

Osnove delavskega soupravljanja in vloga sveta delavcev

Mag. Rajko Bakovnik

Strokovno gradivo

© Avtorske pravice ima **CENTER ZA PARTICIPATIVNI MENEDŽMENT**, direktor mag. Rajko Bakovnik.
Kopiranje oziroma razmnoževanje ni dovoljeno.
Gradivo je oblikovno in jezikovno takšno, kot ga je pripravil avtor.

V S E B I N A

1. PREDSTAVITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE…… 1
1.1. Splošno o delavski participaciji in temeljni pojmi…… 1
1.2. Pravo bistvo sistema delavske participacije…… 3
1.3. Individualna (neposredna) in kolektivna (predstavniška) participacija……..... 7
1.4. Pojavne oblike kolektivne delavske participacije v svetu……..... 8
1.5. Klasifikacija sistemov delavske participacije…….. 14
2. KAJ MORAMO VEDETI O PODJETJU IN GOSPODARSKI DRUŽBI……..... 14
2.1. Opredelitev vsebine pojmov »podjetje« in »gospodarska družba«…… 14
2.2. Upravljanje delniške družbe…….. 17
2.3. Sodobno pojmovanje podjetja in poslovne uspešnosti…… 20
3. SLOVENSKI MODEL DELAVSKE PARTICIPACIJE…… 23
3.1. Glavne značilnosti slovenskega modela……. 23
3.2. Predpisi, ki urejajo področje delavske participacije v RS……..... 24
3.3. Oblike in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju…….... 24
3.4. Pristojnosti sveta delavcev po ZSDU…….... 27
3.5. Materialni pogoji za delo sveta delavcev…… 29
3.6. Delovno-pravna imuniteta članov sveta delavcev……..... 30
3.7. Najpogostejši problemi pri uresničevanju delavske participacije v RS……..... 31
4. RAZMEJITEV MED SIDIKALIZMOM IN PARTICIPACIJO (SOUPRAVLJANJEM)……..... 32
4.1. Enotni in dualni sistem delavskih predstavništev……..... 32
4.2. Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija…… 33
4.3. Temeljne razlike med delovnimi in internimi participativnimi razmerji…….... 35
4.4. Nove oblike in metode sodelovanja med sveti delavcev in sindikati...……..... 36
5. AVTONOMNA PRAVNA UREDITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE V PODJETJU……..... 47

1. PREDSTAVITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE

1.1. Splošno o delavski participaciji in temeljni pojmi

Veliko let je že preteklo od sprejema slovenskega **zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (Uradni list RS, št. 42/93), ki v našem gospodarstvu uveljavlja **sistem delavske participacije**, ki je v bistvu le ena od možnih pojavnih oblik **participativnega menedžmenta**. Ta temelji na enem najsodobnejših upravljavskih konceptov oziroma na novi filozofiji vodenja, t.j. participativno vodenje, ki je odvisno od nujnega sodelovanja zaposlenih pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo in še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali.

Hkrati je bilo to obdobje zaznamovano s številnimi dramatičnimi spremembami, ki jih je povzročila sprememba političnega in gospodarskega sistema, izguba tradicionalnih trgov, padec domače kupne moči, preusmeritev na zahtevnejše zahodne trge, spopad z izjemno mednarodno konkurenco, proces lastninskega preoblikovanja podjetij ipd. Skratka, **v tem tranzicijskem obdobju, v katerem je bilo slabo vse, kar je bilo prej dobro, so z izločitvijo socialne funkcije iz podjetij in s koncentracijo moči v rokah menedžmenta nastale razmere, ki so bile izrazito nenaklonjene strani dela, torej zaposlenim, ki v podjetjih nosijo največje tveganje.** Večina zaposlenih je namreč vezana samo na eno podjetje in slabo poslovanje ali celo propad podjetja jih zato najbolj prizadene. Tako se vedno bolj potrjuje tudi prepričanje mnogih analitikov, da je bilo po končanem obdobju samoupravljanja v naših podjetjih skoraj vse postavljeno na glavo, da je prevladalo avtokratsko upravljanje z ogromno močjo menedžmenta, da je postala vloga lastnikov najpomembnejša v procesu ustvarjanja in delitve in da so sedaj delavci slabše zaščiteni kot v času zgodnjega kapitalizma.

Po drugi strani pa tudi tako “poenostavljen” upravljavski model ni prinesel napovedanih rezultatov in hitre preobrazbe slovenskega gospodarstva. Hitro so se razblinile tudi vizije samostojne, gospodarsko uspešne, socialno pravične in mednarodno ugledne države, ugotavlja Jože Mencinger v predgovoru slovenske izdaje knjižne uspešnice “Pasti globalizacije”[1] in nadaljuje, da smo zaradi kratkovidnega navdušenja nad kapitalizmom prestrukturiranje slovenskega gospodarstva naredili podobno požigalništvu. Podobno kritičnih ocen, ki temeljijo na analizi večletnih gospodarskih gibanj, je kar nekaj, a krivični bi bili, če ne bi priznali, da obstajajo tudi pozitivne ocene, ki temeljijo na pozitivnih zgledih sicer ta čas le maloštevilnih uspešnih slovenskih podjetij.

Pomembna značilnost obravnavanega obdobja je tudi prodor najnovejših organizacijskih teorij, ki vedno bolj dokazujejo **zastarelost in neučinkovitost lastniškega koncepta podjetja kot inštrumenta samo ene skupine nosilcev interesov (lastnikov) in poudarjajo širši koncept podjetja, ki je odgovorno različnim skupinam nosilcev interesov (lastnikom, menedžerjem, zaposlenim, kupcem, dobaviteljem, družbeni skupnosti itd.)**. To potrjuje tudi praksa številnih uspešnih podjetij v svetu, ki zaposlenim namenjajo vse več pozornosti in z njimi vzpostavljajo pristen partnerski odnos, kajti če ti odidejo, s seboj odnesejo vse spretnosti in vsa znanja. Skratka, tako najnovejše organizacijske teorije kot uspešna praksa narekujejo redefinicijo sodobnih podjetij, ki zato vedno več pravic in odgovornosti dodeljujejo zaposlenim, ki so nosilci ključnih virov podjetja (znanja, sposobnosti, podjetnosti, inventivnosti ipd.). Nekateri avtorji pa kot najbolj pomembne skupine nosilcev interesov v podjetju (udeležencev oziroma déležnikov - angl. stakeholders) omenjajo zaposlene in menedžment. **Moč in odgovornost za uspešnost podjetja se torej selita od lastnikov finančnega k lastnikom človeškega in socialnega kapitala.** V tem pogledu so v najrazvitejših gospodarstvih tudi razvili nove načine merjenja poslovne uspešnosti podjetij (**Demingova nagrada na Japonskem**, **Baldridgova nagrada za poslovno uspešnost v Amerik**i in **Evropski model poslovne odličnosti**), ki predvsem z ocenjevanjem lojalnosti, zadovoljstva, interesov, razvojne usmerjenosti (vlaganj) in ciljev vseh déležnikov, ki so s podjetjem povezani, omogočajo zanesljivejšo napoved prihodnje uspešnosti, kar samo s tradicionalnimi računovodskimi merili, kot so produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost, ki merijo le pretekle dogodke, v današnjih razmerah ni več dovolj zanesljivo.

Razvoj delavske participacije

Zmotno je prepričanje, da je razvoj in uveljavitev delavske participacije v razvitejših tržnih gospodarstvih izključno rezultat prizadevanj sindikatov in socialne demokracije za širitev različnih

[1] H.P. Martin, H. Schumann: Pasti globalizacije, Co Libri, Ljubljana, 1997, str. 7-8

delavskih pravic na ekonomskem področju, čeprav ne enim in ne drugim ne gre odrekati pomembnih zaslug na tem področju. Prav tako ni verjeti, da je to pretežno zasluga različnih humanistov, ki so si skozi zgodovino prizadevali, da bi kapitalizem pridobil bolj človeški obraz. Čeprav prvi zametki nekaterih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij segajo že v prvo polovico prejšnjega stoletja, je delavska participacija doživela širši razmah šele po drugi svetovni vojni predvsem pod vplivom novejših organizacijskih teorij, ki so začele razvijati idejo o t.i. **participativnem menedžmentu (upravljanju, vodenju)**.[2]

V približno 100 letih razvoja znanosti o organizaciji in menedžmentu so nastale številne teorije in šole, ki to področje proučujejo z zelo različnih vidikov. Nastale organizacijske teorije oziroma šole je mogoče klasificirati po različnih kriterijih. Tako **A. Vila**[3] uporablja tudi klasifikacijo po časovnem obdobju in sicer:

- **obdobje klasične organizacije**, ki se je pričelo s Taylorjem in Fayolom in končalo s pojavom Hawthorne eksperimenta (1900-1930),
- **obdobje neoklasične organizacije**, ki se je pričelo s Hawthorne eksperimentom in zaključilo s koncem druge svetovne vojne (1930-1945) in
- **obdobje sodobne organizacije**, ki se je pričelo ob koncu druge svetovne vojne in traja do danes.

Klasična teorija zagovarja prepričanje, da je človek 'homo oeconomicus', in poudarja organizacijsko strukturo, hierarhijo, avtoriteto, meritve in plačilo.
Neoklasična teorija je odkrila 'človeški faktor', poudarila pomen neformalne organizacije in potrdila vlogo skupine, ki je postala zelo pomemben faktor organizacije. Hkrati je odkrila slabosti skalarnega principa ukazovanja in avtoritete, ki povzroča nezadovoljstvo in konflikte, kar v nadaljevanju zmanjšuje uspešnost organizacije.
Na **sodobne teorije** imajo močan vpliv demokratizacija javnega življenja, uporaba računalnikov, kvantitativne metode in močan behaviorizem (medčloveški odnosi in sociološki sistemi) ter prodor ideje o participaciji pri vodenju podjetja in odločanju.

Gre za celo vrsto novejših organizacijskih teorij, ki poudarjajo pomen človeškega dejavnika za uspešnost podjetja in ugotavljajo, da so poslovni rezultati mnogo boljši, če je proces dela in odločanja organiziran tako, da so zaposleni čimbolj neposredno udeleženi v sprejemanje najpomembnejših odločitev v podjetju, kar jih dodatno motivira za ustvarjalnejši odnos do lastnega dela in hkrati pomembno povečuje njihovo soodgovornost za skupni uspeh celotnega podjetja. Zato se v svetu zlasti v zadnjih desetletjih veliko eksperimentira z zelo različnimi oblikami vključevanja zaposlenih v upravljanje podjetij. Delavska participacija med naprednimi menedžerji v razvitem svetu torej že dolgo ni več samo nadležna sindikalna pridobitev delavcev, ki omejuje poslovno učinkovitost, pač pa jo večinoma že obravnavajo kot povsem običajen in nujen način uspešnega poslovanja.

Večja participativnost zaposlenih je torej že bolj ali manj splošno sprejeta usmeritev sodobnega menedžmenta, kar se ni zgodilo iz humanih, temveč zgolj iz ekonomskih razlogov in je posledica spoznanja, da je to pot, ki vodi k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetij.

Temeljni pojmi

Za ta sistem oziroma za to vrsto participacije (sodelovanja) se v literaturi in praksi uporabljajo zelo različni izrazi. Najširšo vsebino označuje izraz **"sodelovanje delavcev pri upravljanju"**, ki zajema vse načine in vse oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju. Zelo pogost je tudi izraz **"delavska participacija"** (v naši praksi tudi **"delavsko soupravljanje"**), ki je mednarodno uveljavljen izraz in ker je krajši, ga bomo tudi mi pogosteje uporabljali. V najširšem smislu delavska participacija pomeni sodelovanje zaposlenih pri odločanju o skupnih zadevah podjetja, se pravi o pomembnejših ekonomskih, organizacijskih, kadrovskih in socialnih vprašanjih.

V praksi se večkrat govori tudi o **»delavskem soodločanju«**, ki pa je precej ožji izraz, saj označuje le eno izmed različnih možnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju. Čeprav gre pri tem za najvišjo stopnjo participativnosti, pri kateri sveti delavcev o določenih vprašanjih (ZSDU: 95. in 96. člen) odločajo povsem enakopravno z delodajalcem, s tem izrazom le ne moremo opredeljevati celotne udeležbe zaposlenih pri upravljanju podjetij.

---

[2] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 14
[3] A. Vila: Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, Kranj 1994, str. 163-166

Vrste participacije

Natančnejša delitev pokaže, da delavsko participacijo sestavljata **individualna participacija** (soodločanje zaposlenih o ciljih, pogojih in načinih opravljanja lastnega dela in dela skupine, katere člani so) in **kolektivna participacija** (soodločanje zaposlenih o skupnih ekonomsko-poslovnih vprašanjih podjetja, ki običajno poteka preko posebej izvoljenih delavskih predstavništev), o čemer bomo več govorili v nadaljevanju.

Individualna participacija torej poteka na delovnem mestu in zaposlenim omogoča ustvarjalno sodelovanje, ki se dosega s t.i. horizontalnim in vertikalnim delegiranjem pristojnosti za sprejemanje delovnih odločitev (menedžerji morajo čimveč pristojnosti za sprejemanje odločitev prenesti na kolegijska telesa – horizontalno in na nižje organizacijske ravni – vertikalno ter tako avtokratski način odločanja zamenjati s participativnim).

Kolektivna participacija, pri čemer gre za uresničevanje vpliva zaposlenih na pomembnejše skupne zadeve podjetja, pa se odvija preko različnih delavskih predstavništev (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor).[4]

1.2. Pravo bistvo sistema delavske participacije

Poznavanje pravega bistva sistema delavske participacije je prav gotovo ključnega pomena za hitrejše uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v slovenskih podjetjih. Zato vam v nadaljevanju predstavljamo najpogostejše napačne predstave o sistemu delavske participacije pri nas ter najpomembnejša spoznanja sodobne organizacijske teorije in prakse, na katerih temelji razvoj delavske participacije v svetu.

Napačno razumevanje delavske participacije[5]

Med našimi menedžerji so močno zakoreninjene zlasti tri napačne predstave o bistvu sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju:

- po prvi predstavlja sistem delavske participacije samo vračanje že preživetega samoupravljanja (samoupravljanje oz. »absolutna delavska participacija« je bila možna samo ob družbeni lastnini; sistem soupravljanja pa je postal aktualen šele z lastniškim preoblikovanjem podjetij)
- po drugi se na pravico zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju gleda le kot na neko dodatno sindikalno pravico delavcev na škodo poslovne učinkovitosti podjetja
- po tretji pa je človek v poslovnem procesu obravnavan le kot nekakšen »homo oeconomicus«, ki dela le zato, da bi (čimveč) zaslužil, medtem ko naj bi bile njegove osebnostne in societalne potrebe za večjo delovno učinkovitost nepomembne.

Tudi **na delavski strani** se zelo pogosto srečujemo z napačnim gledanjem, ki v zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju vidi predvsem legalizacijo nekih dodatnih možnosti razrednega boja, čeprav to zakon izrecno prepoveduje (7. člen). Sodoben sistem delavske participacije torej razumejo »kot preoblečeni sindikalizem« in novoizvoljeni sveti delavcev se zato v praksi pogosto postavljajo v borbeno pozicijo proti menedžmentu, se ukvarjajo z osnovnimi pravicami delavcev iz delovnega razmerja, kar sodi v izključno domeno sindikatov ter tako po nepotrebnem prevzemajo vlogo sindikatov ali pa igrajo le njihovo podaljšano roko. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da se funkcije in področja dela sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev v podjetjih načeloma ne prekrivajo, ampak se v resnici le dopolnjujejo in nadgrajujejo.

Delavska participacija – ena izmed pojavnih oblik sodobnega menedžmenta

Sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij, kakršnega z zakonom o sodelovanju zaposlenih pri upravljanju (ZSDU) uvajamo tudi v Sloveniji je zgolj **ena izmed pojavnih oblik t.i. participativnega menedžmenta (način vodenja podjetij s sodelovanjem vseh zaposlenih)**, ki

[4] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 14-15
[5] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 16-17

temelji na spoznanjih sodobne organizacijske teorije o pomenu človeškega dejavnika v organizaciji, njegov temeljni cilj pa je večja organizacijska učinkovitost in s tem tudi večja poslovna uspešnost. Slednja pa je vsekakor nesporni skupni interes tako lastnikov in menedžerjev kot tudi delavcev. S takšnim načinom upravljanja je torej mogoče dosegati zlasti dve vrsti sinergijskih učinkov, in sicer:

a) večje delovno zadovoljstvo zaposlenih in
b) večjo poslovno uspešnost celotnega podjetja.[6]

Vodenje (menedžment)		Soodločanje sodelavcev
• AVTOKRATSKO	• sprejem odločitev • plasiranje odločitev	• Pravica do informacij • Pravica do ugovora
• POSVETOVALNO	• ocenjevanje ugovora • možne spremembe • sprejema sugestije	• Svetovalna pravica • Pravica iniciative • Pravica sodelovanja
• KOOPERATIVNO - PARTICIPATIVNO	• definira meje pri odločanju skupine • v določenih mejah sodelavci svobodno odločajo	• Pravica do nasprotovanja • Pravica soodločanja • Pravica odobravanja

Tabela: Porast izravnavanja pravic in moči sodelavcev (po Tamenban-Schmidovi shemi)[7]

Participativno vodenje je tesno povezano z razvojem industrijske demokracije, zato ga imenujemo tudi kooperativna oblika vodenja. Nanj so vplivali tudi zakoni nekaterih evropskih držav o samoodločanju v monetarni politiki, o podjetjih (inoviranih) in upravnem soodločanju ter tudi zakoni o odnosih na delu. Cilj teh novih zakonov je vzpostavitev stikov in kooperacij med vodji in sodelavci, da bi se izboljšali medsebojni odnosi in tako dosegli boljši rezultati poslovanja.

Tako prevladujoča sodobna organizacijska teorija kot praksa v osnovi odklanjata direktivni menedžment in priporočata čim širše vključevanje zaposlenih v organizacijsko odločanje. Pri tem se opirata na rezultate številnih empiričnih raziskav, ki potrjujejo prednosti participativnega menedžmenta. Torej do uvajanja participativnega vodenja ni prišlo po naključju in zgolj iz humanih, socialnih ter podobnih razlogov, temveč predvsem zaradi povsem konkretnih ekonomskih razlogov, saj so ugotovili, da sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja, zelo pomembno povečuje njegovo poslovno uspešnost, še posebej v daljšem časovnem obdobju.

Zadovoljstvo z delom in pripadnost zaposlenih podjetju – ključ za poslovno uspešnost

Današnjim podjetjem je na splošno dosegljiva enaka oprema, tehnologija, financiranje in ljudje, vendar te ključne proizvodne dejavnike različno uspešno uporabljajo in razvijajo. Glavni dejavnik poslovnega uspeha pa postajajo človeške zmogljivosti. Zato je eno ključnih vprašanj sodobnega menedžmenta: Kako čimbolj optimalno izkoristiti obstoječi človeški potencial v podjetju?

Organizacijska znanost in praksa se namreč že dolgo zavedata omejenih učinkov zgolj ekonomske (plača) motivacije zaposlenih. **Zato ugotavljata, da je ključ rešitve predvsem v ukrepih, ki prispevajo k ustvarjanju čim višje stopnje zadovoljstva pri delu in pripadnosti zaposlenih podjetju.** To pa zahteva vključevanje in čim širše sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev tako na nivoju lastnega delovnega mesta in delovne enote kot tudi na nivoju celotnega podjetja. Skratka, vedno bolj prihaja do izraza kakovost miselne dejavnosti delavcev v delovnem in poslovnem procesu.

Sodobni menedžerji si torej prizadevajo zaposlene čimbolj vključiti v vse oblike poslovanja podjetja (predvsem zaradi večje poslovne uspešnosti podjetja – torej iz ekonomskih in ne morebitnih humanih razlogov), kar pomeni, da razvijajo participativni model menedžmenta.

[6] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 18
[7] J. Florjančič in skupina avtorjev: Globalni in kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj 1994, str. 29

Zagotavljanje interesno ravnotežnega upravljanja

Sodobna filozofija podjetja in poslovne uspešnosti namreč podjetje pojmuje kot **družbenoekonomski subjekt**, katerega družbeno poslanstvo je zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, imenovanih déležniki oziroma udeleženci organizacije (angl. stakeholders), pri čemer je profitni interes lastnikov le eden izmed različnih pomembnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju. Profit torej ni in tudi ne more več biti edino merilo uspešnosti podjetja. Nenazadnje je ugotovljeni profit le pokazatelj preteklega poslovanja in ne kazalec trenutne ter dolgoročne poslovne sposobnosti podjetja. Hkrati ima profit, ki je dosežen v škodo interesov drugih déležnikov podjetja, le kratkoročen učinek. Skratka, podjetje, ki ni sposobno uravnoteženo zadovoljevati interese vseh svojih notranjih in zunanjih déležnikov, v današnjih razmerah dolgoročno ne more biti več poslovno uspešno.
Tako se star koncept upravljanja podjetja, ki izhaja iz "interesnega monizma" (prevladujoča vloga lastniških interesov v podjetju) in trdi:

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

umika novemu konceptu upravljanja podjetja, ki "kot skupnost déležnikov" uveljavlja bistveno drugačna interesna in s tem tudi upravljavska razmerja v podjetju. Slednja temeljijo na t.i. **interesno ravnotežnem upravljanju podjetja**, ki zahteva:

- da podjetje ni le sredstvo za ustvarjanje profita za lastnike, ampak družbenoekonomski subjekt, prek katerega zadovoljujejo svoje interese različni notranji in zunanji déležniki,
- da je prvenstvena vloga menedžerjev zastopanje lastnih interesov v podjetje vloženega personificiranega in osamosvojenega kapitala, ki so lahko celo nasprotni interesom njegovih lastnikov, za kar imajo tudi zakonsko zagotovljena pooblastila, ki jim zagotavljajo visoko stopnjo neodvisnosti nasproti organom lastnikov (skupščini in nadzornemu svetu),
- da podjetje, ki želi biti uspešno v sodobnih pogojih gospodarjenja, pri sprejemanju poslovnih (upravljavskih) odločitev, ne sme zanemariti nobenega od pomembnih interesov svojih déležnikov.

Interesno ravnotežno upravljanje torej pomeni, da mora biti sistem upravljanja podjetja zasnovan tako, da je pri vseh pomembnejših upravljavskih odločitvah zagotovljeno ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih déležnikov podjetja, in sicer:
(1) interesov lastnikov,
(2) interesov zaposlenih,
(3) lastnih interesov vloženega personificiranega in osamosvojenega kapitala,
(4) interesov okolja (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost).[8]

V okviru opisanega pojmovanja interesnih in upravljavskih razmerij v podjetju se pokaže tudi pravo razumevanje bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavske participacije v ožjem pomenu besede) v sodobnem podjetju. Interesi zaposlenih, kot enega ključnih notranjih déležnikov podjetja, se torej v procesu poslovnega odločanja (upravljanja) lahko organizirano uveljavljajo v glavnem le preko sistema delavskih predstavništev v podjetju kot kolektivnih oblik delavske participacije.

Neposlovni cilji sistema delavske participacije

Z razvojem sistema delavske participacije v sodobnem svetu se na splošno uveljavljajo različni cilji, tako neposlovni kot poslovni. Čeprav so poslovni cilji, ki lahko najhitreje prispevajo k uspešnosti podjetja, nedvomno najpomembnejši, ne smemo zanemarjati tudi neposlovnih ciljev, ki se običajno odražajo v večji **demokratizaciji družbenih odnosov**, **humanizaciji dela**, **kakovosti delovnega življenja**, **družbeni etiki ipd.** Skratka, participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer je tesno povezano tudi uveljavljanje človekovega dostojanstva. Torej sodelovanje delavcev pri upravljanju neposredno in pomembno prispeva tako k demokratizaciji delovnih procesov kot tudi k demokratizaciji celotnega družbenega življenja.

[8] Povzeto po M. Gostiši: Za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti, Pravna Praksa, leto 18, številka 8/99, GV, Ljubljana, priloga str. I-V

Celovit sistem organizacijske participacije v sodobnem podjetju

Sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij (soupravljanje) je samo ena izmed pojavnih oblik participativnega menedžmenta. Poleg tega v svetu že dolgo razvijajo še dve drugi obliki organizacijske participacije zaposlenih, ki ju poznamo tudi pri nas, in sicer: finančno ter lastniško participacijo.

V strokovni literaturi se v okviru razprav o sodobnem menedžmentu vedno pogosteje pojavlja tudi izraz o tako imenovanem "celovitem sistemu delavske participacije". Pri tem gre v glavnem za tri temeljne vrste participacije zaposlenih, ki postaja vedno pomembnejši motivacijski dejavnik v podjetjih, in sicer:

a) sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij,
b) notranje lastništvo in
c) "profit sharing" ali udeležba zaposlenih v dobičku podjetja.

To pomeni, da vedno bolj dozoreva tudi spoznanje, da brez večjega učinka zaposlenih, kot pomembnega proizvodnega tvorca, ni ustreznih končnih učinkov in uspešnega poslovanja.

"Delavec lahko postane dejaven, zainteresiran in odgovoren udeleženec samo, če ima svoj vpliv na odločitve o lastni individualni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja."[9]

"Samo podjetja, ki bodo uspela spremeniti svojo organizacijsko strukturo tako, da bodo upoštevala interese in motivacije zaposlenih, ki bodo znala izkoristiti in razvijati znanja in sposobnosti zaposlenih, si bodo v veliki meri zagotovila možnost za obstoj v novem industrijskem svetovnem gospodarstvu."[10]

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">P A R T I C I P A C I J A</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>PRI UPRAVLJANJU
(Aktivna)</td><td>PRI POSLOVNEM USPEHU -
DOBIČKU (Pasivna)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">U P R A V L J A N J E</td><td rowspan="2">M A N A G E R S K O</td><td colspan="2">IZ NASLOVA DELA</td><td rowspan="4">Z A P O S L E N I
L A S T N I K I</td></tr>
<tr><td>1. individualna
(soodločanje pri delu oziroma iz dela)

2. kolektivna
(soodločanje o skupnih zadevah na podlagi dela)</td><td>finančni
delež
na podlagi dela</td></tr>
<tr><td rowspan="2">L A S T N I Š K O</td><td colspan="2">IZ NASLOVA KAPITALA</td></tr>
<tr><td>soodločanje v skupščini
po kapitalskem
principu
(ena delnica en glas)</td><td>finančni delež na
podlagi vloženega
kapitala
(števila delnic)</td></tr>
<tr><td colspan="2">soodločanje v skupščini
po kapitalskem principu
(ena delnica - en glas)</td><td>delež na podlagi
vloženega kapitala
(števila delnic)</td><td>Z U N A N J I
L A S T N I K I</td></tr>
</table>

Slika: Celovit sistem organizacijske participacije v podjetju

[9] S. Uhan: Motivacija za delo, Organizacija, letnik 31, št. 9, 1998, str. 518-527
[10] D. Mesner Andolšek: Neposredna participacija - prezrta in zanemarjena, Industrijska demokracija, letnik III, št. 2, Studio participatis, Kranj, februar 1999, str. 9-12

1.3. Individualna (neposredna) in kolektivna (predstavniška) participacija

Osnovna kriterija za razlikovanje individualne in kolektivne oblike industrijske (organizacijske) demokratizacije (participacije) sta raven in način uresničevanja participacijskih pravic. Tako so individualne oblike participacije neposredne in osebne narave, medtem ko so kolektivne oblike participacije posredne in predstavniške oblike sodelovanja ter predstavljanja zaposlenih.[11]

Individualna participacija zaposlenih	**Kolektivna participacija zaposlenih**
neposredna	posredna
osebna	predstavniška
osebni interesi zaposlenega	interesi zaposlenih kot skupine
na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	na ravni podjetja in višjih ravneh

Slika: Razlike med individualno in kolektivno participacijo

Pregled torej kaže, da se individualne oblike participacije nanašajo na osebno in neposredno udeležbo zaposlenih kot posameznikov in zadovoljevanje njihovih osebnih interesov, ki so vezani na delovno okolje. Individualna participacija je lahko vezana na delovno mesto ali udeležbo zaposlenih v formalnih (ali neformalnih) skupinah v organizaciji. V nadaljevanju so na sliki prikazane oblike individualne participacije, ki so razvrščene po vsebini in področju uresničevanja.[12]

INDIVIDUALNA PARTICIPACIJA			
EKONOMSKA (materialna)		**ORGANIZACIJSKA (nematerialna)**	
FINANČNA	**LASTNIŠKA**	**DELO**	**UPRAVLJANJE in VODENJE**
udeležba pri dobičku in nagrade	delničarstvo	obogatitev	delnice v kooperativah
	solastništvo	fleksibilnost	soodločanje na ravni delovnega mesta (opolnomočenje)
		sodelovanje v skupinah	
		informiranost	
		izobraževanje	

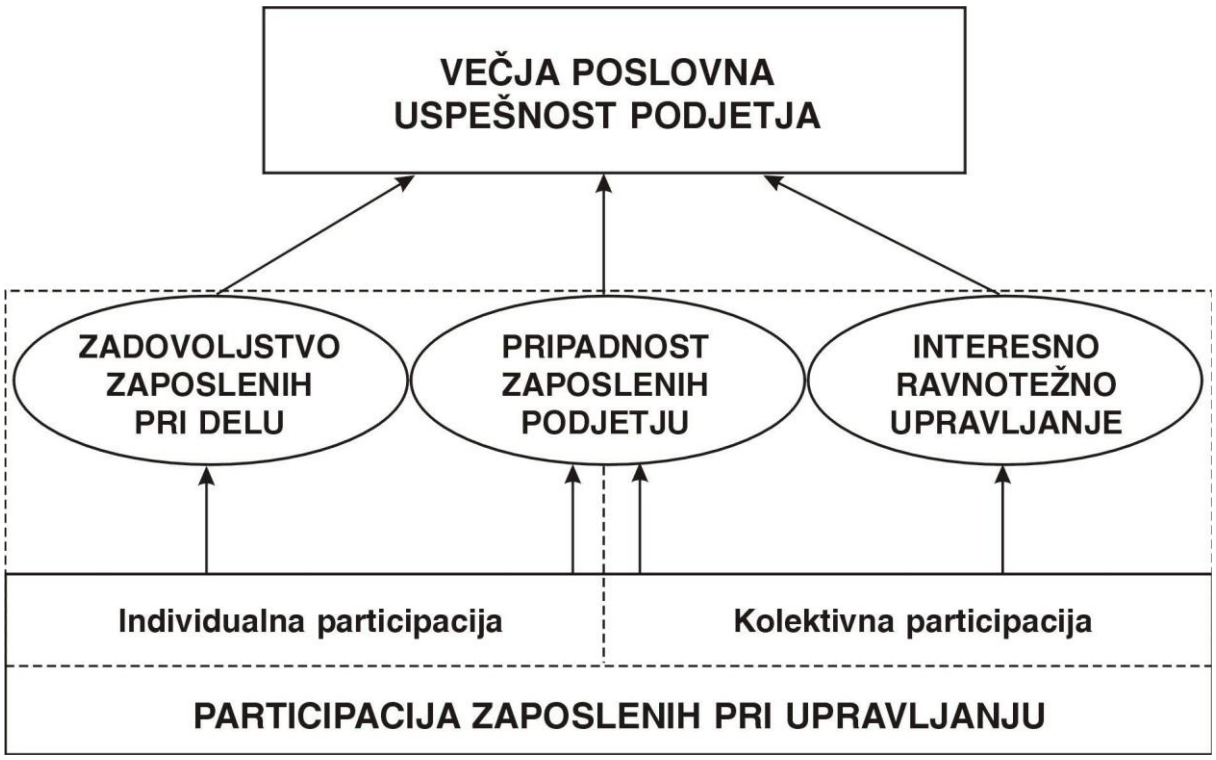
Slika: Oblike individualne participacije

"Številne raziskave so potrdile, da na občutek večje avtonomije in zadovoljstva pri delu bolj kot oblike kolektivne participacije vplivajo različne oblike neposredne, individualne participacije."[13]

Z različnimi oblikami kolektivne participacije (sindikati, sveti delavcev, delavski direktorji, predstavniki zaposlenih v nadzornih svetih) pa so na posreden način zastopani interesi zaposlenih kot skupine.
Pri tem sindikati zastopajo interese delavcev v razmerju do delodajalcev na področju plač in delovnih pogojev. V tem smislu sindikati delujejo na ravni podjetja, panog in na nacionalni ravni.
V sodobnih podjetjih so zaposleni zastopani tudi s predstavniškimi organi, katerih področje dela je komplementarno (dopolnilno) področju dela sindikata: sodelovanje pri vodenju in upravljanju podjetja. Zakonodaje razvitih evropskih držav predvidevajo različne oblike participacije delavcev v podjetjih.

[11] A. Kanjuo-Mrčela: Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, letnik II, št. 11, Studio participatis, Kranj, november 1998, str. 2-6
[12] A. Kanjuo-Mrčela: Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, letnik II, št. 11, Studio participatis, Kranj, november 1998, str. 2-6
[13] A. Kanjuo-Mrčela: Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, letnik II, št. 11, Studio participatis, Kranj, november 1998, str. 2-6

Tako so analitiki participacije zaposlenih iz Mednarodnega združenja za industrijske odnose kot "mednarodno najbolj razširjeno obliko participacije zaposlenih, ki je utemeljena na delovnem mestu ter je sestavljena iz predstavnikov zaposlenih in včasih tudi menedžerjev z namenom posvetovanja ali skupnega odločanja na področjih upravljanja v zvezi z delovnim mestom in podjetjem kot celoto", definirali delavske svete ali svete delavcev (workers/works councils). V slovenska podjetja pa je zakonodaja (ZSDU) uvedla tri oblike (predstavniške organe) sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, in sicer: svete delavcev, delavske direktorje in predstavnike delavcev v nadzornem svetu podjetja.[14]



Slika: Poslovni učinki individualne in kolektivne participacije zaposlenih v podjetju

1.4. Pojavne oblike kolektivne delavske participacije v svetu

Na razvoj sistemov delavske participacije so vplivali različni politični, znanstveno-tehnični, kulturni in drugi pogoji okolja. Zato je razumljivo, da obstajajo velike razlike v stopnji razvitosti delavske participacije med industrijsko razvitimi in nerazvitimi deželami. Tudi znotraj industrijsko razvitih držav obstajajo precejšnje razlike v osnovnih značilnostih sistemov delavske participacije, čeprav temeljijo na istih teoretičnih izhodiščih. Tako so tudi sistemi delavske participacije, ki so se razvili v Ameriki, na Japonskem in v Evropi, med seboj po glavnih zunanjih značilnostih skoraj neprimerljivi. Razlike med omenjenimi tremi sistemi se kažejo predvsem v stopnji formalizacije delavske participacije, in sicer:

- **v Ameriki** sistem delavske participacije ni urejen z zakonodajo in tako se različni modeli razvijajo povsem avtonomno znotraj posameznih korporacij;
- tudi **na Japonskem** sistem delavske participacije ni zakonsko reguliran, vendar je tako globoko vsidran v specifično japonsko nacionalno in organizacijsko kulturo, da potrjuje tezo, ki za močno organizacijsko kulturo in formalizacijo pravi, da sta samo dve različni poti za doseganje istega cilja;
- za **večji del Evrope** pa velja, da so vsaj osnovni načini in oblike ter pravice delavske participacije tudi formalno urejeni z lokalno (državno) zakonodajo.[15]

[14] A. Kanjuo-Mrčela: Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, letnik II, št. 11, Studio participatis, Kranj, november 1998, str. 2-6

[15] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 156

Oblike delavske participacije v Severni Ameriki

Že prej smo omenili, da je za Ameriko značilen popolnoma avtonomen razvoj različnih oblik participacije zaposlenih, kar potrjuje tudi popolna odsotnost njihove zakonodaje na tem področju. Zato nikakor ne moremo govoriti o nekem posebnem "ameriškem sistemu delavske participacije". Še najbolj posebno je dejstvo, da Amerika nesporno prednjači na področju razvoja teorije o participativnem menedžmentu, medtem ko na področju praktičnega uresničevanja participacije zaposlenih celo nekoliko zaostaja za Evropo in Japonsko. Pravzaprav je glede tega njihova praksa zelo raznolika, tako da na eni strani lahko srečamo organizacije klasičnega tejloristično-fordističnega tipa, na drugi strani pa visoko participativne organizacije skoraj "samoupravnega" tipa.[16]

Prvi začetki soupravljanja v ZDA in Kanadi datirajo iz leta 1930. Največ zaslug za razvoj je potrebno pripisati:

- angažiranju predsednikov generalnih uprav nekaterih največjih asociacij podjetij (ITT, General Motors, Dupoint, Westinghouse idr.) s pozivom na sodelujoče upravljanje in
- sklenitvi kolektivnih pogodb med nekaterimi največjimi industrijskimi sindikati ter nekaterimi znanimi korporacijami, kjer so sporazumno določene plače, delovni pogoji in nekatere druge dejavnosti zaposlenih v soupravljanju.

K razvoju soupravljanja v ZDA je prispeval tudi zvezni center za kvaliteto dela v Washingtonu (Center for Quality of Work), ki je bil ustanovljen v letu 1974. Pojavijo se tudi številni programi soupravljanja zaposlenih, ki nastopajo pod različnimi imeni, kot so: participativno odločanje, participativno upravljanje, skupno posvetovanje, soupravljanje, delavsko samoupravljanje, razširitev dela, obogatitev dela, sociotehnično oblikovanje dela in avtonomija delovne skupine.
V ZDA in Kanadi je soupravljanje delavcev praviloma urejeno s kolektivnimi pogodbami, torej je sodelovanje sindikata in menedžmenta ključna oblika dogovora o participativnih aktivnostih in organizacijskih oblikah soupravljanja.
Že od leta 1974 pa nastaja in se razvija tudi značilna ameriška oblika soudeležbe zaposlenih pri upravljanju, ki temelji na solastništvu. Številne raziskave namreč ugotavljajo, da so takšna podjetja produktivnejša, da hitreje odpirajo nova delovna mesta, da učinkoviteje poslujejo in se hitreje razvijajo. Zato je število ameriških podjetij, ki uvajajo solastniške aranžmaje, iz leta v leto večje. Najpogostejši plan delničarstva zaposlenih je ESOP (Employee Stock Ownership Plan), ki ga nekateri raziskovalci označujejo kot harmonični model, ki delodajalcem omogoča, da na račun davčnih olajšav za izločeni denar v sklad in z večjo motiviranostjo zaposlenih dosegajo večjo poslovno učinkovitost podjetja, medtem ko zaposlenim solastništvo predstavlja potencialni finančni dobiček in pravico sodelovanja pri upravljanju podjetja. Glede na dosedanje pozitivne rezultate in izkušnje solastništva zaposlenih, ki povzroča tudi večje zadovoljstvo in večjo motiviranost za delo, je upravičena domneva, da je solastništvo delavcev temelj nove filozofije upravljanja.[17]

Nekatere rezultate ameriških raziskav, ki potrjujejo kombinacijo notranjega lastništva in participativnega menedžmenta kot močno konkurenčno orodje, je v strokovni reviji Industrijska demokracija predstavila tudi Kanjuo-Mrčela in jih za našo obravnavo v skrajšani obliki tudi povzemamo, in sicer:[18]

ŠTUDIJA NCEO IZ LETA 1986 (Nacionalni center za lastništvo zaposlenih - ZDA) je bila prva študija, ki je pokazala specifično povezavo med lastništvom zaposlenih in uspešnostjo podjetij. Študija je ugotovila, da se je v podjetjih s posebnim modelom lastništva zaposlenih - ESOP (Employee Stock Ownership Plan) prodaja povečala za 3,4 %, zaposlenost pa za 3,8 % letno več v obdobju po-ESOP. Pri tem je potrebno dodati, da so samo najbolj participativna podjetja pokazala pozitivne rezultate. Vendar pa sama participacija ne zadostuje za izboljšanje rezultatov. Veliko število študij namreč kaže, da je vpliv participacije brez lastništva kratkotrajen in dvomljiv. To kaže, da lastništvo zaposlenih predstavlja socialno lepilo, ki zagotavlja dolgoročnost participacije.

[16] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 160
[17] Š. Ivanko: Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu, Moderna organizacija, Kranj 1990, str. 233-235
[18] A. Kanjuo-Mrčela: Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij, Industrijska demokracija, letnik I, št. 10, Studio participatis, Kranj, oktober 1997, str. 28-29

NEWYORŠKA IN WASHINGTONSKA ŠTUDIJA, ki je zajela 53 podjetij v lasti zaposlenih, je pokazala na pomemben vpliv notranjega lastništva na uspešnost podjetij, vendar le tedaj, ko je bilo to kombinirano s participativnim menedžmentom.

ŠTUDIJA GAO, ki jo je leta 1987 opravil ameriški General Accounting Office, je sicer pokazala, da uvajanje ESOP-a ne vpliva na profitabilnost, temveč, da participativna podjetja v lasti zaposlenih povečajo stopnjo produktivnosti za 52 % letno. To skratka pomeni, da npr. 3-odstotna stopnja rasti produktivnosti pred uvajanjem ESOP-a po uvedbi le-tega postane 4,5-odstotna.

"Izjemno zanimivi so rezultati obsežne raziskave, ki jo je leta 1987 opravil **U.S. General Accounting Office** in jo omenja avtorica Kanjuo-Mrčela (Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij, Delavska enotnost, 1996). Raziskava se je prvenstveno ukvarjala z vprašanjem vpliva notranjega lastništva zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij, vendar pa se njene bistvene ugotovitve neposredno navezujejo na pomen soodločanja zaposlenih v poslovnem procesu. Zajela je obsežen vzorec 106 podjetij z lastništvom zaposlenih in 106 podjetij brez takšnega lastništva. Kot merilo uspešnosti so upoštevali dobiček in produktivnost. Rezultati študije so pokazali, da glede dobičkonosnosti med podjetji z notranjim lastništvom zaposlenih in brez njega ni bilo statistično pomembne razlike (čeprav je bil v podjetjih v lasti zaposlenih del dobička pred merjenjem uporabljen za nakup delnic za zaposlene). Glede produktivnosti pa se je izkazalo, da so največjo dosegli v podjetjih, v katerih je bilo lastništvo zaposlenih kombinirano z visoko stopnjo soudeležbe zaposlenih pri poslovnem odločanju. S tem so bile potrjene trditve, da samo lastništvo zaposlenih (brez istočasne udeležbe zaposlenih tudi v procesu poslovnega odločanja) ne določa poslovne uspešnosti podjetij."[19]

Tudi mnoge druge študije so pokazale podobne rezultate in z gotovostjo lahko trdimo, da kombinacija lastništva in participativnega menedžmenta pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Rezultati dajejo tudi izrazito prednost uvajanju celovitega sistema organizacijske participacije, saj uvajanje samo posameznih segmentov (npr. samo lastništva ali same participacije) v najboljšem primeru povzroči le posamezne in kratkoročne rezultate.

Oblike delavske participacije na Japonskem

Čeprav sistem participacije zaposlenih v organizacijah ni zakonsko reguliran, je dokaj visoka stopnja participacije zaposlenih že postala del splošne japonske organizacijske kulture, ki je močno determinirana s specifično nacionalno kulturo. Slednja je tudi razlog za veliko manjše razlike v stopnji razvite participativnosti med japonskimi podjetji, kot to velja za Ameriko.
Natančna analiza značilnih elementov japonske nacionalne in organizacijske kulture pa nas pripelje do presenetljivih ugotovitev, ki kažejo, da te značilnosti pravzaprav v celoti sovpadajo s temeljnimi cilji participativnega menedžmenta (pripadnost skupini, prizadevanje za skupne cilje in skupno dobro ipd.). V japonskih podjetjih je torej participativni menedžment povsem "naravno stanje", ki je samo po sebi umevno in ga ni potrebno šele na novo uvajati.[20]

Gornje potrjuje tudi znani citat Morite (bil je predsednik družbe Sony in eden najbolj znanih japonskih gospodarstvenikov), ki pravi:[21]
"Najvažnejša naloga japonskega vodilnega je, da razvija odnose s svojimi nameščenci, da v svojem podjetju ustvari občutke, ki so podobni družinskim, občutek, da vodilni in nameščenci skupaj doživljajo in medsebojno delijo enako usodo. Pogosto je pomembno ustvariti občutek medsebojne pripadnosti bolj kot kaj drugega in kdaj pa kdaj je potrebno sprejeti odločitve, ki so tehnično iracionalne. Ne morete biti povsem racionalni. Povsem racionalni ste lahko s strojem. Kadar delate z ljudmi, mora včasih logika odstopiti mesto razumevanju ljudi."
Tudi Vila[22] pravi, da je v japonski proces odločanja pritegnjeno mnogo ljudi, lahko tudi 50 - 80, ki se morajo spoznati s problemom, izdelati predloge in se uskladiti pred sprejemom končne odločitve. Odločanje je pogojeno s kulturo, z vrednotami, stališči in obnašanjem ljudi, ki so v takšen proces

[19] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 71-74
[20] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 164-165
[21] A. Vila: Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, Kranj 1994, str. 364
[22] A. Vila: Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, Kranj 1994, str. 364-368

vključeni. Vse skupaj je zelo dolg proces sprejemanja odločitev v praksi, imenovan "ringi", ki sledi predhodni fazi priprav, imenovani "nemawashi". Ringi je torej proces odločanja, ki lahko poteka od zgoraj navzdol in obratno, od spodaj navzgor, odvisno od organizacijske hierarhije. Beseda nemawashi pa označuje ves sistem množice neformalnih diskusij, konzultacij in usklajevanj.

K opisanemu sistemu odločanja lahko uvrstimo tudi delovanje različnih participativnih skupin (krožki kakovosti, majhne avtonomne skupine itd.), ki v pogojih specifične japonske organizacijske kulture še posebej dobro uspevajo.
Poleg tega imajo v večini japonskih organizacij razvit tudi zelo raznovrsten sistem stalnih posvetovanj med menedžmentom in sindikati, ki največkrat ni vsebinsko omejen samo na obravnavo področja kolektivnih pogodb, temveč je razširjen tudi na obravnavo organizacijskih, ekonomskih, kadrovskih in drugih upravljalskih vprašanj. Skratka, pri tem gre v bistvu za dvostranski sistem svetovanj posebnih participativnih organov (upravljalski sveti, upravljalski delavski komiteji, konference združenega kapitala in dela, komiteji ekspertov itd.), ki so včasih celo paritetno sestavljeni iz predstavnikov kapitala (delodajalcev) in predstavnikov dela (sindikatov).
Zelo pomembna je tudi skupna japonska značilnost, ki se kaže v tem, da interese zaposlenih v obravnavanih participativnih organih zastopa sindikat, ki je za razliko od večine zahodnih veliko bolj "miroljuben" in nemalokrat tudi povsem podrejen menedžmentu.
Na splošno pa, podobno kot za Ameriko, tudi za Japonsko velja, da kolektivna participacija zaposlenih pri upravljanju podjetij ni tako visoko razvita kot v Evropi, kar pa ne velja za individualno participacijo, ki je, obratno, veliko višje razvita kot v povprečju v Evropi.[23]

Oblike delavske participacije v Evropi

V okviru Evropske unije (EU) si že vrsto let prizadevajo za poenotenje nacionalnih zakonodaj s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v organih gospodarskih družb. Tako so si organi EU že pred leti zadali cilj, da bodo skušali do konca leta 1992 sprejeti štiri pomembne akte, in sicer:

- **uredbo o statutu evropske družbe**, ki v svojem osnutku predvideva predstavništvo delavcev v upravnih oziroma nadzornih odborih podjetij;
- **direktivo o participaciji zaposlenih v evropski družbi**, ki bi ustanoviteljem ponudila enega od treh možnih modelov sodelovanja delavcev v evropski družbi (integrativni, partnerski, dogovorni);
- **direktivo o evropskem svetu delavcev**, s katero naj bi v Evropi uveljavili čimbolj usklajeno ureditev delavskih predstavništev v podjetjih, ki imajo svoje enote v različnih državah članicah;
- **direktivo o delniški in finančni participaciji zaposlenih**, ki bi po mnenju predlagateljev lahko pomembno prispevala k večji motivaciji delavcev in s tem tudi k večji produktivnosti dela.[24]

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

"Od pomembnejših mednarodnih dokumentov, ki urejajo obravnavano materijo, velja omeniti še **protokol k evropski socialni listini**, kot najpomembnejšemu dokumentu Sveta Evrope. Protokol določa pravico delavcev do obveščenosti, pravico do skupnih posvetovanj in do sodelovanja v zvezi z delovnimi razmerami in delovnim okoljem. Državam nalaga dolžnost, da spodbujajo udeležbo zaposlenih pri odločanju na številnih področjih, ki jih akt tudi primeroma našteva."[25]

Kljub že poudarjeni visoki stopnji formalizacije predvsem temeljnih načinov in oblik ter pravic delavske participacije, ki velja za večji del Evrope, pa velja tudi ugotovitev, da med posameznimi državnimi zakonodajami obstajajo še številne druge razlike, o katerih bomo več govorili v nadaljevanju. Pri tem moramo poudariti, da trenutno **za najbolj razvita v Evropi veljata nemški in švedski sistem delavske participacije**. Prav nemški sistem pa je za nas še posebej zanimiv, ker se nanj opira tudi slovenska zakonodaja na področju gospodarskega statusnega prava, saj je naš Zakon o sodelovanju

[23] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 166-168
[24] Z. Vodovnik: Sodelovanje delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi, Delodajalci in delavci, Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, Ljubljana 1993, str. 37
[25] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 171

delavcev pri upravljanju (ZSDU) prevzel večji del rešitev, ki jih poznamo prav iz tega sistema. K temu velja dodati tudi argumente Šarmanove, zagovornice nemškega zgleda, ki pravi:[26]
"Nobenega dvoma ni, da je nemško razmerje med kapitalom in delom, ki so ga kmalu po drugi svetovni vojni vzpostavili in ga že blizu pol stoletja dograjujejo in spoštujejo vsi socialni partnerji v Nemčiji, v veliki meri prispevalo k t.i. nemškemu gospodarskemu čudežu. V samem začetku je bilo razumljeno bolj kot nujnost za preživetje in vzpon, instrument za vzdrževanje socialnega miru, da bi končno produktivno razmerje postalo razvojni temelj podjetniške kulture.
Demokratske oblike vodenja, humanim potrebam prilagojena organizacija dela in sodelovanje DELA pri upravljanju so trije nosilni kamni organizacijske kulture v nemških podjetjih. Čim trdnejši so, toliko uspešnejša je družba. Zato lahko trdimo, da so Nemci civilizirali kapitalizem in napisali zgodbo o uspehu. Razni ekonomski kazalci zaostajanja gospodarske rasti in pritiski na zmanjševanje pravic iz dela ter življenjske ravni delavcev pa niso zgolj nemška posebnost. To je trend praktično vseh razvitih 'zahodnih' družb in je posledica, recimo temu enostavno, globalizacije in odpiranja. Stvar sicer ni tako preprosta, a v izhodišču točna.
Deklaracija o sodelovanju med kapitalom in delom v Nemčiji živi in ni le doneča beseda. Sodelujoče vodenje, participativni menedžment in integrativni menedžment ima tudi bogato teoretsko zaledje."

V nadaljevanju bomo samo na kratko predstavili nekaj konkretnih rešitev (oblik) sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki jih poznajo v posameznih evropskih državah. Še prej pa moramo ponovno poudariti, da je delavska participacija v različnih evropskih državah na različne načine uveljavljena v posameznem pravnem sistemu. Ponekod je uveljavljena z ustavo, drugod z zakoni, kolektivnimi pogodbami ali s sodno prakso. Tako za normativno ureditev večine razvitih evropskih držav velja, da se razlikuje v pravicah delavskih predstavnikov pri tarifnih oziroma kolektivnih pogajanjih in pravicah delavcev do obveščanja, posvetovanja ter soodločanja pri upravljanju podjetij. Pri tem je prva pravica opredeljena kot sredstvo sindikatov, druga pa kot pravica delavcev, da v različnih organih (obratni sveti, podjetniški odbori, sveti podjetij, gospodarski odbori, mešani odbori, koordinacijske komisije ipd.) vplivajo na odločitve podjetja. Hkrati imajo delavski predstavniki možnost, da na več ravneh vplivajo na odločitve, pri čemer avtorja Gostiša in Miklič razlikujeta predvsem naslednje tri ravni:[27]

- sindikalno predstavništvo in skrb za neposredne delavske interese,
- delavsko predstavništvo v organih soupravljanja in
- delavsko predstavništvo v nadzornih svetih, upravah in upravnih odborih oziroma svetih.

Ker nas v konkretni nalogi sindikalno predstavništvo podrobneje ne zanima, bomo v nadaljevanju obravnavali predvsem zadnji dve ravni.

Delavsko predstavništvo v organih soupravljanja oziroma pravica do obveščanja, posvetovanja, nadzora in soodločanja, ki s svojim vplivom na podjetniške odločitve pomembno vpliva na položaj zaposlenih, je v večini zahodnoevropskih držav na tak ali drugačen način uveljavljena. Najpogosteje so takšni predstavniški organi paritetno sestavljeni in jim predseduje delodajalec ali njegov zastopnik. Tako je urejeno **v Belgiji in Luksemburgu**. Podobno je tudi **na Danskem**, kjer se je delodajalec dolžan posvetovati s predstavniki delavcev o vseh vprašanjih, ki zadevajo delavce in njihove delovne razmere. Nekoliko drugače je **na Irskem**, kjer imajo delavske svete, katerih sestava je sicer različna, pogosto pa so v njih zastopani tudi delodajalci.
V primerih sprememb delovnega časa, poklicnega usposabljanja, dousposabljanja in preusposabljanja se morajo delodajalci obvezno posvetovati z delavskimi predstavniki tudi **v Franciji in Belgiji**. V slednji se morajo posvetovati tudi v primerih kolektivnih odpuščanj delavcev in preselitve proizvodnje.
Na Nizozemskem lahko obratni svet sproži spor pred sodiščem zaradi pomembnejših odločitev vodstva podjetja, gospodarskih, finančnih in organizacijskih vprašanj, če se je položaj zaposlenih zaradi tega poslabšal.
Zelo znani so tudi nemški obratni sveti, ki imajo pravico soupravljanja na področjih socialnih razmer, personalnih zadev, nadurnega dela, zaposlovanja in odpuščanja.
Delavsko zastopstvo v nadzornih svetih, upravah oziroma upravnih odborih je v zahodnoevropskih državah prav tako različno urejeno. To je tudi posledica različnega upravljanja in vodenja kapitalskih družb, pri čemer so predpisani različni organi in različne funkcije oziroma pristojnosti. V osnovi sta znana dva sistema:

- monistični sistem, v katerem razen upravnega odbora ni nobenega nadzornega organa in

[26] Z. Šarman: Razmerja med kapitalom in delom pri upravljanju gospodarskih družb, PP, leto 17, številka 3/98, GV, Ljubljana, str. 5-8
[27] M. Gostiša in G. Miklič: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost in Studio participatis, Kranj 1995, str. 14

- dualistični sistem, v katerem sta funkciji nadzora in vodenja ločeni na upravo in nadzorni svet.

Primerjava možnosti soupravljanja delavskih predstavnikov v teh organih pa je možna samo glede na število vključenih delavskih predstavnikov.
Tako zasedajo predstavniki delavcev **v Nemčiji**, kjer je uveljavljen dualistični sistem, tretjino do polovico mest v nadzornem svetu. Delavce pa v upravi večjih družb predstavlja še delavski direktor, ki je imenovan v soglasju z delavci.
Drugače je **na Nizozemskem**, kjer lahko obratni svet pod zakonsko določenimi pogoji predlaga kandidate v nadzorni svet, ki jih potem kooptira kot svoje člane. V primeru nesoglasja z izbiro nadzornega sveta lahko obratni svet uporabi veto in v takem primeru lahko samo poseben senat sodišča **v Amsterdamu** potrdi izbor nadzornega sveta.
V Franciji prevladuje monistični sistem in v takih podjetjih imajo delavski predstavniki status opazovalcev v upravnem svetu. V podjetjih z dualističnim sistemom pa imajo delavski predstavniki enak položaj v nadzornem svetu. Delavski predstavniki lahko predlagajo zahteve odbora podjetja, na katere je uprava dolžna odgovoriti.
Na Danskem imajo delavski predstavniki praviloma tretjino mest v upravnem odboru.
Zelo zanimivo je urejeno tudi **v Luksemburgu**, kjer imajo delavski predstavniki tretjino mest v upravnem svetu in tako neposredno vplivajo na podjetniške odločitve, vendar s tem prevzemajo tudi svoj del odgovornosti. Upravni svet tudi voli predsednika, ki je hkrati generalni direktor podjetja.
Na Irskem so delavski predstavniki zastopani v sedmih državnih družbah, pri čemer imajo v upravnem svetu enake pravice kot drugi njegovi člani.[28]

Že kratek pregled torej dokazuje, da je delavsko predstavništvo v nadzornih oziroma upravnih svetih v večini zahodnoevropskih držav dejstvo, s katerim je tudi institucionaliziran vpliv delavcev na podjetniške odločitve oziroma kontrola nad njihovim izvajanjem.

Pregled vključevanja delavcev v organe družb v državah EU

Država:	Sodelovanje delavcev pri upravljanju		Sodelovanje v NS	Sestava nadzornega sveta (št.delavcev)
Nemčija	+	Model MONTAN (1951) Splošni model (1952, 1976)	+	1/3-500 do 2000, ½-nad 2000, ½ nad 1000 MONTAN
Avstrija	+	ZSDU (1974, 1986) in ZSJS	+	Vsaj 1/3 v NS
Francija	+	Temelj ustava iz 1946	+	Do 4 predstavnike v NS
Italija	-	Zakonsko ni urejeno	-	Delavci niso zastopani v NS
Švedska	+	ZoS (1977)	*	Prek sindikalnih zastopnikov
Španija	+	ZDS (1980) in ZSS (1985)	-	Delavci niso zastopani v NS
Portugalska	+	Temelj ustava	-	Delavci niso zastopani v NS
Grčija	-	Prostovoljnost	-	Delavci niso zastopani v NS
Nizozemska	+	Zakonsko urejeno	+	S kooptacijo – nad 100
Luxemburg	+	Zakonsko urejeno	+	1/3 v NS – nad 100
Belgija	+	Zakonsko urejeno	-	Delavci niso zastopani v NS
Velika Britanija	-	Zakonsko ni urejeno	-	Delavci niso zastopani v NS
Danska	+	Zakonsko urejeno	+	Do ½ članov
Slovenija	+	ZSDU (1993)	+	Določa statut, ne manj od 1/3 in ne več od ½ članov NS
EU	+	Predlog pete direktive (1972/1983/1991) Predlog direktive za spreme. statuta SE (1991) (4 modeli)	+	Ne manjše od 1/3 in ne večje od ½ članov NS

Legenda:

Zakonsko urejeno	+
Zakonsko ni urejeno	-
Sindikati kot zastopniki	*

[28] M. Gostiša in G. Miklič: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost in Studio participatis, Kranj 1995, str. 15-17

1.5. Klasifikacija sistemov delavske participacije

Različni sistemi delavske participacije v svetu se med seboj razlikujejo predvsem po naslednjih značilnostih:[29]

a) PO INSTITUCIONALNI UREDITVI URESNIČEVANJA DELAVSKE PARTICIPACIJE

- **integrativni model**, ki predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja družbe;
- **partnerski (kooperacijski) model**, omogoča participacijo preko posebnega izvoljenega delavskega predstavništva (svet delavcev, obratni svet ipd.) ali preko skupnih odborov, komitejev ipd., ki so ustanovljeni za posamezna področja (npr.: odbor za VZD) in so sestavljena iz predstavnikov delodajalcev ter predstavnikov delavcev;
- **dogovorni model**, ki konkretne načine participacije delavcev v celoti prepušča internemu dogovoru med organi družbe in predstavniki delavcev ali kolektivni pogodbi s sindikatom, medtem ko z državnimi predpisi sistem delavske participacije ni posebej urejen;

b) PO VSEBINI IN OBSEGU PARTICIPACIJSKIH PRAVIC

- **tehnološko-organizacijska participacija**, ki je omejena predvsem na možnost vplivanja delavcev na organizacijo delovnega mesta, potek delovnega procesa, tehnologijo, dajanje pobud in predlogov itd.;
- **ekonomska participacija**, ki obsega tudi vpliv delavcev na poslovno politiko in druge pomembne upravljavske odločitve družbe;

c) PO NAČINU URESNIČEVANJA DELAVSKE PARTICIPACIJE

- **individualna participacija**, ki jo delavci uresničujejo kot posamezniki in poteka na delovnem mestu;
- **kolektivna participacija**, ki jo delavci uresničujejo preko svojih predstavništev in se nanaša na pomembnejše skupne zadeve družbe;

d) PO VLOGI IN POLOŽAJU SINDIKATA V SISTEMU DELAVSKE PARTICIPACIJE

- **participacija preko sindikata** (enotni sistem delavskih predstavništev ali "švedski model"), kjer vlogo delavskih predstavništev opravljajo neposredno sindikati;
- **participacija preko posebnih delavskih predstavništev** (dualni sistem delavskih predstavništev ali "nemški model"), kjer so sindikati na eni in delavska predstavništva na drugi strani institucionalno ločeni ter imajo tudi ločene pristojnosti.

2. KAJ MORAMO VEDETI O PODJETJU IN GOSPODARSKI DRUŽBI[30]

2.1. Opredelitev vsebine pojmov »podjetje« in »gospodarska družba«

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

KAPITAL

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

[29] M. Gostiša in G. Miklič: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost in Studio Participatis, Kranj 1995, str. 31-32

[30] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 75-96

PODJETJE

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

GOSPODARSKA DRUŽBA

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

Vrste gospodarskih družb

Po našem ZGD je lahko podjetje organizirano samo v obliki ene izmed naslednjih šestih gospodarskih družb (po kriteriju vključenosti družbenikov v odgovornosti za obveznosti družbe z njihovim osebnim premoženjem):

osebne družbe	**kapitalske družbe**
1. družba z neomejeno odgovornostjo 2. komanditna družba 3. tiha družba	1. delniška družba (d.d.) 2. družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) 3. komanditna delniška družba 4. evropska delniška družba (SE)

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

Pravna ločenost podjetja, lastnikov in zaposlenih

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

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



Bistveni interesi v podjetju

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

a) lastni interesi podjetja kot osamosvojenega in personificiranega kapitala (njihov nosilec so menedžerji)
b) interesi njegovih lastnikov (uveljavljajo se preko skupščine in nadzornega sveta oz. preko drugih lastniških organov upravljanja)
c) interesi zaposlenih (uveljavljajo se preko sistema delavskega soupravljanja).

Uspešno je le takšno upravljanje podjetja, ki ob sprejemanju pomembnejših poslovnih odločitev ustrezno upošteva vse tri vrste navedenih interesov. V nasprotnem primeru lahko pride do resnejših motenj v notranjih poslovnih razmerjih, kar zanesljivo negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija

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

a) **kot pravno osebo in delodajalca (»kupca delovne sile«) na trgu dela**
   ali
b) **kot organizacijo, v kateri se odvija določen delovni oziroma poslovni proces.**

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

- **kot delojemalci na trgu dela** (pred sklenitvijo delovnega razmerja) ter
- **kot ustvarjalna in societalna bitja ter (so)udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetja** (po sklenitvi delovnega razmerja).

V prvem primeru gre za tržno (menjalno) razmerje delavcev **»s podjetjem«**, v drugem primeru pa za notranja organizacijska razmerja med udeleženci poslovnega procesa (ang. stakeholders) **»v podjetju«**. Gre torej za to, da enkrat podjetje opazujemo »od zunaj« oz. z vidika trga »delovne sile«, drugič pa »od znotraj«, torej z vidika organizacijskega procesa v podjetju.

2.2. Upravljanje delniške družbe

UPRAVLJAVSKA STRUKTURA DELNIŠKE DRUŽBE

Upravljanje delniške družbe obsega:

a) lastninsko upravljanje (usmerjanje in nadzorovanje poslovanja podjetja),
b) vodenje poslov podjetja (menedžersko upravljanje, poslovodenje oz. tudi nadzor v enotirnem sistemu upravljanja).

Lastninsko upravljanje uresničujejo delničarji na podlagi vloženega kapitala in v sorazmerju z njim (številom delnic). Poslovanje delniške družbe usmerjajo preko **skupščine delničarjev**, ki se sestaja praviloma le enkrat letno in odloča le o najpomembnejših strateških poslovnih odločitvah, in sicer (glej 293. člen ZGD-1):

Skupščina odloča o:

- sprejemu letnega poročila (če ga NS ali UO ni potrdil oz. če organi vodenja ali nadzora to odločitev prepustijo skupščini),
- uporabi bilančnega dobička (na predlog uprave in NS ali UO),
- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta in upravnega odbora,
- podelitvi razrešnice članom organov vodenja ali nadzora,
- spremembah statuta,
- ukrepih za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- prenehanju družbe in statusnem preoblikovanju,
- imenovanju revizorja,
- drugih zadevah, če tako v skladu z zakonom določa statut, oz. v drugih zadevah, ki jih določa zakon.

Pri tem moramo opozoriti še na največjo novost prenovljenega Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1)[31], ki tudi v slovensko poslovno prakso uvaja možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja, kar seveda vpliva tudi na način vodenja ali nadzora gospodarskih družb.

Po novem so tako lahko organi vodenja ali nadzora delniške družbe naslednji, in sicer:

- uprava,
- upravni odbor (UO) in

[31] Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Uradni list RS št. 42/06

- nadzorni svet (NS).

Družba torej lahko izbere **dvotirni sistem upravljanja z upravo in NS** ali **enotirni sistem upravljanja z UO** (253. člen ZGD-1).

Vodenje in zastopanje delniške družbe v dvotirnem sistemu korporacijskega upravljanja

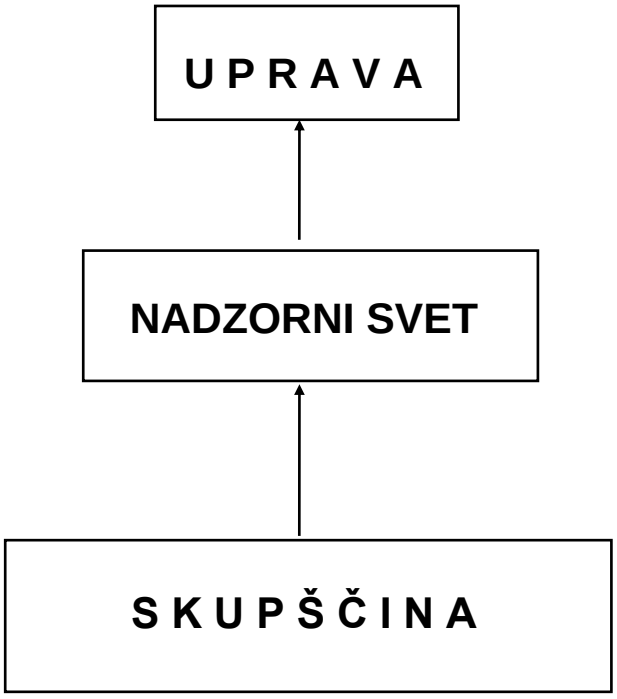
Vodenje poslov podjetja v dvotirnem sistemu upravljanja delničarji nadzorujejo preko posebnega organa - **nadzornega sveta**, ki ga imenuje skupščina delničarjev. Nadzorni svet je le nadzorni organ v pravem pomenu besede in ne more neposredno odločati o posameznih vprašanjih vodenja poslov (»NS nadzoruje vodenje poslov družbe.« 1. odst. 281. člena ZGD-1). NS je pristojen za imenovanje in razrešitev članov uprave (direktorjev), kar je temeljni vzvod za uresničevanje vpliva delničarjev na delovanje uprave delniške družbe, ki je sicer zelo samostojna.

Tekoče in strateško vodenje poslov je v pristojnosti **uprave družbe**, ki je lahko individualna ali kolektivna. Člani uprave so direktorji. Uprava je pri sprejemanju vseh poslovnih odločitev, razen tistih iz pristojnosti skupščine, popolnoma samostojna. Njenih poslovnih odločitev kljub izredno širokim pooblastilom ne moreta neposredno narekovati niti skupščina niti nadzorni svet. Nadzorni svet lahko daje le soglasje k določenim pomembnejšim odločitvam uprave. Posle družbe torej vodi uprava samostojno in na lastno odgovornost« (1. odst. 265. člena ZGD-1).

Podjetje kot namensko organiziran kapital ima torej tudi **svoje lastne interese (zastopa jih uprava)**, ki so ločeni in včasih **drugačni ali celo nasprotni interesom njegovih lastnikov (delničarjev).** Zakon je to vprašanje v dvotirnem sistemu rešil na ta način, da je dva organa upravljanja (skupščino in nadzorni svet) postavil v funkcijo zastopnikov interesov delničarjev, enega (upravo kot poslovodstvo družbe) pa v funkcijo zastopnika interesov kapitala samega.

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

- razen v izjemnih primerih niti skupščina, niti nadzorni svet ne moreta odločati o vprašanjih vodenja poslov in tovrstnih odločitev prevzemati v svojo pristojnost (281. in 293. člen ZGD-1),
- nadzorni svet lahko odpokliče posameznega člana uprave oz. predsednika samo iz utemeljenih razlogov, ki so opredeljeni v 268. členu ZGD-1,
- lahko uprava samostojno odvede do polovice ustvarjenega dobička v rezerve (230. člen ZGD-1).



Slika: Organi upravljanja v dvotirnem sistemu upravljanja družbe

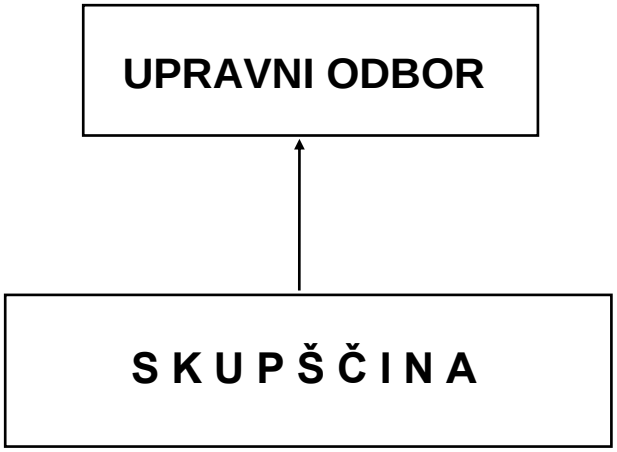
Vodenje in zastopanje delniške družbe <u>v enotirnem sistemu korporacijskega upravljanja</u>

Glavne značilnosti in razlike med dvotirnim in enotirnim sistemom upravljanja delniške družbe:

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

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

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



Slika: Organa upravljanja v enotirnem sistemu upravljanja družbe

Notranje lastništvo in delavska participacija

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

Vloga delavskih predstavništev v podjetju

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

2.3. Sodobno pojmovanje podjetja in poslovne uspešnosti

Za natančnejše razumevanje interesnih in upravljavskih razmerij v sodobnem podjetju, s tem pa tudi bistva in pomena razvijanja različnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, je priporočljivo pogledati **t.i. evropski model poslovne odličnosti**, ki ga je z zakonom o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Ur. list RS, št. 22/98) povzela tudi naša država. Gre za celovit sistem kriterijev, na podlagi katerih se najboljšim podjetjem podeljuje nagrado za kakovost poslovanja, ki temelji na filozofiji celovitega upravljanja kakovosti poslovanja (TQM – Total Quality Management). Omenjeni model namreč najbolj nazorno kaže, kako se danes v razvitem svetu (in tudi pri nas) pojmuje bistvo ter družbeno poslanstvo podjetja in kaj se šteje kot poslovno uspešno podjetje.

Kaj nam pove »evropski oz. slovenski model poslovne odličnosti«

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

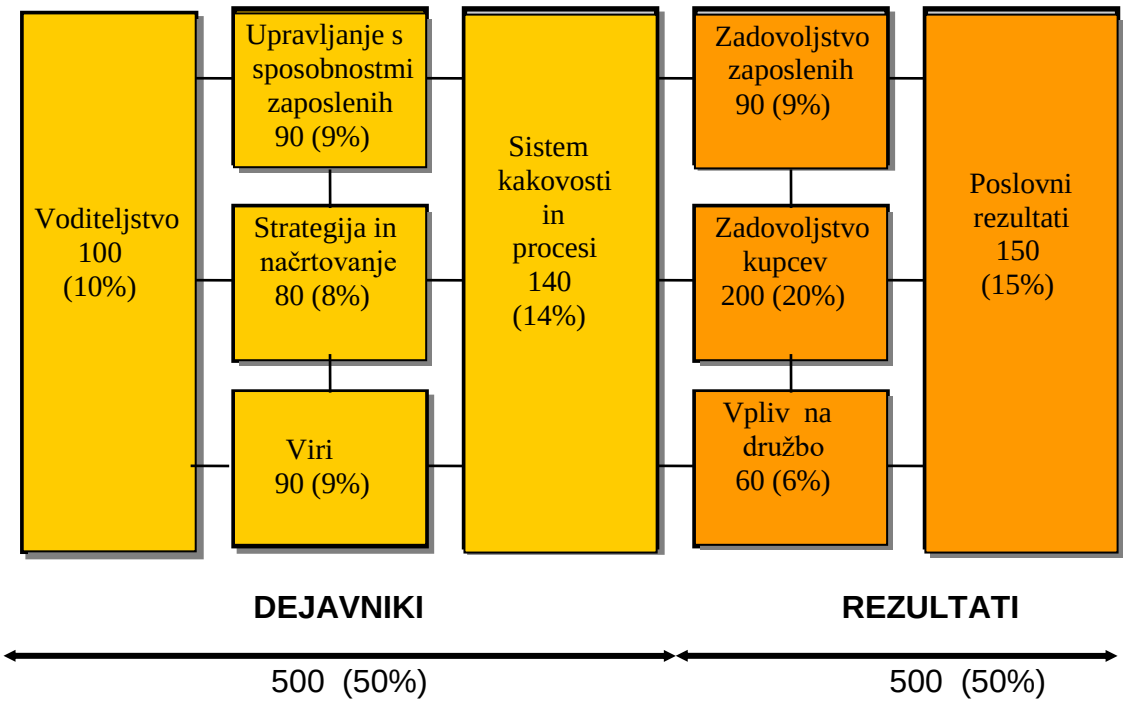
Ne pri evropskem in ne pri slovenskem tekmovanju za poslovno odličnost (celovito kakovost poslovanja) seveda ne gre zgolj za tekmovanje zaradi tekmovanja. Bistvo celotne akcije podeljevanja nagrad in priznanj je v tem, da:

- **a)** podjetja začnejo preko sistema ocenjevanja in samoocenjevanja temeljito in celovito analizirati vse pomembnejše vidike svojega poslovanja po enotnem in sodobnem poslovnem modelu,
- **b)** se na podlagi dobljenih rezultatov (samo)ocenjevanja podjetja lahko primerjajo s konkurenco doma in v Evropi oz. izvajajo t.i. benchmarking,
- **c)** vsako podjetje lahko ugotovi, na katerih področjih in segmentih poslovanja zaostaja v primerjavi z boljšimi in najboljšimi,
- **d)** lahko vsako podjetje na tej podlagi začne izvajati načrtne izboljšave na vseh področjih in segmentih svojega poslovanja.

Kriteriji poslovne odličnosti

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

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



Slika: Kriteriji evropskega (slovenskega) modela poslovne odličnosti

Novo pojmovanje družbenega poslanstva podjetja

Gornje ugotovitve tudi kažejo, da je v razvitem svetu dokončno preseženo pojmovanje podjetja kot izključno **ekonomskega subjekta**, katerega družbeno poslanstvo je zgolj zadovoljevanje profitnega interesa njegovih lastnikov za vsako ceno (podjetje kot sredstvo za ustvarjanje profita za lastnike). S tem je tudi konec obdobja nekritičnega »malikovanja interesov kapitala« v teoriji upravljanja.

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

Novo pojmovanje poslovne uspešnosti

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

To pomeni, da je dolgoročno lahko uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov **v ustrezni meri in hkrati zadovoljuje tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, ožje družbene skupnosti, lastne interese osamosvojenega kapitala in interese drugih déležnikov.**

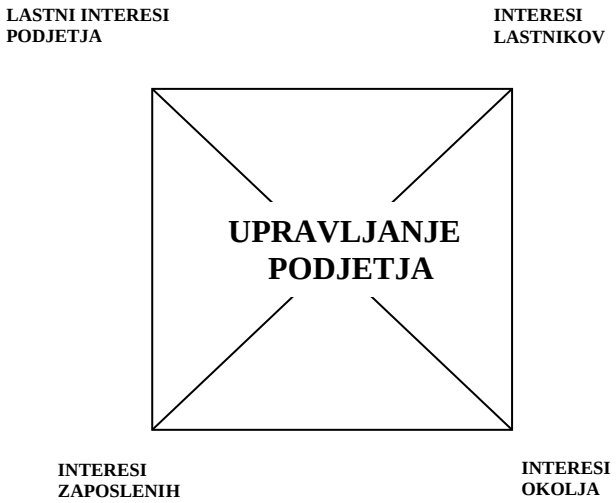
Podjetje, ki ni sposobno v ustrezni meri zadovoljevati interesov vseh svojih notranjih in zunanjih déležnikov (ne samo lastnikov) v današnjih pogojih gospodarjenja objektivno ne more biti več poslovno uspešno.

Nova filozofija upravljanja podjetij

Star način upravljanja podjetij, ki daje absolutno prednost lastniškim interesom na škodo vseh ostalih pomembnih interesov v podjetju (delavski, lastni interes podjetja, interesi okolja), je že zdavnaj zastarel in ob vse večjem pomenu t.i. »človeškega kapitala« za doseganje konkurenčnosti podjetij tudi ni več učinkovit. Zato se v sodobnem času vedno pogosteje pojavlja nov način upravljanja podjetij, ki temelji na filozofiji **interesno ravnotežnega upravljanja**.

Interesno ravnotežno upravljanje pomeni, da mora biti sistem upravljanja podjetja zasnovan tako, da je pri vseh pomembnejših upravljavskih odločitvah zagotovljeno **ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov podjetja**, in sicer:
1) interesov lastnikov,
2) interesov zaposlenih,
3) lastnih interesov podjetja,
4) interesov okolja (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost).

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



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

- **lastni interes podjetja**

Podjetje, ki je po pravni teoriji namembnega premoženja definiramo kot »pravno personificirani (v obliki gospodarske družbe) in osamosvojeni kapital«, seveda vsekakor ima svoj lasten interes. Gre za povsem normalen in logičen **interes podjetja, da se ohranja in uspešno razvija v pogojih tržne konkurence**, kar pomeni, da so v njegovem interesu predvsem čim večja vlaganja v razvoj. Ta interes pa je seveda neposredno nasproten tako normalnemu in logičnemu interesu lastnikov po čim višjem donosu na vloženi kapital (dividendi), kot tudi normalnemu in logičnemu interesu zaposlenih po čim višjih plačah. Vendar pa to ne pomeni, da se morajo lastniki, kar a priori odpovedati čim višjim dividendam, delavci pa interesu po čim višjih plačah. Pomeni le, da je treba v procesu upravljanja podjetja vse te različne interese medsebojno uskladiti in jih primerno uravnotežiti.

Lastni interes podjetja je torej nedvomno le eden izmed bistvenih interesov, ki morajo biti upoštevani pri sprejemanju upravljavskih odločitev. S tem pa je mogoče tudi smiselno pojasniti in opredeliti **pravo vlogo najvišjega menedžmenta (uprav) v sistemu korporacijskega upravljanja.** Uprave so namreč tiste, ki so (npr. v delniški družbi) dolžne zastopati lastne interese podjetja v razmerju do organov drugih deležnikov (lastnikov, zaposlenih, družbene skupnosti).

- **pravni vidiki interesno ravnotežnega upravljanja**

Interesno ravnotežno upravljanje je pravno urejeno tudi v naši zakonodaji, predvsem ZGD in ZSDU opredeljujeta možnost ustreznega uveljavljanja različnih interesov v podjetju, in sicer:

a) **lastnikom kapitala** je zagotovljena možnost uveljavljanja njihovih interesov preko pristojnosti skupščine in nadzornega sveta ali upravnega odbora,
b) **menedžerjem** je dana možnost učinkovitega varstva lastnih interesov personificiranega in osamosvojenega kapitala na ta način, da imajo po ZGD-1 veliko samostojnost pri odločanju tudi v odnosu do organov lastnikov (skupščina in nadzorni svet oz. upravni odbor – člani z neizvršilnimi pooblastili, ki so v funkciji nadzora),
c) **zaposleni** imajo možnost uveljavljati svoje interese pri sprejemanju pomembnejših upravljavskih odločitev preko zakonsko urejenega sistema delavske participacije,
d) interesi **zunanjih déležnikov** organizacije oz. interesi zunanjega okolja (kupci, dobavitelji, družbena skupnost) so pri delovanju organizacije zavarovani z različnimi predpisi (ekološki predpisi, predpisi o varstvu potrošnikov, predpisi o upravljanju javnih gospodarskih služb in zavodov ipd.).

Novo razumevanje vloge in pomena delavske participacije

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

3. SLOVENSKI MODEL DELAVSKE PARTICIPACIJE

3.1. Glavne značilnosti slovenskega modela

Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije zelo nazorno prikazuje tudi Gostiša[32], ki pri tem uporablja klasifikacijo sistemov delavske participacije, ki smo jo že obravnavali v poglavju 1.5., in sicer:

a) po institucionalni ureditvi uresničevanja delavske participacije je naš model nekakšna kombinacija vseh treh v svetu znanih modelov -
- integrativni model se uveljavlja preko delavskega direktorja in predstavništva delavcev v nadzornem svetu,
- partnerski model se uveljavlja preko sveta delavcev in
- dogovorni model preko določb 5. in 110. člena našega zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (poseben participacijski dogovor na ravni podjetja in možnost avtonomne ureditve tega področja v zavodih);

b) po vsebini in obsegu participacijskih pravic slovenski model omogoča tako tehnološko-organizacijsko kot ekonomsko participacijo, kar zagotavljajo sodelovanje delavskih predstavnikov v upravi in nadzornem svetu družbe ter tudi zakonske pristojnosti sveta delavcev, ki v precejšnji meri že segajo v ekonomsko sfero odločanja;

c) po načinu uresničevanja delavske participacije naš model uveljavlja tudi oba možna temeljna načina uresničevanja participacijskih pravic, t.j. individualno in kolektivno participacijo;

d) po vlogi in položaju sindikata v sistemu delavske participacije je naš model sledil nemški ureditvi, ki formalno ločuje delovanje sindikata in delovanje delavskih predstavništev, kar predstavlja tako imenovani dualni sistem oz. participacijo preko posebnih delavskih predstavništev.

[32] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 210-214

3.2. Predpisi, ki urejajo področje delavske participacije v RS

Ko govorimo o makroekonomski ureditvi delavske participacije pri nas, mislimo predvsem na zakonsko podporo sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki temelji na določilih 75. člena **Ustave Republike Slovenije** (Uradni list RS, št. 33/91), ki delavcem zagotavljajo pravico do soodločanja. Menimo, da je v sedanjem, še vedno tranzicijskem obdobju državno spodbujanje nujno in v obojestransko korist. S tem država lahko na zelo učinkovit način skrbi za uravnoteženost različnih organizacijskih interesov, nekatere domače in še bolj številne tuje izkušnje pa dokazujejo, da to dolgoročno pospešuje tudi uspešnost celotnih nacionalnih gospodarstev.

Tako v Sloveniji velja več predpisov, ki urejajo obravnavano ustavno pravico delavcev do soodločanja pri upravljanju podjetij in hkrati predstavljajo sistem vsebinsko zaokroženih zakonskih norm na področju uveljavljanja integralnega sistema delavske participacije. Pri tem gre predvsem za:

- **Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij** (Uradni list RS, št. 55/92), ki določa temelje tudi za pridobitev pravic do sodelovanja pri upravljanju podjetij na podlagi kapitala;
- **Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1** (Uradni list RS, št. 42/06), ki je po najsodobnejših evropskih vzorih uredil pravni položaj omenjenih družb, vključno s shemo organov upravljanja, katerih člani so lahko tudi predstavniki zaposlenih;
- **Zakon o reprezentativnosti sindikatov** (Uradni list RS, št. 13/93), ki določa merila reprezentativnosti sindikatov tako v odnosu do države kot tudi do delodajalcev;
- **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (Uradni list RS, št. 42/93), ki formalno ureja soodločanje zaposlenih v podjetjih in ker je nekakšen krovni zakon za uresničitev temeljne ustavne norme o participaciji delavcev, ga bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju; sprejetje tega zakona pomeni tudi začetek razvoja industrijske demokracije pri nas;
- **Zakon o prevzemih** (Uradni list RS, št. 47/97), ki je sicer odprl nekatere možnosti spodbujanja (notranjega) lastništva zaposlenih, vendar je nedorečen in ga bo potrebno še dodelati.

K popolnitvi sistema vsebinsko zaokroženih zakonskih norm sodijo tudi:

- **Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD),**
- **Zakon o delovnih razmerjih (ZDR),**
- **Energetski zakon,**
- **Zakon o zavarovalništvu,**
- **Zakon o bankah in**
- različne **Kolektivne pogodbe.**

ZSDU (1. člen) namreč določa načine in pogoje delavske participacije **v gospodarskih družbah** (ne glede na lastnino) in **v zadrugah**.

Hkrati opredeljuje tudi participativne pravice delavcev v podjetjih, ki opravljajo **gospodarske javne službe**, **v bankah** in **zavarovalnicah**, če ni s posebnim zakonom določeno drugače.

Nadalje ZSDU opredeljuje tudi participativne pravice, ki jih delavci **v zavodih** lahko uresničujejo le kot posamezniki (individualno), kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom oz. s kolektivno pogodbo (110. člen) dokler ni sprejet poseben zakon.

3.3. Oblike in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju

Načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb določa **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (Uradni list RS, št. 42/93).

Tako zakon določa, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju uresničuje na naslednje načine, in sicer:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščenosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,

- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja in
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

Poleg teh načinov se lahko z medsebojnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Delavci lahko zagotovljene pravice v zvezi s sodelovanjem pri upravljanju uresničujejo kot posamezniki ali kolektivno preko:

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
- zbora delavcev in
- predstavnikov delavcev v organih družbe.

Individualno participacijo zaposlenih zakon natančneje ureja v 88. členu, ki določa, da mora delodajalec delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju, tako da ima delavec pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

V to kategorijo lahko uvrstimo tudi določbe od 69. do 72. člena, ki urejajo način, delo in pravice **zbora delavcev**, ki ga je prav tako mogoče uvrstiti med oblike individualne participacije.

Skoraj vse ostale določbe zakona pa urejajo **kolektivno participacijo zaposlenih**, ki jo delavci uresničujejo preko svojih predstavništev, in sicer:

- preko **sveta delavcev**, ki je osrednje delavsko predstavništvo v podjetju in ga delavci volijo neposredno; svet delavcev lahko po zakonu sodeluje pri upravljanju na pet načinov (pobude in predlogi, obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje, zadržanje odločitve delodajalca);

- preko **predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru podjetja**, ki so enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev; predstavnike delavcev v nadzorni svet ali upravni odbor podjetja izvoli in odpokliče svet delavcev;

- preko **delavskega direktorja** (izvršni direktor v enotirnem sistemu), ki je enakopraven član uprave družbe ali UO in v njej predstavlja ter zastopa interese delavcev na kadrovskem in socialnem področju.

SODELOVANJE DELAVCEV V DVOTIRNEM SISTEMU KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA:

ORGANI UPRAVLJANJA	DELAVSKA PREDSTAVNIŠTVA
I. SKUPŠČINA DELNIČARJEV a) Sestavljajo jo vsi delničarji, sestaja pa se praviloma le enkrat do dvakrat letno. b) Odloča predvsem o najpomembnejših poslovnih vprašanjih, kot so: • letno poročilo uprave in delitev dobička, • imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta, • ukrepi za povečanje ali zmanjšanje kapitala, • statusne spremembe družbe. **II. NADZORNI SVET** a) Sestavljajo ga najmanj trije člani (točno število določa statut družbe), ki jih imenuje skupščina družbe in določeno število predstavnikov delavcev, ki jih imenuje svet delavcev. b) Je izjemno pomemben organ družbe, ki nadzoruje vodenje družbe, in je v tem pristojen tudi za imenovanje in razreševanje članov uprave družbe (direktorjev). **III. UPRAVA DRUŽBE** a) Člani uprave družbe so direktorji (tehnični, finančni, komercialni, kadrovski itd.); s statutom pa se lahko določi tudi individualna uprava. b) Uprava zastopa in predstavlja družbo ter med poslovnim letom v celoti in samostojno opravlja vse naloge v zvezi s tekočim vodenjem poslov (poslovodstvo). c) Delo uprave je pod neposredno in stalno kontrolo nadzornega sveta.	**I. SVET DELAVCEV** a) Oblikuje se v družbah z več kot 20 delavci, v manjših pa njegovo funkcijo opravlja delavski zaupnik kot posameznik. b) Številčna sestava je odvisna od števila zaposlenih delavcev, člane sveta pa volijo vsi delavci na neposrednih in tajnih volitvah. c) Glede pristojnosti so v zakonu točno določene zadeve, o katerih mora biti svet delavcev samo OBVEŠČEN, glede katerih obstaja obveznost vodstva za SKUPNO POSVETOVANJE s svetom delavcev, o katerih svet delavcev enakopravno SOODLOČA OZIROMA DAJE SOGLASJE, in zadeve, glede katerih ima svet delavcev celo pravico ZAČASNEGA ZADRŽANJA IZVRŠITVE ODLOČITVE. **II. PREDSTAVNIŠTVO DELAVCEV V NADZORNEM SVETU** a) Svet delavcev imenuje določeno število predstavnikov v nadzorni svet (ne manj od ene tretjine članov in ne več od polovice vseh članov), kot enega najpomembnejših organov družbe. b) Predstavniki delavcev so popolnoma enakopravni člani nadzornega sveta in pri odločanju tega organa zastopajo interese delavcev. **III. DELAVSKI DIREKTOR** a) Delavski direktor se mora imenovati v družbah z več kot 500 zaposlenimi, če je tako dogovorjeno, pa lahko tudi v manjših. b) Delavskega direktorja predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet družbe. c) Delavski direktor je enakopraven član uprave družbe (poslovodstva) in pri sprejemanju njenih odločitev zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

SODELOVANJE DELAVCEV V ENOTIRNEM SISTEMU KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA:

Najprej je bilo to področje urejeno v 703. členu prehodnih in končnih določb ZGD-1 (kasneje pa v celoti preneseno v ZSDU-B), in sicer:

703. člen
(sodelovanje delavcev v enotirnem sistemu upravljanja)

(1) Do uveljavitve zakona, ki bo uredil sodelovanje delavcev pri upravljanju v družbah z enotirnim sistemom upravljanja, delavci sodelujejo v organih teh družb v skladu z določbami tega člena.

(2) Delavci imenujejo v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju družb o sodelovanju delavcev v nadzornem svetu družbe, če to ni v nasprotju z zakonom:
- predstavnika izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora, in
- ne glede na določbo tretjega odstavka 279. in prvega odstavka 280. člena tega zakona, predstavnika v komisije upravnega odbora.

(3) Če je v skladu s prejšnjim odstavkom v upravni odbor imenovan predstavnik delavcev in ima delniška družba zaposlenih več kot 500 delavcev, ga na predlog sveta delavcev upravni odbor imenuje 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 v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju družb.

(4) Predstavnik delavcev ne more biti predsednik upravnega odbora.

(5) Določbe tega člena se ne uporabljajo za majhne družbe.

3.4. Pristojnosti sveta delavcev po ZSDU

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

Slika: Pregled pravic sveta delavcev po stopnjah intenzivnosti participacije

Izbor pomembnejših določb ZSDU (Poglavje: VI. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU DRUŽBE), ki se nanašajo na pristojnosti sveta delavcev:

a) Obveščanje

89. člen

Delodajalec mora obveščati svet delavcev predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:
- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,
- spremembo dejavnosti,
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti,
- spremembe v organizaciji proizvodnje,
- spremembe tehnologije,
- letni obračun in letno poročilo,
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona.

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

90. člen

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

b) Skupno posvetovanje

91. člen

Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe 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 družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:
- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva.

94. člen

Za kadrovska vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:
- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

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

c) Soodločanje

95. člen

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

č) Pravica zadržanja odločitve delodajalca

98. člen

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora:
- če delodajalec o vprašanjih iz pete, šeste, sedme in osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca,
- če delodajalec ne seznani sveta delavcev, ne spoštuje rokov iz 91. člena tega zakona in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena tega zakona - v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

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

3.5. Materialni pogoji za delo sveta delavcev

Materialna sredstva za delovanje sveta delavcev, ki jih mora zagotoviti gospodarska družba in jih ZSDU dokaj podrobno obravnava v 62., 63., 64. in 65. členu, lahko razvrstimo v tri osnovne skupine, ki omogočajo preglednejšo razčlenitev sredstev, in sicer:

a) za delo posameznih članov sveta delavcev
- družba mora zagotoviti članom sveta delavcev pravico do petih plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah sveta delavcev, ki praviloma trajajo med delovnim časom, kadar pa potrebe delovnega procesa tega ne dopuščajo, so seje izven delovnega časa, vendar se ta čas tudi šteje za delovni čas in je plačan v okviru prej omenjenih ur,
- člani sveta delavcev imajo tudi pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje s sodelavci in
- pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, potrebno za učinkovito delo sveta delavcev ter
- pravico do drugih ugodnosti, ki so povezane z delom sveta delavcev, če se le-te posebej opredelijo z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev;

b) za delo poklicnih članov sveta delavcev
- v družbi s 50 do 100 delavci se določi en član, v družbi s 100 do 300 delavci pa dva člana sveta delavcev, ki svojo funkcijo opravljajo s polovičnim delovnim časom,
- v družbi s 300 do 600 delavci se določi en član, v družbi s 600 do 1000 delavci dva člana, na vsakih dodatnih 600 zaposlenih pa še po en član sveta delavcev, ki svojo funkcijo opravljajo poklicno (Poklicni član sveta delavcev je upravičen do plače, ki ne sme biti nižja od plače, ki jo je prejemal pred izvolitvijo za člana sveta delavcev, ali do plače, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo, če je ta zanj ugodnejša.);

c) za delo sveta delavcev

- delodajalec krije nujne stroške za delo sveta delavcev, najmanj pa stroške potrebnih prostorov za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov ter stroške materialnih sredstev in administrativnega osebja za delo sveta delavcev,
- stroške strokovnjakov, vodilnega osebja, predstavnikov reprezentativnih sindikatov in predstavnikov združenj delodajalcev, ki jih svet delavcev lahko povabi na svoje seje, pa družba krije le, če je bilo tako predhodno dogovorjeno z delodajalcem in v obsegu, ki je bil dogovorjen, najmanj pa 50% povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev,

ali druga možnost

- da delodajalec in svet delavcev z dogovorom določita fiksni znesek sredstev za delo sveta v določenem časovnem obdobju.

Iz obravnavanega sledi, da družba poleg nujnih stroškov skladno s participacijskim dogovorom zagotavlja tudi sredstva za kritje drugih stroškov delovanja sveta delavcev (zunanji strokovnjaki ipd.), s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga. O tem govori ZSDU v 2., 3. in 4. odstavku 65. člena. Če se svet delavcev in delodajalec ne moreta dogovoriti glede teh sredstev, skladno z določbo 66. člena ZSDU lahko o spornem vprašanju odloča arbitraža.

Vse navedene materialne in druge pogoje za delovanje sveta delavcev torej zagotavlja že ZSDU neposredno. S participacijskim dogovorom na ravni posameznega podjetja pa je poleg preciziranja in prilagoditve teh določb konkretnim razmeram mogoče urediti tudi več pravic in ugodnosti v zvezi z delovanjem sveta delavcev, kot jih daje že zakon. Tako je mogoče določiti večje število plačanih ur za delo članov sveta delavcev, daljšo odsotnost z nadomestilom ali brez nadomestila plače zaradi izobraževanja, večje število ur za posvetovanja z delavci ter druge ugodnosti. Priporočljivo se je posebej dogovoriti tudi o pogojih za delovanje odborov sveta delavcev, obveznostih sodelovanja povabljenih vodilnih delavcev na sejah sveta delavcev, možnostih uporabe storitev strokovnih služb podjetja za potrebe sveta delavcev ipd. Vse je torej prepuščeno volji in spretnosti obeh pogajalskih partnerjev.

3.6. Delovno-pravna imuniteta članov sveta delavcev

67. člen

Člana sveta delavcev ni mogoče v času opravljanja njegove funkcije, če ravna v skladu z veljavnimi zakoni, kolektivnimi pogodbami in dogovorom po tem zakonu, brez soglasja sveta delavcev:
- prerazporediti na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu,
- uvrstiti med presežke delavcev.

Članu sveta delavcev, ob pogojih iz prejšnjega odstavka, ni mogoče znižati plače, proti njemu začeti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga kako drugače postavljati v manj ugoden oziroma podrejen položaj.

"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 členom še devet mesecev po prenehanju funkcije in varstvo pred odpovedjo v skladu z zakonom o delovnih razmerjih."

Namen instituta delovno-pravne imunitete je torej zavarovati delavske predstavnike pred morebitnimi šikanoznimi in funkcijsko-omejevalnimi prerazporeditvami ter drugimi delovno-pravnimi ukrepi delodajalca. Seveda to ne pomeni, da jih to varuje pred vsemi, torej tudi pred upravičenimi in z vidika nemotenega poteka delovnega procesa dejansko potrebnimi prerazporeditvami in drugimi ukrepi. Če torej prerazporeditev, uvedba disciplinskega postopka ali drug delovno-pravni ukrep zoper delavskega

predstavnika ni šikanozne narave (kot posledica njegove dejavnosti v funkciji delavskega predstavnika), in če se s tem ne ovira ali celo onemogoča normalnega opravljanja njegovih delavsko - predstavniških funkcij v bodoče, je delodajalec vsekakor upravičen sprejeti kakršnokoli odločitev o njegovih pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja v skladu z zakonom.
Razhajanja pa se v praksi najpogosteje pojavijo ob vprašanju, kdo in na kakšen način je pristojen ugotavljati utemeljenost konkretne odločitve delodajalca o posegu v delovno-pravni status delavskega predstavnika.
Pravno logično je potrebno ne glede na razloge vsako odločitev delodajalca o ukrepih zoper delavskega predstavnika, navedenih v določilih 67. člena ZSDU in 113. člena ZDR, v vsakem primeru predložiti v predhodno soglasje pristojnemu delavskemu predstavništvu, če le-to soglasje zavrne, ima delodajalec pravico zahtevati, da o upravičenosti njegovega ukrepanja z vidika zakonsko zagotovljene delovno-pravne imunitete odloči arbitraža skladno z določbo 99. člena ZSDU (za člane sveta delavcev) oz. komisija za pomirjanje ali drug organ skladno z določili kolektivnih pogodb (za sindikalne zaupnike).[33]

3.7. Najpogostejši problemi pri uresničevanju delavske participacije v RS

Čeprav zaenkrat še ni na voljo dovolj raziskav (edina doslej je bila "Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev" iz leta 1996) in pomembnih praktičnih izkušenj, na podlagi katerih bi bilo mogoče s strokovno analizo ugotoviti vse slabosti sedanje ureditve delavske participacije v Sloveniji, pa že doslej zbrani podatki kažejo na dve vrsti najpogostejših problemov, ki predstavljajo glavno oviro za hitrejše uveljavljanje tega sistema v praksi. Pri tem gre:

- za probleme nerazumevanja oziroma nepravilnega razumevanja in dojemanja bistva delavske participacije (tako na strani delavcev kot tudi na strani delodajalcev) in
- za probleme nomotehnične (zakonodajne) pomanjkljivosti oziroma nedoslednosti slovenske normativne ureditve, kar zlasti velja za zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU).

V tej smeri so zanimive ugotovitve (analize) dveh avtorjev (Gostiša, Kavčič), ki jih v nadaljevanju in v precej skrajšani obliki tudi navajamo.

Tako se Gostiša[34] v svoji razpravi ob siceršnjem prepričanju, da naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju vsekakor sodi med vsebinsko najbogatejše tovrstne zakone na svetu, omejuje le na analizo treh glavnih sklopov praktičnih vprašanj uresničevanja tega zakona, ki izvirajo iz njegove nomotehnične nedodelanosti. Pri tem omenja zlasti naslednje:

"**a)** pri določanju konkretnih oblik delavskih predstavništev v organih podjetja se zakon opira izključno le na takšno upravljavsko strukturo, kakršno ZGD (zakon o gospodarskih družbah) predpisuje za delniško družbo, čeprav vemo, da je delniška družba le ena od šestih različnih možnih oblik gospodarskih družb, zaradi česar je sedanja ureditev participativnega položaja delavcev v različnih oblikah gospodarskih družb v bistvu diskriminatorna;

b) zaradi nejasne zakonske ureditve se v teoriji pojavljajo zelo različne interpretacije posameznih pravnih institutov, v praksi pa se na podlagi tega uveljavljajo različne koncepcije teh institutov (npr. tri različne koncepcije instituta delavskega direktorja);

c) kljub načelni opredelitvi za dualni sistem delavskih predstavništev zakon ni postavil dovolj jasne ločnice med pristojnostmi in področji dela sindikata(ov) in voljenih delavskih predstavništev, zaradi česar v praksi pogosto že prihaja do precejšnje zmede in celo nepotrebnih konfliktov znotraj sistema delavske participacije v posameznih podjetjih."

Tudi Kavčič[35] se strinja, da naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju prinaša zelo široko paleto možnih participacijskih oblik, načinov in pravic, čeprav z nomotehničnega vidika pušča vrsto odprtih dilem glede njegove praktične uporabnosti. Hkrati tudi navaja nekatere pomanjkljivosti oziroma kritike zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki so po njegovem mnenju zlasti naslednje:

---

[33] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 182-184

[34] M. Gostiša: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, ČZP Enotnost in Studio participatis, Ljubljana 1996, str. 214-218

[35] B. Kavčič: Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev, ITEO Ljubljana, oktober 1996, str. 59-67

- diskriminatorna ureditev soupravljanja, saj zakon (ZSDU) pri določanju nekaterih temeljnih oblik in načinov delavske participacije izrecno upošteva le tisto upravljavsko strukturo, ki jo zakon o gospodarskih družbah (ZGD) predpisuje samo za delniško družbo;
- nezadostna (nejasna) razdelitev med sindikalnimi pravicami in neposrednimi participativnimi pravicami zaposlenih;
- nenatančnost zakonske opredelitve sodelovanja delavcev v nadzornem svetu (način glasovanja, način imenovanja predsednika in njegovega namestnika… še posebej v paritetno sestavljenem nadzornem svetu), kar v praksi lahko postane zelo konfliktno vprašanje;
- nejasnost oziroma nedomišljenost statusa delavskega direktorja, njegovega položaja in njegovih pooblastil v zakonu (ZSDU);
- visoki stroški (samo ocene) tako široko zasnovanega soupravljanja (stroški izobraževanj, stroški zasedanj soupravnih organov…);
- neorganiziranost oziroma pomanjkanje izobraževanj delavskih predstavnikov, ker zakonodajalec tega ni predvidel, čeprav bi ta lahko zelo koristila k uravnoteženosti razmerij med socialnimi partnerji;
- nezadostna opredelitev vprašanja odgovornosti za sprejemanje upravljavskih odločitev v organizacijah (osebna odgovornost delavskih predstavnikov);
- odsotnost institucionalnega (državnega) spremljanja izvajanja ZSDU (evidence, vsebina delovanja ipd.).

4. RAZMEJITEV MED SIDIKALIZMOM IN PARTICIPACIJO (SOUPRAVLJANJEM)[36]

4.1. Enotni in dualni sistem delavskih predstavništev

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

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

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

Kakšen je slovenski model?

V Sloveniji smo izbrali dualni ali **»nemški model«**, ki temelji na posebej izvoljenih delavskih predstavništvih (s strani vseh zaposlenih) in na formalni ločenosti sindikatov od teh predstavništev.

Osnovni razlogi za takšno odločitev so bili naslednji:
- zaposleni namreč v sferi dela nastopajo v dveh različnih vlogah (prvič kot **delojemalci** in drugič kot **ustvarjalna in družbena bitja ter najpomembnejši produkcijski tvorec**) in s tem hkrati vstopajo tudi v dve različni vrsti industrijskih razmerij (**delovna in participativna**), ki se med seboj bistveno razlikujeta,
- veliko ali ponekod celo večina zaposlenih ni včlanjena v sindikat(e) in ti bi bili v primeru enotnega sistema izključeni iz participativnih razmerij (v Nemčiji, ki sicer velja za sindikalno razvito državo je stopnja vključenosti zaposlenih v sindikate pod 40 %; pri nas je bilo po raziskavi iz leta 1994 približno 60 %, leta 1998 pa le še 42,8 % aktivnega prebivalstva vključenih v sindikate – trend »sindikaliziranosti« torej pada),
- bistvo delavske participacije pa je omogočiti vsem zaposlenim »integracijo v organizacijo« in pravo delavsko predstavništvo, preko katerega vsi zaposleni uresničujejo svoj vpliv na upravljanje podjetja, je lahko le tisto, ki ga lahko izvolijo in odpokličejo vsi zaposleni.

[36] M. Gostiša: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Studio participatis, Kranj 1999, str. 103-127

Seveda pa po drugi strani voljena delavska predstavništva niso primerna za učinkovito urejanje področja »klasičnih« pravic in obveznosti zaposlenih iz pogodbenega delovnega razmerja z delodajalcem, kar lahko najbolj učinkovito urejajo le sindikati. Zato je hkratni obstoj obeh vrst oz. dualni sistem delavskih predstavništev (sindikalnih in voljenih) v naši praksi izjemno pomemben.

Kateri so najpogostejši praktični problemi uresničevanja dualnega sistema delavskih predstavništev pri nas?

Po uveljavitvi ZSDU v RS hkrati in vzporedno obstajata ter delujeta dve vrsti delavskih predstavništev – sindikalna in voljena oz. participativna (sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktorji). **Seveda je popolnoma logično, da ti dve vrsti delavskih predstavništev na ravni podjetja ne moreta imeti istih vlog, funkcij in področij dela, ampak imata v osnovi povsem različno poslanstvo.** Pa vendar se v zvezi s tem v praksi pogosto pojavljata predvsem dva problema, ki povzročata veliko zmedo, in sicer:

- ponekod še vedno novoizvoljene svete delavcev preprosto obravnavajo zgolj kot nekakšno **»podaljšano roko sindikata«**, kar seveda nima nobenega smisla, kajti v tem primeru bi bilo bolj enostavno uveljaviti kar »švedski model« delavske participacije,
- drugod pa sicer sindikat in svet delavcev delujeta formalno ločeno, vendar **se oba** (hkrati in vsak po svoje) **ukvarjata z istimi vprašanji in s tem hote ali nehote drug drugemu konkurirata**, kar ima lahko še bolj katastrofalne posledice.

Izvirni greh velikega dela naše teorije in pretežnega dela naše prakse je namreč prav v tem, da vsa različna industrijska razmerja, v katera vstopajo ljudje v sferi dela, meče v isti koš in jih presoja skozi ista »očala«, to je **skozi »očala« večnega nasprotja med interesi dela in interesi kapitala.** V resnici je to nasprotje interesov dela in kapitala značilno samo za en del industrijskih razmerij, in sicer tistih, ki jih imenujemo **»delovna razmerja«**, in v katerih interese delavcev zastopa SINDIKAT. Drugi del industrijskih razmerij, ki jih lahko skrajšano imenujemo **»soupravljalska razmerja«**, in v katerih interese delavcev zastopa SVET DELAVCEV, pa ima popolnoma drugačne, v mnogih pogledih ravno nasprotne značilnosti in jih zato niti teoretično, niti praktično ni mogoče mešati z »delovnimi razmerji«.

4.2. Podjetje kot pravna oseba in podjetje kot organizacija

Če želimo jasno razmejiti področji dela, naloge in pristojnosti delavske participacije na eni ter sindikalizma na drugi strani, moramo najprej pojasniti dva različna vidika pojma ‘podjetje’, ki ga lahko obravnavamo:

a) kot pravno osebo in delodajalca na trgu dela ali
b) kot organizacijo, v kateri se odvija določen delovni oziroma poslovni proces.

	a)	b)
2 RAZLIČNA VIDIKA PODJETJA	**PODJETJE KOT PRAVNA OSEBA IN DELODAJALEC NA TRGU DELA**	**PODJETJE KOT ORGANIZACIJA, V KATERI SE ODVIJA NEK POSLOVNI PROCES**
2 RAZLIČNI VLOGI LJUDI V SFERI DELA	**DELOJEMALCI (»PRODAJALCI DELOVNE SILE«) NA TRGU DELA**	**USTVARJALNA IN SOCIETALNA BITJA TER KOT NOTRANJI UDELEŽENCI POSLOVNEGA PROCESA KLJUČNI PRODUKCIJSKI TVOREC**
2 RAZLIČNI VRSTI INDUSTRIJSKIH RAZMERIJ V SFERI DELA	**DELOVNA RAZMERJA**	**NOTRANJA PARTICIPATIVNA UPRAVLJAVSKA RAZMERJA (»SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA«)**

Tabela: Podlage za ločevanje delovnih in soupravljalskih razmerij

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

- **na trgu dela** in v razmerju do podjetja kot pravne osebe ter delodajalca so delojemalci, ki s podjetjem sklepajo pogodbo o zaposlitvi oziroma delovno razmerje, kar pomeni, da pravno-

formalno niso sestavni del podjetja kot pravne osebe (ZASTOPNIKI INTERESOV DELAVCEV SO SINDIKATI);

- **v organizacijskem smislu** pa nastopajo kot (ustvarjalni in socialni) udeleženci ter soupravljalci poslovnega procesa znotraj podjetja (skupaj z lastniki in menedžerji), v katerega vstopijo po sklenitvi delovnega razmerja, kar pomeni, da so integralni del podjetja kot organizacije (ZASTOPNIKI INTERESOV ZAPOSLENIH SO VOLJENA OZ. PARTICIPATIVNA PREDSTAVNIŠTVA ZNOTRAJ PODJETJA - npr. svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor).

V prvem primeru gre za tržno (menjalno) razmerje delavcev 's podjetjem', v drugem primeru pa za notranja organizacijska razmerja med udeleženci poslovnega procesa 'v podjetju'.

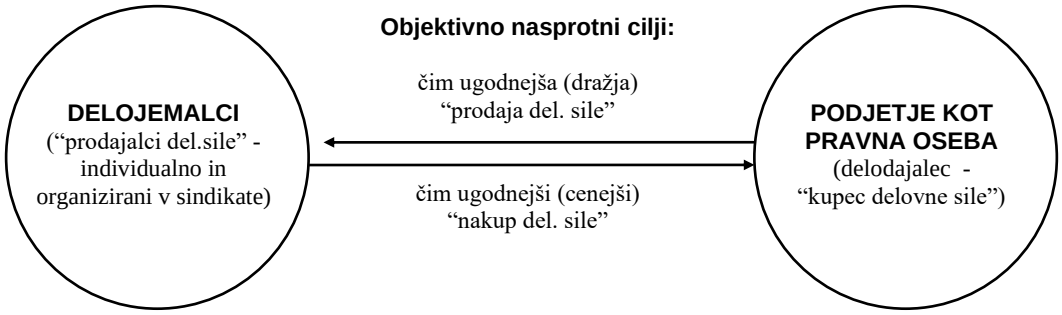
Sindikat kot zastopnik interesov delavcev v vlogi delojemalcev pri urejanju tržnih delovnih razmerij z delodajalcem in **svet delavcev** kot zastopnik interesov zaposlenih v vlogi ene od ključnih skupin udeležencev poslovnega procesa pri (so)upravljanju tega procesa v sodelovanju z lastniki in menedžerji imata v podjetju povsem različne funkcije in področji dela, ki se med seboj ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta. **Pri tem svet delavcev glede na prej navedene značilnosti ne more uspešno nadomestiti sindikata na njegovem področju dela (npr. pri sklepanju podjetniških kolektivnih pogodb), sindikat pa se po drugi strani ne more v imenu vseh zaposlenih namesto sveta delavcev vpletati v sistem sprejemanja poslovnih odločitev v podjetju.**

Svet delavcev v podjetju in sindikat si torej nista konkurenčna in uvajanje sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju kajpak niti približno ne pomeni nikakršne negacije sindikalizma, kot trdijo nekateri. **Šele hkratno in učinkovito delovanje obeh omenjenih vrst delavskih predstavništev (vsakega na svojem delovnem področju) lahko zagotavlja zares celovito pokrivanje vseh interesov in potreb zaposlenih v sferi dela, torej tako materialnih kot tudi osebnostnih in societalnih.**

4.3. Temeljne razlike med delovnimi in internimi participativnimi razmerji

DELOVNO RAZMERJE

1. **Definicija:** dvostransko pogodbeno razmerje med dvema samostojnima subjektoma na trgu dela (delojemalci in delodajalci)



2. **Status zaposlenih:** delojemalci in (individualno ali organizirani v sindikate) samostojni pravni subjekti ter pogodbeni partnerji podjetju kot delodajalcu
3. **Okolje:** trg dela
4. **Zastopnik interesov zaposlenih:** sindikat
5. **Način urejanja:** pogajanja, industrijski boji
6. **Faza družbenega reprodukcijskega procesa:** menjava, razdelitev (distribucija)

INTERNA PARTICIPATIVNA UPRAVLJALSKA RAZMERJA

1. **Definicija:** asociativna (združevalna) razmerja med tremi udeleženci znotraj organizacije pri skupnem ustvarjanju v poslovnem procesu



2. **Status zaposlenih:** ustvarjalna bitja, pomemben produkcijski tvorec ter integralni del organizacije
3. **Okolje:** notranja razmerja v poslovnem procesu
4. **Zastopnik interesov delavcev:** svet delavcev in druga voljena delavska predstavništva: predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor kot delavski predstavnik v upravi (po slovenskem zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju - ZSDU)
5. **Način urejanja:** delitev dela, skupno posvetovanje in soodločanje
6. **Faza družbenega reprodukcijskega procesa:** produkcija (ustvarjanje nove vrednosti)

4.4. Nove oblike in metode sodelovanja med sveti delavcev in sindikati[37]

Uvedba t. i. partnerskega modela delovanja svetov delavcev in sindikatov v podjetjih vsekakor zahteva tudi bistveno spremembo konkretnih oblik in metod njihovega sodelovanja v praksi. V bistvu gre za to, da bo treba uveljaviti tipičen koalicijski način delovanja obeh vrst delavskih predstavništev v odnosu do posameznega delodajalca. V ta namen je bil na strokovnem posvetu ZSDSP (oktobra 2004 na Bledu) oblikovan tudi vzorec novega dogovora o sodelovanju, kakršnega naj bi sprejeli sveti delavcev in sindikati znotraj podjetij in ga kot pripomoček za prakso objavljamo v nadaljevanju.

Bistvo »partnerskega modela«

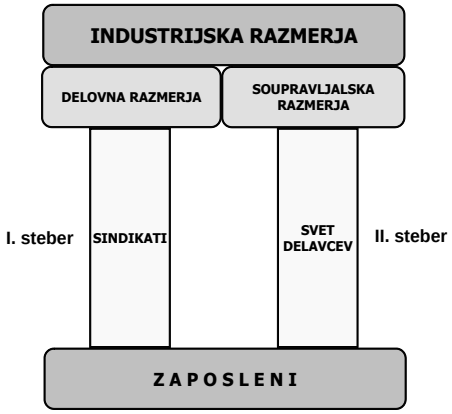
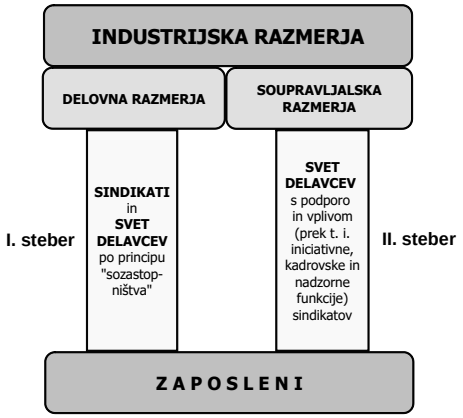
Doslej veljavni, **t. i. komplementarni model delovanja obeh vrst delavskih predstavništev** (sindikalnih in voljenih), za katerega je sicer značilno strogo ločevanje pristojnosti in področij dela med sindikati (delovna razmerja) in sveti delavcev (soupravljalska razmerja), je po dobrih enajstih letih začel kazati nekatere očitne slabosti, in sicer tako v sistemskem kot v praktičnem smislu. **Sistemsko gledano** je njegova velika pomanjkljivost v tem, da je zaradi uzakonjenega delavskozastopniškega monopola sindikatov na področju delovnih razmerij celotna nesindikalizirana populacija delavcev (ca. 60 % vseh delavcev) v celoti izločena iz sistema industrijske demokracije na tem področju, saj jim je (glede na to, da od zunaj nimajo nobenega vpliva na delovanje sindikatov ne v vsebinskem, ne v kadrovskem, ne v akcijskem smislu) **v celoti onemogočeno uresničevanje kakršnegakoli organiziranega vpliva na urejanje lastnega delovnopravnega položaja in pravic**. Če želimo pri nas v bodoče razvijati pravo, t. j. splošno (vsem dostopno) industrijsko demokracijo, bo torej nujno treba čim prej omogočiti tudi svetom delavcev kot voljenim in s tem »splošnim« delavskim predstavništvom vseh zaposlenih znotraj posameznega podjetja, da bodo nastopali poleg sindikatov in skupaj z njimi kot (so)zastopniki interesov kolektivov zaposlenih pri urejanju tudi delovnih (ne samo soupravljalskih) razmerij z delodajalci. S **praktičnega vidika** pa se je izkazalo, da ta model zaradi že omenjenega strogega ločevanja dela ne omogoča (sicer vse bolj) nujnega združevanja in sintetiziranja vseh strokovnih, kadrovskih in akcijskih potencialov obeh vrst delavskih predstavništev in s tem ustvarjanja enotnega in močnega »delavskega« bloka, ki bi lahko ustrezno uravnotežil moči na relaciji med delavci in delodajalci. Dejstvo je namreč, da so sindikati in sveti delavcev **dve različni vrsti delavskih predstavništev**, od katerih ima vsaka svoje »delavskozastopniške kvalitete«, ki se medsebojno ne morejo enakovredno nadomestiti, lahko pa se učinkovito dopolnjujejo, in sicer:

a) **sindikati** so zaradi načela prostovoljnosti članstva, ki v njihovo organiziranost do neke mere samodejno vgrajuje tudi »imperativ učinkovitosti«, v principu bolj angažirani in »borbeni«, v nekem smislu pa tudi najbolj avtentični zastopniki interesov delavcev, vendar pa lahko načeloma legitimno zastopajo le svoje člane, ne pa vseh zaposlenih;

b) **sveti delavcev** pa glede na zakonsko podlago svoje organiziranosti omenjenega »imperativa učinkovitosti« sistemsko nimajo vgrajenega, vendar pa imajo za razliko od sindikatov nesporno t. i. splošnozastopniško legitimiteto, zakonsko zagotovljen dostop do nekaterih ključnih informacij, običajno bolj prilagojeno notranjo strukturo, ki odraža strukturo zaposlenih (zlasti organizacijsko, lahko pa tudi spolno starostno, socialno itd.) in nekatere druge »zastopniške kvalitete«, ki jih sindikati ne morejo imeti.

Iz teh razlogov je nujno potrebno čim prej uveljaviti takšen nov model delovanja delavskih predstavništev, ki bo omogočil učinkovito preseganje omenjenih slabosti dosedanjega »komplementarnega modela« in ustrezno sintezo zgoraj navedenih »zastopniških kvalitet« svetov delavcev in sindikatov. V tem smislu bo torej treba predvsem močno **okrepiti medsebojno sodelovanje** obeh vrst delavskih predstavništev, sistemsko pa omogočiti **»vstop« svetov delavcev tudi na področje urejanja delovnih razmerij znotraj podjetij**. Sveti delavcev naj bi se »pridružili sindikatom kot zastopniki interesov delavcev na omenjenem področju industrijskih razmerij na ta način, da bi se jim na tem področju formalno priznale enake pristojnosti in naloge kot jih imajo po ZDR sindikati, pri čemer naj bi oboji izvajali zastopanje interesov delavcev v razmerju do delodajalca po principih »sozastopništva«, torej **samo skupaj in v sodelovanju**, ne vsak zase in ločeno oziroma vzporedno. In to je bistvo t.i. partnerskega modela.

[37] M. Gostiša: Nove oblike in metode sodelovanja med sveti delavcev in sindikati, Industrijska demokracija, letnik VIII, št. 11, ŠCID Kranj, november 2004, str. 17-24

KOMPLEMENTARNI MODEL	PARTNERSKI MODEL
	
Bistvo »komplementarnega« modela je v **strogem ločevanju** funkcij in področij dela med sindikati in sveti delavcev, pri čemer prvi v imenu vseh delavcev »pokrivajo« **delovna,** drugi pa **soupravljalska** industrijska razmerja z delodajalci. Vsako od obeh delavskih predstavništev svoje področje dela obvladuje povsem samostojno in brez medsebojnega »vmešavanja« (zato model včasih metaforično imenujemo tudi »model ločenih fevdov svetov delavcev in sindikatov«). Model se v praksi pogosto sprevrže v konkurenčno (rivalsko) delovanje obeh delavskih predstavništev.	Bistvo »partnerskega« modela je v **ukinitvi strogega ločevanja** funkcij in področij dela med sindikati in sveti delavcev. Tudi sveti delavcev poleg sindikatov dobijo zastopniške pristojnosti na področju delovnih razmerij s tem, da obe vrsti delavskih predstavništev na tem področju delujeta po principih **»sozastopništva«**, torej izključno skupaj in v sodelovanju. Na področju soupravljalskih industrijskih razmerij pa sindikati uresničujejo svoj odločilni vpliv in podporo svetom delavcev preko t.i. iniciativne, kadrovske in nadzorne funkcije, ki jih določa ZSDU (17., 27. in 48. člen).

Slika: Razlika med sedanjim »komplementarnim« in bodočim »partnerskim« modelom delovanja delavskih predstavništev (Gostiša, ID, št. 6-7/2004)

S partnerskim modelom delovanja svetov delavcev in sindikatov bo torej mogoče po eni strani učinkovito rešiti problem legitimnega zastopanja tudi interesov nečlanov sindikata pri urejanju delovnih razmerij, po drugi strani pa doseči vrsto že omenjenih pozitivnih efektov v smislu njihove skupne učinkovitosti v odnosu do posameznega delodajalca. Ob tem pa je treba poudariti, da omenjeni »vstop« svetov delavcev na področje urejanja delovnih razmerij prav **v ničemer ne posega v obstoječe pravice in pristojnosti sindikatov in jih torej tudi v ničemer ne »ogroža«**. Edina sprememba, ki jo za sindikate predstavlja uvedba tega modela, je ukinitev njihovega sedanjega zastopniškega monopola pri urejanju delovnih razmerij, ki pa ne njim, ne zastopanim delavcem doslej ni prinesel prav nič dobrega, ampak jim je samo škodoval.

Nujne spremembe v načinu delovanja delavskih predstavništev

Partnerski model torej nujno zahteva določene spremembe v načinu delovanja svetov delavcev in sindikatov na obeh temeljnih področjih industrijskih razmerij, se pravi tako na področju urejanja t. i. soupravljalskih kot na področju delovnih razmerij za delodajalci.

Na področju urejanja **soupravljalskih razmerij** sicer sistemsko gledano lahko delavskozastopniško funkcijo še naprej formalno opravljajo (samo) sveti delavcev, katerih t. i. splošnozastopniška legitimiteta glede na način njihove izvolitve, kot rečeno, ni sporna, vendar pa bi bilo treba v praksi **bistveno okrepiti vsestransko podporo njihovemu delovanju s strani sindikatov**. Raziskave namreč kažejo, da sindikati zaenkrat v povprečju zelo slabo izvajajo svojo t. i. iniciativno, kadrovsko in nadzorno funkcijo v odnosu do svetov delavcev, kar ima zelo negativne posledice vsaj v dveh pogledih, in sicer:

- sveti delavcev, ki nimajo pravice uporabe metod sindikalnega boja, si sami pogosto ne morejo izboriti ustreznega statusa nasproti delodajalcu niti glede materialnih in drugih pogojev za svoje delovanje niti glede doslednega spoštovanja njihovih zakonsko določenih participacijskih pravic;
- sindikati in sveti delavcev pogosto delujejo kot dve povsem nepovezani in nemalokrat celo kot konkurenčni delavski predstavništvi, kar močno škoduje učinkovitosti obojih.

Omenjena okrepitev podpore sindikatov svetom delavcev bi morala biti zato v novih dogovorih o medsebojnem sodelovanju **posebej poudarjena**, pri čemer pa se je nujno treba izogniti drugemu možnemu ekstremu, to je spremembi svetov delavcev zgolj v »podaljšano roko sindikatov«, s čemer bi bistvo uveljavljanja sistema delavskega soupravljanja seveda izgubilo svoj temeljni smisel.

Na področju urejanja **delovnih razmerij z delodajalci** pa partnerski model, kot rečemo, predpostavlja uvedbo tipičnega »koalicijskega« načina delovanja svetov delavcev in sindikatov v podjetju, in sicer pri vseh treh ključnih problemskih sklopih s tega področja, to pa so:

- uveljavljanje novih oziroma širitev obstoječih pravic delavcev preko sklepanja podjetniških kolektivnih pogodb;
- učinkovito varstvo delovnopravnih pravic delavcev, določenih z zakoni in kolektivnimi pogodbami, oziroma »zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih« in
- urejanje tekoče delovnopravne problematike in standarda delavcev.

Na vseh treh omenjenih temeljnih področjih urejanja delovnih razmerij naj bi sveti delavcev in sindikati, kot rečeno, v bodoče delovali po principih »sozastopništva«, torej po možnosti skupaj in v sodelovanju. Praviloma naj bi se v okviru partnerskega modela vsa sindikalna in voljena delavska predstavništva v podjetju **obvezno predhodno usklajevala** in se skušala dogovoriti za skupen nastop nasproti delodajalcu glede vseh predvidenih aktivnosti na delovnopravnem področju, ne glede na to, katero izmed njih je iniciator posamezne aktivnosti. V ta namen pa bi morala oblikovati tudi **ustrezna koordinacijska in druga delovna telesa** in se čim bolj natančno dogovoriti za »pravila igre« takšnega koalicijskega delovanja. To naj bi bilo tudi bistvo novega dogovora med njimi, katerega vzorec, ki lahko služi kot pripomoček praksi za tovrstno dogovarjanje v konkretnih sredinah, je objavljen v nadaljevanju.

Bistveni elementi novega načina delovanja obeh delavskih predstavništev na vsakem posameznem od zgoraj navedenih treh področij urejanja delovnih razmerij pa naj bi bili naslednji:

1. Kolektivna pogajanja

Logična posledica uvedbe partnerskega modela na področju kolektivnih pogajanj je seveda ta, da morajo poleg sindikatov **tudi sveti delavcev v bodoče postati ena od enakopravnih strank sklepanja podjetniških kolektivnih pogodb na delavski strani**. Ne glede na določbe novega ZDR pravno to ni prav nič sporno, posebej če se tako odločijo sindikati sami. Tudi dokumenti Mednarodne organizacije dela (MOD), ki se nanašajo na kolektivna pogajanja (npr. Priporočilo MOD št. 91 iz leta 1951, Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike iz leta 1971, Konvencija MOD št. 154 o kolektivnih pogajanjih iz leta 1981), namreč izrecno dopuščajo možnost, da so razen sindikalnih udeleženci kolektivnih pogajanj tudi voljena delavska predstavništva. Pravnih ovir torej ni, in če so sindikati za to, je mogoče na tem področju v praksi začeti takoj uveljavljati sozastopniško delovanje obeh vrst delavskih predstavništev. Konkretno to pomeni, da naj bi sindikati in sveti delavcev oblikovali skupne pogajalske komisije, sveti delavcev pa naj bi bili po možnosti tudi podpisniki sklenjenih podjetniških kolektivnih pogodb (zaradi njihove nesporne splošne veljavnosti).

Poudariti velja, da so v nekaterih slovenskih podjetjih tovrstna priporočila ZSDSP o skupnem delovanju na omenjenem področju sindikati in sveti delavcev že realizirali tudi v praksi, in da so **izkušnje izjemno pozitivne**. Predvsem pa se je izkazalo, da so bojazni o morebitni slabitvi sindikatov zaradi takšnega skupnega delovanja s sveti delavcev povsem odveč. Zdi se celo, da je takšno sodelovanje v konkretnih primerih sindikate le dodatno okrepilo.

2. Izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih

Tudi v zvezi s skrbjo za zagotavljanje čim višje stopnje pravne varnosti zaposlenih so bila v okviru ZSDSP že pred časom sprejeta izrecna priporočila o razvijanju skupnih oblik delovanja svetov

delavcev in sindikatov, zlasti **t.i. odborov za pravno varnost zaposlenih**, ki so se ponekod prav tako že dobro uveljavili v praksi. Kar zadeva to področje, velja poudariti, da že sedanja zakonodaja, ne samo omogoča, ampak v nekem smislu celo napotuje na skupno delovanje obeh vrst delavskih predstavništev, kajti

- odgovornost sindikatov za zagotavljanje doslednega uresničevanja zakonov in kolektivnih pogodb, ki so jih sami sklenili, je bolj ali manj samoumevna,
- svetom delavcev pa ZSDU skrb za to, da se dosledno uresničujejo predpisi in kolektivne pogodbe ter dogovori izrecno nalaga ZSDU v svojem 87. členu.

Pri tem velja poudariti, da je takšno sodelovanje svetov delavcev in sindikatov smiselno in realno možno samo na področju t.i. kolektivne, ne pa tudi na področju t.i. individualne pravne varnosti zaposlenih, kajti prav na tem področju se kažejo glavne razlike med »biti ali ne biti član sindikata«.

3. Urejanje tekoče delovnopravne problematike in standarda delavcev

Ključna nova oblika sodelovanja svetov delavcev in sindikatov, ki pa jo bo treba v praksi povsem na novo uveljaviti v smislu dosledne realizacije partnerskega modela in jo pred tem tudi ustrezno doreči in natančneje opredeliti v medsebojnih dogovorih, pa so **t.i. delavske koordinacije** kot stalna koordinacijska telesa, preko katerih naj bi delavska predstavništva v posameznem podjetju permanentno usklajevala skupne aktivnosti pri reševanju različne tekoče delovnopravne problematike in standarda delavcev.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) tako, na primer, določa vrsto delovnopravnih vprašanj, o katerih mora **delodajalec obveščati sindikate, pridobiti njihovo mnenje in/ali se z njimi posvetovati**. Partnerski model pa skladno s povedanim seveda predpostavlja, da se v to enakopravno vključijo tudi sveti delavcev, kar pomeni, da bi morali v ta namen (pa tudi za medsebojno usklajevanje na različnih drugih področjih, npr. na področju družbenega standarda) sindikati in sveti delavcev v podjetju, kot rečeno, ustanoviti ustrezna kooordinacijska telesa (delavske koordinacije), preko katerih naj bi skupaj in enotno komunicirali z delodajalcem o vseh teh vprašanjih. V nekaterih podjetjih, v katerih deluje več sindikatov, imajo osnoven model delovanja takšnih (zaenkrat le medsindikalnih) koordinacij že uveljavljen in preizkušen, gre le še za to, da jim v bodoče priključijo še predstavnike sveta delavcev. Kjer jih še ni, pa jih bo treba na novo ustanoviti (lahko tudi v obliki dvostranske koordinacije med svetom delavcev in sindikatom, če je v podjetju le en sindikat).

Glavne dileme pri sklepanju novih dogovorov

Seveda pa zgoraj omenjeni koalicijski način delovanja obeh vrst delavskih predstavništev (sindikalnih in voljenih) odpira vrsto dilem, ki naj bi jih ustrezno rešili predlagani **pisni dogovori med vsemi sindikati in svetom delavcev v posameznem podjetju**. V nadaljevanju navajamo le nekaj glavnih dilem, ki so se pojavile ob pripravi pričujočega vzorca takšnega dogovora, in na katere smo skušali v vzorcu ponuditi primerne odgovore in rešitve:

Naslov akta

1. Ali je primernejši naziv akta »Dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev«, ki je pomensko nevtralen, ali bi bilo bolje uporabiti naziv »Koalicijski dogovor o sodelovanju pri uresničevanju interesov zaposlenih«, ki je sicer bolj nenavaden, vendar bolje izraža bistvo novih razmerij, ki jih ureja? *(Mnenja smo, naj se glede tega udeleženci dogovora v konkretnem podjetju odločijo sami in naj zato ostaneta odprti obe opciji.)*

Urejanje soupravljalskih razmerij

2. Kako maksimalno povečati (so)odgovornost sindikatov za delovanje svetov delavcev kot voljenih delavskih predstavništev (ki je upoštevaje sedanje stanje na tem področju nujna), da to po drugi strani ne bi, namesto do pravega »partnerskega modela«, v praksi privedlo do poenostavljenega razumevanja sveta delavcev kot zgolj »podaljšane roke sindikata«? *(V tem smislu je lahko problematično zlasti uresničevanje t.i. nadzorne funkcije sindikatov.)*
3. Ali je za zagotavljanje učinkovitejše podpore sindikatov svetom delavcev primerna in dopustna tudi uporaba sredstev sindikalnega boja ali ne?

Urejanje delovnih razmerij

1. Splošna načela sodelovanja delavskih predstavništev

4. Do katere mere je mogoče sindikate zavezati k skupnemu delovanju s svetom delavcev po principih »sozastopništva«, da to ne bi pomenilo poseganja v svobodo sindikalnega delovanja ter ogrožanja položaja sindikatov s strani voljenih delavskih predstavništev v smislu 5. člena konvencije MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike, ki izrecno prepoveduje, da se »izvoljeni delavski predstavniki izkoristijo za morebitno ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov ali njihovih predstavnikov, ampak je treba spodbujati sodelovanje med izvoljenimi predstavniki in zainteresiranimi sindikati ter njihovimi predstavniki glede vseh ustreznih vprašanj«? *(Predlagani partnerski model, ki predvideva skupno nastopanje svetov delavcev in sindikatov po načelu »sozastopništva«, je sicer, kot je razvidno iz navedene določbe, povsem v duhu citirane konvencije in predstavlja konkretno obliko njene dosledne realizacije v praksi.)*

5. Ali je dopustno da bi lahko svet delavcev določene aktivnosti na področju delovnih razmerij vodil tudi mimo sindikatov in pod kakšnimi pogoji?

6. Ali lahko svet delavcev direktno nasprotuje določenim aktivnostim sindikatov, če se z njimi ne strinja?

7. Kaj v primeru, če se v okviru partnerskega modela pri posameznih akcijah ne morejo med seboj poenotiti sindikati? Kakšna je v tem primeru vloga sveta delavcev?

8. V kakšnih primerih lahko posamezno od sodelujočih delavskih predstavništev samostojno in ločeno nastopa v odnosu do delodajalca, čeprav se ni predhodno poskušalo uskladiti z ostalimi, kar je sicer temeljna predpostavka njihovega »sozastopniškega« delovanja?
9. Ali nesodelovanje posameznega delavskega predstavništva pomeni oviro drugim za skupno delovanje v smislu »partnerskega modela«?

10. Kako doseči združevanje vseh strokovnih, kadrovskih in akcijskih potencialov delavskih predstavništev za doseganje skupnih ciljev?

11. Kako preprečiti »zastonjkarstvo« nekaterih in zagotoviti ustrezno »prepoznavnost« posameznih delavskih predstavništev v odvisnosti od njihove dejanske aktivnosti kljub njihovemu skupnemu delovanju po principih »sozastopništva«, od česar je pri sindikatih v končni posledici odvisno tudi število njihovega članstva?

2. Posebne določbe o sodelovanju na posameznih področjih

2.1. Sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb

12. Kdaj se sme svet delavcev pogajati z delodajalcem za sklenitev kolektivne pogodbe kljub nesodelovanju ali celo nasprotovanju nekaterih sindikatov?

13. Ali lahko posamezen sindikat odkloni pogajanje skupaj z drugimi delavskimi predstavništvi in zahteva od delodajalca, da z njim sklene posebno kolektivno pogodbo, veljavno samo za njegove člane?

14. Kdaj so izpolnjeni pogoji za podpis splošno veljavne podjetniške kolektivne pogodbe?

2.2. Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

15. Ali je smiselno skupno delovanje delavskih predstavništev glede zagotavljanja pravne varnosti zaposlenih omejiti le na kolektivno pravno varnost ali ga raztegniti tudi na področje individualne pravne varnosti?

16. Ali naj skupni odbor za pravno varnost tudi formalno deluje kot skupno delovno telo ali je bolj smiselno, da je formalno »lociran« pri svetu delavcev kot njegov odbor in zakaj?

17. Kako rešiti vprašanje zagotavljanja strokovne pomoči pri delu odbora?

2.3. Urejanje tekoče delovnopravne problematike in standarda delavcev

18. Kakšne naj bodo funkcije in principi delovanja t.i. delavske koordinacije kot skupnega koordinacijskega telesa vseh delavskih predstavništev v podjetju?

19. Kako naj bo delavska koordinacija sestavljena? Ali je smiselna ožja in širša sestava?

20. Kako zagotoviti, da se delavska koordinacija ne bo sprevrgla v nekakšno delavsko »nadpredstavništvo«, sestavljeno iz ozkega kroga ljudi (predsednikov sindikatov in sveta delavcev), ki bi postopno prevzelo nase vse funkcije izvršnih odborov sindikatov in sveta delavcev in izničilo smisel njihovega obstoja?

* * *

OPOMBA: Vzorec tega dogovora, ki je bil sprejet na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) dne 15.10.2004 na Bledu, predstavlja konkretizacijo načelnih usmeritev ZSDSP, objavljenih v gradivu z naslovom **Uveljavljanje sistema »splošne« industrijske demokracije preko novega – »partnerskega« modela sodelovanja med sveti delavcev in sindikati** (ID, št. 4/2004). Le-to, skupaj z gornjim člankom o novih oblikah in metodah sodelovanja med sveti delavcev in sindikati, služi tudi kot obrazložitev tega dogovora.

VZOREC!

Svet delavcev podjetja …….. *(naziv podjetja)*

in

sindikati pri delodajalcu *(navesti udeležene sindikate)*:
1.

2.

3.

sklepajo naslednji

DOGOVOR
o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev

Varianta naslova:

KOALICIJSKI DOGOVOR
o sodelovanju pri uresničevanju interesov zaposlenih

*(**Opomba:** Vzorec je pripravljen za primer obstoja več sindikatov v podjetju. V primeru, da je v podjetju organiziran samo en sindikat, je treba določbe, ki izhajajo iz predpostavke obstoja sindikalnega pluralizma v podjetju, smiselno prilagoditi!)*

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

S tem dogovorom sindikati in svet delavcev podjetja urejajo temeljna načela ter oblike in metode medsebojnega sodelovanja pri uresničevanju interesov kolektiva zaposlenih v podjetju na področju urejanja delovnih in soupravljalskih razmerij z delodajalcem kot dveh različnih vrst industrijskih razmerij, pri čemer izhajajo iz opredelitve, da so po svojih temeljnih značilnostih:
a) delovna razmerja tržna, dvostranska in interesno objektivno antagonistična industrijska razmerja;
b) soupravljalska razmerja notranjeorganizacijska, večstranska in asociativna razmerja med notranjimi udeleženci poslovnega procesa (lastniki, menedžerji in zaposleni).

Udeleženci tega dogovora (v nadaljevanju: udeleženci) so sporazumni, da bodo s ciljem uresničevanja splošne industrijske demokracije in doseganja čim večje skupne učinkovitosti pri uresničevanju interesov celotnega kolektiva zaposlenih v podjetju uveljavili "partnerski model delovanja delavskih predstavništev", ki v načelu predpostavlja vsestransko podporo sindikatov svetom delavcev pri urejanju soupravljaskih razmerij in skupno delovanje obeh vrst delavskih predstavništev pri urejanju delovnih razmerij z delodajalcem ("koalicija sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev").

II. UREJANJE SOUPRAVLJALSKIH RAZMERIJ

2. člen

Na področju uresničevanja sodelovanja delavcev pri upravljanju v skladu z ZSDU interese kolektiva zaposlenih zastopa svet delavcev, pri čemer sindikati prevzemajo soodgovornost za njegovo uspešno delovanje na tem področju s tem, da:

- ustrezno uresničujejo svojo iniciativno, kadrovsko in nadzorno funkcijo v skladu s 17., 27. in 48. členom ZSDU;
- mu zagotavljajo vsestransko podporo in pomoč pri delovanju;
- z različnimi pobudami, predlogi in stališči spodbujajo njegovo delovanje ter uresničujejo neformalen vpliv na sprejemanje njegovih odločitev.

3. člen

V okviru uresničevanja svoje iniciativne funkcije se sindikati zavezujejo zagotavljati permanenten obstoj in delovanje sveta delavcev v podjetju s tem, da v primeru potrebe (npr. če po prenehanju mandata iz takšnih ali drugačnih razlogov ne pride do izvolitve novega sveta delavcev) skličejo zbor delavcev zaradi razpisa volitev ter izvedejo druge potrebne aktivnosti za uspešno oblikovanje sveta delavcev v podjetju.

V okviru uresničevanja svoje kadrovske funkcije se sindikati zavezujejo k odgovornemu kandidiranju za člane sveta delavcev, pri čemer upoštevajo dogovorjene kriterije glede strokovnosti, angažiranosti in osebnostnih lastnosti kandidatov, potrebnih za uspešno opravljanje te funkcije.

V okviru svoje nadzorne funkcije se sindikati zavezujejo tekoče spremljati delovanje članov sveta delavcev, ki so bili izvoljeni na njihov predlog, in po potrebi ustrezno ukrepati (opozorilo, predlog za odpoklic). Sindikati imajo pravico in dolžnost kritično presojati tudi aktivnost sveta delavcev kot celote in mu predlagati ukrepe za povečanje učinkovitosti, če je premalo aktiven, vendar pa ta pravica, upoštevajoč samostojnost in neodvisnost sveta delavcev kot voljenega delavskega predstavništva pri odločanju, ne zajema pravice neposrednega poseganja v samo vsebino sprejetih odločitev in ravnanj sveta delavcev v zvezi z reševanje posameznih vprašanj iz njegove pristojnosti po ZSDU.

4. člen

Sindikati se zavezujejo aktivno, po potrebi tudi z uporabo sredstev sindikalnega boja, angažirati in podpreti svet delavcev v zvezi z zagotavljanjem:

- materialnih in drugih pogojev za delo (administrativno – tehnični pogoji, profesionalizacija ustreznega števila članov, finančna sredstva v samostojnem razpolaganju za potrebe svojega dela, izobraževanje članov, prosti čas za seje in posvetovanje z delavci itd.)

- ter doslednega spoštovanja participacijskih pravic (obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje) s strani delodajalca v skladu z zakonom.

Svet delavcev ima v primeru resnejšega kršenja svojih zakonskih pravic pravico tudi sam zaprositi sindikate za pomoč oziroma posredovanje in ustrezno ukrepanje nasproti delodajalcu.

Svet delavcev in sindikati enkrat letno na skupni seji obravnavajo analizo uresničevanja zakonskih določil v smislu prvega odstavka tega člena in se dogovorijo za skupno ukrepanje.

5. člen

Sindikati imajo pravico dajati pobude in predloge svetu delavcev za obravnavo določenih vprašanj ter mnenja in stališča o zadevah, ki jih obravnava svet v okviru svojih pristojnosti po ZSDU. Predstavniki sindikatov se imajo pravico udeležiti sej sveta delavcev, predstavniki sveta pa sej izvršnih odborov in drugih organov sindikatov.

Svet delavcev je dolžan vse pobude, predloge ter mnenja in stališča, ki jih nanj naslovijo sindikati, obravnavati in se do njih opredeliti. Svet delavcev ima pravico pred sprejemom posameznih soupravljalskih odločitev iz svoje pristojnosti zahtevati tudi mnenja in stališča sindikatov.

III. UREJANJE DELOVNIH RAZMERIJ

1. Splošna načela sodelovanja delavskih predstavništev

6. člen

Delavskozastopniško funkcijo na področju urejanja kolektivnih delovnih razmerij z delodajalcem načeloma opravljajo sindikati in svet delavcev skupaj in v sodelovanju po principih "sozastopništva" ter v ta namen oblikujejo ustrezna koordinacijska in delovna telesa.

7. člen

Če s tem dogovorom ni drugače določeno, je vsako delavsko predstavništvo dolžno vse nameravane aktivnosti s področja delovnih razmerij v odnosu do delodajalca poskušati predhodno uskladiti z vsemi drugimi delavskimi predstavništvi v podjetju in se po možnosti z njimi dogovoriti za skupen nastop (predhodno usklajevanje), samostojno in ločeno pa lahko tovrstne aktivnosti organizira in vodi le, če tak dogovor ne uspe. V zvezi s tem pa veljajo naslednja posebna pravila in izjeme od splošnega načela:

1. Svet delavcev na področju urejanja delovnih razmerij ne more organizirati in voditi nobene tovrstne aktivnosti brez poskusa predhodnega usklajevanja z zainteresiranimi sindikati (opomba: zainteresirani sindikati so sindikati, ki imajo v svojem članstvu delavce, na katere se konkretna problematika neposredno ali vsaj posredno nanaša – v nadaljevanju: zainteresirani delavci), kljub morebitnemu neuspešnemu dogovoru pa z nameravanimi aktivnostmi ne more samostojno nadaljevati, če temu izrecno nasprotujejo zainteresirani sindikati, ki skupaj ali posamično združujejo večino zainteresiranih delavcev.

2. Posamezen sindikat lahko izjemoma organizira in vodi tovrstne aktivnosti samo na podlagi predhodnega usklajevanja s svetom delavcev in brez vključevanja drugih sindikatov v postopek usklajevanja v primerih, ko gre za specifično problematiko, ki zadeva izključno določeno interesno kategorijo oziroma skupino (poklicno, organizacijsko, starostno, spolno itd.) delavcev, katere pripadniki so samo člani tega sindikata, pri čemer tudi usklajevanje s svetom delavcev ni obvezno, če so vsi zainteresirani delavci člani sindikata. V primeru morebitnega neuspešnega dogovora za skupen nastop svet delavcev ne sme neposredno ovirati nadaljevanja akcije sindikata ali o isti stvari organizirati in voditi samostojne vzporedne akcije, lahko pa delavce in delodajalca seznani s svojim stališčem do konkretnega problema.

3. Če se zaradi razlik v stališčih ali iz drugih razlogov ne morejo med seboj poenotiti vsi sindikati in se dogovoriti za skupen nastop, to ni ovira sindikatom, ki to želijo, za nadaljevanje ločenih aktivnosti. Svet delavcev se takšnim aktivnostim pridruži po svoji presoji.

4. Svet delavcev ne more biti udeležen v aktivnostih sindikatov v zvezi s pripravo stavk in se tudi ne sme javno opredeljevati glede upravičenosti stavkovnih zahtev.

Samostojno in ločeno nastopanje posameznega delavskega predstavništva nasproti delodajalcu brez predhodnega usklajevanja v smislu prvega odstavka tega člena je izjemoma dopustno le, če takšnega usklajevanja ni bilo mogoče pravočasno izpeljati iz objektivnih razlogov. V tem primeru mora udeleženec o svojih aktivnostih nemudoma obvestiti vse ostale udeležence in jih pozvati, da se po svoji presoji pridružijo konkretni akciji.

8. člen

S pobudo za začetek predhodnega usklajevanja v smislu prvega odstavka prejšnjega člena, podano drugim udeležencem tega dogovora, lahko vsako delavsko predstavništvo zaradi zagotavljanja lastne prepoznavnosti in utrjevanja ugleda v kolektivu ali iz drugih razlogov po svoji presoji hkrati seznani tudi zaposlene in delodajalca, razen če je s tem dogovorom za posamezne primere določeno drugače.

Nesodelovanje posameznih udeležencev pri predhodnem usklajevanju, čeprav so bili k temu pozvani skladno z dogovorjenimi pravili, druge udeležence odvezuje dolžnosti nadaljnjega prizadevanja za skupen nastop pri konkretni akciji.

9. člen

Udeleženci se zavezujejo za potrebe učinkovitega skupnega delovanja v duhu tega dogovora v največji možni meri angažirati vse svoje razpoložljive strokovne, kadrovske in akcijske potenciale.

2. Posebne določbe o sodelovanju na posameznih področjih

2. 1. Sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb

10. člen

Udeleženci so sporazumni, da je na strani delojemalcev stranka (enakopraven udeleženec pogajanj in podpisnik) podjetniških kolektivnih pogodb tudi svet delavcev, in sicer ne glede na to ali se nanašajo na pravice in obveznosti vseh ali samo določenih specifičnih kategorij oziroma skupin zaposlenih v podjetju. Kolektivna pogodba, ki jo podpiše svet delavcev, je splošno veljavna.

Sodelovanje sveta delavcev v kolektivnih pogajanjih zanj ni obvezujoče, če so vsi zainteresirani delavci člani sindikata.

11. člen

Glede usklajevanja pobude za začetek kolektivnih pogajanj, ki jo na delojemalski strani lahko da katerikoli udeleženec tega dogovora, veljajo splošna pravila, opredeljena v prejšnjem poglavju tega dogovora.

Zainteresirani sindikati in svet delavcev skupaj oblikujejo delojemalsko pogajalsko skupino in sprejmejo poseben dogovor o njeni sestavi in načinu delovanja. Če ni dogovorjeno kaj drugega, je število predstavnikov sveta delavcev v pogajalski skupini enako številu predstavnikov številčno najmočnejšega sodelujočega sindikata, vodi pa jo predstavnik pobudnika za začetek pogajanj.

12. člen

Svet delavcev ne sme podpisati kolektivne pogodbe z delodajalcem, če temu izrecno nasprotujejo sindikati, ki združujejo več kot polovico zainteresiranih delavcev, in obratno, svet delavcev mora po končanih pogajanjih kljub morebitnemu nestrinjanju podpisati kolektivno pogodbo, če se z njeno

vsebino strinjajo sindikati, ki združujejo več kot polovico zainteresiranih delavcev, in če so izčrpane vse realne možnosti za uskladitev stališč.

Sindikat, ki je odklonil sodelovanje v kolektivnih pogajanjih skupaj z drugimi delavskimi predstavništvi, ne more zahtevati, da delodajalec z njim ločeno sklene posebno kolektivno pogodbo, ki bi veljala le za njegove člane.

Sindikati, ki združujejo manj kot polovico zainteresiranih delavcev, ne morejo z delodajalcem skleniti splošnoveljavne kolektivne pogodbe, dokler se z njeno vsebino ne strinja tudi svet delavcev.

Svet delavcev ima vedno pravico tudi naknadno pristopiti k kolektivni pogodbi, ki so jo sklenili sindikati, če ta ni bila sklenjena kot splošno veljavna za vse zainteresirane delavce.

2. 2. Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

13. člen

Udeleženci tega dogovora prevzemajo skupno odgovornost za zagotavljanje kolektivne pravne varnosti zaposlenih v podjetju (skrb za dosledno uresničevanje zakonov, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in drugih dogovorov z delodajalcem) in v ta namen oblikujejo poseben odbor za pravno varnost kot njihovo skupno delovno telo.

Zagotavljanje varstva individualnih delovnopravnih pravic posameznih delavcev uresničuje vsako delavsko predstavništvo ločeno, in sicer v okviru svojih zakonskih pristojnosti in objektivnih zmožnosti.

14. člen

Odbor za pravno varnost je formalno oblikovan kot eden izmed odborov sveta delavcev in je sestavljen iz članov sveta delavcev ter predstavnikov sindikatov, lahko pa tudi zunanjih članov, pri čemer se z ustreznim načinom kadrovanja zagotovi skladnost njegove sestave z določbo 2. odstavka 59. člena ZSDU. Svet delavcev je o ustanovitvi odbora ter o njegovi sestavi in funkcijah dolžan obvestiti delodajalca v skladu z zakonom.

Osnovna funkcija odbora je nadziranje in analiziranje stanja glede izvajanja heteronomnih in avtonomnih pravnih aktov, ki urejajo pravice in dolžnosti delavcev v podjetju, ter priprava predlogov ukrepov za izboljšanje stanja, ki jih posreduje svetu delavcev in sindikatom. Odbor ni pristojen za samostojno ukrepanje nasproti delodajalcu.

Funkcije in sestava odbora se na podlagi predhodnega dogovora med udeleženci natančneje uredijo s poslovnikom sveta delavcev. Udeleženci s posebnim dogovorom po potrebi uredijo tudi način financiranja dela odbora, kolikor potrebna sredstva presegajo višino, ki jo na podlagi participacijskega dogovora s svetom delavcev zagotavlja delodajalec.

15. člen

Odbor deluje permanentno, najmanj enkrat letno pa je dolžan pripraviti tudi celovito poročilo o stanju pravne varnosti zaposlenih v podjetju (analiza in predlog ukrepov).

O načinu in nosilcih izvedbe ukrepov, ki jih predlaga odbor, se svet delavcev in sindikati dogovorijo praviloma na skupnih sejah. Načeloma izvajajo pomembnejše ukrepe z enotnim nastopom v razmerju do delodajalca, lahko pa se dogovorijo tudi za ustrezno porazdelitev posameznih nalog v zvezi zagotavljanjem sistema pravne varnosti zaposlenih v podjetju.

2. 3. Urejanje tekoče delovnopravne problematike in standarda delavcev

16. člen

Sindikati in svet delavcev, ki so udeleženci tega sporazuma, oblikujejo stalno koordinacijsko telo - v nadaljevanju: delavsko koordinacijo, preko katere skupno urejajo tekočo delovnopravno problematiko z delodajalcem, zlasti pa:

- oblikujejo enotna stališča glede tistih delovnopravnih ukrepov, glede katerih ZDR določa obveznost delodajalca, da o njih predhodno informira sindikate, pridobi mnenje in/oziroma/ se o njih s sindikati predhodno posvetuje (96., 97. in 101. člen – odpoved pogodb o zaposlitvi večjemu številu delavcev; 143. člen – razporejanje delovnega časa; 148. člen – uvedba nočnega dela; 149. člen – nočno delo žensk v industriji in gradbeništvu), kakor tudi o drugih podobnih nameravanih delovnopravnih ukrepih s strani delodajalca;
- sprejemajo pobude, predloge in zahteve delodajalcu v zvezi z urejanjem druge delovnopravne problematike v podjetju in usklajujejo svoje s tem povezane aktivnosti;
- skupaj urejajo problematiko standarda delavcev (prehrana med delom, sociala, športne in kulturne aktivnosti, letovanja delavcev itd.).

Za sodelovanje udeležencev v okviru delavske koordinacije se uporabljajo splošna načela in pravila sodelovanja med delavskimi predstavništvi, opredeljena v določbah 6. do 9. člena tega dogovora.

17. člen

Delavska koordinacija se lahko v odvisnosti od vsebine obravnavane problematike sestaja v ožji ali širši sestavi.

Člani ožje sestave delavske koordinacije so praviloma predsedniki sindikatov in sveta delavcev, če je tako dogovorjeno pa lahko tudi določeno število drugih predstavnikov posameznih udeležencev tega dogovora ter delavski direktor. Širšo sestavo delavske koordinacije tvorijo vsi člani izvršnih odborov sindikatov in sveta delavcev.

Delavska koordinacija svojo sestavo in način delovanja podrobneje uredi s svojim poslovnikom, ki ga praviloma sprejme na ustanovni seji v razširjeni sestavi. S poslovnikom morajo biti izrecno določena vprašanja, o katerih delavska koordinacija v ožji sestavi ne more odločati, ne da bi njeni člani prej pridobili mnenje ali soglasje organov (izvršnih odborov sindikata ali sveta delavcev), iz katerih izhajajo.

Dogovorjena pravila sklicevanja delavske koordinacije in izvajanja predhodnih usklajevanj delavskih predstavništev v njenem okviru morajo biti dovolj fleksibilna (npr. po potrebi telefonski sklici, korespondenčni sestanki ipd.), da omogočajo pravočasnost in ustrezno učinkovitost skupnega delovanja delavskih predstavništev pri uveljavljanju in varstvu delovnopravnih pravic in interesov zaposlenih, katere zastopajo.

IV. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

18. člen

Ta dogovor je sklenjen, ko ga sprejmejo izvršni odbori udeleženih sindikatov in svet delavcev, in ko ga podpišejo pooblaščeni predstavniki vseh udeležencev.

19. člen

Prvo sejo delavske koordinacije zaradi dogovora o pripravi njenega poslovnika skliče …….. *(predsednik sveta delavcev ali eden izmed predsednikov sindikatov)* najkasneje v roku 30 dni po sklenitvi tega dogovora.

20. člen

Spremembe in dopolnitve tega dogovora se sprejemajo po enakem postopku kot dogovor.

Kraj in datum: …….

Udeleženci in podpisniki:

5. AVTONOMNA PRAVNA UREDITEV SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE V PODJETJU

Čeprav imamo dober zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, je potrebno za uveljavitev celovitega sistema delavske participacije veliko stvari urediti še z avtonomnimi pravnimi viri t.j. z ustreznimi splošnimi akti na ravni vsakega podjetja.

Neposredno na podlagi zakonskih določil je namreč možno oblikovati samo svet delavcev. Izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet ni mogoča brez predhodne ureditve v statutu podjetja. Ob nejasni zakonski ureditvi statusa delavskega direktorja je potrebno avtonomno doreči tudi koncept uresničevanja te funkcije znotraj posameznega podjetja. Prav tako odborov sveta delavcev ni mogoče oblikovati brez poprejšnje ureditve v poslovniku sveta delavcev. Brez predhodne sklenitve participacijskega dogovora z delodajalcem tudi ni mogoče dokončno urediti finančnih in drugih pogojev za delo sveta delavcev in drugih delavskih predstavnikov znotraj posameznega podjetja itd.

Zato je poleg zakonske (heteronomne) ureditve potrebna tudi natančnejša avtonomna pravna ureditev sistema delavske participacije na ravni vsakega podjetja, ki lahko obsega sedem splošnih aktov, in sicer:

1. STATUT PODJETJA

- določbe v zvezi s soupravljanjem (število, status in način sodelovanja predstavnikov delavcev v nadzornem svetu)

2. PARTICIPACIJSKI DOGOVOR (dogovor med svetom delavcev in delodajalcem)

- vsebina je samo načelno opredeljena v ZSDU (5. člen, 2. odstavek 63. člena, 2. in 3. odstavek 65. člena, 3. odstavek 100. člena)
- natančneje je potrebno urediti finančne in druge pogoje za delo sveta delavcev in drugih delavskih predstavnikov)
- morebiten dogovor za širši obseg participacijskih pravic, kot jih daje ZSDU

3. POSLOVNIK SVETA DELAVCEV

- okvirno vsebino določa že ZSDU
- natančneje je potrebno urediti tudi pravice, obveznosti in odgovornosti na relaciji svet delavcev – predstavniki delavcev v nadzornem svetu in upravi
- priporočljiva je tudi ureditev sodelovanja sveta delavcev s sindikati itd.

4. POSLOVNIK NADZORNEGA SVETA

Glede na dvopartitno sestavo (predstavniki delničarjev in predstavniki delavcev), ki v tem organu zastopajo različne interese, je smiselno posebej urediti predvsem:

- pogoje za sklepčnost (če ni predstavnikov posamezne interesne skupine)
- vprašanje predsednika in podpredsednikov
- način usklajevanja v primeru neodločenega izida (v paritetno sestavljenih nadzornih svetih)
- obveznost odpoklica delavskega direktorja v primeru izrečene nezaupnice s strani sveta delavcev

5. POSLOVNIK UPRAVE

- smiselno je natančneje urediti položaj in način dela delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi

6. DOGOVOR O OBLIKOVANJU SVETA DELAVCEV KAPITALSKO POVEZANIH DRUŽB

- velja samo za koncerne (ker se kapitalsko povezane družbe v okviru koncernskih povezav dejansko upravljajo iz enega centra, je smiselno oblikovati svet delavcev na »centralni ravni«

7. DOGOVOR O MEDSEBOJNIH RAZMERJIH MED SVETOM DELAVCEV IN SINDIKATOM

Glej prejšnje poglavje, št. 4.4.!

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

NAVODILA – OPOMNIKI – DRUGA STROKOVNA GRADIVA…, spletna stran ZSDS: http://www.delavska-participacija.com/