nje, ampak je treba upoštevati tudi interese drugih. V primeru delodajalca je normativna oblast relativna, ker je omejena s pravnim redom, saj mu ta postavlja (ne)posredne omejitve, kaj je (ne)dopustno. Vendar ima dolžnost zagotoviti, da so notranja razmerja v organizaciji ustrezno urejena z viri avtonomnega prava in z drugimi vrstami dogovorov z delavci. Poleg tega je management pri postavljanju splošnih pravil omejen s tem, da se mora glede splošnih oziroma potrebnih pravil za delovanje organizacije dogovoriti in jih skleniti skupaj z delavskimi predstavništvi. Če to ni mogoče, je njegova dolžnost, da to uredi subsidiarno in enostransko. Med takšna

vprašanja sodita tudi ovrednotenje zahtevnosti delovnih mest ali področij dela (akt o sistemizaciji) in urejanje kriterijev za odločanje o pravicah zaposlenih (kolektivna pogodba, participacijski dogovor, splošni akt).[82]

Pri tem je treba ločiti delavska predstavništva v obliki sindikatov od delavskih voljenih predstavništev po ZSDU. Delavskim predstavništvom pravna ureditev jamči pravico do kolektivnega sporazumevanja z delodajalci, jih pa k temu ne zavezuje. Torej gre za njihovo izbirno pravico. Če jo želijo izrabiti, bodo sindikati uporabili tudi sredstva pritiska v procesu kolektivnih pogajanj, medtem ko delavska voljena predstavništva teh vzvodov nimajo na voljo.

Ustrezno vodenje s strani managementa lahko znatno pripomore k urejanju odnosov med nosilci dela, kapitala in managementom. To omogoča manjše potrebe po notranjih regulatornih posegih s sprejemanjem splošnih aktov. Nasprotno pa neustrezno vodenje in nizka organizacijska kultura daje legitimne temelje obsežnejšemu normiranju, vključno s kolektivnimi pogajanji, ki so orodje borbenih dejavnosti sindikatov (Vodovnik 2005a, 318).

Splošni akti delodajalca so normativni akti, ki jih delodajalec sprejme ob sodelovanju s sindikatom ali ob sodelovanju vseh delavcev (Kalčič v Cvetko in drugi 2004, 396). ZDR v osmem členu namreč določa, da mora delodajalec oziroma management predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi določa *organizacijo dela* ali *obveznosti*, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, pred sprejemom posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu.[83] S tem ZDR določa *dihotomni* sistem avtonomnih pravnih virov, saj poleg kolektivnih pogodb veljajo tudi enostransko določeni splošni akti.

V osmem členu ZDR določa dve vrsti splošnih aktov.[84] Poleg zgoraj navedenih lahko delodajalec s splošnim aktom določi pravice, ki se v skladu z ZDR lahko urejajo v kolektivnih pogodbah, če so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon ali kolektivna pogodba (tretji odstavek).[85] To lahko stori, če ureja pravice za delavce ugodneje, kot so

---

[82] Tako tudi Vodovnik 2005a.

[83] Ta mora podati mnenje v osmih dneh. Če je posredoval mnenje, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti, ni ga pa dolžan vsebinsko upoštevati. ZDR v petem odstavku osmega člena določa, da se za sindikat pri delodajalcu šteje reprezentativni sindikat, ki imenuje ali izvoli zaupnika po 208. členu ZDR. Slednji pa v prvem odstavku določa, da sindikat, ki ima člane zaposlene pri določenem delodajalcu, lahko imenuje ali izvoli sindikalnega zaupnika, ki ga bo zastopal pri delodajalcu. To pomeni, da ni nujno, da mora biti sindikat organiziran (samo in zgolj) na ravni organizacije, ampak je lahko tudi na višji ravni. Mora pa mu biti v skladu z Zakonom o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin, Uradni list št. 13/1993) priznana lastnost reprezentativnega sindikata.

[84] Kljub razlikovanju ZDR sledi enotnemu terminu – splošni akt.

[85] Po mnenju nekaterih avtorjev bi bilo smiselno opustiti določbo tretje odstavka osmega člena ZDR. Mogoča bi lahko bila ureditev kot v javnem sektorju. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, Uradni list RS, št. 56/02, 63/07) v petem odstavku 26. člena določa, da mora predlagatelj splošnega akta upoštevati mnenje reprezentativnega sindikata ali pa povabiti reprezentativni

določene z zakonom oziroma podjetniško kolektivno pogodbo. Mora pa o vsebini predloga takšnega splošnega akta pred sprejemom neposredno obvestiti delavce. Kako naj management to stori, ZDR ne določa. Management o tem obvesti delavce na načine, kot jih obvešča o drugih stvareh (interno glasilo, intranet, oglasna deska, vročitev posameznemu delavcu in podobno). ZDR ravno tako ne določa posebnega obveščanja delavcev prek delavskih (voljenih) predstavništev, čeprav se to pojmuje kot dobra praksa.

Delodajalec oziroma management je pri sprejemanju splošnih aktov dolžan sodelovati z delavskimi predstavništvi, vendar pravno formalno ne samo da ni vezan na njihova stališča, ampak tudi opustitev te dolžnosti ne more pomeniti neveljavnosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi v individualnem sporu. Tako je odločilo Višje delovno in socialno sodišče (Pdp 413/04) ter poudarilo, da je treba o vsebini predloga neposredno obvestiti delavce in da gre le za mnenje o splošnih aktih.

V praksi se lahko zgodi, da v družbi ni oblikovanega delavskega predstavništva (gre za izbirno pravico delavcev) oziroma tudi če je, ni gotovo, da bo imelo interes skleniti sporazum z managementom. Zato je v takšnem položaju delodajalec upravičen in dolžan, da sam normativno uredi omenjene delovne pogoje, ki jih je treba oziroma jih je mogoče avtonomno urediti v organizaciji (Vodovnik 2002a). Avtor tudi opozarja, da bi bila primerna zakonska ureditev, ki bi management zavezovala, da se posvetuje ali da predhodno obvesti delavska (voljena) predstavništva o *zasnovi splošnega akta.* Če tega organa ni, pa bi bilo predvideno neposredno obveščanje delavcev.

Kljub temu, kakor opozarja Kalčič (v Cvetko in drugi 2004, 397), ti akti ne smejo enostransko določati, na primer, novih obveznosti delavca iz delovnega razmerja, temveč se z njimi lahko ureja le izpolnjevanje obveznosti, ki so določene v zakonih ali kolektivnih pogodbah. Namen in smisel tovrstnih organizacijskih aktov je torej v ureditvi načina izvajanja delovnih in poslovnih postopkov, aktov s področja varnosti in zdravja pri delu in drugih, ne pa v določitvi novih obveznosti.

ZDR določa, da mora delodajalec sprejeti splošni akt, s katerim se določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela (drugi odstavek 20. člena). Ta obveznost ne velja za manjše delodajalce.

Pri obravnavi splošnih aktov je treba upoštevati tudi ZGD, ki v 183. členu ureja vsebino statuta. V drugem odstavku je določeno, da lahko statut 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 tretjem odstavku pa pravi, da se druga vprašanja, ki so pomembna za družbo in niso urejena s

---

sindikat k usklajevanju. Če ne pride do soglasja, lahko predlagatelj sprejme neusklajen akt, mora pa pisno obrazložiti razloge za to in jih poslati reprezentativnemu sindikatu.

statutom, lahko v skladu s tem zakonom uredijo v drugih aktih družbe. S pravnega vidika bi lahko med te akte uvrstili tudi splošne akte delodajalca, kakor jih ureja ZDR.

3.4 Sklepne ugotovitve poglavja

Pri odločanju na področju delovnih razmerij management omejujejo prisilne in prostovoljne omejitve. Med prostovoljne se uvrščajo tudi participativni dogovori, ki jih sklene management z delavskimi voljenimi predstavništvi.

Da bi delodajalec oziroma management lahko uresničeval oziroma dosegel organizacijske cilje, mu zakonodaja daje direktivno, disciplinsko in normativno oblast. Te oblasti so relativne, saj se pri vsaki na določen način vključujejo tudi delavska predstavništva. Pri izvajanju direktivne oblasti mora biti management zlasti pozoren na zaščitne norme za vse delavce (prepoved diskriminacije, trpinčenja in podobno), za posebne skupine delavcev (na primer mladina, nosečnice in podobno) ter na imuniteto delavskih predstavnikov. Ravno tako mora pri vodenju disciplinskega postopka vključiti sindikate, če delavec to zahteva. Pri tem sicer ni vezan na mnenje sindikatov, vendar gre za neformalno moč izražati mnenja in nasprotovanja. Sindikati imajo pri sprejemanju splošnih aktov še nekoliko večjo vlogo, saj ZDR delodajalca obvezuje, da mora pred sprejemom pridobiti njihovo mnenje. Če pa sindikata ni, lahko enostransko določi pravne akte.

Zakonodaja daje in omogoča managementu, da pri uresničevanju svoje oblasti sodeluje z delavci in njihovimi predstavništvi. Menim, da bi si moral management za to prizadevati, saj se samo na ta način lahko sklenejo dogovori, ki jih razumeta in spoštujeta obe strani. Če pa to ni mogoče, je njegova pravica, da enostransko uredi notranja razmerja. V vsakem primeru je pomembno, da se management zaveda vloge, ki jo imajo delavski predstavniki, in da ne izrablja svoje moči za šikaniranje oziroma druga nedopustna dejanja do delavskih predstavnikov.

4 PRAVNI VIRI DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Delavsko soupravljanje se je v zakonodaji začelo uveljavljati šele po prvi svetovni vojni. V primerjavi s sindikalno dejavnostjo in kolektivnimi pogajanji, ki poudarjajo nasprotja med interesi delavcev in delodajalcev (in ne toliko sodelovanje pri reševanju problemov znotraj družb), je imelo delavsko soupravljanje manjši pomen. Zakonodajno urejanje na tem področju se je okrepilo po drugi svetovni vojni, ko so države s predpisi in kolektivnimi pogodbami zopet uvajale odbore ali svete delavcev v družbe. Danes je pravna ureditev delavskega soupravljanja prisotna v skorajda vseh evropskih in tudi v veliko svetovnih državah, čeprav pod različnimi imeni in na različne načine.

Za ZDA[86] in Japonsko[87] je značilen popolnoma avtonomen razvoj različnih pojavnih oblik delavskega soupravljanja, ki temeljijo na podlagi številnih teorij o participativnem managementu in o njegovih pozitivnih učinkih na poslovanje. S pravnega vidika je tako težko govoriti o ameriškem ali japonskem sistemu delavskega soupravljanja, saj zakonodaja na to področje ne posega. Kljub temu, da so ZDA v prednosti na področju razvoja teorije o participativnem managementu, na področju praktičnega udejstvovanja zaostajajo tako za Evropo kot Japonsko. Na Japonskem ima delavska participacija korenine že v nacionalni kulturi, ki temelji na sodelovanju celote (kolektivizem),[88] posameznik pa služi za doseganje ciljev skupine. Kultura družb je prevzela nacionalno kulturo in tako je participativno vodenje postalo del poslovanja. S tem je participativni management posledica vrednot (in ne vzrok). To je za Japonsko naravno stanje, ki je samo po sebi umevno in ga ni treba »umetno« uvajati (Vila 1994, 359).

---

[86] Ameriška teorija o upravljanju gospodarskih družb temelji na pogodbenem odnosu med delničarji in direktorskim odborom. To pomeni, da je delavsko soupravljanje prepuščeno dogovoru med partnerji v družbi v skladu z načeli pogodbene svobode (Bohinc 2001, 301–302). To tudi pomeni, da so delničarji edina skupina, ki ima pravico nadzirati odločitve managementa (Sanford 2005, 33–34). V praksi niso razvita delavska predstavništva, posebej v velikih družbah je neposredno vključevanje delavcev v odločanje izjemno redko. Vloga sindikatov je tudi razmeroma majhna.

[87] Na Japonskem se delavsko soupravljanje izvaja v različnih oblikah: prek sindikatov, skupnih organov managementa in delavcev, delavskih voljenih predstavništev (kjer niso prisotni sindikati) ter predvsem v obliki neposredne participacije (Morito 2007). V 50. letih prejšnjega stoletja so na Japonskem združenja delodajalcev in sindikati sklenili, da bo sodelovanje med managementom in delavci temeljijo na treh načelih: večanje storilnosti, spodbujanje varnosti zaposlitve in pravična razdelitev ustvarjene storilnosti med družbami, zaposlenimi in strankami, skladno s stanjem narodnega gospodarstva (Araki 2005, 276–277).

[88] Zgolj prisotnost kolektivizma v družbi ne zagotavlja nujno večje vloge delavcev pri upravljanju. Denimo, na Kitajskem, kjer je kolektivni duh močno prisoten tudi pri pravnem urejanju razmerij (več v Grasmann in René 1999; Cerar 2001), do večjega delovnega aktivizma pri sprejemanju odločitev ni prišlo, čeprav je Kitajska prevzela kontinentalni sistem, posebno nemški civilni zakonik. Kot razlog se navaja kitajska nadzorovana ekonomija, ki ni razvila trga delovne sile v smislu povpraševanja in ponudbe (Joseph v Blanpain in drugi 2007). Več o spreminjanju industrijskih razmerjih na Kitajskem v Shen 2006.

Drugače je v Evropi, za katero je v značilna kodifikacija delavskega soupravljanja, čeprav z določenimi izjemami (Velika Britanija, Irska, tudi Italija[89]). Vendar se razlike med posameznimi državami zaradi zakonodaje EU manjšajo. Hall (1994) in Gold (1993) (v Leart 2007, 132) sta skušala glede na ureditev delavskega soupravljanja uvrstiti pravne sisteme EU v tri kategorije.

- *Rimsko-nemški* sistem, v katerem ima država ključno vlogo pri urejanju industrijskih razmerij. Človekove pravice in temeljne svoboščine so zagotovljene v ustavi, kar predstavlja temelj za urejanje industrijskih razmerij. To dopolnjujejo še drugi zakoni in pravila, vključno s področjem delavskega soupravljanja. Kot primer avtorja navajata Nemčijo, Francijo, Nizozemsko, Belgijo in Italijo. Glede na značilnosti slovenskega urejanja industrijskih razmerij bi lahko v ta sistem uvrstili tudi Slovenijo. Sicer pa se k temu sistemu nagiba tudi EU kot celota.
- *Anglo-irski sistem*, kjer je vloga države omejena. Nabor zakonodaje na področju delovnih razmerij je manjši, država prepušča strankam, da se same dogovorijo o medsebojnih razmerjih. V dogajanje se vključi samo, ko je treba braniti nacionalne interese in/ali interese šibkejših skupin, kot so, na primer, otroci. Tak sistem se imenuje tudi sistem prostovoljnosti (ang. voluntaristic system). Kot že samo ime sistema pove, je prisoten v Veliki Britaniji in na Irskem.
- *Nordijski sistem* se od anglo-irskega razlikuje v ravni pomembnosti in zanašanja na kolektivna pogajanja. Države, ki imajo nordijski sistem, dajejo več poudarka temeljnim dogovorom, v katere delavci in delodajalci svobodno vstopijo na nacionalni ali panožni ravni. Ti dogovori predstavljajo temelj sistema industrijskih razmerij. Država poseže vmes le, kadar to zahtevajo obe strani. Tak sistem imajo na Danskem, Švedskem in Finskem.

Med evropskimi državami ima najbolj razvit sistem delavskega soupravljanja Nemčija, saj so bili prvi predpisi sprejeti že med revolucijo (pomlad narodov, 1848), posvetovalni organi in mehanizem soodločanja pa so bili uzakonjeni v začetku 50. let 20. stoletja. Zaradi takratnih povojnih razmer so izločili sindikate iz družb in jih preselili na panožno in nacionalno raven. To je pripomoglo k temu, da v Nemčiji sveti delavcev opravljajo številne funkcije, ki jih v drugih državah opravljajo predvsem sindikati na ravni družbe. To managementu na ravni družbe do neke mere olajša delo, saj ureja notranja razmerja samo z enim delavskim predstavništvom. Uvedba soodločanja v Nemčiji je bila od samega začetka povezana s ciljem demokratizacije gospodarstva, interesi delavcev pa naj bi se uravnotežili z gospodarskimi cilji lastnikov ali lastnikov deležev (Kohl 1995, 40). Pripravljavci ZSDU oziroma slovenski

[89] Italijanska ustava v 46. členu priznava pravico delavcev do delavskega soupravljanja, vendar zakonodajalec ni sprejel (še) posebnega zakona. Zato pravila o delavskem soupravljanju postavljajo predvsem kolektivne pogodbe (več v Biagi in Tiraboschi 2007, 550–594).

zakonodajalec se je pri pisanju ZSDU v precejšni meri zgledoval prav po nemškem modelu delavskega soupravljanja.

Evropske države imajo različne nacionalne rešitve delavskega soupravljanja, vendar je začetni razvoj skupen, saj je bil v vseh prisoten močan in pomemben vpliv sindikatov. To je v znatni meri vplivalo na politično voljo, da se sprejme zakonodaja na področju delavskega soupravljanja. Vloga sindikatov je še danes, kljub svetovnemu upadanja članstva, razmeroma močna, kar velja za sisteme z ali brez delavskih voljenih predstavništev. Denimo, Zimmer (v Blanpain in drugi 2007, 172) ugotavlja, da so v Kanadi, podobno kot v ZDA, sindikati v splošnem sprejeli kapitalizem in so načeloma bolj nagnjeni k zastopanju delavcev pri delodajalcu. To si postavljajo kot prvo prioriteto, kot drugo pa politično aktivnost.

Kljub velikim razlikam v pojmovanju in uresničevanju delavskega soupravljanja oziroma participacije nasploh avtorji navajajo nekatere splošne ugotovitve, kot so nujnost sistematičnega spremljanja in raziskovanja participacije v razmerah ekonomske krize in prestrukturiranja, komplementarnost ekonomskih in socialnih prednosti participacije ter vlogo države pri ustvarjanju ustreznega zakonodajnega okvira (Markey in Monat 1997, 415–419). Poleg državne zakonodaje področje delavskega soupravljanja urejajo tudi številni mednarodni pravni viri, ki potrjujejo pomembnost tega področja za razvoj družbe. Zato bom pregled pravnih virov delavskega soupravljanja začela ravno z njimi. Temu bo sledila analiza domačih pravnih virov, torej ustave, ZSDU ter drugih zakonov, ki urejajo delavsko soupravljanje. Pravni viri so analizirani z vidika vloge in položaja managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah, kar je osrednje vprašanje te doktorske disertacije.

4.1 Mednarodna ureditev

V okviru mednarodne ureditve ločeno obravnavam akte MOD, Sveta Evrope in EU. Vsaka izmed navedenih institucij prek svojih pravnih aktov na različne načine vpliva na domačo zakonodajo in s tem na urejanje ter uresničevanje delavskega soupravljanja.

4.1.1 Mednarodna organizacija dela (MOD)

MOD[90] se ukvarja s preučevanjem različnih problemov na področju dela in življenja delavcev, delovnih in industrijskih razmerij, mednarodnih norm in podobno. Svoje cilje uresničuje s sodelovanjem predstavnikov vlad, delavcev in delodajalcev v razvijanju delovnopravne zakonodaje v svetu. V okviru tega si z različnimi ukrepi

[90] MOD je bila ustanovljena leta 1919 na mirovni konferenci v Parizu kot organ v sestavi Združenih narodov. Leta 1946, po drugi svetovni vojni, na temelju sporazuma med Združenimi narodi in MOD, je MOD postala ena od specializiranih ustanov Organizacije združenih narodov. Danes je MOD stalna ustanova mednarodnega javnega prava, katere cilji so določeni v ustavi MOD in Deklaraciji o ciljih in nalogah MOD, sprejeti v Filadelfiji 10. marca 1944 (Filadelfijska deklaracija).

prizadeva spodbujati sodelovanje med delavci in delodajalci oziroma managementom. To kažejo številni dokumenti, vse od ustanovitvenih aktov do sprejetih konvencij in priporočil.[91] Tako je, na primer, Filadelfijska deklaracija iz leta 1944 (ki je danes sestavni del ustave MOD, poleg Versajske pogodbe) med predvidenimi dejavnostmi organizacije omenja tudi učinkovito priznanje do kolektivnega pogajanja, sodelovanja med managementom in delavci zaradi stalnega izboljševanja proizvodne učinkovitosti ter sodelovanja med delavci in delodajalci pri pripravah in izvajanju socialnih ter gospodarskih ukrepov (Končar v Novak in drugi 2006, 52).

Slovenija je kot članica MOD ratificirala določeno število konvencij. V okviru te doktorske disertacije so zlasti pomembne konvencije s področja delovanja delavskih (voljenih) predstavništev, kar se uvršča v vsebinski sklop sindikalne svobode, kolektivnih pogajanj in industrijskih razmerij.

Namen *Konvencije MOD št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic* (1948, Uradni list FLRJ, Mednarodne pogodbe, št. 8/58) je razviden iz drugega člena, ki pravi, da imajo delavci in delodajalci, brez kakršne koli izjeme, pravico, brez predhodne odobritve, ustanavljati organizacije in se vanje včlanjevati (organizacijska svoboda), vendar le pod pogojem, da spoštujejo njihove statute. Konvencija prepoveduje kakršno koli diskriminacijo v zvezi z ustanavljanjem sindikatov in organizacij delodajalcev tako v javnem kot zasebnem sektorju, saj v tretjem členu določa, da se organizacije ustanavljajo svobodno, brez predhodne odobritve državnega organa. Ta ne sme te pravice omejevati ali zavirati njeno zakonito izvrševanje (akcijska svoboda). Ravno tako se vsak posameznik lahko včlani v organizacijo prostovoljno.[92] Konvencija ne omenja pojma delavskih voljenih predstavništev. V desetem členu pojasnjuje, da izraz »organizacija« v tej konvenciji pomeni organizacije delavcev in delodajalcev, katerih namen je izboljšati in varovati interese delavcev in delodajalcev.

[91] MOD sprejema konvencije, priporočila in druge splošne akte. Konvencije in priporočila MOD so glavne oblike urejanja delovnih razmerij v okviru MOD, pri čemer je za veljavnost konvencije v določeni državi potrebno, da je država članica MOD in da konvencijo ratificira v parlamentu. S tem država članica sprejme konvencijo v svoj pravni red, njene norme pa postanejo pravno zavezujoče. Priporočila nimajo normativne narave, temveč so bolj usmeritvene norme. V njih se izražajo želje, smeri in napotki na področju delovnih razmerij za države članice oziroma njihov vlad.

[92] Konvencija določa tudi druge pravice organizacij, na primer pravico sprejemanja svojega statuta in drugih aktov, pravico svobodne izvolitve svojih predstavnikov, pravico svojega upravljanja in delovanja, pravico povezovanja v federacije in konfederacije, pravico oblikovanja akcijskih programov, dovoljuje tudi sindikalni pluralizem, torej možnost ustanavljanja različnih sindikatov. Pravice do stavke konvencija ne omenja izrecno, vendar pa so nadzorni organi MOD v zvezi s stavko sprejeli vrsto stališč. Kot temeljno načelo lahko štejemo stališče Odbora Administrativnega sveta za svobodno združevanje, sprejeto leta 1952, »da je pravica do stavke ena bistvenih in legitimnih sredstev, s pomočjo katerih lahko delavci in njihove organizacije uveljavljajo in branijo svoje socialne ter gospodarske interese« (Končar v Novak in drugi 2006, 55).

Po črki zakona oziroma konvencije se delavska voljena predstavništva ne morejo uvrstiti pod to dikcijo, kajti ta niso pravno organizirane organizacije, kot so to sindikati in združenja delodajalcev. Vendar ker je cilj konvencije zagotoviti uresničevanje pravice delavcev in delodajalcev, ne glede na razlike v organiziranju, da bi lahko uveljavili svoje interese (Korpič Horvat 2006, 90), menim, da se lahko smiselno uporablja tudi za delavska voljena predstavništva. Predvsem to velja pri pravici, da delavske in delodajalske organizacije sprejmejo svoje statute in splošne upravne akte (v primeru delavskih voljenih predstavništev poslovnike in druge pravilnike delovanja), da svobodno izbirajo svoje predstavnike, da sami upravljajo in delujejo ter oblikujejo svoje (akcijske) programe (tretji člen). Državne oblasti ne smejo te pravice omejevati ali pa zavirati njeno zakonito izvrševanje.[93] Seveda morajo tudi delavska voljena predstavništva delovati zakonito, da uveljavljajo pravice, ki jih priznava konvencija.

Konvencija MOD št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja (1949, Uradni list FLRJ, Mednarodne pogodbe, št. 11/58) v prvem členu opredeljuje, da morajo biti delavci zavarovani pred diskriminacijo, ki bi ogrožala sindikalno svobodo na področju zaposlovanja, zlasti pred dejanji, ki od delavca zahtevajo, da se ne včlani ali da izstopi iz sindikata ali ga zaradi članstva v sindikatu odpustijo. Prepoveduje medsebojno vmešavanje delavskih in delodajalskih organizacij in finančno pomoč delavskim organizacijam od delodajalskih organizacij. Spodbuja kolektivno dogovarjanje s kolektivnimi pogodbami, ki naj ostanejo v izključni pristojnosti socialnih partnerjev. Tudi ta konvencija izrecno ne omenja delavske participacije oziroma delavskih voljenih predstavništev. Vendar kljub temu lahko iz namena oziroma cilja konvencije sklepam, da ta velja v določeni meri oziroma z določenimi spremembami tudi za delavske predstavnike. Konvencija res govori o kolektivnih pogodbah, ki jih sklepajo sindikati, vendar je namen konvencije, da se delodajalci in delavci med seboj dogovarjajo, kar toliko bolj velja za delavska voljena predstavništva.

Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju (1971*,* Uradni list FLRJ, Mednarodne pogodbe, št. 14/82*) in istoimensko Priporočilo št. 143* določata varstvo in olajšave za predstavnike delavcev. Po definiciji konvencije (tretji člen) so delavski predstavniki tisti, ki imajo takšen status po državnih zakonih (nacionalni zakonodaji) ali v praksi. Ne glede na to, kot delavske predstavnike določa sindikalne predstavnike oziroma predstavnike, ki so jih imenovali ali izvolili sindikati ali njihovi člani, in izvoljene predstavnike oziroma predstavnike, ki so jih svobodno izvolili delavci v družbi v skladu z državnimi zakoni ali predpisi[94] ali kolektivnimi

[93] To je še zlasti pomembno pri gospodarskih družbah in drugih pravnih osebah, katerih posredni ali neposredni lastnik je država.

[94] Konvencija s tem dopušča, da notranja (državna) ureditev omeji krog delavskih predstavnikov, ki po konvenciji uživajo omenjeno posebno pravno varstvo. V slovenski pravni

pogodbami in njihove funkcije ne zajemajo dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v ustrezni državi. Tako definirani predstavniki delavcev uživajo posebno varstvo pred vsakim, zanje neugodnim ravnanjem vodstva, če ravnajo v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugimi akti. Zaradi svoje dejavnosti ne morejo biti odpuščeni. Da bi lahko hitro in učinkovito opravljali svoje funkcije, imajo ustrezne olajšave, kot na primer pravico do plačane odsotnosti, pravico do izobraževanja in podobno.

V petem členu konvencija določa, da ko so v isti družbi sindikalni predstavniki in izvoljeni predstavniki, je treba ukreniti vse potrebno, da se izvoljeni predstavniki ne izkoristijo za ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov ali njihovih predstavnikov, pač pa da se spodbudi sodelovanje med izvoljenimi predstavniki in zainteresiranimi sindikati ter njihovimi predstavniki glede vseh ustreznih vprašanj. Gre za uravnoteženo spodbujanje obeh vrst delavskih predstavništev na način, ki lahko zagotavlja uspešen socialni dialog na nacionalni in mednarodni ravni. To pravilo ne omejuje področja delovanja delavskih voljenih predstavništev, temveč omejuje le način njihovega delovanja (prepoved uporabe bojnih sredstev oziroma sredstev pritiska) (Vodovnik v Novak in drugi 2006, 66).

Čeprav konvencija omenja obveznost varovanja delavskih predstavnikov pred odpovedjo (redno, izredno) iz krivdnih razlogov, to varstvo ne more biti absolutno. Konvencija postavlja dve omejitvi. Prva omejitev se nanaša na to, da je varstvo mogoče uveljaviti le, če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi »predstavniškega statusa ali aktivnosti«. Druga omejitev pa je s konvencijo opredeljena kot opozorilo, da varstvo ne velja, če bi delavski predstavniki ali sindikati pri uresničevanju svojih koalicijskih pravic kršili pravne norme ali obveznosti, ki jih zavezujejo.

Pri določanju olajšav za delavske predstavnike je treba spoštovati tudi drugi člen konvencije, ki določa, da olajšave za delavske predstavnike ne smejo zmanjševati učinkovitega poslovanja družbe. Med take olajšave sodi, na primer, pravica do odsotnosti z dela zaradi omogočanja izobraževanja in sodelovanja na sindikalnih sestankih in podobno.

Priporočilo št. 143 o delavskih predstavnikih (1971) dopolnjuje konvencijo MOD št. 135. Oba dokumenta svetujeta enako metodo uveljavitve priporočila v nacionalnih pravnih redih in enako opredeljujeta delavska predstavništva ter odnos med sindikalnimi in delavskimi voljenimi predstavništvi. Splošna usmeritev priporočila je, da ko v posamezni pravni ureditvi ni uveljavljeno zadostno splošno pravno varstvo delavskih predstavnikov, je smiselno uveljaviti posebne ukrepe z namenom zavarovanja predstavnikov. Tako priporočilo našteva nekaj primerov takšnih ukrepov, med katerimi

---

ureditvi je to pravilo uveljavljeno tako, da posebnega varstva ne uživajo člani organov sindikatov, če hkrati nimajo statusa sindikalnih zaupnikov (Vodovnik v Novak 2006, 62).

so nekateri že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, nekateri pa še ne.[95] Poleg tega navaja tudi pravila, ki jih morajo upoštevati delavski predstavniki in delodajalec, da ne bi drug drugemu povzročali škode. Ta pravila pa so z zakoni in kolektivnimi pogodbami vgrajena v slovensko pravno ureditev.

Konvencije MOD št. 144 o tripartitnih posvetovanjih za izboljšanje uporabe mednarodnim norm o delu (1976) Slovenija še ni ratificirala. Kot razlog je bil naveden problem vključevanja gospodarske in obrtne zbornice v socialni dialog, saj sta obe zbornici imeli obvezno članstvo. Sedaj je ta problem pri gospodarski zbornici odpadel, še vedno pa je prisoten pri obrtni. Konvencija določa vzpostavitev postopkov posvetovanja med predstavniki delavcev, delodajalcev in vlade o zadevah, ki se dotikajo aktivnosti MOD (drugi člen). V tretjem členu je določeno načelo svobodne izbire svojih predstavnikov, kar pomeni, da morajo biti predstavniki delavskih in delodajalskih organizacij izbrani s strani svojih reprezentativnih organizacij. S tem naj bi se zagotovila dejanska reprezentativnost. Slovenska strokovna javnost je že večkrat izrazila mnenje, da je ratifikacija konvencije potrebna (na primer Kresal Šoltes 2005b.)

Konvencija MOD št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja (1981, Uradni list RS, št. 121/05) in *istoimensko Priporočilo št. 163* spodbujata prostovoljno in svobodno kolektivno dogovarjanje ter socialni dialog. V drugem členu konvencija določa, da izraz »kolektivno pogajanje« pomeni pogajanje med delodajalcem, skupino delodajalcev ali eno ali več organizacijami delodajalcev na eni strani ter eno ali več organizacijami na drugi strani za določanje delovnih pogojev in pogojev zaposlitve in/ali urejanje odnosov med delavci in delodajalci in/ali urejanje odnosov med delavci in delodajalci ali njihovimi organizacijami ter eno ali več organizacijami delavcev. Konvencija v tretjem členu določa, da kadar notranja zakonodaja ali praksa priznava obstoj predstavnikov

[95] Vodovnik (v Novak in drugi 2006, 66–67) navaja ukrepe in priporočila, ko so že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, in tiste, ki niso. Med ukrepe, ki jih navaja priporočilo in ki so že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, so: zakonska opredelitev razlogov za prenehanje pogodbe o zaposlitvi, dokazno breme delodajalca v sporih med delodajalcem in delavskim predstavnikom zaradi nezakonite odpovedi pogodbe o zaposlitvi ali zaradi drugačnega diskriminatornega ravnanja, enakopravno za delavce, kot velja za delavske predstavnike, tudi za delavce, ki jim je potekel mandat, določen v zakonu, pravica do vzpostavitve enakega pravnega položaja delavca, ki mu preneha funkcija delavskega predstavnika in ureditev položaja oseb, ki so odstotne z dela zaradi opravljanja funkcije delavskega predstavnika za čas opravljanja te funkcije v organizaciji in na širših ravneh zunaj organizacije. Po drugi strani pa v slovenski pravni ureditvi še niso uveljavljeni naslednji ukrepi varstva delavskih predstavnikov, ki jih navaja priporočilo: poseben pritožbeni postopek pred neodvisnim organom v primeru spora o zakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavskemu predstavniku ali v primeru spora zaradi suma kakšnega drugačnega diskriminatornega ravnanja z njim, posebej okrepljena pravica do vzpostavitve delovnega razmerja (reintegracija) v primeru, da je bila delavskemu predstavniku nezakonito odpovedana pogodba o zaposlitvi, ureditev kriterijev za odpoved pogodbe o zaposlitvi, tako da daje delavskemu predstavniku prednost pri ohranjanju zaposlitve v primeru odpuščanja iz poslovnih razlogov in enako varstvo, kot velja za delavske predstavnike, tudi za osebe, ki kandidirajo za pridobitev statusa delavskega predstavnika.

delavcev, kot določa točka b tretjega člena Konvencije MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delacev v družbi, lahko notranja zakonodaja ali praksa razširi pomen izraza »kolektivno pogajanje« po Konvenciji MOD št. 154 tudi na pogajanja s temi predstavniki. Tretja b točka Konvencije MOD št. 135 določa, da so »delavski predstavniki« tisti, ki imajo takšen status po državnih zakonih ali v praksah, ne glede na to, ali so izvoljeni predstavniki oziroma predstavniki, ki so jih svobodno izvolili delavci družbe v skladu z državnimi zakoni ali predpisi ali kolektivnimi pogodbami in njihove funkcije ne zajemajo dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v ustrezni državi.

S tem Konvencija omogoča zakonodajalcu, da se odloči, ali bo z notranjo zakonodajo razširil kolektivna pogajanja tudi na pogajanja s predstavniki delavcev, ki niso sindikalni predstavniki. V primeru slovenske zakonodaje so to predstavniki delavcev v delavskih voljenih predstavništvih oziroma večinoma so to člani sveta delavcev. Slovenski zakonodajalec se za takšno ureditev ni odločil, saj je v sedmem členu ZSDU določeno, da se s pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju ne posega v pravice in obveznosti sindikatov ter da se mora svet delavcev vzdržati kakršnih koli oblik sindikalnega boja. Na podlagi tega menim, da je kolektivno pogajanje z delavske strani v slovenski ureditvi pridržano sindikatom.

Priporočilo št. 163 navaja ukrepe za spodbujanje kolektivnega pogajanja, ki naj bi bili prilagojeni nacionalnim razmeram. Namen ukrepov je omogočiti lažje prostovoljno ustanavljanje ter razvoj svobodnih in neodvisnih delodajalskih in delavskih organizacij ter njihovemu priznavanju za namene kolektivnega pogajanja.

Poleg navedenih konvencij je MOD sprejela kar nekaj priporočil, ki se dotikajo delavskih predstavništev oziroma socialnega dialoga. Tako je cilj *Priporočila MOD št. 91 o kolektivnih pogajanjih (1951)* zagotoviti pogoje za enakopravno sodelovanje socialnih partnerjev v pogajanjih, na katerih naj bi prišlo do sklepanja kolektivnih pogodb. *Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni konciliaciji in arbitraži (1951)* pa poudarja, da bi se morala pospeševati enakopravna udeležba delavcev in delodajalcev pri razreševanju sporov med socialnimi partnerji s prostovoljno konciliacijo in arbitražo. *Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja (1952)* usmerja delavce in delodajalce, da naj se v organizacijah vzpostavijo takšne razmere, ki bi omogočale posvetovanje in sodelovanje med delavci in delodajalci s temelji na prostovoljnih dogovorih med socialnimi partnerji. *Priporočilo MOD št. 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni (1960)* si kot cilj postavlja ustvariti takšno posvetovanje in sodelovanje na nacionalni in panožni ravni, ki bo ustvarjalo dobre odnose med javnimi oblastmi ter organizacijami delodajalcev in delavcev.

4.1.2 Svet Evrope

V okviru Sveta Evrope sta pomembna dva dokumenta, ki sta povezana z delovnopravnim področjem: *Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (*Uradni list RS, št. 33/94) in *spremenjena Evropska socialna listina (ESL)*.[96]

Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin v 11. členu ureja svobodo zbiranja in združevanja. Določeno je, da ima vsakdo pravico, da mirno zboruje in se svobodno združuje, vključno s pravico, da ustanavlja sindikat in se mu pridruži, da bo zavaroval svoje interese. To pravico je mogoče omejiti samo zaradi državne ali javne varnosti, za preprečitev neredov ali zločinov, za zaščito zdravja ali morale ali za zavarovanje pravic ali svoboščin drugih ljudi.

Spremenjena ESL (1996) in *Dodatni Protokol ESL* (1988) urejata socialnoekonomske pravice in tudi vprašanja socialnega prava. Med temeljnimi pravicami omenja tudi pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju in dobičku.[97] Poleg tega določa tudi pravico do organiziranja (peti člen), ki ne sme biti z notranjo zakonodajo tako konkretizirana, da bi omejevala ali da bi bila uporabljena na način, ki bi omejeval to svobodo. Pravica do kolektivnih pogajanj je urejena v šestem členu.

ESL zlasti spodbuja kolektivno pogajanje in posvetovanje med delavci in delodajalci. Sledi tudi načelu arbitražnega reševanja sporov. V 21. členu ESL predvideva pravico do obveščanja in posvetovanja. Delavcem ali njihovim predstavnikom je treba omogočiti, da so v skladu z notranjo zakonodajo in prakso redno ali ob primernem času in celovito *obveščeni o gospodarskem in finančnem položaju* družbe, v kateri so zaposleni, s tem da so določeni podatki, katerih razkritje bi škodovalo družbi, lahko nedostopni ali zaupni. Ravno tako je treba zagotoviti pravočasno posvetovanje o predlaganih odločitvah, ki bi lahko bistveno vplivale na interese delavcev, zlasti o tistih odločitvah, ki bi lahko imele pomembne posledice na zaposlitveni položaj v družbi. Nadalje ESL določa tudi pravico delavcev do sodelovanja *pri določanju in izboljševanju delovnih pogojev in delovnega okolja* (22. člen). Delavcem ali njihovim predstavnikom je treba v skladu z notranjo zakonodajo ali

[96] ESL je bila sprejeta leta 1961, veljati pa je začela leta 1965. V naslednjih letih je bila dopolnjena, leta 1988 je bil sprejet dodatni protokol, ki dodaja nove pravice, leta 1996 pa je bila sprejeta dopolnjena ESL, ki naj bi postopoma nadomestila prejšnjo. Spremenjeno ESL je Slovenija ratificirala leta 1999, Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine (spremenjene), Uradni list RS, št. 7/99. S to listino so se države članice dogovorile, da bi razvoj enotnega evropskega trga moral s seboj prinesti tudi izboljšanje življenjskih in delovnih razmer delavcev v skupnosti.

[97] Kot druge temeljne pravice določa še: svobodo gibanja, svobodo zaposlitve in poštenega plačila, izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, socialno varstvo, svobodo združevanja in kolektivnega pogajanja, poklicno usposabljanje, enako obravnavanje moških in žensk, varstvo zdravja in varnosti na delovnem mestu ter varstvo otrok in mladostnikov, starejših oseb in oseb s posebnimi potrebami.

prakso omogočati, da prispevajo k določanju in izboljševanju delovnih pogojev, organizacije dela in delovnega okolja, varstvu zdravja in varnosti v družbi, organiziranju socialnih in socialno-kulturnih služb in dejavnosti v družbi in nadzoru nad upoštevanjem predpisov v teh zadevah. V 28. členu pa ureja pravico predstavnikov delavcev do *varstva in ugodnosti*, ki jim pripadajo. ESL poudarja, da je treba predstavnikom delavcev zagotoviti učinkovito varstvo pred dejanji, zaradi katerih bi bili v manj ugodnem položaju, vključno z odpustom, ki temeljijo na njihovem položaju ali delovanju kot delavskih predstavnikov v družbi in ustrezne ugodnosti, ki jim omogočajo takojšnje in učinkovito opravljanje njihovih funkcij z upoštevanjem odnosov med socialnimi partnerji v državi in potreb, velikosti ter možnosti v družbi. V 29. členu pa je urejena pravica do *obveščanja in posvetovanja v postopkih kolektivnega odpuščanja*. Državam pogodbenicam nalaga obveznost, da se o tem pravočasno obvesti predstavnike delavcev in se z njimi posvetuje o načinih in možnostih za izogibanje ali omejitev takega odpuščanja in omilitev njegovih posledic, na primer s spremljajočimi družbenimi ukrepi, usmerjenimi predvsem v pomoč pri prezaposlitvi ali prekvalifikaciji teh delavcev.

4.1.3 Evropska unija (EU)

EU je zelo dejavna na področju delovnega prava, saj je sprejela več kot 50 direktiv, ki urejajo to področje. V 70. letih 20. stoletja so se začele pobude različnih vrst, da bi EU zagotovila zakonodajni okvir za delavce in njihove predstavnike z namenom (večje) udeležbe pri odločitvah v družbi. S pobudami so želeli predvsem pospešiti udeležbo delavskih predstavništev v odločanju in komunikacijo z vrha družbe navzdol. Nekateri predlogi so bili celo bolj ambiciozni kot trenutne rešitve, saj so se nanašali na strateške in poslovne teme, drugi spet na obveščenost in posvetovanje v določenih primerih in podobno, vendar niso bili sprejeti. Komisija je svoje pobude na tem področju utemeljevala z različnimi argumenti (moralni, politični, ekonomski), predvsem pa je poudarjala, da evropska družba temelji na soglasju in harmoniji. Udeležba delavcev v odločanju pa bi bil prispevek h kakovosti delovnega življenja, konkurenčna prednost in sredstvo, s katerim bi ublažili visoko avtonomijo in vpliv multinacionalk. V širšem kontekstu evropske politike Gill in Krieger (2000, 112) navajata tri glavne cilje participacije, ki jih zasleduje EU. To so izboljšanje poslovne uspešnosti družb (zaposljivost, prožnost in konkurenčnost), spodbujanje kakovosti delovnega življenja, socialnega blagostanja ter trajnostnega razvija ter podpora udeležbi vsakogar v aktivnejši in demokratični družbi (participacija kot cilj sama po sebi). Nameni in pogledi komisije glede razvoja tega področja so razvidni v dokumentu *Green Paper Partnership for a New Organization of Work* iz leta 1997, v katerem je izražena potreba po reviziji in utrjevanju obstoječih rešitev za sodelovanje delavcev v družbah.

Pri obravnavanju evropske zakonodaje je treba upoštevati dve pomembni načeli. Prvo je *načelo subsidiarnosti*, po katerem velja, da dokler je mogoče določena vprašanja urejati na nacionalni ravni, EU ne sme sprejemati predpisov na tem področju. Drugo pa je *načelo sorazmernosti*. To pravi, da evropska zakonodaja sme obsegati le tisto, kar je nujno treba poenotiti, pri čemer je treba državam članicam prepustiti dovolj prostora za nacionalno ureditev. Ravno na področju delavskega soupravljanja prihaja do izraza »načelo sorazmernosti«, saj, kakor sledi iz nadaljevanja, je na ravni EU poenoten le splošni okvir delavskega soupravljanja.

V zadnjih letih je EU sprejela tudi poseben sklop direktiv, ki se nanašajo na kolektivno delovno pravo oziroma na urejanje pravic delavcev v povezavi z obveščanjem, posvetovanjem in soodločanjem delavcev. Vsebina direktiv razkriva, da se usmeritev formalnega zakonskega urejanja nagiba k sporazumom, ki temeljijo na socialnem dialogu na več ravneh. S tem EU kaže, da postaja to področje vedno bolj pomembno in da postaja eden glavnih elementov evropske delovnopravne politike.[98] Weiss (2004b, 19) pravi, da je morda najpomembnejši prispevek EU na področju industrijskih razmerjih ravno na področju vključevanja delavcev v odločanje managementa. To potrjuje tudi 138. člen *Pogodbe o Evropski uniji*, v katerem se komisija zavezuje, da bo spodbujala posvetovanje managementa in delavcev na ravni EU in da bo zagotovila vsa primerna sredstva, s katerimi bo pospeševala dialog za zagotavljanje uravnotežene podpore za obe strani. Nadalje v 139. členu določa, da če management in delavci tako želijo, lahko dialog med njima na ravni EU vodi do pogodbenih odnosov, vključno z dogovori.

Delavskega soupravljanja se Pogodba o Evropski uniji dotika predvsem v 136. členu, kjer med cilji socialne politike navaja tudi spodbujanje dialoga med managementom in delavci. Z namenom doseganja tega cilja v 137. členu EU spodbuja aktivnosti držav članic na številnih področjih, med drugim tudi z obveščanjem in posvetovanjem z delavci ter z delavskimi predstavništvi, vključno s soupravljanjem. Kljub temu je pravna ureditev delavskega soupravljanja v EU eno izmed tistih področij, ki je nacionalno med najbolj raznolikimi. Na ravni vseh članic kot najnižje temelje za nadaljnji razvoj delavskega soupravljanja na celotnem območju EU določa predvsem področji obveščanja in posvetovanja.

Čeprav *Pogodba o ustavi za Evropo* ni nikoli začela veljati, je zelo pomembna kot pokazatelj vrednot, ki so v ospredju pri urejanju pravnih razmerij v EU. Tako med svojimi vrednotami EU v drugem členu Pogodbe o ustavi za Evropo navaja spoštovanje človekovega dostojanstva, svobode, demokracije, enakosti, pravne države in spoštovanja človekovih pravic. Delavsko soupravljanje se sicer ne uvršča med človekove pravice, vendar njegovo zagotavljanje zagotovo označuje določeno stopnjo

[98] Več o tem v Biagi 2002; Tratnik v Belopavlovič 2005.

demokratičnosti delovnega razmerja, kakor tudi spoštovanja človekovega dostojanstva. Bolj podrobno se Pogodba dotakne delavskega soupravljanja v drugem delu oziroma v Listini o temeljnih pravicah. V četrtem poglavju z naslovom solidarnost v II-87. členu določa pravico delavcev do obveščenosti in posvetovanja v družbi. Delavcem ali njihovim predstavnikom se morajo na ustreznih ravneh pravočasno zagotoviti informacije in možnost posvetovanja v primerih in pod pogoji, določenimi s pravom EU ter nacionalnimi zakonodajami in običaji. V naslednjem členu (II-88.) je določena pravica do kolektivnih pogajanj in ukrepov.[99]

Direktiva Sveta 94/45/ES *o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti* (Uradni list EU, št. L 254/94)[100] je bila sprejeta s ciljem izboljšati pravico delavcev do obveščenosti in posvetovanja na ravni EU. Njen namen je, da bi bili delavci v vseh državah EU na ustrezen način in enako obveščeni ter bili posvetovani o pomembnih odločitvah, kot je, denimo, prevzem družbe. Veljavnost direktive se ne omejuje na izvor, ravno tako se ne zahteva, da mora biti sedež družbe v eni od držav članic EU. Direktiva je tudi odgovor na avtonomijo in moč multinacionalk, ki so s sprejetjem odločitev v eni državi članici vplivale na delavce tudi v drugih državah članicah, brez vključenosti teh delavcev v proces odločanja (Leat 2007, 143).

V sklopu kolektivnih delovnih razmerij je to prva direktiva, ki se nanaša na obveščanje in posvetovanje delavcev. Ureja ustanovitev evropskega sveta delavcev in pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v družbah in v skupinah družb, ki delujejo na nadnacionalni ravni na območju EU. Določa obveznost držav članic, da s svojimi zakoni uredijo ustanavljanje svetov delavcev v gospodarskih družbah, ki poslujejo v EU in zaposlujejo najmanj tisoč delavcev, od tega najmanj po 150 v vsaj dveh državah članicah. Direktiva managementu nalaga *obveznost ustvarjanja pogojev in sredstev*, da se ustanovi evropski svet delavcev, kar zajema tudi obveznosti zagotavljanja informacij delavskim predstavnikom, ki jih ti potrebujejo za pogajanja. Evropski svet delavcev je lahko sestavljen zgolj iz predstavnikov delavcev, kakor določa nemški sistem, ali pa lahko vključuje tudi predstavnike managementa, kar sledi francoskemu sistemu. Pomembno pa je, da so minimalne zahteve izpolnjene.

Direktiva določa dva načina oziroma dogovora za izpolnitev svojega cilja – dogovor o ustanovitvi evropskega sveta delavcev, ki ga sestavljajo predstavniki delavcev, ali dogovor o ureditvi drugačnega postopka obveščanja in posvetovanja z

[99] Po tem členu imajo delavci in delodajalci ali njihove organizacije v skladu s pravom EU in nacionalnimi zakonodajami in običaji pravico pogajati se in sklepati kolektivne pogodbe na ustreznih ravneh, v primeru nasprotja interesov pa do kolektivnih ukrepov za obrambo svojih interesov, vključno s stavko.

[100] Direktiva je bila kasneje spremenjena z Direktivo 97/74/ES, ki je razširila veljavnost Direktive 94/45/ES na Veliko Britanijo in Severno Irsko.

delavci v družbah na območju EU, ki poslujejo vsaj v dveh državah članicah. Če do takšnega dogovora ne pride, se ob točno določenih pogojih evropski svet delavcev ustanovi s subsidiarnimi zahtevami, ki so določene v aneksu direktive.

Po določilih direktive je obveščanje delavcev in posvetovanje z njimi *pravica delavcev* in ne dolžnost managementa. To pomeni, da sistem obveščanja in posvetovanja, kakor ga opredeljuje direktiva, temelji na načelu *prostovoljnosti*. Tako je management dolžan začeti postopke za vzpostavitev sistema le, če delavci *to zahtevajo*. Po drugi strani pa direktiva določa odgovornost managementa družbe ali skupine družb na ravni EU za *vzpostavitev pogojev*, da se lahko ali ustanovi evropski svet delavcev ali uvede postopek obveščanja in posvetovanja z delavci. Za ta namen se ustanovi *posebno pogajalsko telo*, katerega naloga je, da skupaj z managementom sprejeme pisni sporazum, v katerem se uredi področje delovanja, sestavo, pristojnosti in trajanje mandata evropskega sveta delavcev ali sprejme postopkovna določila za obveščanje delavcev in posvetovanje z njimi. V določenih primerih je predvidena tudi obvezna uporaba subsidiarnih nacionalnih pravil v zvezi s sestavo in pristojnostmi evropskega sveta delavcev, ki morajo upoštevati pravila, določena v aneksu direktive. Vse stroške v zvezi z delovanjem, tako posebnega pogajalskega telesa kot evropskega sveta delavcev, nosi management, o čemer solidarno odgovarja poslovodstvo družbe, iz katere je delavec imenovan. Direktiva določa tudi pravila ravnanja z zaupnimi informacijami in zahteva ureditev posebnega varstva delavskih predstavnikov – članov posebnih pogajalskih teles, članov evropskih svetov delavcev in predstavnikov delavcev, ki sodelujejo v postopkih obveščanja in posvetovanja.[101]

Direktiva ima status *obvezne pravne norme za vse države članice EU*. Nasploh šteje ta direktiva za najpomembnejšo zakonodajno pobudo, sprejeto na področju industrijskih razmerij na ravni združene EU. Sporazumno med delodajalcem in predstavniki delavcev v določeni multinacionalki se širše ali ožje uporablja oziroma se je uporabljala tudi v večini držav, ki so oziroma so bile kandidatke za članstvo v EU. Slovenija je zahteve direktive izpolnila s sprejetjem Zakona o evropskih svetih delavcev (ZESD, Uradni list RS, št. 59/2002), ki je začel veljati z dnem vstopa Slovenije v EU.

Pred sprejetjem direktive so se pojavili številni pomisleki, da te določbe ne bodo spremenile avtonomije managementa, lahko pa vplivajo na boljšo klimo in odnos med managementom in delavci. Po uvedbi evropskega sveta delavcev je bilo opravljenih veliko raziskav o učinkovitosti te direktive.[102] Med drugim so raziskovalci odkrili, da

[101] Več o direktivi in evropskih svetih delavcev v Blanpain in Windey 1994; Blanpain 2002a; Blanpain 2002b; Hall in Marginson 2005; Whitthall, Knudsen in Huijgen 2007.

[102] Po podatkih podatkovne baze sporazumov evropskih svetov (The database of european works council agreements, http://www.ewcdb.org/search_results_companies.php?listMode=1, 4. 10. 2007) je ustanovljenih 815 evropskih svetov delavcev. Več o delovanju evropskih svetov delavcev v praksi v Weiler 2004.

management obvešča in se posvetuje z delavci po sprejemu odločitve. Tako se dejansko posvetujejo, kako jo bodo uresničili, čeprav bi se morali prej o tem pogovoriti. Ponekod so ugotovili, da se management z delavci sreča zgolj enkrat letno, ponekod pa imajo delavci sorazmerno velik vpliv na odločitve managementa[103] (Leat 2007, 148). Poleg tega management meni, da jim zahteve, kot je evropski svet delavcev, otežujejo hitre odločitve, saj zahtevajo izpeljavo določenih postopkov. Tako Leat v nadaljevanju ugotavlja, da ni mogoče potrditi, da bi evropski svet delavcev olajšal sodelovanje med delavskimi predstavništvi in managementom.

Direktiva Sveta 98/59/ES *o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti – združena verzija* (Uradni list EU, št. L 225/98) izrecno navaja, da se mora management pravočasno posvetovati z delavskimi predstavniki v primeru kolektivnih odpustov. Namen direktive je omogočiti delavskim predstavništvom, da oblikujejo svoja stališča in konstruktivne predloge, kar zavezuje management, da mora obveščati in se posvetovati z delavskimi predstavniki pred sprejemom odločitve.[104] Kot predstavnike delavcev direktiva razume tiste predstavnike, ki jih predvideva zakonodaja ali praksa držav članic. Večina svetovnih držav pri kolektivnih odpustih vključuje sindikate in/ali druge delavske predstavnike, v nekaterih primerih pa se zahteva obvestitev in soglasje ustreznega vladnega urada oziroma ministrstva.[105] Četudi v državi članici ali v družbi ni vzpostavljenega sistema delavskih predstavništev, to ne odvezuje družbe od dolžnosti obveščanja v teh primerih.

Direktiva 01/86/ES Evropskega parlamenta in Sveta o *dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev (*Uradni list EU, št. L 294/01) ureja delavsko soupravljanje v evropski delniški družbi, Societas Europea (SE).[106] Direktiva dopolnjuje Uredbo 2157/01 o statutu SE (Uradni list EU, št. L 294/01).[107] Brez upoštevanja določil

---

[103] Največji vpliv evropskega sveta delavcev je bil ugotovljen v družbah, ki delujejo na enem samem poslovnem področju in imajo medsebojno povezane proizvodne zmogljivosti v več državah EU. Skoraj nobenega vpliva pa ni bilo opaziti v družbah, ki delujejo na več poslovnih področjih, kjer se aktivnosti večinoma odvijajo v eni državi in je malo oziroma skorajda nič čezmejne integracije proizvodnje.

[104] Direktiva v drugem odstavku drugega člena določa, da mora posvetovanje zajeti vsaj možnosti in načine, kako se izogniti kolektivnim odpustom ali zmanjšati število prizadetih delavcev in kako ublažiti posledice, tako da se uporabijo spremljajoči socialni ukrepi, usmerjeni, med drugim, na prezaposlitev ali preusposabljanje odpuščenih delavcev.

[105] Natančnejši pregled po državah v Florkowski 2006.

[106] Statut SE omogoča gospodarskim družbam, ki imajo sedež v različnih državah EU, da se združijo ali ustanovijo holding družbo ali skupno hčerinsko družbo oziroma preoblikujejo obstoječe javne d. d. v SE. S tem se izognejo pravnim in praktičnim oviram, ki izhajajo iz različnih pravnih sistemov. Direktiva o udeležbi delavcev ravno tako sledi temu namenu, saj so pravne ureditve delavskega soupravljanja zelo raznolike. Statut sestavlja uredba, ki določa statusno pravne oblike evropske d. d., in ta direktiva.

[107] Uredba predstavlja pravni temelj za ustanavljanje SE kot nadnacionalne družbe, za katero ne velja korporacijsko pravo posameznih držav. Navedena uredba je v celoti zavezujoča

direktive ni mogoče registrirati SE, kar pomeni, da je implementacija te direktive pogoj za registracijo SE v posamezni državi.[108]

Namen direktive je, da se v vsaki SE doseže dogovor o delavskem soupravljanju v skladu s posebnim pogajalskim postopkom, ki ga določa direktiva, ali pa v posebnih razmerah, ki jih direktiva opredeljuje v prilogi. Poleg pravice do obveščanja in posvetovanja imajo delavci tudi pravico do soodločanja. V primerjavi z Direktivo Sveta 94/45 o ustanovitvi evropskih svetov delavcev se pogajanja za vzpostavitev sistema uvedejo *na pobudo managementa* in ne samih delavcev.[109] S tem se kaže *pravica do svobodnega urejanja*, saj se management in delavci sami dogovorijo o konkretnem načinu delavskega soupravljanja. Razlog za takšno ureditev navaja preambula direktive v peti navedbi, ki pravi, da zaradi velike raznolikosti predpisov in praks, ki obstajajo v državah članicah glede načina udeležbe predstavnikov delavcev pri odločanju v družbah, ni priporočljivo določiti enega samega evropskega modela udeležbe delavcev, ki bi se uporabljal za SE. Hkrati direktiva upošteva *načelo ohranitve pravic* (ang. before after principle). To načelo je v nekakšnem nasprotju s svobodno izbiro načina delavskega soupravljanja, saj je delavcem udeleženih družb priznana tista stopnja udeležbe, ki v največji meri ustreza udeležbi, ki so jo delavci imeli pred začetkom ustanavljanja SE.[110] To pomeni, da se delavsko soupravljanje ne zoži, ko se družba, v kateri so delavci zaposleni, preoblikuje v SE. Če pa je SE ustanovljena drugače kot s preoblikovanjem, je treba zagotoviti, da se delavska udeležba v udeleženih družbah prenese na SE, kolikor je mogoče. Vsako zožitev teh pravic direktiva pogojuje s kvalificirano večino pri odločanju o modelu udeležbe. Če pa do dogovora med managementom in delavci ne pride, direktiva določa standardna pravila udeležbe delavcev. Sporazum o udeležbi delavcev o SE pogajalske strani prosto oblikujejo (razen v primeru preoblikovanja).

Delavska delegacija se lahko odloči, da pogajanj sploh ne bo začela ali da jih bo prekinila (tako imenovani zero-option) pred sprejemom sporazuma. To pomeni, da se uporabljajo nacionalna pravila obveščanja in posvetovanja tistih držav članic, kjer ima

---

in se uporablja po 8. oktobru 2004. Ker vprašanja delavskega soupravljanja ni bilo mogoče celovito obravnavati v uredbi, je EU sprejela še to direktivo.

[108] Urejanje SE kot kombinacije supranacionalne in nacionalne pravno organizacijske oblike temelji na uredbi o SE, glede vprašanj, ki jih uredba ne ureja ali jih delno ureja, pa se uporabljajo pravila nacionalne zakonodaje države članice, ki je posebej namenjena SE in je usklajena z uredbo o SE, pravila nacionalne zakonodaje države članice o nacionalnih d. d. ter določbe statuta SE.

[109] Za več o tem glej Weiss 2002.

[110] Navedba 18. direktive pravi, da je temeljno načelo in izrecni cilj direktive zaščita pridobljenih pravic delavcev glede udeležbe pri odločitvah družbe. Pravice delavcev, ki so veljale pred ustanovitvijo SE, naj bi določale podlago za pravice delavcev do udeležbe v SE. Zato bi morali takšen prijem uporabiti ne le pri ustanovitvi SE, temveč tudi pri strukturnih spremembah v obstoječem SE in za družbe, na katere vplivajo procesi strukturnih sprememb.

SE delavce, izjema je preoblikovanje družbe v SE. Standardna pravila zajemajo pravila glede sestave delavskega predstavništva, obveščanja in posvetovanja ter soodločanja. Če pa se pogajanja začnejo in so izvedena, a ne pripeljejo do sporazuma, direktiva pod določenimi pogoji predvideva uporabo napotitvenih standardnih pravil.

SE je za področje delavskega soupravljanja oziroma participacije nasploh zelo pomembna, ker širi idejo o tem tudi v države, ki tega ne poznajo oziroma jim je ideja o oblikovanju delavskih predstavništev ter predstavnikov delavcev v organih družb povsem nova. S tem so postale soupravljalske pravice v organih upravljanja sestavni del pogajanj med managementom in delavci iz različnih držav.

Slovenski zakonodajalec je zahteve direktive prenesel v naš pravni red s sprejemom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE; ZSDUEDD, Uradni list RS, št. 28/06).

Direktiva 02/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o *določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti* (Uradni list EU, št. L 80/02) je tretja direktiva po vrsti s tega področja. Določa minimalni splošni okvir za obveščanje in posvetovanje z delavci v vseh družbah ali podružnicah v EU in okvir za obveščanje in posvetovanje z delavci v EU o vsebini in načinu obveščanja ter posvetovanja z delavci, zaupnost informacij, zaščito predstavnikov delavcev ter varstvo njihovih pravic. V četrtem členu določa, da obveščanje in posvetovanje vključuje tri glavna področja: gospodarsko, finančno in strateški razvoj, strukturo in pričakovan razvoj zaposlovanja in podobnih ukrepov ter odločitve, ki bi utegnile voditi do znatnih sprememb v organizacijah dela ali pogodbenih odnosov.

Direktiva nima nobenih institucionalnih zahtev za delavsko soupravljanje na nacionalni ravni, zato se pravila o obveščanju in posvetovanju z delavci (ne glede na to, ali svet delavcev obstaja ali ne) razlikujejo glede na posamezno državo članico. Postopki obveščanja in posvetovanja morajo biti takšni in uresničeni tako, da zagotavljajo *učinkovitost.* Informacije morajo biti podane ob primernem času in na primeren način. Direktiva poudarja, da morajo delodajalci oziroma management in delavski predstavniki delovati v duhu sodelovanja in z mislijo na interese družbe in delavcev ter spoštovati vzajemne pravice in obveznosti.

Zahteve direktive veljajo za družbe z več kot 50 delavci ali v podružnicah z najmanj 20 delavci. S to direktivo je EU dosegla najvišjo raven prizadevanj za zagotovitev sistema obveščanja in posvetovanja s ciljem spodbujanja socialnega dialoga med delavci in managementom oziroma njegove okrepitve ter spodbujanja medsebojnega zaupanja znotraj družbe, z upoštevanjem interesov tako družbe kot delavcev (Tratnik v Belopavlovič in drugi 2005, 40).

Kot resne kršitve obveznosti držav članic direktiva določa popolno odsotnost pravil o obveščanju in/ali posvetovanju s predstavniki delavcev, preden je odločitev sprejeta ali javno objavljena, in zadrževanje pomembnih informacij ali podajanje netočnih

informacij, ki povzročijo, da je izvrševanje pravice do obveščanja in posvetovanja neučinkovito.

V praksi naj bi direktiva povzročala največ sprememb in pristojnim organom naložila največ dela na Irskem in v Veliki Britaniji. Obe državi namreč nimata splošnega, stalnega in zakonskega sistema delavske participacije na delovnem mestu. Zakonodaja v Veliki Britaniji, ki zagotavlja delavcem, da so obveščeni in da se z njimi posvetuje na določenih področjih (kot so zdravje in varnost pri delu, selitev delavcev pri prevzemih, kolektivni odpusti in podobno), večinoma izvira iz zakonodaje EU (Leat 2007, 209). Drugod v Evropi direktiva naj ne bi imela velikega vpliva, saj naj bi bili popravki nacionalnih zakonodaj na področju obveščanja in posvetovanja delavcev na prilagoditev novi direktivi manjši. Več sprememb naj bi direktiva zahtevala tudi v novih državah članicah, ki še vedno razvijajo sisteme delavske participacije (Blanpain 2002a, 577–584). To ne velja za Slovenijo, ki ima zahteve te direktive vključene v ZSDU.

Direktiva Sveta 2003/72/ES *o dopolnitvi statuta evropske zadruge glede udeležbe delavcev* (Uradni list EU, št. L 207/03)[111] ureja udeležbo delavcev v evropski zadrugi. Ker je bila Uredba 1435/2003 o statutu evropske zadruge (European Cooperative Society (SCE) Uradni list EU, št. L 207/03) oblikovana po vzoru Statuta SE, tudi to nadnacionalno pravno organizacijsko obliko ni mogoče registrirati brez implementacije te direktive. Njen namen je zagotoviti, da ustanovitev evropske zadruge ne pomeni odprave ali zmanjšanja sedanjih običajnih načinov udeležbe delavskega soupravljanja v okviru pravnih oseb, ki so udeležene pri ustanovitvi evropske zadruge.

Kljub številnim direktivam na področju delavskega soupravljanja Blanpain (v Blanpain in drugi 2007, 287) meni, da te nimajo vpliva na odločanje managementa. Po njegovem mnenju bo potrebnega še nekaj časa, da se bo položaj izboljšal in da se bo okrepil socialni dialog na ravni EU. Da bi imeli delavci večji pomen pri odločanju, je potrebna večja politična volja. Socialni partnerji so sicer vključeni v te postopke, vendar imajo premalo prave odločilne moči.

4.2 Notranji pravni akti

V slovenski pravni ureditvi Ustava RS v 75. členu postavlja temelje delavskemu soupravljanju. Na njegovo uresničevanje vplivajo tudi druge ustavne določbe in zakoni, med katerimi ima osrednjo vlogo ZSDU. Delavsko soupravljanje je po naši ureditvi *pravica* in ne obveznost delavcev. Če delavci ne izvolijo svojih organov in predstavnikov v organe upravljanja, ne morejo uresničevati soupravljanja. Po drugi strani pa imajo široke možnosti za njegovo uresničevanje, če se za to odločijo, saj jim ZSDU nudi možnost dograjevanja razmerij z managementom s participativnimi dogovori.

[111] Za več o tem glej Bedrač 2004.

V nadaljevanju analiziram glavne notranje pravne akte, ki se dotikajo delavskega soupravljanja: začenjam z ustavo, nadaljujem z ZSDU in ZGD, v posebni točki pa obravnavam druge zakone, povezane z delavskim soupravljanjem. ZDR kot osrednji pravni akt delovnega prava se niti neposredno niti posredno ne dotika delavske participacije, zato ga ne obravnavam posebej. Vsebuje le varstvene določbe za delavske predstavnike, ki so predstavljene v točki 5.5.

4.2.1 Ustava RS

Ustava kot najvišji pravni akt v državni ureditvi določa tudi vrednote, ki jih je treba upoštevati ne samo pri sprejemanju zakonskih in drugih pravnih aktov, temveč tudi pri urejanju pravnega položaja posameznikov. Zlasti pa je treba upoštevati človekove pravice in temeljne svoboščine. V delovnem razmerju Ustava varuje obe strani, tako delavca kot delodajalca. Pri varovanju pravnega položaja delodajalca sta v ospredju 67. člen o varstvu lastnine, ki določa, da je lastnino mogoče pridobivati in uživati le tako, da je zagotovljena tudi njena socialna funkcija, in 74. člen o podjetniški pobudi, ki pravi, da se gospodarska dejavnost ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo. Čeprav lahko določbi označimo kot abstraktni, podajata pomembni vsebinski omejitvi, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju, razlagi in uporabi pravnih norm.

Z vstopom RS v EU je prišlo tudi do spremenjenega razmerja med pravnimi viri. S sprejetjem 3a. člena Ustave je RS prenesla izvrševanje dela suverenih pravic na mednarodno organizacijo in s tem omogočila delni prenos pristojnosti tudi za urejanje delovnih razmerij na organe EU. To ne pomeni samo, da je prišlo do neposredne uporabe nekaterih mednarodnih pravnih virov (zlasti uredb), ampak tudi da se pred pristojnimi organi EU oblikujejo vrednostne premise, ki predstavljajo temelje normativne dejavnosti v notranji pravni ureditvi.

V prvem členu ustave je določeno, da je RS *demokratična republika*. Načelo demokratičnosti se ne nanaša zgolj na politični sistem in ureditev državnih organov, ampak na družbo nasploh. Tako naj bi si tudi v organizacijah, kjer se opravlja delo, prizadevali za demokratičnost odločanja oziroma za demokratičen način vodenja. Stopnja demokratičnosti se kaže tudi v obsegu, v katerem lahko delavci vplivajo na sprejemanje odločitev. Večje kot so možnosti delavcev, da vplivajo na odločanje v organizaciji, višja je stopnja demokratičnosti, kar prispeva k (so)ustvarjanju demokratične družbe. Sistem delavske participacije je v svoji osnovi zelo podoben demokratičnemu političnemu sistemu, saj morajo biti zagotovljene pravice svobode govora in združevanja, peticij in pritožb, tajnega glasovanja, imuniteta predstavnikov delavcev pred prenehanjem delovnega razmerja in podobno (Bernstein 1976, 502).

Med ustavnimi določbami, ki vplivajo na delavsko participacijo, je zagotovo tudi drugi člen ustave, ki določa, da je Slovenija *pravna in socialna država*. Med drugim to pomeni, da je zakonodajalec po tem načelu dolžan s pravnimi normami urediti temeljne

elemente pomembnih pravnih razmerij, kamor se uvršča tudi delovno razmerje (Vodovnik 2003b, 58).[112] Podlaga za uresničevanje pravic delavcev do soupravljanja je sklenjena pogodba o zaposlitvi oziroma nastanek delovnega razmerja. Brez tega pravnega temelja delavci ne morejo uresničevati določb ZSDU.[113] Zakonodajalec je s sprejetjem ZSDU zagotovil, da se delavsko soupravljanje izvaja po vnaprej znanih pravilih. Opozoriti velja, da ustavna določba velja tako za delavce kot za management, kar pomeni, da se morata obe strani zavzemati za uresničevanje delavskega soupravljanja na ustavno ustrezen način. To ne pomeni zgolj spoštovanja zakonskih določb, ampak tudi načelno usmeritev k urejanju medsebojnih odnosov na podlagi teh načel. Denimo, participativni dogovor je lahko prvi korak k uresničevanju tega.

V 14. členu ustava *prepoveduje diskriminacijo* oziroma zagotavlja *enakost* pred zakonom pri dejanskem odločanju o pravnem položaju posameznikov, kar vključuje tudi pravno urejanje delovnih razmerij. V pogojih tržnega gospodarstva in pogostih interesnih neskladij med delavci in delodajalci je prepoved diskriminacije toliko bolj poudarjena. Na podlagi tega načela je zakonodajalec sprejel nekatere zakonske norme z namenom, da zagotovi čim bolj učinkovito uresničevanje te ustavne določbe. V okviru delavskega soupravljanja je ta določba zlasti pomembna pri varovanju oziroma zaščiti delavskih predstavnikov, da ne bi zaradi svojega izpostavljenega položaja bili deležni drugačnega obravnavanja (na primer šikaniranja) s strani managementa.

Osrednja ustavna določba, ki se dotika delavske participacije, je 75. člen. Ta določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Določba je uvrščena v tretje poglavje ustave, torej med gospodarska razmerja. Vendar ker ustava jamči delavcem pravico, da sodelujejo pri upravljanju, sodi ta pravica po svoji naravi v okvire norm o človekovih pravicah, ki morajo biti zagotovljene vsem in ki terjajo posebno intenzivno pravno varstvo.[114] Iz tega izhaja obveznost države, da pri zakonskem urejanju katere koli vrste delovnega razmerja nameni posebno pozornost tudi ureditvi soupravljalskih pravic delavcev.

Upravičenci so po navedeni ustavni odločbi delavci v organizacijah in v zavodih, torej v zasebnih gospodarskih družbah kot v organizacijah, ki se ustanovijo za

[112] Več o tem v Šturm in drugi 2002.

[113] Z vedno večjo prisotnostjo atipičnih oblik zaposlitve, predvsem pogodb med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela drugemu uporabniku, opravljanja dela na podlagi drugih temeljev (pogodba o delu, avtorska pogodba in podobno) ter vključevanja podizvajalcev v delovni proces se postavlja vprašanje, ali je še ustrezno, da je pogodba o zaposlitvi edinii temelj, ki omogoča delavcem soupravljanje. Natančnejša analiza tega vprašanja presega okvir doktorske disertacije.

[114] Tako tudi v Šturm in drugi 2002, 744; Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 23.

opravljanje dejavnosti, katerih cilj ni pridobivanja dobička.[115] Ustavna določba po črki zakona ne zajema organov državne uprave in lokalne samouprave, čeprav je to v nasprotju z načelom enakosti, ki je ravno tako ustavnopravno varovano. Zato menim, da gre to ustavno določbo razlagati širše in da gre tudi delavcem v javni sferi priznati pravico do sodelovanja pri upravljanju, ki naj bo prilagojena naravi, organizaciji in namenu njihovega dela.

Ustava zakonodajalcu nalaga, da določi načine in pogoje za uresničevanje sodelovanja pri upravljanju. Pod pogoji, ki jih določa zakon, ustava dopušča tudi zakonske omejitve uresničevanja te pravice (tretji odstavek 15. člena ustave). Ustavno sodišče je v tem primeru že zavzelo stališče, da lahko zakon določenim kategorijam delavcem prizna širši ali ožji obseg soupravljalskih pravic, vendar le če je razlikovanje utemeljeno in skladno vključeno v pravni sistem in če z njim niso kršene temeljne človekove pravice, zlasti pravica enakosti pred zakonom.[116] Sicer se lahko področje delavskega soupravljanja uredi v več zakonih (ustavna določba tega ne preprečuje), vendar mora zakonodajalec paziti, da ne prihaja do nerazumnega razlikovanja.[117]

Ustavno sodišče je zaradi tega presojalo tudi uzakonitev delavskega predstavnika v nadzornem svetu, za katerega se je opredelilo, da ni v neskladju z ustavo (odločba št. U-I-302/97, Uradni list RS, št. 61/00). Po mnenju Ustavnega sodišča je predstavnik delavcev v nadzornem svetu eden od zakonsko določenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju in kot tak primeren in dopusten način uresničevanja te ustavne pravice. V neskladju z Ustavo je bila ureditev, ki je določala najmanj polovično število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, večjih d. d. To je bil po mnenju sodišča prekomeren (nesorazmeren) poseg v pravico lastnikov (delničarjev) do uživanja lastnine in svobodne gospodarske pobude, zato je naložilo zakonodajalcu dopolnitev oziroma spremenitev. To je bilo storjeno leta 2001 s spremembami ZSDU.

---

[115] Kakor pravi drugi odstavek prvega člena Zakona o zavodih so zavodi organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

[116] Takšno stališče je Ustavno sodišče zavzelo v več primerih, na primer v odločbi št. U-I-104/92, Uradni list RS, št. 45/94.

[117] ZSDU v prehodnih določbah (110. člen) določa, da se lahko do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju oziroma posebnega zakona pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih ureja s kolektivno pogodbo. Ustavno sodišče je v svoji odločbi (U-I-104/92, Uradni list RS, št. 45/94) zapisalo, da možnost, ki jo daje 110. člen ZSDU, položaja prizadetih skupin delavcev zavodov ne razrešuje zadovoljivo. Tudi pravica teh delavcev do sodelovanja pri upravljanju izhaja iz 75. člena ustave, pri čemer mora način in pogoje določati zakon in zato ne morejo biti predmet dogovarjanja med strankama kolektivne pogodbe. Obravnavani zakoni pa načina in pogojev za sodelovanje delavcev pri upravljanju niso določili tako, da bi bilo zadoščeno načelom 14. člena ustave o enakosti pred zakonom. Kljub temu, da je ustavno sodišče to odločitev sprejelo leta 1994, še danes to vprašanje ni rešeno.

Za opredelitev pravice do sodelovanja pri upravljanju je treba upoštevati tudi razmerja med ustavnimi določili, predvsem 74. člen, v katerem ustava jamči *podjetniško pobudo*, a jo hkrati omejujejo z javno koristjo. Postavlja se vprašanje, ali je tudi pravica do sodelovanja delavcev javno koristna. Razmerja socialnega partnerstva v širšem pomenu besede uživajo določeno varstvo državnih organov. Na podlagi tega lahko sklepam, da je ustrezna ureditev razmerij in sodelovanje med delavci in delodajalci javna korist, zato po Ustavi ni dopustno, da organizacije izvajajo svoje gospodarske aktivnosti v nasprotju z zahtevami, ki izvirajo iz vzpostavljenih participativnih razmerij. Iz tega izhaja usmeritev, po kateri je dolžnost podjetniške sfere, da se organizira tako, da upošteva javne koristi. Temu primerno je treba avtonomno dograditi organizacijsko strukturo tako, da lahko zagotavlja razvoj participativnih razmerij (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 24).

Poleg delavskega soupravljanja Ustava določa tudi sindikalno svobodo (76. člen) in pravico do stavke (77. člen). V širšem smislu bi lahko tudi delovanje sindikatov šteli za sodelovanje pri upravljanju, saj imajo sindikati različne možnosti vplivanja na odločanje v organizacijah, poleg tega je sindikalna svoboda dopustna v širših okvirjih, kot to velja za delavska voljena predstavništva (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 25). Vendar delavskih voljenih predstavništev ne moremo enačiti s sindikalnimi. Denimo, razlikovanje se pojavi pri reševanju sporov. Medtem ko je delavsko soupravljanje omejeno na miroljubne načine reševanja sporov, je pravica do stavke eno glavnih orožij sindikatov. Kljub temu v teoriji srečamo tudi nasprotna mnenja. Več o tem v poglavju sedem.

4.2.2 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

Osrednji notranji pravni vir, ki ureja delavsko soupravljanje, je ZSDU. Državni zbor je zakon sprejel leta 1993, prvo spremembo je doživel leta 2001, drugo pa leta 2007. Spremembe iz leta 2001 so se navezovale predvsem na predstavnike delavcev v nadzornem svetu, spremembe iz leta 2007 so bile namenjene uskladitvi z ZDR, Zakonom o prekrških (ZP, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 3/07) in ZGD-1. Spremembe so določile uresničevanje pravice delavskega soupravljanja v enotirnem sistemu upravljanja gospodarskih družb, poleg tega so znižale imuniteto članov sveta delavcev, zato nekateri avtorji (na primer Gostiša 2007a) označujejo novelo kot škodljivo, nepotrebno in prezgodnjo.[118]

S formalnopravnega vidika ZSDU pomeni uresničitev pooblastila iz 75. člena Ustave, da se zakonsko določijo načini in pogoji, pod katerimi delavci sodelujejo pri

[118] Združenje svetov delavcev, Svet gorenjskih sindikatov in sindikat voznikov avtobusnega prometa Slovenije so na Ustavno sodišče naslovili pobudo in zahtevo za oceno ustavnosti novele ZSDU glede 1., 3., 4., 6., 8. in 12. člena. V času pisanje doktorske disertacije se Ustavno sodišče še ni izreklo o tej pobudi.

upravljanju v gospodarskih družbah in zavodih. Z vsebinskega vidika pa pomeni zakon – glede na leto sprejema – temelj za vzpostavitev drugačnega sistema in metod sodelovanja delavcev pri odločanju v organizacijah, kot je bil določen v samoupravnem sistemu.

Zakon sledi naslednjim temeljnim načelom delavske participacije:

- *Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja* pomeni, da pravica do soupravljanja pripada tako delavcem v gospodarstvu kot negospodarstvu. Zakonodajalec je v noveli ZSDU iz leta 2007 izrecno navedel, da ZSDU velja tudi za samostojne podjetnike posameznike z najmanj 50 delavci (1. člen). Izjemo od tega predstavlja javna uprava. Pravica do soupravljanja ravno tako ne sme biti omejena in/ali odvisna od zaposlitve (na primer pogodba o zaposlitvi za določen čas, za krajši delovni čas in podobno). Zaradi specifičnosti in položaja posameznih organizacij (na primer banke in zavarovalnice) pa je dopusten različen obseg pravic (več o tem v točki 4.2.3).
- *Načelo fakultativnosti (prostovoljnosti) kolektivnih oblik soupravljanja* omogoča delavcem, da prosto oblikujejo delavska voljena predstavništva. Pri tem so delavci popolnoma svobodni, morajo pa to storiti sami (na primer ne morejo nikogar pooblastiti, da to stori namesto njih). Nihče jim tega ne sme prepovedati, ravno tako ne v to prisiliti.
- *Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij* pomeni, da zakon določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s (participativnim) dogovorom pa se lahko dogovorijo za širši obseg pravic ter za druge načine in oblike uveljavljanja pravice do sodelovanja pri upravljanju.
- *Načelo pravice do samopomoči* delavcem omogoča, da zadržijo odločitve delodajalca. To je zlasti pomembno takrat, ko delodajalska stran zaradi svoje oblasti in moči krši pravice delavskih voljenih predstavništev, pri čemer je škodljive posledice takšnih kršitev kasneje težko ali nemogoče odpraviti.
- *Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva* upošteva sodelovalno naravo delavskih voljenih predstavništev in managementa, zato pravi, da naj se spori rešujejo po mirnih poteh, sodišče pa naj bo ultima ratio oziroma skrajna možnost.
- *Načelo fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije* pravi, da lahko delavci in management s (participativnim) dogovorom določijo tudi druge načine delavskega soupravljanja od zakonsko predvidenih. Pri tem je treba upoštevati razmere v organizaciji in seveda načelo in favorem laboratoris (v korist delavca).
- *Načelo dualnosti (dvojnosti) delavskih predstavništev* pomeni, da so delavska voljena predstavništva in sindikalna predstavništva formalno ločena in delujejo vzporedno.

ZSDU določa načine in pogoje za delavsko soupravljanje v gospodarskih družbah, ne glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov posameznikov z najmanj 50 delavci[119] in zadrug (prvi odstavek prvega člena).[120] Glede načinov sodelovanja delavcev ZSDU v drugem členu določa, da se ta pravice uresničuje na naslednje načine:

- *S pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo*: ta pravica vsebinsko ni omejena, kar pomeni, da lahko delavec sproži pobudo na katerem koli področju poslovanja. ZSDU pa nalaga dolžnost managementu, da na pobudo odgovori samo, če se vprašanja navezujejo na delavčevo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto (prva alineja drugega odstavka 88. člena). Če management tega ne stori v 30 dneh, se to v skladu s 14. točko 107. člena šteje kot prekršek. Po drugi strani ZSDU nikjer ne omenja pravice do pobude managementa, čeprav bi bilo smiselno, da bi taka možnost obstajala. Smiselna bi bila zlasti pri vprašanjih, povezanih z uresničevanjem delavskega soupravljanja, tako na podlagi zakona kot na podlagi participativnega dogovora. Kljub temu da te možnosti ZSDU izrecno ne omenja, bi jo lahko šteli kot del direktivne oblasti delodajalca. Izvajanje direktivne oblasti namreč v izhodišču pomeni opravljanje dela po navodilih delodajalca oziroma managementa. Pri odrejanju dela in organiziranju delovnega procesa pa je z vidika managementa smiselno poznavanje stališč delavcev in njihovih predstavnikov, kar lahko management uresniči tudi z dajanjem pobud in prejemanjem odgovorov na pobude s strani delavcev.
- *S pravico do obveščenosti*: pravica delavcev do obveščenosti je namenjena predvsem možnostim nadzora delavcev nad delovanjem in poslovanjem managementa. ZSDU v 88. in 89. členu navaja vsebine, o katerih mora management obveščati delavce, pri čemer velja, da mora o določenih zadevah delavce obvestiti pred sprejemom dokončne odločitve (90. člen). Pravica delavcev do obveščenosti za management pomeni breme uresničevanja, ki pa ne sme biti tolikšno, da bi omejevalo (hiter) odziv na poslovne odločitve. Da bi to steklo brez večjih zapletov, zakon zavezuje delavce oziroma njihove predstavnike, da management pravočasno obveščajo o svojih načrtovanih aktivnostih.[121]

---

[119] Gostiša (2007b, 26) meni, da za takšno omejitev (na 50 delavcev) ni nobenih stvarnih in razumskih razlogov. S tem naj bi bili delavci, zaposleni pri samostojnih podjetnikih posameznikih, postavljeni v slabši položaj, saj jim je onemogočeno individualno delo in tudi kolektivno uresničevanje soupravljalskih pravic po ZSDU.

[120] V drugem odstavku istega člena ZSDU določa, da lahko pravico do sodelovanja pri upravljanju uresničujejo delavci po določbah ZSDU tudi v družbah, ki opravljajo gospodarske javne službe, v bankah in zavarovalnicah, če ni s posebnim zakonom določeno drugače. Pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih uresničujejo delavci kot posamezniki po določbah ZSDU, kolektivno pa v skladu s posebnih zakonom. Zaenkrat zakonodajalec še ni sprejel posebnega zakona za te primere, zato se smiselno uporablja ZSDU.

[121] ZSDU to določa v treh primerih: (1) tretji odstavek 59. člena določa, da se organ upravljanja in direktorja družbe obvesti o ustanovitvi odborov sveta delavcev, njihovi sestavi in

- *S pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje*: dajanje mnenj je prosto oblikovanje stališč stranke v participativnem razmerju o vprašanjih medsebojnih razmerij in kot ustrezno seznanitev druge stranke z omenjenimi stališči (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 36). Predlog pa je s formalnopravnega vidika akt, ki od prejemnika zahteva obravnavanje tega akta, oblikovanje stališč ter obvestitev predlagatelja o omenjenih stališčih. V nekaterih primerih je organ, ki odloča o tem, bolj ali manj vezan na vsebino predloga in ne more sprejeti drugačne odločitve v nasprotju z voljo predlagatelja (82. in 83. člen) (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 37). Gre za kolektivno pravico, ki se uresničuje prek delavskih predstavništev, saj je zakon ne opredeljuje posebej kot individualno pravico. Če delodajalec ne odgovori na podano mnenje ali predlog, ga po določilih ZSDU ne čaka nobena pravna posledica. Kljub temu pa je dolžnost managementa, da mnenje in predlog natančno prouči, saj gre lahko po vsebini za pobudo, na katero je dolžan odgovoriti. Upoštevati je treba namreč načelo, da je vsebina pomembnejša od oblike.
- *Z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem*: skupna posvetovanja so namenjena predstavitvi stališč delavcev in managementa pred sprejemom odločitve, ki je običajno v rokah managementa. Skupna posvetovanja so obveznost in dolžnost managementa pri statusnih in kadrovskih vprašanjih družbe ter vprašanjih o varnosti in zdravju delavcev pri delu (91. in 92. člen). Opustitev takšnega posvetovanja ni pravno sankcionirana, vendar je protipravna, zato bi lahko imela za posledico odškodninsko odgovornost. Posebna oblika skupnih posvetovanj je tudi povabilo sveta delavcev, da se njihove seje udeleži vodilno osebje (61. člen) ter ko se delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor sestajata na zahtevo ene ali druge strani (86. člen). Oviranje skupnih sodelovanj s strani managementa in oblike prikritega nesodelovanja pa lahko pomenijo oviranje ali onemogočanje dela sveta delavcev, kakor ga določa 56. člen, in pomenijo prekršek po osmi točki 107. člena. Obveznost skupnih posvetovanj določajo tudi druge ureditve, denimo, nizozemska zakonodaja predvideva, da se mora management najmanj dvakrat letno sestati z delavci, če to zahteva vsaj četrtina delavcev.
- *S pravico do soodločanja*: z vidika položaja delavcev je pravica do soodločanja zagotovo najbolj intenziven način delavskega soupravljanja. Volja delavcev, izražena na tak način, je za management pravno zavezujoča, vendar samo v primerih, ki jih določa ZSDU (85. in 95. člen) in v primerih, ki jih dogovorita

---

pristojnostih, (2) po drugem odstavku 62. člena je treba direktorju družbe pravočasno sporočiti čas seje in (3) drugi odstavek 70. člena nalaga obveščanje direktorja družbe o sklicu zbora delavcev, kjer ima predstavnik družbe pravico sodelovati. Po 76. členu se te določbe (poleg vseh ostalih) smiselno uporabljajo za način dela sveta delavcev kapitalsko povezanih družb.

delavec in delodajalec v participativnem dogovoru. Zakon loči tri različne oblike soodločanja delavcev. *Prvič*, management mora predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v določenih zadevah (95. člen). Svet delavcev mora te predloge obravnavati in se do njih opredeliti, če se do njih ne opredeli, se šteje, da soglaša. V tem primeru ni dolžnosti posvetovanja, je pa priporočljiva. Če svet delavcev ne soglaša, se lahko management obrne na arbitražo. V arbitražnem postopku pa arbitri ugotavljajo tudi, ali si je management prizadeval za uskladitev stališč. Neizpolnjevanje tega sicer nima pravnih posledic, vendar ima vpliv na arbitražno odločitev. *Drugič*, management in svet delavcev lahko skleneta dogovor o drugih vprašanjih (to so tista, ki niso določena v 95. členu) v skladu s petim členom ZSDU. V tem primeru gre za fakultativno možnost. Če se stranki ne dogovorita in ne skleneta dogovora, ne moreta sprožiti postopka pred arbitražo. *Tretjič,* delavci oziroma njihovi predstavniki lahko sodelujejo v organih družb. Obseg možnosti vplivanja na odločitve je, poleg zakonskih določil, odvisen od statuta posamezne družbe, ki določa število predstavnikov delavcev v posameznem organu. Predstavnik delavcev v nadzornem svetu ima enak položaj kot ostali nadzorniki in je dolžan upoštevati navodila, ki veljajo za nadzorni svet. Ravno tako ni mogoče delavskega direktorja obravnavati izključno kot predstavnika delavcev. Enako velja za predstavnika delavcev v upravnem odboru oziroma za predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe.

- *Pravica zadržanja odločitev delodajalca* je oblika samopomoči delavcem, ki jim ni bilo omogočeno, da bi vplivali na odločitve v oblikah in na načine, določene z zakonom ali dogovorom. Če management ne upošteva volje delavcev, lahko ti sprožijo postopek za razreševanje medsebojnega spora (98. člen). Posledice lahko management doletijo tudi v obliki globe za prekršek, če se takšno ravnanje opredeli kot oviranje delavskega soupravljanja.

Iz domačih in tujih izkušenj glede uporabe zakonodaje na področju delavskega soupravljanja je mogoče trditi, da je učinkovitost zakona odvisna od pripravljenosti vseh strani, da sodelujejo v interesu družbe.

4.2.3 Drugi zakoni

ZDR neposredno ne ureja nobenega področja delavskega soupravljanja, pomemben pa je zaradi varstvenih določb članov sveta delavcev, ki so obravnavane v točki 5.5. ZGD-1 se ravno tako ne dotika delavskega soupravljanja neposredno, vendar je za njegovo uresničevanje zelo pomemben, saj ureja statusni in pravni položaj gospodarskih družb, v katerih se delavsko soupravljanje uresničuje. Znotraj tega določa tudi (pravni) položaj članov uprave, nadzornega sveta in upravnega odbora. Ta določila namreč veljajo za vse člane navedenih organov upravljanja, torej tudi za tiste, ki predstavljajo delavce.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD, Uradni list RS, št. 56/99, 64/01) v desetem členu določa, da se morajo management in delavci oziroma njihovi predstavniki medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu v skladu z ZVZD in skladno s predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Management se mora posvetovati s svetom delavcev o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca in pooblaščenega zdravnika in o izjavi o varnosti (28. člen). Če pri delodajalcu ni organiziranega sveta delavcev, imajo delavci pravico izvoliti *delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu* (28. člen). Management mu mora omogočiti način dela in zagotoviti pravice, ki veljajo za svet delavcev. ZVZD v nadaljevanju na več mestih določa pravice predstavnikov delavcev in obveznosti managementa v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu. Natančnejši pregled se nahaja v prilogi 1.

Zakon o bančništvu-1 (ZBan-1) v četrtem odstavku 60. člena določa, da se za banko ne uporabljajo določbe ZSDU glede predstavnikov delavcev v upravi in nadzornem svetu banke. To je utemeljeno s tem, da veljajo za upravljanje banke zaradi specifičnosti bančne dejavnosti drugačna pravila.[122] Podobno je *ZZavar* do leta 2003 v tedanjem petem odstavku 22. člena določal, da delavski direktor v zavarovalni d. d., ne glede na določbe ZSDU, ne more biti član uprave zavarovalne d. d. Tedanji drugi in tretji odstavek 29. člena pa je določal, da, ne glede na ZSDU, predstavnikom delavcev v nadzornem svetu pripada najmanj en član in največ tretjina članov nadzornega sveta. Člani nadzornega sveta, ki so bili predstavniki delavcev, niso smeli sodelovati pri odločanju v nekaterih zadevah nadzornega sveta.[123] To ureditev je ustavno sodišče leta 2003 (odločba št. U-I-131/00-22, Uradni list RS, št. 29/03) razveljavilo in utemeljijo, da je zakonska ureditev, ki delavcem v zavarovalnicah priznava ožji obseg pravic do delavskega soupravljanja, kot je sicer predviden s splošno ureditvijo, v neskladju z ustavnim načelom enakosti. V obrazložitvi je zapisano, da razveljavitev pomeni, da bo tudi za delavce zavarovalnic veljala splošna ureditev pravice do sodelovanja v organih družb, do morebitne drugačne zakonske ureditve, pri katerih bo razlikovanje temeljilo na razumnih in stvarnih razlogih.

Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD) pomeni delno uskladitev slovenske zakonske ureditve z evropsko na področju delavskega soupravljanja. Skladno z

[122] Več o tem, na primer, v Levine 2004; Caprio in drugi 2003; Demirgüç Kunt in Maksimovič 2001.

[123] To so bile odločitve o poslovni politiki, finančnem načrtu, organizaciji sistema notranjih kontrol, okvirnega letnega programa dela notranje revizije ter o drugih zadevah, ki so bile določene z zakonom (30. člen). Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ravno tako niso smeli nadzirati primernosti postopkov in učinkovitosti delovanja notranje revizije, obravnavati ugotovitve agencije za zavarovalni nadzor, davčne inšpekcije in drugih nadzornih organov v postopkih nadzora nad zavarovalno d. d., preverjati letnih in drugih finančnih poročil zavarovalne d. d. in sodelovati pri izdelavi pisnega poročila skupščini (prvi odstavek 31. člena).

direktivo o evropskih svetih delavcev ureja ustanavljanje evropskih svetov delavcev, ki jih sestavljajo predstavniki delavcev. Ureja tudi postopke obveščanja in posvetovanja z delavci v gospodarskih družbah ali v povezanih gospodarskih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah EU in ki poslujejo vsaj v dveh državah članicah EU. Cilj zakona je izboljšati pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v družbah in povezanih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah EU. V ta namen se ustanavljajo evropski sveti delavcev oziroma se z dogovorom uredi postopke za obveščanje in posvetovanje z delavci v družbah ali v povezanih družbah ob pogojih, ki jih določa zakon. Pristojnosti in naloge evropskih svetov delavcev oziroma postopki obveščanja in posvetovanja, sprejeti za doseganje ciljev, veljajo v primeru družbe za vse podružnice, ki se nahajajo v določeni državi članici, in v primeru povezanih družb, za vse družbe s sedežem v državah članicah, razen če ni dogovorjeno širše področje veljavnosti (prvi člen ZESU). ZESD se uporablja za družbe na območju EU, ki imajo sedež v RS, in za povezane družbe na območju EU, katerih obvladujoča družba ima sedež v RS. Če družba ali obvladujoča družba povezanih družb nima svojega sedeža v državi članici EU, določbe ZESD veljajo za katero koli podružnico ali odvisno družbo v RS, če družba ali obvladujoča družba pooblasti to podružnico ali odvisno družbo za svojo predstavnico. Če ni pooblaščene predstavnice, se ZESD uporablja, če je v RS podružnica ali družba z največ delavci v primerjavi z drugimi podružnicami ali družbami v povezanih družbah v državah članicah EU (drugi člen). ZESD predvideva ustanovitev posebnega pogajalskega telesa, ki se z glavnim poslovodstvom družbe pogaja glede dogovora o obveščanju in posvetovanju z delavci. Stranki se dogovorita, ali se za obveščanje in posvetovanje ustanovi evropski svet delavcev v skladu s 16. členom ZESD, ali pa se uvede postopek obveščanja in posvetovanja v skladu s 17. členom ZESD.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (ZSDUEDD) ureja načine delavskega soupravljanja v SE. Cilj zakona je v SE doseči sporazum o sodelovanju delavcev pri upravljanju SE, ki zagotavlja pravice delavcev do čezmejnega obveščanja, posvetovanja in soodločanja (prvi člen). ZGD-1 v drugem odstavku 431. člena določa, da je treba k predlogu za vpis SE v register priložiti tudi sporazume o sodelovanju delavcev pri upravljanju SE na način in pod pogoji, določenimi v ZSDUESS, ali sklep o prekinitvi pogajanj za sklenitev sporazuma, ki je sprejet v skladu z ZSDUESS, ali izjavo vseh članov poslovodstva, da navedeni sporazum ni bil dosežen v ustreznem roku.

Na podoben način *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruge* (ZSDUEZ, Uradni list RS št. 79/06) ureja načine sodelovanja delavcev pri upravljanju evropske zadruge (Societas Cooperativa Europea – SCE).

Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin, Uradni list RS, št. 13/93) določa kriterije, ki jih mora sindikat izpolnjevati, da postane reprezentativen. To pa je v okviru

tematike delavskega soupravljanja pomembno, ker lahko reprezentativen sindikat po določbah ZSDU skliče zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev v novoizvoljeni družbi (17. člen), predlaga kandidate za člane sveta delavcev (27. člen), začne postopek za odpoklice člana sveta delavcev, ki ga je reprezentativni sindikat predlagal (48. člen), svet delavcev ga lahko povabi na svoje seje (61. člen) in lahko ministru, pristojnemu za delo, predlaga listo arbitrov.

Kazenski zakonik (KZ) določa kaznivo dejanje zaradi kršitev pravic do sodelovanja pri upravljanju. *Zakon o delovnih in socialnih sodiščih* (ZDSS-1, Uradni list RS, št. 2/04, 10/04) določa pristojnost delovnih sodišč za odločanje o kolektivnih delovnih sporih o delavskem soupravljanju ter določa tudi nekatere posebnosti teh sporov. *ZP* spreminja višino globe in terminologijo ZSDU, pojavne oblike prekrškov pa ostajajo enake. *Zakon o pravdnem postopku* (ZPP, Uradni list RS, št. od 26/99 do 52/07) pa je v okviru delavskega soupravljanja pomemben zaradi določb o arbitraži.

4.3 Sklepne ugotovitve poglavja

Na podlagi analize pravnih virov je mogoče skleniti, da je področje delavskega soupravljanja prisotno v številnih mednarodnih in domačih dokumentih oziroma pravnih virih. Povzetek pravnih virov na področju delavskega soupravljanja kaže Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Pravni viri na področju delavskega soupravljanja

Pravni vir	*Vsebinski poudarki*
Mednarodna organizacija dela (MOD)	
Konvencija št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic	-svoboda včlanjevanja in ustanavljanja
Konvencija št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja	- prepoved diskriminacije delavskih predstavnikov - spodbujanje kolektivnega dogovarjanja
Konvencija št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju	- posebno varstvo in olajšave delavskih predstavnikov - sodelovanje med različnimi vrstami delavskih predstavništev
Priporočilo št. 143 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju	
Konvencija št. 144 o tripartitnih posvetovanjih za izboljšanje uporabe mednarodnih norm o delu*	- vzpostavitev posvetovanja med socialnimi partnerji o zadevah, ki se dotikajo aktivnosti MOD
Konvencija št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja	- spodbujanje kolektivnega dogovarjanja in socialni dialog
Priporočilo št. 163	- ukrepi za spodbujanje kolektivnega pogajanja

Priporočilo MOD št. 91 o kolektivnih pogajanjih	- pogoji za enakopravno sodelovanje socialnih partnerjev v pogajanjih
Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni konciliaciji in arbitraži	- pospeševanje enakopravne udeležbe pri razreševanju sporov
Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja	- vzpostavitev razmer za sodelovanje in posvetovanje
Priporočilo MOD št. 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni	- posvetovanje in sodelovanje kot temelj za vzpostavitev dobrih odnosov med socialnimi partnerji
Svet Evrope (SE)	
Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin	- svoboda zbiranja in združevanja
(Spremenjena) Evropska socialna listina	- pravica do organiziranja - pravica do kolektivnih pogajanj - pravica do sodelovanja pri določanju in izboljševanju delovnih pogojev in delovnega okolja
Dodatni protokol k Evropski socialni listini	
Evropska unija (EU)	
Pogodba o Evropski uniji	- spodbujanje socialnega dialoga - spodujanje delavskega soupravljanja
Lizbonska pogodba	- spodbujanje socialnega dialoga na ravni EU
Direktiva 94/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti	- ustanovitev evropskega sveta delavcev - pravica do obveščenosti in posvetovanja v podjetjih z večjim številom delavcem v najmanj dveh državah članicah EU
Direktiva 98/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti	- posvetovanje z delavskimi predstavništvi pri kolektivnih odpustih
Direktiva 01/86/ES o dopolnitvi Statuta SE glede udeležbe delavcev	- sodelovanje delavcev pri upravljanju v SE
Direktiva 02/14/ES o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti	- vsebina in način obveščanja ter posvetovanja - zaupnost informacij - zaščita predstavnikov - varstvo njihovih pravic
Direktiva Sveta 03/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruge glede udeležbe delavcev	- udeležba delavcev v evropski zadrugi
Notranji pravni akti (Slovenija)	
Ustava RS	- demokratičnost kot element delovnih razmerij - pravica do soodločanja oziroma

	sodelovanja delavcev pri upravljanju - sindikalna svoboda - pravica do stavke
ZSDU	- celoten okvir sodelovanja delavcev pri upravljanju
ZDR	- varstvene določbe delavskih predstavnikov
ZGD-1	- ureditev gospodarskih družb - ureditev položaja članov organov upravljanja
ZVZD	- delavsko soupravljanju pri ureditvi glede varnosti in zdravja pri delu
ZBan-1	- posebnost pri predstavnikih delavcev v organih upravljanja v bankah
ZZavar	- posebnost pri predstavnikih delavcev v upravi zavarovalnice
ZESD	- ureditev evropskih svetov delavcev
ZSDUEDD	- soupravljanje delavcev v SE
ZSDUEZ	- soupravljanje delavcev v SCE
ZRSin	- določanje kriterijev za reprezentativni sindikat, ki ima po ZSDU določene pravice pri uresničevanju delavskega soupravljanja
KZ	- kaznivo dejanje zaradi kršitev pravic do sodelovanja pri upravljanju
ZDSS	- kolektivni delovni spor pri delavskem soupravljanju
ZP	- določbe o prekrških
ZPP	- določbe o arbitraži

*Slovenija te konvencije MOD ni ratificirala.

Iz mednarodnih pravnih virov izhaja, da je področje delavskega soupravljanja neposredno povezano s sindikalno dejavnostjo. Prvi mednarodni akti, denimo konvencija MOD št. 98 o organiziranju in kolektivnem dogovarjanju, se osredotoča predvsem na sindikate. Z razvojem odnosov med managementom in delavci, zlasti po drugi svetovni vojni, so začela pridobivati na pomenu tudi delavska voljena predstavništva. Tako konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev iz leta 1971 in istoimensko priporočilo iz istega leta že omenja izvoljene predstavnike, ki so jih svobodno izvolili delavci sami v družbi. V naslednjih in sodobnih konvencijah se MOD zlasti zavzema za socialni dialog oziroma za obliko strpnega dogovarjanja med managementom in delavci. Hkrati poudarja, da morajo biti nacionalne ureditve take, da omogočajo in spodbujajo uresničevanje soupravljanja, po drugi strani pa te pravice delavcev ne smejo biti takšne, da bi ovirale učinkovito

poslovanje družbe. *Poudarjeno je torej iskanje ravnovesja med obema stranema s ciljem izboljšanja delovnih in življenjskih pogojev ter poslovne uspešnosti družbe.*

Za področje delavskega soupravljanja je zelo pomembna spremenjena ESL, saj uvršča pravico sodelovanja delavcev pri upravljanju in dobičku med temeljne pravice. Poudarjena je tudi potreba po celovitem obveščanju in posvetovanju z delavci ob primernem času o gospodarskem in finančnem položaju družbe, pri določanju in izboljševanju delovnih pogojev in delovnega okolja ter v postopkih kolektivnega odpuščanja. Namen teh določil je, da se delavce vključi v postopek odločanja vsaj prek obveščanja in posvetovanja predvsem takrat, ko odločitve neposredno spreminjajo njihov (pravni) položaj. Zlasti je pomembna časovna komponenta, saj ima obveščanje in posvetovanje z delavci po sprejemu odločitve povsem drugačne posledice kot pred sprejemom. *Če so delavci obveščeni o nameravanem ukrepu pred sprejemom, se nanj lahko pripravijo, ponudijo lahko svoja stališča in morebitne predloge za rešitev nastale situacije. Poleg tega ima to tudi vrsto pozitivnih učinkov, kot je, na primer, preprečevanje negotovosti in strahu, širjenje govoric in podobno.*

Zakonodaja EU zavezuje svoje članice, med njimi tudi Slovenijo, s konkretnimi določili o uresničevanju delavskega soupravljanja. Za neizpolnjevanje obveznosti so določene tudi sankcije. Evropski sveti delavcev in ureditev delavskega soupravljanja v SE predstavljajo precejšnjo določenost uresničevanje delavskega soupravljanja. Kljub temu direktive omogočajo drugačne ureditve, vendar se temu države članice oziroma management v družbah ne more izogniti ali kako drugače obiti zakonodajo. Direktiva v SE gre še korak dlje v tem okviru, saj nalaga managementu, da začne pogajanja za vzpostavitev delavskega soupravljanja. Zelo pomembna in za management zavezujoča je tudi direktiva o obveščanju in posvetovanju, ki tudi vsebinsko določa področja obveščanja in posvetovanja z delavci. Kljub naporom EU je še dolga pot do takšnih razmer na delovnem mestu, za katere se zavzema Evropska komisija v številnih dokumentih, kar potrjujejo tudi empirične izkušnje (Gill in Krieger 2000, 123).

Slovenska zakonodaja v veliki meri, vsaj na zakonodajni ravni, *upošteva načela in usmeritve mednarodnih pravnih aktov.* Zakonodajalec je v naš pravni red direktive o evropskem svetu delavcev, SE in evropske zadruge prenesel s posebnimi zakoni, medtem ko naj bi bile določbe direktive o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje zajete v ZSDU, čeprav je bil ta sprejet skoraj deset let pred direktivo. Ustava delavskega soupravljanja ne določa kot človekovo pravico, saj je določba o delavskem soupravljanju umeščena med gospodarska razmerja, vendar bi po svoji vsebini zagotovo sodila med človekove pravice. Čeprav delavsko soupravljanje v zavodih ni predmet te disertacije, je treba omeniti, da to vprašanje ni ustrezno urejeno na zakonodajni ravni in je dolžnost zakonodajalca (k čemur ga zavezuje tudi odločitev ustavnega sodišča), da to uredi.

Središče urejanja delavskega soupravljanja v slovenskem pravnem redu predstavlja ZSDU, ki vsebuje določbe o izvolitvi oziroma oblikovanju delavskih voljenih predstavništev, delavskih predstavnikov v organih družb, načinih uresničevanja delavskega soupravljanja (obveščanje, posvetovanje, soodločanje, neposredna participacija) in reševanju medsebojnih sporov. Poleg tega so za samo uresničevanje delavskega soupravljanja v Sloveniji pomembni še zakoni ZDR-1, ZDR, ZVZD, ZBan, ZZavar ter ZP. Glede evropskih svetov delavcev in SE oziroma evropske zadruge pa tudi ZESD, ZSDUEDD in ZSDUEZ.

Analiza pravnih virov delavskega soupravljanja kaže na velik obseg pravnih aktov na tem področju, kar kaže na pomembnost tega področja oziroma na urejanje odnosov med managementom in delavci. Drugo vprašanje pa je, v kakšnem obsegu in na kakšen način se ta ureditev uresničuje v praksi.

5 VPLIV MANAGEMENTA NA URESNIČEVANJE DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Delavci lahko sodelujejo pri upravljanju družb v različnih oblikah. Ureditve se v posameznih državah razlikujejo. V osnovi gre za delitev na *enotirni* sistem (ang. single-channel) in *dualni ali dvotirni* sistem (ang. double-channel) delavskih predstavništev. V enotirnem sistemu je prisotna samo ena vrsta delavskih predstavništev. Običajno so to sindikati, ki se kot edino ali prednostno delavsko predstavništvo dogovarja oziroma pogaja z managementom. Takšen sistem je značilen, na primer, za Irsko, Finsko, Švedsko in Veliko Britanijo. V dvotirnem sistemu pa sta prisotni dve različni delavski predstavništvi. Poleg sindikatov deluje vzporedno, običajno na podlagi zakona izvoljeni organ, ki predstavlja vse delavce, zaposlene v družbi.

Naloge in pristojnosti delavskega (voljenega) predstavništva, ki se najpogosteje imenuje svet delavcev, so v nacionalnih ureditvah različne. Denimo, svet delavcev na Poljskem ima v družbah, ki so v večinski državni lasti, pristojnost imenovati glavnega managerja (direktorja) družbe, razen za novoustanovljene obrate, ko to stori ustanovitelj družbe (Stelina 2005). Ravno tako ima svet delavcev pravico, da poda svoje mnenje o vseh zadevah družbe in njegovega managementa. Glavni fokus nemških svetov delavcev so konkretne delovne razmere, kar zajema širok razpon vprašanj, od področij, ki se neposredno dotikajo položaja delavcev, do soodločanja. V ospredju pa so socialno-ekonomske teme (Kuhlman 2004, 129).

Razlike se pojavljajo tudi v sami sestavi delavskih predstavništev, saj so ponekod ta sestavljena samo iz delavcev (na primer v Nemčiji), drugje pa so to mešani organi, v katerih so prisotni poleg delavcev tudi predstavniki managementa (na primer na Danskem). V praksi redko srečamo čisti dvotirni sistem, v katerem bi sindikati in delavska voljena predstavništva delovala resnično neodvisno eden od drugega. Biagi in Tiraboschi (2004, 441) predlagata, da bi bilo bolje govoriti o pluralističnem predstavništvu, ki ga tvorijo neposredne oblike sodelovanja obeh predstavništev. Kajti na koncu je vedno tako, da ena oblika obvladuje drugo, četudi zakonske norme določajo drugače. Denimo, ko je španski zakonodajalec želel vzpostaviti dvotirni sistem v 80. letih prejšnjega stoletja, mu to kljub zakonom v praksi ni uspelo, saj so sindikati zadržali glavno vlogo. Podobna situacija je v Italiji.

Slovenski sistem se na podlagi določil ZSDU opisuje kot dvotirni, saj so poleg sindikatov prisotna tudi delavska voljena predstavništva oziroma v praksi so to največkrat sveti delavcev. V nadaljevanju so analizirana delavska voljena predstavništva, predstavniki delavcev v organih družb ter varstvo delavskih predstavnikov z vidika vloge in položaja managementa pri tem.

5.1 Delavska voljena predstavništva

Oblikovanje delavskih voljenih predstavništev in delavsko soupravljanje je po ZSDU izbirna pravica delavcev. Odločitev o tem, ali bodo delavci oblikovali svet delavcev, temelji na samem zakonu, zato za uresničevanje te pravice ni treba sprejemati posebnih avtonomnih aktov ali dogovorov. Pomembna značilnost slovenske ureditve je, da zakonodaja od managementa ne zahteva, da bi kar koli storil v to smer. ZSDU omogoča delavcem, da participativne pravice uresničujejo *individualno* ali *kolektivno* prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev ali predstavnikov delavcev v organih družbe (tretji člen). Pravico do individualnega in kolektivnega delavskega soupravljanja imajo delavci, zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe (četrti člen).

S tem ko se delavci odločijo, da bodo sodelovali pri upravljanju in izvolili svoje organe ter predstavnike,[124] ti predstavljajo vse delavce v določeni družbi, od začetka mandata do konca. To je za management dano dejstvo in nanj ne more vplivati. Čeprav pravno ni pomembno, ali izvoljeni organi med mandatom še uživajo zadostno podporo delavcev, je to za dejansko sodelovanje pomembno. Kajti (ne)podpora delavcev določenim organom lahko znatno vpliva na moč, ki jih ti imajo pri pogovorih in dogovorih z managementom. V tem kontekstu je zanimivo stališče ameriškega vrhovnega sodišča, ki je v številnih primerih pri razlagi osrednjega ameriškega pravnega akta o kolektivnih delovnih razmerjih (National Labor Relation Act, NLRA). Po njegovem stališču se delodajalec oziroma management zavezuje, da prizna in da se pogaja s sindikatom, samo kadar ima sindikat podporo večine zaposlenih delavcev na ustreznem vsebinskem delu pogajanj (Corbert v Blanpain in drugi 2007, 114).[125]

Delavsko soupravljanje je slovenski zakonodajalec določil le v grobih orisih, kar je skladno z načelom minimalne zakonske urejenosti in možnostjo avtonomne dograditve participativnih razmerij. To pomeni, da imajo delavci in management v postopkih dogovarjanja možnost se dogovoriti, na katerih področjih (poleg zakonsko določenih) bodo poglobili sodelovanje v različnih oblikah. Takšna ureditev je zlasti primerna z vidika prožnosti in specifičnosti posameznih dejavnosti in družb. Po drugi strani pa je

[124] Nekatere tuje rešitev se od tega razlikujejo. Denimo, v Nemčiji, Italiji, Španiji, Avstriji in na Finskem se kot enota, na podlagi katere imajo delavci pravico imenovati oziroma izvoliti svoje predstavnike, šteje obrat. Gre za tako imenovane obratne svete. Običajno imajo v takih primerih (na primer v Nemčiji) delavci pravico izvoliti tudi svet delavcev na ravni družbe. Drugod, na primer v Franciji, Grčiji, na Portugalskem ter tudi v Sloveniji, pa se ustanovi eno delavsko voljeno predstavništvo, ne glede na število obratov družbe (več v Rephahn 2004, 120–122).

[125] Več o NLRA in o odločitvah ameriškega ustavnega sodišča na podlagi NLRA v Kohler 2007, 106–119.

dogovor in njegova vsebina v veliki meri odvisna od pripravljenosti managementa na sodelovanje z delavci. Smiselno pa bi bilo določene smernice za takšne dogovore in vsebine urediti v drugih avtonomnih pravnih virih.

Tudi druge zakonodaje poznajo takšne možnosti dograditve participativnih razmerij med delavci in managementom, nekatere pa gredo še korak dlje. Denimo, švedski zakon o soupravljanju (Medbestämmandelagen, Co-determination act 1976) daje managementu in delavcem proste roke za dogovarjanje, ne samo glede vsebine dogovora, temveč tudi glede oblike sodelovanja. S posebnimi kolektivnimi pogodbami o soupravljanju, ki se lahko prilagodijo posameznim dejavnostim in družbam, je delavcem in managementu omogočeno dopolnjevati uresničevanje delavskega soupravljanja. Na Norveškem morajo delavci soupravljanje zahtevati v obliki pisnega zahtevka, ki ga mora podpisati vsaj polovica delavcev. Na tak način pridobijo pravico soupravljanja, ki pa so jo dolžni izvrševati, kar pomeni tudi, da ne smejo odkloniti soupravljanja v organih družb (Hagen 2005, 4).

V naši ureditvi management pri sami ustanoviti oziroma oblikovanju delavskih predstavništev nima zakonsko določene aktivne vloge, skladno z mednarodnimi in notranjimi pravniki akti pa te pravice ne sme omejevati. Ravno tako ni mogoče z dogovori, kolektivnimi pogodbami in drugimi avtonomnimi pravnimi akti določati pogojev, ki bi bolj kot zakon omejevali pravico delavcev do oblikovanja delavskih predstavništev.

Med delavska voljena predstavništva po ZSDU sodijo svet delavcev oziroma delavski zaupnik v družbah z manj kot 20 zaposlenimi ter svet delavcev kapitalsko povezanih družb. Delavci pa imajo svoje predstavnike tudi v organih upravljanja (nadzorni svet, uprava, upravni odbor).

Prisotnost in oblike delavskih (voljenih) predstavništev v družbah se v državah EU zelo razlikujejo. Lahko gre za sindikate, svet delavcev, kombinacijo obojega ali za druga podobna predstavništva, izvoljena s strani delavcev. Ta v EU nastajajo (zlasti v novih državah članicah) kot posledica direktiv, ki državam članicam nalagajo določene obveznosti na tem področju, zlasti pri obveščanju in posvetovanju z delavci. Osrednja vloga predstavljanja delavcev na delovnem mestu v večini držav članic pa še vedno pripada sindikatom. Kljub razlikam se lahko države članice razdeli v štiri skupine (Tabela 5.1), glede na to, katero delavsko predstavništvo obvladuje predstavljanje in zastopanje delavcev na ravni družbe (Fulton 2007).

- *Svet delavcev* (4). V Avstriji, Luksemburgu, Nemčiji in na Nizozemskem se glavno predstavništvo delavcev odvija prek sveta delavcev, ki je izvoljen s strani vseh delavcev. Zakonodaja ne predvideva nobenega organa za sindikate.
- *Sindikati* (8) so glavno predstavništvo delavcev v Belgiji, Franciji, Grčiji, na Madžarskem, Portugalskem, Slovaškem, v Sloveniji in Španiji. Zakonodaja sicer omogoča, da sta lahko v družbi obe delavski predstavništvi, vendar imajo glavno

vlogo sindikati. Kljub temu so med samimi državami v tej skupini precejšnje razlike. Denimo, v Grčiji in na Portugalskem sveti delavcev obstajajo bolj v teoriji kot v praksi, medtem ko se na Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji pravice in obveznosti sveta delavcev in sindikata na ravni družbe do neke mere prekrivajo. Španski sveti delavcev sodelujejo tudi v kolektivnih pogajanjih in so tesno povezani s sindikati. V Belgiji in Franciji pa so sindikati obvladujoči partner.

- *Kombinacija* (4). Bolgarijo, Estonijo, Irsko in Veliko Britanijo združuje to, da so sindikati v teh državah v preteklosti odigrali glavno vlogo, sedaj pa obstajajo tudi pravne možnosti, da poleg sindikatov delujejo tudi voljena delavska predstavništva. Od prejšnje skupine se te države razlikujejo po tem, da so pravice njihovih delavsko voljenih predstavništev bolj omejene.
- *Nove možnosti* (11). Za to skupino držav je značilno, da so bili sindikati glavni, vendar sedaj zakonodaja ponuja nove možnosti za delavska voljena predstavništva. Predstavništvo delavcev se v družbi v izhodišču izvaja prek sindikatov (sveti delavci so ponekod alternativa, če ni prisotnih sindikatov), čeprav se pravice, ki jih uživajo ta predstavništva, zelo razlikujejo. Sem se uvrščajo Ciper, Češka, Danska, Finska, Italija, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Romunija in Švedska.

Tabela 5.1 Pravna ureditev delavskih predstavništev v državah EU*

	Delavska predstavništva	*Glavno predstavništvo*	*Sestava SD*	*Pravna podlaga*	*Prag*
Svet delavcev					
Avstrija	SD	Dvotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	5
Luksemburg	1) SD 2) Skupen organ	Dvotirni sistem	1) Samo D 2) M in D	Zakonodaja	1) 15 2) 150
Nemčija	SD	Dvotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	5
Nizozemska	SD	Dvotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	50
Sindikati					
Belgija	Sindikat, SD (skupen organ)	Dvotirni sistem	SD: M in D, večina D	Zakonodaja in KP	SD: 100
Francija	Sindikat, predstavnik D, SD (skupen organ)	Dvotirni sistem	SD: M in D	Zakonodaja	Pred. D: 11, SD: 50
Grčija	Sindikat, SD bolj v teoriji	Dvotirni	D	Zakonodaja	SD: 50
Madžarska	Sindikat, SD	Dvotirni sistem**	D	Zakonodaja	15 (ena oseba); 50 (SD)
Portugalska	Sindikati, SD obstaja v teoriji	Dvotirni sistem	D	Zakonodaja	Brez

Slovaška	Sindikat, SD (izjemoma)	Dvotirni sistem	D	Zakonodaja	Sind.5; SD: 50
Slovenija	Sindikat, SD	Dvotirni sistem	D	Zakonodaja	SD: 20
Španija	Sindikat, SD	Dvotirni sistem	D	Zakonodaja	SD: 50
Kombinacija					
Bolgarija	Sindikati, z 2006 tudi delavska predstavništva za obveščanje in posvetovanje	Enotirni sistem	--	Zakonodaja	
Estonija	Sindikat, z 2007 tudi druga delavska predstavništva	Enotirni sistem (v praksi) in/ali ne-sindikalni zaupnik	--	Zakonodaja	Prag ni določen ***
Irska	Sindikat, z 2006 tudi druga delavska predstavništva	Enotirni sistem	Samo D	KP, prosto-voljno	
Združeno kraljestvo	Sindikat, z 2005 tudi druga delavska predstavništva	Enotirni sistem, sindikati ali ne-sindikati	Samo D	KP prosto-voljno z min. pravnim urejanjem	50 (pre-vzemi)
Nove možnosti					
Ciper	Sindikat	Enotirni sistem	--	Zakonodaja	
Češka	Sindikat, SD mogoč, ko ni sindikata (izjemoma prisoten)	Enotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	Sind. zaupnik: 3; SD: 25
Danska	Sindikat, sodelovalni odbori	Dvotirni sistem, sindikat obvladuje	Sodelovalni odbori: M in D	KP	Sodel. odbori: 35
Finska	Sindikat	Enotirni sistem	--	Zakonodaja in KP; ni obveznega sistema	30
Italija	Sindikat, večinoma izvoljen s strani D	Enotirni sistem	Samo D	Zakonodaja in KP	15
Latvija	Sindikat, mogoč SD (izjemoma prisoten)	Enotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	SD: 5
Litva	Sindikat, mogoč SD, če ni sindikata (češki model)	Enotirni sistem, dvotirni sistem za omejeno čas. obdobje	Samo D	Zakonodaja	Predstavniki D:15; SD: 150
Malta	Sindikat, mogoča druga predstavništva, če ni sindikata	Enotirni sistem (običajno v praksi)	--	Zakon.; neobvezu-joč dogovor med sindikati	

Poljska	Sindikat, ki izbere SD	Enotirni sistem	Samo D	Zakonodaja	50
Romunija	Sindikat, predstavniki D, če ni sindikata	Enotirni sistem	--	Zakonodaja	
Švedska	Sindikat	Enotirni sistem	--	KP	Nič

* D = delavci, SD = svet delavcev, M = management in KP = kolektivna pogodba.
** V primeru sindikalnega pluralizma je običajno, da obvladuje svet delavcev.
*** Načeloma ni praga; nekatere obveznosti veljajo, ko je v družbi zaposlenih pet in 30 delavcev.
Vir: prirejeno in posodobljeno po Van Gyes 2007, Fulton 2007 in EIRO 2007.

5.1.1 Svet delavcev in delavski zaupnik

ZSDU v osmem členu določa, da imajo delavci pravico izvoliti svet delavcev, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico. Če pa je zaposlenih manj kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico (deveti člen), delavci sodelujejo pri upravljanju prek delavskega zaupnika.[126] Ker ZSDU določa, da se mora delavskemu zaupniku omogočiti tak način dela in zagotoviti takšne pravice, ki veljajo za svet delavcev, v nadaljevanju izhajam iz ureditve pravnega položaja sveta delavcev. Izvolitev sveta delavcev je izbirna pravica in ne obveznost delavcev. Je pa izvolitev tega organa pogoj za kolektivno uresničevanje pravic ter za imenovanje predstavnikov delavcev v organe družbe. Kajti če se delavci ne organizirajo, ne morejo izvoliti svojih predstavnikov in so prikrajšani za določene informacije, dajanje pobud in mnenj na drugih področjih.[127] Če torej management zavira ali onemogoča izvolitev sveta delavcev, s tem posredno vpliva tudi na sodelovanje delavskih predstavnikov v organih družb.

Število članov sveta delavcev je odvisno od števila zaposlenih delavcev,[128] najmanj pa mora svet delavcev šteti tri člane. Mandat članov sveta delavcev je štiri leta, člani

[126] ZSDU določa, da se za izvolitev delavskega zaupnika smiselno uporabljajo določbe ZSDU, ki se navezujejo na svet delavcev. Delavski zaupnik se s tajnim glasovanjem lahko izvoli tudi na zboru delavcev (9. člen ZSDU).

[127] Pri tem je pomembno, da je izpolnjevanje podrobnih določb ZSDU o oblikovanju sveta delavcev, o njegovi sestavi, opredelitvi mandatov, izvolitvi njegovih članov ter prenehanju članstva, vključno z varstvom njegove volilne pravice ter z načinom njegovega dela, pogoj za formalno presojo zakonitosti delovanja sveta delavcev (Sodba Vrhovnega sodišča RS, št. VIII Ips 2002/04). Iz tega izhaja, da te norme niso dispozitivne narave in jih delavci ne morejo spreminjati. Ravno tako jih ne more spreminjati delodajalec oziroma management.

[128] V družbi z do 50 delavci šteje svet delavcev tri člane, v družbi z več kot 50 do 100 delavci pet članov, v družbi z več kot 100 do 200 delavci sedem članov, v družbi z več kot 200 do 400 delavcev devet članov, v družbi z več kot 400 do 600 delavcev enajst članov in v družbi z več kot 600 do tisoč delavcev trinajst članov. V družbi z več kot tisoč člani se število članov sveta delavcev poveča za dva člana na vsakih tisoč delavcev. Če svet delavcev ne določi pravilnega (zadostnega) števila članov, to ne pomeni, da so bile volitve določenega števila članov zaradi tega nezakonite, ampak le, da bo do izvolitev preostalih članov treba izvesti nove oziroma nadomestne volitve (Sodba Vrhovnega sodišča RS, št. VIII Ips 275/06).

sveta so lahko ponovno izvoljeni. V času mandatne dobe se število članov sveta delavcev ne spremeni, ne glede na spremembo števila delavcev z aktivno volilno pravico v družbi. Svet delavcev preneha z delom, če se število delavcev z aktivno volilno pravico zmanjša pod 20, razen če ni v dogovoru drugače določeno (11. člen). S tem ko delavci oblikujejo svet delavcev, pridobi interesna skupina delavcev v družbi pravno organizacijsko obliko, prek katere uresničuje z zakonom določene soupravljalske pravice. To pomeni, da se dolžnosti managementa do delavskih voljenih predstavništev vzpostavijo, ko jih delavci izvolijo.

Oblikovanje in izvolitev sveta delavcev je zelo pomemben element uresničevanja pravice do soupravljanja. Kajti če do izvolitev ne pride, delavci ne morejo sodelovati pri tistih zadevah, ki so sicer v pristojnosti sveta delavcev. Zbor delavcev sicer lahko obravnava pristojnosti iz sveta delavcev, vendar ne more o tem odločati, saj mu zakon teh pristojnosti ne določa. Če bi management oviral ali celo onemogočal oblikovanje sveta delavcev, s tem res ne bi storil prekrška po kazenskih določbah ZSDU, vendar osma točka 107. člena pravi, da se kot prekršek obravnava, če pravna oseba ovira ali onemogoča opravljanje aktivnosti članov sveta delavcev ali njihovo redno delo. Če sledim gramatikalni razlagi, potem ne morem uvrstiti oviranja oblikovanja sveta delavcev kot prekrška. Vendar je namen te določbe, da se delavcem omogoči, da uresničujejo svoje pravice, zato menim, da kljub temu, da ni izrecno varovano oblikovanje svet delavcev, se lahko uporabi ta določba zakona. Poleg tega bi bilo takšno oviranje s strani managementa v neskladju z mednarodnimi akti in ustavo, saj delavci ne bi mogli uresničevati pravice do soupravljanja v obsegu, kot jo določa zakon. Smiselno pa bi bilo v zakonu to spremeniti, da bi bila jasno razvidna kaznivost takega ravnanja.

ZSDU ne določa, kako naj bi svet delavcev in management sodelovala pri uresničevanju zakonskih določb. V tem smislu je zanimiv drugi člen nemškega zakona o svetih delavcev, ki pravi, da mora svet delavcev sodelovati skupaj z delodajalcem v duhu medsebojnega zaupanja. Ravno tako se od njega pričakuje, da prispeva k vzdrževanju socialne stabilnosti in reda v družbi. Norma izraža vrednoti medsebojnega sodelovanja in zaupanja, ki sta ključni za uresničevanje delavskega soupravljanja. Zavezuje pa obe strani, kar pomeni, da mora tudi management graditi odnos z delavskimi voljenimi predstavništvi na zaupanju.

Primerjava postopka ustanovitve sveta delavcev z ureditvijo pri evropskih svetih delavcev in pri SE pokaže, da takšnih dolžnosti managementa, kot so predvidene pri evropskem svetu delavcev in pri SE, ZSDU ne določa. Postavlja se vprašanje, ali bi bile smiselne. V praksi je velikokrat tako, da se delavci bojijo začeti z ustanavljanjem sveta delavcev, ker naj bi bil management temu nenaklonjen. Razlogi za to so različni, lahko domnevam, da ustanavljanje sveta delavcev management obravnava kot grožnjo oziroma kot še eno delavsko predstavništvo, s katerim se bodo »morali pogajati« (torej kot podaljšano roko sindikata) in ki bo oviralo učinkovito poslovanje. Namen sveta

delavcev je ravno obraten, saj je v ospredju dogovarjanje z managementom o zadevah, ki so lastne gospodarski družbi in niso predmet kolektivnih pogajanj.

Čeprav je ustrezno in spodbudno, da management izkaže naklonjenost do ustanavljanja in prisotnosti delavskih predstavnikov v družbi, bi morebitna zakonska zahteva o novih obveznostih managementa o, na primer, začetku postopka ustanavljanja sveta delavcev, verjetno prinesla ravno obraten učinek od želenega. Predpogoj za podporo ustanavljanju sveta delavcev in podpiranje drugih aktivnosti delavcev oziroma uvajanje participativnega managementa je razumevanje bistva in pozitivnih poslovnih učinkov delavske participacije (Gostiša 2005b). Kakršna koli prisila bi bila v tem primeru prej škodljiva kot kar koli drugega. Poleg tega bi bila takšna morebitna obveznost managementa v nasprotju z izbirno pravico delavcev o odločitvi, ali bodo uresničevali participativne pravice, ki jim jih zakon omogoča.

5.1.1.1 Volitve delavskih predstavnikov

Aktivno volilno pravico ZSDU priznava tistim delavcem, ki delajo v družbi nepretrgoma šest mesecev (10. člen). Nimajo pa te pravice direktor, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter prokuristi (vodilno osebje) in družinski člani vodilnega osebja (zakonci, otroci, vnuki, starši, posvojitelji ter bratje in sestre).

Sodna praksa je krog teh oseb razširila. Višje delovno in socialno sodišče je v sodbi (Pdp 386/00) zavzelo stališče, da aktivna volilna pravica za člana sveta delavcev ne pripada vodilnim delavcem oziroma vodilnemu osebju, *tudi če ti niso izrecno določeni kot delavci s posebnimi pooblastili in odgovornosti*. Čeprav teh ZSDU izrecno ne omenja, je sodišče mnenja, da je jasno, da tudi ostali vodilni delavci, ki nimajo posebnega statusa delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, že zaradi svojega položaja sodelujejo ali aktivno vplivajo na upravljanje gospodarskih družb in soodločanje s strani uprave teh družb. Zato je sodišče sprejelo stališče, da ni nobene potrebe, da bi svoje sodelovanje pri upravljanju družbe izvajali tudi prek predstavnikov delavcev, sveta delavcev, zbora delavcev ali delavskega zaupnika. Iz tega izhaja, da podjetniško funkcijo v družbi ne izvaja samo poslovodstvo, temveč tudi drugi vodilni delavci. To jih postavlja v konflikt z interesi delavca, zato je pravilno, da ti nimajo pravice voliti člana sveta delavcev. Po drugi strani pa jih ne gre povsem enačiti s poslovodstvom, saj so z družbo samo v pogodbenem in ne tudi v statusnopravnem razmerju. To pomeni, da bodo lahko imeli drugačne interese kot poslovodstvo. Problem uveljavljanja interesov vodilnih delavcev se pojavlja tudi v drugih državah.

Zanimiva je izkušnja Belgije. Leta 1987 si je nacionalno združenje srednjega managementa izborilo pravico, da lahko predlaga kandidate za člane v delavskem predstavništvu, ki je običajno sestavljeno iz članov managementa in delavcev. S tem so povzročili neravnovesje med managementom in delavci, kajti srednji management se je običajno postavil na stran managementa, ne pa delavcev (Kester in Pinaud 1998, 15).

Nemčija je ta problem skušala rešiti tako, da je vodilnim delavcem omogočila oblikovanje svojega predstavništva. Kakor navaja Weiss (2004a, 84), so se pojavljali problemi z opredelitvijo skupine vodilnih delavcev. Do spremembe zakonodaje v letu 1989 so delovna sodišča postavljala zelo ostre pogoje pri opredeljevanju te skupine. Položaj je rešil zakon o predstavniškem organu za vodilne delavcev (ang. representative body for executive staff), ki je zagotovil vodilnemu osebju ločeno predstavništvo. To pa ima samo pravico do obveščanja in posvetovanja, medtem ko je pravica soodločanja in veta pridržana svetu delavcev. Velja torej, da management ne more voliti in biti član sveta delavcev, ravno tako nima pravice, da bi se udeležil ustanovitvene seje sveta delavcev ali da bi pri njej sodeloval (Zimmer v Blanpain in drugi 2007, 396). Podoben položaj ima management, denimo, na Portugalskem, v Španiji, Grčiji oziroma pretežno v vseh ureditvah, kjer zakonodaja določa, da delavsko predstavništvo sestavljajo samo delavci. Menim, da je takšna ureditev primerna, saj je konstituiranje sveta delavcev izbirna pravica delavcev, zato je ustrezno, da jo sami uresničijo. Delavci imajo vedno možnost, da management povabijo na konstitutivno sejo ter na kasnejše seje, če ocenijo, da je to primerno. Management pa mora po svoje omogočiti nekakšno zasebnost delavcem, da uresničijo svoje participativne pravice, kar pa ne pomeni, da se od teh vprašanj popolnoma oddalji.

Pravico biti izvoljen v svet delavcev imajo vsi delavci, ki imajo aktivno volilno pravico in so zaposleni v družbi nepretrgoma 12 mesecev (pasivna volilna pravica, 13. člen).[129] Kandidate za člane sveta delavca lahko predlaga določeno število delavcev z aktivno volilno pravico[130] in vsak reprezentativni sindikat v družbi. Predlogu morajo biti priložene pisne izjave kandidatov, da se s kandidaturo strinjajo. Management nima pravice predlagati kandidatov za člane sveta delavcev, kar je po svoje razumljivo, saj mu zakon zaradi konflikta interesov te možnosti ne priznava. Pri predlaganju kandidatov ZSDU ne določa nobenih omejitev. Zanimiva je rešitev novele nemškega zakona o svetih delavcev iz leta 2001, ki je sicer bolj pogosta v političnem krogu. Uvedla je namreč kvote za predstavnike žensk in moških v svetu delavcev, kvote so določene sorazmerno posameznemu deležu med vsemi delavci v družbi.

Drugače je v ureditvah, kjer so predstavništva sestavljen iz predstavnikov delavcev in managementa. Denimo, v Franciji in Belgiji je management odgovoren za začetek ustanavljanja tega organa. Določi tudi datum volitev in zagotovi volilni imenik. Zaradi posebnih pravic, ki jih uživajo sindikati, je management tisti, ki povabi delavce, da

[129] Člani sveta delavcev se volijo s tajnim in neposrednim glasovanjem, vsak delavec ima en glas in glasuje osebno (15. člen). Potek volilnega postopka je določen v ZSDU.

[130] 27. člen ZSDU določa, da lahko to storijo najmanj trije delavci z aktivno volilno pravico v družbi z več kot 20 do 50 delavci, v družbi z več kot 50 do 300 delavci najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico in v družbi z nad 300 delavci najmanj desetina delavcev z aktivno volilno pravico, vendar je v vsakem primeru veljaven predlog, ki ga poda najmanj 50 delavcev.

imenujejo svoje kandidate, vsaj v prvem krogu. Management je torej dolžan organizirati volitve, ni pa njegova odgovornost, da je predstavništvo izvoljeno. Vendar če do izvolitve ne pride, mora ponoviti postopek vsake dve leti oziroma vsakič, ko delavci to zahtevajo. O tem mora obveščati tudi delovni inšpektorat (Biagi in Tiraboschi 2004, 447–448). Na Danskem ima management podobno dolžnost, ko gre za volitve predstavnikov delavcev v upravni odbor (delavski direktorji). Če se delavci odločijo, da želijo imeti svoje predstavnike v upravnem odboru in to na zakonsko predpisan način predstavijo upravnemu odboru, je ta zadolžen, da se imenuje volilna komisija in da se organizirajo volitve (Dragsbaek 2004 20).

Izvedba volitev je tudi v Sloveniji domena delavcev, management pri tem nima vidnejše vloge, vendar mora skladno s 54. členom pokriti *nujne in potrebne stroške* za tehnično izvedbo volitev. Dolžnost pokrivanja stroškov je omejena le na nujne in potrebne stroške, to so tisti stroški, brez katerih zakonitih volitev ni mogoče izvesti. Za druge stroške se morajo delavci dogovoriti z managementom, kar je lahko del participativnega dogovora. Glede časovne izvedbe volitev je treba upoštevati tako interese delavca kot managementa. Volitve se morajo namreč izvesti v delovnem času, tako da je delovni proces najmanj moten. Tudi v tem primeru bi bilo dobro časovno izvedbo natančno določiti s (participativnim) dogovorom. ZSDU ne predvideva nobene posebne nagrade za delavce, ki sodelujejo v volilnih organih, saj gre za častno funkcijo, dobivajo pa za ta čas plačo.

V 52. členu ZSDU določa, da morata biti volivcu zagotovljena svoboda in tajnost volitev. Nihče ne sme ovirati volitev članov sveta delavcev. Volitve morajo biti organizirane tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci. V tretjem odstavku pravi, da delodajalec oziroma management ne sme v zvezi z volitvami obljubiti kakršnih koli koristi oziroma jim ne sme groziti z izgubo koristi in tako vplivati na glasovanje. Delavci imajo pravico izraziti svoje mnenje o volitvah, volilnih organih in kandidatih za člane sveta delavcev in zato ne morejo biti disciplinsko odgovorni. Nihče od delavca, torej tudi management ne, ne sme zahtevati, naj pove, kako je volil oziroma zakaj ni volil. Če pa pride pri volitvah do bistvenih kršitev, ki so ali bi lahko vplivale na zakonitost in pravilnost volitev, predlagatelji in kandidati za člane sveta delavcev lahko zahtevajo razveljavitev volitev v osmih dneh na pristojnem sodišču.[131] ZSDU tako ne priznava aktivne legitimacije delodajalcu oziroma managementu. V nemški ureditvi je omogočeno, da lahko volitve pred delovnim sodiščem spodbija tudi delodajalec oziroma management (poleg treh volivcev in sindikata). Menim, da je taka ureditev ustreznejša, saj je tudi management v postopku volitev nedvomno stranka z interesom, saj so možni

[131] Ni vsaka kršitev volilnega postopka taka, zaradi katere je treba volitve razveljaviti, pač pa so to le tiste kršitve, ki so ali bi lahko vplivale na zakonitost in pravilnost volitev (Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča RS, št. Kdp 2/05).

primeri, ko so volitve v nasprotju z volilnim pravom izvedene tudi v škodo delodajalca oziroma managementa, na primer, če se ni volitev udeležila več kot polovica delavcev z aktivno volilno udeležbo (prvi odstavek 42. člena). Kljub taki ureditvi so v Nemčiji redki primeri, ko bi management spodbijal veljavnost volitev na sodišču (Weiss 2007).

Čeprav se volitve izvajajo v okviru družbe, ta ni nosilka pravic in obveznosti v volilnem postopku. Vrhovno sodišče v sodbi (VIII Ips 166/05) poudarja, da v sporu o razveljavitvi volitev članov sveta delavcev glede na določbe ZSDU je organ – nosilec pravic in obveznosti – volilna komisija. To pomeni, da management kot zastopnik družbe ne more biti odgovoren za morebitne nepravilnosti v volilnem postopku. Njegova odgovornost pa se lahko kaže v oviranju ali preprečevanju volitev.

ZSDU določa tudi, kdaj preneha članstvo[132] delavca v svetu delavcev. Management pri tem lahko vpliva kvečjemu na prenehanje delovnega razmerja in posledično na prenehanje članstva. Posredno lahko management vpliva tudi na to, da ponudi posameznemu članu sveta delavcev (denimo z napredovanjem) takšen položaj v družbi, ki po določilih ZSDU pomeni izgubo aktivne volilne pravice za volitve članov sveta delavcev. Drugače je v Nemčiji, kjer ima management poleg sindikata in četrtine delavcev možnost, da zahteva odstavitev člana sveta delavcev pred delovnim sodiščem. To lahko zahteva zaradi hudih zakonskih kršitev ali zaradi neopravljanja svojih delovnih dolžnosti. Praksa sicer kaže, da so ti primeri na sodišču zelo redki in če že so, so skorajda v vseh primerih odločeni v korist člana sveta delavcev. To vodi do zaključka, da ko je enkrat delavec izvoljen za člana sveta delavcev, ostane tam do konca mandata (Weiss 2004a, 85).

ZSDU ureja tudi postopke odpoklica člana sveta delavcev.[133] Na to pa management nima neposrednega vpliva, kar je smiselno, saj tudi po drugih predpisih lahko odpokliče nekoga s funkcije tisti organ, ki ga je na to mesto postavil.

---

[132] To je po 46. členu ZSDU takrat, ko delavcev umre, mu preteče mandat, izgubi pravico biti voljen v svet delavcev, je odpoklican ali mu preneha delovno razmerje v družbi. Odstop je veljaven, ko svet delavcev sprejme pisno izjavo delavca o odstopu.

[133] Postopek za odpoklic člana sveta delavcev se začne na podlagi pisne zahteve najmanj desetine delavcev z aktivno volilno udeležbo oziroma reprezentativnega sindikata v družbi, če gre za člana sveta, ki ga je kandidiral ta sindikat (48. člen ZSDU). V zahtevi se navedejo razlogi za odpoklic, zahteva se pošlje volilni komisiji, ki pa ne presoja razlogov za odpoklic, ampak razpiše v 30 dneh glasovanje o odpoklicu člana sveta delavcev in določi dan glasovanja (49. člen). Član sveta je odpoklican, če je za odpoklic glasovala večina delavcev, ki imajo aktivno volilno pravico v času glasovanja o odpoklicu. Če je v družbi delavski zaupnik, ne bo sprejemal poslovnika, ker ni kolegijski organ, zato bo v tem primeru ustrezno, da se način dela in zagotavljanja pravic, ki jih ima delavski zaupnik po ZSDU, uredijo v dogovoru z delodajalcem oziroma managementom.

5.1.1.2 Participativni dogovor

V skladu z načeli zakonskega minimuma, avtonomne dograditve participativnih razmerij in načelom fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije ZSDU dopušča svetu delavcev in managementu, da z dogovorom določita tudi druge načine delavskega soupravljanja (prvi odstavek petega člena). Ravno tako se lahko s pisnim dogovorom, ki se imenuje tudi participativni dogovor,[134] dogovorita o:

- podrobnejšem načinu uresničevanja pravic iz ZSDU,
- drugih vprašanjih, za katera je z ZSDU tako določeno, in
- več soupravljalskih pravicah, kot jih določa ZSDU.

Sklep o sklenitvi dogovora sprejme na strani delodajalca organ upravljanja (tretji odstavku petega člena),[135] kar skladno z določili ZGD-1 pomeni poslovodstvo oziroma upravo ali upravni odbor v d. d. in direktorja v družbi z d. o. o. Takšna ureditev tudi kaže na pomembnost participativnega dogovora za družbe. Vsebina dogovora ima namreč lahko široke in večplastne vplive na delovanje družbe. Če se dogovorijo za širše možnosti soupravljanja, lahko to pomeni spremembe v organizaciji dela, zelo podobno lahko pomeni tudi bolj natančno določanje postopkov obveščanja, posvetovanja in soodločanja delavcev. Glede na pomembnost tega dogovora, je ustrezno, da delodajalsko stran pri tem zastopa poslovodstvo.

Predlog za sklenitev dogovora oziroma za širitev participativnih pravic nad ravnijo zakonsko zajamčenih lahko predlaga katera koli stran. To pomeni, da to lahko stori tudi management, ob pogoju, da je svet delavcev že izvoljen. Takšna pobuda s strani managementa je zagotovo skladna z načeli participativnega managementa. Ko je dogovor sklenjen, ima management dolžnost, da ga javno objavi na način, ki je v družbi običajen. To bo verjetno na oglasni deski v prostorih delodajalca, v internem časopisu, na intranetu in podobno. Če tega ne stori, je skladno s prvo točko 107. člena ZSDU storil prekršek.

---

[134] Participativni dogovor je s formalnopravnega vidika blizu kolektivnim pogodbam, saj ga tako kot pri kolektivnih pogodbah sklepata delodajalska stran prek managementa in delavska stran prek sveta delavcev. Podobnost je tudi v sestavi tega akta in v učinku njegovih določil (neposredna uporaba). Bistvena razlika, ki jo navaja tudi ZSDU, je v vsebini, saj se s participativnim dogovorom ne urejajo pravice iz delovnega razmerja, ki so urejene v kolektivnih pogodbah.

[135] Po ZSDU je organ upravljanja oziroma direktor poslovodstvo, kakor ga določa zakon, ki ureja gospodarske družbe, torej ZGD-1. ZSDU ne določa podrobnejših formalnih pravil, kako naj poteka postopek sklenitve participativnega dogovora. Zato je treba preveriti možnost smiselne uporabe pravil o kolektivnih pogajanjih in kolektivnih pogodbah, podrejeno pa uporabo splošnih civilnih pravil o pogodbah (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 52).

S to ureditvijo zakon pušča odprte možnosti delavcem in managementu, da se dogovorijo o skupnem sodelovanju skorajda o vseh zadevah poslovanja.[136] Po ZSDU so izvzeta le štiri področja, ki ne morejo biti predmet participativnega dogovora. To so:

- pravice iz delovnega razmerja, plače in tisti pogoji dela, »ki se skladno s predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami« (peti odstavek petega člena),
- zadeve v povezavi z upravljanjem družbe, ki odstopajo od sprejetega dogovora (četrti odstavek šestega člena),
- pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov (prvi odstavek sedmega člena) in
- sindikalni boj (drugi odstavek sedmega člena).

Participativni dogovor se skladno s šestim členom ZSDU uporablja neposredno, kar kaže na to, da ima dogovor naravo avtonomnega pravnega akta, ki je neposredna normativna podlaga za odločanje oziroma ravnanje organov družbe (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 54).[137] Dogovor izvršuje delodajalec oziroma do njega pooblaščeni management, če v posameznih primerih ni določeno drugače. Če je predmet dogovora posamična zadeva, je management dolžan izvršiti obveznosti, ki jih je prevzel s sklenitvijo dogovora. Ko pa dogovor ne ureja posamične zadeve oziroma na splošen način ureja razmerje med delavci in managementom, je slednji dolžan zagotoviti vse potrebno, da se lahko uresničujejo pravila dogovora. Odstopanje managementa od zagotavljanja pravic, dogovorjenih z dogovorom, je možno samo s soglasjem delavcev. Ravno tako se svet delavcev s postopki, ki odstopajo od sprejetega dogovora, ne sme vmešavati v upravljanje družbe.

V sedmem členu ZSDU določa, da se s pravico do delavskega soupravljanja ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov. Se pa mora svet delavcev vzdržati kakršnih koli oblik sindikalnega boja. V tem členu ZSDU določa dve pomembni načeli delavskega soupravljanja (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 56): načelo *istosmernosti delovanja* obeh vrst delavskih predstavništev (ni izključena sindikalna akcija na področjih, ki jih v določenem obsegu zagotavlja zakon delavskim voljenim predstavništvom) in načelo *sodelovanja* sindikalnih in delodajalskih organizacij z delavskimi voljenimi predstavništvi.

Odnos med kolektivno pogodbo in dogovorom med svetom delavcev in managementom je zelo pomemben in lahko omogoča vstop sveta delavcev v kolektivna pogajanja. Denimo, ker so v Nemčiji imele družbe problem z izpolnjevanjem minimalnih kriterijev, določenih v kolektivnih pogodbah, so spremenili oziroma

[136] Denimo, Novak (2002, 345) meni, da je ZSDU s tem postavlja tudi temelj za drugačno opredelitev disciplinskih sankcij, podobno kot v nekaterih drugih pravnih sistemih, na primer v nemškem.

[137] Enako velja v nemški ureditvi (četrti odstavek 77. člena zakona o svetih delavcev).

prilagodili sistem kolektivnih pogodb v smeri večje prožnosti. Načeloma namreč velja, da če je določena zadeva že urejena v kolektivni pogodbi, je dogovor med managementom in svetom delavcem[138] v tem delu neveljaven. Zato so uvedli možnost, da lahko kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti vsebujejo tako imenovane *odprte klavzule* (ang. opening clauses), ki omogočajo, da se akterji na ravni družb odmaknejo od minimalnih standardov in prilagodijo ureditev situaciji v družbi (Weiss 2004a, 80; Zimmer v Blanpain in drugi 2007, 418). Denimo, da kolektivna pogodba določi, da se lahko delovni čas skrajša za določeno število ur, v dogovoru na ravni družbe se lahko management s svetom delavcev dogovori, kako se bo to izvajalo v praksi, na primer v obliki odmorov, krajših izmen ali krajšega delovnika. Namen takšnega ukrepa je zagotoviti konkurenčnost in dobičkonosnost družbe ter povečati možnosti zaposlovanja.

Na tak način je omogočen vstop delavcev v kolektivna pogajanja. Posledica tega je, da je v praksi večkrat kršeno načelo, da lahko kolektivne pogodbe in drugi avtonomni pravni viri urejajo delovno razmerje samo ugodneje, kot to določa zakon. Kakor razlaga Weiss (2005, 319), se to v praksi velikokrat ne upošteva. Management je namreč nagnjen k nižanju stroškov, povečevanju storilnosti in večji prožnosti. Delavci so na to pripravljeni pristati, če dobijo nekaj v zameno, denimo varnost zaposlitve, ki je bila v času visoke brezposelnosti v Nemčiji zelo pomembna, saj ni bilo drugih možnosti za delo (Massa-Wirth in Seifert 2004). Torej gre za klasičen »trade-off«. Težava teh dogovorov je, da se s tem spustijo minimalni kriteriji, ki so določeni v kolektivnih pogodbah, in je kršeno načelo in favorem laboratoris. Sindikati si tega ne upajo spraviti pred sodišče, ker bi tvegali, da izgubijo svoje člane (Weiss 2005 in 2007).

Massa-Wirth in Seifert (2004) sta ugotovila, da je leta 2003 v Nemčiji imela tak dogovor slaba četrtina družb, pogostejši so bili v večjih družbah, saj se v manjših bolj poslužujejo neformalnega dogovarjanja.[139] Najpogostejši razlog, ki so ga delavci navedli, zakaj sklepajo take dogovore, je grožnja z izgubo delovnega mesta ali selitev proizvodnje, kar kaže na to, da ima management velik vpliv na svet delavcev. Management pa na drugi strani najpogosteje obljublja, da v času trajanja dogovora ne bo odpuščal, razen v primeru krivdnih razlogov. Vendar je precej tudi takih primerov, ko delavci ne dobijo praktično nič v zameno za podpis takega dogovora. Raziskava je

[138] Ker so v Nemčiji sveti delavcev organizirani na ravni obrata, lahko tak dogovor imenujemo tudi obratni sporazum.

[139] Raziskava je pokazala, da taki dogovori prevladujejo v srednjih in velikih družbah z visokim odstotkom moških delavcev, ki se nahajajo v vzhodni Nemčiji in imajo sklenjeno panožno ali podjetniško kolektivno pogodbo (Massa-Wirth in Seifert 2004). Večina družb sklepa take dogovore za obdobje od dveh do pet let, v povprečju (mediana) za 25 mesecev.. Raziskava je tudi odkrila, da sklenitev dogovora ni odvisna od finančnega poslovanja družbe in da možnost takšnega prožnega urejanja medsebojnih odnosov na ravni družbe povečuje notranjo finančno, številčno in organizacijsko prožnost, medtem ko se zunanja prožnost znižuje, saj se, na primer, zaposlovanje ustavi. Več o tem tudi v Freyssinet in Seifert 2001.

namreč pokazala, da management dejansko ne more dati zagotovila za izpolnitev takšnih obljub, lahko kvečjemu izkaže interes, da bo deloval v tej smeri.

Tako sklenjeni dogovori imajo *normativno naravo*, kar pomeni, da imajo enake učinke kot individualne pogodbe o zaposlitvi ter kot normativni deli kolektivne pogodbe, saj veljajo za vse delavce. Zato je odnos med kolektivnimi pogodbami in temi dogovori ena večjih težav nemškega delovnega prava (Weiss 2005). Kolektivne pogodbe vsebujejo vse več takšnih klavzul, kar pomeni, da so vrata za svet delavcev v kolektivnih pogajanjih odprta. S tem pa so večje ne samo pravice, temveč tudi odgovornosti sveta delavcev. Vodilni nemški avtorji se strinjajo, da taka ureditev vodi k decentralizaciji in fragmentaciji sistema industrijskih razmerij.[140]

5.1.1.3 Delovanje sveta delavcev

Pri delovanju sveta delavcev je zelo pomembna zakonska določba, da člani sveta delavcev ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje njihovih aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne njihovo redno delo (56. člen). Ta prepoved se navezuje predvsem na management. Nalaga mu dolžnost, da ne sme ovirati dela sveta delavcev, kakor tudi ne opustitev dejanj, s katerimi bi onemogočil opravljanje participativnih aktivnosti delavcev. Pomembno je tudi, da zaradi aktivnosti delavca v svetu delavcev management ne sme ovirati ali onemogočati rednega dela članu sveta delavcev.

Člane sveta delavcev pri njihovem delovanju poleg ZSDU usmerja tudi *etični kodeks članov svetov delavcev*, ki je ga je sprejela skupščina Združenja svetov delavcev v slovenskih podjetjih (ZSDSP) leta 2001. Med drugim določa, da se je svet delavcev dolžan v razmerju do vodstva dosledno in aktivno zavzemati za interese delavcev, ki jih zastopa, ali pa se tej funkciji odpovedati, če oceni, da takšno načelno ravnanje lahko škoduje njegovim kariernim ambicijam in drugim osebnim interesom, katerim se na račun funkcije ne namerava odreči (drugi odstavek tretjega člena). Pri sprejemanju odločitev in glasovanju v svetu delavcev mora biti neodvisen od morebitnih zahtev ali navodil vodstva ali sindikata, kateremu pripada (četrti člen).

Svet delavcev izvoli svojega predsednika in njegovega namestnika (55. člen). Svoj način dela lahko uredi s poslovnikom,[141] na podlagi 58. člena lahko ustanovi odbore za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti in za vprašanja, ki so pomembna

[140] Več o decentralizaciji industrijskih razmerij v Nemčiji in o vlogi svetov delavcev pri tem v Waas 2007.

[141] S poslovnikom lahko svet delavcev uredi zlasti vprašanja, kot so način sklicevanja sej, sklepčnost, način sprejemanja odločitev, vodenje zapisnika, sodelovanje zunanjih strokovnjakov in način konstituiranja odborov sveta delavcev in podobno (57. člen).

za posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci in podobno).[142] V tretjem odstavku 59. člena je določeno, da se organ upravljanja in direktorja družbe obvesti o ustanovitvi odborov sveta delavcev, njihovi sestavi in pristojnosti. Glede na to, da ima pristojnost ustanavljanja odbora svet delavcev, je njegova naloga tudi dolžnost obveščanja managementa o tem. Poleg tega lahko svet delavcev na svoje seje povabi tudi strokovnjake iz družbe ali izven nje, vodilno osebje, predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev. V tem primeru sodelujejo vodilni delavci oziroma management pri obravnavi posameznih vprašanj kot predstavniki družbe oziroma kot pristojne osebe za posamezna področja v družbi (Senčur Peček 2005, 297). Vabljenim osebam se pošlje gradivo in del zapisnika, ki se navezuje na njihovo prisotnost na seji sveta (61. člen). S prisotnostjo in mnenji strokovnjakov lahko argumenti delavcev dobijo posebno težo in se na tak način približajo enakovrednemu položaju z managementom.

Povabilo vodilnega osebja na seje sveta delavcev je dobra praksa, predvsem v smeri dobre medsebojne obveščenosti oziroma komunikacije, kar vpliva na večje možnosti za učinkovito, ustrezno in tudi pravočasno reševanje problemov iz pristojnosti sveta delavcev oziroma delavcev nasploh. Management na tak način dobi neposredno informacijo o težavah, željah in stališčih delavcev. To lahko vsekakor označim kot dobro prakso, saj je ena bistvenih značilnosti uspešnih družb ustrezno komuniciranje, zlasti interno, torej znotraj družbe med vsemi sodelavci in v vseh smereh. Z ustreznim komuniciranjem si management (velikokrat) zagotovi podporo, ki jo pri vodenju družbe nujno potrebuje. To kažejo tudi nemške izkušnje, ko se management pred sejami nadzornega sveta dogovori in uskladi s predstavniki delavcev v nadzornem svetu, tako da bodo ti podprli njihov predlog pri odločanju v nadzornem svetu (Weiss 2007).

Delavci v družbah, kjer management upošteva njihovo mnenje, so običajno bolj motivirani za doseganje določenih ciljev in so ne nazadnje bolj pripadni družbi. Učinkovito interno komuniciranje, ki vpliva na zadovoljstvo delavcev, je namreč v veliki meri odvisno od aktivne podpore managementa, saj je v nasprotnem primeru ogroženo delovanje družbe navzven (Rijavec 1999, 620–628). Pri tem je treba izpostaviti, da največja ovira pri internem komuniciranju ni zavora delavcev povedati tisto, kar mislijo, ampak predvsem nepripravljenost managementa poslušati in na osnovi tega narediti ustrezne zaključke (Gruban 1999).

[142] V skladu s tretjim odstavkom 58. člena lahko svet delavcev ustanovi odbore sveta delavcev tudi za posamezne organizacijske enote družbe oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe (dislocirane enote), če je v dislocirani enoti najmanj deset delavcev z aktivno volilno pravico. Pristojnosti odborov sveta delavcev določi svet delavcev s poslovnikom. Največ tretjina odbora sveta delavcev je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev (59. člen).

ZSDU nalaga družbi in prek nje pooblaščenim managerjem naslednje dolžnosti, ki so potrebne za učinkovito delovanje sveta delavcev oziroma delavske participacije nasploh.

- *Plačilne ure za udeležbo na sejah*

Svet delavcev se sestaja v delovnem času, upoštevaje potrebe delovnega procesa (62. člen). Management mora zagotoviti članom sveta delavcem pravico do petih plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah sveta delavcev. Direktorju družbe je treba pravočasno sporočiti čas seje – če je seja izven delovnega časa, ker potrebe delovnega procesa ne dopuščajo drugače, se šteje ta čas za delovni čas in je plačan v okviru do petih plačanih ur mesečno. Management ima v tem primeru pristojnost odločiti, kdaj potrebe delovnega procesa ne dopuščajo sestanka v okviru delovnega časa. Seveda pod pogojem, da je pravočasno obveščen za vsak sestanek posebej. Kdaj je sporočilo o (nameravanem) sklicu sestanka pravočasno, bi bilo treba presojati za vsak primer posebej. To je lahko namreč odvisno od številnih dejavnikov, predvsem od organizacije delovnega procesa v posamezni družbi.

- *Plačilne ure za posvetovanje z delavci in izobraževanje*

Člani sveta delavcev potrebujejo za opravljanje svoje funkcije tudi drug čas, ne samo čas prisotnosti na sejah. Zato jim ZSDU v 63. členu omogoča pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje z delavci in pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, ki je potrebno za učinkovito delo sveta delavcev. Etični kodeks sveta delavcev (2001) pravi, da izobraževanje ni samo pravica članov sveta delavcev, ampak tudi odgovornost za doseganje učinkovitega opravljanja soupravljalskih funkcij. V tem duhu je tudi Združenje svetov delavcev sprejelo Pravilnik o certificiranju temeljnih znanj za člane svetov delavcev (2007). Izobraževanje delavskih predstavnikov bi moralo biti tudi v interesu managementa, tako izhaja iz večine izkušenj in mnenj avtorjev (Gollan in Markey 2001, 326).

Vse navedeno pomeni, da mora management zagotoviti članom sveta delavcev enako plačo za čas posvetovanja, torej kot če bi delali. Za natančnejše uresničevanje te pravice je smiselno, da se svet delavcev in management dogovorita v participativnem dogovoru, kakor tudi o podobnih zadevah, kot na primer za daljšo odsotnost z nadomestilom ali brez nadomestila plače zaradi navedenega izobraževanja, večjega števila ur v okviru delovnega časa, namenjenih posvetovanju članov sveta delavcev z delavci in podobno. Če se ne moreta stranki o tem sporazumeti oziroma doseči odgovor, odloči o tem arbitraža (66. člen).[143]

[143] Raziskava Združenja svetov delavcev (Gostiša 2006) je pokazala nizek obseg izobraževanja članov svetov delavcev. Glede na rezultate ankete med 107 predsedniki svetov delavcev, ki so člani združenja, so člani svetov delavcev v letu 2005 namenili izobraževanju skoraj poldrugi dan. Izobraževanj se je udeležila polovica članov sveta delavcev. Kot razloge za neudeležbo sodelujoči navajajo preobremenjenost s svojim delom, nezainteresiranost za

Tudi druge pravne ureditve zahtevajo od managementa, da dovoli članom delavskih predstavništev opravljati določeno število (plačanih) ur v delovnem času za izvrševanje svojih dolžnosti kot članov predstavniškega organa. Takšno ureditev imajo, na primer, Francija, Italija, Španija, Nizozemska, Grčija in Portugalska. Nekatere države (na primer Nemčija, Švedska, Avstrija in Finska) pa delavskim predstavnikom ne postavljajo takšnih omejitev. To pa ne pomeni, da lahko člani predstavništev celoten delovni čas namenjajo opravljanju svoje funkcije. Koliko časa bodo temu namenili, je predvsem odvisno od okoliščin. V Nemčiji je delovno sodišče postavilo standard, po katerem lahko management zavrne razbremenitev člana sveta delavcev od njegovih dolžnosti samo v primerih očitne in prekomerne zlorabe njegovega položaja (Weiss 2004a, 86).

- *(Pol)poklicno opravljanje funkcije člana sveta delavcev*

V družbi s 50 do 300 delavci lahko delavci določijo število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo s polovičnim delovnim časom, in sicer en član v družbi s 50 do 100 delavci, dva člana pa v družbi s 100 do 300 delavci. Če število delavcev presega 300, se lahko določi število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo *poklicno.*[144] Plača, ki jo prejema poklicni član sveta delavcev, ne sme biti nižja od plače, ki jo je prejemal pred izvolitvijo za člana sveta delavcev, ali od plače, ki jo prejemajo delavci z enako izobrazbo, če je ta zanj ugodnejša. Če delavec opravlja delo s polovičnim delovnim časom, se lahko ta določa dnevno, v celih dnevih v tednu ali kako drugače, če je to glede na potrebe delovnega procesa mogoče oziroma celo smotrno. Management ima pri tem vsekakor pristojnost odločiti, kaj za delovni proces bolj smotrno in ustrezno.

Podobno ureditev imajo v Nemčiji, kjer velja, da v določenih primerih, ko ima družba več kot 200 delavcev, lahko člani sveta delavcev opravljajo svojo funkcijo (pol)profesionalno. Po mnenju Weissa (2005, 87) je takšna ureditev ustrezna, ker vodi v profesionalizacijo in v večjo učinkovitost sveta delavcev, po drugi strani pa je problem ponovne integracije (po prenehanju funkcije) člana sveta delavcev v delo. Tega se zavedajo tudi člani sveta delavcev, zato poskušajo narediti vse, da so ponovno izvoljeni in tako velikokrat postane takim delavcem članstvo v svetu delavcev doživljenjska kariera.

- *Stroški za delo*

V skladu s 65. členom ZSDU delodajalec krije stroške za delo sveta delavcev. Najmanj, kar je dolžan zagotoviti, so potrebni prostori za seje, sprejem strank, delo

---

tovrstno izobraževanje in usposabljanje ter nepripravljenost uprave za financiranje izobraževanja.

[144] Če je zaposlenih od 300 do 600 delavcev, lahko en član sveta delavcev opravlja svojo funkcijo poklicno, če je zaposlenih od 600 do 1000, dva člana, na vsakih dodatno dopolnjenih 600 delavcev pa še po en član.

poklicnih članov sveta delavcev, stroške materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja in stroške administrativnega osebja za delo sveta delavcev. Stroške, ki nastanejo s sodelovanjem strokovnjakov, krije le, če je bilo tako predhodno dogovorjeno z managementom oziroma v obsegu, ki je bil dogovorjen. Obseg sredstev, ki jih je management dolžan zagotoviti svetu delavcev, je odvisen od števila članov sveta delavcev in od povprečne mesečne plače delavca v družbi.[145]

Svet delavcev se lahko z managementom dogovori za fiksni znesek sredstev za delo sveta delavcev v določenem časovnem obdobju.[146] Svet delavcev lahko sredstva porabi po svoji presoji, vendar le za financiranje svojega dela. Če pride kaj nepredvidljivega in obstajajo nujne potrebe po dodatnih sredstvih, mora svet delavcev managementu to dokazati in ustrezno dokumentirati. Če ne pride do dogovora o stroških, lahko skladno s 66. členom vsaka od strank zahteva, da o njih odloča arbitraža. Odločitev je obvezna za obe strani

Po 40. členu nemškega zakona o svetih delavcev velja, da celotne stroške delovanja sveta delavcev nosi družba. To ne vključuje samo nujno potrebnih stroškov za delovanje, temveč tudi stroške odvetnikov in morebitnih tožb nasproti delodajalcu. V Avstriji je delodajalec dolžan zagotoviti materialne stroške. Delavci pa lahko z večino določijo, da mora vsak od njih plačati poseben prispevek za dodatne stroške. V Franciji mora delodajalec zagotoviti določen odstotek povprečne plače, medtem ko je v drugih državah bolj običajno (na primer v Italiji in Španiji), da zagotovi prostor, ne pa tudi kritje drugih stroškov (Rebhahn 2004, 122).

- *Varovanje poslovnih skrivnosti družbe*

Ker člani sveta delavcev pri svojem delu prihajajo do zaupnih podatkov o poslovanju družbe, ZSDU v 68. členu pravi, da morajo člani sveta delavcev in osebe, ki so vabljene na njihove seje, varovati poslovno skrivnost družbe. Kaj je poslovna skrivnost, opredeljuje ZGD-1 v 39. členu.[147]

---

[145] Kot minimalni obseg teh sredstev ZSDU določa zmnožek števila članov sveta delavcev in 50 odstotkov povprečne mesečne plače na zaposlenega v družbi. Po raziskavi Združenja svetov delavcev (Gostiša 2006) med predsedniki svetov delavcev, ki so člani združenja, ima polovica sodelujočih družb s participativnim dogovorom odobren fiksni del sredstev za svoje delovanje. Slaba polovica ima sicer sklenjen participativni dogovor, vendar morajo za vsako plačilo zahtevati odobritev s strani uprave. Ostali nimajo sklenjenega participativnega dogovora in so ravno tako odvisni od vsakokratne odobritve uprave. V tretjini primerov se pogosto zgodi, da jim uprava zaradi varčevanja oziroma po lastni presoji omejuje odobritev zahtevanih sredstev za izobraževanje in podobno.

[146] Čeprav ni posebej omenjeno, ta sredstva zajemajo tudi sredstva za delovanje odborov.

[147] To so podatki, za katere tako določi družba s pisnim sklepom. S tem sklepom morajo biti seznanjeni družbeniki, delavci, člani organov družbe in druge osebe, ki morajo varovati poslovno skrivnost. Torej tudi člani sveta delavcev. Poleg tega ZGD-1 pravi, da ne glede na to, ali so določeni podatki s sklepom, se za poslovno skrivnost štejejo tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščena oseba. Družbeniki,

5.1.2 Svet delavcev kapitalsko povezanih družb

ZSDU v 73. členu omogoča ustanovitev sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, v katerem sodelujejo predstavniki vseh kapitalsko povezanih družb. Tudi tukaj gre za izbirno pravico delavcev, in ne za njihovo dolžnost. Z oblikovanjem takšnega sveta delavcev delavci pridobijo pravno priznano organizacijsko obliko in tako uresničujejo pravice do delavskega soupravljanja v kapitalsko povezanih družbah.

Predpogoj za ustanovitev sveta delavcev kapitalsko povezanih družb je ustanovitev sveta delavcev v posameznih družbah, saj mora biti v svetu povezanih družb predstavnik delavcev iz vsake družbe. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je posebna oblika sveta delavcev. Pristojnosti in vprašanja, ki sodijo v delovno področje takšnega sveta delavcev, se določijo s sporazumom med sveti delavcev posameznih družb. Pristojen pa je za obravnavanje vprašanj, ki se navezujejo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah.

5.2 Managersko odločanje z vidika delavskega soupravljanja

ZSDU določa, da lahko delavci sodelujejo pri upravljanju družbe individualno ali kolektivno (85. člen). Individualne in kolektivne pravice se ne izključujejo, ampak se uresničujejo samostojno in/ali sočasno. Kolektivne pravice se lahko uresničujejo samo prek delavskih voljenih predstavništev. Če delavci ne izvolijo svojih predstavništev, se lahko v družbi uresničujejo samo individualne pravice.

Pri *individualnih participativnih pravicah* ZSDU določa, da mora management delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Delavec kot posameznik ima pravico:

- do *pobude in odgovorov na to pobudo v roku 30 dni*, če se pobuda navezuje na njegovo *delovno mesto* ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o *spremembah na svojem delovnem področju*,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se navezujejo na *organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces* in
- zahtevati *pojasnila s področja plač* in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine ZSDU.

Pri uresničevanju *kolektivnih participativnih pravic* ima osrednjo vlogo svet delavcev oziroma delavski zaupnik. ZSDU mu namenja posebno *»nadzorstveno«* vlogo nad managementom, saj ima pristojnost skrbeti, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi participativni dogovori (prva alineja 87. člena). Za učinkovit »nadzor« potrebuje svet delavcev dovolj informacij, predvsem pa ustrezno (pravno) usposobljenost. S temi vprašanji se lahko ukvarja tudi posebni odbor,

---

delavci, člani organov družbe in druge osebe so odgovorni za izdajo poslovne skrivnosti, če so vedeli ali bi morali vedeti glede na naravo podatkov.

ki ga ustanovi svet delavcev, ali pa si to zagotovi s pomočjo zunanjih svetovalcev. Managementu na prvi pogled verjetno ni v interesu, da mu svet delavcev pri izvajanju predpisov »gleda pod prste«. S prikrivanjem informacij lahko management do določene mere zaustavi izvajanje teh pristojnosti sveta delavcev oziroma jih zmanjša na najmanjšo možno raven. Po drugi strani pa, če se zavzema za partnerski odnos s svetom delavcev oziroma z delavskimi predstavništvi in delavci nasploh, takšno početje verjetno dolgoročno ne obrodi sadov. Kljub temu ni realno pričakovati, da bo sam management spodbujal svet delavcev, naj izvršuje svoje pristojnosti, po drugi strani pa jih ne sme pri tem ovirati, saj mu to nenazadnje prepoveduje tudi ZSDU.

Poleg »nadzorstvene« vloge ima svet delavcev še druge pristojnosti, ki so vezane na zastopanje delavcev. To je predlaganje ukrepov, ki so v korist delavcem, sprejemanje predlogov in pobud delavcev, ki jih je dolžan upoštevati pri dogovarjanju z managementom, če so upravičeni, ter pomoč pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

ZSDU v 86. členu določa, da se delodajalec oziroma management in svet delavcev ali njegov odbor sestajata na zahtevo ene ali druge strani. Enkrat mesečno naj bi se sestajala zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po ZSDU. Takšno sodelovanje je normalno, še posebno, če obe strani težita k doseganju medsebojnega soglasja in k iskanju najboljših rešitev za organizacijo dela. Ravno tako so lahko takšni sestanki namenjeni obveščanju in usklajevanju aktivnosti z obeh strani. V duhu načel participativnega managementa bi bilo zaželeno, da take pobude pridejo tudi s strani managementa, ne samo s strani delavcev.

Poleg tega ima svet delavcev še druge pristojnosti po ZSDU (členi od 89 do 98), ki jih ločimo glede na to, ali:

- mora management samo obvestiti svet delavcev – obveščanje,
- se mora management skupno posvetovati s svetom delavcev – posvetovanje,
- mora management enakopravno odločati skupaj s svetom delavcev, saj je za veljavnost odločitve potrebno njegovo soglasje – soodločanje, in
- se začasno zadrži odločitev managementa s strani sveta delavcev – zadržanje odločitve.

5.2.1 Obveščanje

Pravica do obveščenosti zagotavlja delavcem objektivne možnosti za vključitev v procese sprejemanja odločitev v družbah, saj je obveščenost o dogajanju v družbi predpogoj za kakršno koli delovanje s strani delavcev. Pravica do obveščenosti se uvršča se v najnižjo stopnjo delavskega soupravljanja, saj ne predvideva aktivnega ravnanja delavskih predstavnikov, temveč le sprejemanje informacij s strani managementa. Pravica do obveščanja je, podobno kot pravica do posvetovanja, pridobila na pomenu z evropsko zakonodajo oziroma natančneje z Direktivo 02/14/ES o

določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje. Ta izrecno določa in posredno nalaga managementu, da obveščanje in posvetovanje z delavci vključuje (drugi odstavek četrtega člena):

- najnovejši in verjetni razvoj dejavnosti in gospodarski položaj družbe ali obrata (samo obveščanje),
- položaj, strukturo in verjeten razvoj zaposlovanja v družbi ali obratu in o kakršnih koli predvidenih vnaprejšnjih ukrepih, zlasti kadar je ogroženo zaposlovanje, in
- odločitve, ki lahko povzročijo znatne spremembe v organizaciji dela ali v pogodbenih razmerjih.

Pri tem je pomembno, da se obveščanje opravi v *času, na način* in *z vsebino*, ki zlasti predstavnikom delavcem omogoča, da informacije ustrezno proučijo in se po potrebi pripravijo na posvetovanje (tretji odstavek četrtega člena). Ta določilo sicer izrecno ne omenja, da je treba delavske predstavnike obveščati pred sprejemom odločitve, vendar to smiselno iz tega izhaja. Kajti namen določila je, da se delavci seznanijo s predlagano vsebino, da jo proučijo, oblikujejo svoja stališča in svoje predloge. Obveščanje po sprejetih odločitvah jim tega ne omogoča.

Po ZSDU je management je dolžan *obveščati svet delavcev pred sprejemom odločitve* o vprašanjih o spremembi dejavnosti, zmanjšanju gospodarske dejavnosti, spremembi v organizaciji proizvodnje, spremembi tehnologije, letnem obračunu in letnem poročilu (90. člen). Poleg tega mora obveščati svet delavcev še o vprašanjih, ki se navezujejo na gospodarski položaj družbe, razvojne cilje družbe, stanje proizvodnje in prodaje, splošni gospodarski cilj panoge in o drugih vprašanjih na podlagi participativnega dogovora (89. člen).[148] Za izpolnitev te obveznosti je dovolj, da management obvesti svet delavcev, kar pomeni, da ni treba obveščati vsakega delavca posebej.[149]

Zahteva Direktive 02/14/ES o obveščanju o najnovejšem in verjetnem razvoju dejavnosti in gospodarskem položaju družbe ali obrata je vključena v prvih štirih alinejah prvega odstavka 89. člena (gospodarski položaj družbe, razvojni cilji družbe, stanje proizvodnje in prodaje, splošni položaj dejavnosti). Vendar ZSDU ne določa, kdaj je treba obveščati svet delavcev o teh vprašanjih. Upoštevajoč direktivo bi moral management to storiti v času, ki svetu delavcev omogoča, da informacijo ustrezno

[148] Tudi Skpgd je v 38. členu določala, da je poslovodni organ dolžan na zahtevo reprezentativnega sindikata kolektivno obveščati delavce o letnih in večletnih načrtih delodajalca, v primeru poslabšanja poslovnih rezultatov, morebitnih motenj v poslovanju ali likvidnostih težav, doseženih letnih poslovnih rezultatih in predlogih splošnih aktov in sklepov, s katerimi se v skladu s kolektivnih pogodbo na splošno urejajo določena vprašanja s področja delovnih razmerij in plač.

[149] Tako mnenje zasledimo v Sodbi Vrhovnega sodišča, št. VIII Ips 2005/04. Primer se sicer navezuje na negospodarsko dejavnost, vendar menim, da sprejeto stališče velja tudi za družbe, ki opravljajo gospodarske dejavnosti.

prouči in se pripravi na posvetovanje. To pa je po mojem mnenju lahko le pred sprejemom odločitve, še bolje pa v fazi pripravljanja odločitve in snovanja ukrepov. V določenih primerih, ko ne gre za sprejemanje odločitev, na primer pri splošnem gospodarskem položaju dejavnosti, je pomembno, da management redno obvešča delavce o dogajanju, zlasti ob (pričakovanih) večjih spremembah. Torej čeprav ZSDU izrecno ne določa, da mora management o teh vprašanjih obveščati pred sprejemom odločitve, menim, da glede na direktivo mora to storiti takrat.

Druga alineja drugega člena Direktive 02/14/ES zahteva obveščanje in posvetovanje o kadrovskih zadevah. Tega pa 89. člen ZSDU ne vsebuje, je pa to določeno pri dolžnosti posvetovanja. Dolžnost posvetovanja sicer implicitno do neke mere zajema tudi obveščanje, saj se svet delavcev ne more o določeni zadevi posvetovati, ne da bi bil pred tem obveščen. Vendar kljub temu menim, da bi moral zakonodajalec dolžnost obveščanja o prihodnjem zaposlovanju ali odpuščanju, kakor navaja direktiva, eksplicitno navesti pri dolžnosti obveščanja. Kajti dolžnost posvetovanja veže management, ko se odločitev že pripravlja, torej ko je verjetnost, da bo neka odločitev sprejeta, precej visoka. Pri obveščenosti je ta standard nižji, torej management lahko obvešča o določenih vsebinah tudi, ko ni v kratkem predviden sprejem odločitve. Zato menim, da bi moral zakonodajalec to ustrezno popraviti.

Tretja alineja drugega člena Direktive 02/14/ES pa zahteva obveščanje in posvetovanje o odločitvah, ki zahtevajo znatne spremembe v organizaciji dela ali v pogodbenih razmerjih. ZSDU ta vprašanja pokriva v peti, šesti, sedmi, osmi in deveti alineji drugega odstavka 89. člena (spremembe dejavnosti, zmanjšanje gospodarske dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje in spremembe tehnologije). O teh vprašanjih ZSDU izrecno zahteva, da se mora svet delavcev obveščati pred sprejemom odločitve, kar pomeni, da je zadoščeno zahtevi direktive o časovni komponenti.

ZSDU pri vsem tem ne govori nič o vsebini posameznih vprašanj in niti o načinu obveščanja. Direktiva 02/14/ES pa določa, da mora biti obveščanje opravljeno na način in z vsebino, ki bo omogočala, da se informacije ustrezno preučijo. Glede na raznolikost organizacijskih struktur in poslovnih procesov je smiselno, da zakon ne obvezuje enakega načina obveščanja (na primer pisnega obvestila vsem delavcem), ampak da dopušča družbam pri tem določeno avtonomijo. Ustrezno bi bilo, da se to uredi v participativnem dogovoru in v drugih aktih družbe. Pri vsebini pa je zadeva nekoliko drugačna. Iz Direktive 02/14/ES izhaja, da mora vsebina omogočati ustrezno proučitev informacij. To pomeni, da ni dovolj le splošno obvestilo, da se bo sprejela na primer odločitev o odpiranju novega obrata, temveč morajo biti podatki vsestranski, vključevati pa bi morali tudi predvidene posledice. Ali vsebina posameznega obvestila ustreza temu standardu, je treba proučevati v vsakem primeru posebej. Pri odgovorih na vprašanje, ali vsebina posameznega obvestila ustreza navedenemu standardu, bo pomembno vlogo odigrala tudi sodna praksa.

Pravica do obveščenosti je zelo pomembna pravica delavcev. Kajti celovita in popolna obveščenost sveta delavcev (in nato tudi ostalih delavcev) o (poslovnem) dogajanju v družbi je ključna za aktivno vključitev sveta delavcev v proces upravljanja družbe. Po nemških izkušnjah je pogost problem, da se management upira posredovati informacije ali pa trdi, da podatkov o določenem načrtu ni (Kohl 1995, 55). Kljub takšnemu odporu sveti delavcev vztrajajo pri svoji pravici, saj se zavedajo pomembnosti oziroma vrednosti ustreznega obveščanja. Kajti velikokrat brez informacij ni mogoče ustrezno opravljati svojih zadolžitev, kaj šele sprejemati predloge za ukrepe ter sprejemati odločitve. Če svet delavcev ne pride do informacij, je avtomatično zaustavljen v svojem delovanju, saj ne more (so)odločati, ker nima dostopa do vseh potrebnih informacij. Poleg tega neobveščenost ali slaba obveščenost v družbi velikokrat pripelje do napačnih informacij in s tem govoric, negotovosti, slabe volje in podobno. Takšno stanje negativno vpliva na celotno organizacijsko klimo, zato bi moral management ustrezno izvajati svoje zakonske dolžnosti na tem področju. Treba je poudariti, da ne gre zgolj za »zadostitev črki zakona«, ampak tudi za pomembno aktivnost na področju HRM in družbe nasploh. Management je tukaj postavljen v vlogo *aktivnega udeleženca*, ki mora za ustrezno delovanje družbe nameniti ustrezno pozornost kakovosti obveščanja ter njegovi pravočasnosti. Na drugi strani bi moral svet delavcev pridobljene informacije ustrezno pretehtati in na podlagi teh sprejeti določeno stališče, mnenja, pobude, predloge oziroma odločitve.

V Franciji v družbah, ki zaposlujejo med 11 in 50 delavci, kot obveščevalna povezava med delavci, managerji in zavodom za zaposlovanje deluje organ, ki je sestavljen iz predstavnikov delavcev in managementa (Le Comité D'entreprise).[150] Temu je management dolžan razkriti informacije, ni pa se dolžan z njim posvetovati ali soodločati. Čeprav ta organ nima večjih pristojnosti, kot na primer sklepanje kolektivnih pogodb in/ali drugih dogovorov, dobi management največ pritožb s strani delavcev ravno prek tega organa in ne neposredno od samih delavcev (Carbett v Blanpain in drugi 2007). Če pa ima družba več kot 50 delavcev, se oblikuje delavsko predstavništvo. V tem primeru managementa ne zavezuje zgolj dolžnost obveščanja, ampak tudi dolžnost posvetovanja o morebitni združitvi družbe, prenosa delavcev, odpuščanja oziroma kolektivnih odpustov, usposabljanja delavcev in podobno. Kljub temu, da ta predstavništva niso dobila pristojnosti oziroma niso bila pooblaščena s strani zakonodajalca, lahko sodelujejo pri managerskih odločitvah. Njihova vloga se tako omejuje predvsem na obveščanje in posvetovanje. Tako je, denimo, dvema članoma komisije dovoljeno, da se udeležita srečanj direktorjev, da sta obveščena glede finančnega položaja družb, ravno tako imata pomembno vlogo pri prevzemih. V splošnem pa ni mogoče trditi, da francoska ureditev nudi delavcem močne spodbude, da

[150] Več o sestavi tega organa v Mouret 2007, 50–52.

bi prevzeli odgovornost za poslovno uspešnost družb. Pomanjkanje delavskega vpliva na splošno strategijo družbe je posledično zmanjšala spodbude za sodelovanje delavcev in hkrati spodbudila management za spremembe poslovnih načrtov na načine, ki so marginalizirali delo (Goyer in Hancké 2005).

V Italiji mora management na podlagi zakona obveščati delavce o varnosti in zdravju pri delu, uporabi javnih sredstev za prestrukturiranje, kolektivnih odpustih in selitvi družbe. Večina dolžnosti glede obveščanja in skupnega posvetovanja, ki jih imajo delavska predstavništva v družbah v Italiji, so določena s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti ali na ravni družbe. V praksi se tako dogaja, da s kolektivni pogodbami širijo to pravico na teme, kot so ekonomski in finančni položaj družbe, naložbe, število delavcev, spremembe v metodah dela, uvajanje nove tehnologije, enakopravnost spolov in usposabljanje. Običajno se to v praksi izvede v skupnih organih, v katerih polovica članov prihaja s strani managementa, polovica pa s strani delavcev. Glavni namen takih organov je v tem, da ne spodbujajo konfliktnega odnosa med obema stranema, ampak da spodbujajo sodelovanje s ciljem reševanja organizacijskih problemov (Tiraboschi 2006, 16–18).[151]

Zelo široke pravice obveščanja imajo delavci v Nemčiji. V družbah, kjer je več kot 20 delavcev, je management obvezan obveščati svet delavcev pred vsako novo zaposlitvijo, prerazporeditvijo ali selitvijo delavcev. V določenih primerih ima tudi pravico veta, če obstajajo objektivne okoliščine, ki to utemeljujejo. Denimo, če šola želi zaposliti osebo, za katero se izkaže, da je imela v preteklosti težave z organi pregona zaradi (morebitnih) spolnih napadov na mladoletne osebe, se lahko svet delavcev upre (Weiss 2007). Če se management ne strinja z vetom sveta delavcev, ima pravico ugovarjati pred delovnim sodiščem.

5.2.2 Posvetovanje

Pravica do posvetovanja pomeni pravico delavcev, da se management pred sprejemom odločitve z njimi posvetuje. Skupno posvetovanje managementa in delavcev predstavlja že višjo stopnjo delavskega soupravljanja v primerjavi z obveščanjem, vendar to še ne zagotavlja, da je mnenje sveta delavcev upoštevano, zlasti če je v nasprotju s podjetniškimi interesi družbe. Podobno kot pri obveščanju je tudi pri posvetovanju pobuda aktivnosti na strani managementa, saj ta razpolaga z informacijami in potrebami, kdaj je treba določeno odločitev sprejeti.

Podobno kot pravica delavcev do obveščanja je tudi pravica do posvetovanja pridobila na pomenu in se uvrstila v zakonodaje držav članic po sprejetju Direktive 02/14/ES o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje. Poleg vsebinskih zahtev, ki so navedene v prejšnji točki, direktiva določa, da se posvetovanje opravi:

- tako, da se zagotovi primeren čas, način in vsebina posvetovanja,

[151] Več o italijanskem sistemu industrijskih razmerij tudi v Trento 2005; Del Conte 2007.

- na ustrezni ravni uprave in predstavnikov delavcev (odvisno od teme razprave),
- na podlagi informacij, ki jih priskrbi management, in mnenja, ki ga imajo predstavniki delavcev pravico oblikovati,
- tako, da se predstavnikom delavcev omogoči, da se sestanejo z delodajalcem ter dobijo odgovor na vsako mnenje, ki ga oblikujejo, in razloge za tak odgovor ter
- da bi dosegli dogovor o odločitvah, v okviru pooblastil delodajalca.

Po 91. členu ZSDU mora delodajalec oziroma management pred sprejemom odločitev obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede *statusnih*[152] *in kadrovskih*[153] vprašanj družbe ter glede vprašanj *varnosti in zdravja delavcev pri delu*. Potrebne informacije mora management posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Skupno posvetovanje zahteva od managementa tudi prizadevanje za uskladitev stališč.

Prva alineja drugega člena Direktive 02/14/ES zahteva posvetovanje o razvoju dejavnosti in gospodarskem položaju družbe ali obrata, tretja alineja pa o odločitvah, ki lahko povzročijo znatne spremembe v organizaciji dela. Te vsebine bi lahko uvrstili pod statusne zadeve po ZSDU, kakor jih opredeljuje 93. člen ZSDU. Te namreč zagotovo pomenijo spremembo gospodarskega položaja družbe ali obrata, kakor tudi znatne spremembe v organizaciji dela. Vendar menim, da je 93. člen glede na zahteve direktive preozek. Kajti izključen je razvoj dejavnosti in družbe ter tudi spremembe o organizaciji proizvodnje oziroma širše znatne spremembe delovnega procesa, tehnologije in podobno. Za te ZSDU sicer predvideva pri dolžnosti obveščanja (89. člen), ne pa tudi pri dolžnosti posvetovanja. Zato menim, da v tem obsegu direktiva ni popolnoma vključena v določbe ZSDU in bi moral zakonodajalec to ustrezno dopolniti.

Kadrovska vprašanja, kakor jih opredeljuje 94. člen ZSDU, pa ustrezajo drugi alineji drugega člena Direktive 02/14/ES. Ta namreč zahteva posvetovanje glede predvidenega zaposlovanja in odpuščanja, kar zajema tudi 94. člen. V tem pogledu ZSDU določa še širše možnosti posvetovanja, kot to zahteva direktiva, na primer pri sistemizaciji delovnih mest, razporejanju večjega števila delavcev in podobno. Upoštevati je treba tudi Direktivo 98/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v

[152] Po 93. členu ZSDU se za statusna vprašanja družbe štejejo statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela in bistvene spremembe lastništva, statusno preoblikovanje družbe, opredeljeno z ZGD-1, in sprememba sistema upravljanja družbe (zadnji dve spremembi sta bili dodani z novelo ZSDU iz leta 2007).

[153] 94. člen ZSDU določa, da se za kadrovska vprašanja štejejo potrebe po novih delavcih (število in profili), sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe, razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev in sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti. Za večje število delavcev se šteje deset odstotkov vseh delavcev družbe.

zvezi s kolektivnimi odpusti. Ta v drugem odstavku zahteva pravočasno posvetovanje s predstavniki delavcev pri predvidenih kolektivnih odpustih. Zahteve direktive je zakonodajalec vključil v določbe ZDR (od 96. do 102. člena), saj direktiva zahteva obveščanje predstavnikov delavcev, torej ne zahteva izrecno obveščanje delavskih voljenih predstavništev. Torej po ZDR velja, da je management v primerih kolektivnih odpustov[154] dolžan obveščati in se posvetovati s sindikati pri delodajalcu (97. člen ZDR), po osmem členu ZDR pa so to reprezentativni sindikati, ki pri delodajalcu imenujejo ali izvolijo sindikalnega zaupnika. ZSDU v 94. členu ne govori izrecno o kolektivnih odpustih, ampak o zmanjšanju števila delavcev. Kljub temu menim, da dikcija zmanjšanja števila delavcev zajema tudi kolektivne odpuste. Kajti gramatikalna razlaga pove, da zmanjšanje števila delavcev (množina) pomeni odpoved delovnega razmerja vsaj trem delavcev, torej to še toliko bolj velja, ko gre za kolektivne odpuste.[155] To torej pomeni, da ko gre za kolektivne odpuste, je management v postopek odpuščanja dolžan se vključiti, torej obvestiti in se posvetovati tako s sindikatom pri delodajalcu kot z delavskim voljenim predstavništvom – svetom delavcev.

Podobno utemeljitev zasledimo tudi v sodni praksi. Denimo, Višje delovno in socialno sodišče je v sklepu (Pdp 413/04) poudarilo, da čeprav ZSDU v šesti alineji 94. člena ne govori o zmanjšanju večjega števila delavcev (zgolj zmanjšanje števila delavcev), uporablja množino, kar pomeni, da obveščanje in skupno posvetovanje v primeru enega delavca ni potrebno. Podobno je isto sodišče odločilo (sklep Pdp 523/04), da odpoved pogodbe o zaposlitvi ni kadrovsko vprašanje. Svet delavcev ima pri kadrovskih vprašanjih posvetovalno vlogo. Če management ne zahteva posvetovanja, ima svet delavcev možnost zadržati odločitev in sprožiti arbitražni postopek. Če svet delavcev tega ne stori, opustitev obveznosti posvetovanja s strani managementa v individualnem delovnem sporu zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi ni mogoče uspešno uveljavljati. V sodbi (Pdp 695/04) je isto sodišče odločilo, da je odločanje o sprejetju ali spremembi sistemizacije delovnih mest kadrovsko vprašanje, kar pa ne velja, če gre za spremembo števila delavcev na že sistemiziranem delovnem mestu. V tem primeru posvetovanje s svetom delavcev ni potrebno. Zato v takem

[154] ZDR v 96. členu določa, da gre za kolektivne odpuste, ko se predvideva prenehanje delovnega razmerja najmanj desetim delavcem pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot sto delavcev, ali najmanj desetim odstotkom delavcem pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj sto, vendar manj kot 300 delavcev, ali najmanj 30 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje 300 delavcev.

[155] Tratnik (v Belopavlovič 2003, 399) tako meni, da niso upravičene kritike ZDR, ki ugotavljajo, da bi morali imeti sveti delavcev večjo vlogo pri urejanju pravic delavcev, predvsem zaradi zagotavljanja enakopravnosti tistih pravic delavcev, ki niso včlanjeni v sindikat, kot je na primer pravica do obveščanja in posvetovanja pri kolektivnih odpustih. Sveti delavcev so po mnenju avtorice ravno tako vključeni v postopek kolektivnih odpustov.

primeru ni mogoče izpodbijati individualne pogodbe o zaposlitvi zaradi kršitve dolžnosti posvetovanja o kadrovskih vprašanjih. Ravno tako ni mogoče med kadrovska vprašanja uvrstiti odklonitev ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi. Sicer pa velja, da svet delavcev lahko glede kadrovskih vprašanj, tudi sistemizacije, poda svoje mnenje, vendar management na to ni vezan, saj je povsem v njegovi pristojnosti, kako bo opredelil novo organizacijo dela in določil, katera delovna mesta so v ekonomskem in organizacijskem smislu najbolj smiselna (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, št. Pdp 1185/04).

Rebhahn (2004, 124) ugotavlja, da države redko določijo obveznost, da mora management obveščati in se posvetovati z delavci tudi o individualnih razmerjih. Izjemo predstavljata Avstrija in Nemčija, kjer mora biti svet delavcev obveščen o, na primer, vsaki načrtovani odpovedi delovnega razmerja, zaposlitvi in selitvi delavcev. To management sili, da prouči delavcem bolj naklonjene načine na primer odpuščanja, kot je zgodnje upokojevanje (Jackson in drugi 2005, 89–92). Če svet delavcev o teh zadevah ni bil obveščen ter posvetovan, je taka odločitev nična. V Nemčiji lahko svet delavcev zahteva neveljavnost take odločitve celo takrat, ko ni dobil dovolj informacij za odločitev. Ostale države članice EU se pri dolžnosti posvetovanja omejujejo bolj na kolektivne odpuste in še v tem primeru so redke določbe o neveljavnosti odločitev managementa.

Nedvomno je, da ima evropska zakonodaja na področju delavske participacije pomemben vpliv na države članice, zlasti na tiste, ki pred tem niso imele ali navad ali zakonodaje na tem področju. Ena od teh je Velika Britanija.[156] Denimo, Sodišče Evropskih skupnosti je naložilo britanskemu zakonodajalcu, da mora zagotoviti ustrezno obveščanje delavcev v primeru kolektivnih odpustov in prenosa družbe. To je britanska vlada razširila tudi na družbe, ki nimajo reprezentativnega sindikata, kar pomeni, da se mora v takih primerih ustanoviti ad hoc delavsko predstavništvo (Biagi in Tiraboschi 2004, 459). Večje spremembe je Velika Britanija doživela na področju obveščanja in posvetovanja z delavci. Leta 2004 je sprejela zakon o obveščanju in posvetovanju z delavci (ang. Information and consultation of Employee Regulations 2004), ki začne v celoti veljati aprila 2008. Zakon dopušča možnost, da se delavci in

[156] V literaturi (Corbett v Blanpain in drugi 2007; Wedderburn 2002, 25) se pogosto zasledi mnenje, da Velika Britanija težko zagotovlja take temeljne pravice na področju delovnega prava, kot jih poznajo druge države, na primer Nemčija, Francija in druge (tipičen primer je odpoved delovnega razmerja »at will«, torej brez upoštevanja odpovednih razlogov in razumnega razloga). Spremembe na področju individualnega delovnega prava so se začele nekoliko prej, medtem ko so se prve spremembe na področju kolektivnega delovnega prava pojavile leta 1999 v povezavi z obveščanjem pri kolektivnih odpustih in prevzemih (več o tem tudi v Taylor in Emir 2006). Težave so tudi pri uresničevanju določb evropskih svetov delavcev, kajti zgodovina kolektivnega pogajanja v Veliki Britaniji se je vrtela okrog sindikatov, sedaj pa morajo v te postopke vključevati svete delavcev.

management s sporazumom dogovorijo o načinu obveščanja (na primer o okoliščinah, v katerih morajo biti obveščeni, kdaj je potrebno posvetovanje, ali se zahteva neposredno ali posredno posvetovanje in podobno).[157] Delavsko predstavništvo je lahko izvoljeno ali imenovano, odvisno od dogovora, v vsakem primeru pa je na njegovi strani pobuda za začetek dogovarjanja (zahtevati ga mora najmanj desetina delavcev oziroma najmanj 15 in največ 250 delavcev). Tudi v tem primeru je pobuda za začetek dogovarjanja na strani delavcev in ne managementa. Vendar če do dogovora ne pride, veljajo standardna pravila, ki so določena v 20. členu zakona in vključujejo:

- bližnji in verjeten razvoj prevzemnih aktivnostih in ekonomskega položaja družbe,
- situacije, strukture in verjetni razvoj zaposlitev med prevzemom ter z njimi povezana katera koli vnaprej predvidena merila, zlasti če so delovna mesta med prevzemom ogrožena in
- namen dogovora o odločitvah, ki bodo verjetno vodile do znatnih sprememb v organizaciji dela ali v pogodbenih odnosih, vključno s kolektivnimi odpusti in selitvijo proizvodnje.

Če management tega ne zagotovi, ga tako kot v naši zakonodaji (kar je usklajeno z zahtevami direktive) čaka kazen, s to razliko, da so kazni v britanski zakonodaji bistveno višje. Če pri nas management ne izvede ustreznega obveščanja in posvetovanja, ga čaka globa od štiri do 20 tisoč evrov, medtem ko je najvišja predvidena globa za britanskega delodajalca do 75.000 funtov oziroma približno 108.000 evrov (23. člen).

Prva raziskava o uresničevanju tega zakona v Veliki Britaniji je bila izvedena na vzorcu 13 družb z najmanj 150 delavci. Raziskovalci Hall in drugi (2007) so ugotovili, da vrhnji management resno opravlja dolžnosti obveščanja in posvetovanja z delavskimi predstavništvi in z njimi obravnava nekatera pomembna vprašanja. Kljub temu so redki primeri, da bi ta predstavništva vplivala na odločitve managementa ali na njihovo uresničitev. Po drugi strani pa je tudi med delavci (še) nizko zavedanje o možnostih oblikovanja takšnih predstavništev. Po prepričanju avtorjev (na primer Hall in Terry 2004, 221–223) med managementom oziroma delodajalci ni pretiranega navdušenja nad novo zakonodajo kot posledico evropske direktive.

Dolžnost obveščanja in posvetovanja predstavlja za management določeno obvezo. Zato je zelo pomembno, da je zakonodaja čim bolj jasna in določna, koga, kako in kdaj je treba obveščati, saj v nasprotnem primeru pride do zmede. Biagi in Tiraboschi (2004, 461–462) navajata primer Nizozemske, kjer ima management obvezo tako do sindikatov (dogovor s kolektivnimi pogodbami) kot do sveta delavcev (zakon). Po zakonski ureditvi se mora management posvetovati s svetom delavcem o vsaki

[157] Več o tem v Barnard 2007, 96–97.

nameravani »pomembni« poslovni odločitvi. Če pa taka odločitev pomeni tudi odpuščanje najmanj 20 delavcev, se mora posvetovati tudi s sindikati. Če pa se v kolektivnih pogodbah dogovorijo, da se bo s sindikatom posvetoval o vsaki poslovni odločitvi, to pomeni, da ima obveznosti do obeh delavskih predstavništev, kar lahko pomeni za management znatno breme. Poleg tega lahko nastanejo problemi tudi zaradi dvoumnih in nenatančnih izrazov, kot so »pomembne« poslovne odločitve.

5.2.3 Soodločanje

Soodločanje je pravica, ki delavcem zagotavlja najširši in najmočnejši vpliv na odločanje in soupravljanje v ožjem pomenu besede. Pravica so soodločanja delavce postavlja v enak položaj z managementom pri odločanju v določenih zadevah. Pravica do soodločanja je rezultat zgodovinskega napora, da bi izvzeli delo in delovne pogoje iz trga pogojev in tako zagotovili medrazredno solidarnost. Vendar se je njegova funkcija spremenila, saj se soodločanje sedaj obravnava bolj kot »co-management« organizacijskih sprememb, ki si za cilj postavlja narediti delo konkurenčni proizvodni faktor (Jackson in drugi 2005, 118). Na ravni EU ni določil, o katerih zadevah imajo delavci pravico do soodločanja.

Po ZSDU mora management predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z (95. člen):

- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev in
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Svet delavcev mora predloge obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje. Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v tem roku, se šteje, da z njimi soglaša. Soglasje, sprejeto s strani sveta delavcev in v pisni obliki podano managementu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem oziroma managementom. Skladno z načelom dograditve participativnih razmerij je krog teh vprašanj vedno mogoče razširiti s participativnim dogovorom. Ravno tako mora management pridobiti soglasje sveta delavcev glede odločitev v zvezi s spremembo dejavnosti, zmanjšanjem gospodarske dejavnosti, spremembami v organizaciji proizvodnje, spremembami tehnologije ter statusnimi spremembami in prodajo družbe ali njenega bistvenega dela, če imajo te odločitve za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev po ZDR (96. člen).

V tem primeru lahko svet delavcev zavrne soglasje samo, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni. Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s tem, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca. Skladno s 97. členom management ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje. Po mnenju Mežnarja (v Mežnar in drugi 1993, 219) je to kratek rok za poslovanje družbe in je vprašljivo, če je to izvedljivo v večjih družbah. Zato meni, da bi bilo to boljše natančneje določiti v poslovniku sveta delavcev ali v dogovoru z managementom.

Čeprav ZSDU zahteva soodločanje glede zadev, ki imajo za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, to ne pomeni, da ima pravico soodločanja pri presežkih delavcev. Denimo, Vrhovno sodišče RS se je v sodbi (VIII Ips 230/05) postavilo na stališče, da ZSDU ne zahteva, da bi moralo poslovodstvo pridobiti soglasje delavcev pri presežkih, ampak nalaga le skupno posvetovanje. Vprašanje presežkov delavcev, torej zmanjšanje števila delavcev, ne sodi med vprašanja, o katerih bi moral svet delavcev soodločati oziroma dajati soglasje k odločitvam managementa. Podobno mnenje je tudi v sodbi Vrhovnega sodišča (VIII Ips 106/06), ko je sodišče odločilo, da če svet delavcev ni podal izrecnega soglasja k programu razreševanja presežnih delavcev oziroma k spremembam v organizaciji, odpoved pogodbe o zaposlitvi ni bila nezakonita. Zavrnitev soglasja v tem primeru nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca in to ne more biti razlog za nezakonitost odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Podobni mnenji in stališči sta tudi v sodbah Višjega delovnega in socialnega sodišča (1346/04 in Pdp 1755/04).

Vprašanje soodločanja je zelo pogosto vprašanje tudi nemških delovnih sodišč. Denimo, zanimiva je odločitev nemškega zveznega delovnega sodišča (Federal Labour court, 1 ABR 22/94), ki jo navaja Zimmer (v Blanpain in drugi 2007, 418). Na enem od oddelkov nemške tovarne je bil management zaskrbljen zaradi povečanih bolniških izostankov. Vodja oddelka se je pogovoril z delavci in je skorajda od vseh dobil soglasje za pogovor pri njihovem osebnem zdravniku. Kljub podpisanim izjavam je svet delavcev vložil tožbo, ker naj bi mu bila kršena pravica do soodločanja. Po njegovem mnenju naj bi šlo za zadevo, ki je »bila povezana z organizacijo delovnega obrata in z vodenjem delavcev v tem obratu«, kakor to določa nemški zakon o svetih delavcev v 87. členu. Sodišče je brez analize morebitnih zlorab pravic delavcev zaradi večje storilnosti sprejelo stališče, da je to predmet soodločanja. Razlog je v načinu, kako se je management lotil razreševanja problema in zaradi učinka, ki ga je imelo dejanje do pravic delavcev do zasebnosti. Podobno je nemško delovno sodišče odločilo v primeru ameriškega trgovca Wal-Mart. Vrhnji management je namreč samostojno sprejel in razglasil 33 strani dolg kodeks ravnanja za vse zaposlene delavce v Nemčiji, ne da bi ga

prej predstavil svetu delavcev. Sodišče je odločilo, da je bila delavcem kršena pravica do soodločanja.

Nemška zakonodaja oziroma točneje zakon o svetih delavcev določa vrsto zadev, v katerih se zahteva soglasje sveta delavcev, na primer dnevni razpored delovnega časa, začasno zmanjšanje dela, povečanje nadurnega dela, način in čas izplačevanja plač, pravila glede varnosti na delovnem mestu, ugodnosti delavcev (na primer gostinski obrat v družbi) in podobno (Zimmer v Blanpain in drugi 2007, 416). To pomeni, da management lahko izvede ukrep v teh primerih le, če ima soglasje sveta delavcev ali ugodno odločitev arbitraže (87. člen). Poleg tega navedeni člen daje svetu delavcev še pravico do iniciative glede vseh zadev, o katerih je soodločanje možno. To pomeni, da se lahko obrne na arbitražo glede ureditve teh vprašanj (tako imenovana obvezna arbitraža), četudi management tega ne predlaga v soodločanje. Taka odločitev arbitraže ima normativne učinke za vse delavce (Rebhahn 2004, 127). Iz takšnega urejanja so izvzete le zadeve, ki so dokončno urejene v kolektivnih pogodbah, kar pa je zelo redko.

Ko management predlaga spremembe v poslovanju, ki bi lahko imele škodljive oziroma neugodne posledice na delavce, na primer premestitev ene delovne enote, mora management s svetom delavcem skleniti okviren *sporazum oziroma socialni načrt*, s katerim se uravnotežijo interesi delavcev in managementa. S tem sporazumom se skuša nadomestiti škodo, ki bi jo delavci utrpeli v primeru znatnih sprememb pri premestitvi ali v primeru insolventnosti (Weiss 2005, 318). Tak primer je lahko kritje stroškov prevoza, odpravnina pri zapiranju obrata in podobno.

Objektivno gledano nemški sistem soupravljanja priznava delavcem širok krog pravic, ki za management predstavljajo določeno oviro oziroma zahtevo, ki jo mora izpolniti, preden sprejme odločitev. Po drugi strani pa avtorji menijo, da se je nemški sistem še vedno zmožen prilagoditi novim okoliščinam (Döllgast in Greer 2007). Denimo, management še vedno lahko izvaja »outsourcing«, prodaja podružnice, zmanjšuje število delavcev, se združuje in vključuje v vrsto različnih aktivnosti, ne da bi sprožal velike polemike s svetom delavcem. Avtorja povzemata tudi raziskave, ki so pokazale, da so sindikati in sveti delavcev naredili malo, da bi se zoperstavili vpeljavi teorije lastnikov oziroma vrednosti za lastnike kot glavnemu cilju upravljanja. Lahko bi se trdilo celo nasprotno, saj so s sklepanjem dogovorov na podlagi odprtih klavzul v kolektivnih pogodbah dopustili še večjo prožnost v družbi.

Nemški ureditvi se v določeni meri približuje tudi nizozemska zakonodaja. Management na Nizozemskem potrebuje soglasje za odločitve, ki se dotikajo kadrovskih zadev, zlasti pravil o napredovanju, plačah, strokovnem usposabljanju, odpustih, meril za splošne ugodnosti, ureditve delovnih ur, dopustov in upokojitvenih shem. Če svet delavcev zavrne soglasje, se lahko management obrne na komisijo, ki je paritetno sestavljena iz predstavnikov managementa in delavcev, nato pa na sodišče. Odločitev sodišča lahko nadomesti soglasje sveta delavcev (Rebhahn 2004, 127). Svet

delavcev ima tudi pravico, da za mesec dni zadrži uresničitev ukrepa, ki ga je sprejel management glede pomembnih vprašanj. Če management to odkloni, lahko svet delavcev zahteva sodno varstvo pred sodiščem, ki je pristojno za gospodarske zadeve. To lahko managementu prepove izvedbo tega ukrepa.

V Avstriji ima svet delavcev resnični veto. To pomeni, da v določenih primerih (zlasti v kadrovskih zadevah in pri merjenju uspešnosti) nihče ne more spremeniti odločitve sveta delavcev. Podobno kot v Nemčiji lahko zahtevajo sporazum na ravni obrata (obratni sporazum), če pa ga ne morejo doseči, lahko sprožijo arbitražo, ki lahko sprejme odločitev, četudi ta nasprotuje volji managementa. Švedska ureditev soodločanja vključuje tudi pogajanje s sindikati. Po švedskem zakonu o soodločanju je management obvezan se pogajati z delavskimi predstavniki glede vseh prihodnjih meril, ki bi lahko znatno vplivala na delovne pogoje tistih delavcev, ki so člani sindikata. Če ne pride do soglasja, se management lahko naprej pogaja s sindikatom na nacionalni ravni. Če prekrši ta postopek oziroma pravila, je dolžan sindikatom plačati škodo. Avtorji priznavajo, da je to zelo močna pravica delavcev, ki pride do izraza zlasti takrat, ko se želi management hitro odzvati (Rebhahn 2004, 128).

Izven območja EU je tako širokim možnostim soodločanja (in hkrati omejitvam za management) še najbliže možnost v ZDA, ko delavci kot skupina postanejo večinski delničarji prek ESOP-a. Nekatere družbe so tako povsem v lasti delavcev, vendar s to razliko, da so delavci, člani organov upravljanja, imenovani s strani delničarjev in ne neposredno delavcev.

5.2.4 Zadržanje odločitve

Pravica sveta delavcev do zadržanja odločitve je oblika *samopomoči* sveta delavcev. ZSDU v 98. člen daje svetu delavcev pravico, da s sklepom zadrži posamezne odločitve delodajalca in istočasno sproži postopek za razreševanje medsebojnega spora. To velja v primerih:

- če delodajalec v vprašanjih o spremembi dejavnosti, zmanjšanju gospodarske dejavnosti, spremembah v organizaciji proizvodnje in spremembah tehnologije predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve in
- če delodajalec ne seznani sveta delavcev, ne spoštuje rokov pri skupnem posvetovanju in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena ZSDU.

V obeh primerih velja, da lahko svet delavcev zadrži odločitev v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca. Sklep o zadržanju učinkuje le, če je odločitev delodajalca oziroma managementa vročena in če vsebuje vse nujne elemente, torej označitev subjektov, izrek o zadržanju z označitvijo odločitve delodajalca in obrazložitev (Mežnar v Mežnar in drugi 1993, 222). Če delodajalec kljub temu izvrši odločitev, stori prekršek in je lahko kaznovan z globo po 107. členu ZSDU.

Zakonsko določena prepoved izvršitve odločbe velja od trenutka, ko jo management prejme. Od takrat pa do dokončne odločitve pristojnega organa ne sme izvršiti oziroma nadaljevati z izvrševanjem. Prepoved velja do vročitve dokončne odločitve obema strankama. Ker pa bi lahko takšna situacija pripeljala do nesorazmerne škode, zakonodajalec nalaga svetu delavcev obveznost, da mora istočasno sprožiti medsebojni spor oziroma arbitražo. Če te omejitve ne bi bilo, bi lahko zadržanje trajalo teoretično gledano neomejeno dolgo, kar bi lahko povzročilo managementu znatno oziroma nesorazmerno škodo.

5.3 Zbor delavcev

Zbor delavcev sestavljajo vsi delavci v družbi, razen vodilnega osebja. Skliče ga lahko le svet delavcev. Torej če ta ni oblikovan, do sklica zbora pravno ne more priti (69. člen ZSDU). Izjemo predstavlja novoustanovljena družba, v kateri lahko najmanj trije delavci ali v družbi zastopani reprezentativni sindikati skličejo zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen ZSDU). Zbor delavcev nima posebnih pristojnosti, lahko obravnava vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, a ne more o njih odločati. Tako je naloga zbora delavcev kvečjemu obveščanja delavcev.

Delavci imajo dolžnost obvestiti direktorja oziroma vodstvo o sklicu zbora delavcev, pri čemer ima predstavnik družbe pravico sodelovati na zboru delavcev (70. člen). Tega določi oziroma pooblasti poslovodstvo. ZSDU direktorju oziroma managementu ne daje možnosti sklica zbora delavcev, lahko pa to zahteva od sveta delavcev. Ravno tako je v tem primeru svet delavcev dolžan uvrstiti na dnevni red vprašanja, ki jih management predlaga (71. člen). Zakon predvideva, da se zbor delavcev praviloma skliče izven delovnega časa, razen če ni drugače dovoljeno (72. člen), oziroma enkrat letno se lahko skliče med delovnim časom, upoštevaje potrebe delovnega procesa (71. člen).

Nemški zakon o svetih delavcev predvideva, da se zbor delavcev skliče štirikrat letno v delovnem času in da delavci so za ta časa plačani tako, kot če bi delali. Pristojnost sklica je v rokah sveta delavcev. Management bi moral biti na zbor delavcev povabljen. Vsaj enkrat letno pa bi moral na zboru delavcev poročati o kadrovskih in socialnih zadevah družbe ter o ekonomskem položaju družbe, vključno s prihodnjimi načrti. Zbor delavcev, podobno kot pri nas, služi bolj kot komunikacijska pot med managementom in delavci. Weiss (2004a, 83–84) ugotavlja, da takšna ureditev ne odseva prakse. Raziskave so pokazale, da se zbor delavcev štirikrat letno skliče le majhen odstotek družb. Večina jih to stori manj kot štirikrat letno, nekatere pa nikoli.

5.4 Sodelovanje delavcev v organih družb

ZGD-1 je osrednji statusnopravni predpis, ki ureja temeljna statusna pravila ustanovitve in poslovanja gospodarskih družb. V okviru te razprave je zlasti pomembna ureditev d. d. in d. o. o.

Po ZGD-1 se lahko d. d. odločijo za eno- ali dvotirni sistem upravljanja. V drugem odstavku 253. člena je določeno, da lahko družba izbere dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja z upravnim odborom, zelo malo oziroma skorajda nič ne določa o delavskem soupravljanju. Le v drugem odstavku 11. člena določa, da mora poslovodstvo zagotoviti, da sporazumevanje z delavci v družbi v zvezi z dajanjem navodil za njihovo delo, vodenjem postopkov, v katerih se odloča o njihovih pravicah, in delavskem soupravljanju poteka v slovenskem jeziku, na območjih, kjer živita italijanska ali madžarska narodna skupnost pa lahko tudi v italijanskem in madžarskem jeziku. Opustitev teh dolžnosti poslovodstva je določena kot prekršek (prva alineja prvega odstavka 685. člena ZGD).[158] Delavsko soupravljanje izrecno omenja v tretjem odstavku 289. člena. Upravni odbor mora namreč po določilih tega člena oblikovati revizijsko komisijo v družbi, s katerimi vrednostni papirji se trguje na organiziranem trgu ali v kateri v skladu z zakonom uveljavlja svojo pravico do sodelovanja v organih družbe. Svet delavcev se omenja pri statusnem preoblikovanju družb, to je delitev z ustanovitvijo novih družb. Po določilih 629. člena je treba vsakemu upniku in svetu delavcev, če je ta oblikovan, na njegovo zahtevo najpozneje naslednji delovni dan brezplačno dati prepis delitvenega načrta.

Kljub skopim določilom, povezanim z delavskim soupravljanjem, je ZGD-1 zelo pomemben zakon na tem področju, saj ureja statusni položaj gospodarskih družb in članov organov upravljanja, kar velja tudi za predstavnike delavcev v organih upravljanja. V tem kontekstu je pomemben 263. člen ZGD-1, ki določa, da mora član vodenja ali nadzora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika in varovati poslovno skrivnost družbe. Podobno ureditev srečamo tudi v drugih državah, na primer v Nemčiji, Avstriji in podobno. V Avstriji je Federacija sindikatov (Österreichische Gewerkschaftsbund, ÖGB) zagotovila skupinsko zavarovanje odgovornosti za vse predstavnike delavcev v nadzornem svetu družb, ki so tudi člani sindikata. Zavarovanje krije škodo do določenega zneska kot posledico kršenja potrebne skrbnosti pri delovanju v nadzornem svetu (Greif 2004, 12).

Za upravljanje d. o. o. ZGD-1 določa, da se to uredi z družbeno pogodbo, razen vprašanj, ki so kogentno določena z zakonom (504. člen). Če družbena pogodba ne vsebuje določb o upravljanju družbe, se uporabljajo določbe ZGD-1. Kot obvezna

[158] Za gospodarsko družbo je zagrožena globa od 16.000 do 62.000 evrov, odgovorna oseba družbe, ki stori prekršek, pa se kaznuje z globo od tisoč do štiri tisoč evrov.

organa d. o. o. ZGD-1 določa skupščino družbenikov in poslovodjo oziroma poslovodje (direktorje), ki na lastno odgovornost vodijo posle družbe in jo zastopajo. Nadzorni svet je fakultativen. Če se družbeniki zanj odločijo, ga morajo urediti v družbeni pogodbi. V tem primeru se zanj smiselno uporabljajo določbe o nadzornem svetu v d. d., razen če družbena pogodba ne določa drugače.

Natančnejše določbe o delavskem soupravljanju v organih družbe so prepuščene delovno pravni zakonodaji oziroma ZSDU, ki v 78. členu določa oblike sodelovanja delavcev v organih družb glede na sistem upravljanja v gospodarski družbi, torej v nadzornem svetu, upravi ali upravnem odboru. Do sprejetja ZGD-1 so skorajda vse d. d. imele dvotirni sistem upravljanja (enotirni ni bil prepovedan, a ga zakonodaja ni posebej urejala), kar pomeni, da je za njih veljala dolžnost imenovanja delavskih predstavnikov v upravo in nadzorni svet. Enako sedaj velja za enotirne d. d. V d. o. o. je situacija nekoliko drugačna, saj je kot organ upravljanja določen samo poslovodja, zato obveznost delavskega direktorja oziroma predstavnika delavcev v upravnem odboru ne more veljati. Drugače je z nadzornim svetom. Ta res ni obvezen, vendar če se z družbeno pogodb ustanovi, veljajo zanj enaka pravila glede predstavnikov delavcev kot pri d. d. Ne glede na pravno obliko družbe je novela ZSDU iz leta 2007 določila novo omejitev glede predstavnikov delavcev v organih družb. Po 84a. členu namreč majhne družbe po ZGD-1[159] niso zavezane k uporabi določb poglavja o sodelovanju delavcev v organih družb.

Iz tega izhaja, da management pri nas nima praktično nobene vloge pri določanju delavskih predstavnikov v organih upravljanja družb. Vendar to ne pomeni, da nima nobene vloge pri njenem uresničevanju, kar lahko vodi do določenih možnosti zlorab. Šolski primer tega je primer *Hartz*, ki se je zgodil leta 2005 v nemškem Volkswagnu. Predsednik sveta delavcev in član nadzornega sveta Volkswagna je bil prisiljen odstopiti, potem ko so v javnost prišli dokazi, da je management v Volkswagnu podkupoval predstavnike sindikata z raznimi bonitetami, kot je dopust, da bi dobil njihovo podporo pri ukrepih za zmanjševanje stroškov. Odstopiti je moral tudi Peter Hartz, vodja HRM-oddelka, po katerem se primer imenuje.[160]

V drugih ureditvah srečamo drugačne rešitve. Denimo, na Madžarskem so zaradi želje po deregulaciji v Zakonu o gospodarskih družbah (pričel je veljati 1.7.2006) v 38. členu določili, da se lahko svet delavcev in uprava dogovorijo, da delavci nimajo svojega predstavnika v nadzornem odboru. Zakon načeloma določa, da imajo delavci svoje predstavnike v nadzornem svetu v družbah z več kot 200 delavci, vendar se temu

[159] Majhna družba je družba, v kateri povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50 ali njeni čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov ali vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov (tretji odstavek 55. člena ZGD-1).

[160] Več o tem v, na primer, novinarskih prispevkih Die Zeit (2005; 2007).

lahko odpovejo. Takšna možnost predstavlja dodaten vzvod moči managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja.

Zanimiva je ureditev Norveške, kjer lahko splošna skupščina sprejme sklep, po katerem lahko delavci izvolijo več predstavnikov, kot jih določa zakon. To pri nas ne bi bilo mogoče v primeru nadzornega sveta, saj ZSDU postavlja zgornjo mejo za predstavnike delavcev. Pri delavskem direktorju in predstavnikih delavcev v upravnem odboru pa menim, da bi lahko dopustili oziroma se dogovorili za večje število predstavnikov delavcev. Pri predstavnikih delavcev v upravnem odboru namreč ZSDU določa najnižje število predstavnikov delavcev (79. člen). Pri delavskem direktorju sicer zakon resda uporablja ednino, vendar glede na drugi odstavek petega člena ZSDU se lahko management in delavci dogovorijo za več soupravljalskih pravic, kot jih določa zakon. Vendar bi v tem primeru to morali urediti tudi v statutu družbe. Pri tem je treba upoštevati tudi 293. člen ZGD-1, po katerem ima skupščina pristojnost odločati tudi o spremembah statuta. Torej, če bi delavci želeli imeti v upravi ali v upravnem odboru več predstavnikov, kot jih določa zakon, bi morali to urediti v participativnem dogovoru oziroma v statutu, ki bi ga morala potrditi skupščina.

Tuje ureditve poznajo različne načine imenovanja delavskih predstavnikov v organe družb. Denimo, na Češkem jih v d. d. volijo neposredno delavci. Pri tem je zanimivo, da so pravila volitev za predstavnike delavcev v organih upravljanja predlagane in sprejete s strani upravnega odbora po posvetovanju s sindikatom ali svetom delavcev ali neposredno z delavci, če ni delavskih predstavništev (Heppnerová 2005).

Podobno kot pri delavskih predstavništvih se države članice EU razlikujejo tudi glede na pravno ureditev predstavnikov delavcev v organih upravljanja (Tabela 5.2). Na podlagi skupnih značilnosti se lahko države razdeli v tri skupine (Fulton 2007).

- Delavski predstavniki *niso prisotni v organih upravljanja* (9 držav). To velja za Bolgarijo, Ciper, Estonijo, Italijo, Latvijo, Litvo, Portugalsko, Romunijo in Veliko Britanijo. Ciper in Portugalska sta na robu te skupine, saj so pred kratkim na Cipru dosegli, da so predstavniki sindikata v upravi dveh bank, na Portugalskem pa imajo delavci z ustavo zagotovljeno pravico, da so prisotni v upravah družb v državni lasti, vendar to ni bilo nikoli uresničeno.
- Delavsko predstavništvo v organih upravljanja *je omejeno na družbe v državni lasti ali privatizirane družbe* (7 držav). V to skupino se uvrščajo Belgija, Grčija, Irska, Poljska (zajete so tudi delno privatizirane družbe), Španija (hranilnice in privatizirana letalska družba Iberia imajo delavskega predstavnika v upravi), Francija in Malta. V zadnjih dveh primerih soupravljanje zajema tudi nedavno privatizirane družbe. Francoske družbe se lahko poleg tega prostovoljno odločijo, ali bodo imele predstavnike delavcev v organih upravljanja.

- Delavski predstavniki v organih upravljanja so tudi *v zasebnih družbah* (11 držav). Sem sodijo Avstrija, Češka, Danska, Finska, Nemčija, Madžarska, Luksemburg, Nizozemska, Slovaška, Slovenija in Švedska. Prisotnost oziroma prag vstopa v organe upravljanja države članice zelo različno urejajo: minimalen prag je 25 delavcev na Švedskem, najvišji pa tisoč delavcev v Luksemburgu.

Tabela 5.2 Pravna ureditev prisotnosti predstavnikov delavcev v organih upravljanja državah EU*

	Obstoj zakon. o predst .D v organih upravljanja	*Merila*	*Število predstavnikov D v organih upravljanja*	*Volitve/ imenovanje predstavnikov D*	*Merila izvoljivosti za predstavnikov D*	*Struktura družb*
Brez predstavnikov delavcev v organih upravljanja						
Bolgarija	Ne					Eno/dvotirna
Ciper	Ne					Enotirna
Estonija	Ne					Dvotirna
Latvija	Ne					Dvotirna
Litva	Ne					Eno/dvotirna
Italija	Ne					Eno/dvotirna
Portugalska	Da	Družbe v državni lasti, če država=100% lastnik	1 član uprave (redko uresničeno)	Predlog SD ali 10% D, Volitve	Samo D	Enotirna
Romunija	Ne					Enotirna
Velika Britanija	Ne					Enotirna
Predstavniki delavcev v organih upravljanja v družbah v državni lasti						
Belgija	Ne	Manjše število družb v državni lasti	Različno			Enotirna
Francija	Da	1) Družbe v državni lasti (>50%OK) 2) Privatizirane družbe 3) Zasebne d. d. (prostovoljno)	1) 200-1000 D: 3 člani NS/uprave; >1000 D: 1/3 2) 2 člana NS/uprave, če <15 D; 3 člani če odbori>15 člani* 3) največ 1/3 NS/uprave	Volitve	Samo D	Eno/dvotirna
Grčija	Da	Družbe v državni lasti	2 člana UO	De facto D, de iure minister	Samo D	Enotirna

Irska	Da	Družbe v državni lasti	1/3 UO (manj v manjših družbah)	Volijo sindikati	Samo D	Enotirna
Malta	Da	Družbe v državni lasti in nedavno privatizirane družbe	1 član UO	Volitve SD	Brez omejitev	Enotirna
Poljska	Da	1) Družbe v državni lasti 2) Družbe v državni lasti pod zakonom o delavskem samoupravljanju (1981)	- Država>50% lastnik: 2/5 NS; - Država<50% lastnik:2-4 člani NS; - privatizirane družbe >500 D: 1 član uprave	Volitve na predlog SD in sindikatov	Brez omejitev	Dvotirna
Španija	Da	1) Družbe v državni lasti, nedavno privatizirane družbe 2)Hranilnice	1) 2 člana 2) 5%-10%	2 najbolj reprezentativna sindikata imenujeta po enega člana	Samo D	Enotirna
Predstavniki delavcev v organih upravljanja v zasebnih oziroma v vseh družbah						
Avstrija	Da	> 300 D	1/3 NS	Določeni s strani SD	Samo člani SD	Dvotirna
Češka	Da	1)Državne družbe 2) d. d.> 50 D	1/3 NS	Volitve	1) Ni omejitev 2) D	Dvotirna
Danska	Da	>35 D	1/3 uprave (najmanj dva člana)	Volitve	Samo D	Dvotirna
Finska	Da	>150 D	¼ članov katerega koli odbora	Volitve, če ni dogovora med skupinami D v SD	Samo D	Eno/dvotirna NS možnost v družbah z OK>80.000 €
Luksemburg	Da	1) >1000 D 2) Družbe v državni lasti (min 25% kapitala) in	1) 1/3 upravnega odbora 2) 1 direktor na 100 D (max. 1/3	Imenovani s strani D; železarstvo in jeklarstvo: sindikati imenujejo	Samo D	Enotirna

		družbe, ki dobivajo državno pomoč	UO)	3 direktorje		
Madžarska	Da	>200 D	1/3 NS (manjše pravice v enotirnem sistemu)	Svet delavcev (obvezno posvetovanje s sindikati)	Samo D	Eno/dvotirna
Nemčija	Da	1) 500-2000 D 2) >2000 D 3) železarstvo, premogovništvo, jeklarstvo >1000 D	1) 1/3 NS 2) 1/2 NS 3) 1/2 NS	1) Volitve 2) Volitve ali volitve z delegati, če >8000 D 3) imenovanje s strani skupščine	Samo D	Dvotirna
Nizozemska	Da	Družbe z OK>16 mio € + obstoj SD + >100 D	Max 1/3 NS	Predlog: SD, imenuje skupščina delničarjev	Ne smejo biti D	Dvotirna
Slovaška	Da	1) Družbe v državni lasti 2) Družbe z NS in >50D	1) ½ NS 2) 1/3 NS	1)Neposredno sindikati 2) Predlog D, sindikatov – volitve	Brez omejitev	Dvotirna
Slovenija	Da	1) d. d. z NS >50 D 2) družbe z UO >50	1) 1/3-1/2 NS + delavski direktor, če >500 D 2) min 1 v UO + izvršni direktor, če >500 D	1) NS: SD; delavski direktor: skupščina delničarjev na predlog SD 2) SD; izvršni direktor: UO na predlog D	NS, UO: Ne sme biti vodilno osebje U: Brez omejitev	Eno/dvotirna
Švedska	Da	>25 D	1) <1000 D: 2 člana 2) >1000 D: 3 člani, nikoli večine	Imenujejo sindikati	Samo D	Enotirna

* D=delavci, OK= osnovni kapital, NS= nadzorni svet, SD = svet delavcev, U = uprava, UO = upravni odbor in € = evrov.

** Delavci imajo še tretjega oziroma četrtega člana, ki je predstavnik delavcev, ki so lastniki družbe.

Vir: prirejeno in posodobljeno po Kluge in Stollt 2005; Fulton 2007.

5.4.1 Sodelovanje delavcev v dvotirnem sistemu upravljanja

V dvotirnem sistemu upravljanja delavci sodelujejo pri upravljanju prek svojih predstavnikov v nadzornem svetu ter prek delavskega direktorja v upravi družbe. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in upravi imajo enak položaj kot ostali člani. Tako tudi za delavskega direktorja velja, da mora voditi posle družbe oziroma tiste, ki so mu dodeljeni, samostojno in na lastno odgovornost (prvi odstavek 265. člena ZGD-1). Ravno tako predstavlja in zastopa družbo (266. člen ZGD-1). Pristojnosti nadzornega sveta so določene v 281. členu ZGD-1, ki pravi, da nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe, pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari. To ne velja v vseh ureditvah. Denimo, v Avstriji imajo sicer predstavniki delavcev v nadzornem svetu enak položaj kot ostali člani, vendar jim zakon o delniški družbi postavlja določene omejitve oziroma področja, kjer ne morejo odločati. Gre predvsem za nekatere kadrovske odločitve, kot so imenovanje in odpoklic članov uprave, predsednika ter podpredsednika nadzornega sveta (Greif 2004, 11).

5.4.1.1 Predstavnik delavcev v nadzornem svetu

Nadzorni svet je vez med lastniki in upravo, med interesi lastnikov in interesi gospodarske družbe. Glavne pristojnosti nadzornega sveta so odločitve na podlagi pravice do postavitve in odstavitve članov uprave[161] in njihovega nagrajevanja, nadzor ter dajanje soglasij k najpomembnejšim odločitvam v gospodarski družbi.[162] V obdobju med skupščinami je vrh odločanja v družbi ravno nadzorni svet. Člani in predsednik nadzornega sveta imajo tako zelo pomembno vlogo v družbi, kar velja tudi za predstavnike delavcev. Za ponazoritev pomembnosti in (težke) dosegljivosti članstva v nadzornem svetu služi podatek Barclaya in Holdernessa iz leta 1991: šele po nakupu med 10 in 15 odstotki družbe si, navadno, kupec tega deleža pridobi mesto v upravljavskih in nadzornih strukturah družbe (Gregorič 2003, 79).

---

[161] V tretjem odstavku 268. člena ZGD-1 je določeno, da lahko nadzorni svet odpokliče posameznega člana uprave ali predsednika, če huje krši obveznosti, če ni sposoben voditi poslov, če mu skupščina izreče nezaupnico, razen če je nezaupnico izrekla iz očitno neutemeljenih razlogov ali iz drugih ekonomsko-poslovnih razlogov (pomembnejše spremembe v strukturi delničarjev, reorganizacija in podobno).

[162] ZGD-1 v 281. členu določa naslednje pristojnosti nadzornega sveta: nadzorovanje vodenja poslov družbe, pregledovanje in preverjanje knjig in dokumentacije družbe, od uprave lahko zahteva kakršne koli informacije, potrebne za izvajanje nadzora, lahko skliče skupščino, lahko določi, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem, lahko imenuje eno ali več komisij, ki pripravljajo predloge sklepov nadzornega sveta, skrbijo za njihovo uresničitev in opravljajo druge strokovne naloge, imenuje člane uprave in predsednika, lahko jih tudi odpokliče (natančnejši razlogi za odpoklic so določeni v drugem odstavku 268. člena) in določa celotne prejemke posameznega člana uprave.

ZGD-1 ne ureja imenovanja predstavnika delavcev v nadzorni svet, ampak je to urejeno v ZSDU. Ta je v prvotnem besedilu iz leta 1993 določal, da se število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu določi s statutom družbe, vendar to ne more biti manjše od tretjine članov nadzornega sveta družbi, kjer je zaposlenih do tisoč delavcev, in ne manjše od polovice članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih več kot tisoč delavcev. Ustavno sodišče je leta 2000 na pobudo več vlagateljev odločilo (odločba št. U-I-302/97, Uradni list RS, št. 61/00), da je uzakonitev predstavnika delavcev v nadzornem svet v skladu z ustavo. Neustavna pa je bila ureditev, ki je določala najmanj polovično število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu večjih delovnih družb. Ustavno sodišče je menilo, da je to prekomeren (nesorazmeren) poseg v pravico lastnikov (delničarjev) do lastnine in svobodne gospodarske pobude, zato je naložilo zakonodajalcu, da mora neskladnost odpraviti najkasneje v enem letu od objave odločbe. To je zakonodajalec storil leta 2001, ko je spremenil prvi odstavek 79. člena, ki sedaj pravi, da se število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta.

Novela ZSDU iz leta 2007 je ohranila isto ureditev deleža predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, tehnično pa je spremenila določbo o predsedniku nadzornega sveta. Pred novelo je namreč veljalo, da je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik delničarjev, ki ima v primeru neodločenega izida glasovanja tudi odločilni glas. Sedaj četrti odstavek 79. člena določa, da predstavnik delavcev v nadzornem svetu ne more biti predsednik tega organa. Novost je tudi naslednji odstavek istega člena, po katerem ima svet delavcev pravico imenovati predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta.

Predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe. Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev. Novela ZSDU iz leta 2007 je kot edino omejitev za predstavnika delavcev v nadzornem svetu določila, da to ne more biti oseba, ki po ZSDU nima pravice voliti in biti izvoljena v svet delavcev. To pomeni, da je lahko v nadzorni svet kot predstavnik delavcev imenovan vsak, ki izpolnjuje pogoje po 255. in 273. členu ZGD-1[163] in ki ne sodi v vodilno osebje, kakor je to opredeljeno v točki 5.1.1.1. Taka

[163] 255. člen ZGD-1 v drugem odstavku določa, da je lahko član organa ali vodenja vsaka poslovno sposobna fizična oseba, razen oseba, ki je že član drugega organa ali nadzora družbe in je nekaznovana na gospodarskem področju. 273. člen ZGD-1 pa določa posebne pogoje za člane nadzornega sveta. Član nadzornega sveta po tem členu ne more biti član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe, prokurist ali pooblaščenec te družbe, član uprave druge kapitalske družbe, v katerem nadzornem svetu je član uprave te družbe, oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah, in oseba, ki ne izpolnjuje pogojev, ki jih določa statut.

določba je tudi smiselna, saj ne more vodilni delavec, ki v družbi izvaja podjetniško funkcijo, hkrati zastopati interese delavcev v nadzornem svetu. Razen te omejitve ima svet delavcev prosto izbiro, koga bo imenoval za predstavnika delavcev v nadzorni svet. To pomeni, da lahko imenuje katerega koli delavca, člana sveta delavcev, sindikalnega zaupnika, druge sindikalne člane izven družbe, neodvisne strokovnjake in podobno. Pri tem je seveda treba upoštevati, da je nadzorni svet nadzorni organ in da članstvo v njem zahteva ustrezno strokovno usposobljenost, zlasti na področju finančnega in poslovnega nadzora.[164] Zato je naloga sveta delavcev, da izbere in izvoli takega predstavnika, ki bo izpolnjeval te zahteve oziroma ki se bo lahko za to ustrezno in pravočasno usposobil. Management pri tem nima nobene formalne vloge, vendar menim, da bi moralo biti tudi v njegovem interesu, da so člani nadzornega sveta ustrezno usposobljeni. Poljska ureditev predvideva, da morajo kandidati za predstavnika delavcev v nadzornem svetu opraviti izpit za člane nadzornega sveta. Ureditev namreč ne razlikuje med člani nadzornega sveta in zato posledično to velja tudi za delavske predstavnike (Stelina 2005).

Na podlagi navedenih zakonskih določil lahko sklenem, da management lahko »samo opazuje in čaka«, da delavci izvolijo predstavnika delavcev v nadzorni svet. Pravnoformalno je to res, saj po ZSDU management nima pristojnosti ne pri ustanavljanju sveta delavcev niti pri imenovanju predstavnika delavcev v nadzorni svet. Po drugi strani pa lahko z oblikovanjem ustrezne organizacijske kulture in na podlagi sprejete strategije spodbuja delavce k ustanovitvi sveta delavcev in s tem k uresničevanju soupravljalskih pravic, ki jih predvideva zakonodaja. Ravno tako lahko pripomore k ustrezni izobrazbi in usposobljenosti delavskih predstavnikov v nadzornem svetu z, na primer, (dodatnimi) sredstvi ali (dodatnimi) usposabljanji.

ZSDU v 80. členu določa, da delavski predstavniki v nadzornem svetu zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil nadzornega sveta v skladu z ZGD-1 in statutom družbe. Novela iz leta 2007 je določila še eno obveznost nadzornega sveta, in sicer, da je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati *poročilo sveta delavcev o stanju uresničevanja ZSDU* v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti. Ta zakonska določba gre v smeri uresničevanja načel participativnega managementa. Postavlja pa se vprašanje, kakšno bo njeno uresničevanje v praksi. ZSDU neizpolnjevanja te obveznosti ne določa kot prekrška, torej bo uresničitev odvisna od pripravljenosti nadzornega sveta. Vendar glede na to, da

[164] V raziskavi Združenja svetov delavcev med 50 družbami, včlanjenih v združenje, so ugotovili, da ima 61 odstotkov predstavnikov delavcev v nadzornem svetu najmanj šesto stopnjo izobrazbe (Gostiša 2000). Večji problem kot ustreznost izobrazbe se je pokazala dodatna usposobljenost delavskih predstavnikov, saj jih je zgolj 16 odstotkov osvojilo vsa potrebna izobraževanja. Uprava v 72 odstotkih sodelujočih družb v zadostni meri omogoča predstavnikom delavcev udeležbo na ustreznih izobraževanjih, če si tega želijo.

so predstavniki delavcev prisotni v nadzornem svetu, lahko oni prevzamejo iniciativo oziroma pobudo za obravnavo tega poročila. Ravno tako bodo lahko predlagali ukrepe za izboljšanje uresničevanja ZSDU v družbi, ki jih potem lahko nadzorni svet obravnaval in sprejel v obliki sklepa.

Namen sodelovanja predstavnikov delavcev na sejah nadzornega sveta ni v tem, da bi predstavniki delavcev »tiho in mirno spremljali« potek sej, torej bi bili »bolj za okras«. Njihov namen je aktivno sodelovanje, ki naj bi odločanje oplemenitilo tudi s stališči delavcev. Predpogoj za aktivno in učinkovito sodelovanje je vsekakor dobro poznavanje tematike, zato je smiselno in koristno, če se predstavniki delavcev v nadzornem svetu udeležujejo sej sveta delavcev, zlasti ko so na dnevnem redu poslovna in razvojna vprašanja. Tesno sodelovanje sveta delavcev in predstavnikov delavcev v nadzornem svetu lahko le poveča in utrdi soupravljanje ter objektivno poveča vpliv delavcev pri sprejemanju odločitev. Poleg tega se na ta način tudi okrepi že vzpostavljen sistem obveščanja.

Gostiša (2001) meni, da ima svet delavcev pravico in dolžnost oblikovati stališča in usmeritve za delo delavskih predstavnikov v nadzornem svetu, vendar ne v obliki imperativnega mandata.[165] Ravno iz tega izhaja problem, ki je bil deležen velike pozornosti tako v teoriji kot v praksi, torej, ali je predstavnik delavcev v nadzornem svetu predstavnik dela (delavcev) ali kapitala, kot ostali člani nadzornega sveta. Gostiša (2001, 23) meni, da je delovanje nadzornega sveta usmerjeno v korist družbe, zato niti predstavniki delničarjev v nadzornem svetu ne zastopajo interesov delničarjev, niti predstavniki delavcev v tem organu ne zastopajo interesov delavcev:

> »ampak vsi skupaj prioritetno zastopajo 'interes družbe', ki je pojmovan kot nekakšen 'nadinteres' (primaren interes), ki ima vedno absolutno prioriteto in s pozicije katerega nadzorni svet opravlja vlogo 'arbitra' med interesi družbe oziroma posameznim družbenikom. Ta teorija torej tako predstavnike delničarjev kot tudi predstavnike delavcev v nadzornem svetu 'prestavlja' iz vloge zastopnikov delničarskih in delavskih interesov v vlogo (primarno) zastopnikov nekega povsem drugega interesa, ki se mu reče 'interes družbe'.« (Gostiša 2001, 23).

[165] Avtor poudarja, da je ključnega pomena razumevanje, da zastopanje v obravnavanem smislu izključuje imperativni mandat. Tega nekateri pojmujejo kot sestavni del pojma zastopanje in je po njegovem mnenju verjetno to razlog, da predstavnikom delavcev v nadzornem svetu odrekajo status zastopnika interesov delavcev v pravem pomenu besede.

Podobno vprašanje so si zastavljali tudi v Nemčiji.[166] Tudi po njihovi ureditvi imajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu ter ostali člani enak položaj. Za oboje velja, da delujejo v korist družbe. Ta interes se je sprva razlagal kot interes kapitala, vendar se je kasneje to mišljenje spremenilo in sedaj velja, da interes družbe zajema tudi interese delavcev (Zimmer v Blanpain in drugi 2007, 420–421; Weiss 2004a, 100–101). Kljub temu avtorja menita, da je taka opredelitev nejasna in se sprašujeta, če je nadzorni svet potemtakem, razen pri varovanju poslovnih skrbnosti, sploh pri čem omejen.

Prisotnost delavskih predstavnikov v nadzornem svetu je v Nemčiji zelo okrepila položaj delavcev nasproti managementu. Ta namreč sili management, da se o kritičnih vprašanjih (za katere dvomi, da bodo dobili zadostno podporo) predhodno pogovorijo z predstavniki delavcev v nadzornem svetu, s čimer si v večini primerov želi zagotoviti njihovo podporo. Posledici tega sta predvsem način, kako management predstavi predloge nadzornemu svetu, ter večinoma soglasno sprejemanje sklepov v nadzornem svetu, kljub prisotnosti predstavnikov delavcev (Jackson in drugi 2005; Weiss 2007). Po drugi strani pa tako zavezništvo managementa z delavskimi predstavniki, ki so zaposleni v družbi (notranji), v primerjavi s tistimi, ki niso zaposleni v družbi (zunanji), ustvarja nekaj napetosti med predstavniki delavcev in šibi njihov položaj v nadzornem svetu (Weiss 2004a, 102). Kot dodaten problem se pojavlja nezadostna usposobljenost predstavnikov delavcev na področju financ in ekonomije, zato se predstavniki delavcev osredotočajo predvsem na negativne oziroma socialne posledice predlaganih oziroma sprejetih odločitev v družbi.

5.4.1.2 Predstavnik delavcev v upravi družbe (delavski direktor)

Družba z dvotirnim sistemom, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ima po 81. členu ZSDU delavskega direktorja, ki ga predlaga v upravo svet delavcev. Po mnenju nekaterih avtorjev (na primer Bohinc in Ivanjko 1999, 444) iz te zakonske dikcije izhaja pravica in obveznost imenovanja delavskega direktorja, saj zakon obvezuje vse tiste, ki tako ali drugače sodelujejo v postopkih njegovega imenovanja oziroma pri uvajanju statutarnih in drugih pogojev za to (Bohinc in Ivanjko 1999, 444). Avtorja menita, da bi bilo v nasprotju z zakonom morebitno oviranje delničarjev ali uprave, da se uvedejo pogoji za imenovanje delavskega direktorja (na primer sprememba statuta, kadrovski pogoji in podobno) in opustitev zakonsko določenih predlagateljev (svet delavcev), da

[166] Nemške delniške družbe imajo dvotirni sistem upravljanja. Tretjina sedežev v nadzornem svetu pripada delavskim predstavnikom v družbah s 500 do 2000 delavci, polovica sedežev pa pripada delavskim predstavnikom v družbah z več kot 2000 delavci (tako imenovano »enakopravno« soodločanje). To pa ne izpolnjuje pričakovanj enakega predstavništva kapitala in dela, ker predsednik nadzornega odbora (izvoljen s strani delničarjev) lahko odda dvojni glas v primeru neodločenega rezultata glasovanja, in ker je eden od delavskih predstavnikov predstavnik srednjega vodstva. Močnejša oblika soodločanja (Montan-Mitbestimmung) velja le za velike družbe v železarski in rudarski industriji.

sprožijo ustrezne postopke. Iz tega izhaja, da ima uprava dolžnost izpeljati v skladu z zakonom postopke, ki jih sproži pooblaščeni predlagatelj, torej svet delavcev. Vendar eden izmed glavnih pogojev, da do imenovanja delavskega direktorja sploh pride, je ustanovitev sveta delavcev. Pri tem pa ZSDU izrecno določa, da je to izbirna pravica delavcev, kar pomeni, da če delavci ne ustanovijo sveta delavcev in se posledično ne imenuje delavski direktor, management ne more nositi nobenih posledic.

Kjer je zaposleno manjše število delavcev, ZSDU omogoča, da se lahko imenuje delavskega direktorja, vendar mora biti to določeno s participativnim dogovorom. Pogoj za to je, da bi to moralo biti določeno v statutu, kar zajema tudi potrditev s strani skupščine.

Pred novelo ZSDU je bilo določeno, da delavskega direktorja kot člana uprave družbe imenuje organ lastnikov družbe (z relativno večino), ki je določen v skladu s posebnim zakonom. Če delavski direktor ni bil imenovan na tak način, je moral odbor skupščine[167] v enem mesecu po glasovanju skupščine predlagati skupščini skupnega kandidata. Kandidat je bil imenovan za delavskega direktorja, če je dobil večino glasov prisotnih članov skupščine. Novela ZSDU iz leta 2007 je postopek imenovanja spremenila. Sedaj ga ne imenuje več skupščina, ampak nadzorni svet na predlog sveta delavcev (82. člen). Če ni imenovan v skladu s tem postopkom, mora odbor nadzornega sveta[168] nadzornemu svetu v enem mesecu po njegovem glasovanju predlagati skupnega kandidata. Kandidat je imenovan za delavskega direktorja v upravi z relativno večino nadzornega sveta. Za njegov odpoklic pa se smiselno uporabljajo določbe o njegovem imenovanju, kar pomeni, da ga lahko odpokliče na predlog sveta delavcev nadzorni svet. Če delavski direktor tudi v skladu s prvim odstavkom ni imenovan, lahko svet delavcev zahteva, da ga imenuje pristojno sodišče. Kakor je razvidno iz sklepa Višjega delovnega in socialnega sodišča (Pdp 1446/05), lahko svet delavcev zahteva to sodno varstvo, če je bila izpolnjena procesna predpostavka, da so poskušali delavskega direktorja imenovati prek odbora. Sodišče poudarja, da je rešitev, po kateri so v odboru predstavniki obeh strani, smiselna, in da je treba iskati kompromis, kar pomeni, da je treba iskati drugega kandidata, ne tistega, ki ga je nadzorni svet prvič že odklonil.

Institut delavskega direktorja je bila prenesen iz nemškega zakona o soodločanju. Vendar, kakor opozarjajo avtorji (Gostiša 1999a, 192–193), neposredno enačenje ni mogoče. Kajti nemški zakon o soodločanju v 33. členu določa, da je delavski direktor (Arbeitsdirektor) enakopraven član uprave, pooblaščen za zastopanja uprave in tako kot

[167] Sestava odbora skupščine je bila določena iz predsednika skupščine ter enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih izmed članov skupščine in predstavnikov delavcev – članov sveta delavcev.

[168] Odbor nadzornega sveta je sestavljen iz enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih izmed članov nadzornega sveta oziroma upravnega odbora in predstavnikov delavcev – članov sveta delavcev. Predsednik odbora pa je predstavnik lastnikov.

ostali člani mora izvrševati svoje naloge v okviru dogovora s celotnim organom. Ostale podrobnosti se določijo s poslovnikom. Po mnenju avtorja to pomeni, da nemška zakonodaja opredeljuje delavskega direktorja kot enega članov vrhnjega managementa in ga ne določa kot predstavnika delavcev in da se le iz naziva lahko sklepa, da gre za direktorja, ki je povezan s področjem dela oziroma kadrovsko-socialnim področjem.

Po ZSDU pa ima delavski direktor poleg splošnih pravic ali obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave, še nalogo, da zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj. To pa ne pomeni, da imajo delavci svojega člana uprave, ki se mora ravnati in odločati po njihovih navodilih. Poleg tega ima delavski direktor enak položaj kot ostali člani uprave, torej tudi solidarno odgovornost, obrnjeno dokazno breme ter povsem enakovredno razumevanje standarda skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika. Bohinc in Ivanjko (1999) menita, da je razprava, ali je delavski direktor predstavnik delavcev ali ne, nepomembna. Hkrati poudarjata, da delavski direktor ne sme odstopati od teh standardov tudi pri kadrovskih in socialnih vprašanjih, čeprav bi bilo takšno ravnanje utemeljeno z vidika zastopanja in predstavljanja delavcev v tem obsegu. Seveda ima delavski direktor vedno možnost, da če se z določeno zadevo ne strinja, zanjo ne glasuje in tako v določenih primerih vpliva, da odločitev ni sprejeta.

Po drugi strani je Gostiša (1999b) mnenja, da je delavski direktor predstavnik delavcev v upravi družbe in eden izmed temeljnih institutov sistema delavskega soupravljanja, vendar ta funkcija ni združljiva s kadrovskim direktorjem in mora biti tudi personalno ločena od funkcije delavskega direktorja. Zaradi nejasnosti instituta in posledično različnih opredelitev delavskega direktorja se ta institut šteje kot ena od pomanjkljivosti ZSDU. Avtor ravno tako meni, da delavski direktor ne more imeti imperativnega mandata, kar pa ne pomeni, da za svoje delo v upravi ni odgovoren svetu delavcev. Tako predlaga, da bi moral pred vsako odločitvijo pretehtati interese delavcev in delovati tako, da se ohranja ravnotežje, pri čemer ni noben interes deležnikov drugim »nadrejen« oziroma večvreden.

V praksi se pri delavskem direktorju lahko pojavi problem, da ni ustrezno usposobljen za to funkcijo, predvsem da mu primanjkuje znanja na področju prava, financ, marketinga in splošne strategije. Posledica tega je, da delavski direktorji v praksi velikokrat popustijo argumentom managementa v večini zadev (Strauss 1992, 299). Ravno tako je prisotna nevarnost, da se preveč zbližajo z managerskim sistemom dela in hitro »pozabijo«, katere interese bi morali zagovarjati v upravi.

5.4.2 Sodelovanje delavcev v enotirnem sistemu upravljanja

V enotirnem sistemu upravni odpor vodi družbo in hkrati nadzoruje izvajanje njenih poslov (285. člen ZGD-1). Med svojimi člani lahko izvoli enega ali več izvršnih direktorjev (290. člen ZGD-1), ki zastopajo in predstavljajo družbo (268. člen ZGD-1).

Novela ZSDU je leta 2007 uredila tudi položaj predstavnikov delavcev v enotirnem sistemu upravljanja.[169] Tako 78. člen ZSDU določa, da delavci v enotirnem sistemu upravljanja sodelujejo pri upravljanju prek predstavnikov delavcev v upravnem odboru, komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi prek predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe, če je v družbi zaposlenih več kot 500 delavcev.

Vse, kar je bilo navedeno o predstavnikih delavcev v dvotirnem sistemu upravljanja družb v točki 5.4.1, velja smiselno tudi za enotirni sistem. Zato v nadaljevanju navajam samo posebnosti sodelovanja delavcev v organih upravljanja družb z enotirnim sistemom.

5.4.2.1 Predstavnik delavcev v upravnem odboru

V upravnem odboru je v skladu z drugim odstavkom 79. člena najmanj eden od članov predstavnik delavcev. Število predstavnikov delavcev v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora.[170] Ureditev je lahko sporna v primerjavi z ureditvijo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Kajti v primeru nadzornega sveta imajo delavci pravico do najmanj tretjine in najmanj polovice mest. V primeru upravnega odbora pa je lahko velikost tega deleža od petine, na primer en delavski predstavnik od petih članov, pa do polovice, na primer en delavski predstavnik od dveh. Zgornja meja je torej izenačena glede na predstavnike delavcev v nadzornem svetu, spodnja pa je nižja. To pomeni, da ima management večjo zastopanost v upravnih odborih, ki štejejo štiri ali pet članov.

Podobno kakor velja za nadzorni svet, tudi v upravni odbor kot predstavnik delavcev ne more biti izvoljena v družbi zaposlena oseba, ki po ZSDU nima pravice voliti in biti izvoljena v svet delavcev. Ravno tako predstavnik delavcev v upravnem odboru ne more biti predsednik tega organa. Svet delavcev pa ima pravico imenovati tudi predstavnika delavcev v komisije upravnega odbora. Ravno tako svet delavcev imenuje in odpokliče predstavnike delavcev v upravnem odboru in s tem seznani skupščino družbe. Način izvolitve in odpoklica se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev.

ZSDU v 80. členu določa, tako kot pri nadzornem svetu, da člani upravnega odbora, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil upravnega odbora v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe. Poleg tega je upravni odbor družbe na

[169] V času med uveljavitvijo ZGD-1 (4. maj 2006) in novele ZSDU (7. april 2007) so veljale prehodne določbe ZGD oziroma 703. člen, ki so predvidele začasna pravila do uveljavitve novele ZSDU.

[170] To pomeni, da je en predstavnik delavcev v upravnem odboru, ki ima do pet članov, pri šestih članih sta dva predstavnika delavcev, pri devetih trije in tako naprej.

zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno dolžan obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju uresničevanja ZSDU v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.

5.4.2.2 Predstavnik delavcev kot izvršni direktor

V družbi z enotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, je na predlog sveta delavcev eden od predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za *izvršnega direktorja*, ki v okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem izvršnim direktorjem, opravlja naloge zastopanja in predstavljanja interesov delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj. To ga postavlja v enak položaj kot delavskega direktorja v upravi d. d. Gostiša (2007b) meni, da je način imenovanja izvršnega direktorja sporen. Kajti v primeru, ko imajo delavci samo enega svojega predstavnika v upravnem odboru in je ta imenovan za izvršnega direktorja (ker ZSDU določa, da mora biti imenovan izmed delavskih predstavnikov v upravnem odboru), tako izgubijo kakršen koli vpliv na izvajanje nadzorne funkcije v družbi.

Za odpoklic predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora se smiselno uporabljajo določbe, ki veljajo za njegovo imenovanje. Če predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora ni imenovan v skladu z 82. členom ZSDU, mora odbor upravnega odbora upravnemu odboru v enem mesecu po njegovem glasovanju predlagati skupnega kandidata. Kandidat je imenovan za predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora, če dobi večino glasov prisotnih članov upravnega odbora.

Odbor upravnega odbora iz prejšnjega odstavka je sestavljen iz enakega števila predstavnikov lastnikov, imenovanih izmed članov nadzornega sveta oziroma upravnega odbora in predstavnikov delavcev – članov sveta delavcev, predsednik odbora pa je predstavnik lastnikov. Če predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora tudi v skladu s prvim odstavkom ni imenovan, lahko svet delavcev zahteva, da ga imenuje pristojno sodišče.

V družbi, kjer je manj kot 500 delavcev, se lahko imenuje predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in managementom oziroma s participativnim dogovorom ter potrjeno v statutu oziroma na skupščini.

5.5 Varstvo delavskih predstavnikov

Delavci morajo biti pri dajanju mnenja, še posebej pri nasprotovanju določenemu predlogu, zaščiteni pred morebitnimi negativnimi posledicami glede svoje zaposlitve ali/in delovnega mesta. Brez takšne zaščite se pogovor v družbi ne bo razvil (Bernstein 1976, 501). Takšnemu prepričanju sledijo tudi mednarodni pravni akti in domača

zakonodaja, kar pomeni določeno omejitev za management, zlasti pri morebitnem odpuščanju delavcev.

ZDR v sedmi alineji 89. člena določa, da se kot neutemeljeni razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi šteje tudi kandidatura za funkcijo delavskega predstavnika in sedanje ali preteklo opravljanje te funkcije. V 113. členu ZDR pa je med drugimi primeri določeno, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi *članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku in članu nadzornega sveta*, ki predstavlja delavce, in predstavniku delavcev v svetu zavoda, razen v primeru poslovnega razloga, če odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved v postopku prenehanja delodajalca. Če to stori, se po 113. členu ZDR obravnava kot prekršek in kaznuje z globo.[171] Varstvo traja ves čas opravljanja funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.[172]

ZDR izrecno ne omenja predstavnikov delavcev v upravnem odboru v enotirnem sistemu upravljanja gospodarskih družb, saj v času sprejemanja ZDR (leta 2002) ZGD-1 še ni urejal enotirnega sistema upravljanja, čeprav ta ni bil prepovedan. Vendar to ni razlog, da ne bi posebno varstvo veljalo tudi za njih, kar je v skladu z ustavnim načelom enakosti. Enako velja za delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu po določilih ZVZD, člane evropskega sveta delavcev in njihove namestnike, člane posebnega pogajalskega telesa in za predstavnike delavcev v okviru postopka obveščanja in posvetovanja po določilih ZESD ter tudi v primeru SE po ZSDUEDD ter evropske zadruge po ZSDUEZ.

Varstvene določbe za člane sveta delavcev vsebuje tudi ZSDU v 67. členu. Članu sveta delavcev management ne more znižati plače ali proti njemu začeti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga kako drugače postavljati v manj ugoden ali podrejen položaj, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi. Pred novelo iz leta 2007 je bilo varstvo delavskih predstavnikov večje, saj poleg zgoraj navedenih razlogov management ni smel člana sveta delavcev prerazporediti na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu in uvrstiti med presežke. Za vse ukrepe se je

[171] Pri odpovedi pogodbe lahko inšpektorat za delo, da se prepreči samovoljno ravnanje in odvrne nenadomestljiva škoda, zadrži učinkovanje prenehanja pogodbe zaradi odpovedi do poteka roka za arbitražo oziroma sodno varstvo oziroma do izvršljive arbitražne odločitve oziroma če delavec v sodnem postopku najkasneje ob vložitvi tožbe zahteva izdajo začasne odredbe, do odločitve sodišča ob predlogu za izdajo začasne odredbe (drugi odstavek 227. člena ZDR). Zaradi spodbujanja možnosti za izvensodno reševanje sporov med delavci in delodajalci pa je ZDR v 228. členu določil tudi vlogo inšpektorja za delo kot posrednika v sporu med delavcem in delodajalcem, če se pogodbeni stranki nanj obrneta.

[172] V predlogu sedaj veljavnega ZDR je bilo predvideno posebno varstvo pred odpovedjo tudi za delavskega direktorja, vendar je zakonodajalec sledil stališču, da se ta obravnava kot polnopravni član uprave, kar pomeni, da zagotavljanje varstva pred odpovedjo na podlagi tega zanj ni smiselno (Tratnik v Belopavlovič in drugi 2003, 446–447). Nekatere ureditve, na primer Danska, določajo posebno pravno varstvo tudi za delavske direktorje.

zahtevalo soglasje sveta delavcev, sedaj pa ZSDU tega ne zahteva več.[173] To pomeni, da lahko management ukrepa v navedenih primerih oziroma izvede navedene ukrepe samostojno *brez soglasja sveta delavcev*.

Dodatno varstvo je članom sveta delavcev zagotovljeno v 67a. členu, ki ureja posebne primere, ko gre za pravni prenos družbe ali dela družbe, izvedenega na podlagi zakona, drugega predpisa, pravnega posla oziroma pravnomočne sodne odločbe ali zaradi združitve do spremembe delodajalca. V tem primeru član sveta delavcev ohrani svoj status, če pri delodajalcu prevzemniku obstajajo pogoji za imenovanje v skladu z zakonom, razen če so izpolnjeni pogoji za novo imenovanje sveta delavcev. V tem primeru se ustanovi nov svet delavcev. Enako varstvo (po ZSDU in ZDR) uživa tudi član sveta delavcev, ki mu mandat preneha zaradi spremembe delodajalca (tretji odstavek 67a. člena), in sicer še devet mesecev po prenehanju funkcije.

Dokazno breme, da ne gre za šikaniranje delavca zaradi njegove aktivnosti kot delavskega predstavnika, ampak za druge, z zakoni dovoljene razloge, nosi management. To ga zavezuje k temu, da če želi podati zakonito odpoved, mora tako obrazložiti svoj ukrep, da bo prestal zakonitost in utemeljenost pred sodiščem.

Varstvo delavskih predstavnikov se ne omejuje samo na opravljanje funkcije oziroma na aktivnosti v zvezi s članstvom v tem organu (sodba Vrhovnega sodišča RS, št.VIII Ips 266/01; sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, št. Pdp 848/01). Delodajalec oziroma management mora že pred začetkom disciplinskega postopka dokazati, da ne ravna proti članu sveta delavcev diskriminatorno (sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, št. Pdp 848/01). Višje delovno in socialno sodišče se je v sklepu (Pdp 21/03) postavilo na stališče, da delodajalec ne more uvrstiti člana sveta delavcev med začasno presežne delavce. Kajti namen zakonskih določb je varovanje članov sveta delavcev pred takim poseganjem v njihov delovno pravni status, ki bi izvajanje njihove funkcije oviral. Odreditev čakanja na delo – uvrstitev med presežne delavce – je po oceni sodišča ovira za nemoteno izvajanje funkcije člana sveta delavcev. ZSDU tako varuje širše kot ZDR in ne zajema samo trajnih presežkov. Članu sveta delavcev je mogoče odpovedati pogodbo samo v primeru poslovnega razloga, če tak delavec odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev, ali če gre za odpoved v postopku prenehanja delodajalca. Pogoj za zakonitost je, da je bila delavcu ponujena nova pogodba o zaposlitvi oziroma ustrezna zaposlitev.

Pri članih sveta delavcev je treba upoštevati, da nekateri opravljajo svojo funkcijo tudi polpoklicno ali profesionalno. V primeru zadnjega je skorajda nemogoče uveljaviti možnih ukrepov v zvezi z odpovedjo, ker ne opravlja več svojega rednega

[173] Za zakonitost disciplinskega postopka ali odpovedi pogodbe o zaposlitvi je bilo soglasje sveta delavcev nujen pogoj. Takšno stališče je v sodbi Vrhovnega sodišča RS (VIII Ips 266/01) ter v sklepih in sodbah Višjega delovnega in socialnega sodišča RS (Pdp 837/04; Pdp 1137/04 in Pdp 848/01).

dela. Tudi nemške izkušnje kažejo, da je zaščita delavskih predstavnikov zelo močna in da jih je skorajda nemogoče odpustiti (Kuhlman 2004, 129).

Obravnavano varstvo je v skladu z mednarodnimi akti, zlasti s konvencijo MOD št. 135, ki v prvem členu določa, morajo biti predstavniki delavcev *učinkovito* zavarovani pred vsakim postopkom, ki bil zanje škodljiv. Sem sodi tudi odpuščanje zaradi njihovega statusa ali aktivnosti kot predstavnika delavcev, seveda pod pogojem, da ravna s skladu z zakoni, kolektivnimi pogodbami ali drugimi skupno dogovorjenimi sporazumi. Podobno 28. člen ESL določa, da imajo delavski predstavniki v družbi učinkovito varstvo pred dejanji, zaradi katerih bi bili v manj ugodnem položaju, vključno z odpustom, ki temelji na njihovem položaju ali delovanju kot delavskih predstavnikov v družbi. Direktiva 02/14/ES o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v sedmem členu ravno tako zahteva, da morajo države članice zagotoviti, da so predstavniki delavcev pri opravljanju svojih nalog ustrezno zaščiteni, in da jim to omogoča opravljanje nalog, ki so jim bile dodeljene.

Obravnavani mednarodni akti ne določajo konkretnih rešitev pri zagotavljanju varstva delavskih predstavnikov, temveč le napotijo na učinkovito varstvo delavskih predstavnikov. Dosedanje izkušnje, tako domače kot nemške, kažejo, da je to varstvo več kot le učinkovito, saj kot navajajo avtorji, je delavskega predstavnika praktično nemogoče odpustiti. Z novelo ZSDU iz leta 2007 pa se je imuniteta predstavnikov delavcev znižala, postavlja se torej vprašanje, ali bo to varstvo še naprej učinkovito. Mednarodni pravni akti sicer ne predvidevajo, da si mora management pred posegom v status delavskega predstavnika zagotoviti soglasje delavskega predstavništva, zahteva le učinkovito varstvo. S tega vidika bi lahko sklenila, da je domača zakonodaja usklajena z mednarodnimi akti v tem delu, vendar glede na nedavne spremembe ZSDU bo svoje morala reči tudi sodna praksa.

5.6 Sklepne ugotovitve poglavja

Dodelan in obsežen sistem delavskega soupravljanja lahko vsakodnevno vpliva na odločitve managerjev. Zlasti nemške izkušnje kažejo, da se je položaj delavcev zelo krepil, zlasti s prisotnostjo sveta delavcev in predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, saj jim to omogoča, da se z nameravanimi odločitvami seznanijo, še preden so sprejete (Weiss 2005, 326). Tako močen položaj delavcev ima svoje učinke tudi na managerski strani. Nemške izkušnje namreč kažejo, da taka zakonodaja sili management v izbor politike soglasja kot temelja za sporazumevanje z delavci (Jackson in drugi 2005, 93). Kljub temu se delavci primarno osredotočajo na socialne vidike poslovne politike managementa in manj na poslovne in finančne strategije, čeprav so te vodilo osnovnih managerjih odločitev.

Management v sistemu, kjer je delavsko soupravljanje izbirna pravica delavcev, nima veliko pristojnosti in pooblastil. Razen redkih izjem lahko – pravno gledano – le

opazuje in čaka, ali se bodo delavci odločili in začeli z uresničevanjem pravic, ki jim jih omogoča zakon. Drugače je z ureditvijo pri SE ali v pravnih sistemih, kjer je delavci sodelujejo pri upravljanju v mešanem organu z managementom (Francija). V teh primerih ima management določene dolžnosti pri vzpostavitvi in uresničevanju delavskega soupravljanja.

Po drugi strani pa nemška ureditev kaže na večje pristojnosti in pooblastila managementa, zlasti v primerih, ko bi lahko šlo za zakonske kršitve, na primer pri pravici izpodbijanja veljavnosti volitev sveta delavcev. Taka ureditev se mi zdi ustrezna in potrebna, saj je tudi v interesu managementa, da so stvari v družbi urejene na zakonit način. Kljub temu zakonodaja nudi managementu določene pravne institute, ki lahko pozitivno pripomorejo k uresničevanju delavskega soupravljanja. Eden od teh je zagotovo participativni dogovor. Predlog za njegovo sklenitev lahko poda tudi management, s čimer pokaže interes za sodelovanje z delavci. Ravno tako lahko na uresničevanje delavskega soupravljanja vpliva z odrejanjem sredstev za delovanje sveta delavcev ter z možnostmi izobraževanja oziroma usposabljanja.

Menim, da bi moral biti interes managementa, da so delavski predstavniki ustrezno izobraženi in usposobljeni ter imajo tako posledično ustrezne kompetence za opravljanje svoje funkcije. Kajti takšna znanja in veščine so nujen predpogoj tudi za ustrezno sodelovanje z managementom. Zlasti je to pomembno pri dolžnostih managementa o obveščanju, posvetovanju in soodločanju. Ta pravila management do neke mere omejujejo pri njegovem odločanju, a jih je dolžan upoštevati. Navkljub razširjeni praksi (širokega) izogibanja teh določil oziroma iskanja lukenj v zakonu menim, da je *bolj smiselna strategija, ki gradi na vzpostavitvi takega sistema odločanja, ki vključuje delavsko soupravljanje in vodi do hitrih in kakovostnih odločitev. Predpogoj za to je učinkovito sodelovanje z delavci, kar pomeni tudi njihovo ustrezno strokovno usposobljenost. Smiselno bi bilo, da ta sistem oziroma ti postopki dogovorijo skupaj z delavci (participativni dogovor) oziroma so vključeni v notranje akte družb.*

Pri sodelovanju delavcev v organih upravljanja pa ima management še manj pristojnosti in pooblastil kot pri urejanju odnosov s svetom delavcev. Zakonodaja namreč jasno določa, koliko mest pripada predstavnikom delavcem v organih upravljanja. Kljub temu menim, da, razen pri nadzornem svetu, bi se lahko management skupaj z delavci dogovoril za večje število mest za delavske predstavnike, kar pa bi morala potrditi tudi skupščina. Vendar glede na ocene uresničevanja delavskega soupravljanja in domneven odklonilen odnos managementa do tega obstaja majhna verjetnost, da bi do takšnega dogovora prišlo.

Management pri svojem poslovanju omejujejo tudi določbe o varstvu delavskih predstavnikov, saj jih v določenih primerih ni mogoče odpustiti. *Vendar kljub temu menim, da so te določbe potrebne, saj bi bilo v nasprotnem primeru tveganje, da delavci*

ne bi sodelovali pri delavskem soupravljanju, prevelike. Poleg tega to zahtevajo tudi mednarodni pravni akti.

Slovenska ureditev delavskega soupravljanje je torej relativno široka in omogoča delavcem znaten vstop v managersko odločanje. Korak dlje gre Nemčija, zato se ne gre čuditi številnim razpravam o smiselnosti in aktualnosti njihove zakonodaje na tem področju. Postavljajo se vprašanja, ali je takšna zakonodaja še sprejemljiva, saj utegne biti zadosten razlog o ustanovitvi ali prenosu sedeža družbe v katero od držav, ki imajo manj obvezujoče zakonodaje na področju delavskega soupravljanja (Barnard in Deakin (2002, 135). Podobno mnenje zasledimo pri Baumsu (v Benoit 2002), ki je mnenja, da bi bilo treba narediti revizijo toge zakonodaje o delavskem soupravljanju, če želi država izboljšati privlačnost nemškega okolja kot lokacije za ustanovitev družb oziroma poslovanja.[174] Čeprav je nemški sistem delavskega soupravljanja obsežnejši kot slovenski, bi lahko tovrstna opozorila upoštevali tudi pri morebitnem spreminjanju zakonodaja, seveda na podlagi ustreznih analiz in raziskav.

Zapletena struktura soupravljanja povečuje čas sprejemanja odločitev in s tem stroškov. Po drugi strani pa hitro odločanje ne pomeni nujno prednosti, saj se lahko s posvetovanjem prepreči marsikatera (strateška) napaka managementa. Zato je zelo pomembno, da management navedena zakonska določila skuša čim bolj vključiti v svojo poslovno prakso (prek notranjih pravil, HRM-praks in podobno), tako da bodo služila ciljem družbe. Ker se družbe med seboj zelo razlikujejo glede na organizacijsko strukturo in drugimi podobnimi zadevami, lahko to sebi znatno prilagodijo. ZSDU je v tem pogledu relativno prožen, zato ni nobene ovire, da tega management ne bi storil. Gre torej za to, da prilagodi uresničevanje delavskega soupravljanja sebi v prid, a z upoštevanjem zakonske ureditve. Ustrezno je poiskati v delavcih partnerja (in ne nasprotnika) ter graditi odnos na dialogu (in ne konfliktu).

Vsekakor velja, da pri uvajanju delavskih predstavništev in predstavnikov delavcev v organe upravljanja je potrebna skladnost z obstoječim sistemom industrijskih razmerij. Zgovoren primer neskladja je malteška izkušnja, kjer sodelovanje delavcev v organih upravljanja oziroma v upravi ni nikoli prav zares delovalo, čeprav ga je zakonodaja predvidevala. Delavski direktor je bil vedno obravnavan z nezaupanjem

[174] Pojavlja se tudi problem zastopanosti delavcev v mednarodnih družbah. Ustvarja se namreč nacionalna pristranskost, ker delavci, ki ne delajo v Nemčiji, niso ustrezno zastopani. V neki družbi je lahko večina zaposlenih delavcev izven Nemčije, denimo pri Deutsche bank, enako je z delničarji. Vendar samo delavci v Nemčiji imajo pravico do soodločanja, ko gre, denimo, za odločitve glede (dez)investicij, odpuščanj in ostalih zadev. Tako predlaga, da bi prevzeli nizozemsko rešitev, po kateri se lahko družbe, ki imajo več kot določen odstotek delavcev izven države ali ustvarijo določen odstotek prodaje v tujini, odločijo, da ne bodo imele takšnega sistema. Nizozemske izkušnje kažejo, da se družbe poslužujejo te zakonske možnosti in ustanavljajo svet delavcev samo na ravni nizozemskih podružnic posameznih družb (Bloemarts 2004, 83–84).

tako s strani managementa kot delavcev (Grech 2005). Podoben primer so baltske države, kjer se tudi pojavlja mnenje, da je delavsko soupravljanje kot nekakšna omejitev za iniciative managementa ali celo zadrževanje tržno usmerjenega gospodarstva. Poleg tega so še prisotne negativne izkušnje s podobnimi pravicami (a na podlagi drugih temeljev) iz časa socializma, zato je malo zanimanja tudi med samimi delavci. Posledično ni izkušenj in malo znanja na tem področju (Davulis 2005).

6 REŠEVANJE MEDSEBOJNIH SPOROV

Spore med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi uvrščamo med delovne spore. To so pravni spori med strankami (osebami) individuvalnega ali kolektivnega delovnega razmerja, katerih temelj je v heteronomnem in avtonomnem delovnem pravu, njegov predmet pa so pravice, obveznosti, pravna razmerja in/ali interesi, ki izvirajo iz delovnega razmerja. Ta je rešen/končan s posebnimi rešitvami, po posebnem postopku in pred posebnimi organi (Novak 2004, 67). Stranki individualnega delovnega razmerja sta posamezni delavec in delodajalec, pri kolektivnih delovnih sporih pa si nasprotujeta skupina delavcev in/ali skupina delodajalcev. Po peti alineji šestega člena ZDSS se spori o sodelovanju delavcev pri upravljanju uvrščajo v kolektivne delovne spore. Te definiramo kot spore med strankami kolektivnih delovnih razmerij ali med osebami, ki jim je priznan položaj stranke, katerega predmet so kolektivna pravica, obveznost, pravno razmerja ali interes, ki ga po določenem postopku stranke lahko rešijo same ali pa v njem sodeluje in/ali spor zgladi tretja stranka, ki je lahko tudi sodišče (Novak 2004, 327). Gre torej za spore, ki se pojavljajo med udeleženci kolektivnih delovnih razmerij o vprašnjih skupnega pravnega položaja delavcev ter socialnih partnerjev (Vodovnik 2003c, 495).

Zakonodaja predvideva sodno in zunajsodno *reševanje* sporov. Denimo, ZKolP določa reševanje kolektivnih sporov najprej z zunajsodnimi procesi, kot so pogajanja, posredovanje in arbitraža, ter nazadnje s sodnim varstvom. Podobno velja za odnose med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi. Morebitni spori med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi bi se morali reševati po načelu mirnega reševanje sporov, kar med drugim pomeni čim manjše sodno poseganje v medsebojen spor oziroma odnos. Poleg tega se velik poudarek daje samemu *preprečevanju* sporov, predvsem prek socialnega dialoga med predstavniki dela in kapitala. Gre za vzpostavitev takih mehanizmov in načinov sporazumevanja med obema stranema, ki naj bi vodili do soglasja in s tem preprečevali (sodne) spore.

Kljub temu se lahko zgodi, da management krši svoje dolžnosti, ki so istočasno pravice sveta delavcev. Pri tem ima svet delavcev na voljo več možnosti. Med temi je tudi sodno varstvo, vendar ga tako teorija kot zakonodaja obravnava kot zadnjo možnost (ultima ratio). Svet delavcev ima kot obliko samopomoči pravico do zadržanja odločitve managementa, kar je predstavljeno v točki 5.2.4. Poleg tega ZSDU predvideva možnost reševanja sporov pred arbitražo, kolektivni delovni spor, možnost inšpekcijskega, prekrškovnega ter kazenskega postopka.

6.1 Arbitraža

Arbitraža oziroma razsojanje ali razsodišče je pravni institut, ki je uveljavljen na različnih pravnih področjih. S formalnopravnega vidika gre za organ, ki je namenjen zunajsodnemu razreševanju spora, ustanovi pa se na temelju pravne norme ali dogovora

med strankami spora, s tem da imajo stranke na njeno oblikovanje oziroma sestavo neposreden ali posreden vpliv (Vodovnik 2003c, 489). Tudi ZSDU predvideva, da spore med svetom delavcem in delodajalcem razrešuje arbitraža (99. člen). Ta je sestavljena iz enakega števila članov, imenovanih s strani sveta delavcev in delodajalca, ter enega nevtralnega predsedujočega, z imenovanjem katerega se strinjata obe strani. Arbitraža torej pride v poštev v sporih med svetom delavcem in delodajalcem oziroma managementom in ne v sporih med delodajalcem oziroma managementom ter posameznim delavcem in delodajalcem.

Reševanje sporov z arbitražo je skladno z načinom sodelovanja med svetom delavcem in managementom, ki naj bi temeljilo na dialogu in skupnem reševanju problemov v duhu participativnih razmerij. Poleg tega je arbitraža običajno hitrejša in cenejša kot sodna pot. Tudi mednarodni akti, na primer Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni konciliaciji in arbitraži, zahtevajo, da naj se spori med delavskimi predstavništvi in managementom rešujejo na neformalen način. Vendar, kakor poudarja Višje delovno in socialno sodišče (sklep Pdp 935/05), reševanje spora pred arbitražo ne predstavlja postopka za mirno reševanje sporov, kot je na primer mediacija, ampak nadomestno obliko sodnega varstva, saj je arbitražna odločba glede učinkov izenačena s pravnomočno sodno odločbo. Zato če sta stranki sklenili dogovor o arbitraži in želi ena izmed njiju sprožiti sodni spor, se ta zavrže zaradi procesne predpostavke na podlagi ZPP (prvi odstavek 464. člena), ker je za odločitev o sporu pristojna arbitraža. S sklenitvijo arbitražnega dogovora se torej izključi pristojnost državnega sodišča. Arbitri imajo tako obveznost, da o sporu odločijo tako, kot bi odločilo sodišče samo. Seveda lahko poskušajo uskladiti volje udeležencev, kot je to značilno za mediacijo.

V skladu s 100. členom ZSDU se lahko z dogovorom med svetom delavcev in managementom v družbi ustanovi *stalna arbitraža*. Če pride do tega, svet delavcev in management imenujeta listo arbitrov, ki sodelujejo v posameznih arbitražah. Vsakokrat, ko se sproži arbitražni postopek, imenujeta obe strani svoje arbitre s te liste. Če je v družbi ustanovljena stalna arbitraža, mora dogovor med svetom delavcev in managementom določati tudi število članov arbitraže, začetek arbitražnega postopka in postopek pred arbitražo. Poudariti velja, da je ustanovitev arbitraže možnost in ne obveznost.

Listo arbitrov določi minister, pristojen za delo, na predlog reprezentativnih sindikatov in združenj delodajalcev. Z liste arbitrov se imenujejo arbitri tedaj, ko v družbi ni ustanovljena stalna arbitraža (101. člen ZSDU). Lista arbitrov je lahko določena na nacionalni ali na drugi ravni.

Arbitražni postopek se začne s predlogom o začetku arbitražnega postopka in imenovanjem svojega arbitra (102. člen). Če predlagatelj tega na stori, torej če samo poda predlog in ne imenuje arbitra, je njegov predlog brez pravnih učinkov. Tako je tudi stališče sodne prakse. Denimo, Višje delovno in socialno sodišče je v sklepih (Pdp

152/02; Pdp 1048/02) navedlo, da arbitražni postopek velja za sproženega, ko sta izpolnjeni dve predpostavki – predlog za začetek postopka in imenovanje arbitra. To pomeni, da je odločitev, ki je vezana na začetek arbitražnega postopka (v tem primeru je šlo za program trajno presežnih delavcev), sprejeta, če je hkrati s predlogom za začetek postopka imenovan tudi arbiter.

Druga stran ima 15 dni časa, da imenuje svojega arbitra. Če tega ne stori, lahko predlagatelj zahteva, da ga postavi pristojno sodišče. Arbitri, ki so jih imenovale stranke, skupaj imenujejo predsednika arbitraže z liste arbitrov, s katere so bili sami imenovani. Če se o predsedniku ne morejo sami sporazumeti, lahko vsaka stranka predlaga pristojnemu sodišču, da imenuje predsednika arbitraže. Pristojno sodišče imenuje arbitre oziroma predsednika arbitraže v primeru stalne arbitraže z liste, določene v družbi, sicer pa z liste arbitrov, ki jo je določil minister, pristojen za delo.

V arbitražnem postopku med svetom delavcem in managementom je značilna *neposrednost in ustnost* obravnave, saj ZSDU v 103. členu pravi, da po opravljeni ustni obravnavi in izvedbi dokazov arbitraža odloča z večino glasov. Kar pomeni, da arbitraža ne more odločiti na seji na podlagi zbranega pisnega gradiva.

Predsednik arbitraže vodi obravnavo, posvetovanje in glasovanje, njegova dolžnost je skrbeti, da se vsa vprašanja vsestransko in popolno proučijo. Predsednik arbitraže ima posebno pristojnost, saj mu ZSDU omogoča, da glasuje zadnji. Arbitraža lahko veljavno odloča le, če so zbrani vsi člani organa oziroma če vsi glasujejo, kar izhaja iz splošnih načel pravnega reda na področju procesnega prava (Vodovnik v Mežnar in drugi 1993, 233).

O obravnavi in glasovanju se vodi zapisnik. Zapisnik o glasovanju se zapečati in priloži k zapisniku o ustni obravnavi. Za arbitražno odločbo je značilna *obličnost*, saj mora biti arbitražna odločba v pisni obliki in podpisana s strani predsednika arbitraže. Arbitraža lahko odloča le o zadevi, ki sta jih opredelili stranki v postopku. Arbitražna odločba se vroči obema strankama, od vročitve dalje pa ima pravne učinke. ZSDU ne določa roka, v katerem mora arbitraža odločiti. Drugačno ureditev srečamo v ZDR, kjer je v četrtem odstavku 205. člena določeno, da če arbitraža ne odloči v roku, določenem s kolektivno pogodbo, mora odločiti najkasneje v roku 60 dni. Tako kot se sindikat in management dogovorita o tem v kolektivni pogodbi, to lahko storita svet delavcev in management v participativnem dogovoru. Sicer se za vse zadeve, o katerih se svet delavcev in management ne dogovorita glede postopka pred arbitražo, uporabljajo določila ZPP, in sicer od 459. do 479. člena, če ni z ZSDU določeno drugače (105. člen).

Arbitraža lahko s svojo odločitvijo *nadomesti dogovor* med svetom delavcem in managementom (104. člen). To velja zlasti v primerih, za katere ZSDU določa, da se urejajo s participativnim dogovorom. V drugih primerih pa ima arbitražna odločba naravo navadne razsodbe. Odločba arbitraže je v družbi *dokončna*. Stranki jo lahko

izpodbijata pred pristojnim sodiščem iz razlogov in po postopku, ki je določen v 477. členu ZPP.

ZSDU ureja le nekatere elemente arbitražnega postopka. Svet delavcev in management bi se morala v participativnem dogovoru dogovoriti tudi o drugih zadev, kar vključuje tudi tehnično-organizacijska vprašanja, kot na primer zagotavljanje prostorskih in drugih pogojev za delo arbitraže, način vodenja arhiva, kritje stroškov arbitraže in podobno.

Tudi nemška ureditev predvideva ustanovitev ad hoc ali stalne arbitraže, vendar se slednja manj uporablja, ker bi lahko bili stalni arbitri pod različnimi vplivi (Weiss 2004a, 88). Število arbitrov določita svet delavcev in management, vsaka stran ima pravico do enakega števila članov, predsedujoči pa je nevtralen. Kakor razlaga Weiss, so arbitri običajno kar delavci iz družbe, pogosto so tudi člani sindikata. Zunanji strokovnjaki so povabljeni, če se gre za specifično zadevo. Predsednik arbitraže se mora strinjati z odločitvijo arbitraže, v nasprotnem primeru se lahko sproži spor pred delovnim sodiščem. Zato ne preseneča, da je v več kot 95 odstotkih arbitraž predsednik arbitraž ravno sodnik delovnega sodišča. Po drugi strani je taka ureditev vprašljiva, saj je plačilo za tako opravljeno delo sorazmerno dobro. Skladno z zakonom o svetih delavcev nosi stroške arbitraže družba. Po odločitvi nemškega zveznega sodišča arbitri iz vrst delavcev, zaposlenih v družbi, ne dobijo posebnega plačila, medtem ko zunanjim izvajalcem to pripada. To pravilo je vključila v zakonodajo tudi novela zakona o svetih delavcev iz leta 1989. Dodala je tudi kriterije za določitev višine plačila, kot so čas za udeležbo, zahtevnost primera in izgubljeni dohodek. Te kriterije naj bi natančneje določilo ministrstvo za delo, vendar do tega (še) ni prišlo, ker to ni nikomur v interesu (Weiss 2004a). Odločitev arbitraže se ne more razveljaviti pred delovnim sodiščem, lahko pa se v roku dveh tednov sproži postopek, če je arbitraža prekoračila svoja pooblastila. Takšni sodni spori so v nemški praksi prej izjema kot pravilo.

6.2 Kolektivni delovni spor

Kolektivni delovni spor se lahko po določbah ZSDU sproži na sodišču, ki je pristojno za delovne spore (106. člen), to pa je delovno in socialno sodišče. Tako ZDSS v šestem členu določa, da so delovna sodišča pristojna tudi za odločanje o kolektivnih delovnih sporih o delavskem soupravljanju. Bolj natančno ZDSS-1 ureja spore o delavskem soupravljanju v 52. členu. V prvi alineji določa, da je rok za odgovor tri dni v sporih o:

- zahtevi sveta delavcev za imenovanje delavskega direktorja,
- pritožbi zoper sklep volilne komisije o zavrnitvi predlogov kandidatov za člane sveta delavcev oziroma o neveljavnosti volitev članov sveta delavcev in
- zahtevi za razveljavitev volitev članov sveta delavcev.

V drugem odstavku je določeno, da če o zgoraj navedenih zadevah dejansko stanje med udeleženci ni sporno in ni drugih ovir za izdajo odločbe, lahko sodišče odloči brez glavne obravnave. V nasprotnem primeru sodišče opravi narok za glavno obravnavo najkasneje v treh dneh od prejema odgovora oziroma od izteka roka za odgovor. Narok lahko določi tudi po telefonu, brzojavno, z uporabo telekomunikacijskih storitev ali informacijske tehnologije. Rok za pritožbo v teh zadevah je tri dni, sodišče druge stopnje o pritožbi odloči najkasneje v treh dneh.

Iz objavljene sodne statistike ni mogoče razbrati, koliko kolektivnih delovnih sporov oziroma delovnih sporov nasploh je na področju delavskega soupravljanja. Novak (2004, 329) ugotavlja, da sporov, ki bi se navezovali na vsebino ZSDU, skorajda ni. Kot najpomembnejše določbe na tem področju omenja določbe ZSDU, ki urejajo medsebojno reševanje sporov oziroma postopek arbitraže. Sicer ugotavlja (Novak 2004, 439) majhno število kolektivnih delovnih sporov nasploh, kar pripisuje temu, da so kolektivna delovna razmerja slabo razvita, da na tem področju ni pravnega izročila ter da so posamezni instituti te vrste slabo urejeni ali da jih sploh ne poznamo. Če pa pride do sodne odločbe, ima lahko, podobno kot arbitražna odločba, v konkretni zadevi oblikovalne učinke participativnega dogovora, kar je odvisno od narave spora.

6.3 Vloga Inšpektorata za delo RS

ZSDU v kazenskih določbah (107. člen) določa 19 primerov, v katerih se lahko kaznuje pravno osebo zaradi prekrška. Predvidena globa je od štiri do 20 tisoč evrov, za odgovorno osebo pri pravni osebi pa od tisoč do dva tisoč evrov. Ta člen je tudi edina možna podlaga, po kateri lahko Inšpektorat za delo (v nadaljevanju inšpektorat) tudi ukrepa. Kršitve se lahko razdelijo na štiri sklope, glede na to, ali gre za:

- onemogočanje delovanja delavskih voljenih predstavništev (točke 1–3 in 8–12),
- kršitve pri volitvah oziroma volilnem postopku (točke 4–7),
- onemogočanje individualne participacije (točki 13 in 14) in
- neizvajanje obveščanja, skupnega posvetovanja in sprejema ter izvršitev odločitve, ki je bila zadržana s strani sveta delavcev (točke 15–19).

Na podlagi letnih poročil inšpektorata je razvidno razmeroma nizko kaznovanje družb zaradi kršitev na področju delavskega soupravljanja (Tabela 6.1).

Tabela 6.1 Ugotovljene kršitve ZSDU s strani Inšpektorata za delo

	Število kršitev	*Razlog*
Leto 2002	3	- neupoštevanje obveščanja in skupnega posvetovanja - volitve delavskih voljenih predstavništev
Leto 2003	2	- neupoštevanje soodločanja
Leto 2004	27	- neupoštevanje soodločanja (9 kršitev) - neupoštevanje skupnega posvetovanja glede statusnih in kadrovskih vprašanj (7 kršitev) - napačna objava participativnega dogovora (2 kršitvi) - neustrezno obveščanje (2 kršitvi) - sprejem odločitve kljub zavrnitvi soglasja (2 kršitvi) - zagotavljanje plačila v zakonsko določenih primerih (2 kršitvi) - neupoštevanje posebnega varstva članov sveta delavcev zaradi aktivnosti sveta delavcev (1 kršitev) - onemogočanje individualne participacije (1 kršitev)
Leto 2005	0	
Leto 2006	0	

Vir: Inšpektorat za delo RS 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006.

V letu 2002 je inšpektorat odkril tri kršitve, ki so se navezovale na neupoštevanje določb o skupnem posvetovanju z delavskimi voljenimi predstavništvi ter na njihovo zakonito izvolitev. Ugotovili so, da se je število kršitev v letu 2002 znižalo (v letu 2001 je bilo ugotovljenih pet kršitev ZSDU), hkrati pa je uporaba institutov ZSDU narasla. Delavci se namreč vse bolj zavedajo pravice do delavskega soupravljanja in jo vse bolj uporabljajo. Kakor je zapisano v poročilu o delu za leto 2002, nekateri inšpektorji ugotavljajo, da je kršitev malo, ker delavci v manjših in srednjih družbah niso izvolili sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika. Kot možen razlog navajajo nepoznavanje pravic ZSDU, strah pred ukrepi delodajalca ali nezanimanje za soupravljanje zaradi neželenega izpostavljanja pred delodajalcem oziroma managementom. Na problem uresničevanje delavskega soupravljanja v majhnih in srednje velikih družbah opozarjajo tudi tuji avtorji (Monat 2001, 288–289; Gill in Krieger 2000, 120; Wass 2007). Kot možne razloge avtor navaja, da imajo delavci v takih družbah neposredne stike in dostop do svojih nadrejenih, problem viktimizacije (strah pred izpostavljanjem), prepričanje managerjev, da lahko vse zaplete rešijo z neposrednim soočenjem in podobno.

Podobno je bilo tudi leta 2003, ko so inšpektorji ugotovili samo dve kršitvi, ki sta se nanašali na neupoštevanje določb o soodločanju (95. člen ZSDU). V letu 2004 pa so se inšpektorji odločili za usmerjeno akcijo, v kateri so preverjali izvajanje ZSDU. Ugotovili so, da je prijav tovrstnih kršitev zelo malo in da delavci možnosti za soupravljanje, kakor jih predvideva ZSDU, ne izkoriščajo toliko, kot bi jih lahko. Sicer ugotavljajo, da delavci dokaj pogosto imenujejo svet delavcev, a se ta sestaja samo nekajkrat letno. *Zanimiva je ugotovitev inšpektorjev, da se svet delavcev organizira predvsem v družbah, kjer za to poskrbi delodajalec*. Kjer pa ni izvoljenih delavskih

predstavništev, poteka sodelovanje med managementom in delavci na neformalne načine, na primer v obliki sestankov z vodji oddelkov ali z vsemi delavci, obveščanje poteka prek oglasne deske in podobno. Po opažanjih inšpektorjev med delavci ni velikega zanimanja za delavsko soupravljanje.

Nasprotno, v letu 2005 niso inšpektorji ugotovili nobene kršitve ZSDU, ravno tako skorajda ni bilo prijav. Kot morebiten razlog inšpektorji navajajo strah pred izgubo delovnega mesta kot posledico aktivnega soupravljanja po določilih ZSDU. Inšpektorji opažajo, da zlasti manjši delodajalci ne zagotavljajo možnosti soupravljanja. Ravno tako ugotavljajo, da imajo delavci, zaposleni pri manjših delodajalcih, manj možnosti, da se aktivno vključujejo v reprezentativne sindikate. Podobno tudi v letu 2006 inšpektorat ni zabeležil nobene kršitve, kakor tudi ne prijave. To pripisujejo enakim razlogom kot v prejšnjih letih.

Inšpektorat skladno z 45. členom ZP opravlja tudi vlogo prekrškovnega organa. To pomeni, da inšpektorji prekrške ne samo odkrivajo, temveč o njih tudi odločajo. O storitvi prekrška in o sankciji odloči inšpektor z odločbo (46. člen), zoper katero se lahko kršitelj pritoži na sodišče (59. člen). ZP omogoča kršitelju, ki ne vloži zahteve za sodno varstvo, da plača samo polovico izrečene globe, če to stori v osmih dneh po pravnomočnosti odločbe (56a. člen).

6.4 Kaznivo dejanje

Svet delavcev lahko poda ovadbo za kaznivo dejanje na podlagi 207. člena KZ zaradi kršitev pravic do sodelovanja pri upravljanju. Prvi odstavek navedenega člena pravi, da kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem izvrševanje pravic do sodelovanja pri upravljanju ali te pravice zlorabi ali ovira njihovo uresničevanje, se kaznuje z denarno kaznijo ali z zaporom do enega leta. V drugem odstavku istega člena je določeno, da se enako kaznuje, kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem svobodno združevanje in izvrševanje sindikalnih dejavnosti ali ovira uresničevanje sindikalnih pravic.

Pri pregledu sodne prakse nisem zasledila nobenega primera, ki bi obravnaval to kaznivo dejanje.

6.5 Sklepne ugotovitve poglavja

Management in delavska voljena predstavništva bi morala sodelovati na temelju dogovarjanja in bi si morala prizadevati za doseganje skupnih interesov. Če pa do tega ne pride oziroma če se pojavijo spori, zakonodaja določa miren način reševanja oziroma arbitražo. Odločitev arbitraže je v družbi dokončna in nadomešča sodno varstvo. Arbitražno odločbo je mogoče pred sodiščem izpodbijati samo iz zakonsko določenih razlogov. Sodno varstvo pride v poštev pri določenih primerih, kot je, na primer, imenovanje delavskega direktorja, kar ureja ZSDD. Delavci imajo na voljo tudi

možnost prijave kršitev pravic Inšpektoratu za delo, vendar se tega v praksi redko poslužujejo, ter prijavo kaznivega dejanja po KZ.

7 VPLIV SINDIKATOV NA DELAVSKO SOUPRAVLJANJE

Sindikati predstavljajo prve oblike organiziranega delavskega boja za izboljšanje gospodarskega in socialnega položaja delavcev, zato veljajo za tradicionalno organizacijo delavcev, ki uveljavlja svoj vpliv tudi pri managerskem odločanju v družbah. Pomembnost njihovega položaja odražajo številne mednarodno in ustavno zagotovljene pravice, kot sta pravici do združevanja in stavke. Delovanje sindikatov je v preteklosti velikokrat temeljilo na metodi konfrontacije, sedaj pa se vse bolj poslužujejo metode konsenza, ki omogoča tudi uresničevanje soupravljanja (Novak in drugi 1992, 29).

Delavska voljena predstavništva so tako svoje mesto v predstavljanju in zastopanju delavcev dobila ob sindikatih. Na njihov položaj v izhodišču zelo vpliva zakonodaja. Predvsem je pomembno, kakšne možnosti dopušča delavskim voljenim predstavništvom pri uveljavljenju interesov delavcev (ali gre za splošne interese ali za interese na specifičnih področij, kot je na primer varnost in zdravje pri delu) ter kakšno moč daje posameznim institutom, ki imajo na voljo taka predstavništva (Heery in drugi 2004, 21–28). Če imajo taka predstavništva možnost predstavljati vse zaposlene delavce v družbi in če imajo popoln nadzor nad določenimi zadevami, na primer z možnostjo obveznega soodločanje ali s pravico veta, je lahko njihov položaj zelo močen.

Kakor je opisano v uvodu petega poglavja, zakonodaja lahko določa eno- ali dvotirni sistem delavskih predstavništev, kar znatno vpliva na njihov položaj v sistemu industrijskih razmerij kot celote. ZSDU uvaja *dvotirni sistem* delavskih predstavništev, kar pomeni, da sindikati in delavska voljena predstavništva delujejo v družbah vzporedno. S tem pa ZSDU odpira zapletena vprašanja razmejitve področij dela obeh predstavništev zlasti na ravni družbe. Ta se v nemški ureditvi, v kateri je tudi uveden dvotirni sistem, pojavljajo v manjši meri, saj zakonodaja ne predvideva delovanja sindikatov na ravni družbe, temveč zgolj izven družbe oziroma na ravni dejavnosti, regije in države. Čeprav navidezno dobra ločnica (znotraj družbe svet delavcev, izven družbe sindikati) v praksi povzroča kar nekaj problemov, zlasti je problematičen vstop sveta delavcev v kolektivna pogajanja, kakor je obširno opisano v petem poglavju. To vodi v pogosto kombiniranje dogovarjanja in pogajanj (Kuhlman 2004, 135–136). Pri nas pa na ravni družbe delujejo tako sindikati kot delavska voljena predstavništva, kar odpira določena vprašanja pri razmejitvi področja dela in njihovih obveznostih.

7.1 Razlikovanje med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi

Sindikati in delavska voljena predstavništva imajo različen namen pri predstavljanju delavcev, zato se ne morejo ukvarjati z istimi zadevami in vprašanji s področja pravic delavcev. V slovenskem sistemu velja, da sindikati ne morejo nadomestiti vloge, ki jo ima svet delavcev v družbi, ravno tako se svet delavcev ne more posluževati institutov, ki jih imajo na voljo sindikati. Vendar to ne ovira delavcev, da ne

bi bili hkrati prisotni v obeh vlogah. Praksa kaže, da so velikokrat člani sveta delavcev tudi delavski zaupniki in/ali pomembnejši člani sindikata. Takšne primere kopičenja vlog najdemo tudi v sodni praksi. Denimo, Višje delovno in socialno sodišče (sklep Pdp 1137/04) je obravnavalo primer, ko se je delavec pritožil zaradi nezakonite odpovedi, pri čemer je uveljavljal posebno pravno varstvo. Bil je namreč zaščiten glede na vse tri funkcije, ki jih je opravljal, bil je član sveta delavcev, član nadzornega sveta in sindikalni zaupnik, hkrati je bil tudi podpredsednik sindikata.

Slovenska zakonodaja takšnega kopičenja sindikalnih in soupravljalskih vlog ne prepoveduje ali omejuje. Take izkušnje imajo tudi v drugih državah, na primer, na Švedskem je osem od desetih delavskih predstavnikov v organih upravljanja članov sindikata na ravni družbe, pogosto so tudi njihovi predsedniki, enak odstotek je tudi v Španiji (Aguilera 2005, 213–217). Zelo podobno je tudi v Nemčiji. Gostiša (1996 in 2005a) pravi, da take rešitve formalnopravno niso sporne, ampak so celo do neke mere razumljive v začetku razvoja delavske participacije. Vendar pa praksa opozarja na nekatere resne težave pri delovanju delavskih predstavništev, ki so posledica razlik med sindikalnim delovanjem in soupravljanjem tako vsebinsko kot po načinu urejanja razmerij med managementom in delavci. Težavno je lahko zlasti pogajanje oziroma dogovarjanje z managementom, ko ista oseba po eni strani predstavlja sindikat, po drugi strani pa delavce, zaposlene v določeni družbi.

Dodaten problem lahko nastane, če je management o razmejevanju delovanja enega in drugega predstavništva *premalo* oziroma *ne dovolj natančno obveščen*. Za uspešno delovanje managementa in urejanja odnosov z delavci je zelo pomembno, da so področja dela ter odgovornosti med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi jasno razmejena, dogovorjena in spoštovana. Vendar je ob dejstvu, da tako eni kot drugi zastopajo isto strukturo ljudi, in ob prepletanju številnih, zelo različnih interesov, interakcij in odnosov v družbi v praksi skorajda nemogoče potegniti natančno ločnico. Na podlagi tega je smiselna pobuda managementu, da te odnose razume in tudi pripomore k njihovi razjasnitvi.

Gostiša (2003) meni, da je eno izmed večjih polemik glede narave obeh vrst delavskih predstavništev odprl novi ZDR, ki je v svojih določbah do neke mere zanemaril svete delavcev in njihovo vlogo v družbah. Po njegovem mnenju nesindikalizirana populacija delavcev nima popolnoma nobene možnosti za uresničevanje organiziranega (predstavniškega) vpliva na urejanje lastnega delovnopravnega položaja znotraj družb in je popolnoma izločena iz sistema urejanja delovnih razmerij.[175] Podobno utemeljitev zasledimo tudi pri drugim avtorjih. Denimo,

[175] To utemeljuje s tem, da je povprečna stopnja sindikaliziranosti Slovencev približno 40 odstotkov (v številnih družbah sindikata sploh ni, v več kot četrtini družb sindikati združujejo manj kot polovico delavcev), s čimer se odpira vprašanje legitimnosti sindikatov, posebej če so njihova zastopniška pooblastila monopolizirana. Denimo, pri uveljavljanju varstva individualnih

Vodovnik (2002a, 7) meni, da načelo, po katerem ima sindikat v organizaciji zlasti vlogo pri zagotavljanju pomoči posamezniku pri uveljavljanju in varstvu pravic, sveti delavcev pa ključno vlogo partnerja pri urejanju in odločanju o kolektivnih pravicah delavcev in o delovnih pogojih v organizaciji, se v novem ZDR ni v celoti uveljavilo. Zasledimo celo stališče, da je z novim ZDR razvoj industrijskih razmerij krenil v izrazito retrogradno smer (Gostiša 2003).

Čeprav sta funkciji obeh delavskih predstavništev različni, se po ZDR in ZSDU njuna področja dela prekrivata v naslednjih primerih.

- *Sprejemanje splošnega akta o sistemizaciji* in *splošnega akta o disciplinski odgovornosti.* Sistemizacija delovnih mest po ZSDU sodi med kadrovska vprašanja (94. člen), kar pomeni, da ZSDU zahteva o tem skupno posvetovanje (91. in 92. člen). Po osmem členu ZDR pa je delodajalec dolžan pred sprejemom posredovati splošni akt delodajalca sindikatu pri delodajalcu, ki mora podati svoje mnenje.
- *Sprememba delodajalca* po ZSDU ravno tako sodi med statusne spremembe oziroma vprašanja (93. člen), za katere se zahteva skupno posvetovanje s svetom delavcev. Poleg tega mora management v tem primeru pridobiti soglasje sveta delavcev po 96. členu ZSDU. Hkrati pa je management po 74. členu ZDR zavezan obvestiti in se posvetovati s sindikati o spremembi delodajalca.
- *Zmanjšanje števila delavcev* zahteva od managementa po 93. in 96. členu ZSDU skupno posvetovanje s svetom delavcem in pridobitev njihovega soglasja. Ravno tako mora management upoštevati 97. člen ZDR, ki določa obveznost obveščanja in posvetovanja s sindikati o kolektivnih odpustih.
- *Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev in kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi* se po ZSDU (95. člen) uvrščajo med odločitve, ki zahtevajo soodločanje. Hkrati pa je to predmet kolektivnih pogodb.

Na podlagi navedenega izhaja, da ima management številne obveznosti in dolžnosti *do obeh* delavskih predstavništev. Pri vseh gre v prvi fazi za obveščanje o nameravanih ukrepih, zato bi bilo smiselno razmisliti o vzpostavitvi *skupnega sistema obveščanja*, ki bi vključeval tako sindikate kot delavska voljena predstavništva. S tem si management lahko olajša obveščanje in hkrati zagotovi izpolnjevanje zakonsko določenih obveznosti. Sicer je vsestranska obveščenost delavcev koristna in ena izmed osnovnih dobrih praks na področju HRM.

---

pravic (na primer odpoved pogodbe, disciplinski postopek in podobno) je sindikatom postavil izključno vlogo; torej novi ZDR je po njegovem mnenju monopolno vlogo le še potrdil, saj če sindikata pri delodajalcu ni, lahko določene zadeve delodajalec oziroma management uredi enostransko. Podobno opozarja Vodovnik (2002b), da sindikati v novih lastninskih pogojih lahko legitimno zastopajo le interese svojih članov, ne pa vseh delavcev v družbi. Nekatere zadeve, ki jih je treba normativno urediti v organizacijah, pa je mogoče zakonito normativno urediti le za vse delavce enako.

ZSDU v petem in sedmem členu določa, o katerih vprašanjih svet delavcev ne odloča. To vključuje prepoved dogovarjanja z managementom (v participativnem dogovoru) o pravicah iz delovnega razmerja, plačah in tistih delovnih pogojih, ki se skladno s predpisi urejajo v kolektivnih pogodbah (peti odstavek petega člena), prepoved poseganja v pravice in obveznosti sindikatov in vzdržanje kakršnih koli oblik sindikalnega boja (sedmi člen). Upoštevati je treba tudi 87. člen, ki določa pristojnosti sveta delavcev. Med temi poraja vprašanja zlasti prva alineja, in sicer v delu, ki pravi, da ima svet delavcev pristojnost skrbeti, da se izvajajo kolektivne pogodbe. Skrb za izvrševanje kolektivnih pogodb pa je načeloma stvar sindikata, ki je pogodbo sklenil. Zato je smiselno, da sindikati in sveti delavcev oblikujejo posebne odbore, na primer za pravno varnost (Gostiša 1996), ki bi bili namenjeni tovrstnemu nadzoru.

Za razmejitev delovanja med sindikatom in svetom delavcem je od mednarodnih aktov pomembna Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike. Konvencija dopušča možnost istočasnega delovanja obeh predstavništev, a hkrati določa opredelilni element voljenih predstavnikov. Tako v drugi alineji tretjega člena pravi, da funkcije izvoljenih delavskih predstavništev ne zajemajo dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v posamezni državi. Pomemben je tudi peti člen, ki obravnava situacijo, ko so v družbi istočasno prisotni sindikalni in izvoljeni predstavniki. V tem primeru je treba ukreniti vse potrebno, da se izvoljeni predstavniki ne izkoristijo za ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov ali njihovih predstavnikov, temveč da se *spodbudi sodelovanje* med voljenimi predstavniki in zainteresiranimi sindikati ter njihovimi predstavniki glede vseh ustreznih vprašanj.

Mednarodni in domači pravni akti torej določajo, da je sindikatom pridržana pravica do stavke in drugih, bolj borbenih metod delovanja oziroma zastopanja delavcev na področju delovnih razmerij. Kot zastopniki delavcev se pogajajo in sklepajo kolektivne pogodbe.[176] Predstavljajo torej bolj konfliktno sfero industrijskih razmerij. Delavska voljena predstavništva naj bi se torej vzdržala teh aktivnosti, kar pa ne pomeni, da se stavke ne smejo udeležiti. To lahko storijo člani delavskega voljenega predstavništva kot delavci, samo predstavništvo pa mora ostati nevtralno.

Kljub različnim namenom in funkcijam sindikalnih in delavskih voljenih predstavništev obe predstavljata in zastopata delavce, zato je smiselno, da vzpostavita medsebojno sodelovanje, ne pa tekmovalni odnos. Sedanja pravna ureditev

[176] Po drugi strani so nekateri avtorji (Gostiša 2003) prepričani, da bi lahko svet delavcev sodeloval tudi v kolektivnih pogajanjih, pri čemer se opirajo tako na mednarodne dokumente (Priporočilo MOD št. 91, Konvencija MOD št. 135, Konvencija MOD št. 154) kot na domače (na primer prva alineja 87. člena ZSDU).

predpostavlja dopolnjevanje in nadgrajevanje medsebojnega odnosa, zato se takšen model imenuje *komplementarni*.[177]

Gostiša (2005) je prepričan, da bi bilo treba ta model delovanja delavskih predstavništev spremeniti v *partnerski model*,[178] ki ne bi poznal delavsko zastopniškega monopola sindikatov pri urejanju delovnih razmerij, kar pomeni, da bi svet delavcev in sindikat delovala *kot partnerja* pri zastopanju delavcev na tem področju. Ta model po prepričanju avtorja ohranja sedanjo splošno zastopniško vlogo sindikatov (ukinja se splošno zastopniški monopol) ter vse potencialne delavsko predstavniške prednosti sindikatov, hkrati pa jih dodatno »oplemeniti« še s potencialnimi prednostmi svetov delavcev kot voljenih delavskih predstavništev. Ta model bi prinesel novo kakovost v sistem slovenske industrijske demokracije in bi pomenil prehod iz sedanje zgolj »sindikalne« v želeno »splošno« industrijsko demokracijo (Gostiša 2003, 61).[179]

7.2 Vpliv sindikatov na uresničevanje delavskega soupravljanja

Ker je osnovna strategija sindikatov konsolidacija in ojačanje njihove predstavniške vloge v družbah in izven njih, bodo to, kjer je mogoče, izvajali tudi prek delavskih voljenih predstavništev (Kester in Pinaud 1998, 14–15).[180] To potrjujejo izkušnje

[177] Gostiša (2003, 61–62) meni, da ko se je sprejemal ZSDU, je bila takšna odločitev logična. K temu sta po njegovem mnenju botrovala dva razloga: ZTPDR in ZDR sta sindikatu pri urejanju delovnih razmerij priznavala in nalagala status zastopnika vseh delavcev tako pri urejanju individualnih kot kolektivnih delovnih razmerij. Poleg tega je bila stopnja sindikaliziranosti delavcev v tistem času v Sloveniji razmeroma visoka (po nekaterih ocenah med 80 in 90 odstotkov), zaradi česar se vprašanje splošne zastopniške legitimnosti sindikatov še ni odpiralo niti v teoriji niti v praksi.

[178] Temelj tega modela je združevanje moči in potencialnih prednosti ter doseganje sinergije pri delovanju obeh vrst delavskih predstavništev v družbah (sindikatov in svetov delavcev prek skupnega nastopanja po principih »sozastopništva«), kar pomeni, da bi svetom delavcem dopustili opravljanje delavsko zastopniških funkcij tudi na področju urejanja delovnih razmerij, skupaj in v sodelovanju s sindikati (Gostiša 2003, 61). Tako bi sveti delavcev dobili formalni status enega od enakopravnih partnerjev z enakimi pravicami, kot jih zakon priznava sindikatom pri delodajalcu. Pogoj, da bo ta sistem zaživel, je, da vsako od predstavništev obvladuje svoje področje dela in pri tem zastopa interese vseh delavcev.

[179] Da bi to dosegli, bi bilo nujno sprejeti nekatere popravke ZDR, na primer svetu delavcev priznati enake pravice pri urejanju delovnih razmerij kot reprezentativnim sindikatom, ukiniti bi bilo treba možnosti urejanja delovnih razmerij z enostranskimi akti delodajalca (če ni sveta delavcev ali sindikata, bi bilo smiselno uporabiti ustrezne oblike osebnega izjavljanja delavcev), pri nasprotovanju odpovedi bi z vključitvijo sveta delavcev izenačili pravice članov in nečlanov sindikata (Gostiša 2003, 65).

[180] Avtorja (1998, 21–26) sta na podlagi razprav o demokratični participaciji razvila devet načel demokratične participacije, ki po njunem mnenju predstavljajo temelj za nadaljnjo razpravo o sindikatih in njihovi vlogi. Demokratična participacija je temeljna človekova pravica, ne pripada samo eni politični ideologiji, njen izvor je v delu, je dinamičen proces, njen razvoj zahteva ustrezno podporo, sindikalno gibanje mora zopet vzpostaviti demokratično participacijo, izbira med kolektivnimi pogajanji in participacijo je napačna izbira, ne more

številnih evropskih držav, kot na primer Italije, Francije, Nizozemske, Belgije in Nemčije. Denimo, na Nizozemskem je eden glavnih ciljev sindikata zagotavljati podporo voljenim predstavništvom in izboljšati koordinacijo med pogajanji na ravni dejavnosti in družbe.

Vprašanje vpliva oziroma odnosa med sindikatom in delavskimi voljenimi predstavništvi je postalo pomembno zlasti v zadnjih letih, ko se svete delavcev obravnava kot nekakšnega tekmeca sindikatom na ravni družbe. Hkrati s tem skorajda v vseh državah upada članstvo v sindikatih,[181] kar pomeni za sindikate dodaten razlog za skrb. Poleg tega je pred sindikati vedno večji izziv, kako biti partner vse bolj močnim multinacionalkam, saj so te organizirane v številnih državah, medtem ko sindikati delujejo v okviru posamezne države (Novak in drugi 1992, 30). Na ravni EU so sicer razvidna določena povezovanja sindikatov, vendar v praksi je njihovo delovanje (še vedno) omejeno na posamezno državo.

Vse to ima določen vpliv na položaj sindikatov pri uresničevanju delavskega soupravljanja, saj lahko delavska voljena predstavništva na račun izgubljanja moči sindikatov utrdijo svoj položaj, ali pa ga oslabijo, če so od njih preveč odvisni. Sindikat pa se lahko postavi na stališče sodelovanja in podpiranja uresničevanja delavskega soupravljanja ali pa lahko deluje zaviralno. Vsakodnevna praksa in empirične izkušnje kažejo na tesno sodelovanje sindikatov in svetov delavcev, na primer iz nemške raziskave izhaja, da samo šest odstotkov svetov delavcev nima nobenih stikov s sindikati (Müller-Jentsch 2001, 278–279). Brewster in drugi (2007) so v transnacionalni raziskavi, v katero je vključena tudi Slovenija, ugotovili, da so tako sveti delavcev kot skupni organi managementa in delavcev pozitivno povezani s prisotnostjo sindikata. Torej ne delujejo škodljivo ali sovražno do sindikalnega delovanja. Poleg tega niso našli dokazov, da bi bila tovrstna predstavništva substituti za sindikate, kar velja ne glede na poslovni sistem posamezne družbe.

Določen vpliv na razmerja med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi ima tudi zakonodaja, ki lahko omogoča vstop sindikatov v uresničevanje delavskega soupravljanja. ZSDU priznava sindikatom vlogo oziroma funkcijo pri vzpostavljanju delavskega soupravljanja na več mestih.

- *Iniciativna funkcija*: v novoustanovljeni družbi lahko (poleg najmanj treh delavcev) v družbi zastopani reprezentativni sindikat skliče zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen).

---

obstajati demokracija brez participacije in demokratična participacija je gibalna sila za solidarnost.

[181] Čeprav se razlogi za upadanje članstva med državami razlikujejo, se kot zelo pogost vzrok navaja globalizacijo, zlasti v razvitih državah (Dobling v Blanpain in drugi 2007, 13–14). Več o položaju in vlogi sindikata v različnih državah v Verma in Kochan 2004 ter v Martinez in Stuart 2005.

- *Kadrovska funkcija*: poleg določenega števila delavcev ima vsak reprezentativni sindikat v družbi pravico predlagati kandidate za člane sveta delavcev (27. člen). Ta funkcija sindikata je zelo pomembna, saj praksa kaže, da so ravno sindikati tisti, ki sprožijo začetek ustanavljanja sveta delavcev.
- *Nadzorna funkcija*: v primeru odpoklica članov sveta delavcev ima reprezentativni sindikat v družbi pravico začeti postopek odpoklica za tistega člana sveta delavcev, ki ga je kandidiral sam sindikat (48. člen).
- *Imenovanje arbitrov*: reprezentativni sindikat (in združenje delodajalcev) lahko predlaga arbitre za listo arbitrov, ki jo določi minister, pristojen za delo (101. člen).

V Nemčiji je tudi zaznati zelo močno povezavo med sindikati in sveti delavcev. Podobno kot v naši ureditvi lahko skličejo zbor delavcev tam, kjer ni sveta delavcev. Zakonodaja jim omogoča nekakšno iniciativno funkcijo, vendar je v praksi njihova vloga pri tem obrobna (Weiss 2004a, 84–85). Drugače pa je z njihovo nadzorstveno funkcijo, ki jim omogoča široke pravice nadziranja volitev sveta delavcev ter možnost, da dosežejo razveljavitev volitev pred sodiščem. Ravno tako ima po zakonu o svetu delavcev sindikat možnost, da prek sodišč zahteva razrešitev člana sveta delavcev, če ta ni ustrezno opravljal svojih nalog (prvi odstavek 23. člena). Podobno lahko pred sodiščem toži delodajalca, če ni spoštoval z zakonom predpisanih pravic. Predstavniki sindikata so lahko prisotni tudi na zboru delavcev (čeprav ta ni javen), ob zahtevi četrtine članov sveta delavcev je lahko predstavnik sindikata prisoten tudi na sejah sveta delavcev in na njegovih odborih (31. člen). Delodajalec mu mora v teh primerih omogočiti vstop v prostore.

Navkljub močni povezavi nemških sindikatov in delavskih voljenih predstavništev ni dokazov, da bi glede politične in ideološke usmerjenosti obstajale kakšne razlike med njima. Vendar iz raziskav na področju industrijskih razmerij izhaja, da sta svet delavcev in sindikat popolnoma komplementarna in soodvisna (Kuhlman 2004, 130). Praksa to potrjuje, saj so člani sveta delavcev v Nemčiji običajno med najbolj aktivnimi in vplivnimi člani sindikata. Predsednik sveta delavcev v večjih družbah ima običajno tudi močno vlogo v lokalnih, regijskih in nacionalnih sindikalnih komisijah. Pogosto se profesionalna kariera sindikalistov (tistih, ki zasedajo pomembne in odgovorne položaje v sindikatih) začne s članstvom v svetu delavcev. Sicer je delo obeh delavskih predstavništev povezano in prepleteno, saj po eni strani svet delavcev pridobiva člane za sindikat (s tem jim omogoča posreden vstop v družbo, kjer nimajo institucionaliziranega položaja), po drugi pa je svet delavcev zelo odvisen od informacij, svetovanja in usposabljanja, ki jim jih zagotavljajo sindikati.

V nekaterih drugih ureditvah, na primer v Avstriji, sindikati ne sodelujejo pri vzpostavitvi delavskega soupravljanja, ker jim pravna ureditev na tem področju ne daje nobene formalne vloge. Kljub temu se v praksi dogaja, da je večina članov sveta

delavcev tudi članov sindikata (Bakovnik 2006, 13). V končni fazi to pomeni, da sindikati izvajajo določen vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja, četudi jim zakonodaja tega posebej ne priznava.

7.3 Sklepne ugotovitve poglavja

Položaj delavskih voljenih predstavništev je tesno povezan s sindikati. Poleg zgodovinskega razvoja jih povezuje zakonodaja, ki sindikatom podeljuje določene možnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja, ter vsakodnevna praksa, saj tako raziskave kot praktične izkušnje kažejo, da sindikati velikokrat predlagajo ustanovitev delavskih voljenih predstavništev. Močno je prisotno tudi prepletanje funkcij, saj so člani sindikata tudi člani delavskih voljenih predstavništev in nadzornega organa kot predstavniki delavcev.

Z vidika managementa je zelo pomembno, da razlikuje položaj in vlogo obeh predstavništev. Ravno tako je pomembno, da je usposobljen spoprijeti se z vprašanji prekrivanja oziroma ločevanja njihovih področij dela. Avtorji (Kester in Pinaud 1998; Marchington in drugi 2004; Vitols 2005) opozarjajo, da je v spreminjajočih se razmerah gospodarstva in odnosov med nosilci dela in kapitala skorajda nujna prevetritev managerskih pristopov do delavskih predstavništev.

8 TEMELJNI EKONOMSKO-POSLOVNI VIDIKI DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Delavsko soupravljanje je predmet številnih razprav in raziskav tudi na ekonomsko-poslovnem področju. V ospredju so vprašanja, ali in kako delavsko soupravljanje vpliva na poslovanje družbe, kako vpliva na delavce (na primer na njihovo motivacijo, zavzetost, pripadnost in podobno), kako uporabiti učinke delavskega soupravljanja za učinkovitejši HRM in podobno.[182] Izsledki raziskav s tega področja so za razvoj delavskega soupravljanja, predvsem pa za njegovo uresničevanje v praksi zelo pomembni, saj nenazadnje nudijo managementu odgovore, zakaj spodbujati delavsko soupravljanje v družbi oziroma zakaj uvesti participativni način vodenja družbe. Poleg tega so tovrstne raziskave izhodišče za zakonodajalca pri pravnem urejanju delavskega soupravljanja. Zato je tudi pri pravnem obravnavanju tematike delavskega soupravljanja oziroma delavske participacije nasploh zelo pomembno poznavanje glavnih ugotovitev ekonomsko-poslovnega področja.

Vendar kljub številnim (teoretičnim) razpravam o učinkih delavskega soupravljanja in delavske participacije, zlasti o učinkih sodelovanja delavcev v nadzornem svetu, se srečamo z relativno malo raziskavami o posredni participaciji. Izjema pri tem je Nemčija, kjer je ima sistem delavskega soupravljanja že dolgo tradicijo. Kot možen razlog avtorji (Baums in Frick 1996; Gorton in Schmid 2000; Vitols 2005; Frick in Lehman 2005) navajajo problematiko merjenja vpliva delavske participacije na poslovno uspešnost, zlasti izbiro ustreznih podatkov in/ali metodologije.

V tem poglavju predstavljam ugotovitve glavnih tujih in domačih raziskav s področja delavskega soupravljanja, s poudarkom na posrednih oblikah participacije. S tem je podan pregled, kakšni so možni učinki delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe. To bo zaokroženo še z nekaterimi drugimi temeljnimi organizacijskimi vidiki delavskega soupravljanja in dobrih praks na področju HRM.

8.1 Možni učinki delavskega soupravljanja

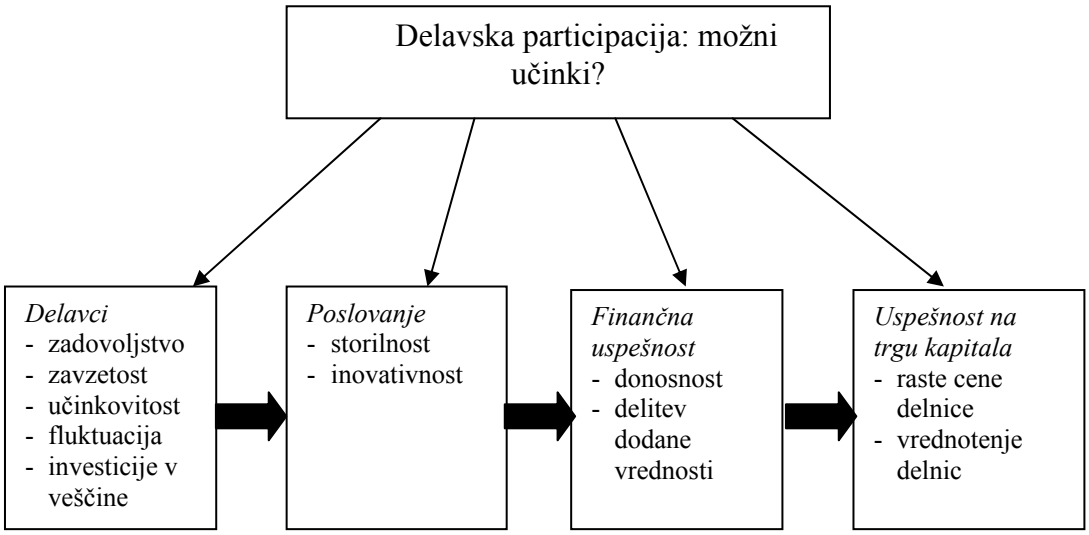
Delavsko soupravljanje oziroma participacija vedno bolj postaja zaznamujoča značilnost uspešnega delovnega mesta. Po mnenju Danforda in drugih (2005, 196) je to deloma posledica prepričanja, da je participacija dobra sama po sebi, deloma pa, ker se predpostavlja, da pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in na delovno storilnost. Tako se pri raziskavah o delavskem soupravljanju kot prvo vprašanje postavlja, na

[182] Podobna vprašanja se pojavljajo tudi pri sindikalnem delovanju. Z ekonomskega vidika se pri sindikatih postavljajo vprašanja, kakšni so stroški in koristi sindikatov, ali so kolektivna pogajanja učinkovito sredstvo, ki pripomore k želenim ekonomskim rezultatom na ravni dejavnosti ali družbe in podobno, oziroma ali gre še za eno izkrivljanje razmer na trgu dela, ki preprečuje oziroma ovira njegovo delovanje (Aidt in Tzannatos 2002, 5).

katerih področjih se lahko kažejo njegovi učinki. Na podlagi literature je Vitols (2005) oblikoval štiri možna področja, na katera delavska participacija lahko vpliva (Slika 8.1).

- *Delavci:* učinki se pri delavcih kažejo zlasti pri zadovoljstvu z delom in predanosti delu, fluktuaciji in pripravljenosti investirati v veščine delavcev, ki jih družba potrebuje. Participacija naj bi vplivala na količino, kakovost in stroške dela kot dela produkcijske funkcije družbe.
- *Poslovanje* (opredeljeno kot kombiniranje produkcijskih faktorjev za proizvodnjo blaga in storitev): običajna mera učinkovitosti družbe je storilnost, pri čemer je pomembna tudi inovativnost.
- *Finančna uspešnost družbe,* ki se običajno meri z dobičkom ali z delitvijo dodane vrednosti med delom in kapitalom.
- *Uspešnost družbe na trgu kapitala*, ki se meri prek rasti cene delnice in vrednotenja delnic.

Slika 8.1 Možni učinki delavske participacije



Vir: Vitols 2005, 16.

Strauss (1992, 303) navaja, da številne raziskave iz ZDA kažejo, da bolj pogosto kot ne uvajanje delavskega soupravljanja vodi najmanj h kratkoročnemu izboljšanju na vsaj eni od naslednjih spremenljivk: zadovoljstvo, pripadnost, kakovost, storilnost, fluktuacija in absentizem, zato se lahko najmanj trdi, da delavsko soupravljanje deluje. To pa ne pomeni, da deluje vedno na enak način. Lahko se spremenijo načini dela, zaznave delavcev, odnosi med delavcem in managementom in tudi med samimi delavci. Avtor navaja številne prednosti, ki jih lahko prinese delavska participacija:

- *boljše odločitve*, kar se doseže z izmenjavo informacij med delavci in managementom (lahko tudi z oblikovanjem skupnega organa),

- delavci lažje uresničijo odločitve, pri katerih so *sodelovali*, saj jih bolj razumejo in so seznanjeni s pričakovanji,
- *zadovoljitev neekonomskih potreb* delavcev, kot so ustvarjalnost, družbena potrditev in podobno,
- izboljšanje *komunikacije* in *sodelovanja* – delavci se lahko koordinirajo in nadzorujejo med sabo, kar prihrani managementu čas,
- povečanje *občutka moči* in *spoštovanja*, kar znižuje potrebo po izkazovanju moči prek konfliktov z managementom, vendar ko se enkrat delavcem podeli ta moč, jo management težko zahteva nazaj,
- povečanje *lojalnosti* in *poistovetenja* z družbo, zlasti če se uresničijo predlogi delavcev in če so delavci tudi lastniki in
- skupno sodelovanje okrepi odnose med delavci in managementom, kar ima lahko za posledico bolj *pozitiven odnos do delavskih predstavništev.*

Podobno Bakovnik (2000, 4) povzema, da sodobna organizacijska znanost v glavnem navaja tri ključne elemente, ki so neposreden rezultat delavske participacije in posledično pozitivno vplivajo na večjo poslovno uspešnost družbe. To so višja stopnja delovnega *zadovoljstva* delavcev, višja stopnja *pripadnosti* družbi in zagotavljanje večje *stabilnosti* notranjega poslovnega okolja prek interesno uravnoteženega upravljanja (sprejemanje pomembnejših poslovnih odločitev v družbi).

V nadaljevanju se tako kot v celotni disertaciji osredotočam na posredne oblike delavskega soupravljanja, ki je v splošnem manj raziskana kot neposredna participacija. Ta je nekoliko manj odvisna od zakonodajne ureditve, a kljub temu se kažejo precejšne razlike med državami (več v na primer raziskavi Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer 1998; Gill in Krieger 2000; Cabrera in drugi 1993), kar je posledica različnih dejavnikov, kot je (organizacijska) kultura, zgodovinski razvoj, prevladujoč slog managementa in podobno. Sicer imajo pri uvajanju neposredne participacije na delovno mesto zelo pomembno vlogo delavski predstavniki.[183]

8.1.1 Vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb

Z vključitvijo delavcev v sistem upravljanja je delavcem podeljena ne samo pravica do soodločanja, temveč tudi pravica do nadzora managementa. Ta bi morda v določenih trenutkih ravnal ne nujno v skladu z interesi delavcev ali drugih deležnikov, na kar pa lahko delavci s svojo prisotnostjo in pooblastili v obliki delavskih predstavništev ali

[183] Gill in Krieger (2000) sta ugotovila, da običajno pride iniciativa za vpeljavo neposredne participacije s strani managementa. Ko pa se družba odloči za vpeljavo participacije, skušajo delavski predstavniki zagotoviti največji možen obsega participacije. Ravno tako se lahko zgodi, da ko je enkrat participacija uvedena, delavski predstavniki aktivno spodbujajo managerje, da širijo participativno iniciativo, ki bi vključevala neposredno participacijo v obliki posvetovanja.

članstva v organih upravljanja na določen način vplivajo. Soupravljanje tako daje delavcem posebno moč, ki jo lahko uporabljajo na načine, ki so lahko drugačni od želja managementa oziroma lastnikov, kar pomeni, da spreminjajo cilj družbe (Gorton in Schmid 2000). Iz tega izhaja vprašanje, kako takšno soupravljanje vpliva na poslovno uspešnost družbe. Pri tem posebej obravnavam svet delavcev kot najpogostejšo obliko delavskih voljenih predstavništev in sodelovanje delavcev v organih upravljanja.

8.1.1.1 Svet delavcev

Marginson in drugi (2004) ugotavljajo, da literatura redko obravnava vpliv sveta delavcev na managersko odločanje. Čeprav se v svojem prispevku osredotočajo na vpliv evropskih svetov delavcev na managersko odločanje, menim, da lahko njihove ugotovitve uporabim tudi pri analizi »klasičnih« svetov delavcev. Na podlagi pregleda literature so identificirali šest dejavnikov, ki potencialno vplivajo na to, da ima evropski svet delavcev določen vpliv na odločanje managementa. Prvi trije so strukturni pogoji, ki lahko spodbujajo ali zavirajo razvoj učinkovitega delovanja evropskega sveta delavcev in posledično naravo ter obseg njegovega vpliva. To so položaj družbe (ali gre za poslovanje v eni ali več držav, na enem ali več poslovnih področjih, ali je poslovanje integrirano prek meja), struktura managementa (koliko se približuje evropski strukturi managementa) in platforma industrijskih razmerij (obstoj nacionalne ureditve o delavskih predstavništvih). Ti dejavniki se bolj navezujejo na posebnost evropskega sveta delavcev in jih je težje primerjati s položajem »klasičnega« sveta delavcev.

Drugače je z drugo skupino dejavnikov, ki upošteva razmerja med posameznimi agenti. V to skupino dejavnikov prištevajo *politiko managementa* oziroma izbiro managementa med minimalističnim (zgolj izpolnjevanje zakonskih zahtev) ali proaktivnim pristopom (vključitev evropskega sveta delavcev kot pomoč pri zagotavljanju sprejema pobud managementa in odločitev o prestrukturiranju). Drugi dejavnik je *organiziranost delavcev* (sposobnost organizacije delavske strani in njeno kohezivnost), tretji pa *interakcija evropskega sveta delavcev z managementom.* To pomeni, ali management in delavska stran delujeta sodelovalno, ali je komunikacija redna in svobodna, ali je njun dialog konstruktiven ali sovražen in podobno. Na podlagi kvalitativne raziskave na osmih multinacionalkah sta ugotovila, da ima politika managementa do evropskega sveta delavcev zelo velik pomen, saj določa naravo ter obseg vpliva evropskega sveta delavcev na managersko odločanje. Izkušnje tudi kažejo, da se vloga zakonodaje pri evropskem svetu zmanjšuje, medtem ko se povečuje vloga pogajanj o možnosti soodločanja, kar pomeni, da prakse soodločanja postajajo vedno bolj mikro fokusirane in usmerjene navznoter (Jackson in drugi 2005, 115–116).

Menim, da navedeni dejavniki vplivajo tudi na odnos med managementom in »klasičnim« svetom delavcem. Kajti (ne)naklonjenost managementa do evropskega

sveta delavcev verjetno zajema tudi (ne)naklonjenost do »klasičnih« svetov delavcev oziroma morda tudi do delavskega soupravljanja sploh. Podobno je z organizacijo delavcev. V družbah, kjer so delavci sposobni ustanoviti svoja predstavništva in izraziti svoje želje ter se dogovarjati z managementom, to zagotovo znatno vpliva na njihovo sposobnost vplivati na managersko odločanje. Nenazadnje je od stališč obeh strani odvisno, kakšna bo interakcija. Za uresničevanje delavskega soupravljanja je idealna situacija dobra organizacija in visoka kohezivnost delavske strani in naklonjenost ter pripravljenost managementa za sodelovanje. Na slednje pa zagotovo vplivajo tudi empirični dokazi o učinkovitosti svete delavcev in njihovega pozitivnega vpliva na poslovanje družbe.

Addison in drugi (2004) povzemajo 17 različnih študij ekonomskih učinkov svetov delavcev v Nemčiji (Tabela 8.1). Pri tem poudarjajo, da so na rezultate raziskav v veliki meri vplivali podatki. Medtem ko so za prvo fazo značilni majhni presečni vzorci, so bili v drugi fazi uporabljeni bistveno večji nabori podatkov, specifičnih za posamezno regijo ali/in posamezno dejavnost. V tretji fazi pa so avtorji uporabili podatke na nacionalni ravni. Podatki druge in tretje faze temeljijo na panelnih podatkih. Tudi Vitols (2005) ugotavlja, da so imele zgodnejše študije iz 80-ih in 90-ih let na področju ekonomske učinkovitosti svetov delavcev na voljo skromne vire podatkov, zato so imele vrsto metodoloških problemov, bile neprepričljive ali negativne. Razvoj je prinesel tudi boljše podatke, metodologija se je izpopolnila, zato najnovejše študije v splošnem kažejo pomembne prednosti pri storilnosti družb, ki imajo svete delavcev, v primerjavi z družbami, ki jih nimajo. Frick in Lehman (2005, 134–135) na podlagi izvedenih študij v Nemčiji ugotavljata, da ima prisotnost sveta delavcev (ob upoštevanju, da so drugi pogoji nespremenjeni) značilno pozitiven vpliv na delovno storilnost in značilno negativen vpliv na donosnost. Poleg tega sveti delavcev nimajo vpliva na investicijsko obnašanje in/ali na inovativnost (ne na izdelke kot tudi ne na postopke). Vendar večina empiričnih študij ne omogoča nadzorovati velikost delniškega kapitala družb in je tako ni sposobna izključiti možnosti, da je intenzivnost kapitala bolj kot prisotnost sveta delavcev tista, ki pospešuje poslovno uspešnost.

Tabela 8.1 Pregled raziskav o ekonomskih učinkih svetov delavcev v Nemčiji*

Avtorji	*Glavne ugotovitve*
	Faza 1
Fitzroy in Kraft (1985)	SD ima negativen in statistično značilen vpliv na dobiček.
Fitzroy in Kraft (1987)	Prisotnost SD je povezana z značilnim znižanjem v storilnosti.
Fitzroy in Kraft (1990)	Spremenljivka organizirano delo je povezana z značilnim zmanjšanjem inovacijske dejavnosti.
Schnabel in Wagner (1994)	Ocena koeficienta za nepravo spremenljivko SD je pozitivna in rahlo statistično značilna.
Addison in drugi (1993)	Vpliv SD je negativno povezan in značilen v primeru investicij v opredmetena sredstva.
Addison in Wagner (1997)	SD je negativno povezan z visoko donosnostjo, a pri stopnji značilnosti 0,1.
Kraft (1986)	Individualna participacija značilno pripomore k zmanjšanju velike fluktuacije delavcev.
	Faza 2
Frick in Sadowski (1995)	SD je značilno povezan z znižanjem števila odpovedi in odpuščanjem.
Addison in drugi (2001)	SD je povezan z višjo stopnjo delovne storilnosti (ne za obrate z 21–100 delavci). Z večanjem plače se zmanjšujejo vse mere fluktuacije delavcev. Na inovacije izdelkov in postopkov SD nima značilnega vpliva.
Hübler in Jirjahn (2003)	Pozitiven vpliv SD na storilnost, kjer je obrat pokrit s KP. Višje plače ne glede na pokritost s KP, kjer je SD.
Jirjahn (2003)	Vpliv SD je pozitiven in značilen.
Frick (2001)	Obrati s SD uporabljajo več visoko produktivnih delovnih postopkov** (VPDP) kot obrati brez SD, ni statistično značilno. VPDP so višji v obratih, kjer se SD obravnava antagonistično.
Dilger (2002)	SD dosledno znižuje vse meritve fluktuacije delavcev. SD spodbuja rabo prožnega delovnika, v splošnem ne vplivajo na inovacije izdelkov. Kjer se več vključujejo, kakor zahteva zakonodaja, na področju tehnoloških in organizacijskih sprememb je vpliv pozitivno značilen. Razen v tem primeru ima SD negativen vpliv na finančno uspešnost.
	Faza 3
Frick (2002)	Prisotnost SD je močno povezana z višjo delovno storilnostjo.
Wolf in Zwick (2002)	SD ima močan pozitiven vpliv na konstantno prednost obrata.
Schank in drugi (2002)	Ni statistično značilnih povezav glede učinkovitosti med obrati, ki imajo SD, in tistimi, ki ga nimajo.
Addison in drugi (2004)	Ni statistično značilnih razlik med obrati, ki imajo SD in tistimi, ki ga nimajo.

* SD = svet delavcev, KP = kolektivna pogodba.
** Ang. high performance work practice.
Vir: prirejeno po Addison in drugi 2004.

Addison in drugi (2004, 277) so na podlagi pregleda raziskav o ekonomskih učinkih sveta delavcev prišli do treh glavnih zaključkov. Prvič, zgodnje raziskave kažejo bolj negativen učinek svetov delavcev, kar je po njihovem mnenju posledica ali takratne negativno usmerjene literature do svetov delavcev ali pa se je delovanje svetov

delavcev tekom časa izboljšalo. Drugič, povprečen vpliv sveta delavcev zasenči nekatere sistematične razlike, kot so velikost obrata, pokritost s kolektivnimi pogodbami in mehanizmi udeležbe delavcev. In tretjič, pretirano favoriziranje sveta delavcev kot instituta delavskega soupravljanja je ravno tako napačno kot močno nasprotovanje. V zaključku predlagajo, da se prihodnje raziskave usmerijo na dejavnike, ki povzročajo odklone od tega povprečnega razmerja, ter na novoustanovljene svete delavcev oziroma na razloge, zakaj so bili ustanovljeni in kakšen vpliv imajo na uspešnost družbe. V Nemčiji je to lažje izvesti, saj se vodi poseben register podatkov o uresničevanju delavskega soupravljanja. Tega v Sloveniji (še) ni.

Wagner (2005) je na vzorcu 294 gospodarskih družb v Nemčiji, ki zaposlujejo od 21 do 100 delavcev, ugotovil, da v družbah, kjer so organizirani sveti delavcev (teh je bilo v vzorcu 54 odstotkov) in so vključeni v razne poslovne aktivnosti za dosego večje storilnosti, imajo *višjo dodano vrednost*. Poleg tega so rezultati kolektivnih pogajanj za delavce boljši. Avtor na podlagi tega sklepa na pozitiven vpliv svetov delavcev na *storilnost* družbe. Hkrati pa priznava, da njegova raziskava, ki temelji na metodi neparametričnega testa, ne more dati tehtne vrednosti za ugotavljanje razvitosti delovnih razmerij ali za stvarno oceno vpliva svetov delavcev na rast storilnosti in nove dodane vrednosti, predstavlja pa prvi znak v to smer.

Müller-Jentsch (2001, 276–281) je v Nemčiji izvedel raziskavo o odnosu svetov delavcev do managementa, timskega dela, sindikatov in kolektivnih pogajanj na naključnem vzorcu več kot 2000 obratov z več kot 20 delavci. Ugotovil je, da se je več kot polovica svetov delavcev dogovorila z managementom za večje soupravljalske pravice, kot jih omogoča zakonodaja, ter da so relativno zadovoljni s kakovostjo izmenjave informacij z managementom. V skoraj 90 odstotkih družb pa je svet delavcev sklenil z managementom participativni dogovor. Zgolj v tretjini primerov se je pripetilo, da so bile znatne tehnološke in/ali organizacijske spremembe vpeljane enostransko ali kljub nasprotovanju sveta delavcev. Zanimiva je ugotovitev, da je sodelovanje sveta delavcev pri managerskem odločanju večje v družbah, ki imajo razvitejše HRM-metode neposredne participacije. V zadnjih treh letih pa je svet delavcev v manj kot četrtini primerov sprožil arbitražni in/ali sodni postopek zaradi kršitev soupravljalskih pravic. Na podlagi rezultatov tega dela raziskave avtor sklene, da ostra konkurenca ni spodkopala sodelovanja med sveti delavcev in managementom. Ravno nasprotno, sveti delavcev so postali bolj pozorni na tržne razmere in jih upoštevajo pri dogovarjanju z managementom.

V Sloveniji ni bila opravljena še nobena raziskava, ki bi posebej preučevala vpliv sveta delavcev na poslovno uspešnost družbe. Ti so bili vključeni v druge raziskave, ki so predstavljene v naslednji točki. Obstaja nekaj manjših, parcialnih raziskav, ki se bolj osredotočajo na odnose med akterji delavskega soupravljanja in/ali so omejene na

posamezne družbe. Kanjuo Mrčela (2001) je ugotovila, da slabi dve tretjini managerjev ocenjuje delovanje sveta delavcev kot pozitivno, medtem ko je takšno mnenje pri sindikatih bistveno večje (86 odstotkov). Managerji menijo, da svet delavcev preprečuje konflikte, pomaga pri konstruktivnem sodelovanju v družbah in prispeva k obveščanju delavcev. Kot negativne zadeve so izpostavili, da so brez pristojnosti in odgovornosti ter da so preveč socialno naravnani. Sindikalni predstavniki pa menijo, da svet delavcev omogoča obveščanje, posvetovanje, dajanje pobud in omogoča vpliv delavcev na razvoj družbe in odločitve uprave. Avtorica Kotnik (2007, 24–26) na podlagi raziskave v kovinsko-predelovalni družbi s skoraj 1200 delavci, kjer delujeta tako sindikat kot svet delavcev, ugotovila, da so interakcije med managementom in svetom delavcev intenzivnejše kot s sindikatom, vendar se sodelovanje pretežno omejuje na zakonsko določene aktivnosti. Odnosi med managementom in obema delavskima predstavništvoma niso konfliktni, saj jih management uporablja predvsem kot mehanizma za ohranjanje socialnega miru. Izkazalo se je tudi, da sta sindikat in svet delavcev močno povezana, predvsem glede prenosa informacij, kar management ocenjuje kot pretirano prepletenost.

8.1.1.2 Predstavniki delavcev v organih družb

Ekonomska teorija na temo delavskih predstavnikov v organih družb loči štiri teorije (Gregorič 2005).

- *Teorija lastniških pravic* oziroma *teorija pogodb* pravi, da delavsko soupravljanje omejuje pravice lastnikov, saj imajo delničarji zaradi predstavnikov delavcev v organih upravljanja manj moči, s čimer se niža učinkovitost upravljanja. Delavsko soupravljanje pa je po drugi strani lahko učinkovito v primeru potrebe po oblikovanju naložb, specifičnih za določeno družbo (ang. firm-specific investments). To pa je lahko povsod, kjer delavci niso zgolj klasičen proizvodni faktor (in se jih obravnava kot strošek), ampak so glavni ustvarjalec dodane vrednosti.
- *Teorija deležnikov*, ki je predstavljena v točki 2.2.1, temelji na ideji, da je cilj družbe rezultat usklajevanja različnih deležniških skupin v družbi. Med deležniki so tudi delavci, zato je za usklajevanje interesov lažje, če delavci sodelujejo pri upravljanju družb, kar pripomore k večji učinkovitosti upravljanja.
- Po *teoriji transakcijskih stroškov* vključevanje delavcev v odločanje povečuje stroške »sklepanja pogodb«, čas sprejemanja odločitev, s čimer se onemogoča vzpostavitev optimalne organizacijske strukture. Delničarji morajo svoje odločitve najprej usklajevati z delavci oziroma njihovimi predstavniki, kar znižuje

učinkovitost upravljanja. Če delavci ne bi sodelovali pri upravljanju, bi bili po tej teoriji transakcijski stroški nizki.

- *Teorija agenta* pravi, da delavska participacija načeloma lahko poveča usklajenost interesov delavcev z interesi lastnikov, vendar večja usklajenost interesov lastnikov in delavcev pomeni manjši problem agenta. To se kaže v večji učinkovitosti upravljanja.

S tem ko zakonodaja določa obveznost sodelovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja, management ne more izbirati, kateri teoriji bo sledil. Zato se obvezna prisotnost delavskih predstavnikov v organih upravljanja v teoriji pogosto pojavlja kot »očitek« splošni ideji delavske participacije. Skorajda ni prispevka o delavskem soupravljanju, kjer avtorji ne bi navajali Jensena in Mecklinga (1979). Avtorja izpostavljata, da je soodločanje v družbi zaradi zakonskih določil obvezna omejitev in menita, da če bi bilo to učinkovito, bi se lastniki in delavci sami dogovorili o tem. Tako namigujeta na morebitno neučinkovitost delavskega soupravljanja:

> »Če je soodločanje koristno tako za delničarje kot za delavce, zakaj potrebujemo zakone, ki družbe silijo, da se obvežejo k njegovemu izvrševanju? Zagotovo bi to počeli prostovoljno. Dejstvo, da morajo biti delničarji z zakonom prisiljeni k sprejemanju soodločanja, je najboljši dokaz, da nanje neugodno vpliva.« (Jensen in Meckling 1979, 474)

Lazear in Freeman (1995) ter Levine in Tyson (1990) imajo nasproten pogled. Pravijo, da je soodločanje lahko družbeno učinkovito, ampak ni v zasebnem interesu lastnikov. Lahko se namreč zgodi, da se celotni prihodki družbe povečajo zaradi soodločanja, pri tem pa se zmanjša delež lastnikov (Lazear in Freeman 1995). Poleg tega je to lahko za vsako družbo posebej koristno, vendar vseeno ne pride do usklajevanja med delavci in lastniki, ker si nobena družba ne želi prva prevzeti tveganja uvedbe soodločanja (Levine in Tyson 1990), kar predstavlja tipično zapornikovo dilemo. Ta argument se tudi največkrat uporablja kot utemeljitev, da je zakonodajalec dolžan uzakoniti obveznost delavskega soupravljanja, ker drugače tega v družbah ne bi naredili prostovoljno. Müller-Jentsch (2001, 276) na podlagi nemških izkušenj meni, da management ne uvede prostovoljno delavskega soupravljanja zaradi začetnih stroškov uvajanja tega sistema, ki lahko zmanjšajo konkurenčno prednost družbe, in zaradi negotovosti sestave delavskega voljenega predstavništva (sveta delavcev). Poudarja, da se je nemški sistem delavskega soupravljanja zelo dolgo razvijal, da je spremenil antagonistično usmerjenost obeh strani, tako delavcev kot managementa. Poleg tega gre tukaj tudi za vrednote, ki se odražajo v pravnem sistemu. S tem ko pravo sprejme in določi neko pravilo, ne uredi zgolj tehnične izvedbe določenega odnosa, ampak sprejme

tudi družbeno vrednoto, ki mora biti skladna z ustavo kot najvišjim pravnim aktom v državi.

Ker je delavsko soupravljanje določeno kot obvezen del upravljanja družb, se pojavljajo mnenja o njegovih negativnih učinkih. Denimo, v Nemčiji, kjer je sistem delavskega soupravljanja najbolj dognan, se pojavljajo mnenja, da soupravljanje lahko ovira prožnost lastnikov pri odzivu na makroekonomske in druge spremembe v okolju (Gorton in Schmid 2000). Avtorja pri tem navajata ugotovitve nemške študije iz leta 1998, kjer je ugotovljeno, da se čas za sprejemanje odločitev zmanjšuje, krajši so tudi proizvodni časi, ki skupaj z bolj tveganimi trgi zahtevajo hitre odločitve. To je lahko za družbe, v katerih je vzpostavljen sistem soodločanja, težko. Daljši čas oblikovanja soglasja kompenzirajo s krajšim časom implementacije sprejetega ukrepa. Ugotavljajo tudi, da morajo glede na obseg novih konkurenčnih pogojev, ki zahtevajo pospešitev postopka notranjega odločanja, organi soodločanja zamenjati načine delovanja, če se bodo želeli ujeti s poslovanjem družbe in se hkrati ne bodo želeli odpovedati svojih zahtevam po učinkovitem soupravljanju. Potrebna je torej *debirokratizacija ter krajšanje informacijskih in posvetovalnih organov* med managementom in delavskimi predstavniki.

Po mnenju avtorjev ima imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorne svete določene slabosti (Gregorič in Zajc 2006, 271):

- znižuje se nadzor nad upravo, saj delavci niso neodvisni od članov uprave,
- diskrecija članov uprave je večja,
- povečajo se nasprotja interesov v nadzornem svetu,
- pojavljajo se večji konflikti pri odločanju,
- prisotna je večja »ohlapnost« v ugotavljanju oziroma definiranju fiduciarne odgovornosti[184] vodilnih in
- ob odsotnosti utemeljenega razloga, na primer večje storilnosti, nadaljnjega razvoja družbe in podobno, vključitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet povečuje nezaupanje delničarjev, kar posledično znižuje vrednost družbe.

Kot člani organov upravljanja se delavci lahko upirajo prestrukturiranju, nujnim odpuščanjem, zniževanju plač, ščitijo se lahko pred (cikličnimi) poslovni šoki, ki prizadenejo njihovo družbo (Kovač 2004, 74). Tako je skorajda neizbežen konflikt z delničarji, kar lahko negativno vpliva na učinkovito poslovanje oziroma na poslovne rezultate družbe. Zato zasledimo težnje managementa po zmanjševanju vpliva in članstva delavcev v organih upravljanja.

[184] Fiduciarna odgovornost temelji na zaupanju – od managerjev zahteva, da se ne okoriščajo na račun podjetja, ki mu dolgujejo zvestobo (načelo poštenosti).

Po drugi strani avtorji (Gelauff in ostali; Den Broeder, Peck in Ruigrok v Gregorič 2003, 164) navajajo, da je vpliv predstavnikov delavcev v nadzornih svetih dvojen. Njihova prisotnost *izboljša tok informacij* o rezultatih poslovanja družbe in omogoča managementu, da predstavi svoje strategije delavcem neposredno. Po drugi strani pa ostali člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala in neodvisni strokovnjaki) *težje odpirajo potencialno kontroverzne teme* ali *kritizirajo* management pred delavci oziroma njihovimi predstavniki. Čeprav je lahko navidezno interes managementa in delavcev enak (dolgoročni uspeh in obstoj družbe), so lahko poti za doseganje tega cilja različne, na primer management se bo zavzemal za maksimiranje vrednosti družbe, medtem kot bodo delavci želeli obdržati konkretna delovna mesta. V primeru propada družbe delavci nosijo večji delež izgub kot drugi deležniki. To se kaže, denimo, v izgubljenih plačah, stroških iskanja zaposlitve in podobno (Stiglitz v Gregorčič 2003, 13).

Z vključitvijo delavskih predstavnikov v organe upravljanja se avtomatsko spremeni tudi položaj managementa. S tem ko so na sejah prisotni tudi delavski predstavniki, je management bolj izpostavljen, kar zahteva dodatno previdnost in pripravljenost pri odpiranju novih tem. To seveda ni nujno slabo, vendar zahteva od managementa bolj temeljite in skrbno pripravljene predloge ter predhodno dogovarjanje s predstavniki delavcev. Takšne izkušnje imajo tudi v Nemčiji (Weiss 2007).

Velika prednost vključitve delavskih predstavnikov v organe upravljanja je *izboljšanje obveščenosti* oziroma dostop do informacij. Da pa se ta uresniči v polni meri, morajo predstavniki delavcev prenesti informacije tudi svetu delavcev oziroma ostalim delavcem. To je zlasti pomembno pri socialno občutljivejših temah, kot so kolektivni odpusti ali zapiranje obratov, ko je management prisiljen sprejemati ukrepe, ki so za obstoj družbe nujni, a večinoma neprijetni za delavce. Zaradi tega med delavci običajno vlada nerazumevanje takšnega delovanja, saj običajno redko poznajo njihovo ozadje. S tem ko so delavci prisotni v organih upravljanja, lahko to učinkoviteje sporočijo in razložijo ostalim delavcem. Pri tem jih seveda zavezuje dolžnost varovanja poslovnih skrivnosti.

Koristi delavskega soupravljanja so zlasti vidne v družbah, kjer dodatno vrednost v veliki meri ustvarijo delavci in tako družbi predstavljajo pomemben del njene konkurenčne prednosti. Človeški kapital pa je ključni dejavnik razvoja in/ali rasti v družbah, za katere so značilne specifične investicije v delavce, kar je bistvo njihovega nadaljnjega razvoja. Z vključitvijo delavcev v ex-post delitev rent se povečuje njihova motivacija, da razvijajo znanja, ki so za družbo dragocena (Zajc in Gregorič 2006, 271). Če so namreč delavski interesi vključeni v proces odločanja in nadzora, so tudi delavci

bolj pripravljeni sprejemati in uresničevati končne odločitve. Gre za tako imenovani *občutek lastništva* nad določenim projektom oziroma družbo.

Po drugi strani se lahko prevelika vključenost delavcev v organe odločanja v družbah izrodi v »employeeism«.[185] V takih primerih začnejo delavci izkoriščati vire družbe za svojo osebno korist, na primer za plače, bonitete in podobno. Po mnenju avtorjev je v tem kontekstu najbolj vprašljivo prav članstvo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu (Prašnikar in Gregorič 2002, 270), saj lahko ti negativno vplivajo na strategijo, omejujejo inovacije, nasprotujejo novim predlogom in podobno.

Največ raziskav s področja učinkov delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost izhaja iz Nemčije (Tabela 8.2). To gre verjetno pripisati moči, ki jo imajo predstavniki delavcev v organih družb v tej državi, kar je opisano v točki 5.4. Kot je bilo že uvodoma pojasnjeno, so bile zgodnejše študije o učinkih delavskega soupravljanja relativno neuspešne, saj so se soočale z metodološkimi problemi in majhnimi vzorci.

Raziskave v zadnjih desetih letih so prišle do različnih zaključkov. Schmidt in Seger (1998) trdita, da je enakopravno soodločanje povzročalo od 21- do 24-odstotno znižanje cene delnic glede na družbe z enotretjinskim soodločanjem. Do podobnih zaključkov sta prišla Baums in Frick (1998), ki sta se osredotočila na vpliv sodnih odločitev v zvezi s soupravljanjem na cene delnic. Ker sta ugotovila, da sodne odločitve na vzorcu 28 različnih družb niso imele negativnih vplivov na cene delnice, sta nadalje preučevala, ali je imela odločba nemškega zveznega ustavnega sodišča, ki je potrdila obveznost soodločanja v vseh gospodarskih družbah, vpliv na trg vrednostnih papirjev v šestih različnih dejavnostih nemškega gospodarstva. Tudi v teh okvirih sta ugotovila, da ni prišlo do pomembnega zmanjšanja (kumulativnih) presežnih donosov. Med drugim sta na podlagi podatkov sklepala, da se odločitve sodišč glede soupravljanja investitorjem ne zdijo tako pomembne, da bi jih upoštevali. Sodne odločitve pač ne morejo ne omejiti ne znatno razširiti soodločanja glede na zakonske določbe.

[185] Simoneti in Rojec (v Simoneti in drugi 2001, 15) »employeeism« opredelita kot antagonističen odnos med delavci, ki imajo nesorazmerno število mest v nadzornih svetih glede na njihove lastniške deleže (in sorazmerno glede na njihovo število), in managerji. Slednji se obnašajo kot zunanji lastniki, ki težijo k maksimiranju denarnih tokov družb.

Tabela 8.2 Ugotovitve nekaterih raziskav o učinkih sodelovanja delavcev v organih upravljanja v Nemčiji

Raziskava	*Ugotovitve*
Svejnar (1982)	Uporabljeni celotni podatki dejavnosti. Soodločanje v organih družb nima posebnega vpliva na poslovno uspešnost.
Benelli in drugi (1987)	Podatki na ravni družb. Soodločanje v organih družb nima posebnega vpliva na poslovno uspešnost.
Gurdon in Ray (1990)	Vzorec 67 družb. Uvedba enakopravnega soodločanja v letu 1976 je imela pozitivne učinke pri dobičkih, negativne pri prodaji.
FitzRoy in Kraft (1993)	Podatki na ravni družb. Soodločanje v organih družb ima negativen učinek na storilnost, nima pa značilnega vpliva na dobičke in ravni plač.
Schmid in Seger (1998)	Podatki na ravni družb. Enakopravno soodločanje v organih družb je znižalo ceno delnic za od 21 do 24 odstotkov v primerjavi z enotretjinskim soodločanjem.
Baums in Frick (1998)	Analiza vpliva zakonodaje in sodnih odločitev v zvezi s soodločanjem na trgu vrednostnih papirjev na panožni ravni. Ni negativnega vpliva enakopravnega soodločanje v organih družb na ceno delnice.
Gorton in Schmid (2000)	Podatki na ravni družb. Enakopravno soodločanje znižuje vrednost družbe na trgu vrednostnih papirjev za 26 odstotkov v primerjavi z enotretjinskim soodločanjem.
Kraft in Stank (2004)	Vzorec 155 družb. Uvedba enakopravnega soodločanja ni imela negativnih učinkov, ampak rahlo pozitiven učinek na inovativno aktivnost družb.
FitzRoy in Kraft (2005)	Podatki na ravni 179 družb. Uvedba enakopravnega soodločanja je imela rahlo pozitiven učinek na storilnost.
Fauver in Fürst (2006)	Vzorec 2003 družb. Pri nizkih stopnjah delavskega predstavništva vrednost družbe raste z rastjo delavskih predstavnikov. Na določeni točki pa začne vrednost družbe padati s tem, ko se predstavništvo poveča.

Viri: dopolnjeno in prirejeno po Vitols 2005; Baums in Frick 1996.

Gorton in Schmid (2000) sta oblikovala vzorec na podlagi letnih opazovanj v 250 največjih nemških nefinančnih d. d. med leti 1989–1993, s katerimi se je trgovalo na koncu tega obdobja na vsaj enem od glavnih trgov. Avtorja sta empirično dokazala, da dodelitev nekaterih pravic nadzora daje delavcem prednost, da vplivajo na dodelitev virov in tveganja družbe. Nadalje sta ugotovila, da so s prisotnostjo delavcev v nadzornem svetu viri družbe vodeni drugače, zmanjšuje se donosnost kapitala na sredstva in razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Ravno tako pada donosnost lastniškega kapitala (ROE). Delavci namreč vplivajo na odločitve tako, da se sistematično tveganje družbe poveča, ker se delavci upirajo prestrukturiranju, ki ga predlagajo delničarji. Ti se lahko soodločanju izognejo samo tako, da razbijejo družbo na več manjših enot, ali pa spremenijo pravno obliko družbe, za katero ne bodo veljale zakonske obveze o soodločanju. Vendar po mnenju avtorjev se zdijo take spremembe v organizacijski strukturi previsoke za večino nemških velikih d. d. Od razpoložljivih metod, ki lahko nevtralizirajo soodločanje, imajo delničarji na voljo povečanje finančnega vzvoda.

Delavci imajo s tem, ko imajo predstavnike v nadzornem odboru, moč, da vplivajo na odločitve družbe, kar jim povečuje tudi pogajalsko moč. Istočasno pa so glasovi, ki pripadajo posamezni delnici, manj vredni. Gorton in Schmid (2000) na vprašanje, kdo pravzaprav nadzoruje družbo, odgovarjata, da imajo delavci drugačne cilje kot lastniki in da doseganje njihovih ciljev *zmanjšuje koristnost lastnikov kapitala*. Prikazane preference delavcev nakazujejo, da je zaščita družbeno specifičnega človeškega kapitala resnična in kvantitativno pomembna tema.

Novejše študije so odkrile bolj pozitivne učinke delavskega soupravljanja. Denimo, Kraft in Stank (2004) sta na vzorcu 155 družb ugotovila, da uvedba enakopravnega soodločanja ni imela negativnih učinkov na poslovanje družb, ampak rahlo pozitiven učinek na inovativno aktivnost družb. Do podobnih zaključkov sta prišla FitzRoy in Kraft (2005), ki sta na vzorcu 179 družb ugotovila, da uvedba enakopravnega odločanja nima negativnih učinkov, ampak rahlo pozitiven učinek na storilnost družb. Pri tem pa opozarjata, da obe časovni vrsti v njihovih podatkih vključujeta večjo recesijo, zato njihovi modeli verjetno dajejo previsoke ocene kratkoročnih stroškov soodločanja v obliki kopičenja delavcev.

Fauver in Fürst (2006) sta izvedla raziskavo na vzorcu 2003 nemških družb z več kot 2000 delavci v dejavnostih z visokimi zahtevami po zamenjavi informacij. Ugotovila sta, da razumna prisotnost delavskih predstavnikov v organih upravljanja povečuje tržno vrednost družbe in da večja kot je potreba po koordinaciji znotraj družbe, večje so možnosti za izboljšanje učinkovitosti upravljanja. Po njunem mnenju sta vrednost družbe in stopnja zastopanosti delavcev v organih upravljanja povezana v obliki obrnjene U-krivulje – za nizke stopnje delavskega predstavništva vrednost družbe raste z rastjo delavskih predstavnikov. Na določeni točki, ko je prisotno veliko število predstavnikov delavcev v organih upravljanja, pa začne vrednost družbe padati s tem, ko se predstavništvo poveča. Poudarjata, da predstavniki delavcev zagotavljajo kredibilen komunikacijski vir za najvišje ravni v družbi. Ta boljša obveščenost pa naj bi izboljšala odločitve organov upravljanja. Dokazala sta tudi, da imajo dejavnosti, ki zahtevajo bolj intenzivno usklajevanje (kot na primer transport) ali delovno intenzivne dejavnosti (na primer proizvodnja) več koristi od predstavnikov delavcev v organih upravljanja.

Izven Nemčije so raziskave o delavskem soupravljanju redkejše, vendar se z večanjem zahtev EU po uvajanju delavske participacije povečuje tudi število raziskav. *Avstrijske* izkušnje (Brachinger in Leitsmüller v Vitols 2005), kjer delavskim predstavnikom v organih večjih družb pripada tretjina mest, kažejo, da je glavni problem pri skupnem vodenju dejstvo, da večina nadzornih svetov le formalno nadzoruje vodstvo.

Na *Švedskem* se je s študijami soupravljanja v upravnih odborih največ ukvarjal Levinson (2000 in 2001). Njegovi izsledki kažejo, da ima večina direktorjev na Švedskem pozitivne izkušnje s predstavniki delavcev v organih upravljanja in jih obravnavajo kot vir za družbo. Direktorji menijo, da soodločanje v upravnih odborih ne povzroča posebnih finančnih stroškov. Njegova raziskava iz leta 2001 je pokazala, da imajo predstavniki delavcev obrobno vlogo pri načenjanju problemov in predlaganju rešitev, drugače pa je pri obravnavi kadrovskih in podobnih vprašanj.

Rose in Kvist (2004) sta v študiji o delavskih predstavnikih v upravnih odborih družb na *Danskem* ugotovila, da ti »nekoliko« ali »pomembno« vplivajo na odločitve upravnega odbora v približno dveh tretjinah vključenih družb. V študiji avtorja nista ugotovila negativnih učinkov vpliva predstavnikov delavcev.

Raziskava irske Komisije za delovna razmerja (ang. Labour Relations Commision) med delavskimi direktorji na Irskem iz leta 2002 je pokazala, da je imelo 96 odstotkov sodelujočih delavskih direktorjev pozitivno izkušnjo s to vlogo in da jim njihova vloga omogoča boljši vpogled v poslovanje družbe. Več kot 80 odstotkov pa jih je menilo, da so s svojo vlogo pripomogli h komunikaciji, več kot tri četrtine jih je bilo prepričanih, da so se na tak način izboljšala industrijska razmerja. Skoraj dve tretjini pa sta izrazili mnenje, da so na tak način vzpostavili pravo partnerstvo na ravni družbe in da jim je vloga pomagala spremeniti postopke v organizaciji (O'Kelly in Compton 2004, 59). Omeniti velja, da je bila raziskava izvedena v času, ko je še veljala zakonodaja, ki je omogočala sodelovanje delavskih direktorjev v državnih družbah.

Strøm (2007) je na *Norveškem* ugotovil negativno povezanost predstavnikov delavcev v upravnih odborih s poslovno uspešnostjo družbe.[186] Raziskavo je izvedel na vzorcu vseh nefinančnih norveških družb med leti 1989 in 2002 z metodologijo ocenjevanja s fiksnimi koeficienti, kar pomeni, da to velja v povprečju za vse družbe enako. V modelu se potrdi obrnjena vzročno-posledična zveza od določene uspešnosti družbe k indeksu odbora, pri čemer se jasno kažejo ukrepi delničarjev za nevtralizacijo vpliva delavskega direktorja. Njegova ugotovitev zanika pozitivne vplive skupine deležnikov, to je delavcev, na upravni odbor družbe, s čimer nasprotuje deležniški teoriji. Slabše poslovne rezultate pripisuje predstavnikom delavcev v upravnem odboru, saj je imela v vseh regresijah spremenljivka za predstavnike delavcev negativen predznak. Po drugi strani pa so neposredni učinki predstavnikov delavcev pozitivno povezani s povprečno plačo, vzorcem družb, ki imajo uvedeno soodločanje, in dolgom.

Fayale in drugi (2006) so ugotovili, da družbe v Kanadi, ki dajo delavcem večjo vlogo v upravljanju, investirajo manj dodatnega kapitala, manj tvegajo, rastejo

[186] Na Norveškem kot splošno pravilo velja, da imajo delavci v družbah, ki zaposlujejo več kot 200 delavcev, pravico imeti najmanj dva delavska direktorja ali vsaj tretjino mest v upravnem odboru.

počasneje, ustvarjajo manj delovnih mest, njihov cilj odstopa od cilja maksimizacije vrednosti premoženja, imajo več problemov z denarnim tokom in imajo nižjo storilnost dela ter celotno faktorsko storilnost. Treba pa je opozoriti, da so predstavniki delavcev v organih upravljanja tudi lastniki družbe oziroma predstavljajo delavce kot lastnike. V Franciji, denimo, pridobijo delavci pravico do delavskih predstavnikov, če imajo najmanj tri odstotke delnic. S predstavniki delavskih delničarjev imajo v Franciji precej dobre izkušnje, kar meni tudi management (Bertin-Mourot in Lapotre v Vitols 2005). Avtorja sicer menita, da bi se prispevek predstavnikov delavcev lahko izboljšal in da bi pri tem lahko pomembno vlogo odigrali sindikati.

Doucouliagos (1995) je z uporabo metaanalitičnih tehnik sintetiziral 43 objavljenih študij, da bi ugotovil vpliv različnih oblik delavske participacije (soodločanje, delitev dobička, delavsko lastništvo/delničarstvo in podobno) na storilnost družb. Njegovi izsledki kažejo, da je zakonodaja o delavskem soupravljanju negativno povezana s storilnostjo, toda delitev dobička, delavsko delničarstvo in delavska participacija v odločanju so pozitivno povezani s storilnostjo. V delavskih oziroma delavsko upravljanih družbah[187] so v primerjavi s participativnimi kapitalističnimi družbami, ki so prevzele eno ali več participativnih shem, kar vključuje ESOP, krožke kakovosti, delitev dobička in avtonomne delovne skupine, korelacije močnejše. Avtor poudarja, da je treba rezultate interpretirati z nekoliko rezerve, saj raziskava temelji na številnih predpostavkah, med drugim tudi na tej, da so bile vse študije, vključene v metaanalizo, enako kakovostne.

Craig in Pencavel (1995) sta v ZDA raziskovala, ali obstaja razlika v storilnosti med konvencionalnimi družbami in zadrugami (izbrala sta dejavnost predelovanja lesa), kjer so lastniki družbe tako managerji kot delavci. Ugotovila sta, da pri splošni storilnosti ni večjih razlik med obema vrstama družb, zato sta zaključila, da delavska participacija nima niti pozitivnih niti negativnih učinkov. To ne pomeni, da razlik ni, te so, saj zadruge delujejo drugače kot konvencionalne družbe. Ko zadruge zaidejo v težave, prilagodijo plače in se izogibajo spremembam v količini dela in proizvodnji, ko pa se srečajo s padcem cen izdelkov, konvencionalne družbe prilagodijo zaposlitev in delovne ure (posledično proizvodnjo), plače pa se ne spremenijo. Avtorja menita, da če imajo delavci podobne vrednote, so manjše možnosti za nasprotovanja znotraj proizvodne enote, stroški nadzora so manjši in družbene sankcije bodo verjetno bolj učinkovite pri odvračanju od kršitev.

Podobno je Bayo-Moriones in druge (2003) zanimalo, ali imajo zadruge drugačen finančen rezultat v primerjavi s klasičnimi, kapitalističnimi družbami. Zbrali so podatke

[187] Gre za družbe, ki so v lasti delavcev in kjer je uveljavljeno skrajno demokratično odločanje z enim glasom na delavca.

965 španskih družb, v katerih je bilo zaposlenih najmanj 50 delavcev. Rezultati so pokazali, da ni značilnih razlik v poslovanju zadrug z ostalimi družbami. Pokazali so tudi, da vpeljava participativnih praks v povprečju generira pozitivne rezultate tako v kapitalističnih družbah kot v zadrugah, vendar brez razlik med vrstami družb.

Najbolj obsežna raziskava o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost v Sloveniji je bila objavljena leta 2000 (Bakovnik in drugi 2000), narejena pa leta 1999. To je šest let od uveljavitve ZSDU, kar je po mnenju avtorjev dovolj dolgo obdobje, v katerem bi se morali pokazati prvi učinki vključevanja delavcev v organizacijsko odločanje in njihov vpliv na kakovost poslovanja družb. Po drugi strani priznavajo, da je to obdobje (pre)kratko za zanesljivo oceno dolgoročnih poslovnih učinkov delavske participacije. *Raziskava je potrdila pozitiven vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost družb*. V okviru predstavnikov delavcev v organih upravljanja so ugotovili pozitivno zvezo med številom predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in poslovno uspešnostjo družbe. Vendar avtorji hkrati poudarjajo, da rezultati še ne predstavljajo dovolj trdne podlage za znanstveno neoporečno dokazovanje samoumevnega obstoja tudi kavzalne (vzročno-posledične) vsebinske zveze med predstavniki delavcev v nadzornem svetu in poslovno uspešnostjo.

Po raziskavi naj bi delavska participacija vplivala na poslovno uspešnost predvsem posredno, in sicer (hkrati) prek večjega delovnega zadovoljstva in pripadnosti delavcev ter zagotavljanja stabilnega notranjega poslovnega okolja skozi interesno uravnoteženo upravljanje. Vendar je korelacijska analiza pokazala pozitivno statistično značilno povezavo poslovne uspešnosti le z enim izmed petih izbranih kazalcev dosežene delavske participacije, in sicer z *zadovoljstvom delavcev* z delavsko participacijo.

V Sloveniji sta položaj predstavnikov delavcev v nadzornem svetu preučevala tudi Prašnikar in Gregorič (2002). Opozarjata, da pestrost oblik participacije in pomanjkanje koordinacije lahko vodi do prekomernega favoriziranja kratkotrajnih ciljev delavcev v odločanju. Zato obvezna prisotnost delavcev v nadzornih svetih ne koristi učinkovitemu odločanju v slovenskih družbah. V raziskavi[188] sta dokazala, da je moč managementa in strokovnjakov negativno povezana z deležem predstavnikov delavcev v nadzornem odboru, kar pomeni, da sodelovanje delavcev v nadzornem svetu *zmanjšuje moč in diskrecijsko moč* nadzornega sveta. Zato menita, da je kakršna koli zakonska zahteva za delavsko participacijo v nadzornem svetu neprimerna. Zagovarjata *prostovoljnost* predstavnikov delavcev v organih upravljanja kot rezultat organizacije družbe in pripravljenosti managementa, da vstopi v transakcijo z delavci z namenom pridobiti konkurenčno prednost in izboljšati učinkovitost družbe. Pri tem je treba opozoriti, da sta

[188] Podatki zajemajo 130 slovenskih družb (večinoma gre za velike in srednje družbe), ki so leta 1998 ustvarile 15 odstotkov celotnih prihodkov družb v Sloveniji in zaposlovale 16 odstotkov vseh delavcev v Sloveniji.

avtorja enotno obravnavala notranje delničarje (delavce kot lastnike) in predstavnike delavcev v nadzornem odboru po ZSDU. Poleg tega je bila raziskava izvedena v času, ko je za vse družbe z več kot 1000 delavci veljala obvezna paritetna sestava nadzornega sveta.

Bohinc (2001, 94–95) navaja rezultate raziskave, v kateri je 89 družb (od tega jih je bilo 15 uvrščenih na borzo) ocenjevalo, ali sodelovanje delavcev pri upravljanju škoduje učinkovitosti korporacijskega upravljanja. Več kot polovica (55 odstotkov) jih meni, da jim to ne škoduje, oziroma skoraj tri četrtine tistih, ki so uvrščene na borzo. Torej, že leta 2000 pri vodilnem managementu ni bilo prepričanja, da bi lahko predstavništvo delavcev v organih upravljanja opredelili kot dejavnik neučinkovitega korporacijskega upravljanja. Po drugi strani pa se slabih 90 odstotkov vseh družb (enako velja za tiste, ki kotirajo na borzi) ne strinja, da zakon določa delavskega direktorja kot člana uprave. Bohinc meni, da tako enotno stališče ne gre pripisati apriornemu nasprotovanju delavskemu direktorju kot takemu, temveč okoliščini, da delavski direktor v zakonodaji ni ustrezno urejen, saj obstaja vrsta odprtih vprašanj glede njegovega pravnega položaja.

Skoraj 60 odstotkov sodelujočih družb (in le ena izmed 15, ki so uvrščene na borzi) se ni strinjalo z obvezo po najmanj tretjini oziroma polovici predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Po drugi strani pa je manj kot 30 odstotkov sodelujočih družb mnenja, da naj zakon prepusti delavsko soupravljanje dogovoru med managementom in sindikati. To pomeni, da se jih večina strinja, da mora biti to vprašanje urejeno z zakonom, kar potrjuje, da gre za javni interes in da to vprašanje ne sme biti prepuščeno doseženemu soglasju volje predstavnikov dela in kapitala. Vprašanje pa je, ali je še vedno smiselno vztrajati na prisilni normi, ki ureja delavsko soupravljanje po enakih načelih in načinih za vse, kakor navaja Bohinc. Dejstvo je namreč, da se razmere v posameznih panogah zelo razlikujejo in temu primerno potrebujejo različno vodenje oziroma upravljanje družbe. Po drugi strani pa je ustavno sodišče večkrat zavzelo stališče, da so odstopanja od ZSDU mogoče le pod pogoji, ki takšno razliko utemeljujejo. To pa zagotovo niso posebne razmere v določeni dejavnosti ali v določenih družbah.

Bratina in drugi (2005) v poročilu o upravljanju javnih d. d. za leto 2005 ugotavljajo, da je vloga delavcev v upravljanju družb v Sloveniji velika. Po njihovih podatkih so imeli delavci konec leta 2002 243 članov v nadzornih svetih v 171 slovenskih družbah, kar predstavlja slabih 30 odstotkov vseh članov nadzornega sveta. Dobra petina teh predstavnikov prihaja iz srednjega in nižjega managementa. Ob upoštevanju še predstavnikov delavcev kot notranjih lastnikov (12,53 odstotka vseh mest v nadzornih svetih) se odstotek predstavnikov delavcev poveča na 42. V okviru teh je delež predstavnikov delavcev, ki prihajajo iz srednjega in nižjega managementa, skoraj 40-odstoten.

Avtorji poročila menijo, da je udeležba delavcev v nadzornih svetih družbe sporna tudi pri zagotavljanju objektivnosti, strokovnosti in torej učinkovitosti nadzornega sveta kot celote. Predlagajo, da bi smiselno s kodeksom upravljanja javnih d. d. uredili zastopniški problem v odnosu – uprava/nadzorni svet/predstavniki delničarjev v odnosu do predstavnikov delavcev. Kot spremembo kodeksa upravljanja javnih d. d. pa med drugim predlagajo opredelitev predstavnikov delavcev v nadzornih svetih kot »odvisnih«, razen če nadzorni svet s sklepom določi drugače. Ravno tako menijo, da je predstavništvo delavcev v nasprotju s prevladujočo korporacijsko prakso v Evropi, evropskimi priporočili, teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami. Teoretično je učinek delavskega predstavništva v nadzornem svetu lahko dvojen: udeležba v odločanju poveča njihovo pripravljenost, da sledijo odločitvam lastnikov in da v družbe vlagajo svoj napor (firm-specific investment). Temu tveganju so delavci načeloma nenaklonjeni, zato lahko negativno vplivajo na oblikovanje strategije v družbi, omejujejo inovacije in tehnološki napredek. Zato menijo, da je edino sprejemljivo *prostovoljno in manjšinsko* zastopstvo delavcev v organih družb in v to smer tudi predlagajo spremembe ZSDU.

V okviru preučevanja vpliva predstavnikov delavcev v organih upravljanja je zanimiva študija Vitolsa (2005). Namesto preučevanja družb kot enot, kar je bila do sedaj praksa v tovrstnih raziskavah, je kot enote vzel države. Te je razdelil v dve skupini glede na obseg pravic, ki jih imajo delavci v organih upravljanja. V prvi skupini so države s širokim obsegom zakonskih pravic delavskih predstavnikov v organih upravljanja,[189] v drugi skupini pa države z manjšim obsegom zakonskih pravic ali brez pravic delavcev do predstavnikov v organih upravljanja.[190]

[189] To so Avstrija, Češka, Danska, Finska, Nemčija, Madžarska, Luksemburg, Nizozemska, Norveška, Slovenija, Slovaška in Švedska.

[190] V to skupino so bile uvrščene Francija, Grčija, Irska, Islandija, Italija, Litva, Latvija, Malta, Portugalska, Poljska, Španija in Velika Britanija.

Tabela 8.3 Ekonomska učinkovitost držav EU glede na obseg pravic predstavnikov delavcev v organih družb

	Skupina 1	*Skupina 2*
Stopnja brezposelnosti (2004) kot odstotek aktivnega prebivalstva	8,0	8,2
Suficit/deficit trgovinske bilance v odstotku BDP (letno povprečje v letih 1999–2003)	3,9	-2,0
Saldo tekočega dela trgovinske bilance v odstotku BDP (letno povprečje v letih 1999–2003)	1,0	-0,8
Urna storilnost dela (2003)	101,0	95,0
Povprečna uvrstitev glede na indeks poslovne konkurenčnosti Svetovnega ekonomskega foruma (BCI)	6,8	19,9
Izdatki za raziskave in razvoj v odstotku BDP (2000)	2,4	1,6
Število stavk v dnevih na 1000 delavcev (letno povprečje v letih 2000–2002)	9,7	104,8
Ginijev koeficient neenakosti	0,259	0,321
Realna rast BDP (letno povprečje v letih 1999–2004)	1,6	2,4

Vir: Vitols 2005.

Z izjemo rasti bruto domačega proizvoda (BDP) so se države z večjim obsegom pravic v organih upravljanja izkazale bolje. Ti rezultati so potrjeni tako z »objektivnimi« ekonomskimi kazalci kot tudi s subjektivnimi mnenji managerjev. BCI namreč kaže, da managerji v celoti ocenjujejo ekonomske pogoje v državah s širšim obsegom pravic predstavnikov delavcev v organih upravljanja kot boljše v primerjavi s tistimi v državah z ožjim obsegom ali brez pravic delavcev v organih upravljanja. Študija torej kaže, da so najmočnejša tista gospodarstva, kjer delavci uživajo obsežne pravice glede sodelovanja v organih upravljanja, kar nasprotuje mnenjem, da soupravljanje poslabšuje ekonomsko učinkovitost.

8.1.1.3 Problematika raziskav

Raziskovanje vpliva delavskega soupravljanja oziroma delavske participacije na sploh je zelo zahtevno in problematično, saj je treba upoštevati vrsto različnih dejavnikov. Šarmanova (2006, 24–25) opozarja na številne dejavnike, ki določajo oziroma vplivajo na ugotovitve tovrstnih raziskav. To so stopnja demokratizacije določene družbe, teorije in ideologija gospodarskega sistema, vloga in moč države ter stopnja institucionalizacije participacije delavcev, stopnja koncentracije, centralizacije in internacionalizacije kapitala, vloga, program in usmerjenost političnih strank, vloga, programske zahteve in organiziranost sindikatov in delodajalcev, vloga in razvitost teorije in prakse upravljanja družb in sodelovanja pri upravljanju ter tudi obstoječe družbene, materialne in kulturne razmere.

Avtorji (Vitols 2005; Frick in Lehman 2005) navajajo tri glavne probleme merjenja vpliva delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost. Večina raziskav ima samo *eno odvisno spremenljivko*, kar pomeni, da merijo samo en možen učinek delavske participacije na uspešnost. Teoretično bi sicer lahko bilo mogoče, da določena spremenljivka vpliva samo na en učinek, vendar je to v praksi nerealno pričakovati.[191] Poleg tega ni upoštevano, da so družbe predvidele uvedbo zakonodaje in se na to pripravile. Drugi problem pa je, *kako* delavsko soupravljanje vpliva na uspešnost. Torej, četudi raziskava potrdi učinek delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb, ne pojasni dobro smeri ali/in velikosti tega vpliva. Kot tretji problem se omenja težava v *prilagoditvi* modela za vse relevantne dejavnike, saj v večini primerov niso na voljo podrobni podatki, ki bi kazali na vse pomembne razlike med družbami (torej nadzorovane za neopazovane razlike med družbami).

Pozitivne plati delavske participacije poudarjajo višja kakovost dela delavcev, ki se kaže kot večje zadovoljstvo z delom, motivacijo in z izboljšano učinkovitostjo delovanja, na primer koristnimi predlogi za izboljšanje delovanja družbe. Po drugi strani pa negativna plat poudarja večje iskanje rent s strani delavcev. To zajema omejevanje optimalnega zmanjševanja dela, oviranje uporabe bolj učinkovitih tehnologij ali poskus povečanja deleža dodane vrednosti, namenjenega za delavce, na račun investitorjev.

Večina avtorjev v prispevkih omenja omejitve, s katerimi se soočajo. Predvsem poudarjajo, da če bi spremenili določeno predpostavko v raziskavi, bi lahko prišli do drugačnih ugotovitev. Po drugi strani pa ima tudi številčnost raziskav svoj doprinos. Upoštevati je treba, da se oblike in mehanizmi delavskega soupravljanja in participacije nasploh vedno bolj kompleksni in imajo veliko različnih učinkov. Zato se postavljajo vprašanja, kakšna je interakcija med njimi, kar vključuje tudi problem zajema podatkov. Smiselno in koristno bi bilo torej razviti ustrezen specifičen model za celostno preučevanje učinkov delavskega soupravljanja oziroma delavske participacije nasploh.

8.2 Nekateri organizacijski vidiki delavskega soupravljanja

Delavci se pogosto vključijo v sistem delavskega soupravljanja le takrat, ko gre za zadeve, ki se jih neposredno dotikajo oziroma neposredno spreminjajo in vplivajo na njihov položaj v družbi, kot so plače, delovni pogoji in podobno (Strauss 1992; Gollan in Markey 2001; Müller-Jentsch 2001; Baglioni 2002; Stanojević 2002). Zato zgolj zakonska določila in obveze managementa k izpolnjevanju teh določil ne zadostujejo za resnično uresničevanje delavskega soupravljanja. Upoštevati je treba še vrsto drugih organizacijskih vidikov, ki vzpostavljajo in pripomorejo k temu, da delavsko soupravljanje oziroma delavska participacija nasploh v družbi zaživi in da prinaša

[191] Na primer učinek dela se lahko poveča (ali se znižajo stroški dela) brez sprememb v organizaciji družbe z na primer uvedbo nove tehnologije ali z novo delitvijo med deležniki.

želene pozitivne učinke. Poleg zakonodaje Blyton in Turnbull (2004, 257) izpostavljata še *stališča* vseh vključenih strani do tega področja (zlasti je pomembna pripravljenost managementa, da nudi možnost sodelovanja delavcev pri določenih vprašanjih), *stabilnost na trgu izdelkov* (vpliva na čas, ko se lahko soupravljalske aktivnosti zgodijo), *naravo lastništva* in *značilnosti organizacije* (velikost, (de)centralizirano odločanje in podobno). Ugotavljata, da je delavska participacija dobila največ podpore tam, kjer je bila uvedena z zakonodajo (na primer Nemčija in Švedska), ter tam, kjer je management podpiral sodelovanje in odprtost v postopku sprejemanja odločitev.

Gollan in Markey (2001) menita, da do uspeha vodi integriran pristop, ki združuje delavsko participacijo z vsemi vidiki načrtovanja in uresničevanja poslovanja. Rezultati vsestranskega pristopa do delavcev in HRM-politik pomenijo namreč pomemben prispevek h konkurenčnosti družbe. Zato v nadaljevanju navajam nekaj organizacijskih vidikov, ki so pomembni pri uresničevanju delavskega soupravljanja in HRM-politik, a v tem obsegu predstavljajo le izhodišča za nadaljnje raziskave na tem področju.

Kot prvo je treba izpostaviti *organizacijsko strukturo*. Če se želi v družbi razviti participativni način vodenja, je smiselno imeti čim manjšo hierarhično strukturiranost in formalizacijo (natančno predpisovanje načina opravljanja nalog v delovnem procesu), delovne ekipe oziroma timi bi morali biti čim bolj enakopravni in homogeni, kar zahteva visoko stopnjo samonadzora.[192]

Manjša hierarhična strukturiranost prinese s seboj decentralizacijo, kar zajema tudi delegiranje pristojnosti in pooblastil nižjim ravnem managementa. Z drugimi besedami, gre za opolnomočenje delavcev, ki je nastalo kot odgovor taylorizmu oziroma temu, da delavci potrebujejo čedalje manj veščin (ang. deskill). Opolnomočenje delavcev prinaša s seboj večjo moč in svobodo pri odločanju ter tudi večjo odgovornost za ustrezno izobraževanje in usposabljanje. To pomeni, da lahko s prenosom pooblastil in pristojnosti družba povzroči več škode kot koristi, če to prenese na take delavce, ki so strokovno in/ali osebnostno neprimerni.

Avtonomija pri delu, torej odločanje delavca, kaj in kako bo delal, je za uvajanje participativnih načel zelo pomembna. Raziskava o kakovosti delovnega življenja v Sloveniji (Svetlik 1996, 161–180) je ugotovila, da je avtonomija pri delu nizka, kar po mnenju avtorja ne prispeva k višji stopnji zadovoljstva in delovne motivacije delavcev. Treba pa je upoštevati, da je bila raziskava izvedena več kot desetletje nazaj, zato bi jo kazalo ponoviti, saj je to dovolj dolgo obdobje, da pride do določenih sprememb.

V družbah, ki so se odločile za participativni način vodenja, se zelo pogosto pojavljajo tako imenovani *krožki kakovosti* (ang. quality circles). To je skupina delavcev, ki se srečujejo prostovoljno, a redno. Običajno nastanejo kot odgovor na neko pritožbo delavcev, skupina pa dela na tem, da jo uredi oziroma da se izboljša kakovost.

[192] Več o timskem delu in o povezanosti s participacijo v Benders 2005.

S tega področja se lahko širi na izboljševanje delovnih pogojev kot takih in kot oblika svetovanja managementu. Razlog za uporabo krožkov je premik odločanja na raven organizacije, kjer je stik s problemi kakovosti najbolj neposreden (Strauss 1992, 295; Dimovski in drugi 2003, 65). Prvi so jih začeli uporabljati v ZDA, zelo pogosti so tudi na Japonskem. Širijo se tudi v druge države, predvsem v tiste, kjer je sindikalno delovanje omejeno oziroma ga ni.

Podobna zadeva so *delovne skupine* (ang. work teams), ki se od krožkov kakovosti ločujejo po tem, da odločitve uresničujejo sami. Njihova diskrecija je široka, imajo odgovornost, da na primer razvijejo odnos z dobavitelji, se odločijo, kaj bodo naredili samostojno, kaj pa v skupini in podobno. Kot dobra praksa v smeri večje prožnosti, avtonomije in opolnomočenja delavcev se omenja tudi širitev dela (ang. job enlargement), obogatitev dela (ang. job enrichment), menjava oziroma rotacija dela (ang. job rotation), delitev dela (ang. job sharing), prožnost delovnega časa in lokacije dela.

Uvajanje delavskega soupravljanja oziroma širše participativnega managementa pomeni, da delavci ne samo, da razpravljajo o zadevah, temveč da imajo tudi glas pri odločanju, torej da so na ustrezen način udeleženi pri sprejemanju končne odločitve. To zahteva od managementa ustrezno *vodenje.* To mora biti takšno, da omogoča optimalno sproščanje celotnega delovnega in ustvarjalnega potenciala delavcev v smeri poslovnih ciljev družbe.[193] Gostiša (2005b) trdi, da je cilj vsestranskega sproščanja umskih in fizičnih potencialov delavcev nemogoče doseči brez visoko razvitega sistema individualne (neposredne) in kolektivne (predstavniške) participacije delavcev na vseh ravneh in na vseh področjih poslovnega odločanja v družbi. Ustrezno vodenje zahteva tudi dobro *komuniciranje in delitev informacij,* ki je za dobre odnose tako med delavci in managementom kot med samimi delavci zelo pomembno. Kot je bilo že večkrat poudarjeno, je ustrezna obveščenost nujen pogoj za kakovostno odločanje. Vendar zgolj (enostransko) obveščanje ni dovolj. Poleg tega se lahko pri managementu zgodi, da ne želi sodelovati pri delavskem soupravljanju in namerno zadržuje informacije (Bernstein 1976, 501). Takšen odnos do obveščanja in komuniciranja zagotovo ni spodbuden za uresničevanje delavskega soupravljanja in za organizacijo nasploh.

Stanojević (2002) je ugotovil, da management uporablja delavska predstavništva predvsem kot komunikacije kanale za posredovanje informacij delavcem. V primerjavi z Nemčijo, Češko in Veliko Britanijo to še najbolj velja za Slovenijo. Pri (so)odločanju

[193] Ustrezno vodenje v smeri participativnega managementa ima različne posledice. Denimo, zanimiva je raziskava o participativnem managementu med 486 delavci v sedmih zaporih v ZDA, ki je pokazala, da s tem, ko je naraščala participacija delavcev, se je zmanjševal fizični in poklicni stres (Slate in Vogel 1997). Avtorja sta tako prišla do zaključka, da je participativni management v zaporih ustreznejši za odločitve, ki znatno vplivajo na delovno okolje, saj bi to z vidika managementa in ekonomskih učinkov pomenilo zmanjšanje stresa.

pa se je izkazalo, da so delavci običajno izločeni iz odločanja pri najbolj pomembnih temah, kot so strateške in finančne odločitve. V primerjavi z ostalimi državami pa so delavci v Sloveniji tudi značilno manj vpleteni v odločitve glede organizacije dela. Avtor tako sklene, da so slovenske družbe enako ali celo bolj demokratične pri zagotavljanju kolektivnih oblik delavskih predstavništvih, ampak manj pa pri zagotavljanju vpliva delavcev na managerske odločitve.

Od managementa je nerealno pričakovati, da bo delavcem neprestano na voljo za podajanje informacij, zato je toliko bolj pomembno, da se vzpostavi učinkovit komunikacijski sistem, ki bo omogočal, da so informacije posredovane delavcem na ustrezen, hiter in zanesljiv način. Po drugi strani pa se lahko pojavi problem pri delavcih, če ne vedo, kaj določene informacije pomenijo oziroma jih ne znajo uporabiti. Zato je zelo pomembna njihova izobraženost in usposobljenost.

Izsledki raziskave mednarodne raziskovalne mreže Cranet,[194] ki jih povzema avtorica Kajič (2006), kažejo, da v Evropi še vedno prevladuje kolektivno komuniciranje prek delavskih predstavništev, hkrati pa se vse bolj uveljavljajo individualne oblike komuniciranja. Podatki za Slovenijo razkrivajo, da komunikacija od spodaj navzgor še ni dovolj razvita, čeprav je z vidika posameznega delavca oziroma njegove motivacije ta še bolj pomembna kot pretok sporočil od zgoraj navzdol.

Oblike komuniciranja, ki jih zagotavlja tudi pravna ureditev (socialni dialog, kolektivna pogajanja, dogovarjanje in podobno), so zelo pomembne tudi z vidika prepoznavanja in poznavanja stališč delavcev. Ustrezno vključitev delavskih stališč, mnenj ter tudi predlogov v konkretne poslovne odločitve lahko management zagotovo samo ob predpostavki, da jih pozna. To pomeni uporabo pravnih možnosti ter njihovo dograditev znotraj družbe glede na potrebe delovnega procesa.

Vendar če želi management slediti načelom participativnega managementa, zgolj ustrezno obveščanje oziroma komuniciranje ni dovolj. Poskrbeti je treba za ustrezno *organizacijsko klimo in kulturo.* To pomeni, da mora biti družba kot celota naklonjena participativnemu managementu in ne zgolj delavcem oziroma kateri drugi skupini v družbi. Predpogoj za to je ustrezna naklonjenost managementa. Treba je poskrbeti, da so stvari zapisane, na primer v poslanstvu družbe. K uresničevanju je treba pristopiti aktivno, kajti zgolj formalno izpolnjevanje zakonskih dolžnosti ne vpliva spodbudno na organizacijsko kulturo in klimo. S tem je tesno povezana ideja *participativne* oziroma *demokratične zavesti* (Bernstein 1976). Ta mora biti prisotna tako pri managementu kot pri delavcih. Na sliki 8.2 so prikazane lastnosti managerjev, ki zavirajo oziroma podpirajo demokratizacijo organizacije z vidika urejanja odnosov z delavci. Pri tem je

[194] Cranet vodi raziskovalna skupina Cranfield University iz Velike Britanije. V evropskem prostoru poteka že od leta 1998. Izvaja se tudi v Sloveniji, pod okriljem Centra za proučevanje organizacij in človeških virov pri Fakulteti za družbene vede.

treba poudariti, da ni načina, ki bi opredelil vselej veljavno ravnovesje med navedenimi lastnosti, saj je to odvisno od mnogih dejavnikov v družbi, na primer dosedanji razvoj, razmere na trgu, stopnja uresničevanja soupravljanja in podobno.

Slika 8.2 Lastnosti managerjev, potrebne za razvoj demokratičnosti v organizaciji

Lastnosti, ki zavirajo demokratizacijo		*Lastnosti, ki podpirajo demokratizacijo*
Želja obdržati privilegije	⟷	Egalitarnost
Pokroviteljstvo	⟷	Vzajemnost
Prepričanje, da je treba biti nezmotljiv	⟷	Zavedanje in priznavanje lastnih napak
Vodenje s formalne pozicije	⟷	Vodenje z razlago in na podlagi dejstev
Nezaupanje, nadzor nad podrejenimi	⟷	Zaupanje v druge, poslušanje in delegiranje odgovornosti
Zadrževanje informacij, skrivnostnost	⟷	Izobraževanje podrejenih, dostopnost informacij

Vir: Bernstein 1976, 508.

Delavsko soupravljanje oziroma participacijo avtorji pogosto omenjajo kot motivacijski dejavnik. Ameriški psiholog Vroom (v Pugh in Hickson 1996 205) je ugotovil, da ima participacija pri odločitvah pozitivne učinke na medsebojne odnose in na motivacijo. Velikost teh učinkov pa je med drugim odvisna od določenih osebnih značilnosti delavcev, denimo pristaši enakopravnosti in tisti, ki imajo močnejšo potrebo po samostojnosti, razvijejo bolj pozitiven odnos in večjo motivacijo za učinkovito delovanje s pomočjo participativnih mehanizmov. Gruban (2005, 6) povzema raziskavo Gallupovega inštituta, ki kaže, da management lahko doseže večjo *motiviranost* delavcev s komuniciranjem vizije in izgradnjo zaupanja, predvsem pa z omogočanjem delavcem, da sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo (40 odstotkov odgovorov). Zato je po njegovem mnenju gotovo, da se bo koncept *zavzetosti* delavcev v prihodnje tesno povezoval s konceptom soupravljanja, participativnega managementa in industrijske demokracije.

Pri tem je zelo pomembno, da se management zaveda, da ni dovolj, da so delavci zadovoljni, saj to še ne pomeni, da so zavzeti (Mazzuca 2007). Zavzeti delavci kažejo resnično strast glede tega, kje in kaj delajo. Čutijo se močno povezane z vrednotami in poslanstvom družbe ter vedno iščejo načine, kako bi izboljšali sebe in družbo, v kateri so zaposleni. Z vseobsežno integracijo delavcev v organizacijo, torej z omogočanjem takšnih pogojev dela, ki vodijo do večjega zadovoljstva, motivacije in zavzetosti, se lahko poveča tudi *pripadnost* organizaciji. Meyer in Allen (1991) opredelita pripadnost kot obliko psihološkega stanja in konkretno ravnanje posameznika oziroma delavca, ki označuje njegov odnos z organizacijo in ima za posledico, ali bo ostal član organizacije

ali ne. Posledice pripadnosti se kažejo torej v tem, ali se delavci poistovetijo z organizacijo, torej z njenimi vrednotami, cilji in stremijo k doseganju rezultatov, saj dojemajo projekte in organizacijo kot svojo »lastnino«. To jih vodi k še dodatnim naporom za večjo učinkovitost tako svojega dela kot organizacije v celoti.

Vendar vse oblike participacije ne delujejo enako na delavce. Gostiša (2007) je v raziskavi, ki je zajemala 72 različnih družb v Sloveniji oziroma 354 anketirancev (predsedniki sveta delavcev, člani sveta delavcev in naključno izbrani delavci, ki niso delavski predstavniki), ugotovil, da *individualna participacija bolj povečuje delovno motivacijo* kot organizacijsko pripadnost, *kolektivna* pa obratno, bolj povečuje *organizacijsko pripadnost* kot delovno. Zanimiva je ugotovitev, da korelacija med zadovoljstvom s plačo in razvrstitvijo pomena delavske participacije ni statistično pomembna. Tisti z višjo izobrazbo, ki so tudi bolj zadovoljni s plačo, se v večji meri strinjajo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja vodila do višje stopnje delovne motiviranosti. Ravno tako menijo, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja vodila tako do višje delovne motivacije kot tudi do višje stopnje organizacijske pripadnosti delavcev.

Pri vzpostavljanju delavske participacije je zelo pomembno, da je organizacijski sistem tak, da omogoča notranje *napredovanje*, da spodbuja delavce, da v družbi ostanejo dlje časa. Participacija delavcev bo uspešna, če bodo delavci za svoj trud *nagrajeni* in jim bo ta povečala možnosti za napredovanje (Huselid 1995, 643). Nagrajevanje je zelo pomembno z vidika participacije, saj se pogosto v skupinah dogaja, da je kdo prosti strelec (ang. free rider), kar vodi v oddaljevanje delavcev od participacije (Bernstein 1976, 509–512). Zato avtor poudarja, da je pri nagrajevanju pomembno (ne glede na končni način izvedbe), da je neposredno povezano z učinkom posameznega delavca, nagrado morajo dobiti vsi člani skupine in vodja, ločena mora biti od redne plače in imeti mora informacijsko vlogo. Management pa je tisti, ki je odgovoren za delovno motivacijo delavcev, kar pomeni, da bi moral biti seznanjen z razpoložljivimi motivacijskimi mehanizmi, vključno s sistemom vrednotenja in nagrajevanja dela.

V tem kontekstu avtorji poudarjajo (Strauss 1992; Benders 2005), da so pri uresničevanju delavskega soupravljanja zelo pomembne vrednote (vrednostni sistem), ideologije, prepričanja in strategije vseh akterjev. Vrednote morajo biti skladne ter morajo podpirati participacijo delavcev v širšem smislu. Usklajene morajo biti tudi z organizacijsko strukturo. Skratka, vse mora delovati kot zaokrožena celota, šele zatem se lahko pričakujejo pozitivni učinki.

Pri odločitvi za participativni način vodenja so opazne tudi nekatere *kulturne razlike*. Denimo, Warner in Peccei (1994) sta izvedla raziskavo v obliki študije primera v multinacionalki s sedežem v Veliki Britaniji. Ugotovila sta, da so nekatere odločitve na sedežu bolj centralizirane v primerjavi s podružnicami v zahodni Evrope. V teh so

najbolj centralizirane odločitve o kapitalskih vlaganjih in o organizacijskih spremembah, medtem ko je bilo največ nadzora v Veliki Britaniji pri klasičnih delovnopravnih vprašanjih, kot so disciplinski postopki, plače, plačilni sistemi, kolektivni odpusti in podobno. Ugotovila sta tudi, da je velikost podružnice zelo pomembna. Z naraščanjem velikosti podružnice se veča tudi avtonomija delavcev, vendar samo do določene točke. Ko podružnica doseže določeno velikost, začne avtonomija delavcev padati. Kljub temu so bile opazne razlike v avtonomiji delavcev v različnih državah.

Wai Wan in Shang Pee (2001, 310–320) sta izvedla raziskavo na vzorcu 154 vrhnjih managerjev iz ZDA, Japonske in Singapurja. Rezultati so pokazali velike razlike med dojemanjem delavskega soupravljanja in vloge HRM v družbah. Denimo, ameriški managerji najmanj verjamejo, da politike in prakse s področja HRM ne pripomorejo k poslovni uspešnosti družbe, vendar se po drugi strani bolj strinjajo, da zavzetost delavcev lahko pripomore k organizacijski učinkovitosti. Japonske managerje pa najbolj skrbi, da bi zaradi uvedbe delavskega soupravljanja izgubili svojo moč. Avtorja sta zaključila, da managerji iz teh držav ne dojemajo enako vloge delavcev pri managerskem odločanju in delavske participacije. Načeloma se vsi strinjajo, da so delavci pomembni za obstoj in nadaljnji razvoj družbe, vendar ameriški managerji dajejo večji poudarek delavcem kot skupini deležnikov.

Markey in Pomfret (2001) sta na vzorcu 118 avstralskih in 78 ameriških managerjev preučevala odnos managementa do sindikatov. Ugotovila sta, da se odnos managementa do sindikatov zelo razlikuje, četudi gre za primerjavo dveh držav, katerih sistem industrijskih razmerij temelji na nasprotovanju (konfliktu) med predstavniki dela in kapitala. Ne glede na to, avstralski managerji kažejo na premik v smeri večjega sodelovanja s sindikati.

8.3 Vloga HRM pri delavskem soupravljanju

Ena od večjih dilem oziroma razprav na HRM-področju je, ali so delavci obravnavani kot strošek ali naložba. Stališče posamezne družbe do tega vprašanja se zrcali v celotni praksi in ravnanju do delavcev. To zajema tudi odnos družbe do delavskega soupravljanja oziroma, kakor pravi Gostiša (2005b), se skozi odnos managementa do delavskega soupravljanja neposredno odraža tudi njegov splošni odnos do delavcev in njihove vloge ter pomena v poslovnem procesu.

Preučevanje delavskega soupravljanja z vidika HRM sovpada z razvojem managementa, kot je prikazan v drugem poglavju. Teorija in praksa 20. stoletja sta nesporno ugotovili, da človek oziroma delavec ni zgolj »homo oeconomicus«, kot ga obravnava tayloristična in njej podobne teorije. Prišlo je do preboja, da je delavec lahko motiviran tudi neekonomsko. To pomeni, da za njegovo učinkovito delo ni dovolj zgolj ustrezna plača, ampak je treba zadovoljiti tudi druge njegove potrebe in s tem

povečevati njegovo stopnjo zadovoljstva pri delu, kajti od tega je odvisna njegova uspešnost. Med neekonomske motivacije avtorji uvrščajo različne oblike delavske participacije.

Vrsta strokovnjakov se ukvarja tudi s povezavo industrijskih razmerij in HRM (Delaney in Godard 2001; Voos 2001; Kaufman 2001a; Kaufman 2001b) s ciljem izboljšati učinkovitost delavcev in posledično družbe. Čeprav se tako industrijska razmerja kot HRM ukvarjajo z razmerami na trgu dela, delovnimi pogoji, ravnanjem z delavci in podobno, je glavna razlika med njima njihova *osnovna usmerjenost*. Industrijska razmerja preučujejo kolektivna pogajanja, državno ureditev delovnega razmerja in celo vpliv kadrovskih praks na družbo bolj kot njihov vpliv na družbo v smislu gospodarske dejavnosti (Voos 2001, 489). HRM pa se bolj nagiba k razmerjem v posamezni družbi (zadeve preučuje torej z vidika družbe), kar pomeni, da je usmerjenost industrijskih razmerij širša in zajema tudi socialna in ekonomska vprašanja. Poleg tega se sodobni (strateški) HRM od starega pojmovanja industrijskih razmerij razlikuje v tem, da ne opredeljuje konflikta kot eno temeljnih lastnosti industrijskih razmerij (Markey 2001, 8). Pri tem navaja dva glavna pristopa HRM, ki se zrcalita tudi pri uresničevanju delavske participacije. Trdi pristop temelji na unitaristični filozofiji in za urejanje odnosov z delavci uporablja bolj neposredne metode komunikacije oziroma temelji bolj na neposredni participaciji. Mehki pristop pa vključuje komunikacijo prek delavskih predstavništev, kot so sindikati, sveti delavcev, ali skupnih organov delavcev in managementa, kar pa ne pomeni nujno izključitev neposredne participacije. Ta pristop je bolj značilen za zahodno Evropo in Japonsko. Pristopa se ločita tudi po tem, da se trdega označuje za »protisindikalnega« (ang. anti-union), mehki pristop pa prisega na sodelovanje s sindikati (Markey in Pomfret 2001, 144).

V literaturi se velikokrat izpostavlja vprašanje, kakšna je pravzaprav vloga HRM pri vzpostavljanju delavskega soupravljanja. V ZDA je uveljavljanje delavske participacije v družbah v veliki meri odvisno ravno od HRM. Kajti v angloameriškem sistemu veliko avtorjev obravnava HRM kot alternativo kolektivnim delovnim razmerjem. Poudarjajo unitaristično pogled na HRM, s katerim želijo okrepiti individualna razmerja med managementom in delavci, s čimer obidejo sindikate in njihova predstavništva (Müller-Jentsch 2001, 273). Takšen pristop je rezultat ameriške protisindikalne managerske kulture in pravne ureditve, saj je manj kot devet odstotkov delavcev članov sindikata. Kljub temu so se začeli sindikati bolj vključevati v poslovanje družbe, predvsem prek sodelovanja v upravnih organih, v pokojninskih skladi in prek udeležbe v različnih participativnih shemah (Sanford 2005, 34). Vendar tudi v državah, kjer obstaja široka zakonska podlaga za uresničevanje delavskega soupravljanja oziroma participacije, je veliko odvisno od managerske strategije in politik HRM (Biagi in Tiraboschi 2004,

437). Iz literature izhaja dejstvo, da se delavsko soupravljanje uvršča v eno od dobrih praks strateškega HRM in da ima vedno večji vpliv na razmišljanje in odločanje managementa (Gollan in Markey 2001, 338). Zato je zelo pomembno, da je strategija HRM, torej s tem tudi strategija na področju delavskega soupravljanja oziroma celotnega sistema industrijskih razmerij, usklajena ter da podpira poslovno strategijo organizacije (Zupan 2004). Velikokrat pa se zgodi ravno obratno, torej da so delavci ter urejanje razmerij med managementom in delavci redkeje upoštevana pri snovanju poslovne strategije, razen če imajo učinki strateških odločitev izrazite posledice na položaj delavcev, kot so na primer kolektivni odpusti (Purcell in Ahlstrand 1989).

Müller-Jentsch (2001, 272) meni, da sta tako delavsko soupravljanje oziroma delovanje sveta delavcev in HRM funkcijsko enakovredna. Oba dajeta delavcem možnost sodelovati pri managerskem odločanju – svet delavcev kolektivno, HRM pa individualno. Oba sta tudi mehanizma za reševanje konfliktov in za vzpostavljanje sodelovanja med managementom in delavci, s to razliko, da je svet delavcev bolj osredotočen na reševanje konfliktov, HRM pa v sodelovanje. Na prvi pogled bi bilo morda takšno razlikovanje ustrezno, čeprav menim, da bi moralo tudi delavsko soupravljanje oziroma delovanje delavskih predstavništev temeljiti prvenstveno na sodelovanju. Kljub temu po drugi strani drži, da so konflikti med delavskimi predstavništvi in managementom včasih neizogibni. Bistvena razlika med HRM in delavskim soupravljanjem je, da se za strategijo in sistem HRM odloči management *prostovoljno,* kar pomeni, da lahko to prosto spreminja ali tudi odpravi. Delavsko soupravljanje pa je vezano na zakonska določila, kar pomeni, da če delavci ustanovijo svet delavcev in uresničujejo svoje pravice, management tega ne more spremeniti in je dolžan z njim sodelovati. Vendar za uspešno uresničevanje delavskega soupravljanja je nujno sodelovanje HRM.

Kejžar (2004, 14–15) meni, da je vloga HRM pri uveljavljanju delavske participacije v vlaganju več napora v oblikovanje *mišljenja in izobraževanja delavcev*, pri katerih prevladuje spoznanje, da je delavska participacija po načinu mišljenja in delovanja del sodobnega managementa, v *preobrazbi in izobraževanju managementa* (oblikovanje prepričanja, da je participacija sestavni del managementa) s ciljem, da se postopno vključijo v izgradnjo participativnih odnosov (razdelati in urediti komunikacijske vloge vseh v organizaciji), definiranje *organizacijske vloge* in *funkcionalno izobraževanje* delavcev za soupravljanje.

Vloga HRM je še posebej pomembna, če gre za prvo uvedbo delavskega soupravljanja v družbi. Strauss (1992) navaja nekaj problemov, ki se lahko pri trem pojavijo.

- *Podpora delavcev:* iz nekaterih raziskav izhaja, da si sicer delavci želijo več participacije, ampak spet ne toliko. Ravno tako si ne želijo več odgovornosti.

Veliko bolj jih zanima sodelovanje pri zadevah, ki se jih neposredno dotikajo (dopust, pogoji dela in podobno), manj pa jih zanimajo, na primer, investicije. Pripravljenost na participacijo se razlikuje glede na določene osebne značilnosti delavcev, kot so izobrazba, zaposlitev in podobno.

- *Varnost zaposlitve:* ameriške izkušnje kažejo, da delavsko soupravljanje lahko ogrozi varnost zaposlitve. Management v veliko primerih uvaja delavsko participacijo z namenom povečevanja učinkovitosti in nižanja stroškov dela.
- *Odpor managerjev*: svoboda, da lahko delavci sami odločajo, lahko ogrozi avtoriteto managementa. Razne razprave v skupinah (z delavci) lahko odkrijejo napake managerjev in tako posredno njihove položaje ogrozijo. Poleg tega se lahko z uvedbo delavskega soupravljanja ukine kakšna raven managementa. Tako je ena od nalog managementa, da se nauči novih tehnik nadzora oziroma pristopa in izvajanja participativnih načinov vodenja. Dodatno se lahko pojavi problem občutkov diskriminacije pri nižjem managementu, saj je prisiljen deliti svojo moč s podrejenimi, hkrati pa sam – nižji management – ne občuti tega s strani njihovih nadrejenih. Neposredna participacija tako bolj ogroža neposredne vodje, posredna pa bolj vrhnji management.
- *Nasprotovanje sindikatov*: sindikati se lahko na uvajanje participacije različno odzovejo, v nekaterih primerih je prisotno tudi njihovo nasprotovanje.

Uvajanje participacije in participativnih načel v družbo zahteva temeljito pripravo in načrtovanje. Zlasti je pomembno izobraževanje delavcev in managerjev o pomenu uvedbe participacije za družbo ter o pričakovanih rezultatih. Zelo pomembna je tudi časovna komponenta, torej kdaj je lahko sistem v celoti uveden in kdaj bodo vidni učinki, tako kratkoročni kot dolgoročni. Sočasno s tem je treba na novo pregledati in uskladiti sistem vrednotenja dela in nagrajevanja. Dodatno pozornost je treba nameniti tudi zaposlovanju novih delavcev, da bodo v organizacijo vključeni taki, ki podpirajo sistem participacije ter načela participativnega managementa. Vse to pa zahteva vsestransko komunikacijo, predvsem pa določeno investicijo časa in sredstev, kar velikokrat izzove odpor in nepripravljenost managementa. HRM odigra pri tem pomembno vlogo, saj bi moral predstavljati hkrati glavnega nosilca sistema delavskega soupravljanja in njen podporni mehanizem. Zato pa mora razviti vrsto orodij, s katerimi bi pospeševala razvoj delavskega soupravljanja in nasploh participativnega managementa. To so lahko:

- usposabljanje managerjev in delavcev za participativni management: kaj to pomeni, kaj pričakovati in kje iskati pozitivne učinke, izoblikovanje meril, kriterijev in podobno,

- spremljati razvoj in predlagati izboljšave, tudi v novih oblikah sodelovanja med managementom in delavci,
- nuditi pomoč, podporo in nasvete managerjem in delavskim predstavnikom,
- aktivno sodelovanje pri razvoju in uresničevanju sistema obveščanja, ki bo vključeval tudi delavske predstavnike – predvsem zagotavljanje povratnih informacij delavcem o njihovih aktivnostih in
- pomoč managementu pri razlikovanju in ravnanja s sindikalnimi in delavsko voljenimi predstavništvi.

Gostiša (2004a) je v raziskavi na vzorcu 49 družb v Sloveniji ugotovil, da skoraj 30 odstotkov HRM-oddelkov v sodelujočih družbah ne kaže nobenega zanimanja za razvoj sistema delavske participacije. Pri več kot polovici ni pripravljenosti po vključevanju sveta delavcev v pripravo in izvajanje programov ter strategij z različnih področij HRM, podoben odstotek pa participativnemu managementu kot enemu od vidikov uveljavljenih sodobnih upravljavskih konceptov ne posveča dovolj pozornosti. Slabih 70 odstotkov ne posveča ustrezne sistematične pozornosti razvijanju neposredne participacije, skoraj 80 odstotkov pa jih ni sprejelo kot eno od svojih pomembnih nalog razvoj delavske participacije v družbi. Na podlagi tega avtor sklepa, da HRM v Sloveniji še ni sprejel delavske participacije kot nujne sestavine sodobnega HRM. Za spremembo prakse bi bil tako nujen miselni preboj.

Vendar HRM ne more bistveno prispevati k razvoju delavskega soupravljanja, če je management temu izrazito naklonjen. Blyton in Turnbull (2004, 258–260) kot razloge naklonjenosti managementa do delavskega soupravljanja oziroma participacije navajata prepričanje, da je participacija sredstvo za doseganje pripadnosti delavcev, da omogoča, da delavci prispevajo svoje znanje v organizaciji in da izpolnjuje neekonomske potrebe delavcev. Na podlagi prejšnje literature in raziskav (zlasti s področja Velike Britanije) ugotavljata, da je management v splošnem bolj naklonjen tistim oblikam participacije, ki ne vplivajo na moč odločanja, ki se torej navezujejo na vsakodnevne odločitve in nimajo značilnega prenosa moči odločanja na delavcev, torej ne razdirajo hierarhične strukture.

Managerji v Sloveniji pa po prepričanju avtorjev doživljajo participacijo kot nevarnost za zmanjševanje njihovega dobička – če imajo delavci kakšno pravico, potem to razumejo kot nevarnost za gospodarski rezultat vloženega dela (Kavčič 2004a). Gostiša ugotavlja, da bi bilo skozi primerjavo nekaterih raziskav (Bakovnik in drugi 2000; Gostiša 2003), opravljenih v različnih časovnih obdobjih, mogoče sklepati, da se splošni odnos managementa v Sloveniji počasi sicer izboljšuje. Vendar istočasno meni, da je stanje v Sloveniji, upoštevajoč nekatere izjeme, še zelo daleč od tega, da bi ga lahko označili kot pretežno pozitivnega. Kavčič (2004a) pravi, da ni razloga, da bi

dvomili, da slovenski managerji ne bi poznali ugotovitev o pozitivnih učinkih participacije. Vendar…

> »…obenem produktivnost slovenskih družb ni na takšni ravni, da bi lahko zanemarili koristen prispevek participacije. Znana je ocena, da v družbi management praviloma obvladuje 80 odstotkov instrumentov za urejanje notranjih odnosov. Torej je utemeljen zaključek, da je tudi stopnja dejanske participacije delavcev odvisna od managementa. Zakaj potem ne marajo participacije?« (Kavčič 2004a, 6)

Managerji po mnenju avtorja niso homogena skupina, saj imajo različna stališča do participacije, od zelo pozitivnih do zelo negativnih. Zdi se mu, da mu je šibka točka managerjev odnos do lastnikov, saj so ti v našem prostoru najmočnejši deležniki družbe. Zato je pomembno, koliko je uprava »všeč« velikim delničarjem. Kot vrednote so managerjem v ospredju prodaja in dobiček. Poleg tega po njegovem mnenju participacija ni imela te sreče, da bi jo »lansiral« kateri od managerskih gurujev in bi vsaj začasno postala managerska modna muha in s tem splošna managerska praksa. Razlog je verjetno v tem, da managerji soupravljanja preprosto ne marajo zaradi omejevanja svobode ali samovoljnosti, kajti po mnenju Kavčiča imajo managerji v Sloveniji dovolj moči za uresničevanje soupravljanja, ravno tako poznajo participativne metode in jih znajo uvajati, vendar za to ni večjega interesa.

Da bi management razumel sedanjo situacijo sistema industrijskih razmerij nasploh, zlasti pa situacijo v svoji dejavnosti in družbi, mora poznati in razumeti ter v splošnem oceniti tradicionalno vlogo sistema industrijskih razmerij ter njenih akterjev. Nekatere tuje družbe imajo za to zaposlene posebne managerje industrijskih razmerij, ki ne prestavljajo zgolj stične točke za informacije, ampak imajo tudi nalogo reševanja sporov. To ne zajema samo reševanja sporov, temveč tudi njihovo preprečevanje. Učinkovitost industrijskih razmerij bo v prihodnosti v veliki meri odvisna ravno od profesionalnosti managerjev in njihovih sposobnosti ter razumevanja vseh posledic izbrane strategije oziroma pristopa k industrijskim razmerjem (Pettinger 2000, 121). To pomeni njihovo ustrezno vključitev v delovanje in aktivnosti organizacije tako, da bodo podpirali poslovanje oziroma izvajanje poslovne strategije.

8.4 Sklepne ugotovitve poglavja

Navedene raziskave potrjujejo, da ima delavsko soupravljanje vpliv na poslovanje družbe. Večina raziskav govori v prid delavskemu soupravljanju, saj se kažejo številni pozitivni učinki, od boljšega poslovanja družbe do pozitivnega vpliva pri delavcih v obliki večje motivacije, pripadnosti in podobno. Po drugi strani obstaja nekaj raziskav, ki dokazujejo nasprotno. Različni rezultati so tudi posledica težav pri merjenju učinkov delavskega soupravljanja, saj na to vplivajo različni dejavniki, med katerimi sta zelo pomembna izbira metodologije in nabor podatkov.

Z ustrezno vključitvijo koncepta delavskega soupravljanja v poslovni in HRM-sistem lahko to družbi prinese veliko pozitivnih rezultatov. Pomembno pa je, da je management temu v celoti naklonjen in da to spodbuja. V nasprotnem primeru so lahko vsi napori, vključno z aktivno dejavnostjo HRM, zaman oziroma brez večjih učinkov. Avtorji ugotavljajo, da je takšno stanje tudi v Sloveniji, saj managerji ne izražajo interesa po uresničevanju delavskega soupravljanja. Med glavne razloge uvrščajo njihove vrednote oziroma poudarjanje dobička kot glavnega ali izključnega vodila poslovanja.

9 RAZISKAVA O URESNIČEVANJU ZSDU IN O STALIŠČIH MANAGEMENTA DO DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Raziskava o uresničevanju ZSDU in stališčih managementa do delavskega soupravljanja je bila izvedena med 216 managerji iz različnih gospodarskih družb v Sloveniji in predstavlja empirični del doktorske disertacije. Raziskava je v skladu s temeljno hipotezo, namenom in cilji doktorske disertacije. V raziskavi so v ospredju vprašanja o uresničevanju ZSDU, predvsem z vidika prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja in dolžnosti managementa do teh organov in stališča managementa o slovenski pravni ureditvi delavskega soupravljanja (ali ustreza razmeram tržnega gospodarstva, v katerem vsakodnevno poslujejo) ter o delavskem soupravljanju nasploh. Raziskava pripomore tudi k temeljnemu cilju doktorske disertacije. Doprinesla bo namreč k ugotovitvam, opredelitvam in analizi izvajanja ZSDU v praksi ter mnenjem o izvajanju ZSDU s strani managementa, učinkov ZSDU s strani managementa ter stališč managementa do posameznih vidikov delavskega soupravljanja.

V okviru osnovne hipoteze bom dobila tudi empirično ugotovitev, ali in zakaj izvajanje delavskega soupravljanja ni optimalno oziroma ali je to posledica nepoznavanja vseh funkcij in možnosti izrabe pravnih institutov delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah oziroma neprepoznavanja poslovnih prednosti delavskega soupravljanja s strani managementa.

Čeprav so bile določene raziskave o delavskem soupravljanju in participaciji v Sloveniji že izvedene, gre v tem primeru za prvo raziskavo *med managerji v Sloveniji* o *delavskem soupravljanju*. Ravno tako v evropski in svetovni literaturi nisem zasledila, da bi kdo skušal poiskati oziroma razložiti vzročne povezave med stališči managementa, ki vplivajo na uresničevanje delavskega soupravljanja. Večina raziskav izhaja iz položaja delavcev in njihovih pravic ali pa se osredotoča na povezavo med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družb. Raziskave, ki so izvedene na vzorcu managerjev, pa se osredotočajo na stališča v splošnem in se ne spuščajo v iskanje vzročno posledičnih zvez med pojavi oziroma spremenljivkami. Metodološki prispevek doktorske disertacije je tudi v razvoju in testiranju merskega instrumenta (vprašalnika), s pomočjo katerega so bile preverjene zastavljene hipoteze.

V nadaljevanju so predstavljeni metodologija raziskave, opis vzorca ter rezultati, ki so oblikovani po sklopih, na koncu pa so predstavljeni rezultati o preverjanju modela uresničevanja delavskega soupravljanja v Sloveniji. Poglavje zaključujem s sklepnimi ugotovitvami, v katerih sprejemam oziroma zavračam v uvodu predstavljene hipoteze.

9.1 Metodologija raziskave

Podatki so bili zbrani s pomočjo vprašalnika (priloga 2), ki je bil oblikovan v elektronski obliki in nameščen na posebno spletno stran. K sodelovanju so bili

managerji povabljeni s pomočjo vabila prek elektronske pošte, ki je vsebovalo neposredno povezavo na anketo. Ciljna populacija so bili managerji v d. d. in d. o. o. na območju Slovenije, ki zasedajo vodilne položaje. Vabilo je bilo poslano 1500 managerjem naključno izbranih gospodarskih družb (d. d. in d. o. o.), ki poslujejo v Sloveniji, oziroma enemu managerju iz posamezne družbe. Kljub temu ne morem z gotovostjo trditi, da je vprašalnik reševal samo en manager iz ene družbe. V praksi je namreč tako, da nadrejeni posreduje vabilo o sodelovanju naprej svojim sodelavcem in jih prosi, če lahko eden od njih reši vprašalnik. Posledično to pomeni, da je lahko (ni pa nujno) več managerjev iz iste gospodarske družbe rešilo več vprašalnikov. Zaradi zagotovljene anonimnosti tega ne morem preveriti, vsekakor pa so bili vsi odgovori v anketi poslani z računalnikov z različnim internetnim naslovom (IP). Podatki o demografskih značilnostih kandidatov kažejo, da je struktura vključenih gospodarskih družb raznolika in relativno dobro razporejena.

V raziskavi je od 20. avgusta 2007 do 10. oktobra 2007 sodelovalo 225 managerjev (stopnja odziva je 15-odstotna), od tega jih je bilo devet takih, ki so navedli, da niso zaposleni ne v d. d. ne v d. o. o. Ker je bil namen raziskave zajeti managerje, zaposlene v gospodarskih družbah oziroma v d. d. in d. o. o., so bile te osebe iz ankete izločene. Končni vzorec za analizo, predstavljeno v nadaljevanju, tako sestavlja *216 enot*.

Vprašanja v anketi so bila razdeljena na več podstrani, vsebinsko pa so zajemala pet sklopov. Uvodnemu vprašanju, kakšna je pravna oblika družbe, v kateri so managerji zaposleni,[195] je sledil *prvi* sklop vprašanj, ki se je nanašal na uresničevanje delavskega soupravljanja. Sodelujoče sem spraševala, katere oblike delavskega soupravljanja so v posamezni družbi oblikovane ter kako delujejo (ali management izpolnjuje z zakonom predvidene obveznosti). Dve vprašanji sta se nanašali tudi na individualno participacijo. *Drugi* sklop vprašanj je vseboval sedem trditev o stališčih managementa do (pravne ureditve) delavskega soupravljanja. V *tretjem* sklopu pa sem s pomočjo 23 trditev preverjala stališča managementa do učinkovitosti delavskega soupravljanja. Predzadnji, *četrti* sklop je zajemal štiri trditve o vlogi sindikatov v povezavi z delavskim soupravljanjem. Nazadnje (*peti* sklop) sem sodelujoče vprašala po demografskih značilnosti družbe, v kateri so zaposleni (na primer število zaposlenih, dejavnost in podobno), ter o managerji samih (na primer starost, spol, izobrazba in podobno).

Osnovna uporabljena metoda v empiričnem delu je *statistična metoda analize* primarnega vira podatkov – anketnega vprašalnika. Analiza podatkov je bila narejena s pomočjo *metod univariatne in multivariatne* statistične analize. Med metodami

[195] Kot je obširno pojasnjeno v drugem poglavju, so lahko managerji v gospodarskih družbah zaposleni na podlagi pogodbe o zaposlitvi (s poslovodno osebo) ali pa opravljajo poslovodska opravila na podlagi civilne pogodbe, če gre za poslovodne osebe. Ker je to v tem delu doktorske disertacije nepomembno in ker so v praksi veliko pogostejše pogodbe o zaposlitvi, v nadaljevanju uporabljam izraz, da so managerji v gospodarski družbi zaposleni.

univariatne statistične analize so uporabljene metode opisne statistike in preizkušanja domnev o razliki med aritmetičnimi sredinami, med multivariatnimi metodami pa metodi faktorske analize in multiple regresije.

Konceptov, ki predstavljajo posamezne elemente modela (na primer stališče managerjev do vpliva sindikatov na uresničevanje delavskega soupravljanja), se ne more meriti neposredno, ampak se jih meri s pomočjo več različnih vprašanj. Zato je na voljo več različnih tehnik, med njimi tudi faktorska analiza. S pomočjo te se iz več spremenljivk naredi ena sama, ki pa vseeno vsebuje večino informacije, zajete v osnovnih spremenljivkah. Na ta način se dobi bolj obvladljiv statistični model, ki je pa vseeno dovolj natančen (več v Sharma 1996). Faktorska analiza je bila narejena po sklopih, nastali faktorji pa predstavljajo podlago za preverjanje modela.

Metoda multiple regresije je služila za preverjanje statistične značilnosti posameznih zvez v obravnavanem modelu. Pri tem je bil model grajen postopoma, v vsakem koraku je bila dodana ena ali več neodvisnih spremenljivk (več v Anderson in drugi 2007, 631–663).

Glede na zastavljenost modela sem uporabila tudi metodo linearnih strukturnih modelov. Slednji združujejo prvine faktorske analize in regresijske analize s pomočjo ocenjevanja simultanih enačb (na primer Joereskog in Soerbom 1993). Ta metoda omogoča ocenitev modela naenkrat in jasno testiranje vzročno-posledičnih zvez med stališči managementa in uresničevanjem delavskega soupravljanja.

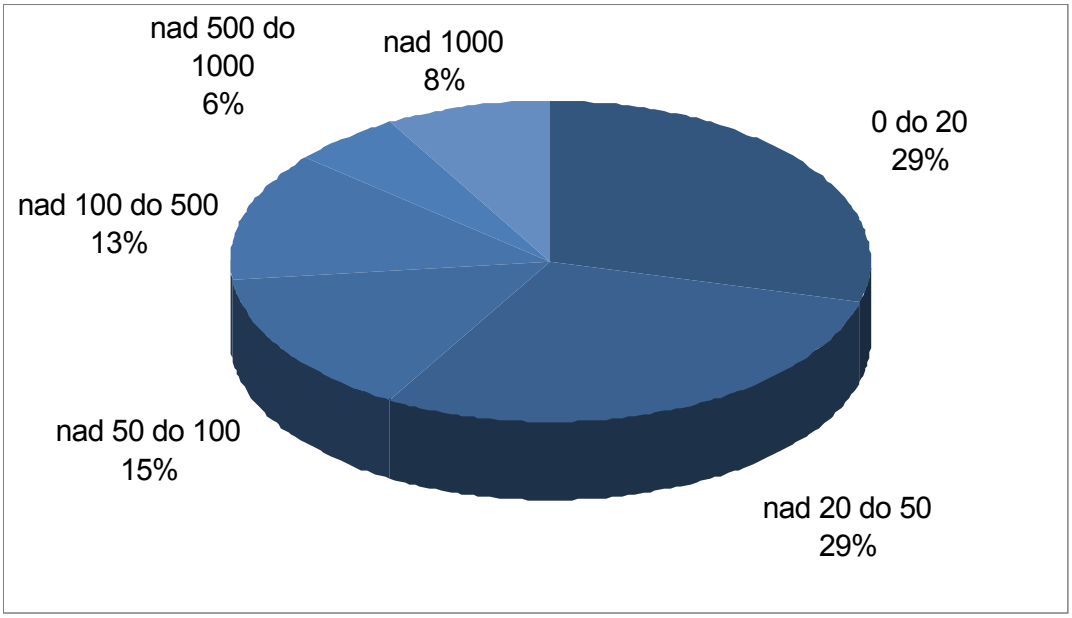
9.2 Opis vzorca

Najprej so predstavljene značilnosti sodelujočih družb, v katerih so managerji zaposleni, nato pa še demografske značilnosti managerjev kot posameznikov.

9.2.1 Sodelujoče družbe

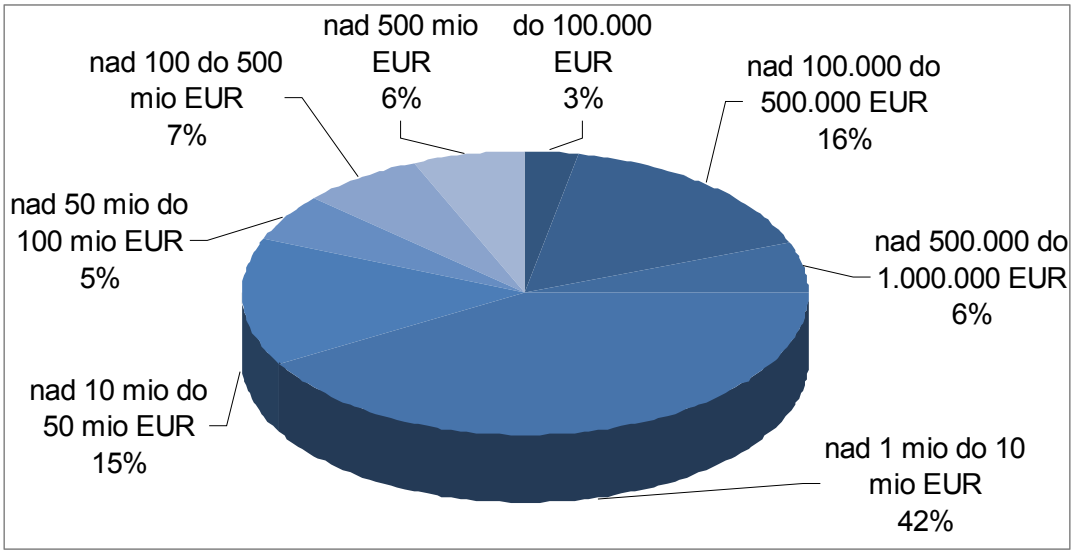
Vzorec sodelujočih družb sestavlja dobra tretjina d. d. in dve tretjini d. o. o. Glede na število delavcev so sodelujoče družbe relativno enakomerno zastopane (Slika 9.1). Slaba tretjina je družb, v katerih je zaposlenih manj kot 20 delavcev, in družb, ki imajo med 20 in 50 delavcev. Sodelujočih družb, ki zaposlujejo nad 50 do 100 delavcev, je 15 odstotkov, nekoliko manj je družb nad 100 do 500 delavcev, slaba desetina je največjih družb, najmanj pa je družb, ki zaposlujejo med 500 in 1000 delavcev.

Slika 9.1 Število delavcev



Največ sodelujočih družb je imelo v letu 2006 prihodke med milijon in deset milijonov evrov (Slika 9.2). 16 oziroma 15 odstotkov jih je imelo med 100.000 in 500.000 evrov letnih prihodkov oziroma med 10 in 50 milijonov evrov. Najmanj je sodelujočih družb, ki so imele manj kot 100.000 evrov prihodkov.

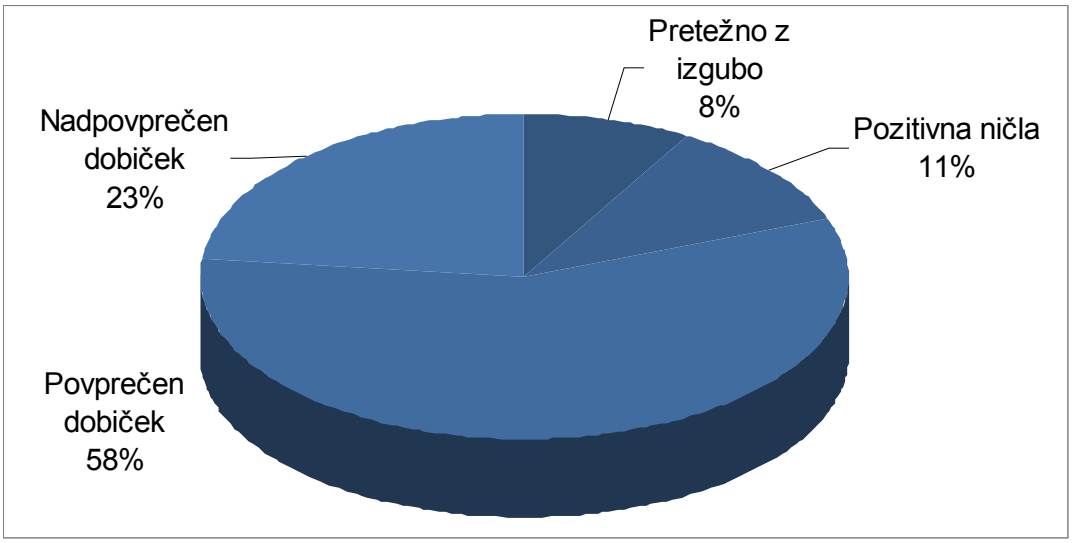
Slika 9.2 Prihodki sodelujočih družb v letu 2006



Več kot polovica sodelujočih družb je v letu 2006 poslovalo s povprečnim dobičkom, slaba četrtina jih je leto 2006 zaključila z nadpovprečnim dobičkom, medtem

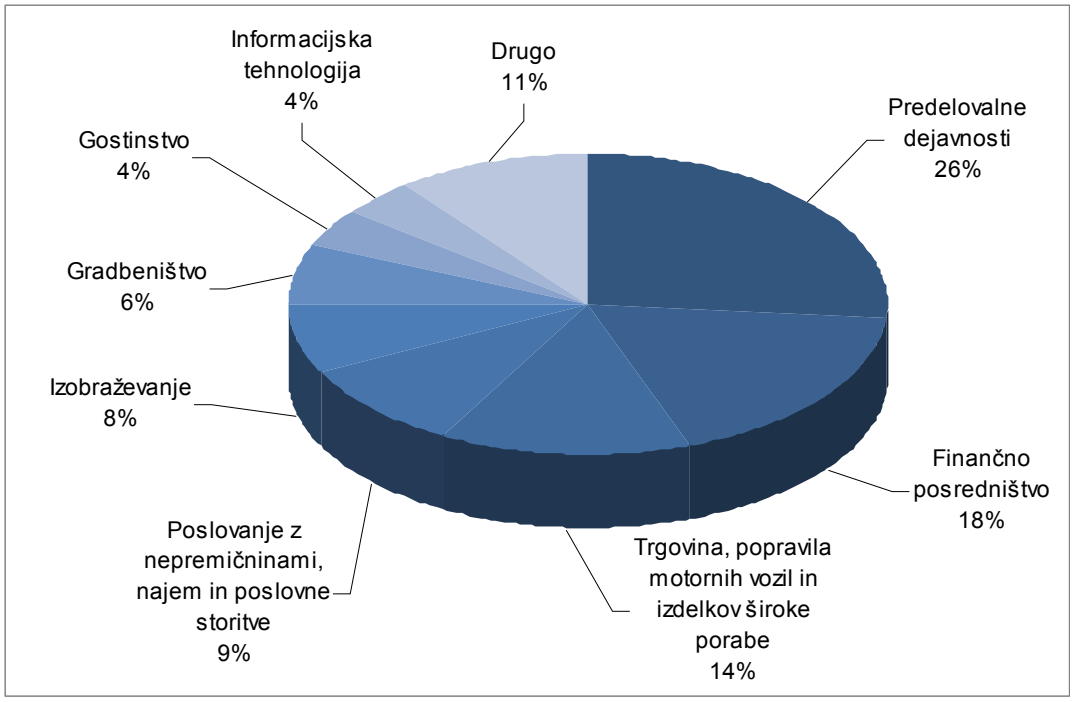
ko jih je dobra desetina oziroma osem odstotkov zabeležilo pozitivno ničlo oziroma izgubo (Slika 9.3).

Slika 9.3 Dobiček sodelujočih družb v letu 2006



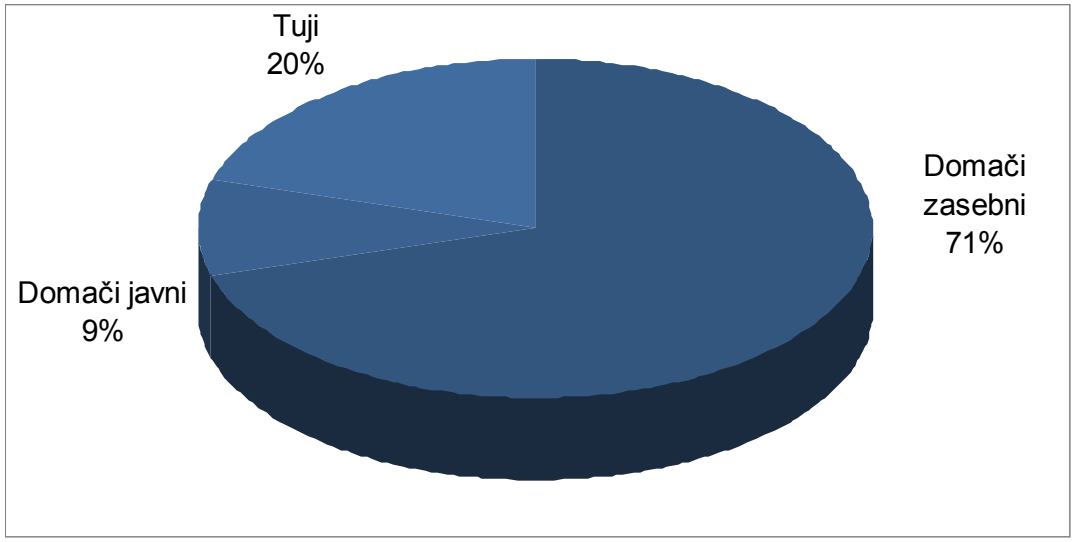
Sodelujoče družbe sem vprašala, kakšna je njihova primarna dejavnost (Slika 9.4). Dobra četrtina jih je navedla, da je to predelovalna dejavnost, slaba petina se uvršča v dejavnost finančnega posredništva, 14 odstotkov pa v dejavnost trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe. Temu sledi dejavnost poslovanja z nepremičninami, izobraževanje, gradbeništvo, gostinstvo in informacijska tehnologija. Drugih je dobra desetina.

Slika 9.4 Primarna dejavnost sodelujočih družb



V skoraj treh četrinah sodelujočih družb je poreklo večinskega lastnika družbe oziroma kapitala domači zasebni (Slika 9.5). V petini sodelujočih družb je kapital večinskega lastnika družbe tuj, v slabi desetini pa je to domači javni.

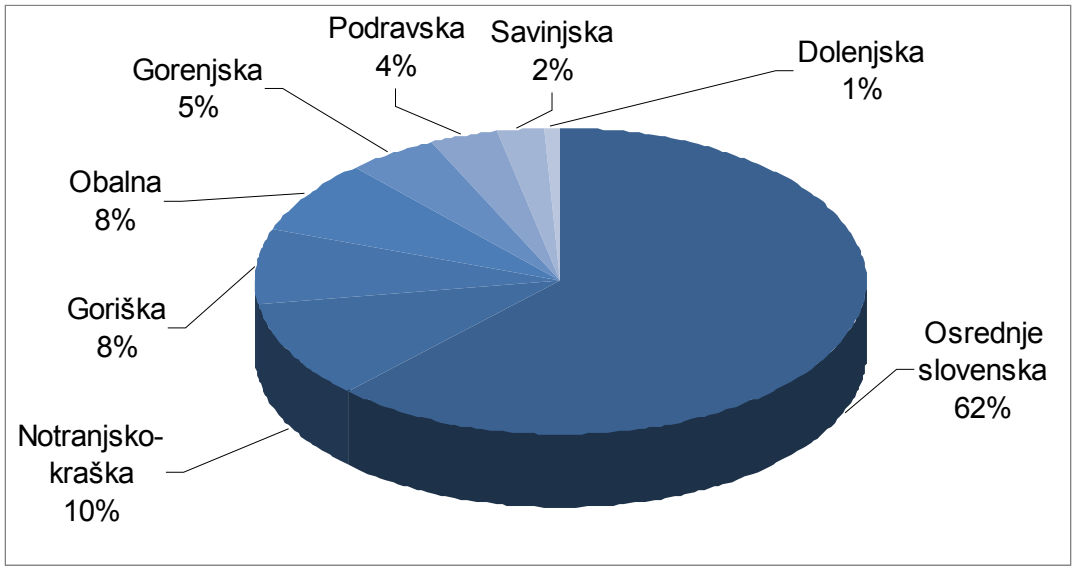
Slika 9.5 Poreklo kapitala sodelujočih družb



Največ sodelujočih družb prihaja iz osrednje slovenske regije (Slika 9.6). Desetina sodelujočih družb ima sedež v notranjsko-kraški regiji, po osem odstotkov pa v obalni

in goriški regiji. Pet odstotkov sodelujočih družb ima sedež v gorenjski regiji, nekoliko manj v podravski, savinjski in dolenjski.

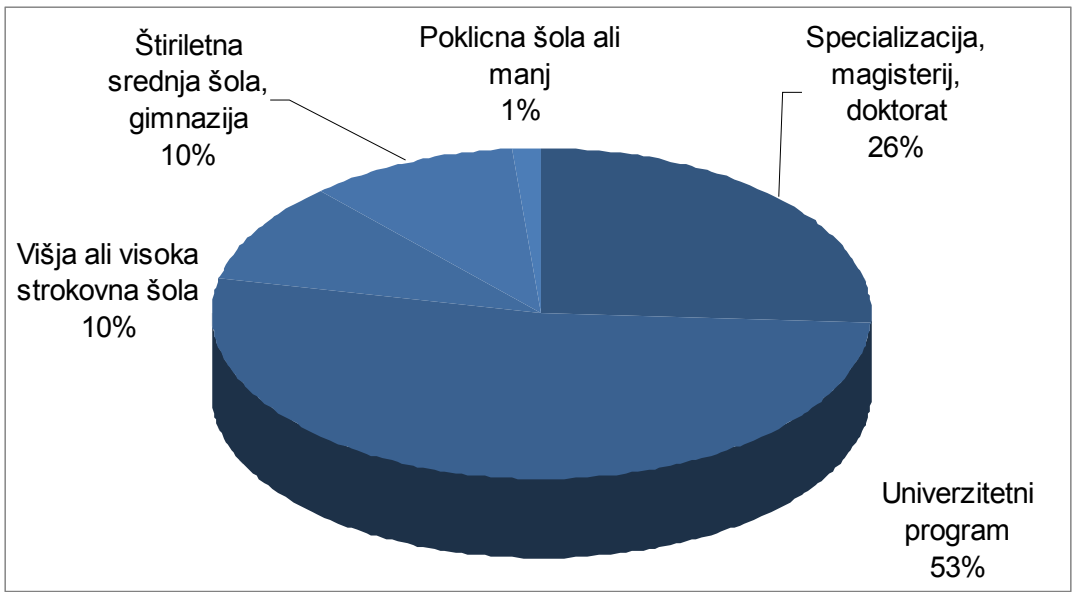
Slika 9.6 Sedež sodelujočih družb (regija)



9.2.2 Sodelujoči managerji

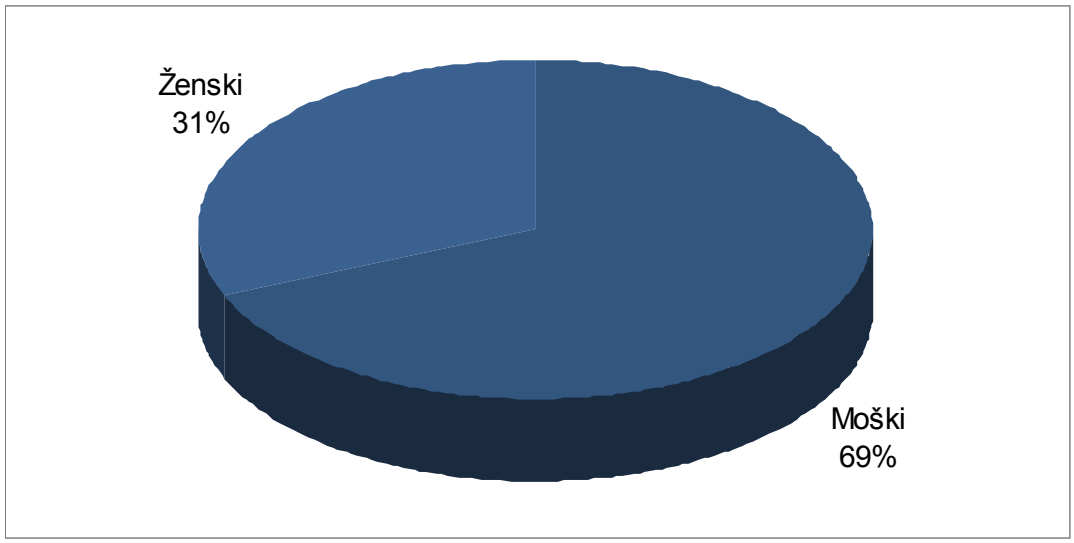
Več kot polovica sodelujočih managerjev ima univerzitetno izobrazbo (Slika 9.7), dobra četrtina pa je zaključila podiplomski študij. Po desetino je managerjev z zaključeno višjo ali visoko strokovno šolo in štiriletno srednjo šolo oziroma gimnazijo. Le odstotek sodelujočih managerjev je dokončal poklicno šolo oziroma ima nižjo izobrazbo.

Slika 9.7 Izobrazba sodelujočih managerjev



Med sodelujočimi managerji je več kot dve tretjini moških (Slika 9.8). Takšni razliki se ne gre čuditi, saj je že veliko raziskav pokazalo, da je na vodilnih mestih v gospodarstvu (pa tudi v javnih službah, politiki oziroma drugod) večina moških (tako povzemajo in navajajo tudi Kanjuo Mrčela 1996 in 2000, Hanžek in drugi 2000).

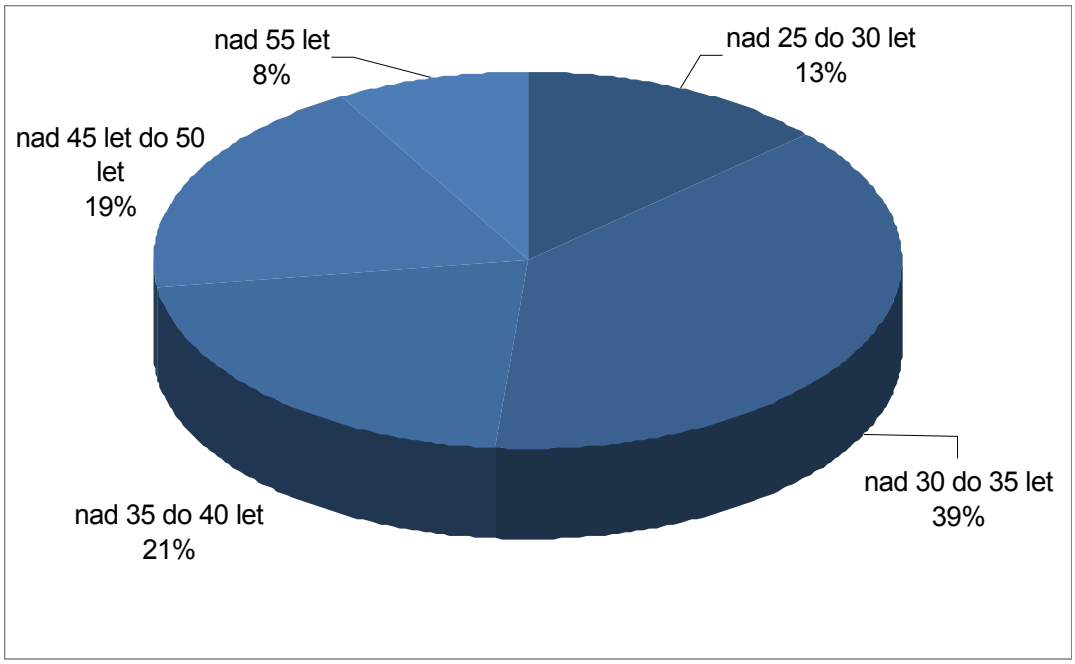
Slika 9.8 Spol sodelujočih managerjev



Razdelitev sodelujočih managerjev po starosti (Slika 9.9) pokaže, da jih je skoraj 40 odstotkov starih med 30 in 35 let, dobra petina med 35 in 40, slaba petina pa med 45 in 50 let. Najstarejših (nad 55 let) je osem odstotkov, najmlajših med 25 in 30 let pa 13.

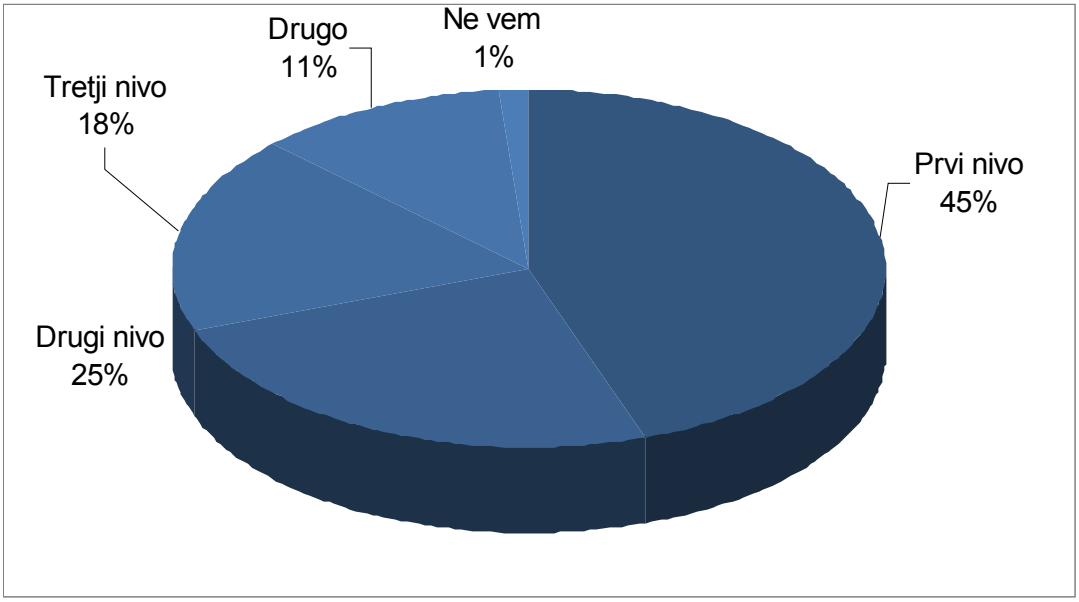
Med sodelujočimi managerji ni bilo nobenega, ki bi imel manj kot 25 let, kar je razumljivo, saj managerji zasedajo vodilna in odgovorna delovna mesta v gospodarskih družbah, do katerih vodijo izkušnje in s tem tudi določeno število let delovne dobe.

Slika 9.9 Starost sodelujočih managerjev



Med sodelujočimi managerji prevladujejo managerji, ki v družbah zasedajo prvo raven hierarhične strukture, kar pomeni, da so člani uprav oziroma poslovodje (Slika 9.10). Četrtina je takih, ki sodijo po hierarhični ravni takoj pod upravo oziroma poslovodjo (večinoma bo šlo za izvršne direktorje v organizacijskim smislu), slaba petina pa je takih, ki so njim podrejeni (v praksi so to v večjih družbah direktorji posameznih poslovnih funkcij), medtem ko odstotek vprašanih ni vedel, kateri ravni pripadajo, jih je dobra desetina odgovorila drugo. To pomeni, da so lahko na nižjih ravneh, vendar še vedno opravljajo managerske naloge ali imajo drugačno organizacijsko strukturo in težko določijo svojo raven. Poleg tega hierarhična organiziranost družb izginja v korist bolj vitkih organizacij, ki večinoma temeljijo na projektnem delu, zato je tudi zaradi tega včasih težko določiti hierarhično raven, kateri pripadajo.

Slika 9.10 Hierarhična raven sodelujočih managerjev v družbi



9.3 Uresničevanje delavskega soupravljanja

V okviru raziskave je v ospredju tudi vprašanje, kako se delavsko soupravljanje, kakor ga ureja ZSDU, uresničuje v praksi. Pri tem sem se osredotočila predvsem na prisotnost posrednega delavskega soupravljanja. Zato sem sodelujoče družbe vprašala, ali so v družbi prisotne z zakonom predvidene oblike delavskega soupravljanja (zbor delavcev, delavski zaupnik, svet delavcev, delavski predstavniki v organih družb). V drugem delu tega sklopa sem vključila tudi vprašanje, kako se uresničuje neposredna oziroma individualna delavska participacija.

9.3.1 Prisotnost posrednega delavskega soupravljanja

Posredno delavsko soupravljanje je prisotno v dobri tretjini oziroma 34 odstotkih sodelujočih družb. Tiste, ki so odgovorili, da je posredno soupravljanje prisotno, sem nato vprašala, v kakšnih oblikah (Tabela 9.1).

Tabela 9.1 Prisotnost posrednega delavskega soupravljanja

	V odstotku sodelujočih družb, kjer je delavsko soupravljanje prisotno	*V odstotku vseh sodelujočih družb*
Zbor delavcev	66	22
Delavski zaupnik	4	1
Svet delavcev	84	28

9.3.1.1 Zbor delavcev

Zbor delavcev kot organ vseh delavcev, ki so zaposleni v družbi, je prisoten v dveh tretjinah tistih sodelujočih družb, ki so navedle, da je pri njih prisotno delavsko soupravljanje. To pa predstavlja dobro petino vseh sodelujočih družb. Zbor delavcev je najpogosteje prisoten v družbah, ki zaposlujejo od 500 do 1000 delavcev, najmanj pa v

družbah, ki imajo več kot 1000 delavcev (Tabela 9.2). Zanimivo pa je, da je najpogosteje, 12-krat letno, zbor delavcev sklican ravno v taki družbi.

Tabela 9.2 Prisotnost zbora delavcev glede na velikost družb

Število delavcev	*nad 20 do 50*	*nad 50 do 100*	*nad 100 do 500*	*nad 500 do 1000*	*nad 1000*
Svet delavcev	13 %	13 %	21 %	29 %	10 %

Tistim, ki so navedle, da se pri njih delavsko soupravljanje uresničuje (tudi) prek zbora delavcev, sem zastavila vprašanje, kako pogosto se na leto skliče zbor delavcev. Največ, 36 odstotkov takih družb, jih je navedlo, da se skliče najmanj enkrat letno, dvakrat letno je sklican v 18 odstotkih takih družb, tri- in štirikrat letno skličejo zbor delavcev v dobri desetini družb, petkrat v 13 odstotkih, več kot petkrat pa v slabi desetini takih družb.

9.3.1.2 Svet delavcev

Delavski zaupnik ima po ZSDU enake pristojnosti kot svet delavcev. Razlika je zgolj v tem, da se delavski zaupnik izvoli v družbah z manj kot 20 delavci, svet delavcev pa v družbah z več kot 20 delavci. Zato ga obravnavam skupaj s svetom delavcev.

Delavski zaupnik je izvoljen v treh družbah, kar je štiri odstotke vseh družb, ki so navedle, da je pri njih delavsko soupravljanje prisotno. To predstavlja odstotek vseh sodelujočih družb. Ker je delavski zaupnik kot predstavnik delavcev po ZSDU lahko izvoljen v družbah, ki zaposlujejo do 20 delavcev, je smiselno pogledati, kako je z njegovo prisotnostjo v sodelujočih družbah z manj kot 20 delavci. Vseh sodelujočih družb z manj kot 20 delavci je 66, kar pomeni, da imajo v petih odstotkih teh družb izvoljenega delavskega zaupnika. Ker je število družb, ki imajo delavskega zaupnika malo, odgovorov nisem natančneje analizirala.

Svet delavcev je kot oblika posrednega delavskega soupravljanja najbolj razširjen. Med sodelujočimi družbami, ki so navedle, da se pri njih delavsko soupravljanje uresničuje, je svet delavcev prisoten v 84 odstotkih sodelujočih družb. Glede na vse sodelujoče družbe je svet delavcev prisoten v 28 odstotkih sodelujočih družb. Podobno kot pri delavskemu zaupniku je za natančnejšo oceno razširjenosti sveta delavcev smiselno pogledati, kako je s prisotnostjo sveta delavcev v družbah z več kot 20 delavci. Vseh družb z več kot 20 delavci je 153, kar pomeni, da ima 40 odstotkov teh družb ustanovljen svet delavcev. Nemške izkušnje kažejo, da velikost družbe vpliva na število ustanovljenih svetov delavcev. Tako je v družbah, ki zaposlujejo manj kot 50 delavcev, svet delavcev ustanovljen v manj kot desetini družb, v velikih družbah pa je ustanovljen v večjih odstotkih, do 95 (Kuhlman 2004, 129). Kljub temu je po nekaterih ocenah

približno polovica delavcev v Nemčiji zastopanih s strani svetov delavcev (Wass 2007). Rezultati te raziskave kažejo drugače (Tabela 9.3).

Tabela 9.3 Prisotnost sveta delavcev glede na velikost družb

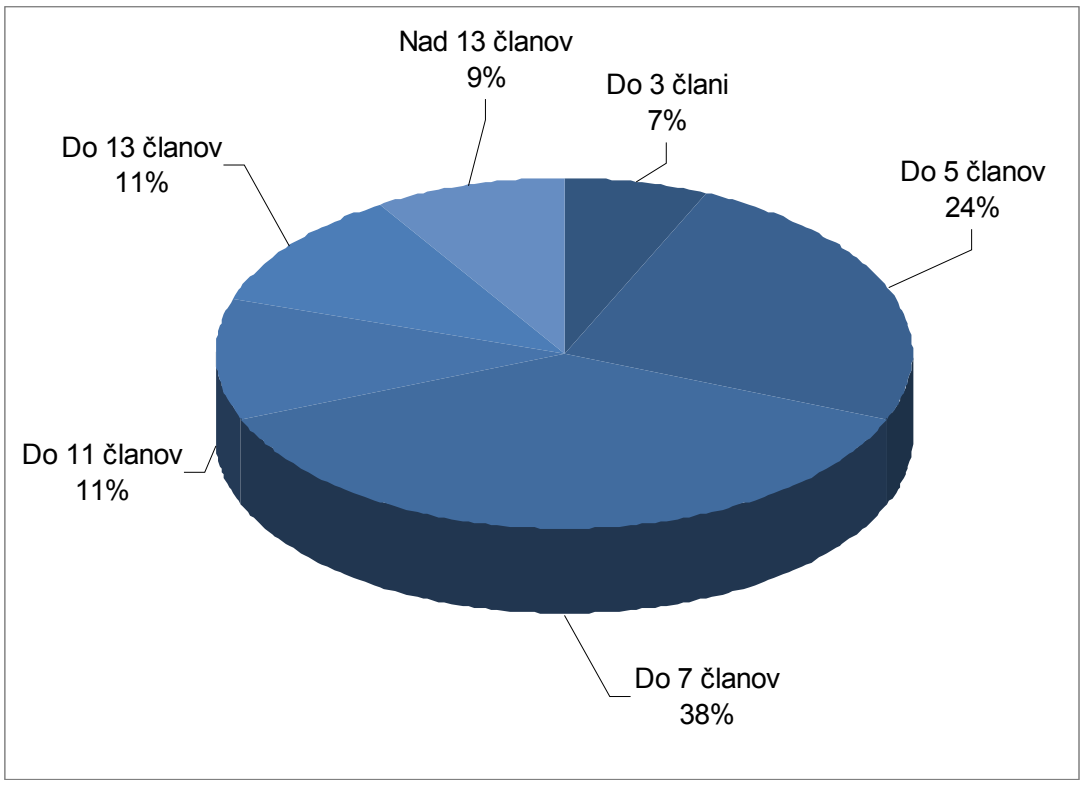
Število delavcev	*nad 20 do 50*	*nad 50 do 100*	*nad 100 do 500*	*nad 500 do 1000*	*nad 1000*
Svet delavcev	20 %	23 %	23 %	10 %	25 %

Svet delavcev je skorajda enakomerno prisoten v različno velikih družbah, izjema so le sodelujoče družbe, ki zaposlujejo nad 500 do 1000 delavcev.

Predhodne raziskave kažejo večjo prisotnost sveta delavcev v družbah. Denimo, Kanjuo Mrčela (2001) je na vzorcu 41 managerjev in 44 sindikalnih predstavništev ugotovila, da svet delavcev obstaja v večini družb (v 83 odstotkih v managerskem vzorcu in 86 odstotkih v sindikalnem vzorcu).

Sodelujoče družbe, v katerih se uresničuje delavsko soupravljanje (tudi) prek sveta delavcev, sem vprašala, koliko članov šteje svet delavcev. Odgovore sem oblikovala v razrede na podlagi desetega člena ZSDU, ki določa, koliko članov sestavlja svet delavcev v družbah z različnim številom delavcev. V sodelujočih družbah so najpogostejši sveti delavcev s šestimi in sedmimi člani (Slika 9.11), četrtina je takih, ki štejejo štiri ali pet članov, po dobro desetino pa je svetov delavcev z 10 in 11 člani oziroma z 12 in 13 člani. Najmanjših svetov delavcev je sedem odstotkov, največjih, torej nad 13 članov, ima devet odstotkov sodelujočih družb, ki imajo svet delavcev. Nobena od sodelujočih družb nima sveta delavcev z osmimi ali devetimi člani. Največji svet delavcev šteje 18 članov, najmanjši tri člane, povprečno število članov sveta delavcev pa je deset.

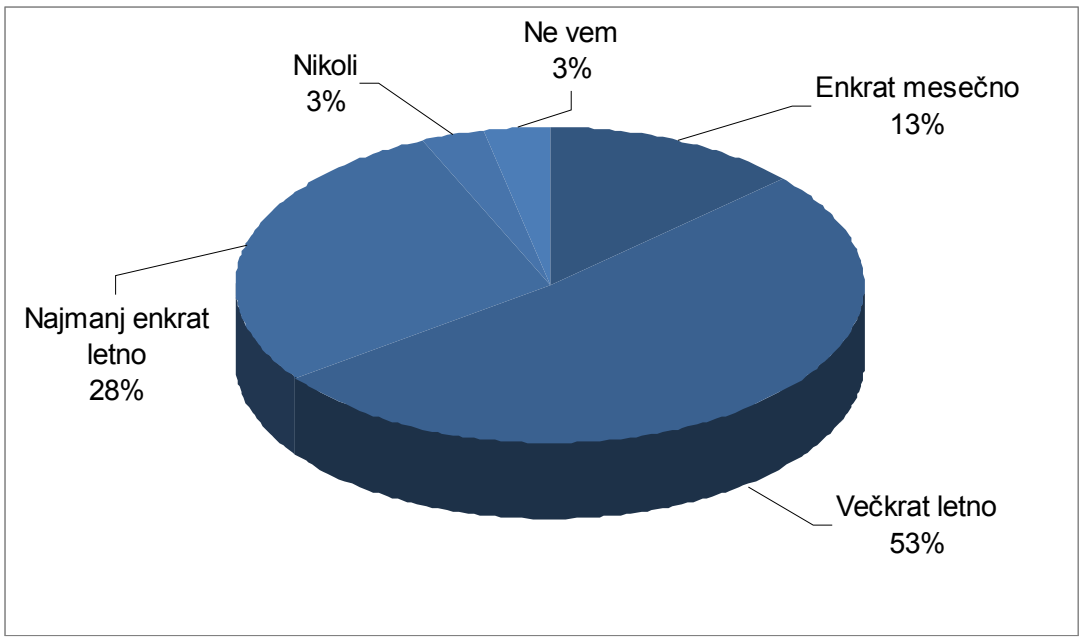
Slika 9.11 Število članov sveta delavcev



V skoraj polovici sodelujočih družb, ki imajo svet delavcev, imajo sklenjen participativni dogovor z managementom, v 37 odstotkih ga nimajo, slaba petina pa tega ni vedela.

Management v sodelujočih družbah, kjer je svet delavcev izvoljen, skliče skupni sestanek s svetom delavcev večkrat letno v več kot polovici družb, najmanj enkrat letno v 28 odstotkih družb, enkrat mesečno se to zgodi v 13 odstotkih družb (Slika 9.12). Nikoli se to ne zgodi v treh odstotkih, večkrat mesečno pa v nobeni vprašani družbi. Tega niso vedeli trije odstotki sodelujočih.

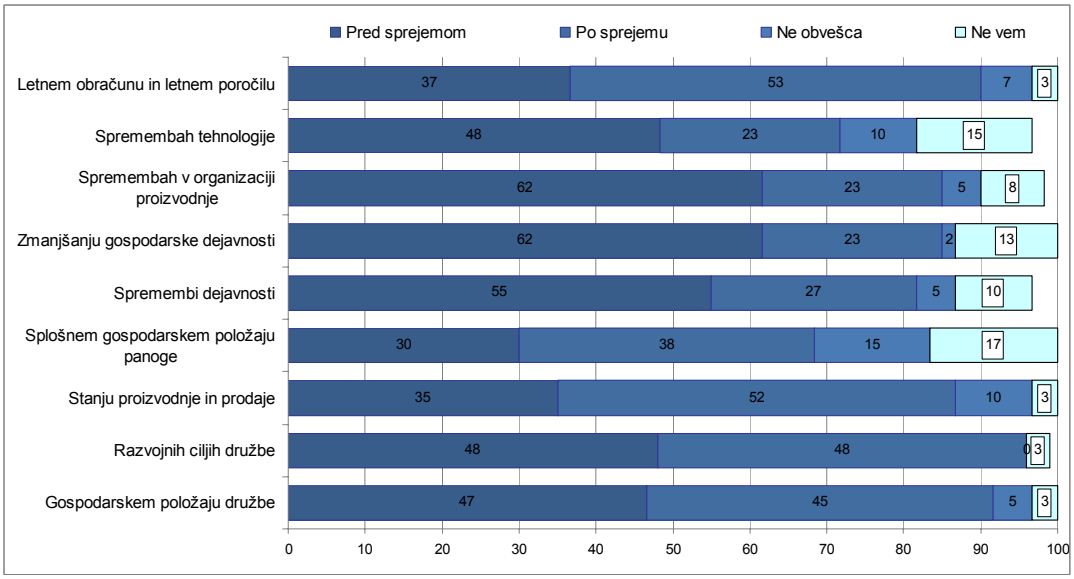
Slika 9.12 Pogostost skupnih sestankov sveta delavcev in managementa



Podobne rezultate je pokazala tudi raziskava Bakovnika in drugih (2000). Management in svet delavcev se sestaja enkrat mesečno v več kot polovici primerov, enkrat na dva do tri mesece v dobrih tretjini primerov, večkrat mesečno in dva do trikrat letno pa po šest odstotkov.

ZSDU določa, da mora management pred sprejemom odločitve obvestiti svet delavcev o spremembi dejavnosti, zmanjšanju gospodarske dejavnosti, spremembah v organizaciji proizvodnje, spremembah tehnologije in letnem obračunu ter letnem poročilu (90. člen). Rezultati kažejo, da se management tega ne drži najbolj. Svet delavcev obvešča pred sprejemom odločitev v najvišjih odstotkih (Slika 9.13) v zvezi s spremembami v organizaciji proizvodnje, zmanjšanju gospodarske dejavnosti (v obeh primerih 62 odstotkov) in spremembi dejavnosti (55 odstotkov). Po sprejemu odločitev pa obvešča v več kot polovici primerov o letnem obračunu in letnem poročilu, o stanju proizvodnje ter v nekaj odstotkih manj o razvojnih ciljih družbe.

Slika 9.13 Obveščanje sveta delavcev o …



Poleg tega ZSDU določa, da pri vprašanjih o gospodarskem položaju družbe, njenih razvojnih ciljih, stanju proizvodnje in prodaje ter splošnem gospodarskem položaju dejavnosti management veže dolžnost obveščanja, brez pogojevanja pred sprejeto odločitvijo ali po njej. Vendar pa sodelujoči managerji najmanj obveščajo svet delavcev o splošnem gospodarskem položaju dejavnosti, spremembah tehnologije in zmanjšanju gospodarske dejavnosti. Do podobnih ugotovitev prihajajo tudi drugi avtorji (na primer Blyton in Turnbull 2004, 273–276; Leat 2007). V raziskavi o evropskih svetih delavcev, ki jo povzema Leat, so ugotovili, da management obvešča in se posvetuje z delavci, ko je odločitev že sprejeta. Kar pomeni, da jih kvečjemu obvešča o uresničevanju sprejete odločitve oziroma ukrepa.

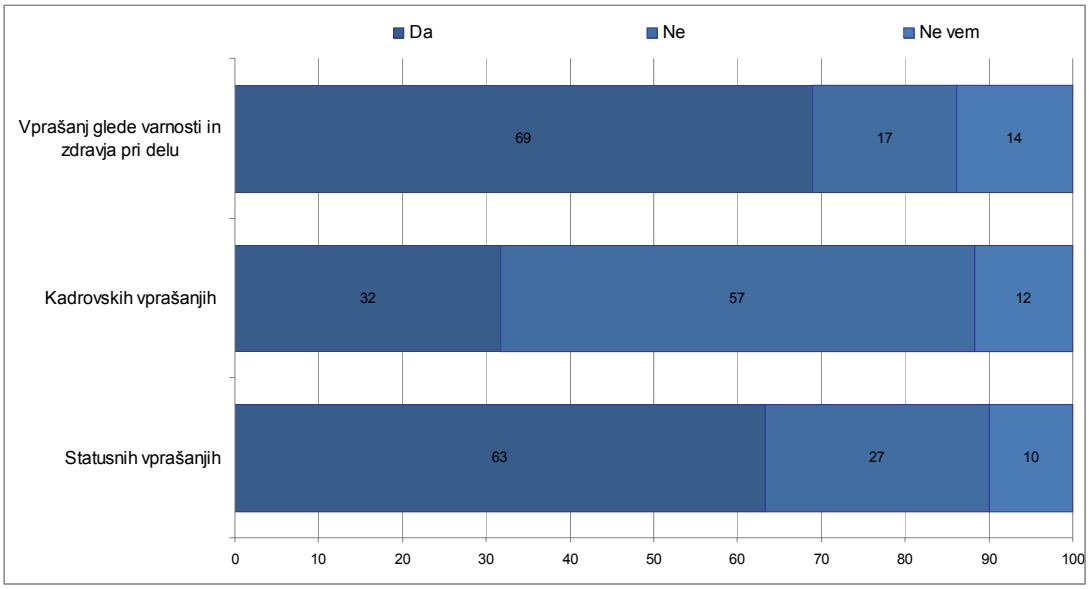
Managerji sodelujočih družb so imeli možnost dopisati, če obveščajo svet delavcev tudi o čem drugem. Navedli so, da obveščajo svet delavcev tudi o kadrovskih vprašanjih, o tekočih zadevah, vključno s problematiko, ki je bolj predmet sindikalnega delovanja, in o različnih nameravanih ukrepih, kot sta ocenjevanje in nagrajevanje, »včasih prej, včasih kasneje, vendar vedno skladno z zakonom in dogovorom«.

Raziskava Bakovnika in drugih (2000) je dala nekoliko drugačne rezultate. Njihove ugotovitve kažejo, da so delavci najbolje obveščeni o gospodarskem položaju družbe ter stanju proizvodnje. Pri zadevah, ki zahtevajo predhodno obveščanje, torej pred sprejemom odločitve, pa se tega najbolj držijo pri letnem obračunu, najmanj pa pri spremembah tehnologije.

Management se je na podlagi 91. člena ZSDU dolžan posvetovati s svetom delavcem glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu. Rezultati kažejo (Slika 9.14), da se management tega najbolj

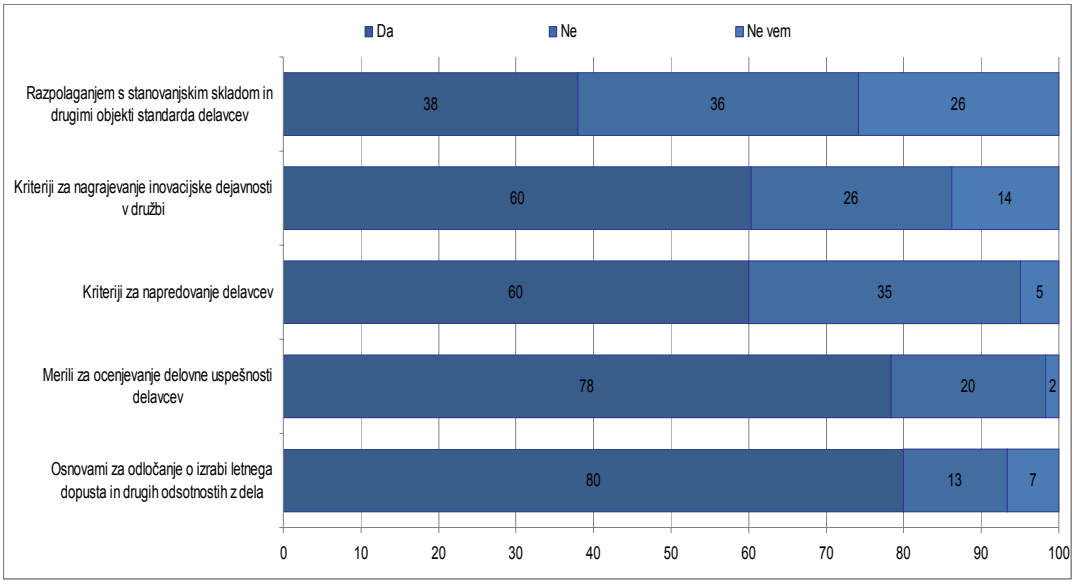
drži pri vprašanjih o varnosti in zdravju pri delu (69 odstotkov), nekoliko manj pri statusnih (63 odstotkov), polovico manj pa pri kadrovskih vprašanjih (32 odstotkov).

Slika 9.14 Posvetovanja sodelujočih managerjev s svetom delavcev glede …



Management v sodelujočih družbah večinoma upošteva določila ZSDU o potrebnem soglasju sveta delavcev pri sprejemanju določenih odločitev (Slika 9.15). Najbolj je to opazno pri osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela in pri merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev. Najmanj se to uresničuje pri razpolaganju s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev. Pri tem je tudi najvišji odstotek, ki tega niso vedeli.

Slika 9.15 Soglasje sveta delavcev k odločitvam managementa



V sodelujočih družbah, ki imajo ustanovljen svet delavcev, se je v dobri petini primerov zgodilo, da je svet delavcev zadržal odločitev delodajalca. Vsebina odločitve se je nanašala na kriterije za nagrajevanje, program za odpuščanje delavcev in predvidene spremembe v tehnologiji. V dobrih dveh tretjinah sodelujočih družb, ki imajo svet delavcev, se to ni zgodilo, 14 odstotkov pa tega ni vedelo.

9.3.1.3 Predstavniki delavcev v organih družb

Družbe, v katerih je prisotno soupravljanje, sem vprašala, ali imajo tudi predstavnike delavcev v organih upravljanja. Pri tem so bile ločene družbe z enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. Glede na nedavno sprejet ZGD-1, ki je (prvič) zakonsko uredil enotirni sistem upravljanja, sem pričakovala, da bo takih družb manj. Tako je predstavnik delavcev v upravnem odboru v družbah z enotirnim sistemom upravljanja prisoten v šestih sodelujočih družbah, kar predstavlja osem odstotkov družb, v katerih se uresničuje delavsko soupravljanje, oziroma tri odstotke vseh družb (Tabela 9.4). Vseh šest družb je navedlo, da je vseh članov upravnega odbora šest, med katerimi so štiri družbe navedle, da sta od šestih članov upravnega odbora dva predstavnika delavcev, dve družbi pa, da je eden. V prvem primeru je razmerje med predstavniki delavcev in ostalimi člani upravnega odbora 4 : 2, kar je tudi skladno z ZSDU. Ostali družbi sta navedli, da je od šestih predstavnikov samo en predstavnik delavcev, kar ne ustreza zakonskim določbam, ki pravijo, da mora biti na vsake tri dopolnjene člane upravnega odbora en od članov predstavnik delavcev. Na podlagi podatkov ni mogoče ugotoviti, kakšni so razlogi odstopanja pri razmerju med predstavniki delavcev in ostalimi člani upravnega odbora. Morda imajo v omenjenih družbah ustrezno število delavskih predstavnikov, toda managerji tega niso ustrezno navedli, kar je lahko

posledica nepoznavanja natačnega števila delavskih predstavnikov v upravnem odboru in/ali števila vseh članov upravnega odbora. Nobena od teh družb nima predstavnika delavcev kot izvršnega direktorja v upravnem odboru.

Tabela 9.4 Prisotnost predstavnikov delavcev v organih družb

	V odstotku sodelujočih družb, kjer je delavsko soupravljanje prisotno	*V odstotku vseh sodelujočih družb*
Enotirni sistem	*8*	*3*
V upravnem odboru	8	3
Izvršni direktor v upravnem odboru	0	0
Dvotirni sistem	*45*	*15*
V nadzornem svetu	42	14
Delavski direktor	18	6

V dvotirnem sistemu so predstavniki delavcev prisotni v organih družb v 33 primerih, kar predstavlja manj kot polovico družb, ki so navedle, da se pri njih uresničuje delavsko soupravljanje (Tabela 9.5). Glede na vse družbe jih je 15 odstotkov. Predstavnik delavcev v nadzornem odboru je prisoten v 31 sodelujočih družbah, kar ravno tako pomeni manj kot polovico družb, ki so navedle, da se pri njih uresničuje delavsko soupravljanje. To predstavlja 15 odstotkov vseh sodelujočih družb. V nadzornih svetih se predstavniki delavcev pojavljajo v razponu od ena do šest, medtem ko je skupno število članov nadzornega sveta od tri do 12. Ob upoštevanju deleža predstavnikov delavcev v celotnem nadzornem svetu je razvidno, da se ti deleži gibljejo od četrtine do polovice. Tudi to ni povsem v skladu z ZSDU, saj ta določa, da mora biti delež predstavnikov delavcev najmanj tretjina in največ polovica. Na podlagi pridobljenih podatkov ni mogoče ugotoviti, zakaj je prišlo do odstopanja. Podobno kot pri enotirnem sistemu, je tudi tu mogoče, da managerji niso natančno navedli števila predstavnikov delavcev in/ali članov upravnega odbora. Sicer v skoraj dveh tretjinah družb, v katerih imajo predstavnika delavcev v nadzornem svetu, delež predstavnikov delavcev predstavlja tretjino, najmanj pa je takih, kjer je predstavnikov delavcev polovica.

Tabela 9.5 Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Delež predstavnikov delavcev v nadzornem svetu	*V odstotku družb, ki imajo predstavnika delavcev v nadzornem svetu*
25	7
29	7
33	63
40	13
43	3
50	7

Predstavnika delavcev v upravi (delavskega direktorja) ima 13 sodelujočih družb, kar pomeni slabo petino družb, v katerih se uresničuje delavsko soupravljanje, oziroma šest odstotkov vseh družb (Tabela 9.6). V vseh takih družbah je prisoten samo en delavski direktor. Vseh članov uprave je od dva do šest, kar pomeni različno razmerje moči med delavskim direktorjem in ostalimi člani uprave. Od družb, ki imajo delavskega direktorja, je največ takih, ki imajo štiri oziroma tri člane uprave, kar pomeni, da četrtina oziroma petina mest pripada delavskemu direktorju.

Tabela 9.6 Delavski direktor in ostali člani uprave

Število članov uprave	*V odstotku družb, ki imajo delavskega direktorja*	*Delež delavskega direktorja v upravi*
2	8	50
3	15	33
4	38	25
5	31	20
6	8	17

Nekatere raziskave so pokazale večjo prisotnost delavskih predstavnikov v organih upravljanja. Denimo, v že omenjeni raziskavi avtorice Kanjuo Mrčela (2001) je v 80 odstotkih sodelujočih družb prisoten predstavnik delavcev v nadzornem svetu. Po podatkih te raziskave je nadzorni svet večinoma štel od tri do šest članov, od tega pripadata predstavnikom delavcev eno do dve mesti. Tisti managerji, ki so ocenjevali udeležbo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, so jo ocenili pozitivno. V sindikalnem vzorcu pa je bilo pet odstotkov takih, ki so jo ocenili kot negativno. V sodelujočih družbah je bilo šest delavskih direktorjev, katerih vlogo pri zastopanju interesov v upravi družbe so sodelujoči načeloma ocenili kot pomembno.

Raspor (2007) je v raziskavi o delavskih direktorjih potrdil hipotezo, da v Sloveniji še ni dovolj izrabljena možnost, ki jo ponuja ZSDU glede imenovanja predstavnika delavcev v upravo družbe – delavskega direktorja. Na vzorcu 116 družb, ki imajo več

kot 500 delavcev,[196] je ugotovil, da je delavski direktor imenovan v petini sodelujočih družb (23), pri čemer so pogostejši v d. d. (20) kot v d. o. o. (3). V družbah, kjer ta ni prisoten, skoraj dve tretjini sodelujočih navaja, da sindikat oziroma svet delavcev ni nikoli izrazil želje po tem. Sicer pa je svet delavcev izvoljen v 72 odstotkih družb, od tega jih je 84 odstotkov v d. d.[197] Raziskava je tudi pokazala, da v splošnem prevladuje mnenje, da je delo delavskega direktorja pozitivno. 82 odstotkov sodelujočih družb meni, da bi kazalo imeti delavskega direktorja tudi v prihodnje. Hkrati pa več kot polovica sodelujočih meni, da se pojavljajo konflikti interesov zaradi njegove nejasno definirane vloge, a kljub temu jih je 53 odstotkov zadovoljnih z njegovim delom.

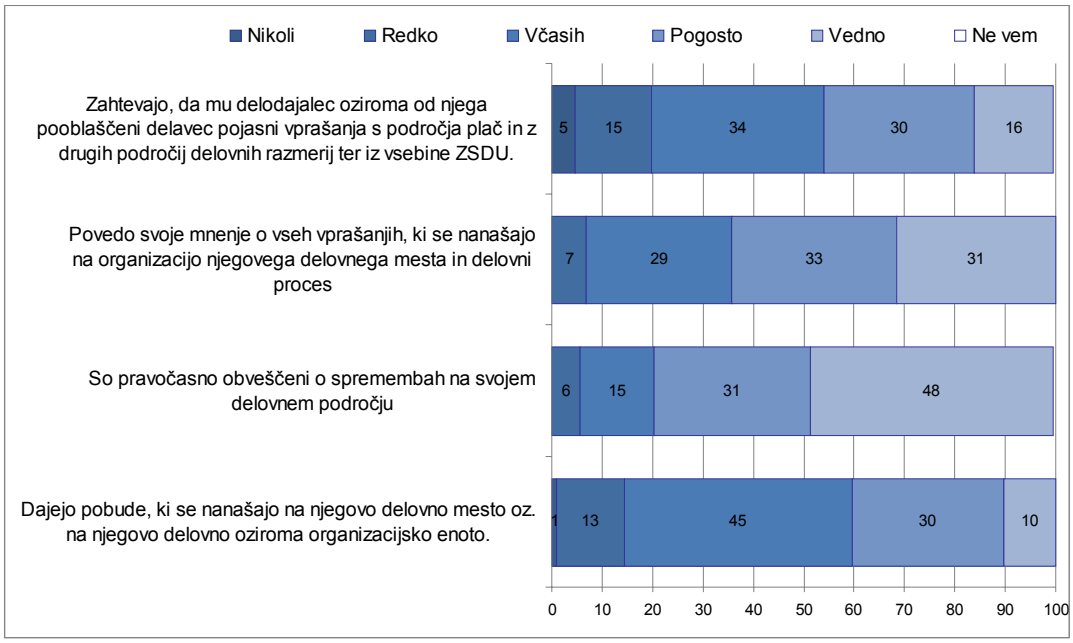
9.3.2 Prisotnost neposredne participacije

Sodelujoči managerji menijo, da se v skoraj polovici primerov vedno zgodi, da so delavci pravočasno obveščeni o spremembah na njihovem delovnem področju (Slika 9.16). Pogosto se to zgodi v slabi tretjini, podobno velja tudi za ostala navedena področja uresničevanja neposredne participacije. Po drugi strani pa se redko zgodi, da delavci zahtevajo, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in drugih področij delovnih razmerij ter vsebin ZSDU.

[196] Pri tem gre opozoriti, da je avtor zbiral podatke iz dveh virov: prek lastnega vprašalnika in prek spleta. Ker gre za dva različna vira podatkov, bi moral testirati, ali obstajajo razlike med njima. Podatki se lahko obravnavajo kot enakovredni, če med njimi ni razlik.

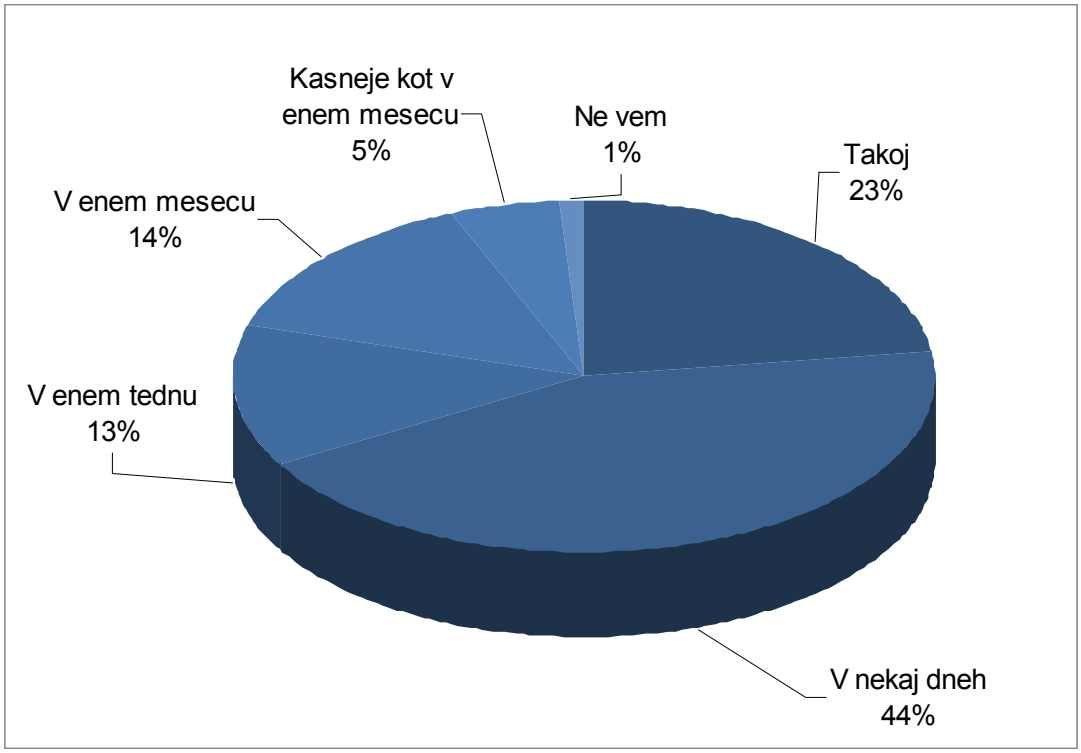
[197] Avtor je tudi ugotovil, da se z velikostjo družbe povečuje odstotek delavskih direktorjev glede na število družb, ki naj bi jih imenovali. Tako je v družbah, ki zaposlujejo od 500 do 1000 delavcev, delavski direktor imenovan v 17 odstotkih, v družbah z več kot 1500 delavci pa več kot v polovici primerov. Večje kot je število članov v upravi, pogosteje se pojavi delavski direktor, na primer če ima uprava tri člane, je delavski direktor prisoten v četrtini družb, kjer pa imajo pet- ali veččlansko upravo, je delavski direktor prisoten v polovici družb. Dobra petina delavskih direktorjev opravlja svojo vlogo neprofesionalno, 72 odstotkov pa profesionalno. Ker avtor odgovorov ni testiral, ne morem navesti, ali so razlike statistično značilne.

Slika 9.16 Uresničevanje neposredne participacije delavcev



Sodelujoči managerji se na vprašanje in pobude delavcev, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto, v manj kot polovici sodelujočih družb odzovejo v nekaj dneh (Slika 9.17). V slabi četrtini sodelujočih družb se odzovejo takoj, en mesec morajo delavci čakati v 14 odstotkih sodelujočih družb, en teden pa v 13 odstotkih sodelujočih družb. Kasneje kot v enem mesecu pa se to zgodi le v petih odstotkih sodelujočih družb.

Slika 9.17 Odziv sodelujočih managerjev na vprašanja delavcev



9.3.3 Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja

Za ugotavljanje in preverjanje, koliko in na kakšen način se uresničuje delavsko soupravljanje v sodelujočih družbah, sem na podlagi vprašalnika oblikovala *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS)*. Kot metodološko podlago sem uporabila Munda in Nardo (2003) in gradivo Applied Statistics Group (2004). Oba navajata različne možnosti za izdelavo kompozitnih indeksov. Med naštetimi metodami sem glede na to, da so moji indeksi sestavljeni tako iz kvalitativnih kot tudi kvantitativnih metod, kot najprimernejšo metodo izbrala *metodo agregacije*. Pri tej metodi se posamezne elemente indeksa da na skupni imenovalec, nato pa se izračuna (tehtano) aritmetično sredino posameznih komponent. Metoda agregacije ima več različnih možnosti, kako indekse urediti na skupni imenovalec. Odločila sem se za metodo preureditve (ang. rescale) na interval od 0 do 100, pri čemer 100 pomeni najvišjo možno vrednost.

Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS) je tako sestavljen iz *treh podindeksov*, ki merijo:

1) prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS),
2) uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja (IUPoDeS) in
3) uresničevanje neposredne participacije delavcev (IUNPaD).

Prvi podindeks je *indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS)*. Ta meri, ali imajo sodelujoče družbe izvoljene in imenovane vse oblike delavskega soupravljanja, ki jih predvideva ZSDU. Podindeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja sem računala tako, da sem število dejanskih organov posrednega delavskega soupravljanja delila s številom pričakovanih organov delavskega soupravljanja.

Slika 9.18 Merjenje indeksa prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS)

$$IPOPoDeS = \frac{število\ prisotnih\ organov\ delavskega\ soupravljanja}{število\ pričakovanih\ organov\ delavskega\ soupravljanja} * 100$$

Pri tem sem upoštevala značilnosti družb oziroma njihovo pravno obliko ter število zaposlenih delavcev (Tabela 9.7).

Tabela 9.7 Pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja

	Zbor delavcev	*Delavski zaupnik (do 20 delavcev) ali svet delavcev (nad 20)*	*Predstavnik delavcev v nadzornem svetu/upravnem odboru*	*Delavski direktor*
D. o. o. do 500 delavcev	X	X		
D. d. do 500 delavcev	X	X	X	
Družbe nad 500 delavcev	X	X	X	X

Število zaposlenih delavcev vpliva na izvolitev delavskega zaupnika (do 20 zaposlenih delavcev) in sveta delavcev (nad 20 zaposlenih delavcev) ter na delavskega direktorja oziroma izvršnega direktorja kot predstavnika delavcev v upravnem odboru (družbe z več kot 500 delavci). Ker v vzorcu ni nobene družbe, ki bi imela izvršnega direktorja kot predstavnika delavcev v upravnem odboru, sem upoštevala zgolj delavskega direktorja kot člana uprave v dvotirnem sistemu upravljanja.

Čeprav pravna oblika sama po sebi ne pomeni (in tudi ne sme pomeniti) razlik pri uresničevanju delavskega soupravljanja, je v praksi nekoliko drugače. Praksa namreč kaže, da je v večini d. o. o. od organov upravljanja prisoten poslovodja oziroma direktor, kar pomeni, da sodelovanje delavcev v upravi, nadzornem svetu oziroma upravnem odboru avtomatsko odpade. Zato sem predpostavljala, da delavci v d. o. o. do 500 delavcev sodelujejo pri upravljanju prek zbora delavcev in sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika. Če pa ima družba več kot 500 delavcev, jo ZSDU zavezuje, da ima delavskega direktorja ali predstavnika delavcev kot izvršnega direktorja v upravnem odboru, če delavci to uveljavljajo.

Za d. d. pa sem predpostavljala, da ima v vsakem primeru nadzorni svet. Pred uveljavitvijo ZGD-1 zakonodaja ni posebej urejala enotirnega sistema upravljanja (v času izvajanja ankete je ZGD-1 veljal poldrugo leto), zato so se skorajda vse d. d. odločale za dvotirni sistem upravljanja. To pa je avtomatsko pomenilo, da imajo tudi nadzorni svet in s tem predstavnika delavcev v nadzornem svetu.

Podindeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja (IUPoDeS) sestavljajo odgovori oziroma povprečja odgovorov na spodnjih šest vprašanj (Tabela 9.8).

Tabela 9.8 Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja

	Kriterij	*Odgovor*
Sklic zbora delavcev	Največja vrednost pri odgovoru	$\frac{\text{Število sklicev zbora delavcev}}{12} * 100$
Participativni dogovor	Ali imajo sklenjen participativni dogovor z delavskim zaupnikom oziroma svetom delavcev	Da = 100 Ne = 0
Sestanek s svetom delavcev	Najvišja navedena frekvenca	Enkrat mesečno = 100 Večkrat letno = 70 Enkrat letno = 30
Obveščanje	Povprečje odgovorov o tem, ali management obvešča delavskega zaupnika oziroma svet delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0
Posvetovanje	Povprečje odgovorov o tem, ali se management posvetuje z delavskim zaupnikom oziroma s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0
Soodločanje	Povprečje odgovorov o tem, ali management soodloča z delavskim zaupnikom oziroma s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0

Pri sklicu zbora delavcev sem kot vrednost 100 upoštevala največjo pogostost sklica zbora delavcev v sodelujočih družbah, to je 12-krat letno. Pri vprašanju, ali imajo participativni dogovor, sem kot vrednost 100 upoštevala, da ga imajo sklenjenega. Če ga nimajo, pa vrednost nič. Pri pogostosti sklicevanja sestankov z delavskim zaupnikom oziroma svetom delavcev sem kot vrednost 100 upoštevala odgovor »enkrat mesečno«, saj je bila to najvišja navedena frekvenca pri sodelujočih družbah. ZSDU sicer v 86. členu pravi, da se management in svet delavcev ali njegov odbor sestajata praviloma enkrat mesečno zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po ZSDU. Sestajata se lahko na zahtevo delodajalca *ali* sveta delavcev.

Pri vprašanjih o tem, ali management obvešča, se posvetuje ali soodloča z delavskim zaupnikom in svetom delavcem, sem upoštevala povprečja odgovorov pri posameznem sklopu vprašanj. Čeprav ZSDU zahteva obveščanje pred sprejemom odločitve pri petih vprašanjih, sem kot vrednost 100 upoštevala, da obvešča svet delavcev pred sprejemom vsake odločitve. Kajti le tako je mogoče, da delavci izrazijo

svoje mnenje in vplivajo na odločitev managementa. Tudi direktiva EU o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje zahteva, da so delavci obveščeni v času, ki jim omogoča, da informacijo ustrezno preučijo (tretji odstavek četrtega člena), kar je lahko le pred sprejemom odločitve. Podobno sem pri posvetovanju in soodločanju upoštevala, da kot vrednost 100 velja, da se management posvetuje oziroma soodloča s svetom delavcem. Če pa tega ne stori, velja to kot vrednost nič.

Podindeks izvajanja neposredne participacije delavcev (IUNPaD) sem merila s povprečji odgovorov na vprašanji, ki sta vezani na uresničevanje neposredne participacije. Pri prisotnosti pobud delavcev sem kot vrednost 100 upoštevala, da delavci dajejo pobude vedno, kot vrednost nič pa nikoli – ostale vrednosti odgovorov pa ustrezno manjše oziroma večje (Tabela 9.9).

Tabela 9.9 Uresničevanje neposredne participacije delavcev – pobude delavcev

	Nikoli	*Redko*	*Včasih*	*Pogosto*	*Vedno*
Vprašanje	0	25	50	70	100

Glede odziva managementa na pobude delavcev sem kot vrednost 100 upoštevala, da se na pobude delavcev odzovejo takoj, za ostale odgovore pa ustrezne manjše vrednosti (Tabela 9.10).

Tabela 9.10 Uresničevanje neposredne participacije delavcev – odziv managementa

	Se ne odzove	*Kasneje kot v enem mesecu*	*V enem mesecu*	*V enem tednu*	*V nekaj dneh*	*Takoj*
Vprašanje	0	20	40	60	80	100

Pri sestavljanju skupnega indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS) sem upoštevala določene uteži. Prvi pokazatelj uresničevanja delavskega soupravljanja v družbah je prisotnost organov delavskega soupravljanja, saj se brez ustrezno ustanovljenih organov večina pravic iz ZSDU ne more niti uresničevati. Zato sem podindeksu prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja dala utež *0,5*. Vendar sama prisotnost organov delavskega soupravljanja ne zagotavlja resničnega uresničevanja delavskega soupravljanja, ampak je pomembno uresničevanje pravic, ki jih omogoča ZSDU. Zato sem drugi podindeks izvajanja posrednega delavskega soupravljanja obtežila z *0,3*. Individualno participacijo pa sem v raziskavi zajela v manjšem obsegu, kar sicer ni pokazatelj njene (ne)pomembnosti. Glede na manjšo vključenost sem ji dodelila ustrezno manjšo utež – *0,2*. Celotno merjenje indeksa uresničevanje delavskega soupravljanja je torej:

IUDeS = 0.5* IPOPoDeS + 0.3* IUPoDeS + 0.2* IUNPaD

Rezultati kažejo, da je indeks uresničevanja delavskega soupravljanja vseh sodelujočih družb *23* (Tabela 9.11), prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja je *19*, najslabše je pri podindeksu, ki meri uresničevanje posrednega soupravljanja – *16*, najboljši pa je pri uresničevanju individualnega sodelovanja – *25*.

Tabela 9.11 Indeksi sodelujočih družb

Indeks	*Vrednost indeksa*
Uresničevanje delavskega soupravljanja	23
Prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja	19
Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja	16
Uresničevanje individualne participacije	25

V družbah je v povprečju prisotnih le slaba petina pričakovanih organov posrednega delavskega soupravljanja. Nizka vrednost IUPoDeS kaže na to, da se celo v družbah, kjer so organi delavskega soupravljanja prisotni, le-to izvaja pomanjkljivo oziroma v omejenem obsegu. Še najbolje se delavsko soupravljanje uresničuje prek individualnega sodelovanja delavcev participacije, ki pripomore k temu, da IUDeS ni povsem na dnu. Vrednost indeksa kaže, da se delavsko soupravljanje uresničuje slabo, saj družbe v povprečju uresničujejo le 23 od 100 možnih točk.

9.3.4 Stališče do delavskega soupravljanja

Stališče managementa do delavskega soupravljanja sestavljata stališče do pravne ureditve delavskega soupravljanja ter stališče do učinkovitosti delavskega soupravljanja. V vsakem posameznem sklopu so odgovori analizirani z osnovnimi frekvencami, nato s preizkusi domnev o razliki med aritmetičnimi sredinami za neodvisne skupine o posameznih trditvah oziroma za več neodvisnih skupin (analiza variance), nazadnje pa so s pomočjo faktorske analize oblikovani faktorji, ki sumarno povzemajo stališče managementa s kar najmanj možnimi spremenljivkami.

S preizkusi domnev o razliki med aritmetičnimi sredinami za neodvisne skupine o posameznih trditvah oziroma za več neodvisnih skupin (analiza variance) so podani odgovori, ali se stališča managerjev razlikujejo glede na demografske značilnosti družbe, te so pravna oblika, število zaposlenih (kot velike družbe sem upoštevala tiste, ki zaposlujejo več kot 500 delavcev), prihodki, dobiček, dejavnosti (primerjala sem delovno in kapitalsko intenzivne dejavnosti)[198] in poreklo kapitala, ter glede na

[198] Med delovno intenzivne dejavnosti prištevam trgovino, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, gostinstvo, finančno posredništvo, poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve, izobraževanje in informacijsko tehnologijo, med kapitalsko intenzivne pa predelovalne dejavnosti, oskrbo z električno energijo, plinom in vodo, gradbeništvo, promet, skladiščenje in zveze.

demografske značilnosti managerja (spol, izobrazba, starost in hierarhična raven v družbi).

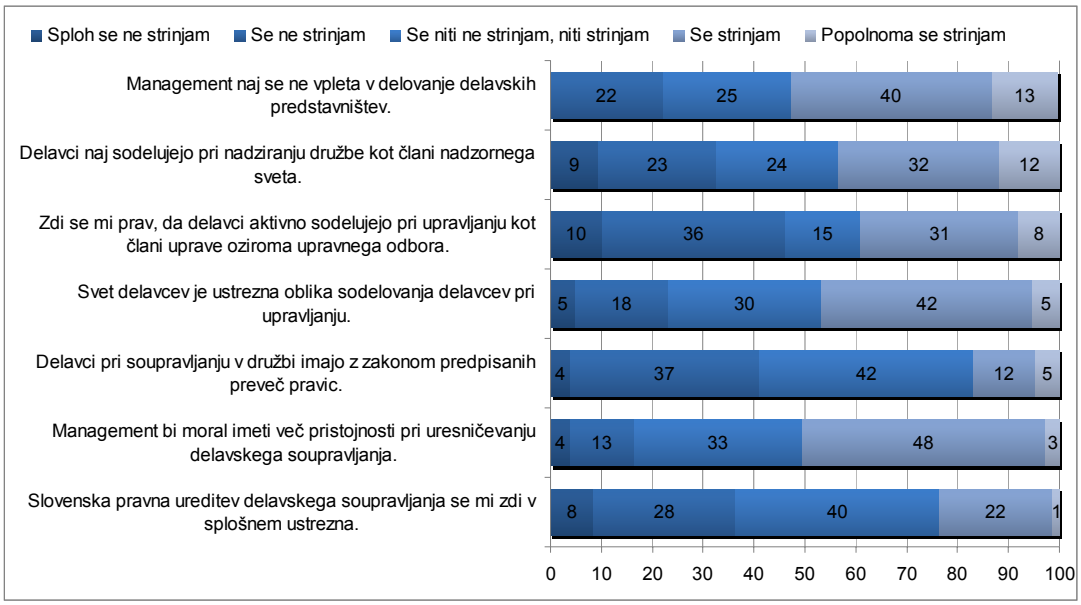
V tabelah, kjer so predstavljeni rezultati preizkusa o razlikah med aritmetičnimi sredinami za neodvisne skupine, so statistično značilne razlike predstavljene z znakoma »+« in »-«. Če je preizkus pokazal značilne razlike v prid skupini, ki je v tabeli označena s »+«, je v tabeli prikazan »+«, če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti pet odstotkov, če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti en odstotek, je v tabeli prikazan »++«, če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka, je v tabeli prikazan »+++«. Če so bile razlike značilne v prid drugi skupini, je v tabeli namesto »+« prikazan »-«.

V tabelah, kjer so predstavljeni rezultati preizkusa o razliki med aritmetičnimi sredinami za več neodvisnih skupin (analiza variance), so značilne razlike predstavljene z »*«. V tabeli je prikazana »*«, če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti pet odstotkov; če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti en odstotek, je v tabeli prikazan »**«, če je bila razlika značilna pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka, je v tabeli prikazan »***«. Kjer je prihajalo do razlik, je dodatno pojasnjeno, med katerimi skupinami so bile razlike značilne.

9.3.5 Stališče do pravne ureditve delavskega soupravljanja

Sodelujoči managerji se najbolj strinjajo s tem (Slika 9.19), da naj se management *ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev*, a hkrati menijo, da bi moral imeti *več pristojnosti* pri uresničevanju delavskega soupravljanja. Skoraj polovici sodelujočih managerjev se zdi, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja. Po drugi strani se 41 odstotkov managerjev (sploh) ne strinja, da imajo delavci pri soupravljanju v družbi z zakonom predpisane pravice, največ, 42 odstotkov, pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja. Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se zdi (zelo) ustrezna slabi četrtini sodelujočih managerjev, dobri tretjini pa se zdi (zelo) neustrezna. 40 odstotkov pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja.

Slika 9.19 Stališče sodelujočih managerjev do pravne ureditve delavskega soupravljanja



Čeprav se sodelujočim managerjem zdi svet delavcev od navedenih oblik še najbolj ustrezna oblika delavskega soupravljanja, je situacija nekoliko drugačna pri predstavnikih delavcev v organih upravljanja. Da naj delavci ne sodelujejo pri upravljanju kot člani uprave oziroma upravnega odbora se sploh ne strinja oziroma ne strinja skupaj 40 odstotkov sodelujočih managerjev, 15 odstotkov se jih niti ne strinja niti strinja, 35 odstotkov pa jih je temu naklonjenih. Podobno je pri sodelovanju delavcev pri nadziranju družbe. S tem, da naj delavci sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta, se (sploh) ne strinja slaba tretjina sodelujočih managerjev, slaba četrtina se ni opredelila, medtem ko se s tem strinja oziroma popolnoma strinja 43 odstotkov sodelujočih managerjev.

S testi vrednosti sem nadalje ugotavljala, s katero trditvijo o ustreznih oblikah delavskega soupravljanja se sodelujoči managerji v povprečju bolj strinjajo (Tabela 9.12).

Tabela 9.12 Testi vrednosti o trditvah o pravni ureditvi delavskega soupravljanja*

	Povprečna vrednost trditve	*t*	*Statistična značilnost*
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.	*2,80*	-3,10	- -
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.	3,33	5,50	+ + +
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.	2,77	-3,79	- - -
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.	3,24	3,60	+ + +
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.	2,91	-1,15	
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.	3,13	1,63	
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.	3,42	6,19	+ + +

* Preizkus o vrednosti aritmetične sredine, testna vrednost je tri (niti-niti); +/- pozitivna/negativna razlika pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji se v povprečju ne strinjajo, da je pravna ureditev delavskega soupravljanja v splošnem ustrezna. V povprečju se ne strinjajo s tem, da imajo delavci z zakonom predpisanih preveč pravic, hkrati pa menijo, da bi moral management imeti večje pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja. Strinjajo se, da naj se management ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev. Svet delavcev se jim zdi ustrezna oblika delavskega soupravljanja.

Da bi ugotovila, ali so razlike v naklonjenosti do posameznih oblik delavskega soupravljanja statistično značilne, sem to preverila s t-testom preizkusa dvojic (Tabela 9.13).

Tabela 9.13 Preizkusi dvojic o trditvah o ustreznih oblikah delavskega soupravljanja*

Primerjava	*Povprečje prvi*	*Povprečje drugi*	*Vrednost t*	*Statistična značilnost*
Svet delavcev-uprava/upravni odbor	3,24	2,92	4,43	+++
Svet delavcev/nadzorni svet	3,24	3,13	1,32	
Uprava/upravni odbor-nadzorni svet	2,92	3,13	-2,47	-

* +/- pozitivna/negativna razlika pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Pri primerjavi naklonjenosti managementa do sveta delavcev in uprave oziroma upravnega odbora je razvidno, da je management *bolj naklonjen svetu delavcev*. Medtem ko primerjava naklonjenosti do sveta delavcev in nadzornega sveta ne pokaže statistično značilnih razlik, so sodelujoči managerji nekoliko bolj naklonjeni sodelovanju delavcev v nadzornem svetu kot v upravi oziroma upravnem odboru. Na podlagi tega lahko sklenem, da so sodelujoči managerji med oblikami delavskega soupravljanja *najbolj naklonjeni svetu delavcev, nekoliko manj predstavnikom delavcev v nadzornem odboru, najmanj pa predstavnikom delavcev v upravi oziroma upravnemu odboru.*

Navedene ugotovitve pa ne povedo nič o tem, ali obstajajo kakšne razlike med managerji na podlagi demografskih podatkov o družbah ter o samih managerjih. Zato sem se tega lotila s preizkusi domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami za neodvisne skupine oziroma za več neodvisnih skupin o posameznih trditvah (Tabela 9.14).

Tabela 9.14 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o pravni ureditvi delavskega soupravljanja*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (večji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.				---		
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.			+	++	++	
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.						
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.		++	+	-	+	
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.						
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.				-		
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.						

*+/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Glede na pravno obliko in poreklo večinskega kapitala sodelujočih družb ni statistično značilnih razlik. Sodelujoči managerji iz *velikih družb* se bolj strinjajo s trditvijo, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja.

Nekoliko več razlik je moč opaziti pri prihodkih in dobičku družb. Sodelujoči managerji iz družb z višjimi prihodki se nekoliko bolj strinjajo s tem, da bi moral imeti management več pristojnosti pri urejanju delavskega soupravljanja ter da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja. Sodelujočim managerjem iz družb, ki se poslovale z dobičkom, se slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja zdi precej manj ustrezna. Ravno tako so nekoliko manj naklonjeni svetu delavcev kot obliki

delavskega soupravljanja in predstavnikom delavcev v nadzornem svetu. Po drugi strani pa se bolj strinjajo s tem, da bi moral imeti management več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja. Takšno stališče sodelujočih managerjev iz družb, ki poslujejo z dobičkom, bi lahko pojasnila s tem, da si ne želijo, da se delavci vmešajo v delitev dobička oziroma razporejanje sredstev. Če se, denimo, svet delavcev zaveda, da družba dobro posluje, lahko začne na različne načine namigovati, da bi se ti prihodki prerazporedili tudi v korist delavcem. Zato si morda management v teh družbah želi imeti več pristojnosti na področju delavskega soupravljanja, da bi lahko zadrževal svojo moč.

Sodelujoči managerji iz družb, ki sodijo v delovno intenzivno dejavnost, se bolj strinjajo s tem, da bi moral imeti management več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja, hkrati pa se nekoliko manj strinjajo, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja.

Delitev managerjev glede na spol razkrije štiri razlike (Tabela 9.15). Medtem ko moški precej bolj menijo, da imajo delavci pri soupravljanju z zakonom predpisanih preveč pravic, so ženske delavskemu soupravljanju bolj naklonjene. Precej bolj se strinjajo, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja, ravno tako se jim zdi bolj ustrezno, da sodelujejo v organih upravljanja. Ta ugotovitev nekako potrjuje, da imajo ženske drugačen slog vodenja od moških (na primer Adler 1993 in 2002).

Tabela 9.15 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o pravni ureditvi delavskega soupravljanja*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.				*** *Ostali se najmanj strinjajo.*
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.			* *Starejši se manj strinjajo.*	
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.	---			*** *Ostali in tretja raven se najmanj strinjajo.*
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.	+++		*** *Starejši se bolj strinjajo.*	*** *Druga raven se najmanj strinja, ostali se najbolj strinjajo.*
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.	+++	** *Podiplomsko izobraženi se manj strinjajo.*	* *Starejši se bolj strinjajo.*	*** *Ostali se najbolj strinjajo.*
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.	+	** *Podiplomsko izobraženi se manj strinjajo.*	** *Starejši se bolj strinjajo.*	** *Ostali se bolj strinjajo.*
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.			*** *Starejši se bolj strinjajo.*	

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Pri izobrazbi opazimo, da se podiplomsko izobraženi sodelujoči managerji manj strinjajo s tem, da naj delavci sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani organov upravljanja. Sodelujoči managerji, starejši od 55 let, se v primerjavi z ostalimi manj strinjajo, da bi moral imeti management več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja. Po drugi strani pa se precej bolj strinjajo, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja ter podpirajo delavce v organih upravljanja družbe. Precej bolj se tudi strinjajo s tem, da naj se management ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev. *V splošnem bi torej lahko zaključila, da so starejši sodelujoči managerji delavskemu soupravljanju bolj naklonjeni*. Morda je to posledica »nostalgije« po samoupravnem sistemu ali pa morda večja naklonjenost izvira iz več let delovnih

izkušenj, v katerih so ugotovili, da je veliko bolj koristno sodelovati z delavci kot pa vzpodbujati konfliktne situacije.

Razdelitev sodelujočih managerjev glede na hierarhično raven razkrije, da najbolj izstopajo tisti, ki se ne uvrščajo med tri najvišje ravni v družbi. Ti se najmanj strinjajo s tem, da je slovenska pravna ureditev v splošnem ustrezna, torej se managementu v vrhu družbe slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja zdi ustrezna. Podobno se ostali, tokrat skupaj s tretjo ravnjo managerjev, najbolj ne strinjajo, da imajo delavci z zakonom predpisanih preveč pravic pri soupravljanju, torej se višje ravni s tem strinjajo. Da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja, se najmanj strinja druga raven, najbolj pa se strinjajo ostali. Ti se precej bolj strinjajo tudi s tem, da naj delavci sodelujejo pri upravljanju družbe v organih upravljanja. Nasprotno pa menijo managerji, ki se uvrščajo na prvo in drugo raven. *Iz tega lahko sklepam, da so sodelujoči managerji, ki zasedajo najvišje položaje v družbi, manj naklonjeni delavskemu soupravljanju.*

Poleg demografskih značilnosti se družbe razlikujejo tudi glede na v točki 9.3.3 obrazložen indeks uresničevanja delavskega soupravljanja, zato sem preučila povezave (korelacije) med posameznimi indeksi in navedenimi trditvami o delavskem soupravljanju (Tabela 9.16).

Tabela 9.16 Korelacije med trditvami in indeksi delavskega soupravljanja

	IUDeS		*IPOPoDeS*		*IUPoDeS*		*IUNPaD*	
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.	0,13		0,14	+	-0,08		0,06	
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.	-0,17	-	-0,15	-	0,22	+++	-0,04	
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.	-0,11		-0,09		0,09		-0,11	
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.	0,20	+++	0,20	+++	-0,04		0,17	+
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.	0,11		0,11		0,11		0,17	+
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.	0,10		0,08		-0,03		0,08	
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.	0,12		0,12		-0,04		0,12	

* +/- pozitivna/negativna zveza pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

V družbah, kjer sodelujoči managerji menijo, da je slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja ustrezna, je prisotnih več organov delavskega soupravljanja. V družbah, kjer sodelujoči managerji menijo, da bi morali imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja, se delavsko soupravljanje kot celota manj uresničuje, ravno tako je prisotnih manj organov delavskega soupravljanja, po drugi strani pa se posredno delavsko soupravljanje bolj uresničuje. Iz tega lahko sklepam, da so sodelujoči managerji načeloma naklonjeni delavskemu soupravljanju, vendar želijo imeti nadzor nad njegovim izvajanjem. Posledica tega je slabše izvajanje, ker ga s svojim nadzorom ali občutkom nadzora zavirajo.

Kjer pa se sodelujoči managerji strinjajo, da je svet delavcev ustrezna oblika delavskega soupravljanja, se bolj uresničuje neposredna participacija, ravno tako je prisotnih več organov delavskega soupravljanja in tudi delavsko soupravljanje kot celota se bolj uresničuje. V družbah, kjer se sodelujoči managerji strinjajo, da je ustrezno, da delavci sodelujejo v upravi oziroma upravnem odboru, se bolj uresničuje neposredna participacija.

Pri stališčih sodelujočih managerjev do pravne ureditve delavskega soupravljanja je faktorska analiza kot najprimernejšo pokazala rešitev z *dvema* faktorjema (Tabela 9.17).

Tabela 9.17 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališče sodelujočih managerjev do pravne ureditve delavskega soupravljanja

	Naklonjenost managementa do delavskega soupravljanja	*Ločenost managementa od delavskega soupravljanja*
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.	0,25	0,31
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.	0,02	*-0,76*
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.	*-0,82*	0,01
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.	*0,63*	0,16
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.	*0,57*	-0,04
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.	*0,69*	0,14
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.	0,01	*0,37*

Z obema faktorjema je pojasnjenih slabih 40 odstotkov variabilnosti osnovnih spremenljivk, od tega s prvim faktorjem 28 odstotkov. Prvotno rešitev sem po metodi glavnih skupnih osi rotirala s pomočjo metode Varimax. Slednja razdeli faktorske uteži tako, da ima vsaka spremenljivka visoko utež samo na enem faktorju, na ostalih pa nizke uteži (več v Sharma 1996).

Prvi faktor sem poimenovala *Naklonjenost managementa do delavskega soupravljanja,* saj izraža, da delavci nimajo z zakonom predpisanih preveč pravic pri delavskem soupravljanju, ravno tako se kaže naklonjenost do vseh oblik posrednega delavskega soupravljanja. Drugi faktor pa kaže nestrinjanje s trditvijo, da bi moral management imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja, hkrati pa je vidno strinjanje, da naj se management ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev. Zato sem ta faktor poimenovala *Ločenost managementa od delavskega soupravljanja*.

9.3.6 Stališče do učinkovitosti delavskega soupravljanja

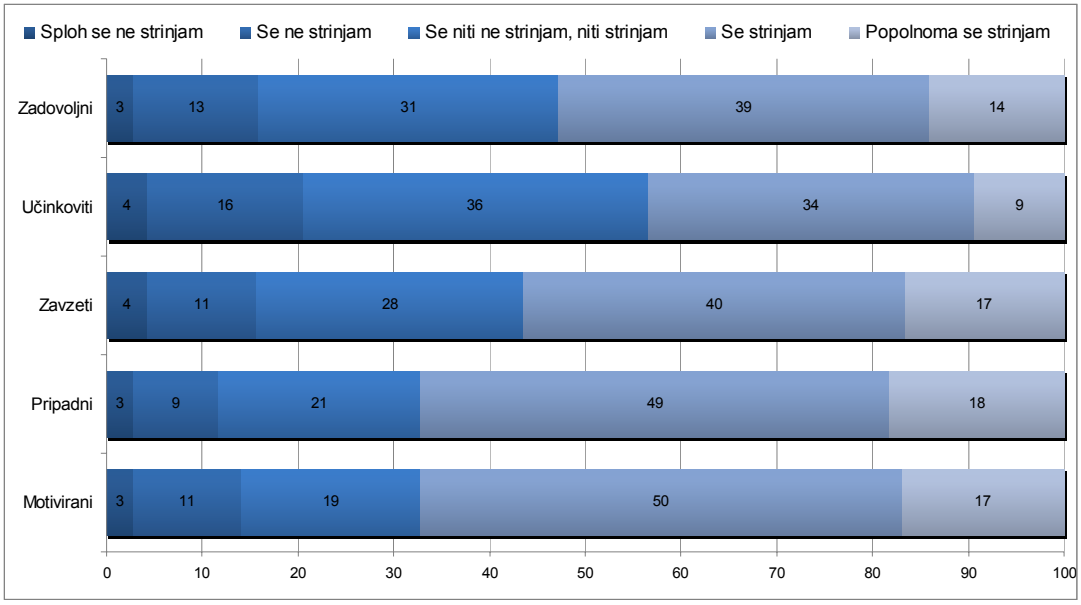
Stališče do učinkovitosti delavskega soupravljanja sestavljajo stališča o vplivu delavskega soupravljanja na delavce, povezano s tem stališča o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe, nato stališča o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb ter o spodbujevalnih oziroma zaviralnih normah ZSDU.

9.3.6.1 Vpliv delavskega soupravljanja na delavce

Managerji v sodelujočih družbah se najbolj strinjajo s tem, da so delavci v družbi, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, motivirani in pripadni (Slika 9.20), v obeh

primerih tako menita dobri dve tretjini sodelujočih managerjev. Nekoliko manj se sodelujoči managerji popolnoma strinjajo oziroma strinjajo s trditvama, da so delavci v družbi, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, zavzeti in zadovoljni. Pri učinkovitosti pa je moč opaziti največji delež (petina) managerjev, ki meni, da dobro delujoč sistem delavskega soupravljanja ne pripomore k večji učinkovitosti delavcev. 36 odstotkov jih je neopredeljenih, dobra tretjina se s tem strinja, slaba desetina pa se popolnoma strinja.

Slika 9.20: Stališča do trditve: Delavci v družbi, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, so …



Pri preizkušanju domnev o razliki med strinjanjem s trditvami sodelujočih družb o vplivu delavskega soupravljanja na delavce je statistično značilna le razlika pri dejavnostih. Sodelujoči managerji iz delovno intenzivnih dejavnosti se nekoliko bolj strinjajo, da so delavci bolj zavzeti, če v družbi delavsko soupravljanje dobro deluje.

Ženske se (precej) bolj strinjajo, da so tam, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, delavci bolj učinkoviti, zavzeti in zadovoljni (Tabela 9.18), kar potrjuje že omenjene trditve o drugačnem slogu vodenja žensk v primerjavi z moškimi.

Tabela 9.18 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavskega soupravljanja na delavce*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Motivirani				** *Ostali se bolj strinjajo.*
Pripadni				* *Tretja raven in ostali se bolj strinjajo.*
Zavzeti	++		* *Starejši se bolj strinjajo.*	** *Ostali se bolj strinjajo.*
Učinkoviti	+++			** *Ostali se bolj strinjajo.*
Zadovoljni	+		* *Starejši se bolj strinjajo.*	** *Ostali se bolj strinjajo.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

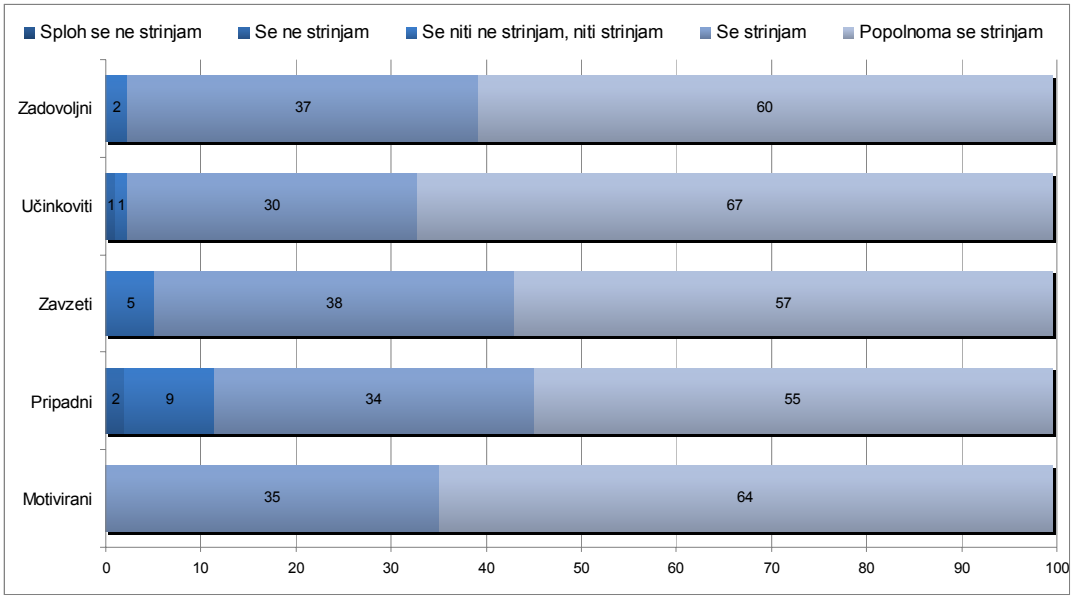
Medtem ko pri izobrazbi ni razlik, pri starosti opazimo, da se starejši sodelujoči managerji (nad 55 let) bolj strinjajo s tem, da delavsko soupravljanje nekoliko bolj pripomore k zavzetim in zadovoljnim delavcem. Podobno se pojavi razlika pri razdelitvi glede na hierarhično raven. Tisti managerji, ki se ne uvrščajo med tri najvišje ravni v družbi, se bolj strinjajo, da so delavci v družbah, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, bolj motivirani, pripadni, zavzeti, učinkoviti in zadovoljni. Tretja raven sodelujočih managerjev se temu mnenju pridruži le pri pripadnosti.

Pri stališčih sodelujočih managerjev o vplivu delavskega soupravljanja na delavce je faktorska analiza pokazala kot najprimernejšo rešitev z enim faktorjem, ki sem ga poimenovala *Vpliv delavskega soupravljanja na delavce.* S tem faktorjem je pojasnjenih 68 odstotkov variance osnovnih spremenljivk.

9.3.6.2 Vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe

V splošnem se sodelujoči managerji, razen pri pripadnosti, v več kot 95 odstotkih strinjajo, da zadovoljni, učinkoviti, zavzeti in motivirani delavci pripomorejo k večji poslovni uspešnosti (Slika 9.21) Med temi je najvišji odstotek tistih, ki se popolnoma strinjajo z vplivom na učinkovitost (64 odstotkov) in motiviranost (64 odstotkov). Pri pripadnosti pa se sodelujoči managerji za odtenek manj strinjajo, da (tudi) pripomore k večji poslovni uspešnosti družbe.

Slika 9.21 Stališča do trditve: Delavci v družbi pripomorejo k večji poslovni uspešnosti, če so …



Sodelujoči managerji iz družb z višjimi prihodki bolj menijo, da pripadni, zavzeti, učinkoviti in zadovoljni delavci ne pripomorejo k poslovni uspešnosti družbe (Tabela 9.19). Morda bi to lahko utemeljila s tem, da management dosežene poslovne uspehe bolj pripisuje sebi oziroma svojemu uspešnemu vodenju kot pa delavcem.

Tabela 9.19 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (večji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Motivirani						
Pripadni			--			
Zavzeti			--			
Učinkoviti			-			
Zadovoljni			-			

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Pri značilnostih sodelujočih managerjev se izrazite razlike kažejo pri spolu (Tabela 9.20). Ženske se z vsemi trditvami bolj strinjajo kot moški. Torej precej bolj menijo, da zavzeti in zadovoljni delavci pripomorejo k večji poslovni uspešnosti družbe, ravno tako pripadni in učinkoviti, najmanjša razlika pa je pri motiviranosti.

Tabela 9.20 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Motivirani	+			
Pripadni	++			
Zavzeti	+++	** *Višje/visoko strokovno izobraženi in podiplomski se manj strinjajo.*		
Učinkoviti	++	** *Podiplomski se manj strinjajo.*		
Zadovoljni	+++			

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

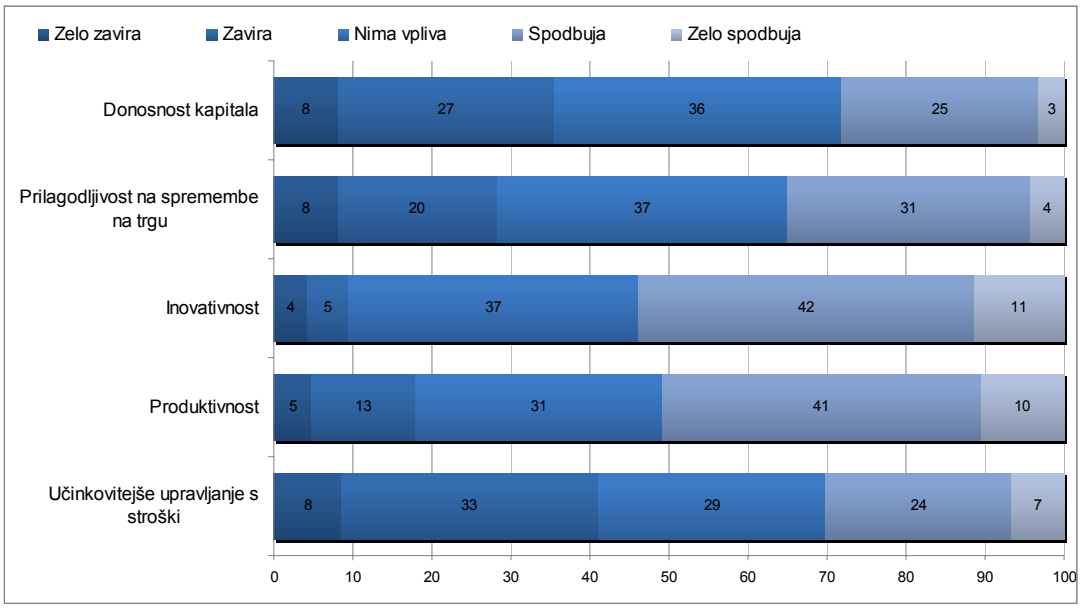
Sodelujoči managerji s podiplomsko izobrazbo se manj strinjajo, da učinkoviti in zavzeti delavci pripomorejo k poslovni uspešnosti družbe. Glede zavzetosti so enakega mnenja tudi tisti, ki imajo višjo ali visoko strokovno izobrazbo.

Faktorska analiza je pokazala, da je rešitev z enim faktorjem najprimernejša tudi pri vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe. Dejavnik sem poimenovala *Splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe,* pojasnjuje pa 60 odstotkov variance osnovnih spremenljivk.

9.3.6.3 Učinki delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe

Sodelujoče managerje sem vprašala, na katere vidike poslovne uspešnosti delavsko soupravljanje delujejo zaviralno ali spodbujevalno (Slika 9.22).

Slika 9.22 Stališča do trditve: Specifično, delavsko soupravljanje ovira oziroma spodbuja …



Rezultati kažejo, da manj kot polovica sodelujočih managerjev meni, da delavsko soupravljanje zelo zavira oziroma zavira *učinkovitejše upravljanje s stroški*, 29 odstotkov se jih pri tem ni opredelilo, slaba tretjina pa jih meni, da delavsko soupravljanje spodbuja in zelo spodbuja učinkovitejše upravljanje s stroški. Podobni odgovori so tudi pri donosnosti. Nekaj odstotkov manj sodelujočih managerjev meni, da delavsko soupravljanje (zelo) zavira prilagodljivost na spremembe na trgu, dobra tretjina pa jih je prepričana o nasprotnem. Po drugi strani pa več kot polovica managerjev v sodelujočih družbah meni, da delavsko *soupravljanje (zelo) spodbuja inovativnost in storilnost*. Obratno meni slaba desetina sodelujočih managerjev.

S testi vrednosti sem nadalje ugotavljala, s katero trditvijo o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe se sodelujoči managerji bolj strinjajo (Tabela 9.21).

Tabela 9.21 Testi vrednosti o trditvah o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe*

	Aritmetična sredina	*t*	*Statistična značilnost*
Učinkovitejše upravljanje s stroški	2,87	-1,73	
Storilnost	3,39	5,64	***
Inovativnost	3,51	8,17	***
Prilagodljivost na spremembe na trgu	3,03	0,41	
Donosnost kapitala	2,88	-1,75	

* Preizkus o vrednosti aritmetične sredine, testna vrednost je tri (niti-niti); +/- pozitivna/negativna razlika pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji v povprečju bolj menijo, da delavsko soupravljanje spodbuja storilnost in inovativnost kot vidika poslovne uspešnosti družbe. Pri ostalih trditvah razlike med stališči sodelujočih managerjev niso značilne.

Da delavsko soupravljanje spodbuja učinkovitejše soupravljanje s stroški, menijo managerji iz d. d., večjih družb in družb, ki se ukvarjajo s kapitalsko intenzivno dejavnostjo (Tabela 9.22).

Tabela 9.22 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (večji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Učinkovitejše upravljanje s stroški	+	+			-	
Storilnost	+					* *Tuji manj kot domači javni.*
Inovativnost				+	+	
Prilagodljivost na spremembe na trgu		+		++		
Donosnost kapitala						

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Takšno prepričanje imajo sodelujoči managerji iz d. d. tudi pri storilnosti. Nasprotno pa menijo managerji iz družb, katerih poreklo večinskega kapitala je tuje glede na družbe, kjer je poreklo večinskega kapitala domače javno. Sodelujoči managerji v družbah, ki poslujejo v delovno intenzivnih dejavnostih in družbah, ki poslujejo z dobičkom, menijo, da delavsko soupravljanje nekoliko bolj spodbuja

inovativnost. Slednji skupaj s sodelujočimi managerji velikih družb menijo, da delavsko soupravljanje deluje spodbujevalno pri prilagodljivosti na spremembe na trgu.

Pri preizkušanju domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe (Tabela 9.23) se pokaže, da so ženske bolj naklonjene delavskemu soupravljanju. V primerjavi z moškimi se namreč bolj strinjajo, da delavsko soupravljanje pripomore k učinkovitejšemu upravljanju s stroški, storilnosti in donosnosti kapitala.

Tabela 9.23 Preizkus domnev o razliki med strinjanjem s trditvami o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Učinkovitejše upravljanje s stroški	++	*** *Podiplomski se manj strinjajo kot štiriletni/gimnazija.*	*** *Starejši se bolj strinjajo.*	*** *Ostali se bolj strinjajo.*
Storilnost	++		** *Starejši se bolj strinjajo.*	*** *Ostali se bolj strinjajo.*
Inovativnost				*** *Ostali se bolj strinjajo.*
Prilagodljivost na spremembe na trgu				** *Ostali se bolj strinjajo.*
Donosnost kapitala	+	*** *Podiplomski se manj strinjajo kot štiriletni/gimnazija.*		*** *Ostali se bolj strinjajo.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji s podiplomsko izobrazbo se manj strinjajo, da delavsko soupravljanje spodbuja učinkovitejše upravljanje s stroški ter donosnost kapitala. Razlika je statistično značilna v primerjavi s tistimi, ki so zaključili štiriletno srednjo šolo oziroma gimnazijo.

Sodelujoči managerji, starejši od 45 let, se (precej) bolj strinjajo s tem, da delavsko soupravljanje pripomore k učinkovitejšemu upravljanju s stroški. Tisti, ki so stari več kot 55 let, enako menijo glede storilnosti, v ravno nasprotno pa so prepričani sodelujoči managerji starostne skupine od 35 do 45 let.

Pri razvrstitvi sodelujočih managerjev glede na hierarhično raven se pri vseh trditvah ponovi vzorec, da se ostali precej bolj strinjajo v primerjavi s tistimi, ki se uvrščajo na prvo, drugo ali tretjo hierarhično raven v organizaciji.

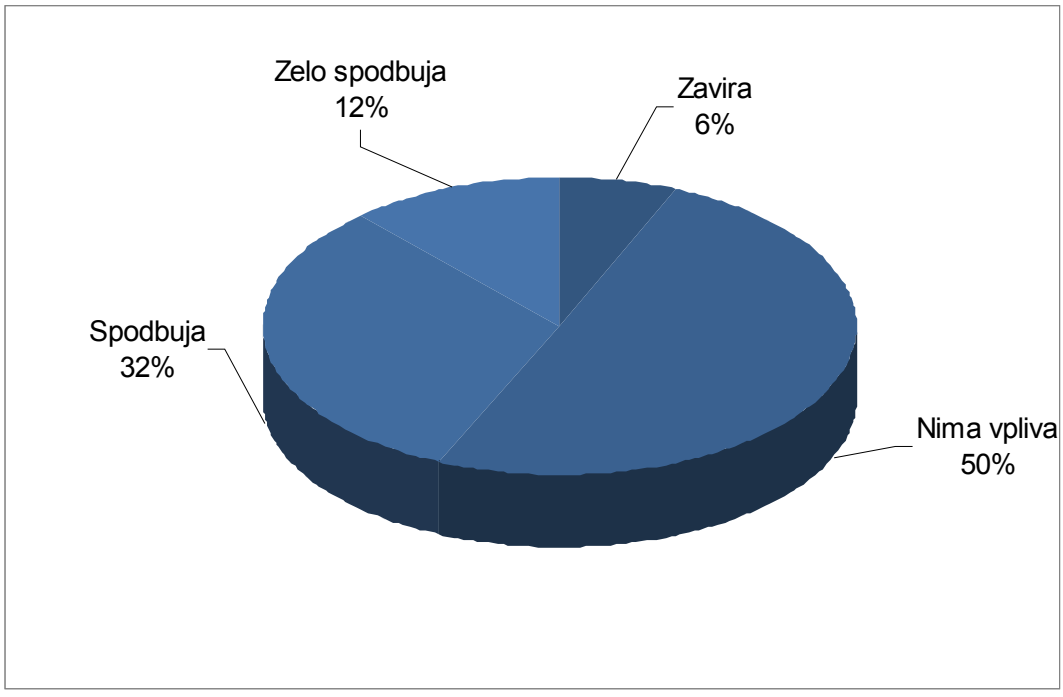
Faktorska analiza je tudi tokrat kot najprimernejšo rešitev pokazala rešitev z enim faktorjem, ki sem ga poimenovala *Splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe.* Dejavnik pojasnjuje 57 odstotkov variance.

9.3.6.4 Spodbujevalne ali zaviralne norme ZSDU

Ker je v ospredju doktorske disertacije pravna ureditev delavskega soupravljanja, sem sodelujoče managerje vprašala, katera in v kolikšni meri izbrana zakonska določila o delavskem soupravljanju ovirajo oziroma spodbujajo učinkovito poslovanje družbe.

Polovica managerjev meni, da *dolžnost obveščanja* (Slika 9.23) nima vpliva na učinkovito poslovanje družbe, slaba tretjina meni, da ga spodbuja, dobra desetina pa, da ga zelo spodbuja. Le šest odstotkov jih je prepričanih, da ta dolžnost deluje zaviralno.

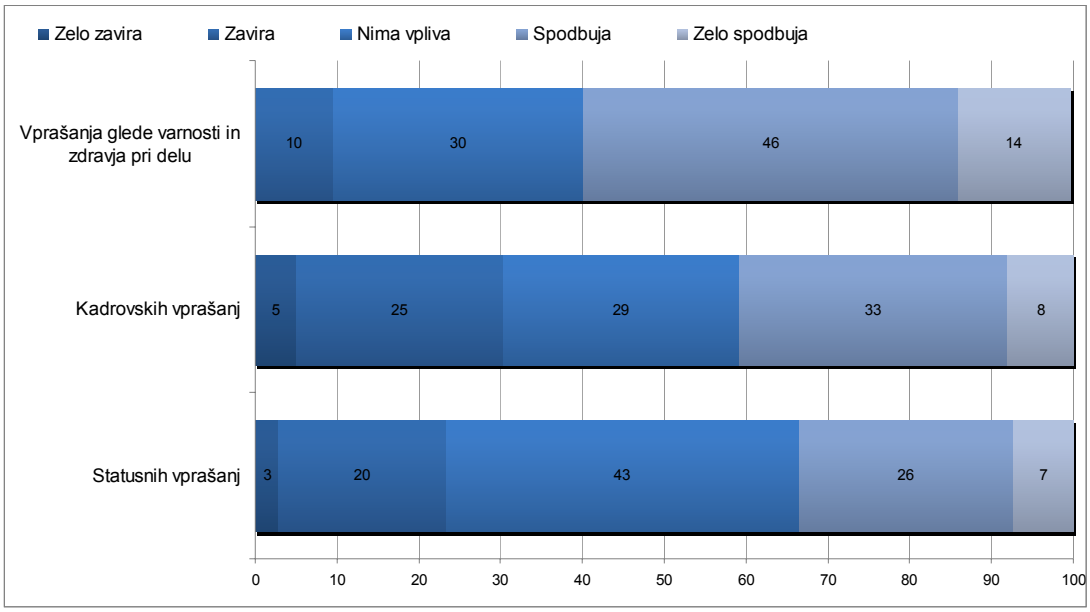
Slika 9.23 Vpliv dolžnosti obveščanja sveta delavcev na učinkovitost poslovanja družbe



Pri dolžnosti obveščanja delavcev v zakonsko določenih primerih se edina razlika pojavi pri družbah, ki imajo *višje prihodke*. Sodelujoči managerji iz teh družb menijo, da obveščanje delavcev spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Ravno tako se pokaže zgolj ena razlika glede na lastnosti sodelujočih managerjev. *Starejši* sodelujoči managerji se precej bolj strinjajo s tem, da dolžnost obveščanja v zakonsko določenih primerih spodbuja učinkovito poslovanje družbe.

Po mnenju sodelujočih managerjev dolžnost *skupnega posvetovanja* glede *kadrovskih vprašanj najbolj zavira* učinkovito poslovanje družbe, saj tako meni 30 odstotkov sodelujočih managerjev, odstotek manj jih meni, da to nima vpliva, 41 pa da to (zelo) spodbuja (Slika 9.24).

Slika 9.24 Vpliv dolžnosti posvetovanja na učinkovito poslovanje družbe



Slaba četrtina sodelujočih managerjev je prepričana, da dolžnost skupnega posvetovanja glede statusnih vprašanj zelo zavira oziroma zavira učinkovito poslovanje družbe, 43 odstotkov jih meni, da to nima vpliva, tretjina pa jih meni, da to zelo spodbuja oziroma spodbuja poslovno uspešnost. Sodelujoči managerji so najbolj prepričani, da dolžnost skupnega posvetovanja glede varnosti in zdravja pri delu spodbuja in zelo spodbuja učinkovito poslovanje družb. Da dolžnost posvetovanja pri tej tematiki zavira in zelo zavira učinkovito poslovanje meni desetina sodelujočih managerjev, slaba tretjina pa jih meni, da to nima vpliva.

Sodelujoči managerji iz d. d. in družb, ki sodijo v kapitalsko intenzivne dejavnosti, menijo, da dolžnost posvetovanja o statusnih vprašanjih nekoliko spodbuja učinkovitost poslovanje družbe (Tabela 9.24). Sodelujoči managerji iz družb z večjimi prihodki so podobno prepričani, da dolžnost posvetovanja glede vprašanj varnosti in zdravja pri delu precej spodbuja učinkovito poslovanje družbe.

Tabela 9.24 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti posvetovanja*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (višji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Statusna vprašanja	+				-	
Kadrovska vprašanja						
Vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu			+++			

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Ženske v primerjavi z moškimi menijo, da dolžnost posvetovanja o kadrovskih vprašanjih in vprašanjih glede zdravja in varnosti pri delu spodbuja učinkovito poslovanje družbe (Tabela 9.25).

Tabela 9.25 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti posvetovanja*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Statusna vprašanja		** *Podiplomski se manj strinjajo.*	*** *Starejši in mlajši se bolj strinjajo.*	
Kadrovska vprašanja	++			** *Ostali se bolj strinjajo kot prva in tretja raven.*
Vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu	+		*** *Starejši in mlajši se bolj strinjajo.*	* *Ostali se bolj strinjajo kot prva in tretja raven.*

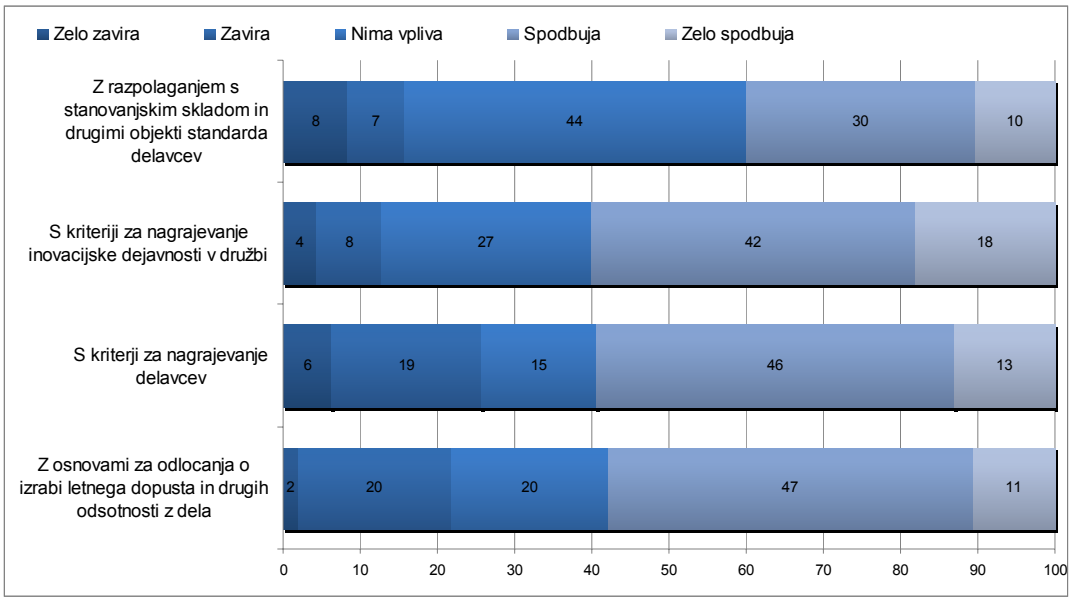
* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji s podiplomsko izobrazbo se v primerjavi z drugimi manj strinjajo, da dolžnost posvetovanja o statusnih vprašanjih vpliva na učinkovitost poslovanja družbe. Sodelujoči managerji, starejši od 45 let, in tisti, ki so stari med 25 in 30 let, se bolj strinjajo, da dolžnost posvetovanja glede statusnih vprašanj in vprašanj glede varnosti in zdravja pri delu spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Glede na

hierarhično raven v družbi se ostali v primerjavi s prvo in tretjo ravnjo bolj strinjajo, da dolžnost posvetovanja glede kadrovskih vprašanj in vprašanj o varnosti in zdravja pri delu spodbuja učinkovito poslovanje družbe.

Več kot polovica sodelujočih managerjev meni (Slika 9.25), da dolžnost *soodločanja* v zvezi s kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi, s kriteriji za nagrajevanje delavcev in z osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela (zelo) spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Nekoliko manj pa so v to prepričani pri razpolaganju s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev, saj tako misli le 40 odstotkov sodelujočih managerjev, 44 odstotkov pa jih meni, da to nima vpliva na učinkovito poslovanje družbe. Po drugi strani pa po mnenju sodelujočih managerjev od navedenih vidikov poslovne uspešnosti najbolj zavira učinkovito poslovanje družbe dolžnost soodločanja pri kriterijih za nagrajevanje delavcev (slaba četrina) in osnov za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela (dobra petina).

Slika 9.25 Vpliv dolžnosti soodločanja na učinkovito poslovanje družbe



Sodelujoči managerji iz d. o. o. se bolj strinjajo s tem, da dolžnost soodločanja z delavci pri osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela in pri kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti spodbuja učinkovito poslovanje družbe (Tabela 9.26).

Tabela 9.26 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti soodločanja*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (višji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Osnove za odločanja o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	--					** *Domači javni se manj strinja.*
Kriteriji za napredovanje delavcev					--	* *Domači javni se manj strinja kot domači zasebni.*
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi	-					
Razpolaganje s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev						** *Tuji se manj strinja kot domači zasebni.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji iz družb, ki sodijo v kapitalsko intenzivne dejavnosti, menijo, da dolžnost soodločanja pri kriterijih za napredovanje delavcev spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Sodelujoči managerji iz družb, katerih poreklo večinskega kapitala je domače javno, se manj strinjajo, da dolžnost soodločanja pri osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Podobno velja pri kriterijih za nagrajevanje delavcev. Na podlagi tega lahko trdim, da se s temi kriteriji bolj strinjajo sodelujoči managerji tistih družb, katerih poreklo kapitala je tuje. Ti pa se v primerjavi z managerji iz družb, katerih poreklo kapitala je domače zasebno, manj strinjajo, da razpolaganje s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev spodbuja učinkovito poslovanje družbe.

Ženske v primerjavi z moškimi menijo, da dolžnost soodločanja spodbuja učinkovito poslovanje družbe (Tabela 9.27). Najbolj se s tem strinjajo pri osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela, nekoliko manj pa pri

kriterijih za napredovanje delavcev ter pri razpolaganju s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev.

Tabela 9.27 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o dolžnosti soodločanja*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	+++		** *Najmlajša in najstarejša skupina bolj kot srednje starostne skupine.*	** *Ostali se bolj strinjajo.*
Kriteriji za napredovanje delavcev	+		** *Med 35 in 40 letom se manj strinjajo, nad 55 bolj.*	*** *Ostali se bolj strinjajo.*
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi			*** *Med 35 in 40 letom se manj strinjajo.*	* *Ostali se bolj strinjajo.*
Razpolaganje s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev	+		** *Starejši se bolj strinjajo.*	** *Ostali se bolj strinjajo.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Glede dolžnosti soodločanja pri kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti se sodelujoči managerji med 35 in 40 letom v primerjavi z ostalimi manj strinjajo, da ta spodbuja učinkovito poslovanje družbe. Glede dolžnosti soodločanja pri razpolaganju s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev pa se starejši od 55 let bolj strinjajo, da to spodbuja učinkovito poslovanje družbe.

Pri hierarhičnih ravneh je moč opaziti, da se pri vseh trditvah ostali (precej) bolj strinjajo, da dolžnost soodločanja spodbuja učinkovito poslovanje družbe kot sodelujoči managerji, ki zasedajo prve tri hierarhične ravni v družbi.

Dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja obvezujejo in na nek način omejujejo managerje in njihovo odločanje. Zato sem teste vrednosti in faktorsko analizo naredila na podlagi vseh vprašanj oziroma trditev skupaj.

S testi vrednosti sem ugotavljala, s katero trditvijo o dolžnostih obveščanja, posvetovanja in soodločanja se sodelujoči managerji bolj strinjajo (Tabela 9.28).

Tabela 9.28 Testi vrednosti o trditvah o dolžnostih obveščanja, posvetovanja in soodločanja *

	Aritmetična sredina	*t*	*Statistična značilnost*
Obveščanje	3,47	8,52	***
Posvetovanje			
Statusna vprašanja	3,15	2,26	*
Kadrovska vprašanja	3,13	1,83	
Vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu	3,62	10,49	***
Soodločanje			
Osnove za odločanja o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	3,45	6,54	***
Kriteriji za napredovanje delavcev	3,41	5,18	***
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi	3,61	8,59	***
Razpolaganje s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev	3,26	3,68	***

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji se v povprečju strinjajo, da zakonske dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja spodbujajo učinkovito poslovanje družbe. Izjema pri tem je le posvetovanje glede kadrovskih vprašanj.

Dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja obvezujejo in na nek način omejujejo managerje pri odločanju. Zato sem naredila faktorsko analizo na podlagi vseh vprašanj oziroma trditev skupaj. Ta je pokazala, da je najprimernejša rešitev z dvema faktorjema (Tabela 9.29). Prvi faktor izkazuje naklonjenost do dolžnosti obveščanja in posvetovanja na vseh področjih, zato sem ga poimenovala *obveščanje in posvetovanje.* Drugi faktor pa kaže večjo naklonjenost dolžnosti soodločanja na vseh področjih, zato sem ga poimenovala *soodločanje.* Faktorja skupaj pojasnjujeta 61 odsotkov variance osnovnih spremenljivk, od tega prvi faktor 31 odstotkov.

Tabela 9.29 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališča do dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja

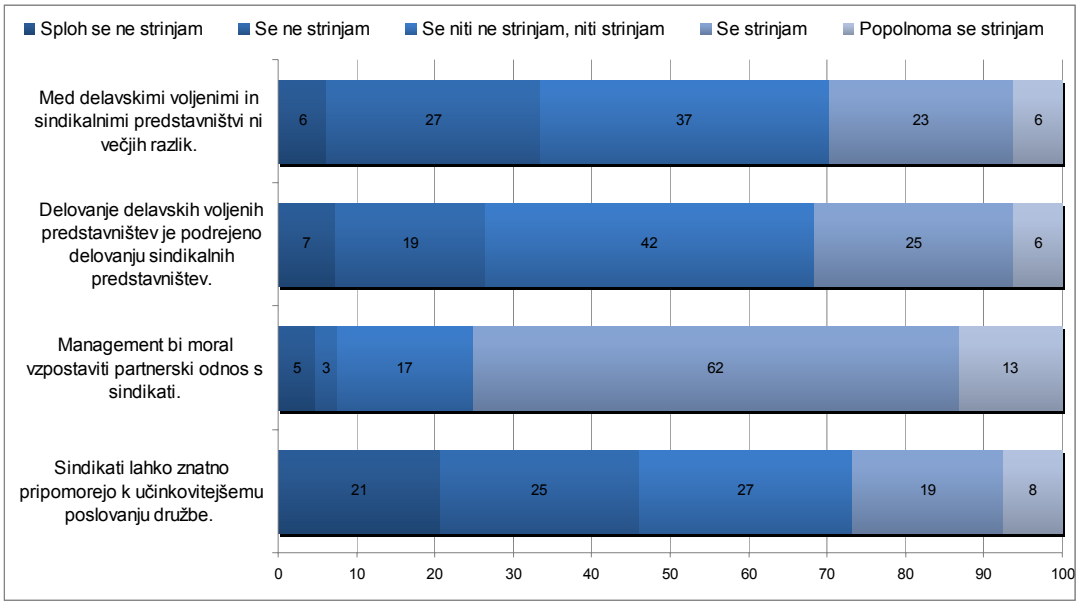
	Faktor 1	*Faktor 2*
Obveščanje	*0,55*	0,21
Posvetovanje		
Statusna vprašanja	*0,82*	0,20
Kadrovska vprašanja	*0,75*	0,22
Vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu	*0,67*	0,30
Soodločanje		
Osnove za odločanja o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela	0,42	*0,67*
Kriteriji za napredovanje delavcev	0,25	*0,81*
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi	0,14	*0,80*
Razpolaganje s stanovanjskim skladom in z drugimi objekti standarda delavcev	0,47	*0,65*

9.3.7 Stališče do sindikatov

V vprašalniku me je zanimalo tudi stališče sodelujočih managerjev do sindikatov, saj imajo ti velik vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja, kakor je to natančneje opisano v sedmem poglavju.

Rezultati kažejo, da se tri četrtine sodelujočih managerjev (popolnoma) strinja, da bi moral management vzpostaviti *partnerski odnos s sindikati*, s tem pa se (sploh) ne strinja osem odstotkov sodelujočih managerjev (Slika 9.26). Nekoliko drugače je pri drugih trditvah. Manj kot polovica sodelujočih managerjev se (popolnoma) ne strinja, da sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe, 27 odstotkov jih je nasprotnega mnenja, dobra četrtina pa je neopredeljenih. Pri trditvi, da je delovanje delavskih voljenih predstavništev podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev, je moč opaziti, da se 42 odstotkov sodelujočih managerjev ni opredelilo, slaba tretjina se jih je s tem (popolnoma) strinjalo, dobra četrtina pa ne. Podobna razporeditev odgovorov je pri trditvi, da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik. Z nadaljnjimi raziskavami bi bilo smiselno iskati vzroke za visok odstotek neopredeljenih managerjev, zlasti bi bilo zanimivo raziskovanje v smeri poznavanja oziroma razlikovanja med obema delavskima predstavništvoma.

Slika 9.26 Stališče sodelujočih managerjev do sindikatov



Sodelujoči managerji iz d. d., večjih družb ter družb z višjimi prihodki se (precej) bolj strinjajo, da lahko sindikati veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe ter da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati (Tabela 9.30). Sodelujoči managerji iz d. d. se poleg tega strinjajo, da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik, sodelujoči managerji iz družb, ki se ukvarjajo z delovno intenzivno dejavnostjo, pa, da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati. Glede na poreklo večinskega kapitala družbe lahko sklenem, da se sodelujoči managerji iz družb, katerih poreklo je domače zasebno, bolj strinjajo, da med delavskimi in sindikalnimi predstavniki ni večjih razlik kot pa managerji iz družb, katerih poreklo večinskega kapitala je tuje.

Tabela 9.30 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o sindikatih*

	Pravna oblika družbe (d. d. +)	*Število delavcev (velike družbe +)*	*Prihodki (višji prihodki +)*	*Dobiček (dobiček +)*	*Dejavnost (delovno intenzivne +)*	*Kapital*
Sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe.	++	+++	+			
Management bi moral vzpostaviti partnerski odnos s sindikati.	+	++	+		+	
Delovanje delavskih voljenih predstavništev je podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.						
Med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik.	++					** *Domači zasebni se bolj strinja kot tuji.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Ženske se precej bolj strinjajo, da lahko sindikati veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe ter da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik (Tabela 9.31).

Tabela 9.31 Preizkus domnev o razlikah v strinjanju s trditvami o sindikatih*

	Spol (ženske +)	*Izobrazba*	*Starost*	*Hierarhična raven*
Sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe.	+++		*** *Najstarejši in najmlajši se bolj strinjajo.*	*** *Ostali in tretja raven se bolj strinjajo.*
Management bi moral vzpostaviti partnerski odnos s sindikati.			* *Najstarejši in najmlajši se bolj strinjajo.*	
Delovanje delavskih voljenih predstavništev je podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.			* *Najstarejši in najmlajši se manj strinjajo.*	*** *Tretja in prva raven se bolj strinja kot druga.*
Med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik.	+++	*** *Podiplomski in višja/strokovna šola se manj strinjajo kot štiriletna/gim-nazija.*		*** *Ostali in tretja raven se bolj strinjajo.*

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Sodelujoči managerji, ki so zaključili podiplomski študij ali visoko/višjo strokovno šolo, se manj strinjajo glede tega, da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik, v primerjavi s tistimi, ki so zaključili štiriletno srednjo šolo oziroma gimnazijo.

Najstarejši (nad 55 let) in najmlajši sodelujoči managerji (med 25 in 30 letom) se precej bolj strinjajo, da sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe. Ravno tako se strinjajo, da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati. Manj pa se strinjajo, da je delovanje delavskih izvoljenih predstavništev podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.

Sodelujoči managerji, ki se v družbah uvrščajo na tretjo hierarhično raven, ter ostali se precej bolj strinjajo, da sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe ter da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik. Medtem ko pa pri trditvi, da je delovanje delavskih voljenih predstavništev podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev, večje strinjanje izražata tretja in prva raven glede na drugo.

Sodelujoči managerji se v povprečju ne strinjajo, da sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe, a po drugi strani se v povprečju strinjajo, da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati (Tabela 9.32).

Pri trditvah o podobnostih oziroma razlikah med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi razlike niso statistično značilne.

Tabela 9.32 Testi vrednosti o trditvah o sindikatih*

	Aritmetična sredina	*t*	*Statistična značilnost*
Sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe.	2,68	-3,89	***
Management bi moral vzpostaviti partnerski odnos s sindikati.	3,76	12,51	***
Delovanje delavskih voljenih predstavništev je podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.	3,04	0,63	
Med delavskimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik.	2,96	-0,55	

* +/- pozitivna/negativna razlika oziroma * pri stopnji značilnosti pet odstotkov; ++/-- oziroma ** pri stopnji značilnosti en odstotek in +++/--- oziroma *** pri stopnji značilnosti 0,1 odstotka.

Faktorska analiza je pri sklopu vprašanj o sindikatih kot najprimernejšo pokazala rešitev z dvema faktorjema (Tabela 9.33).

Tabela 9.33 Matrika faktorskih uteži pri faktorski analizi za stališče sodelujočih managerjev do sindikatov

	Faktor 1	*Faktor 2*
Sindikati lahko veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe.	*0,84*	0,17
Management bi moral vzpostaviti partnerski odnos s sindikati.	*0,53*	0,10
Delovanje delavskih voljenih predstavništev je podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.	0,02	*0,36*
Med delavskimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik.	0,31	*0,58*

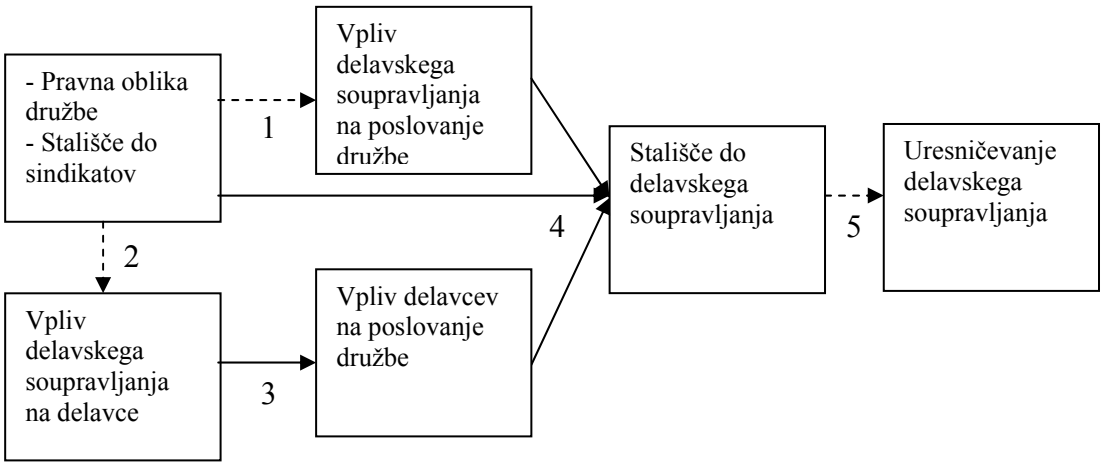
Prvi faktor odraža večje strinjanje s trditvijo, da lahko sindikati veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe in da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati, zato sem ga poimenovala *Naklonjenost do sindikatov.* Drugi faktor kaže večje strinjanje s tem, da je delovanje delavskih voljenih predstavništev podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev in da med delavskimi in sindikalnimi predstavniki ni večjih razlik. S temi odgovori se izkazuje moč sindikata, saj ti vplivajo na izvoljene delavske predstavnike, zato sem ga poimenovala *Moč sindikatov.* Oba faktorja pojasnjujeta 40 odstotkov variance, od tega prvi faktor 27 odstotkov.

9.4 Preverjanje modela uresničevanja delavskega soupravljanja

Za potrditev v uvodu postavljenih hipotez in za dosego zastavljenih ciljev doktorske disertacije sem oblikovala model uresničevanja delavskega soupravljanja (Slika 9.27). V modelu predpostavljam določene povezave, ki jih ponazarjajo puščice.

Denimo, puščica ena pomeni predpostavko oziroma hipotezo, da pravna oblika družbe in stališče managerjev do sindikatov vpliva na stališče managerjev do vpliva delavskega soupravljanja na poslovanje družbe. Vsako predpostavljeno povezavo sem oštevilčila. Najprej s pomočjo multiple regresije preverjam posamezne oštevilčene povezave modela uresničevanja delavskega soupravljanja, nato pa z uporabo metode linearnega strukturnega modela preverjam vse povezave v modelu hkrati oziroma kot celoto.

Slika 9.27 Model uresničevanja delavskega soupravljanja



Zveza 1

Vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe preučujem s tremi odvisnimi spremenljivkami, ki sem jih dobila s pomočjo faktorske analize. Te so *splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe* (spodbujanje oziroma zaviranje delavskega soupravljanja na učinkovito poslovanje družbe), *obveščanje in posvetovanje* (dolžnost obveščanja in posvetovanja po ZSDU) in *soodločanje* (obveznost posvetovanja po ZSDU). Vsako od teh treh spremenljivk sem uporabila v regresiji kot odvisno spremenljivko, zato sem za preučevanje zveze 1 v modelu dobila tri skupine regresijskih modelov.

Prva skupina modelov (Tabela 9.34) preučuje vpliv stališča sodelujočih managerjev do sindikatov in vpliv pravne oblike družbe na spremenljivko *splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe.*

Tabela 9.34 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe«*

	Model 1		*Model 2*		*Model 3*	
Konstanta	0 (0,05)		0 (0,07)		-0,14 (0,14)	
Naklonjenost do sindikatov	0,58 (0,05)	***	0,58 (0,06)	***	0,59 (0,06)	***
Moč sindikatov	0,23 (0,05)	***	0,23 (0,06)	***	0,23 (0,06)	***
Pravna oblika družbe			-0,03 (0,12)		-0,06 (0,13)	
Število delavcev					0 (0)	
Javni domači kapital					0,19 (0,22)	
Tuji kapital					-0,11 (0,15)	
Dobiček					0,2 (0,14)	
R^2	0,386		0,386		0,396	

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: *** 0,001, ** 0,01 in * 0,05.

V Modelu 1 sta kot pojasnjevalni spremenljivki vključeni spremenljivki odnosa do sindikatov. Bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da imajo sindikati moč, bolj menijo, da ima delavsko soupravljanje pozitiven vpliv na poslovanje družbe. Z odnosom do sindikatov je pojasnjenih 39 odstotkov variabilnosti stališč do vpliva delavskega soupravljanja na poslovanje družbe. V Modelu 2 sem dodala pravno obliko družbe, ki nima značilnega vpliva, v tretjem modelu pa še nekaj kontrolnih spremenljivk (velikost družbe, poreklo kapitala in dobičkonosnost), za katere se tudi izkaže, da nimajo značilnega vpliva.

Druga skupina modelov (Tabela 9.35) preučuje vpliv stališča sodelujočih managerjev do sindikatov in vpliv pravne oblike družbe na spremenljivko *obveščanje in posvetovanje*.

Tabela 9.35 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »obveščanje in posvetovanje«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*
Konstanta	-0,02 (0,07)	-0,07 (0,08)	-0,02 (0,17)
Naklonjenost do sindikatov	0,33 (0,07) ***	0,32 (0,07) ***	0,34 (0,07) ***
Moč sindikatov	0,19 (0,07) **	0,18 (0,07) **	0,16 (0,07) *
Pravna oblika družbe		0,14 (0,14)	0,19 (0,16)
Število delavcev			0 (0)
Javni domači kapital			0,09 (0,26)
Tuji kapital			-0,22 (0,18)
Dobiček			0,01 (0,17)
R^2	0,145	0,149	0,162

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: *** 0,001, ** 0,01 in * 0,05.

V Modelu 1 sta kot pojasnjevalni spremenljivki vključeni spremenljivki odnosa do sindikatov. Tudi ta model, podobno kot prvi, razkriva, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da imajo sindikati moč, bolj menijo, da ima obveščanje in posvetovanje pozitiven vpliv na poslovanje družbe. Z odnosom do sindikatov je pojasnjenih 15 odstotkov variabilnosti stališč do obveščanja in posvetovanja. V Modelu 2 sem dodala pravno obliko družbe, v Model 3 pa še nekaj kontrolnih spremenljivk (velikost družbe, poreklo kapitala in dobičkonosnost), od katerih nobena nima značilnega vpliva.

Tabela 9.36 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »soodločanje«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*
Konstanta	-0,01 (0,07)	0,19 (0,08) *	0,22 (0,16)
Naklonjenost do sindikatov	0,37 (0,07) ***	0,42 (0,07) ***	0,42 (0,07) ***
Moč sindikatov	-0,01 (0,07)	0,03 (0,07)	0 (0,07)
Pravna oblika družbe (d. d.)		-0,57 (0,14) ***	-0,56 (0,15) ***
Število delavcev			0 (0)
Javni domači kapital			-0,49 (0,24) *
Tuji kapital			-0,41 (0,17) *
Dobiček			0,07 (0,17)
R^2	0,140	0,210	0,247

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Modelu 1 sta kot pojasnjevalni spremenljivki vključeni spremenljivki odnosa do sindikatov. Bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom, bolj menijo, da ima soodločanje pozitiven vpliv na učinkovito poslovanje družbe. Moč sindikatov pa nima

značilnega vpliva. Z odnosom do sindikatov je pojasnjenih 14 odstotkov variabilnosti stališč do vpliva delavskega soupravljanja na poslovanje družbe. V Modelu 2 sem dodala pravno obliko družbe, ki ima značilen vpliv, kar pomeni, da sodelujoči managerji iz d. d. menijo, da soodločanje zavira učinkovito poslovanje družbe. Delež pojasnjene variance se poveča na 21 odstotkov. V tretjem modelu dodamo še nekaj kontrolnih spremenljivk. Med njimi ima značilen vpliv poreklo kapitala, in sicer tako v družbah v tuji lasti kot v družbah, katerih poreklo kapitala je javno domače. Sodelujoči managerji iz teh družb menijo, da soodločanje zavira učinkovito poslovanje družbe.

Zveza 2

Vpliv neodvisnih spremenljivk pravne oblike družbe in stališče do sindikatov preučujem z eno odvisno spremenljivko, to je *vpliv delavskega soupravljanja na delavce*. Ker gre za eno samo odvisno spremenljivko, sem za preučevanje zveze 2 v modelu dobila eno skupino regresijskih modelov (Tabela 9.37).

Tabela 9.37 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »vpliv delavskega soupravljanja na delavce«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*
Konstanta	-0,01 (0,06)	0,03 (0,08)	-0,09 (0,15)
Naklonjenost do sindikatov	0,5 (0,06) ***	0,51 (0,06) ***	0,53 (0,06) ***
Moč sindikatov	0,09 (0,06)	0,1 (0,06)	0,11 (0,06)
Pravna oblika družbe (d. d.)		-0,1 (0,13)	-0,1 (0,15)
Število delavcev			0 (0)
Javni domači kapital			0,51 (0,24) *
Tuji kapital			0,09 (0,16)
Dobiček			0,12 (0,16)
R^2	0,255	0,257	0,276

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Modelu 1 sta kot pojasnjevalni spremenljivki vključeni spremenljivki stališče do sindikatov. Bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom, bolj menijo, da ima delavsko soupravljanje pozitiven vpliv na učinkovito poslovanje družbe. Moč sindikatov pa nima značilnega vpliva. Z odnosom do sindikatov je pojasnjenih 26 odstotkov variabilnosti stališč do vpliva delavskega soupravljanja na delavce. V Modelu 2 in 3 sem dodala pravno obliko družbe in druge kontrolne spremenljivke. Med njimi ima značilen vpliv poreklo kapitala. Sodelujoči managerji iz družb, ki so v lasti domačega javnega kapitala, menijo, da delavsko soupravljanje bolj vpliva na delavce oziroma na njihovo motiviranost, pripadnost in podobno.

Zveza 3

Stališča o vplivu delavcev na poslovanje družbe preučujem z eno spremenljivko, to je *splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost.* Spremenljivko sem uporabila kot odvisno spremenljivko, kar pomeni, da sem za preučevanje zveze 3 v modelu dobila eno skupino regresijskih modelov (Tabela 9.38).

Tabela 9.38 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*
Konstanta	-0,01 (0,06)	0,03 (0,08)	-63,95 (159,35)
Vpliv delavskega soupravljanja na delavce	0,37 (0,06) ***	0,37 (0,06) ***	0,38 (0,06) ***
Pravna oblika družbe (d. d.)		-0,09 (0,14)	0,08 (0,15)
Število delavcev			-0,38 (0,14) **
Javni domači kapital			40,56 (246,21)
Tuji kapital			-0,2 (0,17)
Dobiček			0,2 (0,17)
R^2	0,137	0,139	0,181

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Modelu 1 je kot pojasnjevalna spremenljivka vključena spremenljivka vpliv delavskega soupravljanja na delavce. Bolj kot sodelujoči managerji menijo, da ima delavsko soupravljanje vpliv na delavce, bolj menijo, da imajo delavci vpliv na poslovanje družbe. S to spremenljivko je pojasnjenih 14 odstotkov variabilnosti stališč do vpliva delavcev na poslovanje družbe. V Modelu 2 sem dodala kot kontrolno spremenljivko pravno obliko družbe, ki nima statistično značilnega vpliva. V Modelu 3 sem dodala še kontrolne spremenljivke, med katerimi ima značilen vpliv število delavcev. Sodelujoči managerji iz večjih družb manj menijo, da imajo delavci vpliv na poslovanje družbe kot manjše družbe.

Zveza 4

Zveza 4 je sestavljena iz treh različnih povezav: neposrednega vpliva pravne oblike družbe in stališča managerjev do sindikatov, stališč o vplivu delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe in stališča o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družbe. Stališče managerjev do delavskega soupravljanja pa preučujemo z dvema spremenljivkama. Ti sta *naklonjenost do delavskega soupravljanja* in *ločenost managementa od delavskega soupravljanja*. Vsako od teh spremenljivk sem uporabila v

regresiji kot odvisno spremenljivko, zato sem za preučevanje zveze 4 v modelu dobila dve skupini regresijskih modelov.

Prva skupina modelov (Tabela 9.39) preučuje vpliv naklonjenosti do sindikatov, moč sindikatov in pravne oblike družbe na *naklonjenost do delavskega soupravljanja*.

Tabela 9.39 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »naklonjenost do delavskega soupravljanja«*

	Model 1		*Model 2*		*Model 3*		*Model 4*	
Konstanta	0,06 (0,08)		0,07 (0,08)		0,04 (0,08)		0,31 (0,16)	*
Naklonjenost do sindikatov	0,51 (0,07)	***	0,34 (0,08)	***	0,34 (0,08)	***	0,32 (0,08)	***
Moč sindikatov	0,14 (0,07)	*	0,07 (0,07)		0,03 (0,07)		0,03 (0,07)	
Pravna oblika družbe (d. d.)	-0,17 (0,14)		-0,14 (0,14)		-0,1 (0,14)		-0,11 (0,15)	
Splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe			0,14 (0,09)		0,14 (0,09)		0,14 (0,09)	
Obveščanje in posvetovanje			0,16 (0,08)	*	0,15 (0,07)		0,15 (0,07)	*
Soodločanje			0,08 (0,08)		0,07 (0,08)		0,08 (0,08)	
Splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe					0,17 (0,07)	**	0,2 (0,07)	**
Število delavcev							0 (0)	
Javni domači kapital							-0,06 (0,24)	
Tuji kapital							0,15 (0,17)	
Dobiček							-0,39 (0,16)	*
R^2	0,256		0,301		0,326		0,351	

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Model 1 so kot pojasnjevalne spremenljivke vključene spremenljivke naklonjenosti do sindikatov, moč sindikatov in pravna oblika družbe. Bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da imajo sindikati moč, bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju. S temi spremenljivkami je pojasnjenih 26 odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja. V Modelu 2 sem dodala še tri spremenljivke: splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe, obveščanje in posvetovanje ter soodločanje. Z vključitvijo teh spremenljivk izgubi statistično značilnost moč sindikata, po drugi strani pa postane statistično značilna

spremenljivka obveščanje in posvetovanje. Torej, v modelu 2 velja, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da zakonske dolžnosti obveščanja in posvetovanja spodbujajo poslovno uspešnost družbe, bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju. Model pojasnjuje 30 odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja.

V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe, ki je statistično značilna. Ni pa več statistično značilna spremenljivka obveščanje in posvetovanje. Tretji model torej pove, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da imajo delavci vpliv na poslovno uspešnost družbe, bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju. Model pojasnjuje 33 odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja.

V Modelu 4 sem dodala še nekaj kontrolnih spremenljivk (velikost družbe, poreklo kapitala in dobičkonosnost), med katerimi se je kot statistično značilna izkazal le dobiček. Ponovno pa je postala statistično značilna spremenljivka obveščanje in posvetovanje. Ob upoštevanju, da statistično značilni ostajata spremenljivki naklonjenost do sindikatov in splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe, to pomeni, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom, bolj kot menijo, da dolžnosti obveščanja in posvetovanja spodbujajo poslovno uspešnost družbe in da delavci vplivajo na poslovno uspešnost družbe ter ne poslujejo z dobičkom, bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju. Model pojasnjuje 35 odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja.

Druga skupina modelov (Tabela 9.40) preučuje vpliv naklonjenosti do sindikatov, moč sindikatov in pravne oblike družbe na ločenost managementa od delavskega soupravljanja.

Tabela 9.40 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »ločenost managementa od delavskega soupravljanja«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*	*Model 4*
Konstanta	-0,05 (0,09)	-0,09 (0,09)	-0,08 (0,09)	0,39 (0,18) *
Naklonjenost do sindikatov	0 (0,08)	0,1 (0,1)	0,1 (0,1)	0,08 (0,1)
Moč sindikatov	0,03 (0,08)	0,09 (0,08)	0,11 (0,08)	0,08 (0,08)
Pravna oblika družbe (d. d.)	0,24 (0,16)	0,31 (0,17)	0,29 (0,17)	0,36 (0,18) *
Splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovanje družbe		-0,22 (0,11) *	-0,22 (0,11) *	-0,18 (0,11)
Obveščanje in posvetovanje		-0,03 (0,09)	-0,02 (0,09)	-0,03 (0,09)
Soodločanje		0,1 (0,09)	0,1 (0,09)	0,09 (0,09)
Splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe			-0,08 (0,08)	-0,06 (0,08)
Število delavcev				0 (0)
Javni domači kapital				-0,49 (0,28)
Tuji kapital				-0,01 (0,2)
Dobiček				-0,57 (0,19) **
R^2	0,014	0,043	0,048	0,103

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Model 1 so kot pojasnjevalne spremenljivke vključene spremenljivke naklonjenosti do sindikatov, moč sindikatov in pravna oblika družbe, vendar nobena ni statistično značilna. V Modelu 2 sem dodala še tri spremenljivke: splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe, obveščanje in posvetovanje ter soodločanje, med katerimi je statistično značilna spremenljivka splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe. Bolj kot sodelujoči managerji menijo, da delavsko soupravljanje vpliva na poslovanje družbe, bolj menijo, da mora management imeti določene pristojnosti pri urejanju teh odnosov. V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe, ki pa ne spremeni modela 2. Oba modela pojasnjujeta štiri oziroma pet odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja.

V Modelu 4 sem dodala še nekaj kontrolnih spremenljivk (velikost družbe, poreklo kapitala in dobičkonosnost), med katerimi se je kot statistično značilna izkazal dobiček.

Statistično značilna pa je postala tudi pravna oblika družbe. To pomeni, da so sodelujoči managerji iz d. d. in iz družb, ki poslujejo z izgubo, bolj naklonjeni delavskemu soupravljanju. Model pojasnjuje deset odstotkov variabilnosti stališč do delavskega soupravljanja.

Zveza 5

Zvezo 5 sem preverjala s pomočjo štirih odvisnih spremenljivk oziroma indeksov uresničevanja delavskega soupravljanja: *IPOPoDeS, IUPoDeS, IUNPaD* in *IUDeS*. Na ta način sem zajela celotno uresničevanje delavskega soupravljanja. Vsako od teh spremenljivk sem uporabila v modelu kot odvisno spremenljivko, zato sem za preučevanje zveze 5 v modelu dobila štiri skupine regresijskih modelov.

Prva skupina modelov (Tabela 9.41) preučuje vpliv naklonjenosti do delavskega soupravljanja in ločenosti managementa od delavskega soupravljanja na *IPOPoDeS.*

Tabela 9.41 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IPOPoDeS«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*	*Model 4*
Konstanta	22,97 (2,32) ***	22,93 (2,29) ***	11,56 (2,48) ***	27,7 (4,87) ***
Naklonjenost do delavskega soupravljanja	4,12 (2,33)	4,09 (2,29)	3,55 (2,02)	2,39 (1,93)
Ločenost managementa od delavskega soupravljanja		6,38 (2,29) **	4,23 (2,04) *	2,76 (2)
Pravna oblika družbe (d. d.)			33,83 (4,3) ***	27,39 (4,6) ***
Število delavcev				0,01 (0) **
Javni domači kapital				9,28 (7,6)
Tuji kapital				-2,73 (4,95)
Dobiček				-21,27 (5,23) ***
R^2	0,015	0,050	0,269	0,362

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Modelu 1 je kot pojasnjevalna spremenljivka vključena spremenljivka naklonjenosti do delavskega soupravljanja, ki pa ni značilna. V Modelu 2 sem dodala še spremenljivko ločenost management od delavskega soupravljanja, ki je statistično značilna. To pomeni, da bolj kot sodelujoči managerji menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja, višji je IPOPoDeS oziroma je v takih družbah prisotnih več organov delavskega soupravljanja. Model pojasnjuje pol odstotka variabilnosti stališč do IPOPoDeS.

V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko pravna oblika družbe, ki je, tako kot ločenost managementa od delavskega soupravljanja, statistično značilna. To pomeni, da

kjer so sodelujoči managerji v d. d. in v tistih družbah, kjer sodelujoči managerji menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja, večji je IPOPoDeS oziroma je prisotnih več organov delavskega soupravljanja. Model pojasnjuje 27 odstotkov variabilnosti stališč do IPOPoDeS.

V Modelu 4 sem dodala še nekaj kontrolnih spremenljivk (število delavcev, poreklo kapitala in dobičkonosnost), med katerimi so se kot statistično značilne izkazale spremenljivke pravna oblika družbe, število delavcev in dobiček. Spremenljivka ločenost managementa od delavskega soupravljanja pa postane statistično neznačilna. Torej imajo sodelujoči managerji iz d. d., večjih družb in družb, ki so poslovale z izgubo, višji IPOPoDeS oziroma je prisotnih več organov delavskega soupravljanja. Model pojasnjuje 36 odstotkov variabilnosti stališč do IPOPoDeS.

Druga skupina modelov (Tabela 9.42) preučuje vpliv naklonjenosti do delavskega soupravljanja in ločenosti managementa od delavskega soupravljanja na *IUPoDeS.*

Tabela 9.42 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUPoDeS«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*	*Model 4*
Konstanta	19,61 (2,05) ***	19,58 (2,02) ***	8,75 (2,14) ***	19,68 (4,18) ***
Naklonjenost do delavskega soupravljanja	2,92 (2,05)	2,89 (2,03)	2,38 (1,74)	1,54 (1,65)
Ločenost managementa od delavskega soupravljanja		5,03 (2,03) *	2,98 (1,76)	2,26 (1,71)
Pravna oblika družbe (d. d.)			32,21 (3,71) ***	26,31 (3,94) ***
Število delavcev				0,01 (0) *
Javni domači kapital				19,11 (6,52) **
Tuji kapital				1,73 (4,25)
Dobiček				-15,82 (4,48) ***
R^2	0,010	0,038	0,295	0,393

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V Modelu 1 je kot pojasnjevalna spremenljivka vključena spremenljivka naklonjenost do delavskega soupravljanja, ki pa ni značilna. V Modelu 2 sem dodala še spremenljivko ločenost management od delavskega soupravljanja, ki je statistično značilna. To pomeni, da bolj kot sodelujoči managerji menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja, večji je IUPoDeS oziroma se v takih družbah bolj uresničuje posredno delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje štiri odstotke variabilnosti stališč do IUPoDeS.

V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko pravna oblika družbe, ki je statistično značilna, ostali dve pa nista. To pomeni, da je v d. d. višji IUPoDeS oziroma

da se v takih družbah bolj uresničuje posredno delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje 30 odstotkov variabilnosti stališč do IUPoDeS.

V Modelu 4 sem dodala še nekaj kontrolnih spremenljivk (število delavcev, poreklo kapitala in dobičkonosnost), med katerimi so se kot statistično značilne izkazale število delavcev, javni domači kapital in dobiček. Pravna oblika družbe ostaja statistično značilna. Torej v d. d., večjih družbah, družbah, katerih poreklo kapitala je javno domače, in družbah, ki so poslovale z izgubo, je večji IUPoDeS oziroma v takih družbah se bolj uresničuje posredno delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje 36 odstotkov variabilnosti stališč do IUPoDeS.

Tretja skupina modelov (Tabela 9.43) preučuje vpliv naklonjenosti do delavskega soupravljanja in ločenosti managementa od delavskega soupravljanja na *IUNPaD*.

Tabela 9.43 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUNPaD«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*	*Model 4*
Konstanta	70,21 (1,17) ***	70,23 (1,15) ***	71,82 (1,41) ***	70,52 (2,93) ***
Naklonjenost do delavskega soupravljanja	-0,78 (1,17)	-0,77 (1,16)	-0,69 (1,15)	-0,49 (1,16)
Ločenost managementa od delavskega soupravljanja		-2,86 (1,16) *	-2,56 (1,16) *	-2,52 (1,2) *
Pravna oblika družbe (d. d.)			-4,73 (2,45)	-2,53 (2,76)
Število delavcev				0 (0)
Javni domači kapital				-5,59 (4,57)
Tuji kapital				-2,26 (2,98)
Dobiček				2,77 (3,14)
R^2	0,002	0,031	0,048	0,073

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V modelu 1 je kot pojasnjevalna spremenljivka vključena spremenljivka naklonjenost do delavskega soupravljanja, ki pa ni statistično značilna. V modelu 2 sem dodala še spremenljivko ločenost management od delavskega soupravljanja, ki je statistično značilna. To pomeni, da je v družbah, kjer sodelujoči managerji bolj menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja, višji IUNPaD oziroma v takih družbah se bolj uresničuje neposredna participacija. Model pojasnjuje tri odstotke variabilnosti stališč do spremenljivke IUNPaD.

V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko pravna oblika družbe, ki je statistično značilna, ostaja pa statistično značilna navedena spremenljivka. Enako je v četrtem modelu. Modela pojasnjujeta pet oziroma sedem odstotkov variabilnosti stališč do IUNPaD.

Četrta skupina modelov (Tabela 9.44) preučuje vpliv naklonjenosti do delavskega soupravljanja in ločenosti managementa od delavskega soupravljanja na *IUDeS.*

Tabela 9.44 Regresijski modeli za odvisno spremenljivko »IUDeS«*

	Model 1	*Model 2*	*Model 3*	*Model 4*
Konstanta	31,41 (1,72) ***	31,39 (1,7) ***	22,77 (1,83) ***	33,86 (3,61) ** *
Naklonjenost do delavskega soupravljanja	2,78 (1,72)	2,76 (1,7)	2,35 (1,49)	1,56 (1,43)
Ločenost managementa od delavskega soupravljanja		4,13 (1,7) *	2,5 (1,5)	1,55 (1,48)
Pravna oblika družbe (d. d.)			25,64 (3,17) ***	21,09 ** (3,41) *
Število delavcev				0,01 (0) **
Javni domači kapital				9,25 (5,63)
Tuji kapital				-1,3 (3,67)
Dobiček				-14,82 ** (3,87) *
R^2	0,012	0,039	0,270	0,357

* V tabeli so regresijski koeficienti (njihove standardne napake); oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.

V modelu 1 je kot pojasnjevalna spremenljivka vključena spremenljivka naklonjenost do delavskega soupravljanja, ki pa ni značilna. V Modelu 2 sem dodala še spremenljivko ločenost managementa od delavskega soupravljanja, ki je statistično značilna. To pomeni, da je v družbah, kjer sodelujoči managerji bolj menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja, IUDeS višji oziroma v takih družbah se bolj uresničuje delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje odstotek variabilnosti stališč do spremenljivke IUDeS.

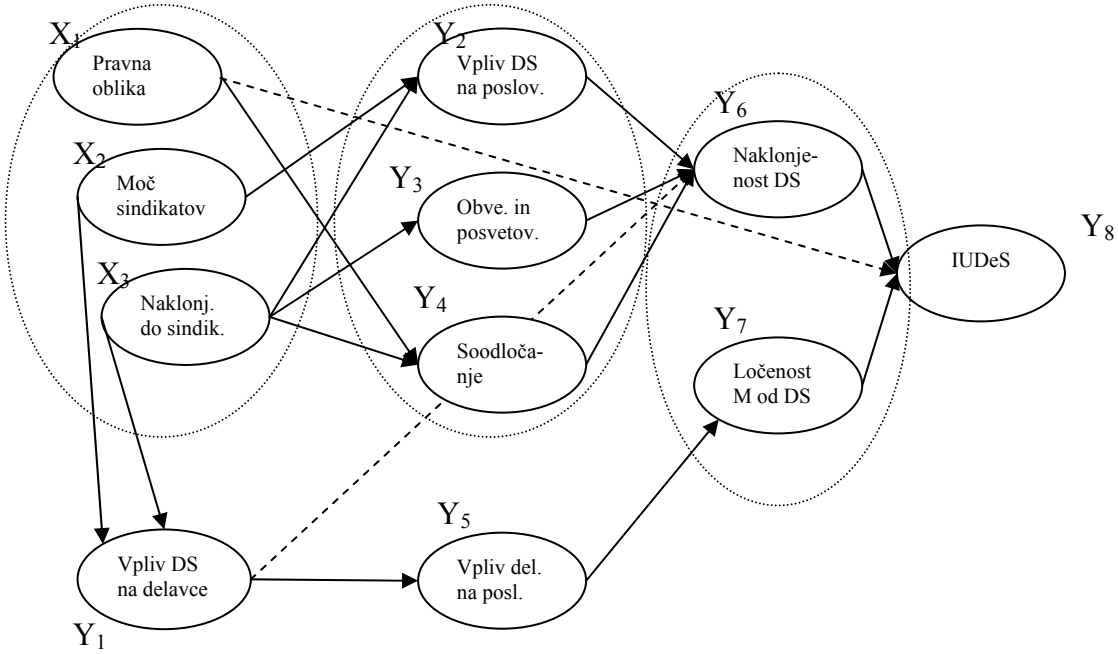
V tretjem modelu sem dodala še spremenljivko pravna oblika družbe, ki je statistično značilna, spremenljivka ločenost managementa od delavskega soupravljanja pa postane statistično neznačilna. To pomeni, da je v d. d. IUDeS višji oziroma da se v d. d. bolj uresničuje delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje 27 odstotkov variabilnosti stališč do IUDeS.

V Modelu 4 sem dodala še nekaj kontrolnih spremenljivk (število delavcev, poreklo kapitala in dobičkonosnost), med katerimi sta se kot statistično značilni izkazali število delavcev in dobiček. Pravna oblika družbe ostaja statistično značilna. Torej v d. d., večjih družbah, družbah, katerih poreklo kapitala je javno domače, in v družbah, ki so poslovale z izgubo, je IUDeS višji, v takih družbah se bolj uresničuje posredno delavsko soupravljanje. Model pojasnjuje 36 odstotkov variabilnosti stališč do IUDeS.

Linearni strukturni model

Pridobljene podatke o stališčih sodelujočih managerjev do delavskega soupravljanja sem želela preveriti tudi s strukturnim modelom. V strukturni model sem kot glavno odvisno spremenljivko vključila IUDeS. Odločila sem se uporabiti eno spremenljivko, ki kaže uresničevanje delavskega soupravljanja, saj kompleksnost modela ne prenese več odvisnih spremenljivk, ki so poleg tega še močno multikolinearne. Zato sem kot odvisno spremenljivko uporabila IUDeS, ki na najbolj sumaren in koncizen način povzema uresničevanje delavskega soupravljanja v posamezni družbi.

Slika 9.28 Shematski prikaz ocenjenega linearnega strukturnega modela*



* X-i so neodvisne spremenljivke v modelu, Y-i so spremenljivke, ki so odvisne vsaj od ene spremenljivke v modelu. Gama so puščice med X-i in Y-i, Beta so puščice med različnimi Y-i. Črtkane puščice niso del osnovnega modela, ampak so bile v model dodane naknadno zaradi boljšega prileganja modela. DS pomeni delavsko soupravljanje, M pa management.

Za preverjanje skladnosti podatkov na konceptualnem modelu raziskave (Slika 9.28) sem uporabila *modeliranje s strukturnimi enačbami*. Preverila sem, ali so povezave, ki jih predvideva model, resnično prisotne, statistično značilne in usmerjene tako, kot jih predpostavlja model. Poleg tega sem tudi preverila, ali so predvidene povezave res vse povezave, ki morajo biti v modelu prisotne. Model sem iterativno popravljala, dodajala in odvzemala posamezne zveze do končnega modela, ki se razen v nekaj podrobnostih ne razlikuje od predpostavljenega. Največje odstopanje predstavljata dve empirično dodani zvezi. To sta vpliv pravne oblike družbe na IUDeS in mnenje o vplivu delavskega soupravljanja na delavce na naklonjenost do delavskega

soupravljanja. Ti povezavi sta bili dodani z namenom doseganja ustrezne prilagoditve modela podatkom.

Po pričakovanjih so bile statistike $\chi 2$ značilne (Bearden, Sharma in Teel 1982). Na splošno indeksi oziroma mere prileganja kažejo dobro skladnost podatkov z modelom. Indeks RMSEA v vrednosti 0,046 je pod kritično vrednostjo 0,08, ki jo predlagata avtorja Brown in Cudeck (1993). Poleg tega sem izračunala tudi normirani $\chi 2$ ($\chi 2$/stopinje prostosti), ki ima vrednost 1,79 (41.1/23). To pa je tudi sprejemljiva vrednost, saj pade med splošno sprejeti interval med 1,0 in 2,0 (Hair in drugi 1998, 623). Model kot celota se torej dobro prilega podatkom in je kot tak primeren. Za preverjanje hipotez sem uporabila t-statistike iz strukturnega modela. Rezultati t-statistike so prikazani v tabeli 9.45.

Tabela 9.45 Standardizirana rešitev strukturnih parametrov*

Parameter	*Ocena*	*Vrednost t*	*Statistična značilnost*
Γ_{12}**	0.12	1.47	
Γ_{13}	0.46	5.42	**
Γ_{22}	0.18	2.30	*
Γ_{23}	0.61	7.56	***
Γ_{33}	0.12	1.03	
Γ_{41}	-0.54	-3.13	*
Γ_{43}	0.26	2.45	*
Γ_{81}	27.74	6.23	**
B_{51}***	0.45	4.12	**
β_{61}	0.11	1.05	
β_{62}	0.25	2.61	*
β_{63}	0.21	2.17	*
β_{64}	0.39	4.35	**
β_{75}	-0.11	-2.17	*
β_{86}	2.34	2.06	*
β_{87}	2.68	2.22	*

* V tabeli so standardizirani regresijski koeficienti in vrednosti t-statistik; oznake pomenijo statistično značilno pri: * 0,05, ** 0,01 in *** 0,001.
** Oznaka $\gamma 12$ pomeni, da gre puščica iz spremenljivke X2 do spremenljivke Y1.
*** Oznaka $\beta 51$ pomeni, da gre puščica iz spremenljivke Y5 do spremenljivke Y1.

Rezultati potrjujejo, da se postavljeni model dobro prilega podatkom. *Pravna oblika* družbe vpliva na dolžnost soodločanja in na IUDeS neposredno, kar pomeni, da so sodelujoči managerji v d. d. manj naklonjeni dolžnosti soodločanja, vendar je v takih družbah večje uresničevanje delavskega soupravljanja.

Moč sindikatov ne vpliva na stališča sodelujočih managerjev o vplivu delavskega soupravljanja na delavce, vpliva pa na stališča o vplivu delavskega soupravljanja na poslovanje družbe. To pomeni, da sodelujoči managerji, ki menijo, da imajo sindikati moč, menijo tudi, da delavsko soupravljanje vpliva na poslovanje družbe.

Naklonjenost do sindikatov vpliva na stališča sodelujočih managerjev o vplivu delavskega soupravljanja na delavce. Sodelujoči managerji, ki so bolj naklonjeni sindikatom, tudi bolj menijo, da delavsko soupravljanje vpliva na delavce ter da delavsko soupravljanje vpliva na poslovanje družbe. Ravno tako so bolj naklonjeni soodločanju, ni pa statistično značilne povezave z obveščanjem in posvetovanjem.

Sodelujoči managerji, ki menijo, da *delavsko soupravljanje vpliva na delavce*, menijo tudi, da delavci vplivajo na poslovanje. Ni pa značilna povezava z naklonjenostjo do delavskega soupravljanja. Tisti, ki pa menijo, da *delavsko soupravljanje vpliva na poslovanje družbe*, so tudi bolj naklonjeni delavskemu soupravljanju. Sodelujoči managerji, ki so naklonjeni *obveščanju in posvetovanju*, so bolj naklonjeni tudi delavskemu soupravljanju. Ravno tako *soodločanje* vpliva na naklonjenost sodelujočih managerjev do delavskega soupravljanja. Sodelujoči managerji, ki menijo, da *delavci vplivajo na poslovanje družbe*, se strinjajo, da bi moral biti management ločen od delavskega soupravljanja, torej da naj se management ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.

Na splošno na uresničevanje delavskega soupravljanja v družbi (IUDeS) vpliva *naklonjenost do delavskega soupravljanja* ter *ločenost managementa od delavskega soupravljanja*. To pomeni, da se v družbah, kjer so sodelujoči managerji naklonjeni delavskemu soupravljanju ter kjer menijo, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja (da se torej ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev), delavsko soupravljanje bolj uresničuje.

9.5 Sklepne ugotovitve poglavja

V raziskavi o uresničevanju ZSDU in o stališčih managementa do delavskega soupravljanja je sodelovalo 216 managerjev iz Slovenije. Dobra tretjina jih prihaja iz d. d., dve tretjini pa iz d. o. o. V skoraj 60 odstotkih sodelujočih družb je zaposlenih do 50 delavcev, večjih družb (z več kot 500 delavci) pa je 14 odstotkov. Skoraj polovica sodelujočih družb je imela v letu 2006 od milijon do deset milijonov evrov prihodkov, tretjina pa nad desetimi milijoni evrov. Z dobičkom pa jih je v istem letu poslovalo 81 odstotkov. Tretjina sodelujočih družb se ukvarja s kapitalsko intenzivnimi dejavnostmi. V petini sodelujočih družb je poreklo kapitala tuje, v slabi desetini pa domače javno, ostalo je domači zasebni kapital. Več kot polovica sodelujočih managerjev je zaključila univerzitetni program, dobra četrtina pa podiplomskega. Slabih 70 odstotkov sodelujočih managerjev je moških, dobra polovica pa jih ima največ 35 let. Medtem ko

45 odstotkov sodelujočih managerjev zaseda prvo hierarhično raven v družbi, jih tretjina zaseda drugo oziroma tretjo.

Od posrednih oblik delavskega soupravljanje je najbolj pogosta *svet delavcev* (28 odstotkov), v dobri petini družb pa je sklican tudi *zbor delavcev*. V organih upravljanja je najbolj pogost predstavnik delavcev *v nadzornem svetu* družb z dvotirnim sistemom upravljanja (14 odstotkov).

Rezultati kažejo, da je v družbah z ustanovljenim svetom delavcem najpogostejši šest- oziroma sedemčlanski svet delavcev, najredkeje pa ta šteje do tri člane. V več kot polovici takih družb sodelujoči managerji skličejo sestanek s svetom delavcem večkrat letno, nikoli pa ga ne skličejo v zgolj treh odstotkih takih družb. Dolžnost obveščanja sveta delavcev pred sprejemom odločitev sodelujoči managerji *najbolj spoštujejo* pri vprašanjih glede *sprememb tehnologije in v organizaciji proizvodnje, najmanj pa pri letnem obračunu in letnem poročilu*. V ostalih zadevah pa svet delavcev *najmanj obveščajo o splošnem položaju dejavnosti in o stanju proizvodnje in prodaje*. Pri dolžnosti posvetovanja so najbolj *dosledni pri vprašanjih glede varnosti in zdravja pri delu, najmanj pa pri kadrovskih vprašanjih*. Soglasje sveta delavcev sodelujoči managerji *najpogosteje poiščejo pri kadrovskih zadevah* (merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta, kriteriji za napredovanje in za nagrajevane inovacijske dejavnosti), *najmanj pa pri razpolaganju s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev*.

Z namenom vsestranskega in učinkovitega prikazovanja rezultatov raziskave sem oblikovala indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS), ki kaže, koliko družbe uresničujejo delavsko soupravljanje. Njegova povprečna vrednost je *23* od možnih 100*,* kar pomeni relativno nizko stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja. IUDeS sestavljajo trije podindeksi, med katerimi ima najvišjo vrednost indeks uresničevanja neposredne participacije (25), najnižjo pa indeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja (16), vmes pa je z vrednostjo 19 indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja.

Analiza stališča sodelujočih managerjev do delavskega soupravljanja je sestavljena iz analize stališča do *pravne ureditve* delavskega soupravljanja in do stališča *o učinkovitosti* delavskega soupravljanja.

Analiza stališča do pravne ureditve delavskega soupravljanja je pokazala, da sodelujoči managerji *podpirajo avtonomijo delavskih predstavništev*, vendar bi si pri tem želeli več pristojnosti in pooblastil. Sodelujoči managerji so med oblikami soupravljanja *najbolj naklonjeni svetu delavcev*, nekoliko manj predstavnikom delavcev v nadzornem odboru, najmanj pa predstavnikom delavcev v upravi oziroma upravnem odboru. Faktorska analiza je pokazala, da lahko trditve o pravni ureditvi delavskega soupravljanja združim v dve dimenziji: *naklonjenost managementa do delavskega soupravljanja* in *ločenost managementa od delavskega soupravljanja*.

Analiza stališča sodelujočih managerjev o učinkovitosti delavskega soupravljanja je sestavljena iz štirih delov: (1) stališča do vpliva delavskega soupravljanja na delavce, (2) stališča o vplivu delavcev na poslovno uspešnost družb, (3) stališča o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe in (4) stališča o zaviralnih oziroma spodbujevalnih normah ZSDU.

Pri stališčih sodelujočih managerjev o vplivu delavskega soupravljanja na delavce se več kot dve tretjini sodelujočih managerjev strinja, da delavsko soupravljanje *vpliva na večjo pripadnost in motiviranost* delavcev, več kot polovica jih meni, da so delavci zaradi tega bolj zavzeti in zadovoljni, manj kot polovica pa meni, da delavsko soupravljanje vpliva na njihovo učinkovitost. Pri teh trditvah sem s pomočjo faktorske analize oblikovala eno dimenzijo, ki sem jo poimenovala *vpliv delavskega soupravljanja na delavce.* Sodelujoči managerji se večinoma strinjajo, da zadovoljni, učinkoviti, zavzeti, pripadni in motivirani delavci pripomorejo k poslovni uspešnosti družbe. Tudi tukaj je faktorska analiza pokazala eno dimenzijo, ki sem jo poimenovala *splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe*.

Sodelujoči managerji menijo, da delavsko soupravljanje (*zelo) spodbuja inovativnost in storilnost*, po drugi strani pa menijo, da (*zelo) zavira učinkovitejše upravljanje s stroški*. S faktorsko analizo sem dobila eno dimenzijo, ki sem jo poimenovala *splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe.*

Analiza stališč o zaviralnih oziroma spodbujevalnih normah ZSDU je pokazala, da sodelujoči managerji menijo, da na poslovno uspešnost družb *najbolj vpliva dolžnost posvetovanja o vprašanjih glede varnosti in zdravja pri delu ter dolžnost soodločanja o kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi, o kriterijih za nagrajevanje delavcev in o osnovah z odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela*. Po mnenju sodelujočih managerjev najbolj zavira uspešno poslovanje družbe *dolžnost posvetovanja glede kadrovskih vprašanj*, vendar je tudi ta odstotek nižji od tistih, ki menijo, da takšna dolžnost spodbuja poslovanje družbe (30 oziroma 41 odstotkov). Faktorska analiza je pri vseh trditvah o zaviralnih oziroma spodbujevalnih normah ZSDU pokazala dve dimenziji, ki sem ju poimenovala *obveščanje in posvetovanje* ter *soodločanje.*

Zadnji sklop trditev v vprašalniku se je nanašal na sindikate. Tri četrtine sodelujočih managerjev meni, da bi *moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati*. Faktorska analiza je na podlagi trditev o sindikatih pokazala dve dimenziji, ki sem ju poimenovala *naklonjenost do sindikatov* in *moč sindikatov*.

Glede na demografske značilnosti družb sem prišla do naslednjih sklepov. Sodelujoči managerji v d. d. so bolj naklonjeni sindikatom kot tisti v d. o. o., bolj menijo, da sindikati veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe in da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati ter da med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni razlik. Podobno je s sodelujočimi managerji

iz velikih družb in iz družb z višjimi prihodki. Pri teh je zanimivo, da v določenih elementih nakazujejo naklonjenost delavskemu soupravljanju (svet delavcev kot ustrezna oblika delavskega soupravljanja, dolžnost obveščanja in posvetovanja o varnosti pri zdravju in delu spodbujajo poslovno uspešnost družb), po drugi strani pa kažejo precejšnje nestrinjanje, da (pripadni, učinkoviti, zavzeti in zadovoljni) delavci pripomorejo k poslovni uspešnosti družbe.

Sodelujoči managerji iz družb, ki poslujejo z dobičkom, se precej manj strinjajo, da je ureditev delavskega soupravljanja v splošnem ustrezna, pri tem si želijo več pristojnosti in pooblastil, svet delavcev se jim ne zdi ustrezna oblika delavskega soupravljanja, ravno tako niso naklonjeni predstavnikom delavcev v organih upravljanja. Izkazujejo pa mnenje, da delavsko soupravljanje nekoliko bolj spodbuja inovativnost in prilagodljivost na spremembe na trgu. A kljub temu lahko sklenem, da so delavskemu soupravljanju v splošnem bolj naklonjeni sodelujoči managerji iz družb, ki poslujejo z izgubo, kot pa iz tistih, ki imajo dobiček.

Na podlagi analize variance so se pokazali določeni vzorci naklonjenosti delavskemu soupravljanju. *Ženske, starejši*, v določenih delih tudi *najmlajši*, ter sodelujoči managerji, ki *ne zasedajo ene od prvih treh hierarhičnih ravni v družbi*, so *bolj naklonjeni* delavskemu soupravljanju. Med temi je najbolj izrazita naklonjenost pri sodelujočih starejših managerjih. Zanimivo je, da pri določenih trditvah menijo enako tudi najmlajši, morda je to posledica tega, da si želijo biti vključeni v dogajanje v družbi oziroma pri tem aktivno sodelovati. Po drugi strani pa so sodelujoči managerji s *podiplomsko izobrazbo* delavskemu soupravljanju *manj naklonjeni*.

Iz tega dela raziskave oziroma na podlagi navedenih trditev sem s faktorsko analizo v več ločenih analizah oblikovala osem faktorjev: naklonjenost managementa do delavskega soupravljanja, ločenost managementa od delavskega soupravljanja, splošen vpliv delavcev na poslovno uspešnost družbe, splošen vpliv delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe, obveščanje in posvetovanje, soodločanje, naklonjenost do sindikatov in moč sindikatov. Ti predstavljajo podlago za analizo zastavljenega modela uresničevanja delavskega soupravljanja. Model vsebuje pet zvez, ki sem jih naprej preučila ločeno s pomočjo multiple regresijske analize, nato pa sem testirala še model kot celoto s pomočjo linearnega strukturnega modela.

Preučevanje zveze 1, torej vpliva pravne oblike družbe in stališča managerjev do sindikatov, je pokazala, da *bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in menijo, da imajo sindikati moč, bolj menijo, da ima delavsko soupravljanje pozitiven vpliv na poslovanje družbe*.

Zveza 2 preučuje vpliv pravne oblike družbe in stališča do sindikatov na stališča o vplivu delavskega soupravljanja na delavce. Regresijski modeli kažejo, da *bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom, bolj menijo, da ima delavsko soupravljanje pozitiven vpliv na poslovanje družbe*.

Vpliv stališča o vplivu delavskega soupravljanja na delavce na vpliv stališč delavcev na poslovno uspešnost družbe predstavlja zvezo 3. Iz analize izhaja, da *bolj kot sodelujoči managerji menijo, da ima delavsko soupravljanje vpliv na delavce, bolj menijo, da imajo delavci vpliv na poslovno uspešnost družbe*.

Zveza 4 je sestavljena iz neposrednega vpliva pravne oblike družbe in stališča o sindikatih, stališča o vplivu delavskega soupravljanja na delavcev ter iz stališča o vplivu delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe. Preučevanje odvisne spremenljivke kaže, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in *bolj kot menijo, da dolžnosti obveščanja in posvetovanja spodbujata poslovno uspešnost družbe in da delavci vplivajo na poslovno uspešnost ter ne poslujejo z dobičkom, bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju.* Preučevanje odvisne spremenljivke naklonjenost do delavskega soupravljanja pa je pokazala, da so *sodelujoči managerji iz d. d. in družb, ki poslujejo z izgubo, bolj naklonjeni delavskemu soupravljanju.*

Zveza 5 vsebuje preverjanje odvisnosti uresničevanja delavskega soupravljanja, merjenega s pomočjo štirih odvisnih spremenljivk oziroma indeksov uresničevanja delavskega soupravljanja: *IPOPoDeS, IUPoDeS, IUNPaD* in *IUDeS*.

Analiza pokaže, da se je *prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja, uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja ter uresničevanje delavskega soupravljanja kot celote, večje v d. d., večjih družbah in družbah, ki so poslovale z izgubo*. Za družbe, katerih *poreklo kapitala je javno domače, velja, da se v njih bolj uresničuje posredno delavsko soupravljanje in delavsko soupravljanje nasploh*. Za uresničevanje *individualne participacije pa velja, da je ta bolj prisotna v družbah, kjer sodelujoči managerji bolj menijo, da mora biti ločen od delavskega soupravljanja*.

S pomočjo strukturnega modela sem preverjala, ali model kot celota drži. Rezultati preverjanja modela s pomočjo programa LISREL so pokazali, da se model kot celota dobro prilega podatkom, torej smo model potrdili. Model je potrdil, da na *uresničevanje delavskega soupravljanja vplivata naklonjenost do delavskega soupravljanja in prepričanje, da mora biti management ločen od delavskega soupravljanja.*

10 ZAKLJUČKI

I.

Zgodovinski razvoj managementa kaže na pomembne premike pri vodenju organizacij. Začetki znanstvenega proučevanja managementa so delavca obravnavali enako kot vse ostale produkcijske faktorje. Tayloristična in njej podobne teorije so namreč poudarjale izrazito tehnično opravljanje dela, kar je za management pomenilo skrb za iskanje vedno boljših tehničnih možnosti za povečevanje učinkovitosti dela. Posledice tega so se kazale tudi v *velikem izkoriščanju delavcev*, kar se je s tehnološkim razvojem le še stopnjevalo. Kot odgovor na to so se pojavile vedenjske in humanistične teorije, ki so zagovarjale idejo, da človek ni podaljšek stroja, ampak predvsem *družbeno bitje* s svojimi potrebami, ki niso zgolj ekonomske. To pomeni, da zagotavljanje ustreznih fizičnih delovnih pogojev in sorazmerno plačilo ni zadostovalo in še vedno ne zadostuje za povečevanje učinkovitosti. Pomembne so postale tudi neekonomske spodbude, med katerimi je svoje mesto dobilo tudi sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev, kar je v literaturi dobilo splošno ime *delavska participacija.* Današnje managerske prakse to miselnost nadgrajujejo, saj je razviden premik k večji avtonomiji delavcev, skupnemu sodelovanju, partnerstvu z delavskimi predstavništvi in podobno. S tem so se razvejale tudi možnosti uveljavljanja delavske participacije, ki se v praksi kažejo v različnih oblikah. Med temi je v ospredju te disertacije sodelovanje delavcev pri upravljanju v širšem pomenu besede oziroma *delavsko soupravljanje.*

Delavsko soupravljanje pomeni vstop delavcev v sistem managerskega odločanja, ki je lahko različno intenziven, od enostranskega obveščanja do intenzivnega sodelovanja v obliki soodločanja. Če se obravnava moč v organizacijah kot fiksno oziroma določeno »količino«, potem uvedba delavskega soupravljanja zagotovo pomeni določeno zmanjšanje moči managementa. Če pa se po drugi strani presoja, da je moč stvar učinkovitosti in opravljenega dela, potem lahko delavsko soupravljanje to moč dejansko poveča. Sicer pa sistem delavskega soupravljanja zasleduje več ciljev, kot na primer doseganje višje stopnje demokratičnosti v organizacijah, socialno integracijo, poslovno uspešnost in podobno.

Ključno vlogo pri vzpostavljanju odnosa z delavci in posledično z delavskimi predstavništvi ima *vrhnji management* oziroma *poslovodstvo*. To je odgovorno za sprejemanje strategij za celotno organizacijo, med katere sodi strategija na področju industrijskih razmerij, katere del je tudi strategija do delavskih voljenih predstavništev. Pravna ureditev omogoča, da lahko vrhnji management oziroma poslovodstvo v gospodarskih družbah svoja pooblastila prenaša navzdol praktično neomejeno. To pomeni, da so za uresničevanje strategije delavskega soupravljanja odgovorni vsi tisti, ki takšna pooblastila imajo. Običajno gre za tako imenovane *vodilne delavce*, ki v večini primerov ustrezajo srednjemu managementu. Ta skupina delavcev se v določenih

elementih približuje vrhnjemu managementu (zlasti pri izvajanju funkcij vodenja, nadzora, organiziranja in podobno), v določenih pa je bližje ostalim delavcem (zlasti pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi). Glede na določbe ZSDU se vodilni delavci ne morejo vključevati v delavsko soupravljanje na strani delavcev, kar jih še bolj pomakne bližje vrhnjemu managementu oziroma poslovodstvu.

Oblikovanje strategije in stališč managementa do delavskega soupravljanja je v veliki meri odvisno tudi od *načina upravljanja* gospodarskih družb. Splošno uveljavljena lastniška teorija upravljanja poudarja kot edini cilj družbe maksimiziranje vrednosti za delničarje oziroma lastnike. V takem sistemu večinoma ni prostora za delavsko soupravljanje oziroma za glas delavcev sploh. Drugače je v družbah, kjer sledijo deležniški teoriji upravljanja gospodarskih družb. Ta poudarja, da dobiček ni edini cilj upravljanja oziroma da so lastniki le ena izmed skupin deležnikov, katerih cilje družba zadovoljuje. V takem okolju so možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja bistveno večje.

Na uresničevanje delavskega soupravljanja, zlasti posrednega, ima velik vpliv zakonodaja. Kodificiranje delavskega soupravljanja je v Evropi prineslo delavcem številne pravice, ki obenem pomenijo dolžnosti za management. Nacionalne ureditve delavskega soupravljanja se med seboj zelo razlikujejo. K njihovemu poenotenju naj bi pripomogla ureditev EU, čeprav zaenkrat razvoj ne gre v to smer. EU je v zadnjem desetletju sprejela vrsto direktiv s področja delavskega soupravljanja, kar kaže na pomembnost tega področja pri urejanju odnosov med managementom in delavci oziroma pri upravljanju gospodarskih družb. EU se je v številnih dokumentih postavila na stališče deležniške teorije upravljanja gospodarskih družb, vendar ob hkratnem zagotavljanju konkurenčnosti. Vpliv direktiv EU se kaže zlasti v novih državah članicah in v tistih državah članicah, ki do sedaj niso imele vzpostavljenega sistema delavskega soupravljanja, na primer Velika Britanija, Irska in Italija. Poleg evropske zakonodaje imajo velik vpliv na urejanje odnosov med delavci in managementom tudi konvencije MOD in akti Sveta Evrope. Večina mednarodnih pravnih aktov temelji na zagotavljanju *socialnega dialoga*, torej na medsebojnem strpnem in ciljno usmerjenem komuniciranju med predstavniki dela in kapitala. Torej to velja tudi za odnose med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi.

Na podlagi mednarodnih usmeritev, predvsem pa zgodovinskega razvoja, so evropske države (pa tudi nekatere svetovne) razvile svojstven sistem delavskega soupravljanja, med katerimi se za najbolj dognanega šteje *nemški*. Ta daje namreč delavcem zelo pomembno vlogo pri upravljanju, kar posledično pomeni relativno omejitev za management. Tako se že nekaj časa pojavljajo mnenja, da preveč striktna in toga zakonodaja delavskega soupravljanja *ovira vstop novih družb* oziroma naj bi povzročala *selitve družb*, zato bi bilo treba sistem nujno reformirati. Problem se pojavlja tudi pri ustanavljanju SE, saj se družbe nerade spuščajo v proces ustanovitve z

nemškimi družbami, ker niso pripravljene sprejeti visoke stopnje nemškega delavskega soupravljanja.

Slovenska ureditev delavskega soupravljanja temelji na 75. členu ustave. Skladno z ustavo je zakonodajalec leta 1993 sprejel ZSDU, ki je osrednji pravni akt na področju delavskega soupravljanja. V 15 letih veljavnosti je doživel dve spremembi, vendar ti nista pomenili bistvenih konceptualnih premikov. ZSDU tako izhaja iz *izbirne pravice* delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja predstavništva ter da sodelujejo pri upravljanju družbe. Ali bo delavsko soupravljanje dejansko zaživelo, je odvisno od delavcev samih. Zakonodaja managementu pri tem ne priznava nobene formalne vloge, lahko pa na izvolitev delavskih predstavništev vpliva *neformalno* prek različnih dejavnikov, ki spodbujajo participacijo nasploh.

II.

Na navedenih teoretičnih izhodiščih so bile v uvodu postavljene hipoteze, ki sem jih v disertaciji teoretično in empirično preverjala. Zato sklepne ugotovitve doktorske disertacije o vlogi in položaju managementa pri delavskem soupravljanja povzemam v obliki potrditev, delnih potrditev ali zavrnitev v uvodu postavljenih hipotez.

H1: Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja je usklajena z evropsko pravno ureditvijo.

Temeljna direktiva, ki najbolj vpliva na delavsko soupravljanja v okviru nacionalne zakonodaje držav članic EU, je Direktiva 02/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci. Določbe o dolžnosti obveščanja in posvetovanja so v domači zakonodaji vključene v ZSDU. Glede vsebinskih zahtev pri obveščanju bi po mojem mnenju moral zakonodajalec obstoječi 89. člen ZSDU dopolniti z dolžnostjo obveščanja o položaju, strukturi in verjetnem razvoju zaposlovanja, kakor tudi o predvidenih ukrepih, ko je zaposlovanje ogroženo, kot to določa direktiva. Smiselno bi bilo tudi določiti dolžnost obveščanja pred sprejemom vseh odločitev, ki so navedene v 89. členu ZSDU, saj je le tako omogočeno, da delavci informacije ustrezno proučijo ter podajo managementu svoje mnenje oziroma predloge. Pri dolžnosti posvetovanja bi moral zakonodajalec glede na določila direktive vključiti tudi razvoj dejavnosti in družbe. Ostala določila direktive so ustrezno vključena v ZSDU. Direktive o evropskih svetih delavcev, SE in sodelovanje delavcev v evropski zadrugi so izven okvira te doktorske disertacije.

Hipoteza se je delno potrdila.

H2: Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja je usklajena s temeljnimi ustavnimi načeli.

Načelo demokratičnosti je zajeto že v samem konceptu delavskega soupravljanja. Kajti z vstopom delavcev v managersko odločanje se poveča vpliv delavcev na odločitev, moč odločanja pa se prerazdeljuje. Poleg tega imajo delavci po naši ureditvi relativno širok obseg soupravljalskih pravic, kar pomeni višjo stopnjo demokratičnosti v organizacijah. S sprejetjem ZSDU je zakonodajalec omogočil, da se delavsko soupravljanje izvaja po vnaprej znanih pravilih, kar je v skladu z načelom pravne države. Nadalje ima management možnost skleniti z delavci participativni dogovor, s čimer je omogočeno, da se določijo še natančnejša pravila uresničevanja delavskega soupravljanja. Ravno tako zakonodaja določa načine reševanja sporov med managementom in delavci ter daje na voljo precej možnosti za kaznovanje morebitnih kršitev predpisov. Delavskim predstavnikom ustava zagotavlja enakost pred zakonom pri odločanju o njihovem pravnem položaju. To je konkretizirano z določbami ZSDU in ZDR, kar pomeni, da management ne more samovoljno posegati v položaj delavskih predstavnikov zgolj zaradi njihove funkcije oziroma dela v delavskih voljenih predstavništvih.

Hipoteza se je potrdila.

H3: Slovenska pravna ureditev položaja in pristojnosti managementa v odnosu do delavskih voljenih predstavništev je prožna.

Če delavci ne ustanovijo svojega predstavništva, management nima nobenih dolžnosti (in s tem tudi ne pristojnosti) na področju delavskega soupravljanja. Te se vzpostavijo z ustanovitvijo delavskega voljenega predstavništva – v praksi najpogosteje sveta delavcev. Zakonodaja sicer nalaga managementu določene dolžnosti do sveta delavcev, vendar hkrati ne predpisuje njihovega natančnega izvrševanja. To pomeni, da se lahko management o tem dogovori s svetom delavcem (participativni dogovori) ter tako to uskladi s sprejeto poslovno in kadrovsko strategijo. Ravno tako lahko dogovore spreminja, torej s tega vidika nima omejitev. Zakonodaja prav tako nudi vrsto institutov, s katerimi lahko management vpliva na uresničevanje delavskega soupravljanja, po drugi strani pa drži, da je to izbirna pravica delavcev, kar pomeni, da management (pa niti nihče drug) ne more prisiliti delavcev k soupravljanju. Morebitne spore rešujeta prek arbitraže, ki ne predstavlja tako formalnega postopka reševanja sporov, kot je to sodišče.

Na podlagi navedenega menim, da so obveznosti managementa v primerjavi z možnosti, ki jih ima, manjše, kar pomeni, da je pravna ureditev položaja in pristojnosti managementa prožna.

Hipoteza se je potrdila.

H4: V gospodarskih družbah v Sloveniji je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka.

Stanje uresničevanja delavskega soupravljanja v Sloveniji najbolje odražajo oblikovani indeksi. Vrednost IUDeS je 23 (od 100), kar pomeni, da se delavsko soupravljanje v gospodarskih družbah v Sloveniji uresničuje v zelo omejenem obsegu. Še nižje vrednosti dosegata indeksa, ki kažeta na prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja (19) in uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja (16). Če ne bi indeks neposredne participacije dosegel vrednosti 25, bi bil celotni indeks uresničevanje delavskega soupravljanja še nižji. To vodi do zaključka, da je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka.

Hipoteza se je potrdila.

H5: Management v gospodarskih družbah ne izrablja vseh zakonskih možnosti za uresničevanje delavskega soupravljanja.

Management po ZSDU nima nobenih pravnih dolžnosti, da bi vplival na oblikovanje sveta delavcev in posledično na uresničevanje delavskega soupravljanja. Na to lahko vpliva kvečjemu z neformalnimi spodbudami delavcem, njegovo naklonjenostjo delavskemu soupravljanju, z oblikovanje ustrezne (participativne) organizacijske strukture, klime, kulture in podobno.

Vendar ko delavci izvolijo svoja predstavništva, se spremeni tudi položaj managementa. V manj kot polovici sodelujočih družb, kjer je izvoljen svet delavcev, je sklenjen participativni dogovor, v 13 odstotkih sodelujočih družb, ki imajo svet delavcev, pa se management najmanj enkrat mesečno srečuje s svetom delavcev. To pomeni, da obstajajo široke možnosti za urejanje in dograditev participativnih razmerij in za večje ter učinkovitejše sodelovanje managementa in sveta delavcev.

Management ravno tako ni dosleden pri izpolnjevanju dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Hkrati pa meni, da te dolžnosti (razen ene izjeme) spodbujajo učinkovito poslovanje družbe.

Upoštevati je treba tudi nizke vrednosti indeksov uresničevanja delavskega soupravljanja. To sicer ne ovira managementa, da ne bi uporabljal zakonskih možnosti za uresničevanje delavskega soupravljanja, posredno to vpliva na odnos managementa do delavskega soupravljanja tudi v tistih družbah, kjer so prisotni organi delavskega soupravljanja. Iz tega lahko sklepam, da management teoretično ne samo ne nasprotuje, ampak je celo naklonjen delavskemu soupravljanju, vendar ko je treba preiti od besed k dejanjem, ne stori ničesar oziroma zelo malo. Za razjasnitev te situacije bi bile potrebne nadaljnje raziskave. Drugi avtorji nakazujejo, da je nizka stopnja uresničevanje delavskega soupravljanja posledica poudarjanja drugih vrednot managerjev, zlasti dobička, oziroma poudarjanje zgolj ene skupine deležnikov – lastnikov (na primer

Gostiša 2005b; Kavčič 2004a; 2004b). Poleg tega lahko sodelujoči managerji obravnavajo delavsko soupravljanje kot zmanjšanje svoje moči oziroma diskrecije, kar so potrdile predhodne raziskave (na primer Prašnikar in Gregorič 2002).

Hipoteza se je potrdila.

H6: Management v gospodarskih družbah je bolj naklonjen delavskemu soupravljanju prek sveta delavcev kot prek predstavnikov organov upravljanja.

Pri primerjavi naklonjenosti managementa do sodelovanja delavcev v organih upravljanja se je izkazalo, da je management najbolj naklonjen svetu delavcev, nekoliko manj predstavnikom delavcev v nadzornem odboru, najmanj pa predstavnikom delavcev v upravi oziroma upravnem odboru.

Hipoteza se je potrdila.

H7: Management v gospodarskih družbah meni, da zakonsko določene dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja ovirajo učinkovito poslovanje družbe.

Management v splošnem meni, da zakonsko določene dolžnosti managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja oziroma dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja spodbujajo učinkovito poslovanje družbe. Izjema pri tem je posvetovanje glede kadrovskih vprašanj. Najbolj pa se strinja, da ima pozitiven vpliv dolžnost obveščanja, ki je najnižja oblika delavskega soupravljanja.

Vendar se ob upoštevanju nizkih vrednosti indeksov uresničevanja delavskega soupravljanja postavlja vprašanje, ali lahko management resnično presoja vpliv zakonsko določenih obveznosti, če jih v praksi ne izvaja.

Hipoteza se ni potrdila.

H8: Management v gospodarskih družbah meni, da delavsko soupravljanje zavira učinkovito poslovanje družbe .

Pri proučevanju stališč managementa v gospodarskih družbah se je izkazalo, da management v povprečju meni, da delavsko soupravljanje spodbuja storilnost in inovativnost kot vidika poslovne uspešnosti. Pri ostalih trditvah (donosnost kapitala, prilagodljivost na spremembe na trgu dela in učinkovitejše upravljanje s stroški) razlike med stališči sodelujočih managerjev niso značilne.

Presojati je treba tudi vpliv delavskega soupravljanja na same delavce ter nato vpliv delavcev na poslovanje družbe. Regresijski modeli kažejo, da bolj kot sodelujoči managerji menijo, da ima delavsko soupravljanje vpliv na delavce, bolj menijo, da

imajo delavci vpliv na učinkovito poslovanje družbe. Na preverjanje te hipoteze vpliva tudi ugotovitev prejšnje hipoteze, iz katere izhaja mnenje managementa, da zakonske določene obveznosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja ne ovirajo učinkovitega poslovanja družbe.

Hipoteza se je delno potrdila.

H9: Management v gospodarskih družbah, ki ne prepozna v celoti pozitivne povezave med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družbe, ni naklonjen uresničevanju delavskega soupravljanja.

Preverjanje predhodnih hipotez kaže, da management ni naklonjen uresničevanju delavskega soupravljanja, čeprav samemu delavskemu soupravljanju načeloma ne nasprotuje. Kot možen vzrok sem predpostavila, da je to posledica omejenega poznavanja razmerij med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družbe.

Vendar iz podatkov izhaja, da večina managerjev meni, da delavsko soupravljanje v glavnem pozitivno vpliva na poslovanje družbe. Management torej prepozna povezavo med delavskim soupravljanjem in poslovno uspešnostjo družbe, vendar ostaja sorazmerno nenaklonjen uresničevanju delavskega soupravljanja. Ta ugotovitev lahko predstavlja izhodišče za nadaljanja raziskovanja vzrokov za takšno situacijo.

Hipoteza se je delno potrdila.

H10: Management v gospodarskih družbah ima podoben odnos do delavskih voljenih predstavništev in sindikalnih predstavništev.

Sodelujoči managerji se v povprečju ne strinjajo, da lahko sindikati veliko pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe, a po drugi strani se v povprečju strinjajo, da bi moral management vzpostaviti partnerski odnos s sindikati. Iz tega lahko sklepam, da se management zaveda vloge in moči, ki jo imajo sindikati v sistemu industrijskih razmerjih in s tem tudi v posamezni družbi, zato menijo, da je koristno z njimi vzpostaviti partnerski odnos, saj to olajša komunikacijo in skupna pogajanja. Po drugi strani pa menijo, da je njihov prispevek k učinkovitemu poslovanju družbe majhen oziroma ga sploh ni. Podoben ambivalenten odnos ima management tudi do delavskih voljenih predstavništev. Načeloma se jih zdi sodelovanje z delavskimi voljenimi predstavništvi koristno, vendar po drugi strani storijo zelo malo v tej smeri. Iz podatkov ni jasno razvidno, ali management sploh razlikuje med delavskimi voljenimi in sindikalnimi predstavništvi. To je lahko posledica znatnega števila odgovorov, da se s posameznimi trditvami niti strinja niti ne strinja, kar pomeni omejeno poznavanje in razlikovanje med obema predstavništvoma. Vendar te razlike niso statistično značilne.

Z vidika managementa imajo sindikati zelo močen vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja. Regresijski modeli namreč kažejo, da bolj kot je management naklonjen sindikatom, bolj meni, da ima delavsko soupravljanje pozitiven vpliv na poslovanje družbe.

Hipoteza se je potrdila.

H11: Stališče managementa v gospodarskih družbah do delavskega soupravljanja vpliva na njegovo uresničevanje.

Preučevanje linearnega strukturnega modela kaže statistično značilno povezavo med naklonjenostjo managementa do delavskega soupravljanja in IUDeS. Bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni delavskemu soupravljanju, večje je njegovo uresničevanje. Poleg tega analiza kaže, da ima na uresničevanje delavskega soupravljanja neposreden vpliv tudi pravna oblika družbe in spremenljivka ločenost managementa od delavskega soupravljanja. Torej delavsko soupravljanje se bolj uresničuje v d. d. in v družbah, kjer management meni, da mora biti ločen od delavskega soupravljanja.

Hipoteza se je potrdila.

H12: Stališče managementa v gospodarskih družbah do sindikatov vpliva na uresničevanje delavskega soupravljanja.

Iz analize podatkov izhaja, da bolj kot so sodelujoči managerji naklonjeni sindikatom in bolj kot menijo, da imajo sindikati moč, bolj menijo, da delavsko soupravljanje vpliva na delavce, da ima pozitiven vpliv na poslovanje družbe in bolj so naklonjeni delavskemu soupravljanju. V družbah, kjer je management bolj naklonjen delavskemu soupravljanju, je tudi stopnja njegovega uresničevanja višja.

Hipoteza se je potrdila.

H13: Stališče managementa v gospodarskih družbah do delavskega soupravljanja se razlikuje glede na statusno obliko gospodarske družbe (d. o. o. in d. d.).

Razlike med sodelujočimi managerji iz d. d. in d. o. o. se kažejo na več mestih. Pri trditvah o učinkih delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družbe je management iz d. d. izkazal večjo naklonjenost delavskemu upravljanju. Regresijski modeli in linearni strukturni model pa so pokazali, da so sodelujoči managerji iz d. d. manj naklonjeni dolžnosti soodločanja z delavskimi voljenimi predstavništvi, vendar se v teh družbah delavsko soupravljanje bolj uresničuje.

Hipoteza se je potrdila.

III.

Pri ocenjevanju uresničevanja zakonskih določil je pomembna tudi njihova usklajenost s pravnimi načeli. Pri presojanju uresničevanja načela univerzalnosti izhaja, da zakonodaja v ničemer ne omejuje pravice do soupravljanja glede na značilnosti organizacij oziroma družb. Tudi iz rezultatov raziskave izhaja, da so delavska voljena predstavništva prisotna v vseh sodelujočih družbah, torej tako v d. o. o. kot tudi v d. d. Ravno tako je glede na velikost družb moč zaključiti, da so delavska voljena predstavništva prisotna v vseh družbah, in to sorazmerno enako. Najnižja prisotnost delavskih voljenih predstavništev je v družbah, ki zaposlujejo od 500 do 1000 delavcev, medtem ko se delež ostalih družb, ki imajo ustanovljena delavska voljena predstavništva, v vsakem velikostnem razredu družbe giblje od petine do četrtine. To pomeni, da se pravica do soupravljanja v gospodarstvu oziroma natančneje v d. o. o. in d. d. dejansko uresničuje v vseh družbah, ne glede na njihove demografske značilnosti. Nadaljnje raziskave bi bile potrebne, da bi ugotovili, ali se v takem obsegu delavsko soupravljanje uveljavlja tudi v drugih organizacijskih oblikah tako na področju gospodarstva kot negospodarstva.

Načeli zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij se v okviru veljavne zakonodaje najbolj uresničujeta s sklenitvijo participativnega dogovora. Zakonodaja pri tem ne omejuje managementa in delavcev in jim nudi ustrezen temelj za urejanje participativnih razmerij tudi na drugačen način in v drugih oblikah, kot jih določa ZSDU. Iz raziskave izhaja, da se participativni dogovori sklepajo, čeprav ne v velikem številu (tak dogovor ima manj kot polovica družb, v katerih se delavsko soupravljanja uresničuje). Raziskava ni zajemala vprašanj o vsebini participativnega dogovora, zato na tej točki ni moč podati odgovora, ali in kako management ter delavska voljena predstavništva širita participativna razmerja. To je lahko predmet nadaljnjih raziskav.

ZSDU z institutom zadržanja odločitve delodajalca oziroma managementa omogoča delavskim voljenim predstavništvom, da uresničijo pravico do samopomoči. ZSDU delavskim voljenim predstavništvom omejuje to pravico z vsebinskega in procesnega vidika, vendar menim, da so takšne omejitve potrebne in da ne ogrožajo pravice delavcev do samopomoči. Kajti smiselno je, da imajo delavci to pravico pri bolj pomembnih vsebinskih vprašanjih, zlasti pri takih, ki znatno vplivajo na spremembo njihovega položaja (kadrovske in socialne zadeve). V nasprotnem primeru, torej če bi bila ta pravica priznana pri vseh vsebinskih vprašanjih, bi verjetno s tem preveč omejevali učinkovito, predvsem pa hitro odločanje. Ravno tako je smiselno, da je ta pravica časovno omejena (osem dni od dneva, ko je bilo delavsko voljeno predstavništvo obveščeno o sprejemu odločitve managementa), saj bi lahko v nasprotnem primeru delavsko voljeno predstavništvo z neomejeno dolgim odlašanjem zadržanja odločitve delodajalcu povzročilo znatno škodo. Rezultati raziskave kažejo, da

se delavci poslužujejo tega instiuta tudi v praksi, čeprav ne v večjih deležih (delavci so zadržali odločitev v dobri tretjini sodelujočih družb, v katerih se uresničuje delavsko soupravljanje).

Na ravni zakonodaje so delavska voljena predstavništva ločena od sindikalnih. ZSDU določa, katere zadeve so pridržane sindikatom oziroma katerih zadev delavska voljena predstavništva ne morejo urejati. S tem se uresničuje načelo dualnosti oziroma dvojnosti delavskih predstavništev. V domači in tuji literaturi se pogosto navaja, da je ta ločenost kvečjemu teoretična, saj naj bi se delovanje obeh predstavništev močno prepletalo. Rezultati raziskave kažejo, da dobra tretjina sodelujočih managerjev meni, da ni večjih razlik med delovanjem obeh predstavništev in da delovanje delavskih voljenih predstavništev ni podrejeno sindikalnim. Po drugi strani velja omeniti, da je ravno pri teh vprašanjih bila skoraj polovica sodelujočih managerjev neopredeljenih. Nadaljnje raziskave bi se morale osredotočiti na vprašanja delovanja obeh predstavništev, morebitnega prekrivanja pri urejanju položaja delavcev oziroma razmerij z managementom in podobno.

Pri oceni zakonske ureditve delavskega soupravljanja je treba izhajati iz njenega *uresničevanja.* Predhodna mnenja avtorjev in raziskav s tega področja potrjujejo razmeroma nizko stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja. Kot enega od možnih vzrokov navajajo *nenaklonjenost managementa* do delavskega soupravljanja. Izsledki te raziskave so potrdili, da je stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja nizka, vendar so po drugi strani sodelujoči managerji načeloma naklonjeni delavskemu soupravljanju, situacija pa je nekoliko drugačna, ko je treba to uresničiti tudi v praksi. Vprašanje je torej, ali zakonodaja nudi ustrezen pravni okvir managementu, da uresničuje delavsko soupravljanje.

Analiza vloge in položaja managementa v slovenski pravni ureditvi je pokazala, da management nima nobene obveznosti pri vzpostavljanju delavskega soupravljanja oziroma pri oblikovanju delavskih voljenih predstavništev. Po drugi strani ga zakonodaja pri tem ne omejuje. Če bi management spodbudil oziroma storil kar koli spodbudnega v tej smeri, bi bilo to skladno z njegovo vlogo v družbi. Vendar v zakonodaji ne zasledimo nobene konkretne norme, ki bi management prek različnih pravnih institutov spodbujala k oblikovanju delavskih voljenih predstavništev. Vprašanje je torej, ali z *zakonskimi določili konkretno omogočiti* managementu oziroma ga celo *obvezati*, da začne *postopek ustanavljanja* delavskih voljenih predstavništev, kot to velja za SE. Glede na trenutno (nizko) stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v praksi menim, da bi bilo kvečjemu smiselno spodbuditi (ne pa zavezati) management k temu, da sam *spodbudi postopek* ustanavljanja delavskega voljenega predstavništva. Denimo, če delavci ne bi ustanovili svojega predstavništva v določenem časovnem obdobju, bi imel management dolžnost sklicati srečanje z delavci in jih seznaniti o soupravljalskih pravicah.

S tem ko delavci izvolijo svoje predstavništvo, se spremeni tudi vloga in položaj managementa pri uresničevanju delavskega soupravljanja. V tem primeru zakonodaja nudi managementu kar nekaj institutov, s katerimi lahko znatno *vpliva na uresničevanje* delavskega soupravljanja. Denimo, zelo pomemben institut, ki ga ima management na voljo, je participativni dogovor. Pobuda za njegovo sklenitev lahko pride s strani delavcev ali managementa. Ta dogovor je zlasti pomemben, ker se z njim lahko uredijo načini uresničevanja ZSDU ter tudi nove, drugačne možnosti delavskega soupravljanja. Skladno z načelom minimalne zakonske ureditve in avtonomne dograditve participativnih razmerij lahko management v dogovoru z delavci prilagodi uresničevanje delavskega soupravljanja tako, da bo najbolj ustrezalo poslovnemu procesu družbe ter celotni organizaciji, seveda ob upoštevanju zakonskih določil. Management ima tudi možnost sklicevanja sestankov z delavskimi voljenimi predstavništvi, lahko se dogovori za sodelovanje na sejah delavskih voljenih predstavništev in podobno.

O večjih pristojnostih managementa bi kazalo razmisliti tudi na področju *volitev* delavskih voljenih predstavništev, kajti če pri volitvah pride do nepravilnosti, management formalno nima nobene vloge, da bi jih odpravil. Ostane mu sicer posredni, neformalni pritisk, vendar je to po mojem mnenju nezadostno jamstvo za urejanje notranjih razmerij v družbi. Torej v tem vidiku menim, da bi bilo treba dopolniti ZSDU, da bi management imel več pristojnosti pri volitvah oziroma pri ukrepanju ob morebitnih kršitvah volilnega postopka.

ZSDU zavezuje management k dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja. V osnovi se zdi zakonska ureditev ustrezna, vendar bi jo kazalo dopolniti. Dolžnost obveščanja managementa bi morala dopolniti tudi s kadrovskimi zadevami, torej tudi z vprašanji prihodnjega zaposlovanja in odpuščanja. ZSDU sicer določa, da so kadrovske zadeve predmet skupnega posvetovanja in v nekaterih primerih tudi soodločanja, kar je višja raven soupravljanja delavcev. Postopka posvetovanja in soodločanja pa sama po sebi vključujeta tudi obveščanje, saj se posvetovanje in soodločanje ne more izvesti, če delavci niso predhodno o tem obveščeni. Vendar glede na pomembnost ustrezne obveščenosti delavcev menim, da bi morali navesti kadrovske zadeve tudi pri obveščanju. S takim institucionalnim premikom bi poudarili pomembnost instituta obveščanja delavcev.

Če želimo slediti določilu direktive 02/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje, da mora biti obveščanje opravljeno na način in z vsebino, ki bo omogočala, da se informacije ustrezno proučijo, bi bila ustrezna takšna zakonska sprememba, da bi bili delavci obveščeni o obravnavanih zadevah pred sprejemom odločitve. Samo na tak način se lahko omogoči delavcem, da zadevo ustrezno proučijo, oblikujejo svoja mnenja, predloge in izboljšave ter se tako pripravijo na pogovore z managementom. Na podoben način bi moral zakonodajalec dopolniti dolžnost

posvetovanja z delavci. Glede na navedeno direktivo bi moral zakonodajalec vsebinsko to dopolniti z razvojem dejavnosti in družbe ter tudi spremembami o organizaciji proizvodnje oziroma širše o znatnih spremembah delovnega procesa, tehnologije in podobno.

Vendar minimalističen pristop managementa do teh zakonskih določil pomeni njihovo izpolnjevanje *zgolj zaradi zakona samega* in ne zaradi doseganja kakšnih drugih (pozitivnih) učinkov. Kajti če se v družbi te dolžnosti oziroma aktivnosti managementa in delavskih voljenih predstavništev izvajajo ločeno, nepovezano s poslovnim procesom, lahko prej zavirajo poslovanje družbe, kot pa ga spodbujajo. Po drugi strani pa lahko kot dobro prakso označim vključitev teh zakonskih dolžnosti v notranjo organizacijo družbe, kar pomeni tudi vključitev v notranje akte družbe, ki so temelj njenega delovanja oziroma poslovanja. Kajti v družbah je velikokrat tako, da notranji pravni akti, ki so povezani z delavskim soupravljanjem (na primer participativni dogovori, statuti, poslovniki, pravilniki napredovanja in nagrajevanja in podobno), delujejo vsak zase oziroma nepovezano, kar pa preprečuje sinergije in doseganje zastavljenih ciljev.

Menim, da bi bilo treba ubrati drugačen pristop. Bolj smiselno bi bilo zakonska določila *vključiti v poslovno prakso* tako, da bi čim bolj služila namenom učinkovitega poslovanja ob upoštevanju delavcev. Pri tem ima zelo pomembno vlogo *HRM*, kar priznavajo tudi domači in tuji avtorji. Med cilji uresničevanja delavskega soupravljanja ob podpori in sodelovanju HRM je zagotovo takšno ravnanje z delavci, da bodo ti s svojim znanjem in veščinami – (tudi) prek sistema delavskega soupravljanja – pripomogli k učinkovitemu poslovanju družbe. Seveda so lahko vsi napori tako delavcev kot HRM-funkcije zaman, če management temu ni naklonjen in kategorično odklanja kakršno koli (intenzivno) sodelovanje z delavci.

Empirične raziskave o različnih načinih interakcije med managementom in delavskimi voljenimi predstavništvi oziroma sveti delavcev so pokazale, da obstaja vrsta različnih načinov oziroma vzorcev sodelovanja – od popolne integracije do neprestanega konflikta. Če želi svet delavcev ohraniti določen vpliv na odločitve managementa, je dolgoročno najbolj ustrezno, da vzpostavi *partnerski odnos* z managementom, kar velja tudi obratno. Če delavci ustanovijo svet delavcev, je to za management dano dejstvo. Namesto pogostega stališča, kako zaobiti svet delavcev in vse zakonske določbe, povezane s tem, menim, da je veliko boljša strategija iskanje *čim večjih sinergij in pozitivnih učinkov* (partnerskega) sodelovanja. V Sloveniji sicer sveti delavcev nimajo tako močnega vpliva in niso tako močno vključeni v managersko odločanje, kot, na primer, v Nemčiji, vendar je v osnovi model soupravljanja podoben. Vendar, kakor je ureditev spodbudila delavce, da se organizirajo tako, da okrepijo svoj položaj, tako se je to zgodilo z managementom. Zavedanje, da je brez podpore sveta delavcev skorajda nemogoče narediti znatne organizacijske spremembe, s podporo pa

skorajda vse, sili management v Nemčiji k iskanju takšnih možnosti sodelovanja, da bodo učinki čim večji in boljši za obe strani ter za družbo kot celoto.

Glede na pretežno pozitivne ugotovitve raziskav na področju delavskega soupravljanja bi moral biti management naklonjen uvedbi oziroma uresničevanju delavskega soupravljanja. Raziskave večinoma govorijo v prid delavskemu soupravljanju oziroma participaciji. Pozitivni učinki se namreč kažejo tako pri samih *delavcih* (v obliki večje motivacije, zavzetosti in podobno) kot pri *poslovanju družbe* (večja inovativnost, storilnost in podobno). Glede na izobraženost managementa in gleda na dostopnost informacij je verjetno odveč vprašanje, ali management dovolj pozna izsledke teh raziskav in primere dobrih praks.

Raziskava o uresničevanju delavskega soupravljanja in stališčih managementa do delavskega soupravljanja, ki je osrednji del disertacije, nazorno kaže, da je uresničevanje delavskega soupravljanja *daleč od optimalnega*. Neposredna participacija se sicer nekoliko bolj uresničuje kot posredna, vendar še vedno slabo. Predvsem iz nemških izkušenj izhaja, da je uresničevanje delavskega soupravljanja oziroma učinkovitost zakonodaje s tega področja odvisna od pripravljenosti tako delavcev kot managementa. Večja kot je želja po skupnem sodelovanju, večje so možnosti za uspeh. Pri obravnavi in povezovanju nemških s slovenskimi izkušnjami na tem področju se je treba zavedati posebnosti slovenskega položaja. Dolgoletno uveljavljen sistem samoupravnega načina tudi gospodarskih družb je pustil za sabo določene posledice, med drugim, verjetno, tudi odpor managementa do vključevanja delavcev v odločanje. To se je izkazalo tudi pri izvajanju ankete, saj so tisti, ki so testno reševali anketo, svetovali, da naj se v vprašalniku izogibam pojmu soupravljanje, saj ga še veliko managerjev (ter tudi drugih) enači s pojmom samoupravljanje. Za bolj določno in veljavno potrditev te teze pa bi bile potrebne nadaljnje raziskave.

Na podlagi tega lahko sklenem, da *del odgovornosti za slabo uresničevanje delavskega soupravljanja nosi tudi management*. Iz raziskave namreč izhaja, da management *ne izrablja vseh možnosti*, ki mu jih nudi zakonodaja. Na to kaže nizek odstotek sklenjenih participativnih dogovorov, redko sestajanje z delavskimi voljenimi predstavništvi in neupoštevanje dolžnosti obveščanja, posvetovanja ter soodločanja. Glede na dolgoletno veljavno ZSDU težko trdim, da management teh dolžnosti ne pozna. Iz raziskave izhaja, da management načeloma prepozna in potrjuje prednosti delavskega soupravljanja oziroma njegovega pozitivnega vpliva na poslovanje družbe. Ravno tako verjame, da pozitivno vpliva na delavce, ti pa imajo tudi v splošnem pomemben vpliv na poslovno uspešnost družbe. Močen vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja imajo *sindikati*. Management, ki je naklonjen sindikatom in ki verjame, da imajo sindikati moč, je bolj naklonjen tudi delavskemu soupravljanju.

Kljub načelnemu pritrjevanju pozitivnim učinkom delavskega soupravljanja s strani managementa, se to izvaja v zelo omejenem obsegu. To pomeni, da *je management*

načeloma naklonjen delavskemu soupravljanju, vendar ko je treba preiti od besed k dejanjem, tega ne stori. S tem se potrjujejo predhodna mnenja, da management uresničevanje delavskega soupravljanja obravnava bolj kot izvrševanje zakonskih določil in manj kot poslovno prakso, s katero lahko doseže številne pozitivne učinke. Iz tega ne izhaja izrazito odklonilen odnos do delavskega soupravljanja, vendar glede na nizko stopnjo uresničevanja težko zaključim, da je odnos pozitiven in vzpodbuden. Čeprav je to prva raziskava med managementom v Sloveniji (ter med prvimi tudi v Evropi), kar onemogoča primerjavo s predhodnimi, bi lahko zaključila, da se vendarle dogaja premik v smeri bolj pozitivnega odnosa do delavskega soupravljanja, saj mu management v osnovi ne nasprotuje.

Vendar bi bilo za konkretnejše spremembe treba storiti še marsikaj. Denimo, ena od neizkoriščenih možnosti za razvijanje in uresničevanje delavskega soupravljanja je njegovo povezovanje s HRM-funkcijo v družbi. Kajti pozitivni učinki delavskega soupravljanja na delavce se večinoma prekrivajo z učinki, ki jih zasleduje tudi HRM. Gre predvsem za tako imenovana temeljna vprašanja, na primer, kako pritegniti delavce, da bodo motivirani, pripadni, zavzeti oziroma da bodo pri svojem delu učinkoviti in da bodo pripomogli k učinkovitemu poslovanju družbe. Odgovori na ta vprašanja so vse prej kot enostavni in tudi presegajo okvire te doktorske disertacije. Trdim pa, da *sistem delavskega soupravljanja in nasploh participativnega managementa pripomore k doseganju teh ciljev in da je premalo izkoriščen*. Pri tem pa ne zadostuje fragmentarna vključitev posameznih institutov ali načel, ampak je treba delovati celotno, ne zgolj znotraj okvira delavskega soupravljanja, temveč na celotnem področju HRM.

V primerjavi s tujimi ureditvami slovenska ureditev delavskega soupravljanja nudi široke možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja. Poleg tega management v splošnem ne nasprotuje delavskemu soupravljanju, vendar ne pripomore k njegovemu uresničevanju. Kot možen vzrok bi lahko navedla (še vedno) prevlado lastniške teorije upravljanja gospodarskih družb, kjer se kot glavni cilj izpostavlja maksimiziranje vrednosti za delničarje oziroma lastnike, kar pomeni, da so vsi drugi deležniki potisnjeni ob stran. Kajti management se zaveda prednosti, ki jih prinaša delavsko soupravljanje, ampak temu ne sledi v praksi. Torej vzrokov ne moremo iskati v na vnaprej odklonilnem odnosu do delavskega soupravljanja. *Izpostavlja se torej vprašanje, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi management začel bolj aktivno prispevati k uresničevanju delavskega soupravljanja.*

Avtorji predlagajo različne rešitve. Denimo Vitols (2005) meni, da je ena izmed poti spodbujanje delavskega lastništva in razvijanje mehanizmov za kolektivna predstavništva teh delavcev kot lastnikov, vključno z reprezentativnostjo na ravni uprave. Poleg tega meni, da je potrebno nekakšno gibanje *družbene odgovornosti*, ki bo skušalo definirati, kaj je interes družbe, v katerem bodo imeli svojo vlogo tudi delavci.

Družbena odgovornost je v tem smislu primerna kot način, ki ne poudarja zgolj interesov ene skupine deležnikov, temveč celoto. Verjetno bi to držalo tudi za slovenske razmere. Trenutno je še vedno v ospredju interes ene skupine deležnikov v družbi, to je lastnikov. Morda bo k temu pripomogel tudi pripravljajoči se zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, vendar če zakonodaja ne bo zagotovila ustreznih davčnih spodbud, bo tudi ta zakon ostal mrtva črka na papirju. Po mnenju Gostiše (2005b) bi se morali lotiti načrtnega *spreminjanja splošne družbene klime*. Spodbuditi bi bilo treba ustrezne znanstvene raziskave ter začeti z različnimi spodbujevalnimi možnosti za hitrejše uveljavljanje sodobnih upravljalskih modelov.

Poleg navedenega menim, da bi bilo treba izpostavljati dobre prakse na področju uresničevanja delavskega soupravljanja. Torej kako zakonska določila vključiti v poslovno prakso tako, da bodo prinašala pozitivne učinke, kar sodi tako v gibanje družbene odgovornosti kot tudi v spreminjanje družbene klime. Ravno tako bi bil potreben miselni preboj, da delavsko soupravljanje ni le še ena od zakonskih dolžnosti, ki jih je pač treba izpolniti, temveč možnost za uspešnejše sodelovanje z delavci. Prav tako bi bilo treba spremeniti pogled na to, da je delavsko soupravljanje samo ena od zaščitnih pravic delavcev. Tega ne gre zanikati, vendar namen delavskega soupravljanja ni zgolj to, da se zaščiti položaj delavcev kot šibkejše stranke v odnosu z delodajalcem oziroma managementom, ampak je tudi *sredstvo za doseganje učinkovitejšega poslovanja družb.*

Glede na temeljno tezo lahko zaključim, da slovenska pravna ureditev daje managementu v gospodarskih družbah mnoge ustrezne pravne institute za uresničevanje delavskega soupravljanja, vendar izvajanje zakonodaje ni optimalno oziroma je zelo daleč od optimalnega. Management večinoma pozna funkcije in možnosti izrabe pravnih institutov in jim je večinoma tudi naklonjen, vendar jih v praksi ne uporablja v zadostni meri. Ravno tako težko sklenem, da management ne prepozna prednosti delavskega soupravljanja. Iz njegovih stališč izhaja ravno obratna ugotovitev, saj je večinoma izrazil prepričanje, da delavsko soupravljanje pozitivno vpliva na poslovanje družbe. To pomeni, da se je *temeljna teza deloma potrdila*.

Temelj odnosa med managementom in delavci mora preseči sodelovanje. To pomeni, da z vidika managementa delavci niso zgolj ena skupina deležnikov, s katero se je »dobro pogovarjati« in »tu pa tam« sodelovati, ampak je treba odnos z delavci ter posledično z njihovimi predstavništvi vzpostaviti *strateško* (ne z danes na jutri) ter graditi na načelu *partnerstva.* Pri delavskem soupravljanju je nujen miselni preboj, da delavsko soupravljanje ni le izpolnjevanje zakonskih dolžnosti, temveč da predstavlja sredstvo za management, s katerim lahko pripomore k večji poslovni uspešnosti. Vendar to se ne zgodi samo po sebi, ampak je treba postaviti in uresničevati strategijo tako, da

bo skladna s poslovnimi cilji ter da bo ustrezno vključena v organizacijsko strukturo, klimo in kulturo.

Takšen pristop zahteva tudi aktivne, izobražene in usposobljene delavce. Dosedanje izkušnje kažejo, da so delavci usmerjeni predvsem v reševanje kadrovskih in socialnih problemov ter nasploh tematik, ki se bolj neposredno dotikajo delavcev samih. Manj pa so pripravljeni sodelovati pri finančnih in strateških odločitvah. K temu verjetno v veliki meri pripomorejo sindikati, ki se v svojem delovanju osredotočajo predvsem v boj za delavske pravice. Z vidika managementa to lahko pomeni enačenje sindikalnih in delavskih predstavništev, kar lahko pomeni, da niti potencialno ne obravnavajo delavskih voljenih predstavništev kot partnerja pri sprejemanju odločitev.

Nadaljnjo raziskovanje proučevanja vloge in položaja managementa se lahko razširi tudi na SE in na evropske svete delavcev. Ravno tako bi bilo ustrezno raziskovanje tega pojava v zavodih in v javnem sektorju, zlasti ker zakonodajalec še ni sprejel ustreznega zakona, s katerim bi celovito uredil delavsko soupravljanje v zavodih. Za aplikacijo znanja in teorije delavskega soupravljanja bi bila smiselna študija primera družb (v prvi fazi), ki na različne načine skušajo vključti zakonske dolžnosti oziroma usmeritve zakonodaje na področju delavskega soupravljanja v svojo poslovno prakso ter strategijo. Za širše in bolj poglobljeno razumevanje vloge in položaja managementa pri delavskem soupravljanju bi bilo ustrezno izvesti podobno raziskavo tudi v drugih (evropskih) državah in med seboj primerjati rezultate. Taka analiza bi lahko doprinesla tudi k odgovoru na vprašanje, ali in koliko je mogoče (po mnenju managementa) poenotiti delavsko soupravljanje na ravni EU. Pripomogla bi tudi k prenosu dobrih praks na tem področju, kar bi lahko vodilo v izboljševanje uresničevanja delavskega soupravljanja in posledično do večje poslovne uspešnosti družb. Nenazadnje bi bilo smiselno in koristno, predvsem pa bi izpopolnilo sedanjo teorijo in raziskave, če bi pri proučevanju delavskega soupravljanja vključili še vlogo in položaj lastnikov. Sedanja zakonodaja jim pri uresničevanju delavskega soupravljanja ne daje kakšne posebne vloge, čeprav imajo na to določen posreden vpliv, na primer pri sprejemanju statuta družbe. Odprta ostajajo vprašanja, kot na primer kako ravnati, če se management in svet delavcev dogovorita za večje število delavskih direktorjev, lastniki družbe pa temu nasprotujejo, in podobno.

Področje delavskega soupravljanja oziroma širše delavske participacije je zelo aktualno. To dokazujeta predvsem živahnost sprejemanja pravnih aktov, ki urejajo to tematiko (tako v Sloveniji kot v EU in drugih državah) ter večanje števila raziskav, ki proučujejo različne vidike vključevanja delavcev v odločanje. V prihodnosti bo zlasti zanimivo proučevanje povezav in sinergij učinkov različnih obik delavske participacije, na primer soupravljanja in finančne participacije, kar se napoveduje tudi v slovenskem prostoru. Glede na razvoj HRM-funkcije in dobrih praks na tem področju bo zanimivo

tudi proučevanje vključevanja različnih oblik participacije v vzpostavljene HRM-sisteme, zlasti motiviranja in nagrajevanja delavcev.

LITERATURA

Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner. 2004. The Course of research into the economic consequences of german works' councils. *British journal of industrial relations* 42 (2): 255–281.

Adler, Nancy. 1993. Competitive frontiers: women managers in the triad. *International studies of management and organisation* 2: 3–23.

Adler, Nancy. 2002. Global managers: no longer man alone. *International journal of HRM* 5: 743–760.

Aguilera, Ruth V. 2005. Corporate governance and Employment Relations: Spain in the context of western Europe. V *Corporate governance and Labour management: An international comparison*, ur. Gospel, Howard in Andrew Pendleton 197–225. Oxford: Oxford University Press.

Aidt, Toke in Zafiris Tzannatos. 2002. *Unions and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment*. Washington: The World Bank.

Alonso, Enrique Luis in Lucio Miguel Martinez. 2006. *Employment relations in a changing society*. New York: Palgrave Macmillan.

Anderson, R. David in drugi. 2007. *Statistics for business and economics*. London: Thompson.

Applied Statistics Group. 2004. S*tate–of–the–art report on current methodologies and practices for composite indicator development*. Ispra: Joint research centre of European commission.

Armstrong, Micheal. 1996. *A handbook of personnel management practise*. London: Kogan Page.

Araki, Takashi. 2005. Corporate governance, labour, and employment relations in japan: the future of the stakeholder model? V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 254–283. Oxford: Oxford University Press.

Baglioni, Guido. 2002. Employee participation: the way ahead. V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi 247–256. Hague: Kluwer Law International.

Bajuk, Jože, Denis, Kostrevc in Gorazd Podbevšek. 2003. *Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi, izkušnje za Slovenijo*. Ljubljana: Združenje Manager.

Bakovnik, Rajko in drugi. 2000. *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Kranj: Studio participatis.

Bakovnik, Rajko. 2006. Obratni svet – osrednji organ sodelovanja delavcev pri upravljanju v Republiki Avstriji. *Industrijska demokracija* 11 (10): 13–14.

Barnard, Chaterine in Simon Deakin. 2002. Corporate governance, European governance and social rights. V *Social and labour rights in a global context: international and comparative perspectives*, ur. Bob Hepple, 122–151. Cambridge: Cambridge University Press.

Barnard, Chaterine. 2007. Worker representation in the U. K. V *Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 83–102. Hague: Kluwer Law International.

Baums, Theodor in Bernd Frick. 1996. Codetermination in Germany: the impact on the market value of the firm. Proceedings, *Employees and corporate governance*. New York: Columbia University Law School.

Bayo-Moriones, José Alberto in drugi. 2003. Participation, cooperatives and performance: an analysis of spanish manufacturing firms. *Advances in the economic analysis of participatory & labormanaged firms* 7: 31–56.

Bearden, O. William, Sharma Subhash in Jesse E. Teel. 1982. Sample size effects on chi square and other statistics used in evaluating causal models. *Journal of marketing research* 19 (4): 425–430.

Bearle, A. Adolph in Gardiner C. Means. 1931. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.

Bedrač, Janja. 2004. Udeležba delavcev pri upravljanju evropske zadruge – societas co–operativa europea. *Industrijska demokracija* 11 (8): 10–13.

Belopavlovič, Nataša in drugi. 2003. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.

Belopavlovič, Nataša in drugi. 2005. *Evropsko delovno pravo, Direktive ES/EU z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: GV Založba.

Benders, Jos. 2005. Team working: a tale of partial participation. V *Participation and democracy at work*, ur. Bill Harley, Jeff Hyman in Paul Thompson, 55–74. New York: Palgrave Macmillan.

Benelli, Giuseppe, Claudio Lodere in Thomas Lys. (1987). Labor participation in corporate policy–making decision: West German's experience with co–determination. *Journal of business* 60: 553–575.

Bernstein, Paul. 1976. Neccesary elements for effective worker participation in decision making. *Journal of economic issues* 10 (2): 490–522.

Biagi, Marco. 2002. Quality of work, industrial relations and employee involvement in Europe: thinking the unthinkable? V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi, 3–22. Hague: Kluwer Law International.

Biagi, Marco in Michele Tiraboschi. 2004. Forms of employee representational participation. V *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economy*, ur. Roger Blanpain, 433–479, Hague: Kluwer Law International.

Biagi, Marco in Michele Tiraboschi. 2007. *Istituzioni di diritto del lavoro*. Milano: Giuffrè.

Blanpain, Roger in Paul Windey. 1994. *European work council*. Leuven: Uitgeverij Peeters.

Blanpain, Roger. 2002a. *Involvement of employees in the european union, works councils, company statute, information and consultation rights*. Hague: Kluwer Law International.

Blanpain, Roger. 2002b. European work councils: a success story? V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi, 25–47. Hague: Kluwer Law International.

Blanpain, Roger. 2004. Comparativism in labour law and industrial relations. V *comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies*, ur. Roger Blanpain, 3–24. Hague: Kluwer Law International.

Blanpain, Roger in drugi. 2007. *The global workplace: international and comparative employment law, cases and materials*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bloemarts, Joan. 2004. The Netherlands. V *Workers' participation at board level in the EU–15 countries*, ur. Hans Böckler, Foundation in European Trade union institute, 6–13.

Http://www.worker–participation.eu/about_wp/publications/workers_participation_at_board_level_in_the_eu_15_countries_reports_on_the_national_systems_and_practices (20. 9. 2007).

Blyton, Pauland in Peter Turnbull. 2004. *The dynamics of employee relations*. New York: Palgrave Macmillan.

Bohinc, Rado in Šime Ivanjko. 1999. *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bohinc, Rado. 1999. Delovnopravni in korporacijski položaj direktorjev (prejemki in pogodba o vodenju poslov. *Podjetje in delo* 25 (2): 283–306.

Bohinc, Rado. 2000. *Nova delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bohinc, Rado. 2001. *Korporacijsko upravljanje ZDA, Evropa, Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bratton, John in Jeffrey Gold. 2003. *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Brewster, Chris in drugi. 2007. Are work councils and joint consultative committees a threat to trade unions? A comparative analysis. *Economic and industrial democracy* 28 (1): 53–81.

Bridges, Sheri, William Marcum in Harrison J. Kline. 2003. The relationship between employee perception of stakeholder balance and corporate financial performance. *Advanced management journal* 68 (2): 50–55.

Brown, Michael W. in Robert Cudeck. 1993. Alternative ways of assessing model fit. V *Testing structural equation models*, ur. Kenneth A. Bollen in Scott J. Long, 136–162. London: Sage.

Cabrera, Elizabeth F., Jaime Ortega in Angel Cabrera. 2003. An exploration of the factors that infuence employee participation in Europe. *Journal of world business* 38: 43–54.

Cankar, Nina. 2004. Obramba delniške družbe pred prevzemom po slovenski zakonodaji. V *Corporate governance v Sloveniji,* ur. Katarina Zajc, 279–308. Ljubljana: Pravna fakulteta.

Caprio, Gerard, Luc Leaven in Levine Ros. 2003. *Governance and bank valuation.* Http://wbln0018.worldbank.org/html/FinancialSectorWeb.nsf/(attachmentweb)/3202/$FILE/3202.pdf (31. 10. 2007).

Castello Vogt, Michael. 2005. *European corporate governance ratings. Evaluation of best practice and its role for corporation: modernisation of Slovenian Corporate governance*. Ljubljana: Finance.

Cerar, Miro. 2001. *(I)racionalnost modernega prava*. Ljubljana: Bonex.

Certo, Samuel S. 1992. *Modern management: quality, ethics, and the global environment*. Upper Saddle River: Prentice–Hall.

Conte, Michael A. in Kruse Douglas. 1991. ESOPs and profit–sharing plans: do they link employee pay to company performance? *Financial management* 20 (4): 91–100.

Coronna, Marjana. 2005. *Pogodba o Ustavi za Evropo*. Maribor: Codex iuris.

Cotton, John L. 1993. *Employee involvement*. Newbury Par: Sage.

Craig, Ben in John Pencavel. 1995. participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Working papers on economic activity* 121: 121–174.

Cushway, Barry. 1994. *Human resource management*. London: Kogan Page.

Cvetko, Aleksej in drugi. 2004. *Pogodba o zaposlitvi in podjetniška kolektivna pogodba*. Ljubljana: GV Založba.

Cvetko, Aleksej. 2005a. Posebnosti pogodb o zaposlitvi poslovodnih oseb. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 13. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 321–329. Maribor: Pravna fakulteta in Inštitut za gospodarsko pravo.

Cvetko, Aleksej. 2005b. Odprta vprašanja pri sklepanju in odpovedi pogodb o zaposlitvi s poslovodnimi osebami. *Podjetje in delo* 31 (6–7): 1608–1619.

Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2004. *Understanding Management*. Fort Worth: Harcourt College.

Danford, Andy in drugi. 2005. P*artnership and the high performance workplace*. New York: Palgrave Macmillan.

Davulis, Tomas. 2005. Worker board–level representation in Lithuania. V *Social development agency asbl in European trade union institute for research, education and health and safety. Worker board–level representation in the new EU member states: country reports on the national systems and practices. 2005*. Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/presens_reports_blr_in_nms.pdf (15. 9. 2007).

Del Conte, Maurizio. 2007. Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives. V *Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 65–82. Hague: Kluwer Law International.

Delaney, John T. in John Godard. 2001. An industrial relations perspective on the high–performance paradigm. *Human resource management review* 11: 395–429.

Demirgüç Kunt, Asli in Vojislav Maksimovič. 2001. Funding growth in bank–based and market–based financial system: evidence from firm level data. *Journal of financial economics* 65: 373–363.

Dessler, Gary. 2001. *Management: leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River: Prentice–Hall.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.

Dobrin, Tanja. 1995. Nekatera vprašanja delovnopravnega in socialnovarstvenega statusa poslovodnih oseb. *Podjetje in delo* 21 (8): 1116–1126.

Döllgast, Virginia in Ian Greer. 2007. Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations. *British journal of industrial relations* 45 (1): 55–76.

Doucouliagos, Chris. 1995. Worker participation and productivity in labor–managed and participatory capitalist firm: A meta analysis. *Industrial & labor relation reviews* 49 (1): 58–78.

Dragsbaek, Peter. 2004. Denmark. V *Workers' participation at board level in the EU–15 countries*, ur. Hans Böckler Foundation in European Trade Union Institute 19–25.

Http://www.worker–participation.eu/about_wp/publications/workers_participation_at_board_level_in_the_eu_15_countries_reports_on_the_national_systems_and_practices (20. 9. 2007).

Edwards, Paul K. 2005. The challenging but promising future of industrial relations: Developing theory in context–sensitive research. *Industrial relations journal* 36 (4): 264–282.

Fauver, Larry in Michael E. Fürst E. 2006. Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of financial economics* 82 (3): 673–710.

Fayale, Olonbumni, Vikas Mehtrotha in Randall Morck. 2006. When labor has a voice in corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis* 41 (3), 489–510.

Fitzroy, Felix R. in Kornelius Kraft. 1993. Economics effects of co–determination. *Scandinavian journal of economics* 5 (3): 365–375.

Fitzroy, Felix R. in Kornelius Kraft. 2005. Co–determination, efficiency and productivity. *British journal of industrial relations* 43 (2): 233–247.

Florkowsky, Gary W.. 2006. *Managing global legal system.* London, New York: Routledge Taylor&Francis Group.

Franca, Valentina. 2007. Prožno delovno razmerje – pravni temelji in ravnanje s človeškimi viri. *Podjetje in delo* 33 (1): 399–419.

Freeman, Edward R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freyssinet, Jacques in Hartmut Seifert. 2001. *Negotiating collective agreements on emloymnet and competitiveness*.

Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/24/en/1/ef0124en.pdf (11. 11. 2006).

Frick, Bernd in Erik Lehman. 2005. Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm performance in a stakeholder economy. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 122–147. Oxford: Oxford University Press.

Fulton, Lionel. 2007. *Worker representation in Europe*. Labour research department and ETUI–REHS. Http://www.worker–participation.eu/national_industrial_relations/across_europe/board_level_representation (9. 11. 2007).

Gill, Colin in Hubert Krieger. 2000. Recent survey evidence in participation in Europe: Towards a European model? *European journal of industrial relations* 61 (1): 109–132.

Gladstone, Alan in Muneto Ozaki. 1991. *Working together: labour–management co–operation in training and in technological and other changes*. Ženeva: ILO.

Gollan, Paul J. in Raymond Markey. 2001. Conclusions: models of diversity and interaction. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 322–343. Sydney: Ashgate.

Gorton, Gary in Fank Schmid. 2002. *Class struggle inside the firm: a study of German codetermination.* Working paper series. St. Luis: The Federal reserve bank of St. Luis.

Gospel, Howard in Andrew Pendleton. 2005. Corporate governance and labour management: an international comparison. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 1–32. Oxford: Oxford University Press.

Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: Enotnost: Studio participatis.

Gostiša, Mato. 1999a. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Studio participatis.

Gostiša, Mato. 1999b. Avtonomna pravna ureditev instituta delavskega direktorja. *Industrijska demokracija* 12 (3): 1–7.

Gostiša, Mato. 2000. Struktura, način kadrovanja in usposobljenost delavskih predstavnikov v nadzornih svetih. *Industrijska demokracija* 4 (4): 15–18.

Gostiša, Mato. 2001. Sistemske dileme o vlogi in načinu delovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu. *Industrijska demokracija* 5 (8): 20–23.

Gostiša, Mato. 2003. Načelne dileme glede vloge delavskih predstavništev pri urejanju delovnih razmerij. *Kadri* 8 (11): 61–65.

Gostiša, Mato. 2004a. Razvoj delavske participacije kot naloga in odgovornosti kadrovskih služb v organizacijah. *Kadri* 10 (13): 27–39.

Gostiša, Mato. 2004b. Čigave interese in na kakšen način zastopajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu. *Industrijska demokracija* 13 (1): 8–14.

Gostiša, Mato. 2005a. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Gostiša, Mato. 2005b. *Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju*. Gradivo za posvet Društva za vrednotenje dela.

Gostiša, Mato. 2006. Analiza rezultatov anketne raziskave o finančnih pogojih za delo svetov delavcev. *Industrijska demokracija* 10 (2): 25–28.

Gostiša, Mato. 2007a. V temelju zgrešen pristop k pripravi in obravnavi zakona. *Industrijska demokracija* 2 (11): 2–6.

Gostiša, Mato. 2007b. Novela zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *HRM* 5 (16): 24–29.

Gostiša, Mitja. 2007. *Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij*. Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.

Goyer, Michael in Bob Hancké. 2005. Labour in French corporate governance: the missing link. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 173–197. Oxford: Oxford University Press.

Grasmann, Günther in David René 1999. *Uvod v velike sodobne pravne sisteme*, prva in druga knjiga. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Grech, Charmaine. 2005. The Maltese system of worker board–level representation. V *Social development agency asbl in european trade union institute for research, education and health and safety. worker board–level representation in the new EU member states: country reports on the national systems and practices. 2005*. Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/presens_reports_blr_in_nms.pdf (15. 9. 2007).

Gregorič, Aleksandra. 2003. *Corporate governance in Slovenia: an international perspective*. Doktorsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Gregorič, Aleksandra. 2005. *Sodelovanje delavcev pri upravljanju evropskih korporacij*. Gradivo za 4. posvet Corporate Governance. Ljubljana: Finance.

Gregorič, Aleksandra in Katarina Zajc. 2006. Kako do dobrega korporacijskega upravljanja. V *Zbornik referatov, 38. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 261–276. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

Greif, Wolfgang. 2004. Austria. V *Workers' participation at board level in the EU–15 countries*, ur. Hans Böckler, Foundation in European Trade union institute, 6–13. Http://www.worker–participation.eu/about_wp/publications/workers_participation_at_board_level_in_the_eu_15_countries_reports_on_the_national_systems_and_practices (20. 9. 2007).

Gruban, Brane. 1999. Dejanja govorijo glasneje od besed. *Kadri* 5 (5): 48–52.

Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3 (8): 10–17.

Gurdon, Michael A. in Anoop Ray. 1990. Codetermination and enterprise performance: empirical evidence from West Germany. *Journal of economics and business* 42: 289–302.

Hackman, Richard J. in Greg R. Oldham. 1980. *Work redesign*. London: Prentice Hall.

Hagen, Marie Inger. 2005. *The current system of employee board–level representation in Norway*. Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/norway_section1_final.pdf (25.10.2007).

Hair, Joseph F. in drugi. 1998. *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.

Halal, William E. 1998. *The new management: bringing democracy and markets inside organizations*. San Francisco: Berett–Koehler.

Hall, Mark in Paul Marginson. 2005. Trojan horses or paper tigers? Assesing the significance of european work councils. V *Participation and democracy at work*, ur. Bill Harley, Jeff Hyman in Paul Thompson, 204–212. New York: Palgrave Macmillan.

Hall, Mark in Mike Terry. 2004. The emerging system of statutory worker representation. V *The future of worker representation,* ur. Geraldine Healy, Edmund Heery, Phil Taylor in William Brown, 207– 228. New York: Palgrave Macmillan.

Hall, Mark in drugi. 2007. *Implementing information and consultation: early experience under the ICE Regulations*.

Http://www.berr.gov.uk/files/file41647.pdf (12. 11. 2007).

Hanžek, Matjaž in drugi. 2000. Spolna neenakost v nekaterih tranzicijskih družbah. V *Tranzicija in neenakost med spoloma*, ur. Maca Jogan, 167–187. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Heery, Edmind, Geraldine Healy in Phil Taylor. 2004. The emerging system of statutory worker representation. V *The future of worker representation,* ur Geraldine Healy, Edmund Heery, Phil Taylor in William Brown, 1–36. New York: Palgrave Macmillan.

Heil, Gary in drugi. 2004. Douglas McGregor, Revisited: *managing the human side of the enterprise*. Hoboken: John Wiley.

Heppnerová, Denisa. 2005. The Czech system of worker board–level represenation. V *Social development agency asbl in european trade union institute for research, education and health and safety. worker board–level representation in the new EU member states: country reports on the national systems and practices. 2005*. Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/presens_reports_blr_in_nms.pdf (15. 9. 2007).

Herzberg, Frederick. 2003. One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review* 1 (81): 86–96.

Huselid, Mark A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal* 38 (3): 635–672.

Huzzard, Tony. 2004. Boxing and dancing – trade union strategic choice. V *Strategic unionism and partnership,* ur. Tony Huzzard, Denis Gregory in Scott Regan 20–44. New York: Palgrave Macmillan.

Jackson, Gregor, Martin Höpner in Antje Kurdelbusch. 2005. Corporate governance and employees in Germany: changing linkages, complementaries and tensions. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 84–121. Oxford: Oxford University Press.

Jensen, Michael in William Meckling. 1979. Rights and production function: an application to labor–managed firms and codetermination. *Journal of business* 52: 469–506.

Joereskog Karl G. in Dag Soerbom 1993. *LISREL 8*. Chicago: Scientific software international.

Kajič, Barbara. 2006. Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 10 (3): 17–21.

Kalmi, Panu, Andrew Pendleton in Erik Poutsma. 2005. Financial participation and performance in Europe. *Human resource management journal* 15 (4): 54–67.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* 16 (34/35): 53–78.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. Konkurenčna prednost, s katero se ne ukvarjamo: percepcija lastništva zaposlenih v Sloveniji. *Industrijska demokracija* 5 (11): 8–11.

Kanjo Mrčela, Aleksandra. 2006. *Capacity building for social dialogue in Slovenia*. Http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06519.htm (2. 10. 2007).

Kaufman, Bruce E. 2001a. Human resources and industrial relations – commonalities and differences. *Human resource management review* 11: 339–374.

Kaufman, Bruce E. 2001b. The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human resource management review* 11: 505–533.

Kaufman, Bruce E. 2007. The core principle and fundamental theorem of industrial relations. *The international journal of comparative labour law and industrial relations* 23 (3–4): 5–33.

Kavčič, Bogdan. 1991. Uspešnost participativnih podjetij. *Podjetje in delo* 17 (3): 198–207.

Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kavčič, Bogdan. 2004a. Zakaj menedžment ne mara participacije delavcev. *Industrijska demokracija* 11 (8): 3–5.

Kavčič, Bogdan. 2004b. Kaj oblikuje odnos menedžerjev do zaposlenih. *Industrijska demokracija* 5 (8): 3–5.

Kavčič, Bogdan. 2005. Kaj oblikuje odnos menedžerjev do zaposlenih. *Industrijska demokracija* 5 (9): 14–17.

Kejžar, Ivan. 1996. Pomen in struktura participativnega komuniciranja. *Delavska enotnost* 55 (10): 21.

Kejžar, Ivan. 2004. Ustvarjalno sodelovanje med sveti delavcev in kadrovskimi službami. *Industrijska demokracija* 3 (8): 12–15.

Keller, Berndt. 1995. Rapporteur's report: emerging models of worker participation and representation. *British journal of industrial relations* 33 (3): 317–327.

Kester, Gerard in Henri Pinaud. 1998. The trade union challenge of democratic participation. *Industrial relation journal* 29 (1): 1– 37.

Knudsen, Herman. 1995. *Employee participation in Europe*. London: Sage.

Kocbek, Marijan in drugi. 1997. Vključevanje zaposlenih v upravljavsko strukturo – organe gospodarskih družb. *Podjetje in delo* 23 (1): 61–135.

Kohl, Herbert. 1995. *Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba*. Ljubljana: ČZP Enotnost.

Kohler, Thomas. 2007. Decentralizing industrial relations: the american situation an its significance in comparative perspective. V *decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 103–124. Hague: Kluwer Law International.

Korpič Horvat, Etelka. 2005. Plače poslovodnih oseb v zasebnem in javnem sektorju. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 13. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 275–288. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Korpič Horvat, Etelka. 2006. *Mednarodno delovno in sindikalno pravo*. Maribor: Doba Epis.

Kotnik, Damijana. 2007. Razmerja med menedžmentom, delavskimi predstavništvi in zaposlenimi, predstavitev raziskave. *Industrijska demokracija* 1 (11): 24–26.

Kovač, Mitja. 2004. Enotnost oziroma dvojnost organov odločanja v gospodarskih družbi V *Corporate governance v Sloveniji,* ur. Katarina Zajc, 55–84. Ljubljana: Pravna fakulteta.

Kraft, Kornelius in Jörg Stank. 2004. Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitän deutscher Unternehmen. *Schmuller Jahrbuch* 124: 421–229.

Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Kreitner, Robert. 1989. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Kresal Šoltes, Katarina. 2005a. Pravna razmerja med predstavniki delavcev in vodstvom podjetja. V *Upravljanje odnosov med predstavniki delavcev in vodstvom podjetja*, 1–13. Ljubljana: GV založba.

Kresal Šoltes, Katarina. 2005b. Tripartitno posvetovanje: Konvencija Mednarodne organizacije dela, št. 144. *Delavci in delodajalci* 5 (2–3): 225–243.

Kresal, Barbara. 2001. Pravni položaj managerjev z vidika njihovega plačila. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 10. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 323–330. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Kuhlmann, Martin. 2004. Where now for the German Tango Partner? V *Strategic unionism and partnership,* ur. Tony Huzzard, Denis Gregory in Scott Regan, 125–141. New York: Palgrave Macmillan.

Lamberg, Juha–Antti, Grant T. Savage in Pajunen Kalle. 2003. Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines. *Management decisions* 41 (4): 383–393.

Lazear, Edward P. in Richard B. Freeman. 1995. An economic analysis of work councils. V *Work councils: consultation, representation and cooperation in industrial relations*, ur. Joel Rogers in Wolfgang Streeck, 27–52. Chicago: University of Chicago Press.

Lazear, Edward P. in Richard B. Freeman. 1996. Relational investing: the worker's perspective. *NBER working paper series*. New York: National bureau of economic Research.

Leat, Mike. 2007. *Exploring employee relations*. Oxford: Butterworth–Heinemann.

Lépineux, François. 2005. Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate governance* 5 (2): 99–110.

Levine, David in Laura D'Andrea Tyson. 1990. Participation, productivity and the firm's environment. V *Paying for productivity: a look for the evidence*, ur. Alan Blinder, 183–237. Washington: Brookings Institution.

Levine, Ros. 2004. *The Corporate governance in banks: a concisive discussion of concepts and evidence*. World bank policy research working paper 3404. Http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/10/08/000012009_20041008124126/Rendered/PDF/WPS3404.pdf (31. 10. 2007).

Levinson, Klas. 2000. Codetermination in Sweden: myth and reality. *Economic and industrial democracy* 21: 457–473.

Levinson, Klas. 2001. Employee representatives on boards in sweden. *Industrial relation journal* 32 (3): 264–274.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.

Lowitzsch, Jens in drugi. 2006. *The pepper III report: promotion of employee participation in profits and enterprise results in the new member and candidate countries of the EU*. Berlin: European fundation for the improvement of living and working conditions.

Lozano, Josep M. 2005. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationship to building stakeholder relationship. *Corporate governance* 5 (2): 60–77.

Marchington, Mick in drugi. 1992. *Recent developments in employee involvement*. London: The University of Manchester.

Marchington, Mick, Jill Rubery in Fang Lee Cook. 2004. Worker representation within and across organisational boundaries: a case study of worker voice in a multi–agency environment. V *The future of worker representation,* ur. Geraldine Healy, Edmund Heery, Phil Taylor in William Brown, 82–102. New York: Palgrave Macmillan.

Marginson, Paul in drugi. 2004. The impact of european work councils on management decision–making in UK and US–based multinationals: a case study comparison. *British journal of industrial relations* 42 (2): 209–233.

Marginson, Paul in Keith Sisson. 2004. *European integration and industrial relations: Multil level governance in the making*. London: Palgrave Macmillan.

Markey, Raymond. 2001. Introduction: global patterns of participation. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 3–34. Sydney: Ashgate.

Markey, Raymond in Simon Pomfret. 2001. How managers perceive cooperation and codetermination with unions: some Australian and US comparisons. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 144–160. Sydney: Ashgate.

Markey, Raymond in Jacques Monat. 1997. *Innovation and employee participation through works councils*. Aldershot: Avebury.

Marks, Stephen G. 1999. The separation of ownership and control. V *Encyclopedia of law and economics*, ur. Boudewijn Bouckaert in Gerrit Geest, 692–710. Cheltenham: Edward Elgar.

Martinez Lucio, Miguel in Mark Stuart. 2005. Suspicios minds? Partnership, trade union strategy and the politics of contemporary employment relations. V *Employment, trade union renewal and the future of work*, ur. Paul Stewart in drugi, 212–230. New York: Palgrave Macmillan.

Maslow, H. Abraham. 1987. *Motivation and personality, revised edition*. New York: Harper & Row.

Massa–Wirth, Heiko in Seifert Hartmut. 2004. German pacts for employment and competitiveness. Proceedings, *7th IIRA European Congress.* Lizbona: IIRA.

Mazzuca, Pasquale. 2007. Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM* 16 (5): 12–13.

Meyer, P. John in Natalie J. Allen. 1991. A three – component of conceptualization of organisational commitment. *Human resource management review* 1 (1): 61–89.

Mežnar, Drago in drugi. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti.

Mežnar, Drago. 2001. Vodenje gospodarske družbe na podlagi nezaposlitvenega razmerja. *Pravna praksa* 20 (12): I–VI.

Mežnar, Drago. 2002. Novi ZDR: sklepanje pogodb s poslovodnimi osebami. *Pravna praksa* 21 (41): 3.

Mežnar, Drago. 2003a. Pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami po novi ureditvi. *Podjetje in delo* 29 (1): 76–85.

Mežnar, Drago. 2003b. Posebnosti sklepanja pogodbe o zaposlitvi s poslovodnimi osebami. *Pravna praksa* 22 (12): 16.

Mežnar, Drago. 2004. Pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo v javnem sektorju. *Podjetje in delo* 30 (3-4): 619-645.

Milkovich, George T. in John W. Boudreau. 1997. *Human resource management*. Boston: Irwin/McGraw–Hill.

Monat, Jaques. 2001. Small and medium–sized enterpises, employee participation and trade union action. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 284–305. Sydney: Ashgate.

Mouret, Juline. 2007. Collective relations in France: A multi–layered system in mutaion. V *Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 41–64. Hague: Kluwer Law International.

Morito, Hideyuki. 2007. Decentralizing decentralized industrial relations? The role of labour unions and employee representatives in Japan. V *Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 1–16. Hague: Kluwer Law International.

Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.

Mramor, Dušan. 1993. *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Müller Jentsch, Walther. 2001. Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 273–283. Sydney: Ashgate.

Munda, Giussepe in Micaela Nardo. 2003. *On the methodological foundations of composite indicators used for ranking countries.* Ispra: Joint research centre of European Commission.

Neumann, Laszlo. 2005. The Hungarian system of worker board–level representation. V *Social development agency asbl in european trade union institute for research, education and health and safety. worker board–level representation in the new EU member states: country reports on the national systems and practices. 2005*. Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/presens_reports_blr_in_nms.pdf (15. 9. 2007).

Novak, Janez. 2004. *Delovni spori*. Ljubljana: GV.

Novak Mitja in drugi. 1992. *Sindikalno pravo.* Ljubljana: ČZ Uradni list.

Novak Mitja. 2002. Disciplinska in odškodninska odgovnost. *Delavci in delodajalci* 2 (2): 339-349.

Novak, Mitja in drugi. 2006. *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem.* Ljubljana: GV Založba.

O'Kelly, Kevin in Pat Compton. 2004. Ireland. V *Workers' participation at board level in the EU–15 countries*, ur. Hans Böckler, Foundation in European trade union institute, 56–59. Http://www.worker–participation.eu/about_wp/publications/workers_participation_at_board_level_in_the_eu_15_countries_reports_on_the_national_systems_and_practices (20. 9. 2007).

Palmer, Ian in Cyntia Hardy. 2004. *Thinking about management: implication of organizational debates for practice*. London: Sage.

Pavčnik, Marjan. 1997. *Teorija prava.* Ljubljana: Cankarjeva založba.

Pettinger, Richard. 2000. *The future of industrial relation*. London, New York: Continuum.

Polonsky, Michael J. 1995. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of business & industrial marketing* 10 (3): 29–46.

Poutsma, Erik. 2001. *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Dublin: European fundation for the improvement of living and working conditions.

Prašnikar, Janez, Aleksandra Gregorič in Mitja Čok. 2006. *Finančna participacija v svetu in možnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Združenje manager.

Prašnikar, Janez in Aleksandra Gregorič. 2002. The influence of worker's participation on the power of management in transitional countries, the case of Slovenia. *Annals of Public and Cooperative Economics* 73 (2): 269–297.

Pugh, Derek S. in David J. Hickson. 1996. *Great writers on organizations*. Aldershot: Ashgate.

Purcell, John in Bruce Ahlstrand. 1989. Corporate strategy and the management of employee relations in the multi–divisional company. *British journal of industrial relations* 27 (3): 396–417.

Purič, Iztok. 2003. *Udeležba pri dobičku podjetja kot oblika industrijske demokracije*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.

Ramsay, Harvie. 1977. Cycles of control: worker participation and sociological and historical perspective. *Sociology* 11: 481–501.

Raspor, Andrej. 2007. Zastopanost delavskih direktorjev v upravi družbe. *Podjetje in delo* 33 (5): 909–927.

Rebhahn, Robert. 2004. Collective labour law in Europe in a comparative perspective (Part II). *The International journal of comparative labour law and industrial relations* 20 (1): 107–132.

Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.

Rose, Kasper in Kurst Kvist. 2004. E*mployee directors – what is their say?* Copenhagen: Copenhagen Business School.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: GV.

Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.

Sanford, Jacoby M. 2005. Corporate governance and employees in the United States. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 33–58. Oxford: Oxford University Press.

Sashkin, Marshall. 1982. *A manager's guide to participative management*. New York: Amacom.

Schmidt, Frank A. in Frank Seger. 1998. Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und shareholder value. *Zeitschrift für Betriebwirtschaft* 68 (5): 453–473.

Senčur Peček, Darja. 2003a. Položaj poslovodnih oseb z delovno pravnega vidika. V *Delovno pravo in socialna varnost*, 115–133. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti.

Senčur Peček, Darja. 2003b. Pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami in delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (vodilnimi delavci). V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 12. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 377–398. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Senčur Peček, Darja. 2003c. Pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami in delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (vodilnimi delavci). *Pravna praksa* 22 (24): 7–10.

Senčur Peček, Darja. 2005. Pojem in pravni položaj vodilnih delavcev v RS. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 15. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 289–306. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Senčur Peček, Darja. 2007. *Delovno pravni položaj direktorjev.* Doktorska disertacija, Pravna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Sharma, Subhash. 1996. *Applied multivariate techniques*. New York: Wiley.

Sheldon, Oliver. 1923. *The philosophy of management*. London: Routledge.

Shen, Jie. 2006. An analysis of changing Industrial Relations in China. *The international journal of comparative labour law and industrial relations* 22 (3): 347–368.

Simoneti, Marko in drugi. 2001. *Spremembe v strukturi in koncentraciji lastništva ter poslovanje podjetij po razdelitveni privatizaciji v Sloveniji v razdobju 1995–99: empirična in institucionalna analiza*. Ljubljana: Central & Eastern European Privatization Network.

Slate, Risdon N. in Ronald E. Vogel. 1997. Participative management and correctional personnel: a study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stress and thoughts about quitting. *Journal of criminal justice* 25 (5): 397–408.

Smith, Jeff H. 2003. The shareholder vs. stakeholder debate. *MIT sloan management review summer* 4 (44): 85–90.

Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo*. Ljubljana: Enotnost.

Stanojević, Miroslav. 2002. EU enlargement and employee participation: new functions of an inhereted pattern within Slovenian organizations. V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi, 279–293. Hague: Kluwer Law International.

Stelina, Jakub. 2005. The Polish system of worker board–level representation. *V Social development agency asbl in european trade union institute for research, education and health and safety. worker board–level representation in the new EU member states: country reports on the national systems and practices.* Http://www.seeurope–network.org/homepages/seeurope/file_uploads/presens_reports_blr_in_nms.pdf (15. 9. 2007).

Stoner, James in Edward R. Freeman. 1992. *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Strauss, George. 1979. Workers participation: symposium introduction. *Industrial relations* 18: 247–261.

Strauss, George. 1992. Workers' participation in management. V *Employment relations*, ur. Jean F. Hartley in M. Stephenson, 291– 313. Oxford, Cambridge: Blackwell.

Strauss, George. 1998. Comparative international industrial relations. V *Research the world of work,* ur. Keith Whitfield in George Strauss, 3–25. Ithaca in London: ILR.

Strøm , Øystein R. 2007. *Better firm performance with employees on the board? Not in the long run.* Http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=967445#PaperDownload (11. 11. 2007).

Supiot, Alain. 2001. *Beyond employment – changes in work and the future of labour law in Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Svetlik, Ivan. 1996. *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šarman, Zvonka. 2006. Izsledki nekaterih raziskav o učinkovitosti nemškega soodločanja in vlogi svetov delavcev. *Industrijska demokracija* 8 (10): 21–25.

Šturm, Lovro in drugi. 2002. *Komentar Ustave Republike Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.

Taira, K. 1996. Compatibility of human–resource management, industrial–relations and engineering under mass–production and lean production: an exploration. *Applied psychology – an international review* 45 (2): 97–117.

Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.

Taylor, Stephen in Astra Emir. 2006. *Employment law: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Trento, Sandro. 2005. Corporate governance and industrial relations in Italy. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 226–253. Oxford: Oxford University Press.

Van Den Bulcke, Francine. 1999. *A Company perspective on financial participation in the European union, objectives and obstacles*. Brussels: Research Center for Financial Participation.

Van Gyes in drugi. 2007. Industrial Relations in EU Member States 2000–2004. Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/15/en/1/ef0715en.pdf (15. 10. 2007).

Verma, Anil in Thomas A. Kochan. 2004. *Unions in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.

Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Vinten, Gerald. 2000. The stakeholder manager. *Management Decision* 36 (6): 377–383.

Vitols, Sigurt. 2005. *Prospects for trade union in the evolving European system of corporate governance*. Brussels: European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety.

Vodovnik, Zvone. 1992. Socialno partnerstvo kot element soupravljanja zaposlenih. *Podjetje in delo* 3 (18): 202–209.

Vodovnik, Zvone. 1998. Načelo univerzalnosti na področju socialnega partnerstva. *Zbornik znanstvenih razprav* 58: 329–345.

Vodovnik, Zvone. 2001. Spreminjanje položaja menedžerja z vidika pravnih odgovornosti. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 9. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 311–321. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Vodovnik, Zvone. 2002a. Delavska predstavništva in nova delovnopravna zakonodaja. *Pravna praksa* 8 (21): 5–8.

Vodovnik, Zvone. 2002b. Vloga predstavnikov zaposlenih. *Delavci in delodajalci* 2 (2): 369–384.

Vodovnik, Zvone. 2002c. Pristojnosti in pooblastila za vodenje v gospodarstvu in javni upravi. *Kadri* 7 (10): 39–42.

Vodovnik, Zvone. 2003a. Pogodbena delovna razmerja in odločanje. V *Delovno pravo in socialna varnost*, 153–161. Ljubljana, Inštitut za primerjalno pravo pri Pravni fakulteti.

Vodovnik, Zvone. 2003b. Vrednostni temelji delovnega in socialnega prava. *Kadri* 8 (11): 56–68.

Vodovnik, Zvone. 2003c. Arbtiraža v delovnem pravu – izbrana razvojna vprašanja. *Delavci in delodajalci* 3 (2): 487–500.

Vodovnik, Zvone. 2004. Kolektivne pogodbe v javnem sektorju. *Delavci in delodajalci* 4 (2–3): 245–258.

Vodovnik, Zvone. 2005a. Položaj in vloga menedžmenta na področju delovnih razmerij. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 13. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 307–319. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Vodovnik, Zvone. 2005b. Globalizacija in razvoj delovnega prava, vloga države v razmerjih socialnega partnerstva. *Delavci in delodajalci* 5 (2–3): 177–194.

Vodovnik, Zvone. 2006a. Menedžment in delavska voljena predstavništva. V *Gospodarski subjekti na trgu dela – posodobitev gospodarskega prava, 14. posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava*, 393–407. Maribor: Pravna fakulteta, Inštitut za gospodarsko pravo.

Voos, Paula B. 2001. An IR perspective on collective bargaining. Human resource management review 11: 487–503.

Wagner, Joachim. 2005. *German works councils and productivity: firs evidence from a nonparametric tests*. Working paper series in economics, No. 14. Http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=822806#PaperDownload (12.11.2007).

Wai Wan, David T. in Peck Sheng Pee. 2001. Top executives' attitude and preferences towards employee voice and participation in Singapore. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction,* ur. Raymond Markey in drugi, 306–321. Sydney: Ashgate.

Walker, Kenneth F. 1974. Workers' participation in management: problems, practice and prospects. *Bulletin of the international institute for labour studies* 12: 3–35.

Wass, Bernd. 2007. Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives. V *Decentralizing industrial relations and the role of labour unions and employee representatives,* ur. Roger Blanpain, 17–40. Hague: Kluwer Law International.

Warner, Malcolm in Riccardo Peccei. 1994. Worker participation and multi–national companies. *Management international review* 1: 83–88.

Wedderburn, Lord. 2002. Common law, labour law, global law. V *Social and labour rights in a global context: international and comparative perspectives*, ur. Bob Hepple 19–54. Cambridge: Cambridge University Press.

Weiler, Anni. 2004. *European works councils in practice.*

Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/109/en/1/ef04109en.pdf (4. 10. 2007).

Weiss, Manfred. 2002. Workers' involvement in the European company. V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi, 63–79. Hague: Kluwer Law International.

Weiss, Manfred. 2004a. Collective representation in labour law in Germany. *Managerial law* 46 (4–5): 71–103.

Weiss, Manfred. 2004b. Enlargement and industrial relations: building a new social partnership. *The international journal of comparative labour law and industrial relations* 20 (1): 5–26.

Weiss, Manfred. 2005. *Labor law, introduction to German law*. Frankfurt: Reimann, M.&Zekoll, J.

Weiss, Manfred. 2007. *German employment– labour law in context*. Predavanje v Modeni na Fondazione Marco Biagi. Zapiski avtorja.

Welz, Christian. 2004. Finančna udeležba zaposlenih v EU. *HRM* 2 (4): 12–17.

Whittall, Michael, Herman Knudsen in Fred Huijgen. 2007. *Towards a European labour identity: the case of the European work council*. London, New York: Routledge.

Wunderer, Rolf in drugi. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

Zajc, Katarina. 2004. Vodenje in obvladovanje gospodarskih družb – pregled in slovenske razmere. V *Corporate governance v Sloveniji,* ur. Katarina Zajc, 11–36. Ljubljana: Pravna fakulteta.

Zupan, Nada. 2004. Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja. HRM 2 (5): 14–18.

PRAVNI VIRI

Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06.

Lizbonska pogodba. *Uradni list EU*, št. C 306/07.

Pogodba o Evropski uniji. *Uradni list RS*, št. 7/04.

Pogodba o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti, podpisana v Rimu 25. 3. 1957. Uradni list RS, št. 7/04.

Direktiva 94/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 254/94.

Direktiva 97/74/ES o razširitvi na Združeno kraljestvo Velika Britanija in Severna Irska Direktive 94/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali vzpostavitvi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah, ki poslujejo na območju Skupnosti, ali povezanih družbah, ki poslujejo na območju Skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 10/22.

Direktiva 98/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti – združena verzija. *Uradni list EU*, št. L 225/98.

Direktiva 01/86/ES Evropskega parlamenta in Sveta o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev. Uradni list EU, št. L 294/01.

Direktiva 02/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 80/02.

Direktiva 03/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruge glede udeležbe delavcev. *Uradni list EU*, št. L 207/03.

Uredba 2157/2001 o statutu evropske družbe (Societas Europea). *Uradni list EU*, št. L 294/01.

Uredba 1435/2003 o statutu evropske zadruge (European Cooperative Society, SCE). *Uradni list EU*, št. L 207/03.

Priporočilo Sveta EU št. 92/443/EEC. *Uradni list EU*, št. L 245.

Konvencija MOD št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic. 1948. *Uradni list FLRJ*, št. 8/58.

Konvencija MOD št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja. 1949. *Uradni list FLRJ*, št. 11/58.

Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju. 1971. *Uradni list FLRJ*, št. 14/82.

Priporočilo MOD št. 143 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju. 1971. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Konvencija MOD št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja. 1981. *Uradni list RS*, št. 121/05.

Priporočilo MOD št. 163 o pospeševanju kolektivnega pogajanja. 1981. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Konvencija MOD št. 144 o tripartitnih posvetovanjih za izboljšanje uporabe mednarodnim norm o delu. 1976. Http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm (15. 11. 2006).

Priporočilo MOD št. 91 o kolektivnih pogajanjih. 1951. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni konciliaciji in arbitraži. 1951. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja. 1952. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Priporočilo MOD št. 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavci na industrijski in nacionalni ravni. 1960. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm (15. 11. 2006).

Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin. *Uradni list RS*, št. 33/94.

Spremenjena Evropska socialna listina. 1996. Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine. *Uradni list RS*, št. 7/99.

Dodatni Protokol k Evropski socialni listini. 1998. Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine. *Uradni list RS*, št. 7/99.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS*, št. 42/93, 56/01, 26/07.

Zakon o gospodarskih družbah–1 (ZGD–1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.

Zakon o bančništvu–1 (ZBan–1). *Uradni list RS*, št. od 7/99 do 131/06.

Zakon o zavarovalništvu (ZZavar). *Uradni list RS*, št. od 13/00 do 9/07.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ). *Uradni list RS*, št. od 106/99 do 114/06.

Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZZPB). *Uradni list RS*, št. od 5/91 do 114/06.

Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD). *Uradni list RS*, št. 59/02.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE) (ZSDUEDD). *Uradni list RS*, št. 28/2006.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruge (ZSDUEZ). *Uradni list RS*, št. 79/06.

Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP). *Uradni list RS*, št. 43/06.

Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin). *Uradni list RS*, št. 13/1993.

Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSS–1). *Uradni list RS*, št. 2/04, 10/04.

Zakon o pravdnem postopku (ZPP). *Uradni list RS*, št. od 26/99 do 52/07.

Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS*, št. 83/01, 32/04, 28/06, 29/07, 40/07.

Kazenski zakonik (KZ). *Uradni list RS*, št. 63/94 do 17/06.

Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ). *Uradni list RS*, št. od 9/92 do 72/06.

Zakon o javnih agencijah (ZJA). *Uradni list RS*, št. 52/02, 51/04.

Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS*, št. 12/91, 45/94, 8/96, 18/98, 34/98, 36/00, 127/06).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). *Uradni list RS*, št. 56/02, 63/07.

Zakon o gospodarskih zbornicah (ZGZ). *Uradni list RS*, št. 60/06.

Obrtni zakon (ObrZ). *Uradni list RS*. št. 40/04, 102/07.

Zakon o prekrških (ZP). Uradno prečiščeno besedilo, *Uradni list RS*, št. 3/07.

Pogodba o ustanovitvi Ekonomsko–socialnega sveta RS. *Uradni list RS*, št. 23/94.

Pravila delovanja Ekonomsko–socialnega sveta RS. *Uradni list RS*, št. 59/94, 64/94, 32/95, 40/07.

Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev. *Uradni list RS*, št. 64/97.

Pogodba o minimalni vsebini individualnih pogodb o zaposlitvi poslovodnih delavcev in delavcev s posebnimi pooblastili. *Uradni list RS*, št. 64/97.

Predlog Zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in lastništvo zaposlenih (ZUZDDLZ). *Poročevalec RS*, št. EPA 455–IV.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb. *Uradni list RS*, št. 44/2004.

DRUGI VIRI

Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG). 1974. Http://www.boku.ac.at/br/Gesetze/Arbeitsverfassungsgesetz.pdf (15. 5. 2007).

Aus Angst vor den Damen. Die Zeit. 2007. Http://www.zeit.de/2007/03/Hartz–Prozess?page=1 (23. 10. 2007).

Benoit, Bernard. 2002. Corporate governance expert warns legislation has become too restrictive. *Financial Times*, 28. september: 2.

Bratina, Borut in drugi. 2005. *Poročilo o upravljanju javnih delniških družb 2005*. Http://www.zdruzenje–ns.si/zcnsweb/doc/upl/porocilo_cg_2005–(za–javnost)_47.pdf (2. 10. 2007).

Bratina, Borut in drugi. Borza. 2006. *Poročilo o upravljanju javnih delniških družb 2006*. Http://www.ljse.si/cgi–bin/jve.cgi?att=4467&sid= (2. 10. 2007).

Communication from the EU Commission. 2002. *Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring*. Http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/changement_I_en.pdf (31. 8. 2007).

Communication from the EU Commission. 2002. *European social dialogue, a force for innovation and change.* Http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jul/socdial_en.pdf (31. 8. 2007).

Communication from the EU Commission. 2004. *Partnership for change in an enlarged Europe – Enhancing the contribution of European social dialogue*. Http://eur–lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2004/com2004_0557en01.pdf (31. 8. 2007).

Communication from the EU Commission. 2005. *Communication from the Commision on the Social Agenda*. Http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/spa_en.pdf (31. 8. 2007).

Communication from the EU Commission. 2005. *Restructuring and employment Anticipating and accompanying restructuring in order to develop employment: the role of the European Union.* Http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/apr/com_restruct_en.pdf (31. 8. 2007).

Corporate governance Quotient Regression testing against Performance.

Käferstündchen bei VW. 2005. Http://www.zeit.de/2005/27/VW–Skandal (23. 10. 2007).

EIRO. 2007. *Industrial relations country profiles*. Http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country_index.htm (30. 10. 2007)

European Commision. 1997. *Green Paper Partnership for a New Organization of Work.* Http://aei.pitt.edu/1208/01/work_organize_gp_COM_97_128.pdf (30. 10. 2007).

European Commission. 2000. *Lisbone strategy*. Http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100–r1.en0.htm (10. 10. 2007).

European Commission. 2001. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper*. Http://ec.europa.eu/employment_social/soc–dial/csr/greenpaper_en.pdf (10. 10. 2007).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. 1998. *New forms of Work Organisation: Can Europe Realise its Potential? REsults of a survey of direct participation of Europe*. Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/03/en/1/ef9803en.pdf (6. 2. 2007).

Evropski parlament. 2007. *Resolucija Evropskega parlamenta z dne 13. marca 2007 o družbeni odgovornosti podjetij: novo partnerstvo.* Http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=–//EP//TEXT+TA+P6–TA–2007–0062+0+DOC+XML+V0//SL (14. 11. 2007).

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz –MitbestG). 1976. Http://www.gesetze–im–internet.de/bundesrecht/mitbestg/gesamt.pdf (15.9.2007).

Hans–Boecker–Stiftung. 2004. *Deutliche Mehrheit für Mitbestimmung: Emnid–Studie zu Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat*. Press release 20. 10. 2004.

ISS. 2005.

Kluge, Norbert in Michael Stollt. 2005. Worker board level participation in the EU-27. European Trade Union Insitute (ETUI-REHS).

La Constituzione della Repubblica Italiana. 1947. Http://www.quirinale.it/costituzione/costituzione.htm (5. 11. 2007).

McKinsey. 2004. *Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance.*

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat za delo RS. 2007. *Poročilo o delu za leto 2006.* Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRS_za_delo2006.pdf (11. 10. 2007).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat za delo RS. 2006. *Poročilo o delu za leto 2005.* Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/POROCILO_2005.pdf (11. 10. 2007).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat za delo RS. 2005. *Poročilo o delu za leto 2004*. Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/porocilo2004.pdf (11. 10. 2007).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat za delo RS. 2004. *Poročilo o delu za leto 2003.* Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/porocilo2003.pdf (11. 10. 2007).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat za delo RS. 2003. *Poročilo o delu za leto 2002.* Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/porocilo2002.pdf (11. 10. 2007).

Ministry of Industry, Employment and Communications, Sweeden. 2000. *Employment (Co–determination in the Worklplace) Act.* Http://www.legislationline.org/upload/legislations/ae/cb/e863a769ac3157bf0c46521e9c0e.pdf (15. 9. 2007).

National Labour Relation Act (NLRA). 1935. Http://www.nlrb.gov/about_us/overview/national_labor_relations_act.aspx (20. 9. 2007).

OECD Principles of Corporate Governance. Pariz: OECD 2004.

Pogodba o ustavi za Evropo. *Uradni list EU*, št. C 310/04. Zakon o ratifikaciji pogodbe o ustavi za Evropo s sklepno listino (MPUE). Uradni list RS, št. 15/2005. Pogodba zaradi nezadostnega števila ratifikacij ni nikoli začela veljati.

Slovenska tiskovna agencija. 2007. *O udeležbi delavcev pri dobičku še letos*. Posredovano javnosti 4. 10. 2007.

Slovenska tiskovna agencija. 2007. *Za boljši standard vseh delavcev*. Posredovano javnosti 4. 10. 2007.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Skpgd). Uradni list RS, št. 40/97, ne velja od 31. 12. 2005 in se ne uporablja od 30. 6. 2006

The database on European works councils agreements. 2007. *Data of the establishment of European Work Council*.

Http://www.ewcdb.org/search_results_companies.php?listMode=1 (4. 10. 2007).

The Information and Consultation of Employees Regulations. 2004.

Http://www.opsi.gov.uk/SI/si2004/20043426.htm (6.11.2007).

Tiraboschi, Michele. 2006. *Industrial Relations in Italy*.

Http://www.fmb.unimore.it/on–line/Home/IndiceA–Z/articolo3402.html (9. 10. 2007).

Ustavno sodišče RS. Odločba št. U–I–104/92. *Uradni list RS*, št. 45/94.
Ustavno sodišče RS. Odločba št. U–I–302/97. *Uradni list RS*, št. 61/00.
Ustavno sodišče RS. Odločba št. U–I–131/00–22. *Uradni list RS*, št. 29/03.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2000. *Sodba št. Pdp 386/00.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2003. *Sklep št. Pdp 848/01.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep št. Pdp 1048/02*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep Pdp 1137/04.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep št. Pdp 152/02.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep Pdp 21/03.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep Pdp 413/04.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2004. *Sklep Pdp 523/04.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sklep št. Pdp 1446/05*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sklep št. Kdp 2/05.*
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sklep št. Pdp 935/05*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sodba št. Pdp 1346/04*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sodba Pdp 1755/04*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2005. *Sodba št. Pdp 695/04*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2006. *Sodba št. Pdp 1185/04*.
Višje delovno in socialno sodišče RS. 2006. *Sodba št. Pdp 837/04*.
Vrhovno sodišče RS. 2002. *Sodba št. VIII Ips 266/01*.
Vrhovno sodišče RS. 2004. *Sodba št. VIII Ips 2002/04*.
Vrhovno sodišče RS. 2005. *Sodba št. VIII Ips 2005/04*.
Vrhovno sodišče RS. 2005. *Sodba št. VIII Ips 166/05*.
Vrhovno sodišče RS. 2006. *Sodba št. VIII Ips 106/06*.
Vrhovno sodišče RS. 2006. *Sodba št. VIII Ips 230/05*.
Vrhovno sodišče RS. 2006. *Sodba št. VIII Ips 275/06*.

Work Consitution Act. 1952.

Http://hikwww1.fzk.de/br/content/worksConstitutionAct–BetrVG.pdf (15. 9. 2007).

Zagorac, Željka. 2007. *Dobiček bi lahko delili že za leto 2008.*

Http://www.finance.si/198218?src=pj031207 (3. 12. 2007).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR 90). Uradni list RS, št. 14/90, 5/01, 71/93, 2/94.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Uradni list RS, št. od 30/93 do 60/06.

Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (ZTPDR). Uradni list SFRJ, št. 60/89, 42/90.

Združenje svetov delacev slovenskih podjetij. 2007. *Pravilnik o certificiranju temeljnih znanj za člane svetov delavcev*.

Http://www.delavska–participacija.com/html/certificiranje.html (10.11.2007).

Združenje svetov delavcev, Svet gorenjskih sindikatov in sindikat voznikov avtobusnega prometa Slovenije. 2007. *Pobuda za oceno ustavnosti 2., 3. in 5.*

odstavka 703. člena Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06) in 1. člena, 3. člena, 4. člena, 6. člena, drugega odstavka 8. člena in 12. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 26/07, ZSDU–B). U–I–268/06, 25. 4. 2006.

Združenje svetov delavcev. 2001. *Etični kodeks članov sveta delavcev*.

Http://www.delavska–participacija.com/html/eticnikodeks.html (10. 12. 2006)

PRILOGE

Priloga 1 Delavsko soupravljanje na področju varnosti in zdravja pri delu

Priloga 2 Vprašalnik

ZVZD določa naslednje obveznosti managementa in delavcev oziroma predstavnikov delavcev pri urejanju vprašanj na področju varnosti in zdravja pri delu.

1) Management mora zagotoviti ustrezne oblike usposabljanja članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu v njihovem delovnem času in za delavce brezplačno (24. člen).
2) Management mora omogočiti delavcem ali njihovim predstavnikom, da sodelujejo pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela v skladu z ZVZD in drugimi predpisi; te naloge opravlja svet delavcev (28. člen).
3) Management mora svetu delavcev in sindikatom posredovati izjavo o varnosti, poročilo o stanju varnosti in zdravja pri delu ter o izvedenih varnostnih ukrepih ter evidence (28. člen).
4) Management se mora s svetom delavcev posvetovati o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca in pooblaščenega zdravnika, o izjavi o varnosti ter o obveščanju delavcev (28. člen); te naloge opravlja svet delavcev v skladu s predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju; če pri delodajalcu ni organiziranega sveta delavcev, imajo delavci pravico izvoliti delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu, kateremu se mora omogočiti način dela in zagotoviti pravice, ki veljajo za svet delavcev (29. člen). Za njegovo izvolitev pa se smiselno uporabljajo določbe o izvolitvi sveta delavcev po ZSDU (30. člen).
5) Svet delavcev ali delavski zaupnik lahko od delodajalca zahteva sprejem primernih ukrepov za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu in inšpekcijsko nadzorstvo inšpekcije za delo, kadar meni, da delodajalec ni zagotovil varnostnih ukrepov. Pravico imajo tudi prisostvovati inšpekcijskem nadzorstvu ali nadzorstvu drugega organa, kadar ta opravlja nadzor nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu (31. člen). Management ima dolžnost seznaniti delavske predstavnike ter sindikate z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi organov nadzora.
6) Delavec ima obveznost pisno ali ustno preko svojih predstavnikov obvestiti management o vsaki pomanjkljivosti, škodljivosti, okvari ali o drugem pojavu, ki bi lahko pri delu ogrozil njegovo zdravje in varnost ali zdravje in varnost drugih delavcev (37. člen). Če management po obvestilu tega ne odpravi ali če je delavec mnenja, da za odpravo ugotovljenih pojavov niso bili izvedeni ustrezni varnostni ukrepi, lahko zahteva posredovanje inšpekcije dela ter o tem obvesti svet delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu. Delavec pa mora nato ves čas sodelovati z managementom in delavci, zadolženimi za

varnost in zdravje pri delu, da se vzpostavi varno delovno okolje in delovni pogoji ter izvedejo ukrepi inšpekcije za delo.

7) Inšpekcija, ki opravlja nadzorstvo nad ZVZD, predpisov izdanih na njegovi podlagi in drugih predpisov o varnosti in zdravju pri delu ter nad varnostnimi ukrepi, o svojih ugotovitvah obvesti svet delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu ter reprezentativne sindikate pri delodajalcu (55. člen).

Vprašalnik

Pozdravljeni!

Pred vami je vprašalnik o uresničevanju in mnenju delavskega soupravljanja kot ene od oblik delavske participacije v gospodarskih družbah. Anketa je sestavni del doktorske disertacije, ki jo opravljam na Fakulteti za management. Vaši odgovori mi predstavljajo bistven in ključen del disertacije, zato vam bom zelo hvaležna, če si boste vzeli 10 do 15 minut časa in izpolnili anketo.

Za lažje izpolnjevanje ankete sem ob nekaterih pojmih navedla razlago, ki jo dobite tako, da se postavite na določeno (z drugo barvo označeno) besedo oziroma besedno zvezo, na primer delavsko soupravljanje.[199] Pri vsakem vprašanju obkrožite en odgovor, razen tam, kjer je posebej navedeno, da je možnih odgovorov več. Anketa je anonimna.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje,

Valentina Franca

[199] Različne oblike in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju družb, na primer svet delavcev, predstavnik delavcev v nadzornem svetu, upravi in podobno.

Uvodno vprašanje

1. Kakšna je pravna oblika vaše gospodarske družbe (v nadaljevanju družba)?
a) Delniška družba
b) Družba z omejeno odgovornostjo
c) Drugo

Kdor je odgovoril z »Drugo«:
V anketi želim zajeti le delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo.
Hvala za vaše sodelovanje.

Kdor je odgovoril z »Delniška družba« ali »Družba z omejeno odgovornostjo«:

I. sklop vprašanj: Uresničevanje delavskega soupravljanja

2. Ali imate v vaši družbi katero od oblik delavskega soupravljanja, kot so zbor delavcev, svet delavcev/delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih upravljanja?
a) Da
b) Ne

Kdor je na 2. vprašanje odgovoril z »Da«:
2.1 Ali imate v vaši družbi zbor delavcev?
a) Da
b) Ne

2.2 Ali imate v vaši družbi…
a) Delavskega zaupnika
b) Svet delavcev

2.3 Ali imate v vaši družbi enotiren ali dvotiren sistem upravljanja?
a) Enotiren sistem
b) Dvotiren sistem

Kdor je na vprašanje 2.3 odgovoril z »Enotiren sistem«:
2.3.1 Ali imate v vaši družbi (možnih je več odgovorov):
a) Predstavnika delavcev v upravnem odboru
b) Predstavnika delavcev v upravnem odboru kot izvršnega direktorja

Kdor je na vprašanje 2.3.1 odgovoril s »Predstavnika delavcev v upravnem odboru«:
2.3.1.1 Navedli ste, da imate v vaši družbi predstavnika delavcev v upravnem odboru.
Koliko je *predstavnikov delavcev* v upravnem odboru (število):_____
Koliko je *skupno število* članov upravnega odbora (število): _____

Kdor je na vprašanje 2.3.1 odgovoril s »Predstavnika delavcev v upravnem odboru kot izvršnega direktorja«:
2.3.1.2 Navedli ste, da imate v vaši družbi predstavnika delavcev v upravnem odboru kot izvršnega direktorja.
Koliko je *izvršnih direktorjev od predstavnikov delavcev* v upravnem odboru (število):_____
Koliko je *skupno število* članov upravnega odbora (število): _____

Kdor je na vprašanje 2.3 odgovoril z »Dvotiren sistem«:
2.3.1 Ali imate v vaši družbi (možnih je več odgovorov):
a) Predstavnika delavcev v nadzornem svetu
b) Predstavnika delavcev v upravi – delavski direktor

Kdor je na vprašanje 2.3.2 odgovoril s »Predstavnika delavcev v nadzornem svetu«:
2.3.1.1 Navedli ste, da imate v vaši družbi predstavnika delavcev v nadzornem svetu.
Koliko je *predstavnikov delavcev* v nadzornem svetu (število): _____
Koliko je *skupno število* članov nadzornega sveta (število): _____

Kdor je na vprašanje 2.3.2 odgovoril s »Predstavnika delavcev v upravi – delavski direktor«:
2.3.1.2 Navedli ste, da imate v vaši družbi predstavnika delavcev v upravi – delavskega direktorja.
Koliko *delavskih direktorjev* je v upravi (število): _____
Koliko je *skupno število* članov uprave (število): _____

Kdor je na vprašanje 2.1. odgovoril z »Da«:
2.1.1 Navedli ste, da se v vaši družbi delavsko soupravljanje uresničuje tudi prek zbora delavcev. Povprečno kolikokrat je sklican letno?
_____ (število)

Kdor je na vprašanje 2.2 odgovoril z »Delavskega zaupnika«:
2.2.1 Navedli ste, da se v vaši družbi delavsko soupravljanje uresničuje tudi prek delavskega zaupnika. Ali je v vaši družbi sklenjen participativni dogovor[200] med managementom in delavskim zaupnikom?
a) Da
b) Ne
c) Ne vem

[200] Dogovor med svetom delavcem in managementom o podrobnejšem uresničevanju pravic iz Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ter o več soupravljalskih pravicah, kakor jih določa ZSDU.

2.2.1.1 Kako pogosto skliče management skupen sestanek z delavskim zaupnikom?

a) Večkrat mesečno
b) Enkrat mesečno
c) Večkrat letno
d) Najmanj enkrat letno
e) Nikoli
f) Ne vem

2.2.1.2 Ali in kdaj (pred ali po sprejemu dokončne odločitve) obvešča management delavskega zaupnika o spodaj navedenih vprašanjih?

	Pred sprejemom	*Po sprejemu*	*Ne obvešča*	*Ne vem*
Gospodarskem položaju družbe				
Razvojnih ciljih družbe				
Stanju proizvodnje in prodaje				
Splošnem gospodarskem položaju panoge				
Spremembi dejavnosti				
Zmanjšanju gospodarske dejavnosti				
Spremembah v organizaciji proizvodnje				
Spremembah tehnologije				
Letnem obračunu in letnem poročilu				
Drugo				

Kdor je na 2.2.1.2 vprašanje odgovoril z »Drugo«:
2.2.1.2.1 Kaj ste mislili pod drugo?

_____

2.2.1.3 Ali se management v vaši družbi posvetuje skupaj z delavskim zaupnikom pred sprejemom odločitev o:

	Da	*Ne*	*Ne vem*
Statusnih vprašanjih[201]			
Kadrovskih vprašanjih[202]			
Vprašanjih glede varnosti in zdravja pri delu[203]			

[201] Pod statusna vprašanja se po ZSDU štejejo statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe družbe.

[202] Pod kadrovska vprašanja se po ZSDU štejejo potrebe po novih delavcih (število in profili), sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe/iz kraja v kraj, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev, sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

[203] Pod vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu se štejejo zagotavljanje varnega in zdravega dela, posvetovanje o ukrepih, ki lahko vplivajo na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu in pooblaščenega zdravnika, o izjavi o varnosti in podobno.

2.2.1.4 Ali management v vaši družbi predloži v soglasje delavskemu zaupniku predloge odločitev v zvezi z:

	Da	*Ne*	*Ne vem*
Osnovami za odločanja o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela			
Merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev			
Kriteriji za napredovanje delavcev			
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi			
Razpolaganjem s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev			

2.2.1.5 Ali se je v vaši družbi, že zgodilo, da bi delavski zaupnik zadržal odločitev delodajalca?

a) Da
b) Ne
c) Ne vem

Kdor je na 2.2.1.5 vprašanje odgovoril z »Da«:
2.2.1.5.1 Na kaj se je nanašala vsebina predlagane odločitve delodajalca?

Kdor je na vprašanje 2.2 odgovoril s »Svet delavcev«
2.2.2 Navedli ste, da se v vaši družbi delavsko soupravljanje uresničuje tudi prek sveta delavcev. Koliko članov šteje svet delavcev?

a) _____ (število)
b) Ne vem

2.2.2.1 Ali je v vaši družbi sklenjen participativni dogovor[204] med managementom in svetom delavcem?

a) Da
b) Ne
c) Ne vem

2.2.2.2 Kako pogosto skliče management skupen sestanek s svetom delavcem oziroma njegovim odborom?

a) Večkrat mesečno
b) Enkrat mesečno
c) Večkrat letno
d) Najmanj enkrat letno
e) Nikoli
f) Ne vem

---

[204] Dogovor med svetom delavcem in managementom o podrobnejšem uresničevanju pravic iz Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ter o več soupravljalskih pravicah, kakor jih določa ZSDU.

2.2.2.3 Ali in kdaj (pred ali po sprejemu dokončne odločitve) obvešča management svet delavcev o spodaj navedenih vprašanjih?

	Pred sprejemom	*Po sprejemu*	*Ne obvešča*	*Ne vem*
Gospodarskem položaju družbe				
Razvojnih ciljih družbe				
Stanju proizvodnje in prodaje				
Splošnem gospodarskem položaju panoge				
Spremembi dejavnosti				
Zmanjšanju gospodarske dejavnosti				
Spremembah v organizaciji proizvodnje				
Spremembah tehnologije				
Letnem obračunu in letnem poročilu				
Drugo				

Kdor je na 2.2.2.3 vprašanje odgovoril z »Drugo«:
2.2.2.3.1 Kaj ste mislili pod drugo?

_____

2.2.2.4 Ali se management v vaši družbi posvetuje skupaj s svetom delavcem pred sprejemom odločitev o:

	Da	*Ne*	*Ne vem*
Statusnih vprašanjih[205]			
Kadrovskih vprašanjih[206]			
Vprašanjih glede varnosti in zdravja pri delu[207]			

[205] Pod statusna vprašanja se po ZSDU štejejo statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe družbe.

[206] Pod kadrovska vprašanja se po ZSDU štejejo potrebe po novih delavcih (število in profili), sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe/iz kraja v kraj, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev, sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

[207] Pod vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu se štejejo zagotavljanje varnega in zdravega dela, posvetovanje o ukrepih, ki lahko vplivajo na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu in pooblaščenega zdravnika, o izjavi o varnosti in podobno.

Ali management v vaši družbi predloži v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

	Da	*Ne*	*Ne vem*
Osnovami za odločanja o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela			
Merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev			
Kriteriji za napredovanje delavcev			
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi			
Razpolaganjem s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev			

2.2.2.6 Ali se je v vaši družbi, že zgodilo, da bi svet delavcev zadržal odločitev delodajalca?

a) Da
b) Ne
c) Ne vem

Kdor je na 2.2.2.6 vprašanje odgovoril z »Da«:
2.2.2.6.1 Na kaj se je nanašala vsebina predlagane odločitve delodajalca?

_____

3. Kako pogosto zaposleni v vaši družbi:

	Nikoli	*Redko*	*Včasih*	*Pogosto*	*Vedno*	*Ne vem*
Dajejo pobude, ki se nanašajo na njegovo delovno mesto oz. na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto.						
So pravočasno obveščeni o spremembah na svojem delovnem področju						
Povedo svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces						
Zahtevajo, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine ZSDU.						

4. Kako hitro se management odzove na vprašanja in pobude zaposlenih, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto?

a) Takoj
b) V nekaj dneh
c) V enem tednu
d) V enem mesecu
e) Kasneje kot v enem mesecu
f) Se ne odzove
g) Ne vem

II. sklop vprašanj: Stališča do (pravne ureditve) delavskega soupravljanja

5. Spodaj navajamo trditve o pravni ureditvi delavskega soupravljanja v Slovenji in o vašem stališču do tega.
Na navedene trditve odgovarjate na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam.	*2 Se ne strinjam.*	*3 Se niti ne strinjam niti strinjam.*	*4 Se strinjam.*	*5 Popolno– ma se strinjam.*
Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja se mi zdi v splošnem ustrezna.					
Management bi moral imeti več pristojnosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja.					
Delavci pri soupravljanju v družbi imajo z zakonom predpisanih preveč pravic.					
Svet delavcev je ustrezna oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.					
Zdi se mi prav, da delavci aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe kot člani uprave oziroma upravnega odbora.					
Delavci naj sodelujejo pri nadziranju družbe kot člani nadzornega sveta.					
Management naj se ne vpleta v delovanje delavskih predstavništev.					

III. sklop vprašanj: Stališča do učinkovitosti delavskega soupravljanja

6. Zaposleni v družbi, kjer delavsko soupravljanje dobro deluje, so…

	1 Sploh se ne strinjam.	*2 Se ne strinjam.*	*3 Se niti ne strinjam niti strinjam.*	*4 Se strinjam.*	*5 Popolnoma se strinjam.*
Motivirani					
Pripadni					
Zavzeti					
Učinkoviti					
Zadovoljni					

7. Zaposleni v družbi pripomorejo k večji poslovni uspešnosti, če so…

	1 Sploh se ne strinjam.	*2 Se ne strinjam.*	*3 Se niti ne strinjam niti strinjam.*	*4 Se strinjam.*	*5 Popolnoma se strinjam.*
Motivirani					
Pripadni					
Zavzeti					
Učinkoviti					
Zadovoljni					

Sledijo trditve o učinkovitosti delavskega soupravljanja tega.
Na navedene trditve odgovarjate tako, da označite, ali določena obveznost v zvezi z delavskim soupravljanjem zelo zavira, zavira, nima vpliva, malo spodbuja ali zelo spodbuja posamezno aktivnost managementa.

Zakonodaja nalaga managementu določene obveznosti pri uresničevanju delavskega soupravljanja. Te obveznosti v splošnem ovirajo oziroma spodbujajo management pri učinkovitem upravljanju družbe.

8. Specifično, delavsko soupravljanje ovira oziroma spodbuja…

	Zelo zavira	*Zavira*	*Nima vpliva*	*Malo spodbuja*	*Zelo spodbuja*
Učinkovitejše upravljanje s stroški					
Produktivnost					
Inovativnost					
Prilagodljivost na spremembe na trgu					
Donosnost kapitala					

9. Kaj in v kolikšni meri po vašem mnenju navedena zakonska določila o delavskem soupravljanju ovirajo oziroma spodbujajo učinkovitot poslovanje družbe?

	Zelo zavira.	*Zavira.*	*Nima vpliva.*	*Malo spodbuja.*	*Zelo spodbuja.*
Dolžnost obveščanja pri zakonsko določenih vprašanjih (gospodarski položaj družbe, razvojni cilji, letni obračun in letno poročilo…)					
Skupno posvetovanje glede statusnih vprašanj[208]					
Skupno posvetovanje glede kadrovskih vprašanj[209]					
Skupno posvetovanje glede vprašanj glede varnosti in zdravja pri delu[210]					
Soodločanje v zvezi z osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela					
Soodločanje v zvezi s kriteriji za napredovanje delavcev					
Soodločanje v zvezi s kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi					
Soodločanje v zvezi z razpolaganjem s stanovanjskim skladom in drugimi objekti standarda delavcev					

[208] Pod statusna vprašanja se po ZSDU štejejo statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe družbe.

[209] Pod kadrovska vprašanja se po ZSDU štejejo potrebe po novih delavcih (število in profili), sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe/iz kraja v kraj, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev, sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

[210] Pod vprašanja glede varnosti in zdravja pri delu se štejejo zagotavljanje varnega in zdravega dela, posvetovanje o ukrepih, ki lahko vplivajo na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu in pooblaščenega zdravnika, o izjavi o varnosti ipd.

IV. sklop vprašanj: Vloga sindikatov

10. Še nekaj trditev o vlogi sindikatov v družbah.
Na navedene trditve odgovarjate na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	*2 Se ne strinjam*	*3 Se niti ne strinjam niti strinjam*	*4 Se strinjam*	*5 Popolnoma se strinjam*
Sindikati lahko znatno pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju družbe.					
Management bi moral vzpostaviti partnerski odnos s sindikati.					
Delovanje delavskih izvoljenih predstavništev je podrejeno delovanju sindikalnih predstavništev.					
Med delavskimi izvoljenimi in sindikalnimi predstavništvi ni večjih razlik.					

V. sklop vprašanj: Demografija

Za konec vas prosimo še za nekaj demografskih podatkov, ki jih potrebujemo za statistično analizo.
11. Koliko je zaposlenih v vaši družbi?

a) 0 do 20
b) nad 20 do 50
c) nad 50 do 100
d) nad 100 do 500
e) nad 500 do 1000
f) nad 1000

12. Koliko so znašali prihodki vaše družbe v letu 2006?

a) Do 100.00 EUR (24 mio SIT)
b) Nad 100.000 do 500.000 EUR (nad 24 do 120 mio SIT)
c) Nad 500.000 do 1.000.000 EUR (nad 12 do 240 mio SIT)
d) Nad 1 mio do 10 mio EUR (nad 240 do 2,4 mio SIT)
e) Nad 10 mio do 50 mio EUR (nad 2,4 do 1,2 mrd SIT)
f) Nad 50 mio do 100 mio EUR (nad 1,2 do 2,4 mrd SIT)
g) Nad 100 mio do 500 mio EUR (nad 2,4 do 12 mrd SIT)
h) Nad 500 mio EUR (nad 12 mrd SIT)

13. Kako je vaša družba poslovala v preteklih petih letih?

a) Pretežno z izgubo
b) Pozitivna ničla
c) Povprečen dobiček
d) Nadpovprečen dobiček
e) Ne vem

14. Katera je primarna dejavnost vaše družbe?

a) Predelovalne dejavnosti
b) Oskrba z električno energijo, plinom in vodo
c) Gradbeništvo
d) Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe
e) Gostinstvo
f) Promet, skladiščenje in zveze
g) Finančno posredništvo
h) Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve
i) Izobraževanje
j) Drugo: _____

15. Kakšno je poreklo večinskega lastnika vaše družbe?

a) Domači zasebni
b) Domači javni
c) Tuji
d) Ne vem

16. V kateri regiji je sedež vaše družbe?

a) Dolenjska
b) Gorenjska
c) Goriška
d) Koroška
e) Notranjsko–kraška
f) Obalna
g) Osrednje slovenska
h) Podravska
i) Pomurje
j) Savinjska
k) Spodnje–posavska
l) Zasavska

17. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

a) Specializacija, magisterij, doktorat
b) Univerzitetni program
c) Višja ali visoka strokovna šola
d) Štiriletna srednja šola, gimnazija
e) Poklicna šola ali manj

18. Starost

a) Do 25 let
b) Nad 25 do 30 let
c) Nad 30 do 35 let
d) Nad 35 do 40 let
e) Nad 45 let do 50 let
f) Nad 55 let

19. Spol

a) Moški
b) Ženska

20. Kako bi opisali vaš položaj v družbi, če je na primer v dvotirni delniški družbi član uprave prvi nivo, izvršni direktor drugi nivo in tako dalje?

a) Prvi nivo
b) Drugi nivo
c) Tretji nivo
d) Drugo
e) Ne vem