ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – Certifikat ZSDS

(oktober 2008 – november 2025)

RAZLOGI za „certificiranje znanj“ članov svetov delavcev

Čeprav smo z ZSDU iz leta 1993 dobili enega izmed najsodobnejših predpisov na tem področju v EU in svetu, pa dejansko stanje in različne raziskave kažejo, da delavsko soupravljanje v slovenski poslovni praksi še ni v celoti zaživelo – **glavni razlogi**:

- nerazumevanje in nepoznavanje poslovnega bistva delavskega soupravljanja – tako pri delodajalcih kot pri zaposlenih;
- pomanjkljivosti in nedoslednosti v samem ZSDU (po duhu dober zakon, a slabo učinkovit v praksi);
- odsotnost institucionalnega (državnega) spremljanja uveljavljanja ZSDU v praksi: izboljševanje zakonodaje, širjenje soupravljalske kulture, nadzor, evidence, vsebina delovanja…;
- pomanjkljivo strokovno znanje in nezadostna usposobljenost predstavnikov delavcev za opravljanje svojih funkcij.

CILJI …

Osnovni cilj „sistema certificiranja v ZSDS“ je povečanje strokovne usposobljenosti predstavnikov delavcev za opravljanje soupravljalskih funkcij in izboljšanje kakovosti sodelovanja delavcev pri upravljanju družb v RS – **aktivnosti ZSDS**:

- postopno zagotoviti, da bodo vsi člani SD obvladali vsaj dogovorjen minimalni obseg znanj in veščin, potrebnih za učinkovitejše opravljanje svoje funkcije;
- vsem članom SD omogočiti pridobitev ustrezne listine – potrdila o usposobljenosti v okviru sistema certificiranja, organiziranega znotraj ZSDS;
- sistem certificiranja postaviti v funkcijo kadrovanja v SD: „certifikat“ kot prednost pri kandidiranju in pogoj za opravljanje funkcije;
- vsem članom SD zagotoviti tudi druge pogoje za permanentno izobraževanje in usposabljanje – NAČELO: **izobraževanje ni le pravica, temveč predvsem dolžnost vsakega člana SD**!

DOKUMENTI …

- **PRAVILNIK O CERTIFICIRANJU** - Skupščina ZSDS, Bled: 18. oktober 2007; http://www.delavska-participacija.com/certifikat-ZSDS/
- **PREDLOG ZA POSLOVNIŠKO UREDITEV** - http://www.delavska-participacija.com/certifikat-ZSDS/
- **KATALOG TEMELJNIH ZNANJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV** - http://www.delavska-participacija.com/certifikat-ZSDS/
- **OBLIKA LISTINE** - http://www.delavska-participacija.com/certifikat-ZSDS/
- **REGISTER PREJEMNIKOV CERTIFIKATA** - http://www.delavska-participacija.com/certifikat-ZSDS/
- **ETIČNI KODEKS ČLANOV SVETOV DELAVCEV** - Skupščina ZSDS, Bled: 19. oktober 2001; http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/66.html

PROGRAM - 1. dan

08.30 – 09.00	**sprejem in registracija udeležencev, priprava na izobraževanje**	
09.00 – 11.30	**Uvod v izobraževanje** **OSNOVE DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA IN VLOGA SVETA DELAVCEV** /predavanje, razprava, test/	**mag. Rajko Bakovnik**
odmor 11.30-12.00		
12.00– 14.00	**UPRAVLJANJE DRUŽB IN VLOGA DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV** /predavanje, razprava, test/	**mag. Jože Bajuk**
kosilo 14.00-15.00		
15.00 – 17.00	**ZAGOTAVLJANJE PRAVNE VARNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU** /predavanje, razprava, test/	**odvetnica Nina Bakovnik, LL.M.**

PROGRAM - 2. dan

08.30 – 09.00	**sprejem udeležencev in jutranja kava**	
09.00 – 11.00	**SPREMLJANJE RAZVOJNIH IN FINANČNIH CILJEV DRUŽBE** /predavanje, razprava, test/	**mag. Cvetka Peršak**
odmor 11.00-11.30		
11.30– 13.30	**VLOGA SVETA DELAVCEV NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN KADROV** /predavanje, razprava, test/	**odvetnik mag. Igor Pirc, MBA**
kosilo 13.30-14.30		
14.30 – 16.30	**KOMUNICIRANJE SVETA DELAVCEV V PODJETJU** /predavanje, razprava, test/	**mag. Marjeta Tič Vesel**
16.30 – 17.00	**ZAKLJUČEK IN PODELITEV CERTIFIKATOV ZSDS**	

GRADIVO:

- ✓ Power Point predstavitve avtorjev/predavateljev
- ✓ Pisno gradivo avtorjev/predavateljev
- ✓ Etični kodeks članov sveta delavcev
- ✓ Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb
- ✓ Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

ŠCID : ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Janez Slovenec

rojen(a) 15. 07. 1972

si je pridobil/a

Certifikat

Združenja svetov delavcev Slovenije

Uspešno je zaključil/a poseben program strokovnega izobraževanja za pridobitev potrebnih znanj za člana sveta delavcev po standardih Združenja svetov delavcev Slovenije, ki je sestavljen iz naslednjih vsebinskih področij:

- *Osnove delavskega soupravljanja in vloga sveta delavcev*
- *Upravljanje družb in vloga delavskih predstavništev*
- *Spremljanje razvojnih in finančnih ciljev družbe*
- *Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov*
- *Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih v podjetju*
- *Komuniciranje sveta delavcev v podjetju*

Ta certifikat predstavlja potrdilo o strokovni usposobljenosti za opravljanje funkcije člana sveta delavcev.

Datum: 12. 11. 2019

dr. Mato Gostiša
Združenje svetov delavcev Slovenije

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Osnove delavskega soupravljanja: poslanstvo in vloga sveta delavcev

mag. Rajko Bakovnik

Vprašali smo AI … ChatGPT (1)

Poslanstvo sveta delavcev?

- **Glas zaposlenih pri upravljanju**: formalni predstavnik delavcev, ki skrbi, da se zakoni, kolektivne pogodbe in dogovori z delodajalcem tudi dejansko izvajajo. (ZSDU, 87. člen). zakonodaja.com
- **Pravica do informacij in posvetovanja**: SD mora pravočasno dobiti ključne informacije o poslovanju, spremembah in načrtih ter se o njih posvetovati z delodajalcem. (ZSDU, 89.–94. člen; Listina EU, 27. člen). zakonodaja.com+2delavska-participacija.com+2
- **Soodločanje pri najpomembnejših odločitvah**: pri določenih odločitvah delodajalca (npr. sistemizacija, prerazporeditve večjega števila delavcev, zmanjšanje števila delavcev) je potrebno **predhodno soglasje** SD. (ZSDU, 95.–96. člen). zakonodaja.com+1
- **Začasno zadržanje nezakonitih odločitev**: če delodajalec krši pravila obveščanja/posvetovanja, lahko SD **začasno zadrži** odločitev in sproži arbitražo. (ZSDU, 98. člen). zakonodaja.com
- **Sklic zbora delavcev in gradnja zaupanja**: SD lahko skliče zbor delavcev in je stalni kanal povratnih informacij med zaposlenimi in vodstvom.

Vprašali smo AI … ChatGPT (2)

Vloga sveta delavcev?

SD je integralni del korporacijskega upravljanja in izvoljeno predstavništvo zaposlenih za vpliv na poslovne odločitve – s ciljem zviševanja **kakovosti delovnega življenja** in **poslovne uspešnosti** podjetja. Soupravljanje pomeni vplivanje na odločitve z močjo argumentov (informiranje, posvetovanje, soodločanje, zadržanje odločitve), ne "vzporedno upravo".

Vprašali smo AI … ChatGPT (3)

1) Zakaj uveljavljati delavsko soupravljanje v sodobnih podjetjih?

- **Od "lastniškega" do "deležniškega" kapitalizma**: sodobno upravljanje upošteva interese vseh ključnih deležnikov (zaposleni, lastniki, menedžment, okolje/skupnost), kar zahteva kanale za vpliv zaposlenih na odločitve.
- **Ekonomska demokracija ≠ zgolj socialni dialog**: participacija zaposlenih je organizacijska (notranja) razmerja, usmerjena v *kako* delati bolje – zato prinaša večjo pripadnost, motivacijo in rezultate.
- **Dokazani učinki**: raziskave povezujejo vključevanje zaposlenih z višjo produktivnostjo, boljšim odločanjem, nižjimi stroški in večjim blagostanjem zaposlenih.

Vprašali smo AI … ChatGPT (4)

2) Kako uveljaviti delavsko soupravljanje v praksi (slovenski model)?

Koraki in dobre prakse:

1. **Vzpostavitev in organizacija SD** (volitve, mandat, poslovnik, odbori/timsko delo; skrb za odgovornost članov).
2. **Participacijski dogovor z delodajalcem** (5.–6. člen ZSDU): natančno uredite obseg informacij, roke, oblike posvetovanj, logistiko, sodelovanje predstavnikov v NS/UO, komunikacijo do zaposlenih ipd.
3. **Program dela SD** = dve "tirnici":
   - Tekoče naloge *(reaktivno)*;
   - Načrtovane naloge *(proaktivno)*.

Vprašali smo AI … ChatGPT (5)

4. **Letni načrt sej SD**: vnaprej planirajte teme, ki so po ZSDU *obveščanje/posvetovanje/soodločanje* (npr. letno poročilo, sistemizacija, kriteriji nagrajevanja/inovacij, kadrovski razvoj), ter redna poročila predstavnikov delavcev v organih družbe.
5. **Komunikacija z zaposlenimi**: redno vračanje informacij kolektivu (zbori, bilteni SD, "kazalniki za SD"), da SD gradi legitimnost in udejanja mandat.
6. **Usposabljanje članov SD** in po potrebi angažma zunanjih strokovnjakov (pravna, finančna, organizacijska znanja).

Vprašali smo AI … ChatGPT (6)

3) Kakšno naj bo razmerje med pristojnostmi sindikatov in sveta delavcev?

- **Različni "svetovi" razmerij:**
  - **Sindikat** ureja *delovna razmerja* na trgu dela (plače, pogoji dela, kolektivne pogodbe, industrijski spori).
  - **Svet delavcev** ureja *soupravljalska (notranja) organizacijska razmerja* – vpliv na **poslovne odločitve** (informiranje, posvetovanje, soodločanje, nadzor služb, razvoj kakovosti delovnega življenja).
- **Načelo ločitve in sodelovanja**: ZSDU izrecno pravi, da se s pravico do soupravljanja ne posega v pravice sindikatov; SD se mora vzdržati oblik sindikalnega boja. Priporočljivo je skleniti **dogovor o medsebojnih razmerjih SD–sindikat** (vloge, usklajevanje, skupni odbori).
- **Praktično**: skupno delovanje tam, kjer se področja srečajo (npr. pravna varnost zaposlenih, preprečevanje mobinga), ob jasni delitvi nosilcev in orodij (SD – soupravljanje; sindikat – pogajanja/pravice iz dela).

1) Zakaj uveljavljati delavsko soupravljanje v sodobnih podjetjih?

2) Kako uveljaviti delavsko soupravljanje v praksi (slovenski model)?

3) Kakšno naj bo razmerje med pristojnostmi sindikatov in sveta delavcev?

Iz vsebine

1. Uvodni del - izzivi sodobne družbe: od lastniškega do deležniškega kapitalizma *(razvoj ekonomske demokracije in delavskega soupravljanja)*
2. Slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju in vloga sveta delavcev v podjetju
3. Pristojnosti in način dela sveta delavcev (po ZSDU): *pobude in predlogi, obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje, zadržanje odločitve delodajalca*
4. Razmerje med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju

…

PRILOGA: Opomnik o pristojnostih sveta delavcev na področju delovnih razmerij po ZSDU

Razprava, povzetek ključnih priporočil, TEST

1. Izzivi sodobne družbe: od lastniškega do deležniškega kapitalizma

Čas za spremembe?

Izzivi sodobne družbe:

- ciklične gospodarske krize
- **neenakost** (bogata elita – 1%)
- **delo kot »tržno blago«**
- epidemije nalezljivih bolezni
- podnebne spremembe
- krizna žarišča - vojne

Priložnosti:

Za SPREMEMBE z vzvodi razvojne, socialne in davčne politike v podporo:

- družbeno odgovornemu korporativnemu upravljanju
- **ekonomski demokraciji**
- socialni ekonomiji

Možnosti:

Za uveljavljanje organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih, t.j.:

- **sodelovanja pri upravljanju** (soupravljanje)
- **udeležbe pri dobičku**
- **delavskega lastništva**

„Neenakost ubija“– povečevanje razlik med bogatimi in revnimi!

/Poročilo Oxfam 2024/

Poglejmo številke	
1 %	najbogatejših ima 45 odstotkov svetovnega premoženja, medtem pa 44 odstotkov človeštva živi z manj kot 6,85 dolarja na dan
10	danes ima 10 najbogatejših moških na svetu več premoženja kot 3,1 milijarde najrevnejših ljudi skupaj
10	vsaka deseta ženska na svetu živi v ekstremni revščini in zasluži manj kot 2,15 dolarja na dan
2769 milijarderjev	premoženje vseh svetovnih milijarderjev se je samo leta 2024 povečalo s 13.000 milijard dolarjev na 15.000 milijard dolarjev, kar je trikrat hitrejša stopnja rasti kot leta 2023 (vir 60% „dedovanje, monopolna moč, prijateljske povezave“)
Kako lahko zmanjšamo globalno neenakost? „neenakost ogroža človeški razvoj“	**1. Zmanjšanje politične neenakosti** Korporacije, podnebne konference in vlade morajo biti odgovorne delavcem, ženskam in marginaliziranim skupnostim. … **2. Zmanjšanje ekonomske neenakosti** Z obdavčitvijo milijarderjev in velikih korporacij lahko vlade pridobijo sredstva za izboljšanje zdravstvenega sistema, zmanjšanje revščine pri otrocih in spodbujanje bolj **vključujočega gospodarstva**. …

»Kapitalizem seveda ni nikoli egalitaren. A lahko vsaj ostane znotraj meja neke znosne neenakosti, omeji obubožanje, uvede nekaj redistribucije …«*

(Etienne Balibar, francoski filozof)

* **égalité** fr. enakost, enakopravnost (Stanko Bunc, Slovar tujk,1998)

Se je klasični (mezdni) kapitalizem izčrpal?

- **Današnji kapitalizem se od svojega nastajanja, pred več kot 200 leti, v osnovi ni skoraj nič spremenil in še vedno temelji na:**
  - absolutni ekonomski in delovnopravni oblasti kapitala nad delom
  - izenačevanju podjetja s kapitalom in lastnikov kapitala z lastniki podjetja
  - priznavanju le pogodbeno dogovorjene cene delovne sile (mezde) za udeležbo delavcev v podjetju

- **Temeljna zabloda neoliberalnega kapitalizma je neprilagoditev radikalnim spremembam:**
  - znanje oz. t.i. ČLOVEŠKI KAPITAL je ključno za ustvarjanje nove vrednosti
    (ob prehodu iz (post)industrijske v informacijsko družbo in družbo znanja)
  - nepriznavanje ustreznih korporacijskih pravic (soupravljanje, soudeležba pri dobičku) nosilcem človeškega kapitala – delavcem

Dominacija **„neoliberalizma“ = *do skrajnosti prignana težnja kapitalizma po dobičkih***

Temeljne ideje:

- **trgu naj bo dovoljeno, da odločilno vpliva na socialne in politične odločitve**
- država naj prostovoljno zmanjša svojo ekonomsko vlogo
- **podjetjem naj bo dana popolna svoboda**
- ideal neoliberalizma (končno stanje) = 100-odstotna privatizacija, ki bi izničila potrebo po državi in s tem tudi po mehanizmih kolektivnega odločanja
- **sindikate je potrebno obrzdati**
- državljanom raje zagotoviti manj kot več socialne varnosti

Končni cilj:

- popolna prekinitev družbenih vezi in odnosov med ljudmi

REZULTAT: množica „odvečnih“ ljudi za katere ni služb (zaposlitve)

Neoliberalizem
nagovarja ljudi, da je vse v njihovih rokah, da morajo trdo delati in poskrbeti najprej zase, ni pa se jim potrebno ukvarjati z družbo okoli njih.

!!??

„VSAK ZASE IN NE SKUPAJ???“

Intelektualni (človeški) kapital

- V današnji družbenoekonomski realnosti že dolgo ne velja več, da delavci v podjetju - zgolj za plačo – prodajajo svojo **„delovno silo“.**
- Delavci v podjetje vlagajo svoje znanje, sposobnosti, motivacijo, pripadnost … **„človeški kapital“**, ki je ključ ustvarjanja nove vrednosti.
- Delavci v podjetju **prevzemajo poslovno tveganje**, ki je najmanj enako ali celo večje od tveganja lastnikov finančnega kapitala (zlasti ob ukrepih „zmanjševanja stroškov dela“).
- PARADOKS:
  Sistem korporacijskega upravljanja in sistem delitve novo ustvarjene vrednosti pa **sta danes še vedno utemeljena izključno na lastnini finančnega kapitala.**
- PRAKSA:
  Če so zaposleni obravnavani (in plačani) le kot **„strošek delovne sile“** in ne kot najpomembnejši poslovni vir, se tako dejansko tudi obnašajo.

Teorija:

danes je delež finančnega kapitala v tržni vrednosti podjetij le še **15 %**, delež intelektualnega kapitala pa **85 %**

PRAKSA:

dejansko pa se dohodki nosilcev kapitala povečujejo, dohodki delavcev pa se zmanjšujejo v razmerju do dohodkov kapitala (!!)

Kaj je razkrila pandemija koronavirusa?

- **že finančna in ekonomska kriza v letu 2008** je močno zamajala idejo o vsemogočni vlogi trga (in „nevidni roki trga“)
- **izbruh aktualnega koronavirusa** je praktično ustavil kapitalizem
- **brez velike pomoči držav** in še večjega zadolževanja bi lahko sledil popolni kolaps
- **svet še nikoli ni bil bolj zadolžen kot danes**
- države so morale **z intervencijskimi ukrepi** reševati gospodarstvo in javno zdravstvo: državna pomoč, nacionalizacija različnih resursov (zasebne bolnišnice-F, letalske družbe-D,I), enormno zadolževanje in trošenje držav...
- tudi pri nas je takratna Vlada čez noč sprejela ukrepe za blaženje gospodarskih posledic pandemije **(„nevidno roko trga je zamenjala vidna roka države“)**

Spoznanje krize:

Neoliberalni kapitalizem sam ne more rešiti izzivov, kot so izbruh virusa, podnebne spremembe, okoljska kriza, vse večja neenakost, propadanje različnih gospodarskih panog…

Potreben bi bil preobrat, ki bi v ospredje postavil interese ljudi, družbeno odgovornost, globalno solidarnost in sodelovanje!

Čas je za premik **od lastniškega do deležniškega** kapitalizma!

*»Pri tem gre za **koncept trajnostnega upravljanja podjetij**, ki poleg finančnih zastavlja tudi dolgoročne nefinančne cilje, pri tem pa **upošteva vpliv na okolje, družbo, zaposlene, spolno raznolikost, dobavitelje, upnike in druge deležnike podjetja.«***

(Mednarodna konferenca o korporativnem upravljanju, Ljubljana, 9/11-2021)

»Če hočemo spremeniti kapitalizem, potem moramo ***spremeniti medsebojni odnos med vlado, poslovnim sektorjem in civilno družbo****, še zlasti odnos moči. Poznamo* ***različne vrste kapitalizma in današnji je popolnoma napačen****.*

…

Cilj je torej ***‚preliti' kapitalizem v javni interes*** *in ne v zasebno korist, čemur smo žal priča danes in v celotni njegovi zgodovini.«*

(**dr. Mariana Mazzucato**, svetovno znana ekonomistka z italijansko-ameriškim državljanstvom; sodi med skupino mlajših ekonomistov in znanstvenic, ki „življenje postavljajo v center gospodarstva in ne gospodarstva v center življenja"; Delo SP, 8. januar 2022, str. 14-15)

Iz akcijskega načrta za višjo rast produktivnosti slovenskega gospodarstva

/kongres Združenja Manager - Portorož, 24. in 25. september 2020/

… skleniti novo pogodbo za dvig produktivnosti med vsemi deležniki v podjetjih in ***vključevanju vseh deležnikov v odločanje****.*

… ***spodbuditi soupravljanje zaposlenih*** *(preko solastništva, sodelovanja v organih upravljanja),* ***dvigovati standarde upravljanja*** *s poudarkom na etiki, skladnosti poslovanja, integriteti in družbeni odgovornosti.*

(Poudarke izbral R.B.)

„Če je demokracija upravičena v vodenju države, mora biti prav tako upravičena v vodenju podjetij;

in trditi, da je neupravičena v vodenju podjetij, pomeni, da prav tako ni upravičena v vodenju države.“

Robert A. Dahl, Cambridge: Polity Press (1985)

„Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma!“ – programski manifest ZSDS

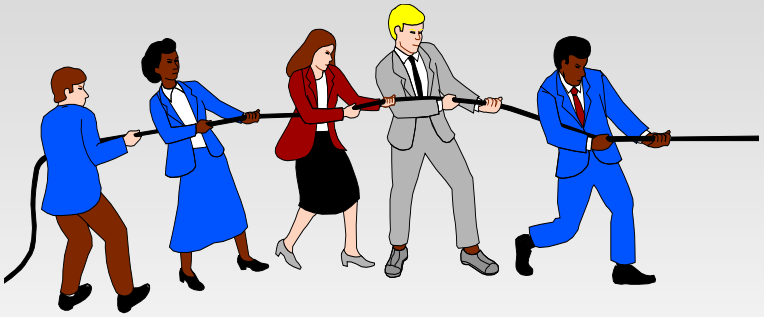
Ekonomska demokracija se v praksi uresničuje predvsem preko *treh temeljnih oblik t.i.* ***organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih*** *(kot nosilcev človeškega kapitala), in sicer:*

- *sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij in zavodov (**delavska participacija**),*
- *udeležbe zaposlenih pri rezultatih poslovanja (**profit sharing, sharing**) in*
- *širšega notranjega lastništva zaposlenih (**delavsko delničarstvo**).*



Ekonomska demokracija in ekonomska učinkovitost

- Zahteve **„delavcev z znanjem“** niso zgolj materialne (pri delu uresničujejo tudi **osebnostne in societalne potrebe)** – zato morajo biti:
  - *enakopravno vključeni v lastništvo podjetij (če želijo)*
  - *vključeni v upravljanje podjetij in*
  - *udeleženi tudi pri novo ustvarjeni vrednosti*
- To je mogoče samo z visoko razvito **ekonomsko demokracijo**
- Od vseh, ne samo materialnih potreb je odvisno delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja





Osrednja metoda ekonomske demokracije

»Ekonomska demokracija je način organiziranja gospodarstva, ki kot osrednjo metodo predvideva ***sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v podjetjih.«*** *

* Nina, Bakovnik (2011) Koncept pravice delavcev do soodločanja: ekonomska demokracija v politični misli in mednarodnem pravu človekovih pravic

»Soupravljanje *ne pomeni sprejemanja odločitev, temveč možnost vplivanja na odločitve* ***z močjo argumentov.***

Soupravljanje se načeloma izvaja na več načinov, na primer: ***soodločanje, posvetovanje, informiranje, nadziranje, pogajanje.«***

(Živko Bergant, ED, št. 6, december 2018)

Zakaj je delavska participacija pomembna (v EU)?

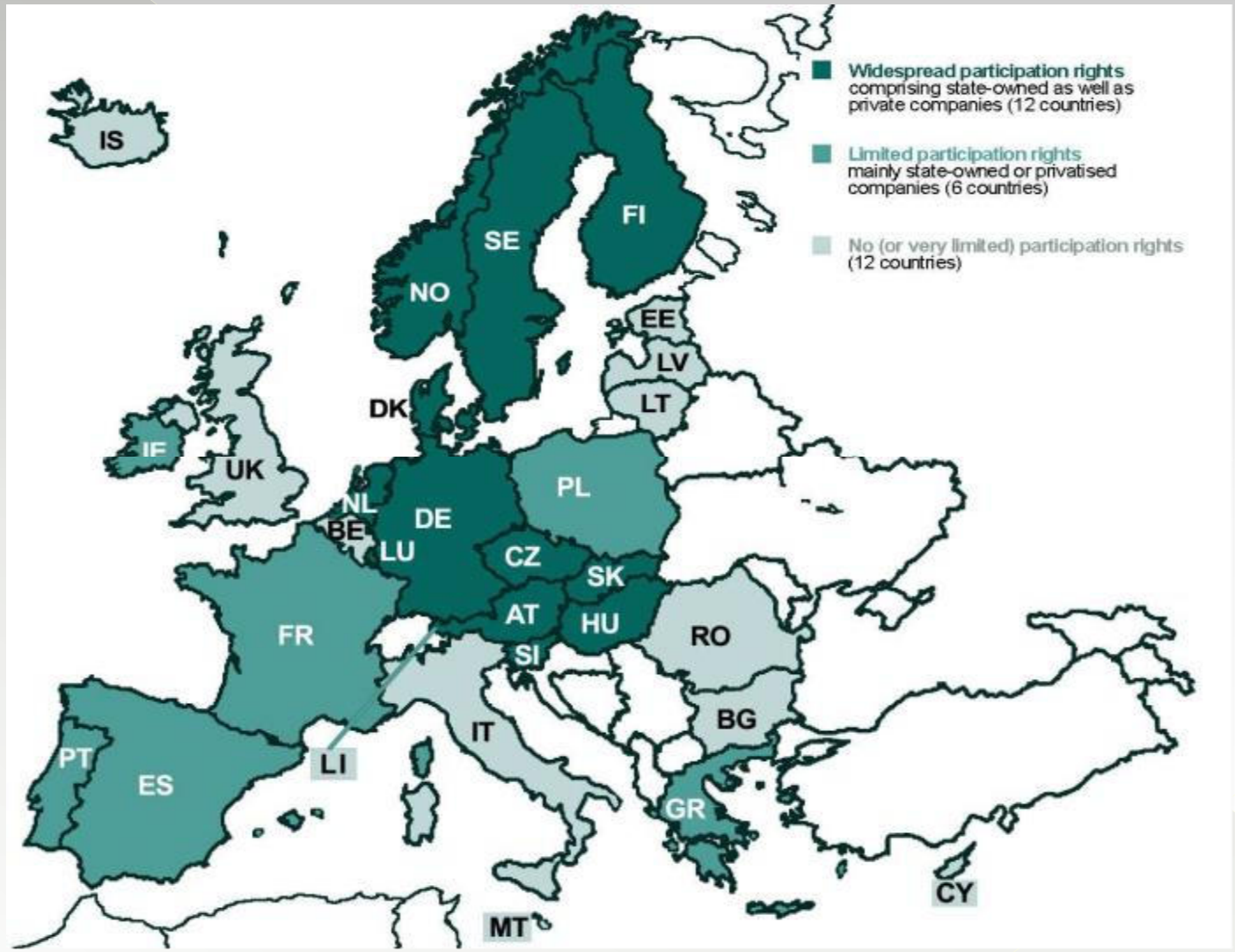
Sodelovanje delavcev pri odločanju v podjetju ima dva cilja:

1. **da bodo socialne pravice učinkovite, da bi okrepili demokracijo in družbeno razumevanje;**
2. **da bi podjetjem pomagali doseči gospodarsko konkurenčnost in ekološko trajnost.**

»Od delavcev, kakršne potrebujejo evropska podjetja – ***strokovni, mobilni, pripadni, odgovorni, sposobni uporabljati tehnične inovacije in se poistovetiti s cilji povečanja konkurenčnosti in kakovosti*** *– ni mogoče pričakovati, da se bodo samo preprosto podrejali navodilom delodajalcev.* ***Delavci morajo biti tesno in stalno vključeni v odločanje na vseh ravneh podjetja.****«*

Končno poročilo „High-level expert group on workers' involvement" (skupina Davignon),1997
https://www.worker-participation.eu/

Razširjenost delavske participacije na ravni podjetij v EU in Norveški



Delavsko soupravljanje v znanstveni literaturi

Sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij in zavodov (upravljalska participacija, delavsko soupravljanje) – **je najpomembnejši element sodobne ekonomske demokracije.**

Teoretične podlage:

1. teorija „človeškega (in intelektualnega) kapitala“,
2. teorija o družbeni odgovornosti podjetij in na njej temelječa „déležniška koncepcija upravljanja“ in
3. motivacijske teorije.

Družbeno odgovorno korporativno upravljanje

„Družbena odgovornost predstavlja pretežno prostovoljno zavezo podjetij, da bodo ravnala etično in prispevala k gospodarskemu razvoju vzporedno z izboljšanjem kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin, obenem pa prispevala k lokalni skupnosti in širši družbi.“ *

Kaj je cenejše:

- *Imeti stavke ali biti odgovoren do zaposlenih - ustvarjalnih bitij?*
- *Imeti stalne, zanesljive, dobre dobavitelje ali jih izigravati in iskati nove?*
- *Imeti stalne stranke, odjemalce ali iskati nove, ker do prvih ni poštenosti?*
- *Imeti zadovoljne in zdrave sodelavce ali drago plačevati „nezavzetost“ zaposlenih in zdravniške storitve, ki bi bile sicer nepotrebne?*
- *Skrbeti za naravo ali jo obnavljati in ljudem zdraviti bolezni? …*

*(Definicija World Business Council for Sustainable Development)

Interesno ravnotežno upravljanje – **„koncept déležnikov“**

Koncept temelji na hkratnem upoštevanju interesov vseh najpomembnejših déležnikov, in sicer:

- ***interesov zaposlenih***
- ***interesov lastnikov***
- ***lastnih interesov podjetja*** *(zastopajo jih menedžerji)*
- ***interesov okolja*** *(kupci, dobavitelji, ožja in širša lokalna skupnost, …)*

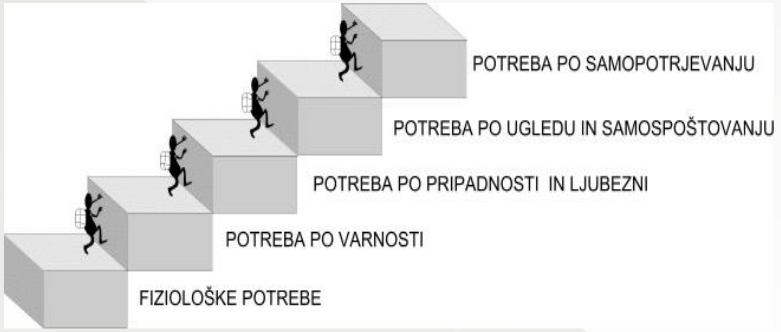
S tem konceptom se organizacijska teorija odmika od **„LASTNIŠKEGA KONCEPTA”** in se bliža konceptu podjetja kot **„SKUPNOSTI“**!!

Motivacijske teorije

Razvoj številnih **motivacijskih teorij** oz. raziskovanja pomena človeškega dejavnika v organizaciji, njegovega individualnega in skupinskega vedenja, problematike motivacije (ekonomske in neekonomske), kar lahko vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije, je bil v osnovi začrtan že z izsledki Hawthorne eksperimenta … razmahnil pa se je predvsem po koncu II. svetovne vojne.

Tako so nastale različne teorije in metode, ki so v sodobni organizacijski praksi bolj ali manj uveljavljene, npr.:

- ***teorija ekonomske motivacije***
- ***motivacijska teorija Maslowa****
- ***Herzbergova motivacijska teorija***
- ***motivacijska teorija MC Gregorja…***



* *slika*

Udeležba delavcev pri dobičku – finančna participacija

POJEM – s finančno participacijo opredeljujemo:
- udeležbo delavcev pri dobičku podjetja (**Profit Sharing**)
- udeležbo pri delitvi prihrankov zmanjševanja stroškov (**Gain Sharing**)

OBLIKE:
- **gotovinski sistem**
- **delniški sistem**

CILJ:
- **zainteresirati zaposlene za celotno poslovanje in razvoj podjetja** (krepitev pripadnosti, navezanosti na podjetje)

Notranje lastništvo – delavsko delničarstvo

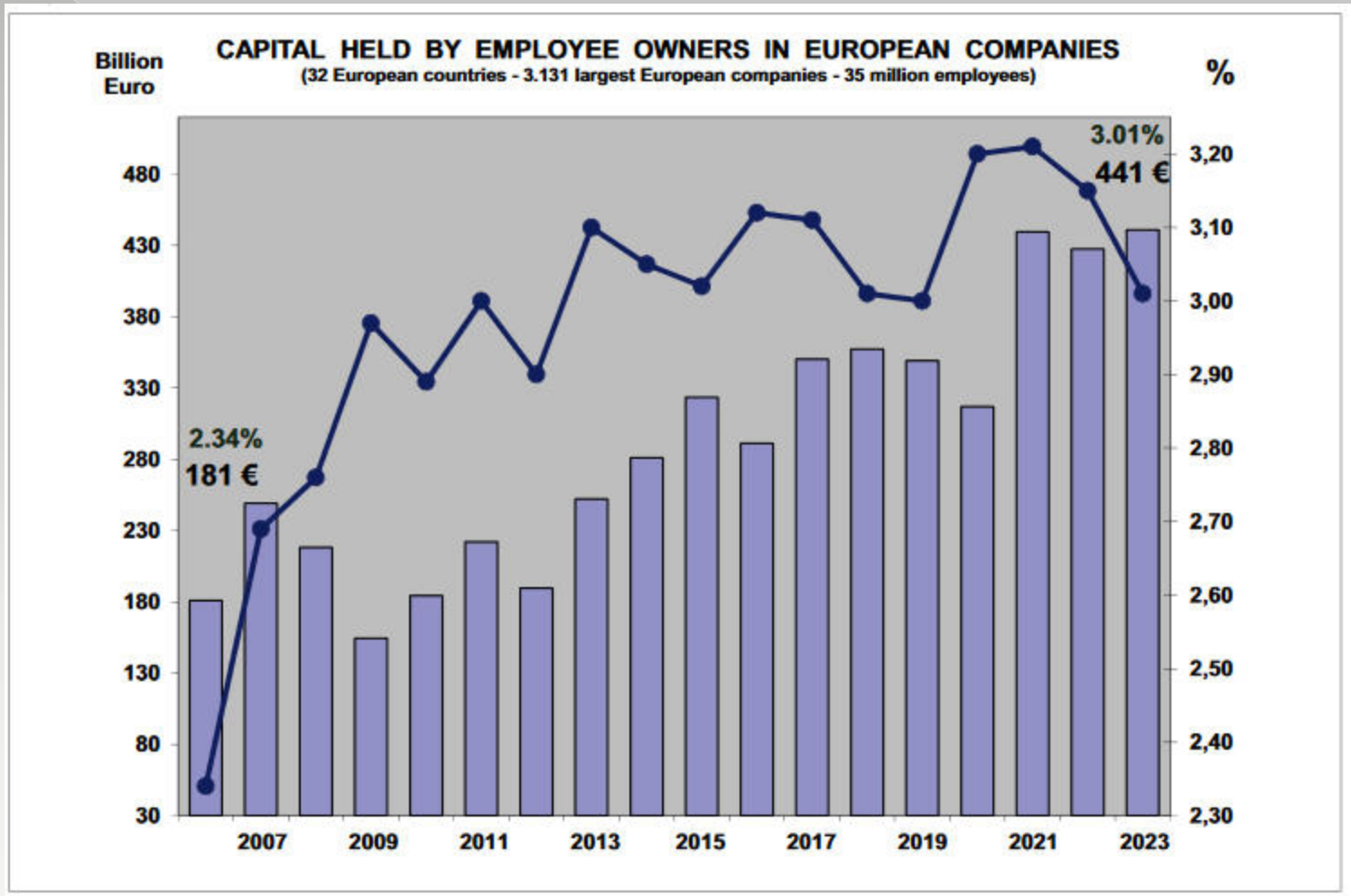
Notranje lastništvo delavcem prinaša participativne pravice iz naslova vloženega kapitala:

- *do sodelovanja pri lastniškem upravljanju („ena delnica en glas“)*
- *do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (dividende)*

Notranje lastništvo spodbuja **integracijo dela in kapitala**, katerega praktični učinki so zaenkrat še zelo slabo raziskani.

Nekateri avtorji/raziskovalci ugotavljajo **pozitivno korelacijo (povezavo) med delavskim lastništvom in poslovnimi rezultati podjetij** - ti so veliko boljši ob kombinaciji s finančno participacijo in participacijo pri delu.

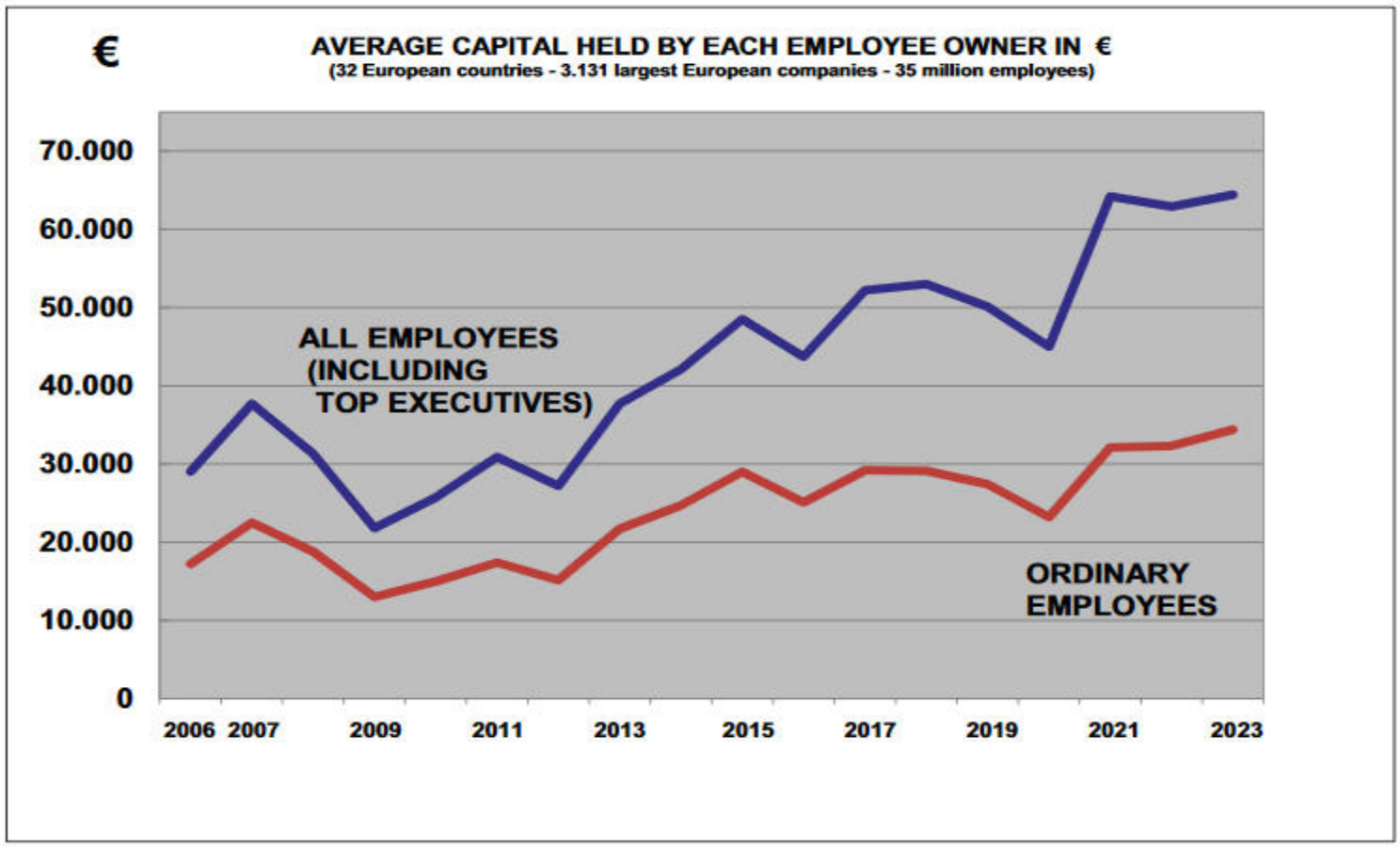
Delež lastništva zaposlenih v EU



Graf 1: *Lastniški delež zaposlenih v največjih evropskih podjetjih in višina kapitala v lasti zaposlenih v obdobju 2007-2023*

Vir: *Mathieu (2023, 14). https://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2023/Survey%202023.pdf*

Delež lastniškega kapitala zaposlenih v EU



Graf 1: *Delež lastniškega kapitala zaposlenih v največjih evropskih podjetjih v obdobju 2006-2023*
Vir: *Mathieu (2023, 36). https://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2023/Survey%202023.pdf*

2. Slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju in vloga sveta delavcev v podjetju

Pravna in institucionalna ureditev delavskega soupravljanja v RS

Predpisi, ki urejajo delavsko participacijo

- Ustava RS (75. člen)
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)
- Drugi: ZGD-1, ZDR-1, ZVZD-1, Energetski zakon, Zakon o bankah, Zakon o zavarovalništvu, posamezne Kolektivne pogodbe…

Predstavništva delavcev

- SVET DELAVCEV
- PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NADZORNIH SVETIH ali UPRAVNIH ODBORIH
- DELAVSKI DIREKTOR

Oblike in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju po ZSDU

INDIVIDUALNO (neposredno)

S pravico:

- **do pobude in odgovora nanjo**
- **do obveščenosti o svojem delovnem področju**
- **zahtevati pojasnila**
- **povedati svoje mnenje…**

ZSDU (88. člen): Delavec ima pravico do pobude in odgovora, do obveščenosti, do svojega mnenja ter do pojasnil delodajalca … odgovor v 30 dneh!!

KOLEKTIVNO (posredno)

Preko treh predstavništev delavcev:

- **SVET DELAVCEV**
- **PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NS ALI UO**
- **DELAVSKI DIREKTOR**

Osrednja vloga SVETA DELAVCEV po ZSDU

I. SPLOŠNE DOLOČBE
II. SVET DELAVCEV IN DELAVSKI ZAUPNIK
1. Oblikovanje, sestava, mandat in izvolitev sveta delavcev
a) Volilni organi
b) Kandidiranje članov sveta delavcev
c) Volitve članov sveta delavcev
č) Prenehanje članstva v svetu delavcev
2. Varstvo volilne pravice in stroški volitev
3. Način dela sveta delavcev
III. ZBOR DELAVCEV DRUŽBE
IV. SVET DELAVCEV KAPITALSKO POVEZANIH DRUŽB
V. SODELOVANJE DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE
VI. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU DRUŽBE
a) Obveščanje
b) Skupno posvetovanje
c) Soodločanje
č) Pravica zadržanja odločitve delodajalca
VII. RAZREŠEVANJE MEDSEBOJNIH SPOROV
VIII. KAZENSKE DOLOČBE
IX. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

Aktivnosti SVETA DELAVCEV v podjetju? (po ZSDU)

Osnovno vprašanje:

Kaj naj SD v podjetju sploh počne oz. kaj je pravzaprav njegova temeljna funkcija in kaj sodi v njegovo delovno področje?



Preden odgovorimo, moramo pojasniti predvsem naslednje:

A. V čem je pravo **bistvo razvijanja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju** v sodobnem podjetju?

B. V čem je razlika med **„delovnimi“** ter **„soupravljalskimi“** razmerji?

Bistvo razvijanja delavskega soupravljanja v podjetju

Vključevanje zaposlenih (človeški kapital) v vse oblike delovanja in poslovanja podjetja

Usposobljeni, zadovoljni, motivirani in pripadni zaposleni $\Longrightarrow$ **glavna konkurenčna prednost**

Delavsko soupravljanje **povečuje vpliv zaposlenih** in temelji na sodelovanju delavcev, menedžmenta in lastnikov pri skupnem reševanju problemov – „demokratično podjetje“

Sistem soupravljanja je sodoben upravljalski mehanizem, preko katerega **se interesi zaposlenih „prelivajo“ v poslovno odločanje**

Razlika med delovnimi in soupravljalskimi razmerji

Teorija dvojnosti industrijskih razmerij

Dva različna vidika pojma „PODJETJE“:

A. Kot **PRAVNA OSEBA** in delodajalec na trgu dela
B. Kot **ORGANIZACIJA**, v kateri se odvija poslovni proces

Dve različni „VLOGI“ delavcev v industrijskih razmerjih:

a) **Na TRGU DELA – DELOVNA RAZMERJA** (dvostranska pogodbena tržna razmerja – zastopnik interesov delavcev = **sindikat**)
b) **V ORGANIZACIJI – SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA** (večstranska notranje organizacijska razmerja – zastopnik interesov delavcev = **voljena delavska predstavništva**)

Področje dela SD po ZSDU

PRIMERI URESNIČEVANJA PARTICIPATIVNIH PRAVIC	STOPNJE INTENZIVNOSTI PARTICIPACIJE (od 1 do 5)
Skrb nad izvajanjem predpisov, pogodb in dogovorov; predlogi ukrepov, ki so v korist delavcem; pomoč pri vključevanju invalidov… [87.členZSDU]	**1. POBUDE IN PREDLOGI**
Gospodarski položaj in cilji družbe, stanje proizvodnje in prodaje, letni obračun in poročilo, načrtovane spremembe...[89.-90.]	**2. OBVEŠČANJE**
Statusna in kadrovska vprašanja: prodaja, zaprtje družbe; povečanje ali zmanjšanje štev. delavcev, sistemizacija delovnih mest, vprašanja VZD… [91.-94.člen]	**3. SKUPNO POSVETOVANJE**
Povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za napredovanje… [95.-97.člen]	**4. SOODLOČANJE**
Sprememba dejavnosti, tehnologije, organizacije; zmanjšanje gos. dejavnosti; statusna in kadrovska vprašanja - brez predhodnega posvetovanja… [98.člen]	**5. ZADRŽANJE ODLOČITVE**

Materialni pogoji za delo sveta delavcev (62.-66. člen ZSDU)

Gospodarska družba mora v skladu z ZSDU svetu delavcev zagotoviti naslednja sredstva:

a) za delo posameznih članov SD

- *pravico do pet plačanih ur mesečno za seje*
- *do treh ur mesečno za posvetovanje s sodelavci*
- *pravico do 40 ur letno za izobraževanje*
- *pravico do drugih ugodnosti če je to posebej urejeno v medsebojnem dogovoru*

b) za delo poklicnih članov SD

- *odvisno od števila zaposlenih se lahko določi koliko članov SD bo svojo funkcijo opravljalo s polovičnim oz. polnim delovnim časom*

c) za delo SD

- *nujne stroške (za seje, stranke, mat.sredstva..)*
- *strokovnjakov idr., ki jih SD povabi na seje, če je bilo tako predhodno dogovorjeno*
- *ali dogovor o fiksnem znesku (npr: za 1 leto)*

Delovno-pravna imuniteta članov sveta delavcev (ZSDU)

67. člen

Članu sveta delavcev **ni mogoče 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.

67.a člen

Če pride zaradi pravnega prenosa podjetja ali dela podjetja, izvedenega na podlagi zakona, drugega predpisa, pravnega posla oziroma pravnomočne sodne odločbe ali zaradi združitve do spremembe delodajalca, **član sveta delavcev ohrani svoj status, če pri delodajalcu prevzemniku obstajajo pogoji za njegovo imenovanje v skladu z zakonom**.

Prejšnji odstavek se ne uporablja, če so izpolnjeni pogoji za novo imenovanje sveta delavcev.

Član sveta delavcev, ki mu preneha mandat zaradi spremembe delodajalca, uživa **varstvo v skladu s prejšnjim članom še devet mesecev po prenehanju funkcije in varstvo pred odpovedjo v skladu z zakonom o delovnih razmerjih**.

Delovno-pravna imuniteta članov sveta delavcev (ZDR-1) - 1

112. člen

(1) **Delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi**:

- članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter
- imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku,

brez soglasja sveta delavcev ali delavcev, ki so ga izvolili, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi, razen če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev pri delodajalcu ali če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi v postopku prenehanja delodajalca.

(2) **Varstvo pred odpovedjo** za osebe iz prejšnjega odstavka traja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.

Delovno-pravna imuniteta članov sveta delavcev (ZDR-1) - 2

113. člen

(1) **Če sindikat, svet delavcev ali delavci**, ki so izvolili predstavnika delavcev, **podajo negativno mnenje** v zvezi z redno odpovedjo iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga ali z izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi in predstavnik delavcev pri delodajalcu zahteva zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi, **prenehanje pogodbe o zaposlitvi ne učinkuje 30 dni od vročitve odpovedi oziroma do poteka roka za mediacijo ali arbitražo oziroma sodno varstvo.**

(2) **Če se predstavnik delavcev in delodajalec sporazumeta o reševanju spora pred arbitražo**, se zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi **podaljša do izvršljive arbitražne odločitve.**

(3) **Če predstavnik delavcev v sodnem postopku uveljavlja nezakonitost odpovedi** pogodbe o zaposlitvi v primerih iz prvega odstavka tega člena in najkasneje ob vložitvi tožbe predlaga sodišču izdajo začasne odredbe, **se zadržanje** učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi **podaljša do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe.**

(4) **Delodajalec lahko v času zadržanja** učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi do izvršljive arbitražne odločitve oziroma do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe **prepove predstavniku delavcev opravljati delo, ki ni povezano z opravljanjem funkcije** predstavnika delavcev, vendar mu mora v tem času zagotavljati nadomestilo plače v višini polovice povprečne plače predstavnika delavcev v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo.

3. Pristojnosti in način dela sveta delavcev

Pobude in predlogi SD -1 (87. člen ZSDU)

ZSDU je te pristojnosti SD precej široko opredelil, in sicer:

87. člen

Svet delavcev ima predvsem naslednje pristojnosti:

- ***skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;***
- *predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;*
- ***sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;***
- *pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.*

Pobude in predlogi SD -2 (87. člen ZSDU)

- samoiniciativno delovanje SD je nedvomno najpomembnejši način njegovega delovanja
- dober SD mora sam ugotavljati potrebe in interese zaposlenih ter delodajalcu dajati pobude in predloge za izboljšanje "kakovost delovnega življenja"
- samoiniciativno delovanje SD mora biti usmerjeno predvsem na tista področja, na katerih poleg splošnega interesa za poslovno uspešnost podjetja, obstaja tudi najmočnejši interes zaposlenih
- te aktivnosti mora SD skrbno načrtovati, vendar ne "na pamet", pač pa po temeljiti predhodni raziskavi in analizi konkretnih razmer v podjetju

Pobude in predlogi SD -3 (87. člen ZSDU)

Osrednje področje samoiniciativnega delovanja SD je "kakovost delovnega življenja"

- razvijanje individualne participacije,
- uveljavljanje participativnih metod vodenja,
- izboljševanje medsebojnih odnosov,
- zagotavljanje PVZ,
- izboljševanje delovnega okolja,
- zagotavljanje učinkovitega obveščanja zaposlenih,
- razvoj "standarda" zaposlenih,
- izpopolnjevanje stimulativnega plačnega sistema,
- izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja…

Obveščanje SD -1 (89. in 90. člen ZSDU)

89. člen

Delodajalec mora obveščati svet delavcev predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- ***gospodarski položaj družbe,***
- ***razvojne cilje družbe,***
- ***stanje proizvodnje in prodaje,***
- ***splošni gospodarski položaj panoge,***
- ***spremembo dejavnosti,***
- ***zmanjšanje gospodarske dejavnosti,***
- ***spremembe v organizaciji proizvodnje,***
- ***spremembe tehnologije,***
- ***letni obračun in letno poročilo,***
- ***druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona.***

Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.

90. člen

Delodajalec mora o vprašanjih iz pete, šeste, sedme, osme in devete alinee prvega odstavka prejšnjega člena obveščati svet delavcev pred sprejemom dokončne odločitve.

Obveščanje SD -2 (89. in 90. člen ZSDU)

BISTVO ZAKONSKE OPREDELITVE:

- V prvi vrsti gre za dolžnost delodajalca, da SD pravočasno obvešča (pred dokončno odločitvijo).
- V primeru nespoštovanja te obveznosti ima SD pravico s sklepom zadržati odločitev delodajalca (98. člen ZSDU) in sprožiti arbitražni postopek.
- Še več – delodajalec mora v 8 dneh celo pridobiti soglasje SD, če imajo odločitve (iz pete do osme alinee 89. člena) za posledico povečanje ali zmanjšanje večjega števila delavcev (po ZDR).
- Zaradi uresničevanja pravic in obveznosti po ZSDU, se delodajalec in SD, praviloma sestajata enkrat mesečno (86. člen).

Obveščanje SD -3 (89. in 90. člen ZSDU)

NAJPOGOSTEJŠI PRAKTIČNI PROBLEMI:

1. Odkrito nasprotovanje posameznih delodajalcev za posredovanje dolžnih informacij SD
   ("soupravljalski spor").
2. Problem (ne)ustreznih oblik obveščanja SD
   (ustno ali pisno).
3. Neobveščanje SD iz razloga "varovanja poslovne skrivnosti"
   (člani SD so to dolžni varovati po 68. členu ZSDU).
4. Problem pomanjkljivega obveščanja in posvetovanja SD s kolektivom - s sodelavci **(zbori delavcev, posvetovanje posameznih članov SD s svojo "bazo").**

Skupno posvetovanje -1 (91.-94. člen ZSDU)

91. člen

Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu.

Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev najmanj **30** dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj **15** dni pred sprejemom odločitev.

92. člen

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.

93. člen

Za **statusna vprašanja** iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- **statusne spremembe,**
- **prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,**
- **zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,**
- **bistvene spremembe lastništva,**
- **statusno preoblikovanje družbe,**
- **sprememba sistema upravljanja družb.**

94. člen

Za **kadrovska vprašanja** iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- **potrebe po novih delavcih (število in profili),**
- **sistemizacija delovnih mest,**
- **razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,**
- **razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,**
- **sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,**
- **zmanjšanje števila delavcev,**
- **sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.**

Za večje število delavcev se šteje 10 % vseh delavcev družbe.

Večje število delavcev (98. člen ZDR-1):

Delodajalec, ki ugotovi, da bo zaradi poslovnih razlogov postalo nepotrebno delo v obdobju 30 dni:

– najmanj 10 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot 100 delavcev,

– najmanj 10 odstotkov delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj 100, vendar manj kot 300 delavcev,

– najmanj 30 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje 300 ali več delavcev,

je dolžan izdelati program razreševanja presežnih delavcev.

Skupno posvetovanje -2 (91.-94. člen ZSDU)

- **Institut "skupnega posvetovanja" daje SD ogromno moči in možnosti vplivanja na odločitve delodajalca, še preden pride do dokončne odločitve v podjetju.**

- **Čeprav za delodajalca predstavlja neko dodatno "breme", ker mora vse odločitve predhodno dobro pretehtati, pa tako ravnanje zelo pozitivno vpliva na kvaliteto samega vodenja podjetja.**

- **SD lahko s "skupnim posvetovanjem" in s pravimi argumenti doseže bistveno več kot z morebitnimi pravnimi postopki.**

Skupno posvetovanje -3 (91.-94. člen ZSDU)

BISTVO ZAKONSKE OPREDELITVE:

- **ZSDU določa obveznost skupnega posvetovanja v primerih statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj varnosti in zdravja pri delu** (…praktično najpomembnejše odločitve v podjetju).
- **Gre za obveznost delodajalca, ki mora sam "zahtevati" skupno posvetovanje.**
- **Skupno posvetovanje mora biti najavljeno in izpeljano pravočasno** (najmanj 15 dni pred sprejemom dokončne odločitve).
- **ZSDU nalaga delodajalcu obveznost pravočasnega posredovanja "potrebnih informacij"** (najmanj 30 dni pred sprejemom dokončne odločitve).
- **ZSDU je za cilj skupnega posvetovanja opredelil prizadevanja za "uskladitev stališč".**

Skupno posvetovanje -4 (91.-94. člen ZSDU)

NAJPOGOSTEJŠI PRAKTIČNI PROBLEMI:

1. **<u>V prvem primeru</u> gre za ne tako redko prepričanje nekaterih SD, da jim institut "skupnega posvetovanja" ne zagotavlja dovolj moči za vplivanje na predvidene odločitve delodajalca.**

   (Soupravljanje temelji na skupnem cilju – večji poslovni uspešnosti, ki jo je mogoče doseči le **s "sodelovanjem" menedžmenta in zaposlenih**.)

2. **<u>Drugi primer</u> pa se nanaša na nespoštovanje obveznosti predhodnega obveščanja SD s strani delodajalca.**

   (SD ne more šele na skupnem posvetovanju izoblikovati svojega lastnega stališča – **obvezna je predhodna samostojna seja**.)

Soodločanje -1 (95.-97. člen ZSDU)

95. člen

Delodajalec mora predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

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

Svet delavcev mora predloge iz prejšnjega odstavka obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje.

Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v roku iz prejšnjega odstavka, se šteje, da z njimi soglaša.

Soglasje, sprejeto na svetu delavcev in v pisni obliki podano delodajalcu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.

96. člen

Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve iz pete do osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona ter prve in druge alinee 93. člena tega zakona **za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev**, po predpisih o delovnih razmerjih.

Svet delavcev lahko zavrne soglasje iz prejšnjega odstavka **samo v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.**

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je **v osmih dneh** svet delavcev zavrnil soglasje.

Soodločanje -2(95.-97. člen ZSDU)

BISTVO ZAKONSKE OPREDELITVE:

1. **V prvi vrsti gre za obveznost delodajalca, da SD predloži v soglasje predloge odločitev v zvezi:**

- **s sprejemanjem določenih delovnopravnih odločitev** (osnove za odločanje o izrabi LD in drugih odsotnostih, merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, kriteriji za napredovanje delavcev)
- **s sprejemanjem drugih odločitev – o "kakovosti delovnega življenja"** (razpolaganje s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev)
- **s sprejemanjem odločitev iz 89. in 93. člena ZSDU, ki imajo za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev – če gre za večje število po ZDR**

2. **SD se mora do teh predlogov opredeliti v 8 dneh**

3. **Morebitna zavrnitev soglasja pa pomeni, da delodajalec takšne odločitve ne sme sprejeti (pač pa lahko:** umakne predlagano odločitev, jo spremeni in ponovno predloži v soglasje, se pogaja s SD za kompromis, sproži arbitražni spor po ZSDU**)**

Soodločanje -3(95.-97. člen ZSDU)

NAJPOGOSTEJŠI PRAKTIČNI PROBLEMI:

Najpogostejši praktični problemi so pri t.i. "kolektivnih odpustih":

- SD je pristojen preverjati le utemeljenost razlogov za morebitne kolektivne odpuste iz POSLOVNIH RAZLOGOV **("VZROK") – gre torej za vsebinsko vprašanje!!**
- Seveda pa mora predlog poslovne odločitve delodajalca o zmanjšanju števila delavcev vsebovati tudi **"program razreševanja presežnih delavcev"** – zato mora SD v tem okviru presoditi:

  - ali je ta program predložen k predlogu odločitve ali ne,
  - ali predlog programa vsebuje vse potrebne elemente po ZDR

  (če je to izpolnjeno SD ne more utemeljeno zavrniti soglasja)

Pravica zadržanja odločitve delodajalca -1 (98. člen ZSDU)

98. člen

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora:

- **če delodajalec o vprašanjih iz pete, šeste, sedme in osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve** - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca,
- **če delodajalec ne seznani sveta delavcev, ne spoštuje rokov** iz 91. člena tega zakona **in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj** iz 93. in 94. člena tega zakona - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

V primerih iz prejšnjega odstavka **delodajalec ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa**.

Pravica zadržanja odločitve delodajalca -2 (98. člen ZSDU)

BISTVO ZAKONSKE OPREDELITVE:

1. **Po ZSDU sicer SD nima pravice "veta" v pravem pomenu besede, ampak ima v določenih primerih le pravico do začasnega zadržanja odločitve, pri čemer mora istočasno sprožiti tudi ARBITRAŽNI postopek.**

2. **V vsakem primeru pa je potreben ustrezen SKLEP SD, ki mora biti sestavljen iz dveh delov:**

- odločitev o začasnem zadržanju odločitve delodajalca z obrazložitvijo (razlog za zadržanje, npr. kršitev dolžnosti predhodnega obveščanja ali posvetovanja s SD);
- predlog za začetek arbitražnega postopka (102. člen ZSDU) z imenovanjem arbitra SD

3. **Sklep se v pisni obliki posreduje upravi, ki v tem primeru ne sme izvršiti svoje odločitve, dokler o tem ne odloči arbitraža** (če je odločitev že izvršena, lahko SD uporabi ostale zakonsko predvidene sankcije).

Pravno varstvo soupravljalskih pravic

1. **Po načelu pravice do samopomoči zaposlenih ima SD pravico (98.člen ZSDU) s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti ARBITRAŽNI POSTOPEK.**

2. **V primerih kršenja pravic SD je možno, na podlagi 6. člena Zakona o delovnih in socialnih sodiščih sprožiti KOLEKTIVNI SPOR pred pristojnim delovnim sodiščem.**

3. **SD lahko o obravnavanih kršitvah OBVESTI INŠPEKTORAT ZA DELO, ki je pristojen nadzorovati tudi izvajanje ZSDU.**

4. **Po določbah 107. člena ZSDU je tovrstne kršitve možno PRIJAVITI SODNIKU ZA PREKRŠKE.** /Okrajna sodišča/

5. **SD lahko poda tudi OVADBO ZA KAZNIVO DEJANJE po določbi 200. člena Kazenskega zakonika RS (denarna kazen ali zapor do enega leta).**

4. Razmerje med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju

Enotni in dualni sistem delavskih predstavništev v podjetjih

Glede na vlogo in položaj SINDIKATA v sistemu delavske participacije – sta se v svetu razvila dva osnovna modela:

A. **Participacija preko sindikata**
(enotni sistem delavskih predstavništev ali „švedski model“)

= vlogo delavskih predstavništev tudi na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju opravljajo neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov

B. **Participacija preko posebnih delavskih predstavništev**
(dualni sistem delavskih predstavništev ali „nemški model“)

= sindikati na eni ter participativna delavska predstavništva na drugi strani so institucionalno ločeni in imajo tudi ločene pristojnosti

Razlika med delovnimi in soupravljalskimi razmerji -1

Delovna razmerja – dvostranska pogodbena tržna razmerja:

- *po svoji naravi so antagonistična*
- *cilji so objektivno nasprotni*
- *predstavljajo potencialno konfliktno sfero industrijskih razmerij*
- *ni nujno, da se v praksi objektivni konflikt interesov delodajalcev in delojemalcev tudi rešuje na konfliktni način*
- *klasični razredni boj danes vse bolj nadomešča praksa socialnega partnerstva*
- *delovna razmerja (ureja jih ZDR) v osnovi sodijo v delovno področje SINDIKATOV (razen tistih, ki jih SD v „pristojnost“ opredeljuje ZSDU)*

Razlika med delovnimi in soupravljalskimi razmerji -2

Soupravljalska razmerja – večstranska notranje organizacijska razmerja:

- *po naravi so asociativna oz. združevalna*
- *vsi udeleženci imajo skupni cilj = poslovna uspešnost (podlaga za uresničevanje ciljev posameznih udeležencev)*
- *sodelovanje in usklajevanje = ključni metodi za urejanje teh razmerij: OBVEŠČANJE, SKUPNO POSVETOVANJE, SOODLOČANJE*
- *soupravljalska razmerja (ureja jih ZSDU) sodijo v delovno področje SVETOV DELAVCEV - posreden vpliv sindikatov:*
  - *iniciativna funkcija (sklic zbora delavcev zaradi izvolitve SD)*
  - *kadrovska funkcija (predlaganje kandidatov za člane SD)*
  - *nadzorna funkcija (sprožitev odpoklica „svojih“ članov SD)*

SINDIKAT – SVET DELAVCEV: „večna a nepotrebna dilema“ -1

SINDIKAT - DELOVNA RAZMERJA

- **Temeljna naloga/poslanstvo:**
  „Varstvo in uveljavljanje ekonomskih ter socialnih pravic delavcev“.
  (zagotavljanje delovnega, človeškega dostojanstva)
- **Okolje:** trg dela
- **Način urejanja:** pogajanja, industrijski boji, socialni dialog
- **Status zaposlenih:** delojemalci (individualno ali organizirani v sindikate), pogodbeni partnerji podjetju kot delodajalcu
- **Vloga zaposlenih:** PASIVNA (!?)

SINDIKAT – SVET DELAVCEV: „večna a nepotrebna dilema“ -2

SVET DELAVCEV - SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA

- **Temeljna naloga/poslanstvo**:
  „Vključevanje zaposlenih v procese poslovnega odločanja in upravljanja podjetij (gospodarskih družb)“. (Človeški kapital!!)
- **Okolje**: notranje organizacijsko – poslovni proces
- **Način urejanja**: delitev dela, skupna posvetovanja, soodločanje
- **Status zaposlenih**: ustvarjalna (človeška) bitja, najpomembnejši produkcijski dejavnik
- **Vloga zaposlenih**: AKTIVNA (!?)

Razlika med SINDIKALIZMOM in SOUPRAVLJANJEM

SINDIKALIZEM	SOUPRAVLJANJE
„socialno partnerstvo“	„participativni menedžment“
➢ Sklepanje kolektivnih pogodb (višina plače kot “cena dela”, dodatki, nadomestila, trajanje dopustov, delovni čas…) ➢ Zastopanje interesov članov v individualnih in kolektivnih delovnih sporih ➢ Socialna pomoč članom ➢ …	➢ SD se mora ukvarjati predvsem s poslovanjem podjetja in položajem zaposlenih v poslovnem procesu (NE NA TRGU DELA!) ➢ SD ni “rezervna uprava” ➢ SD se mora vključevati v (vse) poslovno odločanje – intenzivnost je odvisna: od interesa zaposlenih, od obsega informacij, od znanja članov

Praktični vidiki (ne)sodelovanja svetov delavcev in sindikatov

Ključno vprašanje?

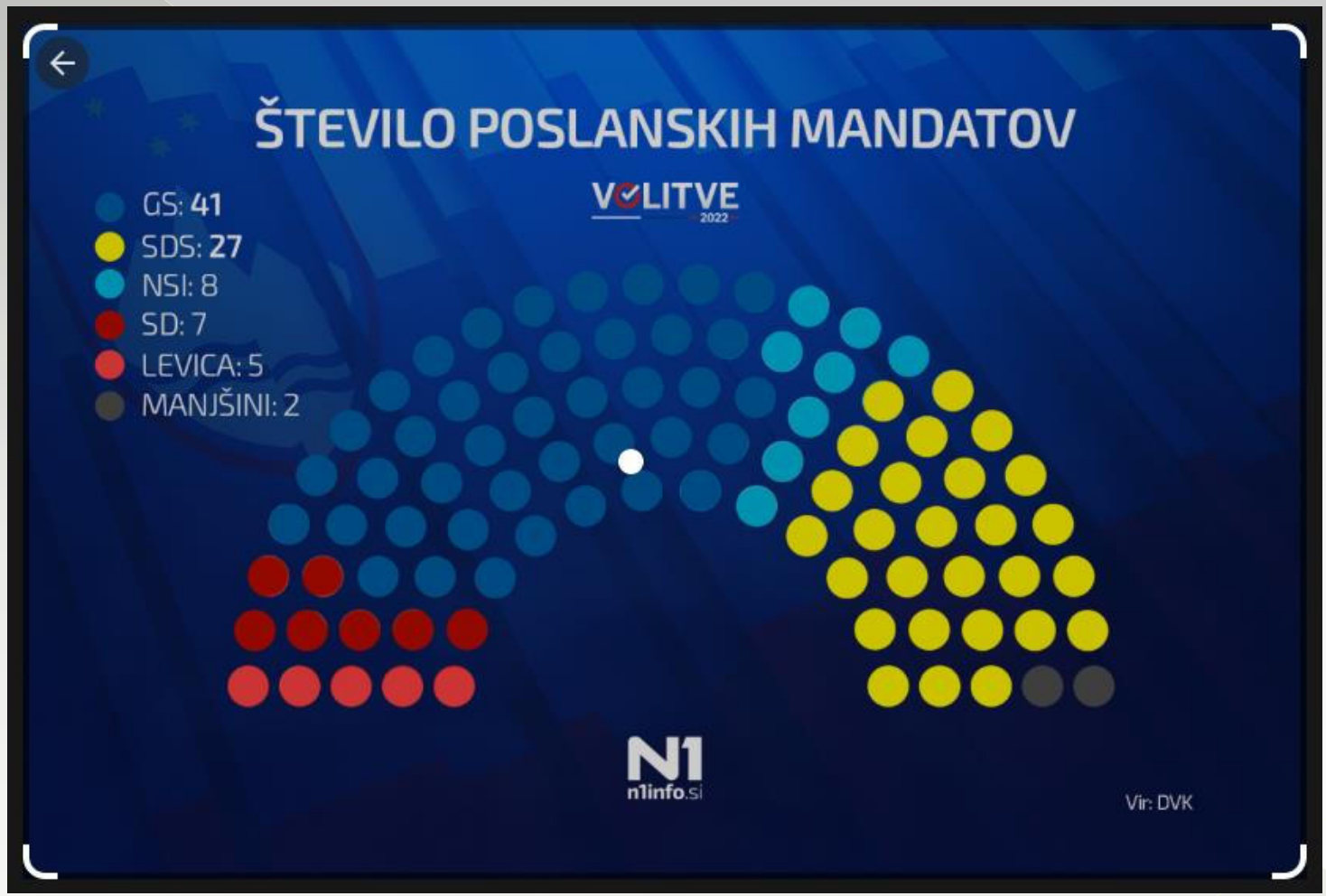
Ali so pristojnosti/naloge SD in SINDIKATOV:

- v medsebojnem nasprotju,
- se prekrivajo,
- se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo?

Praktični vidiki/oblike (ne)sodelovanja SD in SINDIKATOV v podjetjih:

- podrejanje SD s strani SINDIKATOV in obratno,
- medsebojno tekmovanje in prevzemanje funkcij,
- partnersko sodelovanje (SKUPNI ODBORI ZA PVZ, …).

Sodelovanje svetov delavcev in sindikatov v podjetjih



Položaj sindikatov v svetu delavcev podjetja /delavski parlament/ (!?)

Sodelovanje svetov delavcev in sindikatov – „z roko v roki“

Glavne značilnosti načela „z roko v roki“:

- medsebojno sodelovanje, dopolnjevanje in nadgrajevanje funkcij
- sinergijski učinki „zastopniških prednosti oz. kvalitet“
- popolno spoštovanje razlik v pristojnostih (vsak je na svojem področju samostojen in neodvisen)
- integrativna funkcija modela – uveljavljanje skupnih interesov zaposlenih
- moč/učinkovitost „z roko v roki“ predstavništev delavcev (enotni delavski blok – „enotna delavska fronta“)

PAST:

- izguba lastne identitete posameznega predstavništva delavcev (SD ali SINDIKATA) !!

PRILOGA: Opomnik o pristojnostih sveta delavcev na področju delovnih razmerij po ZSDU

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -1

Kljub širši praksi v RS, po kateri SINDIKATI pokrivajo delovna – SVETI DELAVCEV pa soupravljalska razmerja, je ZSDU svetom delavcev tudi pri delovnih razmerjih namenil nekaj nalog/pristojnosti:

- **nadzor** nad izvajanjem zakonov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov pri delodajalcu oz. skrb za „pravno varnost“ zaposlenih (87. člen ZSDU)
- **skupno posvetovanje** v zvezi s sistemizacijo delovnih mest, akti s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja ter splošnih pravil o disciplinski odgovornosti (94. člen ZSDU)
- **soodločanje** o določanju osnov za odločanje o izrabi letnega dopusta, meril za ocenjevanje delovne uspešnosti ter kriterijev za napredovanje in za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi (95. člen ZSDU)
- **soodločanje**, če določene odločitve povzročijo povečanje ali zmanjšanje večjega števila zaposlenih po predpisih o delovnih razmerjih (96. člen ZSDU)

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -2

A) **87. člen** - opredeljuje **SKRB ZA PRAVNO VARNOST ZAPOSLENIH** kot eno od osnovnih funkcij SD (sem sodi tudi področje DR)

B) **94. člen** (v povezavi z 91., 92. in 93. členom) - nalaga delodajalcu obveznost **skupnega posvetovanja** s SD pred sprejemom odločitev o naslednjih "**KADROVSKIH VPRAŠANJIH**":

- **Potrebe po novih delavcih** *(število in profili)*
  [SD mora sodelovati pri tej poslovno/upravljalski odločitvi – zaščita interesov zaposlenih.]

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -3

- **Zmanjšanje števila delavcev** *(individualni in kolektivni odpusti)*

  [Individualni: SD preverja „resnost/utemeljenost“, možnost prezaposlitve, argumenti proti sporni odpovedi; SINDIKAT ob neutemeljenosti lahko nasprotuje, sproži zadržanje odločitve do poteka arbitraže ali sodnega varstva.]

  [Kolektivni: SD soodloča s soglasjem; SINDIKAT – posvetovanje z namenom sporazuma o kriterijih, programu in ukrepih za preprečitev ali omejitev presežnih delavcev.]

- **Sistemizacija delovnih mest**

  [SD obveznost obveščanja in posvetovanja – v nasprotnem zadržanje odločitve delodajalca; SINDIKAT – delodajalec: obveznost pridobitve mnenja in se do njega opredeliti.]

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -4

- **Razporejanje večjega števila delavcev izven družbe**

  [ZDR govori o „spremembi delodajalca“: SD – obvezno posvetovanje po ZSDU; SINDIKAT – obveznost obveščanja in posvetovanja po ZDR.]

- **Razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj**

  [Podobno kot zgoraj prilagoditi ureditvi „razporejanja“ v ZDR – samo preko spremembe ali sklenitve nove PZ.]

- **Sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja**

  [SD: obveznost skupnega posvetovanja in sklepanje pogodbe, če v podjetju ni sindikata; SINDIKAT: sklepanje pogodbe o PDPIZ.]

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -5

- **Sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti**

  [SD: obveznost skupnega posvetovanja pred sprejetjem, če bo delodajalec želel disciplinske postopke izvajati v podjetju; SINDIKAT: mnenje pred sprejemom splošnega akta – delodajalec se mora do njega opredeliti, morebitno urejanje v KP.]

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -6

C) **95. in 96. člen** - določata, da delodajalec brez predhodnega **soglasja** SD ne sme sprejeti naslednjih **DELOVNO-PRAVNIH ODLOČITEV**:

- **Osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela**

  [Ločimo osnove za trajanje LD: starost, delovna doba… in osnove za izrabo LD: npr. letni delovni koledar! SD – soglasje pred sprejemom po ZSDU; SINDIKAT – obveščanje delavcev in sindikatov po ZDR.]

- **Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev**

  [Ta problematika se praviloma ureja s PKP ali splošnimi akti. Ne glede na to: soglasje SD; SINDIKAT: sklepanje PKP. Obvezno sodelovanje!]

Pristojnosti SD (po ZSDU) na področju delovnih razmerij -7

- **Kriterije za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi**

  [Ti sodijo v poslovno politiko posameznega delodajalca! SD: v imenu delavcev soglasje pred sprejemom.]

- **Kriterije za napredovanje delavcev**

  [Podobno kot zgoraj - v praksi je uveljavljeno urejanje v PKP ali s splošnimi akti. SD: soglasje; SINDIKAT: morebitno sklepanje v okviru PKP. Obvezno usklajeno delovanje SD in SINDIKATA!]

- **Bistveno povečanje ali zmanjšanje števila delavcev**

  [SD preverja utemeljenost razlogov za kolektivne odpuste iz poslovnih razlogov in soodloča s soglasjem po ZSDU; SINDIKAT – obveščanje in posvetovanje z namenom sporazuma o kriterijih, programu ter ukrepih za preprečitev ali omejitev presežnih delavcev po ZDR.]

Razprava, povzetek priporočil,

T E S T

Priporočena literatura in viri:

1) Mato Gostiša: Participativni management – Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana, 1996
2) Mato Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje - spremenjena in dopolnjena izdaja, Studio participatis, Kranj, 1999
3) Mato Gostiša: Vsebina in priprava programa dela SD, Priročnik za člane SD, ŠCID, Kranj, 2011
4) Ichak Adizes, idr.: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei – Sinteza, Ljubljana, 1996
5) Valentina Franca: Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju, Planet GV, 2009
6) Nina Bakovnik: Koncept pravice do soodločanja delavcev: Ekonomska demokracija v politični misli in mednarodnem pravu človekovih pravic, FDV, Diplomsko delo, Ljubljana, 2011
7) Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1), Uradni list RS, št. 42/1993, 56/2001 in 26/2007
8) Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Uradni list RS, št. 43/2011
9) Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (ZSDUEDD), Uradni list RS, št. 28/2006
10) Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruge (ZSDUEZ), Uradni list RS, št. 79/2006
11) Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD-1), Uradni list RS, št. 49/2011
12) Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma – programski manifest ZSDS: http://www.delavska-participacija.com/
13) Etični kodeks članov svetov delavcev, Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS): http://www.delavska-participacija.com/html/eticnikodeks.html
14) NAVODILA – OPOMNIKI – DRUGA STROKOVNA GRADIVA…, spletna stran ZSDS: http://www.delavska-participacija.com/