

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA ANALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MARI BOŽIČ

MARI BOŽIČ

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

URESNIČEVANJE DELAVSKEGA  
SOUPRAVLJANJA IN STRATEŠKO DELOVANJE  
SVETA DELAVCEV – ŠTUDIJA PRIMERA

Mari Božič

Koper, 2012

Mentorica: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

Magistrska naloga proučuje strateške vidike uresničevanja delavskega soupravljanja na podlagi pravne ureditve. Raziskava je bila izvedena na študiji primera v izbranem podjetju in potrjuje pomembnost odločitve o strategiji in temeljnih usmeritvah delovanja sveta delavcev. Ta vključuje predvsem načine in pristope za uresničevanje zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, komuniciranja in usmeritve glede uresničevanja participativnih načel. Za graditev partnerskega odnosa so pomembni na eni strani aktivni zaposleni in usposobljeni člani sveta delavcev, z oblikovano strategijo svojega delovanja, na drugi strani pa management, naklonjen delavskemu soupravljanju. Če si bo management s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev, ki dela v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja.

*Ključne besede:* delavsko soupravljanje, svet delavcev, management, strateško delovanje, strategija.

## SUMMARY

This master's thesis studies the strategic aspects of the implementation of workers' participation on the basis of legal regulation. The research was carried out by means of a case study in a selected company and confirms the importance of the decision for the strategy and for the basic directions of workers' council operations. This includes, above all, the methods and approaches for the implementation of legal provisions for workers' participation, information and directions concerning the implementation of participating principles. The important factors in building a partnership relationship are, on the one hand, the active employees and qualified members of the workers' council with a formulated strategy for their operation, and, on the other, a management which is favorable to the concept of workers' participation. If management is able, with the co-operation of the workers' representatives, to ensure the support that it needs to manage the company, it will accept the workers' council as a partner in the decision-making process that works towards the well being of the employees and a more successful business.

*Key words:* workers' participation, workers' council, management, strategic operation, strategy.

UDK: 331.107.2:349.2 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	3
1.2	Namen in cilji magistrskega dela .....	5
1.3	Metode raziskovanja .....	7
1.4	Predpostavke in omejitve .....	9
1.5	Struktura magistrske naloge .....	9
<b>2</b>	<b>Opredelitev temeljnih pojmov in pravna ureditev delavskega soupravljanja</b> .....	<b>11</b>
2.1	Delavsko soupravljanje .....	11
2.2	Mednarodna pravna ureditev delavskega soupravljanja .....	15
2.2.1	Mednarodna organizacija dela (MOD) .....	16
2.2.2	Svet Evrope .....	21
2.2.3	Evropska unija (EU) .....	23
2.3	Nacionalna pravna ureditev .....	29
2.3.1	Ustava RS .....	30
2.3.2	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).....	32
2.3.3	Drugi zakoni, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju .....	39
2.4	Sklepne ugotovitve poglavja .....	42
<b>3</b>	<b>Strateški management in delavsko soupravljanje</b> .....	<b>44</b>
3.1	Upravljanje in vodenje podjetja .....	45
3.2	Uresničevanje politike podjetja .....	47
3.3	Strateške možnosti in strategije .....	48
3.3.1	Razvoj podjetja kot osrednja strateška možnost .....	49
3.3.2	Strategije .....	50
3.4	Delavsko soupravljanje .....	53
3.4.1	Management v podjetju .....	54
3.4.2	Management in delavska predstavništva .....	55
3.5	Strategija delovanja sveta delavcev .....	56
3.5.1	Reaktivno in proaktivno delovanje sveta delavcev .....	58
3.5.2	Priprava programa dela sveta delavcev .....	59
3.6	Sklepne ugotovitve poglavja .....	60
<b>4</b>	<b>Raziskava o uresničevanju delavskega soupravljanja in delovanju sveta delavcev – študija primera</b> .....	<b>62</b>
4.1	Dokumenti Sveta delavcev Krke .....	62
4.1.1	Poslovnik sveta delavcev .....	63
4.1.2	Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (participacijski dogovor) .	64
4.1.3	Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev .....	66
4.1.4	Program dela sveta delavcev .....	67
4.2	Doslednost uresničevanja ZSDU .....	68
4.3	Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja .....	74

4.4 Sklepne ugotovitve poglavja.....	81
<b>5 Sklepni del.....</b>	<b>84</b>
5.1 Povzetek ključnih ugotovitev.....	84
5.2 Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje.....	92
<b>Literatura.....</b>	<b>95</b>
<b>Pravni viri.....</b>	<b>99</b>
<b>Drugi viri.....</b>	<b>101</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>103</b>



## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja .....	75
Preglednica 2: Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja .....	76
Preglednica 3: Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja v Krki .....	77
Preglednica 4: Uresničevanje neposredne participacije delavcev – pobude delavcev .....	78
Preglednica 5: Uresničevanje neposredne participacije delavcev – odziv managementa.....	78
Preglednica 6: Indeksi slovenskih družb in Krke.....	80

## **SLIKE**

Slika 1: Grafični prikaz indeksov slovenskih družb in Krke .....	81
--	----



# 1 UVOD

Današnje gospodarske družbe<sup>1</sup> poslujejo v obdobju nenehnih sprememb, ki nosijo s seboj globoke in daljnosežne posledice. Sodobne oblike dela in razmeram prilagojene metode podjetniškega vodenja morajo toliko bolj dovoljevati in razvijati takšna razmerja med sodelavci<sup>2</sup> v podjetju, ki so hkrati humana in orientirana na doseganje ciljev. Partnerstvo in soodločanje se pri tem dopolnjujeta in tvorita temelj za model konkurenčne sposobnosti, ki je v enaki meri usmerjen tako h gospodarskim kot tudi k socialno-humanim ciljem.

Organizacijska uspešnost podjetij postaja v globalnem gospodarstvu odvisna predvsem od znanja zaposlenih in njihove motiviranosti. Način upravljanja se zato radikalno spreminja in vedno bolj temelji na motiviranju ter vodenju ljudi, torej na zavezništvu z zaposlenimi in ne na njihovem obvladovanju. Uspešnost organizacij je vse bolj odvisna od sodelovanja sodelavcev pri odločanju, ki temelji na znanju in strokovnosti. Soupravljanje lahko razumemo kot model prihodnosti, saj temelji na logiki, da višja tržna vrednost zaposlenih povečuje tudi tržno vrednost podjetja samega, zato se tudi že uveljavlja v razvitem poslovnem svetu (Bakovnik 2005a, 3).

Participativni management (upravljanje, vodenje) zajema vrsto novejših organizacijskih teorij, ki jim je skupno to, da poudarjajo pomen človeka, njegovega reagiranja, čutenja, vedenja in njegovih prizadevanj ter medsebojnih odnosov v delovnem procesu za doseganje uspešnosti podjetja. Rezultati dela in poslovanja podjetja so mnogo boljši, če je proces dela in odločanja v njem organiziran tako, da motivira zaposlene za čim bolj ustvarjalen odnos do lastnega dela ter jih zainteresira in napravi soodgovorne tudi za skupni uspeh celotnega podjetja. Na splošno poteka participacija zaposlenih (sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij) na dveh ravneh: individualni in kolektivni (Gostiša 1999a, 26). Individualna (neposredna) participacija poteka na delovnem mestu in se kaže skozi možnost in pravico zaposlenih, da lahko bistveno vplivajo na cilje, pogoje in način opravljanja lastnega dela in dela skupine, katere člani so. Zaposleni v tem primeru niso le slepi izvrševalci ukazov nadrejenih v delovnem procesu, ampak postanejo ustvarjalni udeleženci procesa dela, kar je eden izmed ciljev participacije. Glede skupnih zadev v podjetju, kamor sodijo zlasti pomembnejša ekonomska, kadrovska in socialna vprašanja, pa zaposleni uresničujejo svoj vpliv na odločanje prek različnih delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor). V tem primeru govorimo o kolektivni (posredni oziroma predstavniški) participaciji zaposlenih (Gostiša 1999a, 162).

---

<sup>1</sup> S pojmom organizacija in podjetje označujem pravne osebe v splošnem pomenu, s pojmom gospodarska družba pa pravne osebe, ki jih ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. od 42/06 do 100/11).

<sup>2</sup> Literatura uporablja za posameznike, ki delajo v organizaciji, različne pojme: kadri, zaposleni, človeški kapital, delavci, sodelavci ipd. V našem podjetju uporabljamo pojem sodelavci, zato v magistrski nalogi uporabljam ta pojem.

Razvoj sistema delavskega soupravljanja vodi do uveljavitve tako neposlovnih kot poslovnih ciljev (Bakovnik 2005a, 3). Med neposlovne cilje prištevamo demokratizacijo družbenih odnosov, humanizacijo dela, kakovost delovnega življenja, družbeno etiko ..., med poslovne cilje pa večjo ustvarjalnost, učinkovitost, prizadevnost zaposlenih ter večje delovno zadovoljstvo zaposlenih in s tem večjo poslovno uspešnost celotnega podjetja.

Delavsko soupravljanje spodbuja ustvarjalne sposobnosti zaposlenih, omogoča njihov osebnostni razvoj in povečuje njihovo moč v podjetju, saj temelji na sodelovanju delavcev, managementa in lastnikov pri skupnem reševanju problemov (Bakovnik 2005a, 3). Napisano potrjujejo tudi razprave o družbeni odgovornosti podjetij, ki vedno bolj poudarjajo širši družbenoekonomski pomen podjetja, kar pravzaprav pomeni, da je družbeno poslanstvo podjetja zadovoljevanje interesov vseh njegovih udeležencev, imenovanih tudi déležnikov (Gostiša 1999a, 89). Pri tem je interes lastnikov po čim večjem donosu vloženega kapitala le eden izmed pomembnih interesov v podjetju, ki pa ne sme biti dosežen v škodo interesov drugih déležnikov. Konceptcija podjetja kot skupnost déležnikov uveljavlja bistveno drugačna interesna, s tem pa tudi upravljalna razmerja znotraj podjetja. Zahteva namreč t. i. interesno ravnotežno upravljanje podjetij (Gostiša 1999a, 89), ki zagotavlja ustrezno stabilno notranje poslovno okolje, poslovno vitalnost in dolgoročno uspešnost. Interesno ravnotežno upravljanje pomeni, da mora biti sistem upravljanja podjetja zastavljen tako, da je pri vseh pomembnejših upravljavskih odločitvah zagotovljeno pravočasno, ustrezno in hkratno upoštevanje vseh ključnih déležnikov podjetja: interesov lastnikov, interesov zaposlenih, lastnih interesov podjetja in interesov okolja.

V zadnjih dveh desetletjih je zakonsko urejanje industrijskih odnosov v Evropi doživelo premike v smeri večjega sodelovanja in dejavnejše vloge delavcev pri upravljanju podjetij. Delavska participacija se na podlagi teoretičnih dognanj in praktičnih raziskav vse bolj uveljavlja kot način za doseganje demokracije, socialne integracije in ekonomske učinkovitosti. Po podatkih tujih raziskav (Markey in Knudsen 2009) delavska participacija, ki se izraža skozi možnost in pravico zaposlenih, da lahko vplivajo na odločitve v zvezi z opravljanjem svojega dela, pozitivno vpliva na delovno okolje. Avtorja (prav tam) navajata, da so britanske in avstralske študije pokazale, da delavski zastopniki in posvetovanja managementa z njimi dajejo boljše rezultate na področju varnosti in zdravja pri delu. Podobno so študije (Saksvik in Quinlan 2003) pokazale, da obstoj sindikata v podjetju pozitivno vpliva na področje varnosti in zdravja pri delu. Tudi danska študija (Knudsen 2011) je pokazala, da tako neposredna kot posredna delavska participacija pozitivno vplivata na kakovost delovnega okolja in dobro počutje sodelavcev na delovnem mestu.

Podobno kot evropska je tudi slovenska delovnoppravna zakonodaja doživljala spremembe, saj je po novem ustavnem okvirju iz leta 1991 prihajalo do postopne deregulacije delovnoppravnih razmerij, ugotavlja Franca (2008, 59). Sočasno z zakonskimi spremembami je na področju ravnanja z ljudmi (angl. *human resource management*) v podjetjih moč opaziti prehajanje k

drugačnemu načinu vodenja zaposlenih. Odnosi ne temeljijo zgolj na avtoriteti in položaju v organizaciji, temveč na zaupanju, večji avtonomiji, delegiranju delovnih nalog ipd.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Delavsko soupravljanje je v slovenski pravni ureditvi določeno v 75. členu Ustave RS (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06), konkretizirano pa je z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93, 61/00, 56/01, 26/07, 42/07, 23/09). Poleg tega je treba upoštevati (ne)posredno veljavne mednarodne pravne akte, kot so konvencije in priporočila Mednarodne organizacije dela, akte Sveta Evrope ter direktive in uredbe Evropske unije. Po slovenski zakonski ureditvi velja izbirna pravica delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva ter lahko potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživelo, je v veliki meri odvisno od delavcev samih. Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja managementu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Delavci imajo široke možnosti za uresničevanje participacije, če se za to odločijo, saj jim ZSDU nudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov. Zakon namreč določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s participacijskim dogovorom pa lahko dogovorijo večje pravice od zakonsko zajamčenih (Franca 2008, 94).

*Temeljni cilj zaposlenih* pri uresničevanju njihovih kolektivnih soupravljaljskih pravic je uspešno in učinkovito delo sveta delavcev, ki bo sledilo zakonodaji, poslovnim interesom družbe in uveljavljanju interesov zaposlenih. Za doseg tega cilja morajo sveti delavcev (Utroša 1996, 22):

- zagotoviti, da se izvajajo najmanj tisti minimalni materialni pogoji za njihovo delo, status in varstvo članov sveta, njihove dolžnosti do družbe ter dolžnosti in obveznosti družbe do sveta delavcev, ki so urejeni v zakonu in
- imeti izdelano takšno lastno strategijo delovanja, ki bo prispevala k uspešnosti poslovanja družbe in s tem k dolgoročnemu zagotavljanju delovnih mest.

Utroša (1996, 25) ugotavlja, da je v slovenskem prostoru aktualno vprašanje, kako začeti z delom sveta delavcev po izvedenih volitvah. Pravi, da se pogosto zatakne takrat, ko je treba začeti z vsebinskim delom. Kohl (1998, 23–24) pojasnjuje, da se ključne naloge sveta delavcev nanašajo na: *nadzor* nad izvajanjem in spoštovanjem zakonov, predpisov, mednarodnih standardov, kolektivnih pogodb in drugih sporazumov, ki zadevajo zaposlene, *varstvo* individualnih pravic iz dela in *pobude* delavcev.

Avtorja (Telljohann 2011, 10; Utroša 1996, 25) ugotavljata, da je raven uresničevanja soupravljaljskih pravic sodelavcev odvisna od *strategije in načinov delovanja sveta delavcev*. Določanje strategije svojega delovanja je, upoštevaje razmere v gospodarski družbi, predvsem

stvar slehernega posameznega sveta delavcev. Utroša (1996, 25) ugotavlja, da lahko v praksi zasledimo naslednje modele delovanja svetov delavcev:

- model *korektivne vloge* sveta delavcev, v katerem svet delavcev čaka na predloge delodajalca in se odzove le takrat in le na podlagi minimalnih zakonskih pravic;
- model sveta delavcev – »*somanagerja*«, v katerem delodajalec uspe, da svet delavcev vse njegove predloge osvoji za svoje, ne glede na to, kako posledično vplivajo na položaj delavcev;
- model sveta delavcev – »*kontramanagerja*«, v katerem svet delavcev zavrača sleherne predloge delodajalca in s tem onemogoči ustvarjanje dialoga z njim;
- model, v katerem svet delavcev odigrava vlogo »*socialnega kontrolinga*«, v okviru katerega, upošteva vse pomembne podatke, kot enakopravni partner uravnava vsa socialna vprašanja zaposlenih.

Menim, da bi moralo biti v interesu vseh zaposlenih, da svet delavcev deluje po zadnjem modelu, saj tako partnersko sodelovanje dolgoročno prinaša korist tako sodelavcem kot managementu.

Da bi torej dosegli skupne cilje v podjetju, je treba izbrati pravo usmeritev, to je *strategijo delovanja sveta delavcev*. Govorimo o združitvi dveh področij: delavskega soupravljanja in strateškega managementa. Strateško poslovanje (Pučko, Čarter in Rejc Buhovac 2006, 11) je poleg ustanovitve podjetja in na to vezanih odločitev tisti sklop dejavnosti v podjetju, ki prek svojih odločitev ustvarja najpomembnejša dogajanja v podjetju in s tem vpliva na njegov dolgoročni obstoj in uspešnost. Bistvo strateškega poslovanja je strateško načrtovanje, uresničevanje strategij in nadzorovanje tega uresničevanja. V tem procesu je ključno (Timmons 1989, 158), da vizijo želene prihodnosti ne ustvarja samo poslovodstvo, ampak jo ustvarjajo vse interesne skupine v podjetju, ki jo uresničujejo ob medsebojnem komuniciranju in izražanju interesa za doseg ciljev poslovanja. V strateškem upravljanju in poslovanju so torej ključni inovativni sodelavci, ki znajo poiskati in učinkovito izrabiti razpoložljive vire ter kakovostno opravljati svoje delo. Kaplan in Norton (2000, 88) ugotavljata, da biti inovativen v daljšem časovnem obdobju pomeni biti strateško usmerjen.

Formalni organizacijski proces, ki mu pravimo tudi upravljalno-poslovodni proces ali pa kar management (Pučko, Čarter in Rejc Buhovac 2006, 11), razčlenimo na načrtovanje, uresničevanje načrtovanega in nadzorovanje uresničenega. Organizacijski proces pa ne more potekati brez odločanja. Glavne odločitve v podjetju so poslovno-politične odločitve, z njimi pa nastaja in se oblikuje politika podjetja.

Smisel snovanja, oblikovanja in izbire ustrezne politike podjetja je v njeni uresnitvi. Do dejanske uresnitve izbrane politike podjetja pride v temeljnih izvedbenih procesih podjetja, ko uresničuje podjetje s politiko opredeljeno poslanstvo, namen in cilje. Šele ko podjetje uspešno posluje, lahko rečemo, da uspešno uresničuje svojo politiko.

Kot uresničevanje politike podjetja mislimo njeno realizacijo na ravni strateškega managementa. *Strategije* s skladno strukturiranimi uresničitvenimi potenciali so sredstvo za uresničevanje politike podjetja. Uresničevanje politike podjetja je zato osrednja naloga vrhnjega managementa ter zato tudi sodi neposredno v procese strateškega, posredno pa seveda tudi v procese izvedbenega managementa. Management načrtuje uresničevanje politike, jo uresničuje, izvedbo tega uresničevanja tudi sam nadzoruje, hkrati pa zagotavlja in omogoča nadzor nad uresničevanjem politike tudi upravljavcem podjetja (Belak 2002, 132). Iz politike podjetja izhajajo zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja. Na ravni strateškega managementa se uresničujejo te zamisli s strategijami. Zato strategije opredeljujejo poleg načinov nastajanja in razvijanja podjetij tudi načine ustvarjanja možnosti za to.

V teoriji in praksi strateškega managementa obstajajo številna pojmovanja, opredelitve in razvrstitve strategij. Tudi v slovenskem prostoru obstajajo o tem različni viri (na primer Kralj 1995; Pučko 1999; Senčar 1981). Po citiranih virih sprejemamo opredelitev, po kateri je *strategija podjetja način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja* (Belak 2002, 144).

Glede na obravnavano temo v nalogi sem se posvetila proučevanju interesov zaposlenih, ki jih zastopa *svet delavcev*. Ta mora za doseganje skupnih ciljev v podjetju izbrati pravo usmeritev, to je *strategijo delovanja sveta delavcev*. Ravno o tem vidiku pa v literaturi ne zasledimo izkušenj iz slovenske prakse. Dopolnila sem jo v magistrski nalogi z združitvijo dveh področij, delavskega soupravljanja in strateškega managementa, kar predstavlja moj prispevek k znanosti. Z namenom iskanja elementov strateškosti v praksi sem opravila študijo primera uresničevanja delavskega soupravljanja v družbi Krka, d. d., Novo mesto (v nadaljevanju: Krka) in ga primerjala z uresničevanjem delavskega soupravljanja v nekaterih slovenskih podjetjih.

## **1.2 Namen in cilji magistrskega dela**

*Namen magistrske naloge* je proučiti pravno ureditev ter strateške vidike uresničevanja delavske participacije, ki zasleduje tako poslovne interese družbe kakor tudi uveljavljanje interesov zaposlenih. Na podlagi študije primera želim proučiti strateško in operativno delovanje sveta delavcev v Krki.

*Temeljni cilj* magistrske naloge je podati teoretična izhodišča za strateško delovanje sveta delavcev in jih preveriti na praktičnem primeru, kar je predstavljalo neraziskano področje v slovenskem sistemu delavskega soupravljanja.

Cilj teoretičnega dela je ugotoviti, kakšne so *možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev* tako na podlagi pravnih virov kot

literature s področja strateškega managementa v smeri doseganja skupnih ciljev v podjetju. Cilj empiričnega dela je teoretične ugotovitve preveriti v praksi. Opravila sem študijo primera v Krki, kjer sem proučila:

- *doslednost uresničevanja ZSDU z vidika odgovornosti vodstva*, pri čemer sem uporabila vprašalnik (Gostiša 2007a). Z njim sem podrobno analizirala stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU;
- *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki* in ga primerjala z indeksom uresničevanja delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah v Sloveniji, za izračun in primerjavo sem uporabila indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (Franca 2008, 238), in
- *strateško usmeritev delovanja sveta delavcev* na podlagi sekundarnih podatkov.

Na osnovi podanih problemskih izhodišč postavljam *glavno raziskovalno vprašanje* magistrske naloge:

*Kakšne so zakonske oziroma teoretične možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju?*

Po slovenski zakonski ureditvi imajo delavci izbirno pravico, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva. Če to naredijo, lahko potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživelo, je torej v veliki meri odvisno od delavcev samih. Managementu zakonodaja ne nalaga posebnih dolžnosti pri ustanovitvi delavskih predstavništev, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Delavci imajo tako široke možnosti za uresničevanje participacije, če se za to odločijo, saj jim ZSDU nudi tudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov. Zakon namreč določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s participacijskim dogovorom pa lahko dogovorijo večje pravice od zakonsko zajamčenih. Raven uresničevanja soupravljaljskih pravic delavcev je, po mojem mnenju, odvisna tudi od *strategije oziroma načina delovanja sveta delavcev*. Določanje strategije svojega delovanja je stvar posameznega sveta delavcev, menim pa, da je pri izbiri strategije ključno, da ta podpira in je komplementarna s širšimi cilji in nameni organizacije. In ne nazadnje, svet delavcev kot delavsko predstavništvo mora delovati v skladu z interesi celotne organizacije.

Ugotovitve v odgovoru na zastavljeno glavno raziskovalno vprašanje sem preverila na primeru Krke, kjer je delavsko soupravljanje dobro razvito. Proučila sem, kako dosledno uresničujejo ZSDU, predvsem z vidika odgovornosti vodstva za njegovo uresničevanje. Preverila sem, ali imajo izvoljena delavska predstavništva, ali sodelujejo pri upravljanju v organih družbe, ali imajo zagotovljene le minimalne pravice, ki jih predpisuje ZSDU, oziroma ali imajo morda s participacijskim dogovorom dogovorjenih več pravic, kot jih predpisuje



zakon. Za odgovor na ta vprašanja sem proučila ZSDU, Poslovnik sveta delavcev Krke in ostala interna gradiva, povezana z delom sveta delavcev Krke.

Pri proučevanju delavskega soupravljanja v Krki sem si pomagala z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

*Kako deluje svet delavcev v Krki?*

S pomočjo internega gradiva sem proučila delovanje Sveta delavcev Krke: članstvo in zastopanje organizacijskih enot, poslanstvo, področja delovanja, sodelovanje s sindikati.

*Kako dosledno uresničujejo ZSDU v Krki?*

S pomočjo vprašalnika (Gostiša 2007a) sem analizirala doslednost uresničevanja ZSDU v Krki z vidika odgovornosti vodstva za njegovo uresničevanje. Za odgovore na ta vprašanja sem proučila interne vire Sveta delavcev Krke.

*Kakšen je indeks uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki primerjalno z indeksom v gospodarskih družbah v Sloveniji?*

Za ugotavljanje in preverjanje, koliko in na kakšen način se uresničuje delavsko soupravljanje v Krki, sem uporabila indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (Franca 2008, 238). Podatke za Krko sem pridobila iz internih virov, za primerjavo z drugimi gospodarskimi družbami v Sloveniji pa sem uporabila sekundarne podatke (Franca 2008, 238–242).

*Katere elemente strateškega delovanja je mogoče zaslediti v primeru Sveta delavcev Krke?*

Za odgovor na to vprašanje sem proučila literaturo s področja strateškega managementa in s pomočjo analize internih dokumentov poiskala elemente strateškosti v delovanju Sveta delavcev Krke.

### **1.3 Metode raziskovanja**

Raziskava je po svoji naravi kvalitativna, saj sem želela pridobiti poglobljen vpogled v zakonske možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju. Ugotovitve sem želela preveriti v praksi, zato sem se odločila za eksploratorno študijo primera v Krki, kjer sem zaposlena in sem članica sveta delavcev.

Raziskovalno delo temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. V magistrski nalogi je kot temeljna metoda uporabljena *splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa*, s pomočjo katere so zbrana dejstva, informacije in opredelitve delavskega

soupravljanja in strateškega managementa. Na njihovi osnovi so v nadaljevanju vzpostavljena medsebojna teoretična razmerja.

Osnovni cilj vsakega raziskovanja je deskripcija ali opis predmeta in pojavov, ki jih proučujemo (Zelenika 2000). Raziskovalna metoda spoznavnega procesa je tako nadgrajena z *deskriptivnim pristopom*, v okviru katerega so uporabljene naslednje metode:

- *metoda deskripcije*: opisana je teorija delavskega soupravljanja in strateškega managementa, opredeljeni so pojmi ter ugotovljena dejstva;
- *metoda komparacije*: uresničevanje ZSDU v Krki je primerjano z njegovim uresničevanjem v slovenskih podjetjih;
- *metoda kompilacije*: s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z delavskim soupravljanjem in strateškim managementom so oblikovana nova stališča o elementih strateškosti pri delovanju sveta delavcev;
- *pravna argumentacija*: pri analizi pravne ureditve s področja delavskega soupravljanja.

Metoda *kompilacije* vodi v *sintezo*, ki je uporabljena skozi celotno nalogo, še zlasti v teoretičnem in sklepnem delu magistrske naloge, kjer sem na podlagi zbranih dejstev podala zaključne ugotovitve o zakonskih možnostih uresničevanja delavskega soupravljanja in o strateškem delovanju sveta delavcev.

Na podlagi pravnih virov s področja delavskega soupravljanja in literature s področja strateškega managementa sem podala možnosti strateškega delovanja sveta delavcev.

V empiričnem delu sem za pridobitev vpogleda v sistem delavskega soupravljanja v Krki uporabila kvalitativno *analizo* vsebine dostopnih internih pisnih *dokumentov*. S *komparativno metodo* sem primerjala pravne osnove s praktičnim primerom. Z vprašalnikom za preveritev doslednosti uresničevanja ZSDU (Gostiša 2007a) sem z *metodo deskripcije* odgovorila na zastavljena vprašanja. Ugotovila sem, kako dosledno uresničujejo ZSDU v Krki.

S pomočjo izračuna indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja (Franca 2008) sem s *kvantitativnim pristopom* izračunala stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki in jo s pomočjo *metode komparacije* primerjala s stopnjo uresničevanja v gospodarskih družbah v Sloveniji.

V teoretičnem delu magistrske naloge sem proučila povezavo med delavskim soupravljanjem in strateškim managementom, v empiričnem delu pa sem proučila uresničevanje delavskega soupravljanja v Krki in ga primerjala z njegovim uresničevanjem v slovenskih podjetjih s pomočjo pridobljenih podatkov iz sekundarnega vira.

## 1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da se v času priprave magistrske naloge zakonodaja ne bo spremenila in da imam kot članica sveta delavcev v Krki dostop do vseh podatkov, ki jih potrebujem za raziskavo.

Raziskava je omejena na področje delavskega soupravljanja, ki je ena od vrst delavske participacije. Raziskava se nanaša na domače okolje, zato je v magistrski nalogi poudarjena vloga slovenske zakonodaje.

Doslednost uresničevanja ZSDU sem preverila z vprašalnikom Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU (Gostiša 2007a), s katerim sem analizirala stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU v Krki. Odgovore na vprašanja sem poiskala v dokumentih Sveta delavcev Krke, saj s klasičnimi anketnimi vprašalniki, po moji oceni, ne bi dobila realnih odgovorov. Gre namreč za vprašanja, ki se nanašajo na doslednost uresničevanja ZSDU v Krki v smislu odgovornosti vodstva za zagotavljanje ustreznih pogojev za delovanje Sveta delavcev. Za odgovore na ta vprašanja je bilo treba preveriti način delovanja Sveta delavcev Krke, torej analizirati obstoječe dokumente, kar je moja subjektivna presoja in ne splošno objektivno mnenje.

Zbiranje podatkov o uresničevanju delavskega soupravljanja v slovenskih podjetjih, s katerimi v magistrski nalogi primerjam in interpretiram stanje delavskega soupravljanja v Krki, ni bilo predmet izdelave magistrske naloge, saj so bili podatki že zbrani leta 2007 (Franca 2008). Ker se sistem delavskega soupravljanja v Krki v vmesnem obdobju ni spreminjal, podatke lahko primerjam. Moram pa ob tem opozoriti na omejitve, da je vzorec slovenskih družb, ki so sodelovale v raziskavi, sestavljala le dobra tretjina delniških družb, od tega je bila le slaba desetina največjih družb, torej takšnih, ki jih lahko primerjam z družbo Krka.

Omejitev naloge je tudi kvalitativna metoda raziskovanja, zaradi česar rezultate raziskave ne moremo posplošiti.

## 1.5 Struktura magistrske naloge

V magistrski nalogi sem *uvodoma* predstavila pomembnost delavskega soupravljanja pri upravljanju podjetij. Oblikovala sem raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na *zakonske možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev* v podjetju ter na preveritev teoretičnih ugotovitev v praksi. *Drugo poglavje* je namenjeno predstavitvi pravne ureditve delavskega soupravljanja z vidika mednarodne in domače zakonodaje. V *tretjem poglavju* sem opredelila strateški management in njegovo povezavo z delavskim soupravljanjem. *Četrto poglavje* je namenjeno preveritvi uresničevanja delavskega

soupravljanja v Krki in primerjavi z uresničevanjem le-tega v drugih slovenskih podjetjih. V sklepnemu delu sem podala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV IN PRAVNA UREDITEV DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA**

Za uspešno proučevanje tematike uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju je treba predstaviti temeljne pojme, ki so v magistrski nalogi najpogosteje omenjeni in uporabljeni, ter proučiti pravno ureditev delavskega soupravljanja. Najprej sem opredelila delavsko soupravljanje in vlogo delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. V nadaljevanju sem proučila mednarodno in nacionalno pravno ureditev delavskega soupravljanja.

### **2.1 Delavsko soupravljanje**

Sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju je ena izmed pojavnih oblik participativnega managementa (sodelovalnega ali udeležbenega načina upravljanja oziroma vodenja podjetij), navaja Gostiša (1999a, 17–18). Temelji na sodobni organizacijski teoriji, ki v ospredje postavlja pomen človeškega dejavnika, z namenom doseganja večje ekonomske učinkovitosti in poslovne uspešnosti podjetij.

V literaturi zasledimo različne oblike delavske participacije, ki se razlikujejo med seboj glede na (Franca 2009, 50): *način uresničevanja, področje uveljavljanja, vključenost v pravne akte, kraj izvajanja, strukturo in funkcijo.*

Glede na *način uresničevanja* ločimo neposredno (direktno) in posredno (indirektno) participacijo (Franca 2009, 45–46). Neposredna (direktna), imenovana tudi individualna participacija, pomeni, da je sodelavec vključen v odločanje kot posameznik. Poteka na delovnem mestu in se kaže kot možnost in pravica zaposlenih, da lahko vplivajo na cilje, pogoje in način opravljanja lastnega dela in dela skupine, katere člani so. Zaposleni tako postanejo ustvarjalni udeleženci procesa, kar je eden glavnih ciljev participacije (Gostiša 1999a, 14). Individualna participacija se torej uresničuje prek sodelavca kot posameznika v raznih oblikah, kot na primer s pravico do obveščanja, do (letnega) pogovora, do pobude, pritožbe, soodločanja o oblikovanju lastnega ter skupinskega dela in podobno. Neposredna participacija je na ravni velike organizacije težko izvedljiva. Do izraza pa pride, če gre za manjše število delavcev oziroma za manjšo organizacijo. Glede na vsebino je primerna pri odločitvah o skupinskem delu, na primer o dodelitvah delovnih nalog, kakovosti opravljenega dela, prenovi vsebine dela in podobno. Ustrezna je tudi za individualno delegiranje nalog in v odnosu med podrejenim in nadrejenim. Posredna oziroma indirektna participacija pomeni, da zaposlene zastopajo njihovi izvoljeni delavski predstavniki oziroma organi, ki v njihovem imenu izvajajo določene dogovorjene aktivnosti delavskih predstavništev. Ti nastopajo v imenu vseh delavcev, medtem ko pri neposredni participaciji delavec lahko izrazi svoja lastna stališča in mnenja. Tipični primeri posredne participacije so svet delavcev oziroma delavski zaupnik, razni skupni odbori delavcev in managementa, predstavniki delavcev v organih

upravljanja in podobno. Posredna (indirektna) participacija, imenovana tudi kolektivna participacija, zajema soodločanje delavcev o skupnih ekonomsko-poslovnih vprašanjih organizacije, kar običajno poteka prek izvoljenih delavskih predstavništev.

Avtorji (Kester in Pinaud 1998, 18–19; Müller-Jentsch 2001, 278–279) ugotavljajo, da je za uspeh delavske participacije kot celote ključnega pomena interakcija med neposredno in posredno participacijo oziroma njihova vzajemna prisotnost. Solidarnost in enakost med delavci namreč zvodeni, če je prisotna le neposredna participacija, medtem ko posredna brez neposredne lahko vodi do birokratizacije in tako razcepi delavska predstavništva in njihove člane na več skupin. V vsakem primeru pa velja, da neposredna participacija ne more nadomestiti posredne in obratno oziroma ne gre za med seboj izključujoča se pojma.

Glede na *področje uveljavljanja* participacije je zelo uporabljena delitev na (Franca 2009, 46–47): delavsko soupravljanje (sodelovanje delavcev pri upravljanju), finančno in lastniško participacijo.

*Delavsko soupravljanje* ali *sodelovanje delavcev pri upravljanju* v širšem smislu, kot je uporabljeno v tej magistrski nalogi, pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse načine in oblike sodelovanja, ki jih delavci uporabljajo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev. *Finančna* participacija pomeni udeležbo delavcev pri finančnih rezultatih oziroma dobičku družbe (angl. *profit sharing*). O finančni participaciji govorimo tudi takrat, ko gre za delitev prihrankov, ki so posledica zmanjšanja stroškov poslovanja (angl. *gain sharing*). *Lastniška* participacija delavcev pomeni udeležbo delavcev pri dobičku v obliki lastniškega deleža, najpogosteje v delnicah družbe.

Glede na *vklučenost* delavske participacije v pravne akte ločimo (Franca 2009, 47–48) določeno, obvezno in prostovoljno participacijo. O določeni participaciji govorimo, ko je delavska participacija urejena s pravnimi predpisi. Obvezna participacija je tista, ki je poleg določenosti tudi obvezna in velja za vse predvidene subjekte. Prostovoljna participacija pa temelji na dogovorih med sodelavci in delodajalci oziroma managementom v obliki (kolektivnih) dogovorov. Nadalje avtorica (prav tam) navaja, da participacijo ločujemo tudi glede na *kraj izvajanja*, in sicer na notranjo in zunanjo participacijo. Notranja participacija pomeni, da se izvaja znotraj posameznega podjetja, na primer prek sveta delavcev. Zunanja participacija pomeni, da se izvaja zunaj podjetja, na primer prek sindikatov.

Delavska predstavništva razlikujemo tudi glede na *strukture in funkcije*, ki jo izvajajo (Franca 2008, 55). Strukturna analiza deli delavska predstavništva glede na njihovo pojavno obliko, sestavo, potek volitev oziroma imenovanje članov predstavništev in podobno. Funkcionalna

analiza pa se osredotoča na vrsto aktivnosti, ki jih delavska predstavništva opravljajo. To so obveščanje, posvetovanje, soodločanje, kolektivna pogajanja in industrijski konflikt.

Delavsko soupravljanje kot obliko delavske participacije uvrščamo med industrijska razmerja, saj so to razmerja med delavci in delodajalci. Za ta razmerja je značilno, da delavci lahko vplivajo na odločanje o pomembnih vprašanjih v proizvodnih odnosih. Kot delodajalec in zakonodajalec pa se v industrijska razmerja vključuje tudi država (Franca 2009, 52). Da bi pravilno razumeli sistem delavskega soupravljanja kot posebni upravljavski model, je treba jasno in dosledno razlikovati med *notranjeorganizacijskimi soupravljavskimi razmerji* in *kolektivnimi delovnimi razmerji* (Gostiša 1999b, 7–8). V notranjeorganizacijskih soupravljavskih razmerjih kolektivne interese zaposlenih zastopajo svet delavcev in druga voljena delavska predstavništva, v kolektivnih delovnih razmerjih pa interese organiziranih zaposlenih zastopajo sindikati. Gre torej za dve popolnoma različni vrsti industrijskih razmerij, tako po subjektih in načinih urejanja kot tudi po vsebini. Izjemno pomembno je tudi razlikovanje med funkcijami, vlogo in delovnim področjem svetov delavcev in sindikatov v podjetjih. Za del industrijskih razmerij je značilen *isti skupni cilj*, to je večja poslovna uspešnost podjetja. Vsi notranji udeleženci poslovnega procesa, tako lastniki kot managerji in zaposleni, lahko namreč samo znotraj poslovno uspešnega podjetja uresničujejo svoje specifične interese. Za del industrijskih razmerij, tistih med delojemalci in delodajalci na trgu dela, katerih interese sodelavcev zastopa sindikat, pa je značilno *nasprotje interesov dela in kapitala*. Delovni področji sveta delavcev in sindikatov v podjetjih sta torej različni in se *ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta*. Franca (2008, 61) pravi, da imajo vsi trije glavni akterji industrijskih razmerij kljub načelnemu soglasju o koristnosti delavske participacije različna mnenja glede razumevanja in smiselnosti uvedbe participacije. Delavci želijo doseči čim ugodnejše delovne pogoje, zaradi česar so v ospredju varnost zaposlitve, plače in zadovoljstvo z delom. S strani delavcev je participacija proces, ki naj zagotavlja boljše delovne razmere, nagrajevanje in zadovoljstvo z delom. Stanojević (1996, 339) navaja, da delodajalci enačijo participacijo s sredstvom za ohranjanje zadostne stopnje dobičkonosnosti organizacij. Ocenjujejo jo kot pozitivni dejavnik za povečanje učinkovitosti delavcev, kar posledično pripomore k večji poslovni uspešnosti. Država razume participacijo kot mehanizem socialne integracije na ravni organizacij, ki pripomore k zmanjšanju konfliktov in posredno k višanju gospodarske rasti.

#### *Vloga delavcev pri upravljanju gospodarskih družb*

Delavci lahko sodelujejo pri upravljanju gospodarskih družb v različnih oblikah, pri čemer se ureditve v posameznih državah razlikujejo. V osnovi gre za (Gostiša 1999a, 103; Gostiša 2004a, 27 in Franca 2009, 100) *enotni ali enotirni sistem* (angl. single-channel) in *dualni ali dvotirni sistem* (angl. double-channel) delavskih predstavništev. V enotirnem sistemu je prisotna samo ena vrsta delavskih predstavništev. Običajno so to sindikati, ki se kot edino ali prednostno delavsko predstavništvo dogovarja oziroma pogaja z managementom. V

dvotirnem sistemu sta prisotni dve različni delavski predstavništvi. Poleg sindikatov deluje vzporedno, običajno na podlagi zakona izvoljeni organ, ki predstavlja vse delavce, zaposlene v družbi. Najpogosteje se imenuje svet delavcev, njegove naloge in pristojnosti pa so glede na nacionalne ureditve različne. Enotirni sistem delavskih predstavništev je uveljavljen v Veliki Britaniji, Italiji, na Irskem, Finskem in Švedskem. V ostalih evropskih državah je uveljavljen dualni sistem delavskih predstavništev.

Oblikovanje delavskih voljenih predstavništev in delavska participacija je po ZSDU izbirna pravica delavcev. Odločitev o tem, ali bodo zaposleni oblikovali svet delavcev, temelji na samem zakonu, zato za uresničevanje te pravice ni treba sprejemati posebnih avtonomnih aktov ali dogovorov. Prav tako pa v naši ureditvi management pri sami ustanovitvi oziroma oblikovanju delavskih predstavništev nima zakonsko določene aktivne vloge, skladno z mednarodnimi in notranjimi pravnimi akti pa te pravice ne sme omejevati. Ravno tako ni mogoče z dogovori, kolektivnimi pogodbami in drugimi avtonomnimi pravnimi akti določati pogojev, ki bi bolj kot zakon omejevali pravico delavcev do oblikovanja delavskih predstavništev (Franca 2009, 101–102). ZSDU omogoča delavcem, da participativne pravice uresničujejo individualno ali kolektivno prek *zbor delavcev*, *sveta delavcev* ali *delavskega zaupnika* ali pa prek *predstavnikov delavcev v organih družbe*.

*Glede sveta delavcev in delavskega zaupnika* ZSDU v osmem členu določa, da imajo delavci pravico izvoliti svet delavcev, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico. Če pa je zaposlenih manj kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico (deveti člen), delavci sodelujejo pri upravljanju prek delavskega zaupnika, ki se mu pa mora omogočiti tak način dela in zagotoviti takšne pravice, ki veljajo za svet delavcev. Izvolitev sveta delavcev je izbirna pravica in ne obveznost delavcev. Je pa izvolitev tega organa pogoj za kolektivno uresničevanje pravic ter za imenovanje predstavnikov delavcev v organe družbe. Če se delavci ne organizirajo, ne morejo izvoliti svojih predstavnikov in so prikrajšani za določene informacije, dajanje pobud in mnenj na drugih področjih. Če torej do izvolitve sveta delavcev ne pride, delavci ne morejo sodelovati pri tistih zadevah, ki so sicer v pristojnosti sveta delavcev. Zbor delavcev sicer lahko obravnava pristojnosti iz sveta delavcev, vendar ne more o tem odločati, saj mu zakon teh pristojnosti ne določa.

*Zbor delavcev*, ki ga sestavljajo vsi delavci v družbi, razen vodilnega osebja, lahko skliče le svet delavcev. Če ta torej ni oblikovan, do sklica zbora pravno ne more priti (69. člen ZSDU). Izjemo predstavlja novoustanovljena družba, v kateri lahko skličejo zbor delavcev reprezentativni sindikati ali pa najmanj trije delavci zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen ZSDU). Zbor delavcev nima posebnih pristojnosti. Lahko obravnava vprašanja, ki so v pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, ne sme pa o njih odločati. Tako je naloga zbora delavcev osredotočena na obveščanje delavcev. Na svoje seje lahko svet delavcev povabi vodilno osebje, strokovnjake iz družbe ali izven nje, predstavnike reprezentativnih sindikatov in združenj delodajalcev (61. člen ZSDU). O sklicu zbora



delavcev je treba obvestiti direktorja družbe. Na zboru delavcev ima pravico sodelovati predstavnik družbe (70. člen ZSDU). Če direktor družbe tako zahteva, mora svet delavcev oziroma njegov odbor sklicati zbor delavcev in na dnevni red uvrstiti vprašanja, ki jih predlaga direktor (71. člen ZSDU).

*Predstavniki delavcev v organih družbe:* po ZSDU imajo delavci tudi možnost sodelovanja v organih vodenja in nadzora gospodarskih družb. Franca (2009, 139–140) pravi, da je pri tem treba upoštevati tudi ZGD-1, ki kot osrednji statusno pravni predpis ureja temeljna statusna pravila o ustanovitvi in poslovanju gospodarskih družb. V dvotirnem sistemu upravljanja sodelujejo delavci pri upravljanju prek svojih predstavnikov v nadzornem svetu ter prek delavskega direktorja v upravi družbe. Predstavniki delavcev imajo enak položaj kot ostali člani nadzornega sveta. Tako tudi za delavskega direktorja velja, da mora voditi posle družbe oziroma tiste, ki so mu dodeljeni, samostojno in na lastno odgovornost (prvi odstavek 265. člena ZGD-1). Ravno tako predstavlja in zastopa družbo (266. člen ZGD-1). V enotirnem sistemu vodi družbo upravni odbor in hkrati nadzoruje tudi izvajanje njenih poslov (285. člen ZGD-1). Med svojimi člani lahko izvoli enega ali več izvršnih direktorjev (290. člen ZGD-1), ki zastopajo in predstavlja družbo (268. člen ZGD-1). 78. člen ZSDU določa, da delavci v enotirnem sistemu upravljanja sodelujejo pri upravljanju prek predstavnikov delavcev v upravnem odboru, komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi prek predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe, če je v družbi zaposlenih več kot 500 ljudi.

## **2.2 Mednarodna pravna ureditev delavskega soupravljanja**

Avtorica Franca (2008, 79–81; 2009, 60–62) ugotavlja, da delavsko soupravljanje zasledimo v zakonodaji šele po prvi svetovni vojni, saj je imelo sodelovanje pri reševanju problemov znotraj družb manjši pomen kot sindikalna dejavnost in kolektivnima pogajanja, ki poudarjajo nasprotja med interesi delodajalcev in delavcev. Po drugi svetovni vojni se je okrepilo zakonodajno urejanje na tem področju, ko so države s kolektivnimi pogodbami in predpisi spet začele uvajati odbore ali svete delavcev v podjetja. Danes je prisotna pravna ureditev delavskega soupravljanja na različne načine in pod različnimi imeni v skorajda vseh evropskih in tudi v veliko svetovnih državah. Med evropskimi državami ima Nemčija najbolj razvit sistem delavskega soupravljanja, saj so bili prvi predpisi sprejeti že med revolucijo (pomlad narodov, 1848), posvetovalni organi in mehanizem soodločanja pa so bili uzakonjeni v začetku 50. let 20. stoletja. Zaradi takratnih povojnih razmer so izločili sindikate iz družb in jih preselili na panožno in nacionalno raven. To je pripomoglo k temu, da sveti delavcev v Nemčiji opravljajo številne funkcije, ki jih v drugih državah opravljajo na ravni družbe predvsem sindikati. Urejanje notranjih razmerij na ravni družbe samo z enim delavskim predstavništvom do neke mere tudi olajša delo managementu. Kohl (1995, 40) navaja, da je bila uvedba soodločanja v Nemčiji od samega začetka povezana s ciljem demokratizacije gospodarstva. Interesi delavcev naj bi se uravnotežili z gospodarskimi cilji lastnikov ali lastnikov deležev in to vedno pred sprejemom gospodarskih odločitev, ko jih je še možno

oblikovati. Franca (2008, 78–79) pravi, da so se pripravljavci slovenskega ZSDU pri pisanju v precejšnji meri zgledovali po nemškem modelu delavskega soupravljanja. Gostiša (2004a, 10) meni, da avtorji zakona niso bili dovolj kritični pri »presaditvi« nemških institutov delavskega soupravljanja v slovenske razmere in da niso upoštevali razlik v objektivnih sistemskih okoliščinah. Pravi, da je pri zgledovanju sporna predvsem vloga sindikatov, ki je v Nemčiji bistveno drugačna kot v Sloveniji. Tudi avtorica Franca (2008, 78) navaja, da je v Nemčiji neposredno sindikalno zastopništvo delavcev preneseno na panožno ter državno raven. Dodaja, da tudi zaradi tega nemški sveti delavcev opravljajo številne funkcije, ki jih v drugih državah izvajajo predvsem sindikati na ravni družbe. Boc (2003, 23) pojasnjuje, da imajo nemški sindikati v podjetjih zakonsko zagotovljene le nekatere posebne pravice do obratnih svetov delavcev, nimajo pa neposrednih zastopniških pooblastil, tako kot slovenski sindikati, ki so organizirani v podjetjih. Gostiša (2004a, 11) ugotavlja, da prihaja v podjetjih zaradi hkratnega delovanja sindikatov in svetov delavcev do težav pri razmejitvi njihovih funkcij oziroma pristojnosti. Poudarja, da bi morala vloga sindikatov in svetov delavcev v podjetjih temeljiti na sodelovanju, saj se njihove naloge prepletajo. Dodaja, da njihovo medsebojno tekmovanje sodelavcem v podjetjih zagotovo ne prinaša koristi in da bi bilo smotrno pripraviti dogovor o medsebojnem delovanju, s katerim bi uravnali medsebojne odnose v smislu čim bolj usklajenega in korektnega sodelovanja. V okviru mednarodne ureditve avtorji (Franca 2009, 62; Lutarič 2010, 3; Dokl 2010, 16) ločeno obravnavajo akte MOD, Sveta Evrope in EU. Vsaka izmed navedenih institucij prek svojih pravnih aktov na različne načine vpliva na domačo zakonodajo in s tem na urejanje ter uresničevanje delavskega soupravljanja.

### **2.2.1 Mednarodna organizacija dela (MOD)**

Mednarodna organizacija dela (angl. International Labour Organization – ILO) je bila ustanovljena kot organ v sestavi Združenih narodov leta 1919 na mirovni konferenci v Parizu. Na temelju sporazuma med Združenimi narodi in MOD je postala po drugi svetovni vojni (leta 1946) ena od specializiranih ustanov Organizacije združenih narodov (OZN). Danes je MOD stalna ustanova mednarodnega javnega prava. Njeni cilji, ki so določeni v ustavi Mednarodne organizacije dela in v Deklaraciji o ciljih in nalogah MOD, so bili sprejeti v Filadelfiji 10. marca 1944 – Filadelfijska deklaracija. Namen MOD je uveljavljanje mednarodno priznanih človekovih pravic ter pravic iz dela in socialne pravičnosti. Novak (2006, 19) pojasnjuje, da ima MOD v okviru OZN edinstveno tripartitno strukturo. To pomeni, da so enakopravno zastopani v organih organizacije predstavniki vlad, delodajalcev in delojemalcev. V obliki konvencij in priporočil postavlja MOD mednarodne delovne standarde, ki pomenijo minimalne standarde osnovnih pravic iz dela, kot so pravica do organiziranja, svoboda združevanja, odprava prisilnega dela, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb, enake možnosti in enaka obravnava ter drugi standardi, ki uravnavajo pogoje, povezane z različnimi vidiki področij dela ter socialne varnosti. Končar (2006a, 52) dodaja, da se MOD ukvarja s proučevanjem različnih problemov na področju dela in življenja

delavcev, delovnih in industrijskih razmerjih, mednarodnih norm in podobno. Z različnimi dokumenti si prizadeva spodbujati sodelovanje med delavci in delodajalci, vse od ustanovitvenih aktov do sprejetih konvencij in priporočil. Filadelfijska deklaracija iz leta 1944 (ki je poleg Versajske pogodbe sestavni del ustave MOD) med predvidenimi dejavnostmi organizacije omenja tudi učinkovito priznanje do kolektivnega pogajanja, sodelovanja med managementom in delavci zaradi stalnega izboljševanja proizvodne učinkovitosti ter sodelovanja med delavci in delodajalci pri pripravah in izvajanju socialnih ter gospodarskih ukrepov.

Novak (2006, 43) pojasnjuje, da je bila Slovenija sprejeta v MOD 29. maja 1992, so pa na ozemlju današnje Slovenije že prej veljale ratificirane konvencije MOD, saj so bile nekatere ratificirane že pred drugo svetovno vojno, večina pa po njej. Kot članica MOD je tako Slovenija v svoj pravni red sprejela kar 66 konvencij, do leta 2006 pa še 9. V okviru te magistrske naloge so pomembne predvsem konvencije s področja delovanja delavskih (voljenih) predstavništev, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

*Konvencija MOD št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic (1948, Uradni list FLRJ, št. 8/58)*

Končar (2006a, 52) pojasnjuje, da je osnovni cilj te konvencije razviden iz drugega člena, ki pravi, da imajo delavci in delodajalci, brez kakršne koli izjeme, pravico brez predhodne odobritve ustanavljati organizacije in se vanje včlanjevati (organizacijska svoboda), vendar le pod pogojem, da spoštujejo njihove statute. Konvencija prepoveduje kakršno koli diskriminacijo v zvezi z ustanavljanjem sindikatov in organizacij delodajalcev, saj v tretjem členu določa, da se organizacije ustanavljajo svobodno, brez predhodne odobritve državnega organa. Ta ne sme te pravice omejevati ali zavirati njeno zakonito izvrševanje (akcijska svoboda). Ravno tako se vsak posameznik lahko včlani v organizacijo prostovoljno. Franca (2009, 63–64) ugotavlja, da konvencija ne omenja pojma delavskih voljenih predstavništev. V desetem členu je pojasnjeno, da izraz »organizacija« v tej konvenciji pomeni organizacije delavcev in delodajalcev, katerih namen je izboljšati in varovati interese delavcev in delodajalcev. Po črki zakona oziroma konvencije se delavska voljena predstavništva ne morejo uvrstiti pod to diktico, kajti ta niso pravno organizirane organizacije, kot so to sindikati in združenja delodajalcev. Vendar, ker naj bi konvencija zagotovila uresničevanje pravice delavcev in delodajalcev, ne glede na razlike v organiziranju, da bi lahko uveljavili svoje, bi se lahko smiselno uporabljala tudi za delavska voljena predstavništva. Predvsem to velja pri pravici, da delavske in delodajalske organizacije sprejmejo svoje statute in splošne upravne akte (v primeru delavskih voljenih predstavništev poslovnik in druge pravilnike delovanja), da svobodno izbirajo svoje predstavnike, da sami upravljajo in delujejo ter oblikujejo svoje (akcijske) programe in da državne oblasti ne smejo te pravice omejevati ali pa zavirati njeno zakonito izvrševanje (tretji člen). Seveda morajo tudi delavska voljena predstavništva delovati zakonito, da uveljavljajo pravice, ki jih priznava konvencija.

*Konvencija MOD št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja (1949, Uradni list FLRJ, št. 11/58)*

Končar (2006b, 59) pojasnjuje, da je osnovni cilj te konvencije zagotoviti varstvo delavcev pred diskriminacijo pri zaposlovanju zaradi uresničevanja sindikalne svobode ter spodbujati razvoj in uporabo postopkov prostovoljnega pogajanja med delodajalci ali delodajalskimi organizacijami ter delavskimi organizacijami. Konvencija v prvem členu opredeljuje zavarovanost delavcev pred diskriminacijo, ki bi ogrožala sindikalno svobodo na področju zaposlovanja, zlasti pred dejanji, ki od delavca zahtevajo, da se ne včlani ali da izstopi iz sindikata ali ga zaradi članstva v sindikatu odpustijo. V drugem členu prepoveduje medsebojno vmešavanje delavskih in delodajalskih organizacij in finančno pomoč delavskim organizacijam s strani delodajalskih organizacij. V četrtem členu konvencija spodbuja kolektivno dogovarjanje s kolektivnimi pogodbami, ki naj ostanejo v izključni pristojnosti socialnih partnerjev. Franca (2009, 64) ugotavlja, da tudi ta konvencija izrecno ne omenja delavske participacije oziroma delavskih voljenih predstavništev. Vendar kljub temu lahko iz namena oziroma cilja konvencije sklepamo, da ta velja v določeni meri oziroma z določenimi spremembami tudi za delavske predstavnike. Konvencija res govori o kolektivnih pogodbah, ki jih sklepajo sindikati, vendar je namen konvencije, da se delodajalci in delavci med seboj dogovarjajo, kar toliko bolj velja za delavska voljena predstavništva.

*Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju (1971, Uradni list SFRJ, št. 14/82) in Priporočilo št. 143 o delavskih predstavnikih (1971)*

Vodovnik (2006a, 64) komentira, da je treba glede vsebine izhodiščno poudariti, da konvencija določa, da je treba delavskim predstavnikom v podjetju zagotoviti učinkovito pravno varstvo pred vsakim, zanje neugodnim ravnanjem vodstva podjetja. Po definiciji tretjega člena konvencije so delavski predstavniki tisti, ki imajo takšen status po državnih zakonih (nacionalni zakonodaji) ali v praksi. Ne glede na to, kot delavske predstavnike določa sindikalne predstavnike oziroma predstavnike, ki so jih imenovali ali izvolili sindikati ali njihovi člani, in izvoljene predstavnike oziroma predstavnike, ki so jih svobodno izvolili delavci v družbi v skladu z državnimi zakoni ali predpisi ali kolektivnimi pogodbami in njihove funkcije ne zajemajo dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v ustrezni državi. Tako definirani predstavniki delavcev uživajo posebno varstvo pred vsakim, zanje neugodnim ravnanjem vodstva, če ravnajo v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugimi akti. Zaradi svoje dejavnosti ne morejo biti odpuščeni. Da bi lahko hitro in učinkovito opravljali svoje funkcije, imajo z drugim členom zagotovljene ustrezne olajšave, ki pa ne smejo zmanjševati učinkovitega poslovanja družbe. Med take olajšave sodi, na primer (Kresal Šoltes 2005a, 4), pravica do plačane odsotnosti zaradi izobraževanja in sodelovanja na sindikalnih sestankih, razdeljevanja sindikalnega gradiva in podobno. V petem členu konvencija določa, da kadar so v isti družbi sindikalni predstavniki in izvoljeni predstavniki, je treba narediti vse potrebno, da izvoljenih predstavnikov ne izkoristijo za ogrožanje položaja

zainteresiranih sindikatov ali njihovih predstavnikov, pač pa je treba spodbuditi sodelovanje izvoljenih predstavnikov in zainteresiranih sindikatov ter njihovih predstavnikov glede vseh ustreznih vprašanj. Vodovnik (2006a, 66) pravi, da gre za uravnoteženo spodbujanje obeh vrst delavskih predstavništev na način, ki lahko zagotavlja uspešen socialni dialog na nacionalni in mednarodni ravni. To pravilo sicer omejuje način delovanja delavskih voljenih predstavništev (prepoved uporabe bojnih sredstev oziroma sredstev pritiska), ne omejuje pa področja njihovega delovanja. Franca (2009, 65) ugotavlja, da čeprav konvencija omenja obveznost varovanja delavskih predstavnikov pred odpovedjo (redno, izredno) iz krivdnih razlogov, to varstvo ne more biti absolutno. Konvencija postavlja dve omejitvi. Prva omejitev se nanaša na to, da je varstvo mogoče uveljaviti le, če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi »predstavniškega statusa ali aktivnosti«. Druga omejitev pa je s konvencijo opredeljena kot opozorilo, in sicer da varstvo ne velja, če bi pri uresničevanju svojih koalicijskih pravic delavski predstavniki ali sindikati kršili pravne norme ali obveznosti, ki jih zavezujejo.

Konvencijo MOD št. 135 dopolnjuje *Priporočilo št. 143 o delavskih predstavnikih (1971)*. Vodovnik (2006a, 66) razlaga, da oba dokumenta svetujeta enako metodo uveljavitve priporočila v nacionalnih pravnih redih in enako opredeljujeta delavska predstavništva ter odnos med sindikalnimi in delavskimi voljenimi predstavništvi. Splošna usmeritev priporočila je, da ko v posamezni pravni ureditvi ni uveljavljeno zadostno splošno pravno varstvo delavskih predstavnikov, je smiselno uveljaviti posebne ukrepe z namenom zavarovanja predstavnikov. Tako priporočilo našteva nekaj primerov takšnih ukrepov, med katerimi so nekateri že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, nekateri pa še ne.<sup>3</sup> Poleg tega navaja tudi pravila, ki jih morajo upoštevati delavski predstavniki in delodajalec, da ne bi drug drugemu povzročali škode. Ta pravila pa so z zakoni in kolektivnimi pogodbami vgrajena v slovensko pravno ureditev.

---

<sup>3</sup> Vodovnik (2006a, 66–67) navaja ukrepe in priporočila, ki so že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, in tiste, ki niso. Med ukrepi, ki jih navaja priporočilo in ki so že uveljavljeni v slovenski pravni ureditvi, so: zakonska opredelitev razlogov za prenehanje pogodbe o zaposlitvi, dokazno breme delodajalca v sporih med delodajalcem in delavskim predstavnikom zaradi nezakonite odpovedi pogodbe o zaposlitvi ali zaradi drugačnega diskriminatornega ravnanja, enakopravno za delavce, kot velja za delavske predstavnike, tudi za delavce, ki jim je potekel mandat, določen v zakonu, pravica do vzpostavitve enakega pravnega položaja delavca, ki mu preneha funkcija delavskega predstavnika in ureditev položaja oseb, odstotnih z dela zaradi opravljanja funkcije delavskega predstavnika za čas opravljanja te funkcije v organizaciji in na širših ravneh zunaj organizacije. Po drugi strani pa v slovenski pravni ureditvi še niso uveljavljeni naslednji ukrepi varstva delavskih predstavnikov, ki jih navaja priporočilo: poseben pritožbeni postopek pred neodvisnim organom v primeru spora o zakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavskemu predstavniku ali v primeru spora zaradi suma kakšnega drugačnega diskriminatornega ravnanja z njim, posebej okrepljena pravica do vzpostavitve delovnega razmerja (reintegracija), v primeru da je bila delavskemu predstavniku nezakonito odpovedana pogodba o zaposlitvi, ureditev kriterijev za odpoved pogodbe o zaposlitvi, tako da daje delavskemu predstavniku prednost pri ohranjanju zaposlitve v primeru odpuščanja iz poslovnih razlogov in enako varstvo, kot velja za delavske predstavnike, tudi za osebe, ki kandidirajo za pridobitev statusa delavskega predstavnika.

*Konvencija MOD št. 144 o tripartitnih posvetovanjih za izboljšanje uporabe mednarodnim norm o delu (1976)*

Slovenija te konvencije še ni ratificirala, pojasnjuje Franca (2009, 66). Kot razlog je bil naveden problem vključevanja gospodarske in obrtne zbornice v socialni dialog, saj sta obe zbornici imeli obvezno članstvo. Konvencija določa vzpostavitev postopkov posvetovanja med predstavniki delavcev, delodajalcev in vlade o zadevah, ki se dotikajo aktivnosti MOD (drugi člen). V tretjem členu je določeno načelo svobodne izbire svojih predstavnikov, kar pomeni, da morajo biti predstavniki delavskih in delodajalskih organizacij izbrani s strani svojih reprezentativnih organizacij. S tem naj bi se zagotovila dejanska reprezentativnost. Slovenska strokovna javnost je že večkrat izrazila mnenje, da je ratifikacija konvencije potrebna, na primer Kresal Šoltes (2005b, 226) in Gostiša (2011a, 3).

Slovenija je potem 4. maja 2011 razglasila Zakon o ratifikaciji Konvencije o tristranskih posvetovanjih za spodbujanje izvajanja mednarodnih delovnih standardov (Konvencija MOD št. 144) (MKSIMDS), s katerim je ratificirala Konvencijo o tristranskih posvetovanjih za spodbujanje izvajanja mednarodnih delovnih standardov (Konvencija MOD št. 144), sprejeto v Ženevi 21. junija 1976 (1. člen). Z ratificiranjem te konvencije se je zavezala, da bo uporabljala postopke, ki zagotavljajo učinkovito posvetovanje o zadevah v zvezi z dejavnostmi MOD iz prvega odstavka 5. člena med predstavniki vlade, delodajalcev in delavcev (2. člen).

*Konvencija MOD št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja (1981, Uradni list RS, št. 121/05) in istoimensko Priporočilo št. 163 (1981)*

Končar (2006c, 71) navaja, da je bila ta konvencija sprejeta z namenom spodbujanja močnejšega kolektivnega pogajanja in pomeni dopolnitev konvencije št. 98, ki predvideva prostovoljno kolektivno pogajanje. V drugem členu konvencija določa, da izraz »kolektivno pogajanje« pomeni pogajanje med delodajalcem, skupino delodajalcev ali eno ali več organizacijami delodajalcev na eni strani ter eno ali več organizacijami na drugi strani z namenom določanja pogojev zaposlitve in delovnih pogojev in/ali urejanja odnosov med delodajalci in delavci in/ali urejanja odnosov med delodajalci in delavci ali njihovimi organizacijami ter eno ali več organizacijami delavcev. Konvencija v tretjem členu določa, da kadar notranja zakonodaja ali praksa priznava obstoj predstavnikov delavcev, kot določa točka b tretjega člena Konvencije MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v družbi, lahko notranja zakonodaja ali praksa razširi pomen izraza »kolektivno pogajanje« po Konvenciji MOD št. 154 tudi na pogajanja s temi predstavniki. Tretja b točka Konvencije MOD št. 135 določa, da so delavski predstavniki tisti, ki imajo takšen status po državnih zakonih ali v praksah, ne glede na to, ali so izvoljeni predstavniki oziroma predstavniki, ki so jih svobodno izvolili delavci družbe v skladu z državnimi zakoni ali predpisi ali kolektivnimi pogodbami in njihove funkcije ne zajemajo dejavnosti, ki so v

določeni državi priznane kot izključna pravica sindikatov. Franca (2009, 67) ugotavlja, da s tem Konvencija omogoča zakonodajalcu, da se odloči, ali bo z notranjo zakonodajo razširil kolektivna pogajanja tudi na pogajanja s predstavniki delavcev, ki niso sindikalni predstavniki. V primeru slovenske zakonodaje so to predstavniki delavcev v delavskih voljenih predstavništvih oziroma večinoma so to člani sveta delavcev. Slovenski zakonodajalec se za takšno ureditev ni odločil, saj je v sedmem členu ZSDU določeno, da se s pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju ne posega v pravice in obveznosti sindikatov ter da se mora svet delavcev vzdržati kakršnih koli oblik sindikalnega boja.

*Priporočilo št. 163* (Končar 2006c, 72): h konvenciji št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja je bilo sprejeto istoimensko priporočilo št. 163, ki se nanaša na ukrepe za spodbujanje kolektivnega pogajanja, prilagojene nacionalnim razmeram. Namen ukrepov je omogočiti lažje prostovoljno ustanavljanje ter razvoj svobodnih in neodvisnih delodajalskih in delavskih organizacij ter njihovem priznavanju za namene kolektivnega pogajanja.

MOD je poleg navedenih konvencij sprejela kar nekaj priporočil, ki se dotikajo delavskih predstavništev oziroma socialnega dialoga, ugotavlja Franca (2009, 67). Tako je cilj *Priporočila MOD št. 91 o kolektivnih pogajanjih (1951)* zagotovitev pogojev za enakopravno sodelovanje socialnih partnerjev v pogajanjih, na katerih naj bi prišlo do sklepanja kolektivnih pogodb. *Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni conciliaciji in arbitraži (1951)* pa poudarja, da bi se morala pospeševati enakopravna udeležba delavcev in delodajalcev pri razreševanju sporov med socialnimi partnerji s prostovoljno conciliacijo in arbitražo. *Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja (1952)* usmerja delavce in delodajalce, naj se v organizacijah vzpostavijo takšne razmere, ki bi omogočale posvetovanje in sodelovanje med delavci in delodajalci s temelji na prostovoljnih dogovorih med socialnimi partnerji. *Priporočilo MOD št. 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni (1960)* si kot cilj postavlja ustvariti takšno posvetovanje in sodelovanje na nacionalni in panožni ravni, ki bo ustvarjalo dobre odnose med javnimi oblastmi ter organizacijami delodajalcev in delavcev.

### 2.2.2 Svet Evrope

V okviru Sveta Evrope sta pomembna dva dokumenta, povezana z delovnopравниim področjem (Franca 2009, 68): *Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin* (Uradni list RS, št. 33/94) in *spremenjena Evropska socialna listina (ESL)*.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ESL je bila sprejeta leta 1961, veljati pa je začela 1965. V naslednjih letih je bila dopolnjena, leta 1988 je bil sprejet dodatni protokol, ki dodaja nove pravice, leta 1996 pa je bila sprejeta dopolnjena ESL, ki naj bi postopoma nadomestila prejšnjo. Spremenjeno ESL je Slovenija ratificirala leta 1999, Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine (spremenjene), Uradni list RS, št. 7/99. S to listino so se

*Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin* v 11. členu ureja svobodo zbiranja in združevanja. Določeno je, da je pravica vsakogar, da se svobodno združuje in mirno zboruje, vključno s pravico, da ustanavlja sindikat in se mu pridruži, da bo zavaroval svoje interese. Omejitev te pravice je možna le zaradi ogrožanja državne ali javne varnosti, preprečitve neredov ali zločinov, zaščite zdravja oziroma morale ali pa zavarovanja pravic ali svoboščin drugih ljudi.

*Spremenjena ESL (1996)* in *Dodatni Protokol ESL (1988)* urejata socialnoekonomske pravice in tudi vprašanja socialnega prava. Med temeljnimi pravicami omenja tudi pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju in dobičku.<sup>5</sup> Poleg tega določa tudi pravico do organiziranja (peti člen), ki ne sme biti z notranjo zakonodajo tako konkretizirana, da bi omejevala ali da bi bila uporabljena na način, ki bi omejeval to svobodo. Pravica do kolektivnih pogajanj je urejena v šestem členu.

ESL zlasti spodbuja kolektivno pogajanje in posvetovanje med delavci in delodajalci, ugotavlja Franca (2009, 68–69). Sledi tudi načelu arbitražnega reševanja sporov. V 21. členu ESL predvideva pravico do obveščanja in posvetovanja. Delavcem ali njihovim predstavnikom je treba omogočiti, da so v skladu z notranjo zakonodajo in prakso redno oziroma ob primernem času celovito *obveščeni o gospodarskem in finančnem položaju* družbe, v kateri so zaposleni, s tem da so določeni podatki, katerih razkritje bi škodovalo družbi, lahko zaupni ali nedostopni. Ravno tako je treba zagotoviti pravočasno posvetovanje o predlaganih odločitvah, ki bi lahko bistveno vplivale na interese delavcev, zlasti o tistih odločitvah, ki bi lahko imele pomembne posledice na zaposlitveni položaj v družbi. Nadalje ESL določa tudi pravico delavcev do sodelovanja *pri določanju in izboljševanju delovnih pogojev in delovnega okolja* (22. člen). Delavcem ali njihovim predstavnikom je treba v skladu z notranjo zakonodajo ali prakso omogočiti, da prispevajo k določanju in izboljševanju delovnih pogojev, organizacije dela in delovnega okolja, varstvu zdravja in varnosti v družbi, organiziranju socialnih in socialno-kulturnih služb in dejavnosti v družbi ter nadzoru nad upoštevanjem predpisov v teh zadevah. V 28. členu pa ureja pravico predstavnikov delavcev do *varstva in ugodnosti*, ki jim pripadajo. ESL poudarja, da je treba predstavnikom delavcev zagotoviti učinkovito varstvo pred dejanji, zaradi katerih bi bili v manj ugodnem položaju, vključno z odpustom, ki temeljijo na njihovem položaju ali delovanju kot delavskih predstavnikov v družbi in ustrezne ugodnosti, ki jim omogočajo takojšnje in učinkovito opravljanje njihovih funkcij z upoštevanjem odnosov med socialnimi partnerji v državi in potreb, velikosti ter možnosti v družbi. V 29. členu pa je urejena pravica do *obveščanja in posvetovanja v postopkih kolektivnega odpuščanja*. Državam pogodbenicam

---

države članice dogovorile, da bi razvoj enotnega evropskega trga moral s seboj prinesiti tudi izboljšanje življenjskih in delovnih razmer delavcev v skupnosti.

<sup>5</sup> Kot druge temeljne pravice določa še svobodo gibanja, svobodo zaposlitve in poštenega plačila, izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, socialno varstvo, svobodo združevanja in kolektivnega pogajanja, poklicno usposabljanje, enako obravnavanje moških in žensk, varstvo zdravja in varnosti na delovnem mestu ter varstvo otrok in mladostnikov, starejših oseb in oseb s posebnimi potrebami.



nalaga obveznost, da se o tem pravočasno obvesti predstavnike delavcev in se z njimi posvetuje o načinih in možnostih za izogibanje ali omejitev takega odpuščanja in omilitev njegovih posledic, na primer s spremljajočimi družbenimi ukrepi, usmerjenimi predvsem v pomoč pri prezaposlitvi ali prekvalifikaciji teh delavcev.

### **2.2.3 Evropska unija (EU)**

Slovenija je 1. maja 2004 vstopila v Evropsko unijo, ki s številnimi predpisi (akti) ustvarja pravice in dolžnosti za pravne subjekte v državah članicah. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so pravne norme Evropske unije postale del nacionalnega prava, ne da bi jih nacionalni zakonodajalec sprejel in kot take tudi neposredno učinkujejo (Reisman 2011, 1).

Organi Evropske unije sprejemajo na različnih področjih direktive oziroma smernice, ki pa nimajo neposredne urejevalne funkcije, pojasnjuje Vodovnik (2006b, 33). Za razliko od normativnih pravnih aktov Evropske unije, ki so regulative oziroma uredbe in so neposredno zavezujoči akti, morajo države članice pravna pravila, ki jih vsebujejo direktive, uveljaviti na ustrezen način v notranjem pravnem redu. Trstenjak in Belopavlovič (2005, 5) navajata, da so direktive v okviru evropskega prava sekundarni pravni vir, ki je zavezujoč za vsako članico, na katero je naslovljen. Direktive praviloma torej niso neposredno uporabne, ampak služijo kot sredstvo za harmonizacijo pravnih ureditev med državami članicami. Oblike in metode realizacije zavezujočih ciljev držav članic pa so prepuščene posameznim državnim oblastem.

Avtorica Franca (2009, 69) je analizirala evropsko delovno pravo in ugotavlja, da je EU zelo dejavna na tem področju, saj je sprejela več kot 50 direktiv, ki urejajo delovno pravo. V 70. letih 20. stoletja so se začele pobude različnih vrst, da bi EU zagotovila zakonodajni okvir za delavce in njihove predstavnike z namenom (večje) udeležbe pri odločitvah v družbi. S pobudami so želeli predvsem pospešiti udeležbo delavskih predstavništev v odločanju in komunikacijo z vrha družbe navzdol. Nekateri predlogi so bili celo bolj ambiciozni kot trenutne rešitve, saj so se nanašali na strateške in poslovne teme, drugi spet na obveščenost in posvetovanje v določenih primerih in podobno, vendar niso bili sprejeti. Komisija je svoje pobude na tem področju utemeljevala z različnimi moralnimi, političnimi in ekonomskimi argumenti, predvsem pa je poudarjala, da evropska družba temelji na soglasju in harmoniji. Udeležba delavcev v odločanju pa bi bil prispevek h kakovosti delovnega življenja, konkurenčna prednost in sredstvo, s katerim bi ublažili visoko avtonomijo in vpliv multinacionalnk. V širšem kontekstu evropske politike Gill in Krieger (2000, 112) navajata tri glavne cilje participacije, ki jih zasleduje EU. To so izboljšanje poslovne uspešnosti družb (zaposljivost, prožnost in konkurenčnost), spodbujanje kakovosti delovnega življenja, socialnega blagostanja in trajnostnega razvoja ter podpora udeležbi vsakogar v aktivnejši in demokratični družbi.

Pri obravnavanju evropske zakonodaje je treba upoštevati dve pomembni načeli (Franca 2008, 87). Prvo je *načelo subsidiarnosti*, po katerem velja, da dokler je mogoče določena vprašanja urejati na nacionalni ravni, EU ne sme sprejemati predpisov na tem področju. Drugo pa je *načelo sorazmernosti*. To pravi, da evropska zakonodaja sme obsegati le tisto, kar je nujno treba poenotiti, pri čemer je treba državam članicam prepustiti dovolj prostora za nacionalno ureditev. Ravno na področju delavskega soupravljanja prihaja do izraza »načelo sorazmernosti«, saj je, kakor sledi iz nadaljevanja, na ravni EU poenoten le splošni okvir delavskega soupravljanja. Hojnik (2009, 15) ugotavlja, da načeli subsidiarnosti in sorazmernosti lahko razumemo kot inštrument za ohranitev nacionalne zakonodajne avtonomije s potrebnim delovanjem na nacionalni ravni in enega temeljnih elementov demokratične legitimnosti institucij in pravnih pravil Evropske unije. Franca (2009, 70) pojasnjuje, da je v zadnjih letih EU sprejela poseben sklop direktiv, ki se nanašajo na kolektivno delovno pravo oziroma na urejanje pravic delavcev v povezavi s posvetovanjem, z obveščanjem in soodločanjem delavcev. Vsebina direktiv razkriva, da se formalno zakonsko urejanje nagiba k sporazumom, ki temeljijo na socialnem dialogu na več ravneh. S tem EU kaže, da postaja to področje vedno bolj pomembno in da postaja eden glavnih elementov evropske delovnopravne politike. Delavskega soupravljanja se Pogodba o Evropski uniji dotika predvsem v 136. členu, kjer med cilji socialne politike navaja tudi spodbujanje dialoga med managementom in delavci. Z namenom doseganja tega cilja v 137. členu EU spodbuja aktivnosti držav članic na številnih področjih, med drugim tudi z obveščanjem in posvetovanjem z delavci ter z delavskimi predstavništvi, vključno s soupravljanjem. Kljub temu je pravna ureditev delavskega soupravljanja v EU eno izmed tistih področij, ki je nacionalno med najbolj raznolikimi. Na ravni vseh članic kot najnižje temelje za nadaljnji razvoj delavskega soupravljanja na celotnem območju EU določa predvsem področji obveščanja in posvetovanja.

V nadaljevanju obravnavam direktive, pomembne na področju delavske participacije.

*Direktiva Sveta 2009/38/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanje z delavci v družbah ali povezanih družbah na območju Skupnosti (Uradni list EU, št. L 122/28)*

Predhodnica te direktive je bila *Direktiva Sveta 94/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti* (Uradni list EU, št. L 254/94), ki je bila razveljavljena šestega junija 2011. Od tega datuma naprej se sklicevanja na razveljavljeno direktivo štejejo za sklicevanja na direktivo 2009/38/ES in se berejo v skladu s korelacijsko tabelo iz njene Priloge III (17. člen direktive 2009/38/ES). Hojnik (2011, 14) navaja, da so bili v desetih letih veljave te direktive v več kot 820 multinacionalnih družbah ustanovljeni evropski sveti delavcev. Franca (2009, 71) pojasnjuje, da je bila to prva direktiva v sklopu kolektivnih delovnih razmerij, ki se je nanašala na obveščanje in posvetovanje delavcev. Urejala je

ustanovitev evropskega sveta delavcev in pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v družbah in v skupinah družb, ki delujejo na nadnacionalni ravni na območju EU. Leat (2007, 143) navaja, da je bila direktiva tudi odgovor na avtonomijo in moč multinacionalk, ki so s sprejetjem odločitev v eni državi članici vplivale na delavce tudi v drugih državah članicah, brez vključenosti teh delavcev v proces odločanja. Bečan (2005, 35) razlaga, da je Slovenija uveljavila zahteve direktive tako, da je sprejela Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD, Uradni list RS, št. 59/2002). Sicer področje obveščanja, posvetovanja in tudi soodločanja delavcev ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93, 61/00, 56/01, 26/07, 42/07, 23/09), vendar pa ta zakon ne upošteva nadnacionalne strukture podjetja, ki sprejema odločitve, ki vplivajo na položaj zaposlenih. Predlog za spremembo direktive 94/45/ES je nastal zaradi težav pri obveščanju, ki so se začele pojavljati pri uporabi te direktive. Evropski sveti delavcev v primeru prestrukturiranja niso bili dovolj obveščeni in se z njimi poslovodstvo ni posvetovalo v zadostni meri, saj pravica do obveščanja in nadnacionalnega posvetovanja ni bila dovolj učinkovita. Pravna negotovost je največkrat obstajala še posebej v zvezi z razmerjem med nacionalno in nadnacionalno ravno posvetovanja in v primeru združitve ali prevzema. Nezačuden sta bili tudi skladnost in povezanost različnih direktiv na področju obveščanja in posvetovanja z delavci. Cilj tega predloga je tako bil skupaj z neregulativnimi ukrepi zagotoviti učinkovitost pravice do obveščanja in posvetovanja z delavci na nadnacionalni ravni, povečati delež ustanovljenih evropskih svetov delavcev, izboljšati pravno varnost in zagotoviti boljšo povezanost med direktivami na področju obveščanja in posvetovanja z delavci.

*Nova Direktiva Sveta 2009/38/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanje z delavci v družbah ali povezanih družbah na območju Skupnosti* je začela veljati petega junija 2009. Namen njenega sprejetja je bil predvsem odprava pomanjkljivosti v stari ureditvi evropskih svetov delavcev. Nova direktiva tako v drugi točki prvega člena izrecno določa, da morajo biti določila o obveščanju in posvetovanju delavcev določena in uresničena na način, da bodo zagotavljala učinkovitost in da bodo hkrati podjetju omogočala učinkovito sprejemanje odločitev. V tretji točki prvega odstavka določa, da se delavcem in njihovim predstavnikom zagotovi obveščanje in posvetovanje na ustrezni ravni vodstva in delavskih predstavnikov, odvisno od obravnavane teme. V ta namen se pristojnosti evropskega sveta delavcev ter obseg izvajanja postopka posvetovanja in obveščanja z delavci, ki jih ureja ta direktiva, omejijo na nadnacionalna vprašanja. Četrty odstavek pa določa, kaj se šteje za nadnacionalne zadeve. To so zadeve, ki zadevajo družbo ali povezano družbo na ravni EU ali najmanj dve družbi ali podružnici ali povezani družbi v dveh različnih državah članicah. Središče delovanja evropskih svetov delavcev naj bodo torej aktualne zadeve na področju povezovanja družb v različnih državah članicah oziroma tam, kjer ima družba svoje družbe ali podružnice. Nova direktiva na novo ureja tudi definicijo obveščanja. V členu 2(1)(f) določa, da to pomeni prenos podatkov predstavnikom delavcev, ki ga opravi delodajalec, da se jim omogoči seznanitev z neko zadevo in njena proučitev. Obveščanje se opravi v času, na način in z vsebino, ki predstavnikom delavcev omogoča, da

opravijo poglobljeno presojo možnih vplivov in, kadar je to primerno, pripravijo posvetovanja s pristojnim telesom zadevne družbe ali povezane družbe, ki posluje na ravni EU. Novost pri posebnem pogajalskem telesu je četrti odstavek petega člena, ki določa, da ima posebno pogajalsko telo pravico pred sestanki z glavnim poslovodstvom in po njih sestati se brez navzočnosti predstavnikov glavnega poslovodstva in ima za to na voljo potrebna sredstva za komunikacijo. Pri vlogi in varstvu delavskih predstavnikov direktiva v prvi točki desetega člena določa, da imajo brez poseganja v pristojnosti drugih teles ali organizacij na tem področju člani evropskega sveta delavcev na voljo sredstva, potrebna za uresničevanje pravic iz novo sprejete direktive in kolektivno zastopajo interese delavcev družbe ali povezane družbe, ki posluje v EU. V drugi točki osmega člena direktiva omogoča in hkrati nalaga dolžnost delavskim predstavnikom, da ustrezno obveščajo tudi delavce, ki niso neposredno udeleženi v postopku sklepanja sporazuma. Četrta točka desetega člena tudi določa, da se članom posebnega pogajalskega telesa in evropskega sveta delavcev zagotovi plačana odsotnost z dela zaradi usposabljanja, če je to potrebno za izpolnjevanje predstavniških nalog na mednarodni ravni. V celoti je obnovljen tudi 12. člen nove direktive, ki obravnava razmerje do drugih določb EU in nacionalnih določb. Posebej je v četrtem odstavku dvanajstega člena določeno, da ta direktiva ne posega v postopke obveščanja in posvetovanja iz Direktive 2002/14/ES oziroma v posebne postopke iz člena dva Direktive 98/59/ES in člena sedem Direktive 2001/23/ES. Hkrati je določeno, da izvajanje nove direktive ni zadosten razlog za kakršnokoli nazadovanje glede obstoječih razmer v državah članicah v zvezi s splošno ravno varstva delavcev na področju, ki ga ureja. V 15. členu direktive je določena tudi dolžnost komisije, da najpozneje do 5. junija 2016 poroča o izvajanju te direktive Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in po potrebi predloži ustrezne predloge. Direktivo Evropskega parlamenta in Sveta 2009/38/ES prenaša v pravni red Republike Slovenije z dne 6. maja 2009 Zakon o evropskih svetih delavcev (Uradni list RS, št. 59/2002, 103/2007, 49/2011-ZESD-1).

*Direktiva Sveta 98/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti – združena verzija (Uradni list EU, št. L 225/98)*

Ta direktiva v prvem odstavku 2. člena izrecno navaja, da se mora management pravočasno posvetovati z delavskimi predstavniki v primeru kolektivnih odpustov in doseči sporazum. V drugem odstavku 2. člena določa, da morajo posvetovanja zajeti vsaj možnosti in načine, kako se izogniti kolektivnim odpustom ali zmanjšati število prizadetih delavcev in kako ublažiti posledice, tako da se uporabijo spremljajoči socialni ukrepi, usmerjeni, med drugim, na pre zaposlitev ali preusposabljanje odpuščenih delavcev. Franca (2009, 76) pojasnjuje, da je namen te direktive omogočiti delavskim predstavnictvom, da oblikujejo svoja stališča in konstruktivne predloge, kar zavezuje management, da mora obveščati in se posvetovati z delavskimi predstavniki pred sprejemom odločitve. Če v državi članici ali v družbi ni vzpostavljenega sistema delavskih predstavništev, to ne odvezuje družbe od dolžnosti

obveščanja v teh primerih. Bečan (2005, 29) navaja, da so zahteve direktive v našem pravnem redu upoštevane v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02, 103/07). ZDR v 74. členu sicer določa posvetovanje, ampak samo s sindikati. Če sindikata pri delodajalcu ni, morajo biti delavci neposredno obveščeni. Svet delavcev kot delavski predstavnik v tem kontekstu v ZDR ni omenjen, mu pa 91. in 92. člen ZSDU omogočata skupno posvetovanje z delodajalcem.

*Direktiva 2001/86/ES Evropskega parlamenta in Sveta o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev (Uradni list EU, št. L 294/01)*

Ta direktiva ureja delavsko soupravljanje v evropski delniški družbi, Societas Europea (SE).<sup>6</sup> Direktiva dopolnjuje Uredbo 2157/01 o statutu SE (Uradni list EU, št. L 294/01),<sup>7</sup> pojasnjuje Franca (2009, 76–77). Brez upoštevanja določil direktive ni mogoče registrirati SE, kar pomeni, da je implementacija te direktive pogoj za registracijo SE v posamezni državi. Namen direktive je, da se v vsaki SE doseže dogovor o delavskem soupravljanju v skladu s posebnim pogajalskim postopkom, ki ga določa direktiva, ali pa v posebnih razmerah, ki jih direktiva opredeljuje v prilogi. Poleg pravice do posvetovanja in obveščanja imajo delavci tudi pravico do soodločanja. V primerjavi z Direktivo Sveta 94/45 o ustanovitvi evropskih svetov delavcev se pogajanja za vzpostavitev sistema uvedejo na pobudo managementa in ne samih delavcev. S tem se kaže *pravica do svobodnega urejanja*, saj se management in delavci sami dogovorijo o konkretnem načinu delavskega soupravljanja. Če pa do dogovora med managementom in delavci ne pride, direktiva določa standardna pravila udeležbe delavcev. Sporazum o udeležbi delavcev o SE pogajalske strani prosto oblikujejo (razen v primeru preoblikovanja). SE je za področje delavskega soupravljanja oziroma participacije nasploh zelo pomembna, ker širi idejo o tem tudi v države, ki tega ne poznajo oziroma jim je ideja o oblikovanju delavskih predstavništev ter predstavnikov delavcev v organih družb povsem nova. S tem so postale soupravljalne pravice v organih upravljanja sestavni del pogajanj med managementom in delavci iz različnih držav. Slovenski zakonodajalec je zahteve direktive prenesel v naš pravni red s sprejemom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE, ZSDUEDD, Uradni list RS, št. 28/2006).

---

<sup>6</sup> Statut SE omogoča gospodarskim družbam, ki imajo sedež v različnih državah EU, da se združijo ali ustanovijo holding družbo ali skupno hčerinsko družbo oziroma preoblikujejo obstoječe javne delniške družbe v SE. S tem se izognejo pravnim in praktičnim oviram, ki izhajajo iz različnih pravnih sistemov. Direktiva o udeležbi delavcev ravno tako sledi temu namenu, saj so pravne ureditve delavskega soupravljanja zelo raznolike. Statut sestavlja uredba, ki določa statusno pravne oblike evropske delniške družbe, in ta direktiva.

<sup>7</sup> Uredba predstavlja pravni temelj za ustanavljanje SE kot nadnacionalne družbe, za katero ne velja korporacijsko pravo posameznih držav. Navedena uredba je v celoti zavezujoča in se uporablja po 8. oktobru 2004. Ker vprašanja delavskega soupravljanja ni bilo mogoče celovito obravnavati v uredbi, je EU sprejela še to direktivo.

*Direktiva 02/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti (Uradni list EU, št. L 80/02)*

Ta direktiva določa minimalni splošni okvir za posvetovanje in obveščanje z delavci v vseh družbah ali podružnicah v EU in okvir za posvetovanje in obveščanje z delavci v EU o vsebini in načinu obveščanja ter posvetovanja z delavci, zaupnost informacij, zaščito predstavnikov delavcev ter varstvo njihovih pravic. V četrtem členu določa, da obveščanje in posvetovanje vključuje tri glavna področja: gospodarsko, finančno in strateški razvoj, strukturo in pričakovan razvoj zaposlovanja in podobnih ukrepov ter odločitve, ki bi utegnile voditi do znatnih sprememb v organizacijah dela ali pogodbenih odnosov. Direktiva nima nobenih institucionalnih zahtev za delavsko soupravljanje na nacionalni ravni, zato se pravila o obveščanju in posvetovanju z delavci (ne glede na to, ali svet delavcev obstaja ali ne) razlikujejo glede na posamezno državo članico, pojasnjuje Franca (2009, 78). Postopki obveščanja in posvetovanja morajo biti takšni in uresničeni tako, da zagotavljajo *učinkovitost*. Informacije morajo biti podane ob primernem času in na primeren način. Direktiva poudarja, da morajo delodajalci oziroma management in delavski predstavniki delovati v duhu sodelovanja in z mislijo na interese družbe in delavcev ter spoštovati vzajemne pravice in obveznosti. Bečan (2005, 40) pojasnjuje, da zahteve direktive veljajo za družbe z več kot 50 delavci ali v podružnicah z najmanj 20 delavci. S to direktivo je EU dosegla najvišjo raven prizadevanj za zagotovitev sistema obveščanja in posvetovanja s ciljem spodbujanja socialnega dialoga med delavci in managementom oziroma njegove okrepitve ter spodbujanja medsebojnega zaupanja znotraj družbe, z upoštevanjem interesov tako družbe kot delavcev. Vendar Franca (2011, 15) ugotavlja, da se v praksi določila direktive v državah članicah EU uresničujejo zelo različno, ravno tako pa imajo različne pravice in obveznosti delavski predstavniki v podjetju. Razlikuje se tudi njihov odnos do sindikatov in managementa ter vključevanje v postopke pogajanj in reševanja sporov na ravni delovnega mesta in podjetja. Kot resne kršitve obveznosti držav članic (Franca 2009, 78) direktiva določa popolno odsotnost pravil o obveščanju in/ali posvetovanju s predstavniki delavcev, preden je odločitev sprejeta ali javno objavljena, in zadrževanje pomembnih informacij ali podajanje netočnih informacij, ki povzročijo, da je izvrševanje pravice do obveščanja in posvetovanja neučinkovito. Zahteve direktive so v našem pravnem redu upoštevane v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/1993, 56/2001, 26/2007, 42/2007, 23/2009).

*Direktiva Sveta 2003/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruga glede udeležbe delavcev (Uradni list EU, št. L 207/03)*

Avtorici Bečan (2005, 41–42) in Franca (2009, 79) navajata, da ta direktiva ureja udeležbo delavcev pri upravljanju evropske zadruga. Ker je bila Uredba 1435/2003 o statutu evropske zadruga (European Cooperative Society (SCE) Uradni list EU, št. L 207/03) oblikovana po vzoru Statuta SE, tudi to nadnacionalno pravno organizacijsko obliko ni mogoče registrirati

brez implementacije te direktive. Njen namen je zagotoviti, da ustanovitev evropske zadruga ne pomeni odprave ali zmanjšanja sedanjih običajnih načinov udeležbe delavskega soupravljanja v okviru pravnih oseb, ki so udeležene pri ustanovitvi evropske zadruga. Tratnik (2008, 3) dodaja, da uredba ureja statusne značilnosti evropske zadruga, zahteve direktive pa se nanašajo izključno na sodelovanje delavcev pri upravljanju. Direktiva Sveta 2003/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruga glede udeležbe delavcev je bila prenesena v pravni red Republike Slovenije z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga (ZSDUEZ, Uradni list RS, št 79/2006).

*Direktiva 05/56/ES o čezmejnih združitvah kapitalskih družb (Uradni list EU, št. L 11704)*

Avtorici Dokl (2010, 17) in Franca (2009, 79) navajata, da je ta direktiva, ki se sicer ne uvršča med direktive delovnega, temveč gospodarskega prava, pomembna tudi na področju delavske participacije. Namen direktive je olajšati čezmejne združitve različnih vrst kapitalskih družb, za katere velja zakonodaja različnih držav članic. To zajema tudi ureditev soodločanja delavcev v družbi, nastali s čezmejno združitvijo. V Slovenijo je direktiva prenesena z Zakonom o soodločanju delavcev pri čezmejnih združitvah kapitalskih družb (ZSDČZKD, Uradni list 56/2008).

Glede finančne participacije EU še ni sprejela nobenega obvezujočega predpisa na tem področju, ugotavlja Franca (2009, 80). Svet EU je sprejel priporočilo št. 92/443/EEC (Uradni list EU, št. L 245/92) o spodbujanju participacije delavcev v dobičku in rezultatih podjetja. V njem je zastopano stališče, da je udeležba delavcev v dobičku učinkovito sredstvo za večjo vključenost delavcev v prihodnost organizacije, v kateri so zaposleni.

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

### **2.3 Nacionalna pravna ureditev**

V slovenski pravni ureditvi postavlja temelje delavskemu soupravljanju Ustava RS v 75. členu, kjer pravi, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Na uresničevanje delavskega soupravljanja vplivajo tudi druge ustavne določbe in zakoni, med katerimi ima osrednjo vlogo ZSDU. Delavsko soupravljanje je po naši ureditvi *pravica*, in ne obveznost delavcev. Če delavci ne izvolijo svojih organov in predstavnikov v organe upravljanja, ne morejo uresničevati soupravljanja. Po drugi strani pa imajo široke možnosti za njegovo uresničevanje,

če se za to odločijo, saj jim ZSDU v 5. členu nudi možnost dograjevanja razmerij z managementom s participativnimi dogovori.

V nadaljevanju sta analizirana glavna notranja pravna akta, ki se dotikata delavskega soupravljanja, Ustava RS in ZSDU. V posebni točki pa so obravnavani drugi zakoni, ki tudi urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju.

### **2.3.1 Ustava RS**

Vodovnik (2006b, 12) pojasnjuje, da je družbeno pravni sistem v RS je zgrajen v obliki piramide. Po hierarhiji so najvišje pravne norme zapisane v Ustavi RS in v ratificiranih mednarodnih pogodbah, ki se glede na določbe 8. člena Ustave RS uporabljajo neposredno. Ustava ima kot najvišji pravni akt in pozitivno pravni vir pomemben vpliv na graditev različnih pravnih podsistemov. Na drugo raven uvrščamo državne ali heteronomne norme, ki morajo biti skladno z veljavnimi mednarodnimi pogodbami in Ustavo urejene v zakonskih in podzakonskih predpisih. Na tretjo raven sodijo norme avtonomnega prava, ki jih oblikujejo stranke pogodbenih delavnih razmerij same. Sem uvrščamo vsebine kolektivnih sporazumov, participativnih dogovorov in splošnih aktov delodajalca. V heteronomnih predpisih so predvideni avtonomni pravni viri, ki so element javnega in zasebnega prava. Okvir njihovega regulatornega področja je lahko zakon ali ustava.

Ustava kot najvišji pravni akt v državni ureditvi določa tudi vrednote, ki jih je treba upoštevati ne samo pri sprejemanju zakonskih in drugih pravnih aktov, temveč tudi pri urejanju pravnega položaja posameznikov, pojasnjuje Franca (2009, 81). Še posebej je treba upoštevati človekove pravice in temeljne svoboščine. V delovnem razmerju Ustava varuje obe strani, tako delavca kot delodajalca. Pri varovanju pravnega položaja delodajalca sta v ospredju 67. člen o varstvu lastnine, ki določa, da je lastnino mogoče pridobivati in uživati le tako, da je zagotovljena tudi njena socialna funkcija, in 74. člen o podjetniški pobudi, ki pravi, da se gospodarska dejavnost ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo. Čeprav lahko določbi označimo kot abstraktni, podajata pomembni vsebinski omejitvi, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju, razlagi in uporabi pravnih norm.

Pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju je v Sloveniji zagotovljena s 75. členom Ustave RS, ki določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Iz te ustavne določbe izhaja načelo univerzalnosti, ki je eno temeljnih načel delavske participacije. Za ureditev delavske participacije ter delovnih in socialnih razmerij, na področje katerih posega delavska participacija, pa so pomembna še druga načela, ki temeljijo na Ustavi RS (Rebič 2010, 14): načelo demokratičnosti, načelo enakosti in enakopravnosti ter prepoved diskriminacije, načelo pravnega varstva pravic, načelo posebne odgovornosti države na področju zaposlovanja in dela ter načelo varstva predstavnikov delavcev.



V prvem členu ustave je določeno, da je RS *demokratska republika*. Franca (2009, 81) navaja, da se načelo demokratičnosti ne nanaša zgolj na politični sistem in ureditev državnih organov, ampak na družbo nasploh. Tako naj bi si tudi v organizacijah, kjer se opravlja delo, prizadevali za demokratičnost odločanja oziroma za demokratičen način vodenja. Stopnja demokratičnosti se kaže tudi v obsegu, v katerem lahko delavci vplivajo na sprejemanje odločitev. Večje kot so možnosti delavcev, da vplivajo na odločanje v organizaciji, višja je stopnja demokratičnosti, kar prispeva k (so)ustvarjanju demokratične družbe.

Drugi člen ustave določa, da je Slovenija *pravna in socialna država*. Tudi ta ustavna določba vpliva na delavsko participacijo. Vodovnik (2006b, 58) razlaga, da to med drugim pomeni, da je zakonodajalec po tem načelu dolžan s pravnimi normami urediti temeljne elemente pomembnih pravnih razmerij, kamor se uvršča tudi delovno razmerje. Franca (2009, 82) pojasnjuje, da je podlaga za uresničevanje pravic delavcev do soupravljanja sklenjena pogodba o zaposlitvi oziroma nastanek delovnega razmerja. Brez tega pravnega temelja delavci ne morejo uresničevati določb ZSDU. Zakonodajalec je s sprejetjem ZSDU zagotovil, da se delavsko soupravljanje izvaja po vnaprej znanih pravilih. Opominja tudi, da ustavna določba velja tako za delavce kot za management, kar pomeni, da se morata obe strani zavzemati za uresničevanje delavskega soupravljanja na ustavno ustrezen način. To ne pomeni zgolj spoštovanja zakonskih določb, ampak tudi načelno usmeritev k urejanju medsebojnih odnosov na podlagi teh načel. Prvi korak k uresničevanju tega pa je lahko participativni dogovor, ki ga predvideva 5. člen ZSDU.

V 14. členu ustava *prepoveduje diskriminacijo* oziroma zagotavlja *enakost* pred zakonom pri dejanskem odločanju o pravnem položaju posameznikov, kar vključuje tudi pravno urejanje delovnih razmerij. V okviru delavskega soupravljanja je ta določba zlasti pomembna pri varovanju oziroma zaščiti delavskih predstavnikov, da ne bi bili zaradi svoje izpostavljenosti deležni šikaniranja s strani managementa.

Načelo pravnega varstva pravic se izraža v 22. členu, ki določa vsakomur enako varstvo njegovih pravic v postopkih pred državnimi organi in pred sodiščem, kar je pomembno tudi pri uveljavljanju delavske participacije.

Načelo posebne odgovornosti države na področju zaposlovanja in dela se izraža v 72. členu Ustave RS, ki določa vsakomur pravico do zdravega življenjskega okolja. Ta pravica je zagotovljena z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu in skozi zahtevo po skupnem posvetovanju sodelavcev in managementa o tem področju tudi z ZSDU.

Osrednja ustavna določba, ki se dotika delavske participacije, je 75. člen. Ta določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Iz te ustavne določbe izhaja *načelo univerzalnosti*, ki pomeni, da pravica do soupravljanja pripada tako sodelavcem v gospodarskih organizacijah kot tudi v zavodih.

Načelo varstva predstavnikov delavcev (Rebič 2010, 15) pomeni, da se za delavce, ki opravljajo funkcije v svetu delavcev ali v organih upravljanja in nadzora, uporabljajo glede varstva njihovih pravic določbe iz 113. člena ZDR in 67. člena ZSDU.

### ***2.3.2 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)***

ZSDU je osrednji notranji pravni vir, ki ureja delavsko soupravljanje. Državni zbor je zakon sprejel leta 1993, prvo spremembo je doživel leta 2001, drugo pa 2007. Franca pojasnjuje (2009, 84–85), da so se spremembe iz leta 2001 navezovale predvsem na predstavnike delavcev v nadzornem svetu, spremembe iz leta 2007 so bile namenjene uskladitvi z Zakonom o delavnih razmerjih (ZDR), Zakonom o prekrških (ZP) in Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD-1). Spremembe so določile uresničevanje pravice delavskega soupravljanja v enotirnem sistemu upravljanja gospodarskih družb, poleg tega so znižale imuniteto članov sveta delavcev. Gostiša (2007b, 6) označuje to novelo kot nepotrebno in celo škodljivo. ZSDU pomeni s formalnopravnega vidika uresničitev pooblastila iz 75. člena Ustave, ki pravi, da se zakonsko določijo pogoji in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb in zavodov. Z vsebinskega vidika in glede na leto sprejema pa pomeni ZSDU osnovo za vzpostavitev drugačnega sistema in metod sodelovanja delavcev pri upravljanju v organizacijah, kot je bil določen v samoupravnem sistemu.

Do razširitve pristojnosti sveta delavcev je prišlo leta 2009, ko je Ustavno sodišče v postopku za oceno ustavnosti presojalo pobudo Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij, Kranj, Sveta delavcev družbe Iskraemeco, d. d., Kranj, in Sveta delavcev družbe Adria Airways, d. d., Ljubljana, o skladnosti tretjega odstavka 8. člena, 84. in 85. člena ZDR z Ustavo RS. Ustavno sodišče RS je z odločbo U-I-284/06-26 (Uradni list RS, št. 83/2009) odločilo, da so tretji odstavek 8. člena, 84. in 85. člen ZDR (Uradni list RS, št. 42/02 in 103/07) v neskladju z Ustavo. Ustavno sodišče je tudi ugotovilo, da je tretji odstavek 8. člena ZDR v nasprotju z načelom enakosti iz drugega odstavka 14. člena Ustave RS. Pri dogovarjanju o pravicah, ki so predmet urejanja kolektivnih pogodb, je zastopanje sodelavcev v pristojnosti sindikata. V primeru, da pri delodajalcu ni organiziranega sindikata, mora biti prav tako zagotovljena možnost sodelavcem, da prek sodelovanja drugih predstavnikov delavcev, ki bi bili za to izbrani po posebnem, zakonsko določenem postopku, sodelujejo v teh postopkih spreminjanja. Da sta 84. in 85. člen ZDR v nasprotju z načelom enakosti iz drugega odstavka 14. člena Ustave, saj sodelavcem, ki niso člani sindikata, ne zagotavlja enakih možnosti varstva njihovih pravic v postopku odpovedi, kot jih zagotavlja sodelavcem, članom sindikata.

Ustavno sodišče je v skladu s prvim odstavkom 48. člena Zakona o Ustavnem sodišču (ZUstS, Uradni list RS, št. 64/07) določilo rok devetih mesecev za odpravo neskladnosti. Da pa bi bilo tudi v tem času vsaj v določeni meri zagotovljeno sodelovanje delavcev pri upravljanju, je Ustavno sodišče na podlagi drugega odstavka 40. člena ZUstS določilo, da

mora do odprave ugotovljene protiustavnosti delodajalec v postopku sprejemanja splošnega akta delodajalca iz tretjega odstavka 8. člena ZDR v primerih, ko pri njem ni organiziranega sindikata, pred sprejemom splošnega akta pridobiti mnenje delavskih predstavnikov. V primerih, ko je zoper delavca, ki ni član sindikata, uveden postopek po 84. in 85. členu ZDR, ima v tem postopku svet delavcev ali delavski zaupnik enake pristojnosti, kot jih ima sindikat.

ZSDU sledi naslednjim temeljnim načelom delavske participacije, katerih poznavanje je izjemno pomembno za pravilno razumevanje in tolmačenje njegovih določil (Franca 2009, 85–86, Gostiša 1999a, 100–101):

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

Svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri upravljanju lahko delavci uresničujejo (3. člen ZSDU): *kot posamezniki ali kolektivno prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev in prek predstavnikov delavcev v organih družbe.*

*Delavcu kot posamezniku* mora delodajalec omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Delavec kot posameznik ima *pravico* (88. člen ZSDU):

- *do dajanja pobud in dobivanja odgovorov* na te pobude, če se le-te nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo organizacijsko oziroma delovno enoto,
- *biti o spremembah* na svojem delovnem področju *pravočasno obveščen*,
- *do izražanja svojega mnenja o vseh vprašanjih*, ki se nanašajo na delovni proces in na organizacijo njegovega delovnega mesta,
- *zahtevati pojasnila vprašanj* s področja plač in z ostalih področij delovnih razmerij ter iz vsebine ZSDU s strani delodajalca oziroma njegovega pooblaščenega delavca.

*Na pobude* iz prve alineje in *na vprašanja* iz četrte alineje mora delodajalec odgovoriti najkasneje v 30 dneh.

Med individualne oziroma neposredne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju uvrščamo tudi *zbor delavcev*. Kot posameznik lahko vsakdo na zboru delavcev neposredno postavlja vprašanja ali daje predloge in pobude. V bistvu zbor delavcev ni poseben organ ali oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju, ampak je le metoda dela sveta delavcev (Gostiša 1999a, 159). ZSDU namreč zboru delavcev ne daje nikakršnih pristojnosti za odločanje, ampak pravi, da ima pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, ne more pa o njih odločati (69. člen ZSDU). Zbor delavcev naj bi torej predvsem oblikoval smernice za delo sveta delavcev, zelo primeren pa je tudi za obveščanje delavcev o pomembnejših vprašanjih dela in življenja v podjetju. Zbor delavcev sestavljajo vsi zaposleni v podjetju, razen vodilnega osebja. Sklicati ga ima pravico svet delavcev. Možen je tudi sklic zbora delavcev po posameznih organizacijskih enotah. Zbor delavcev dislocirane enote ima pravico sklicati tudi odbor sveta delavcev dislocirane enote (69. člen ZSDU). Svet delavcev oziroma odbor sveta delavcev lahko povabi na zbor delavcev tudi strokovnjake iz podjetja ali izven podjetja, vodilno osebje, zunanje predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev. Direktorja družbe je treba obvestiti o sklicu zbora delavcev, predstavnik podjetja pa ima vedno pravico sodelovati na zboru. Svet delavcev oziroma njegov odbor mora sklicati zbor delavcev, če to zahteva direktor podjetja, in uvrstiti na dnevni red vprašanja, ki jih direktor predlaga. Zbor delavcev se lahko skliče, upoštevaje potrebe delovnega procesa, enkrat letno med delovnim časom, sicer se praviloma skliče izven delovnega časa. Način sklica in delo zbora delavcev se podrobneje uredita s poslovnikom sveta delavcev (70.–72. člen ZSDU).

*Prek svojih kolektivnih oziroma predstavniških* oblik delavskega soupravljanja se zaposleni vključujejo v odločanje o vprašanjih, ki so skupnega pomena tako za zaposlene kot za celotno

podjetje. ZSDU neposredno ureja tri takšne oblike oziroma delavska predstavništva, in sicer (Gostiša 1999a, 161–163): svet delavcev ali delavski zaupnik, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor (predstavniki delavcev v upravi družbe).

Sistem delavskih predstavništev v podjetju temelji na svetu delavcev kot neposrednem in osrednjem delavskem predstavništvu. Že sam zakon mu namreč zagotavlja pomembne participacijske pristojnosti, pa tudi zato, ker so le člani sveta delavcev izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah v podjetju. Člane nadzornega sveta izvoli posredno svet delavcev, delavskega direktorja pa na predlog sveta delavcev imenuje nadzorni svet. Svet delavcev ima torej odločilno vlogo tako pri izvolitvi oziroma imenovanju kakor tudi pri odpoklicu oziroma razrešitvi vseh drugih delavskih predstavnikov v podjetju.

*Svet delavcev* se oblikuje v družbah z več kot dvajsetimi delavci, v manjših pa njegovo funkcijo opravlja *delavski zaupnik* kot posameznik. Številčna sestava je odvisna od števila zaposlenih delavcev, člane sveta delavcev pa volijo vsi delavci na neposrednih in tajnih volitvah. Participacijske pristojnosti sveta delavcev so urejene v določbah od 89. do 98. člena ZSDU. V teh določbah zakon ureja štiri vrste pristojnosti, tako da določa vprašanja oziroma zadeve, o katerih mora biti svet delavcev samo obveščen, o katerih mora delodajalec oziroma vodstvo podjetja zahtevati skupno posvetovanje s svetom delavcev, glede katerih ima svet delavcev pravico enakopravno odločati, tako da je za veljavnost odločitve potrebno njegovo soglasje, in glede katerih ima svet delavcev pravico začasnega zadržanja odločitve delodajalca. Poleg navedenih pa je zelo pomemben še peti način vključevanja sveta delavcev v poslovno odločanje, ki je v ZSDU naveden v drugi alineji 87. člena in se glasi »predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«. Menim, da je to lahko podlaga za proaktivno oziroma samoiniciativno delovanje sveta delavcev.

V skladu z načeli zakonskega minimuma, avtonomne dograditve participativnih razmerij in načelom fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije ZSDU dopušča svetu delavcev in managementu, da z dogovorom določita tudi druge načine delavskega soupravljanja (prvi odstavek 5. člena). Franca (2009, 110) pojasnjuje, da se lahko s pisnim dogovorom, ki se imenuje tudi participativni dogovor,<sup>8</sup> dogovorita o podrobnejšem načinu uresničevanja pravic iz ZSDU, o drugih vprašanjih, za katera je z ZSDU tako določeno, in o več soupravljaljskih pravicah, kot jih določa ZSDU.

Vodovnik (2008, 6) navaja, da je v organizacijah treba spodbujati odnose sodelovanja med managementom in izvoljenimi predstavniki zaposlenih. To sodelovanje se lahko uspešno razvija v skladu z načeli sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, zato bi bilo koristno, da bi

---

<sup>8</sup> Participativni dogovor je s formalnopравnega vidika blizu kolektivnim pogodbam, saj ga tako kot pri kolektivnih pogodbah sklepa delodajalska stran prek managementa in delavska stran prek sveta delavcev. Podobnost je tudi v sestavi tega akta in v učinku njegovih določil (neposredna uporaba). Bistvena razlika, ki jo navaja tudi ZSDU, je v vsebini, saj se s participativnim dogovorom ne urejajo pravice iz delovnega razmerja, ki so urejene v kolektivnih pogodbah.

zakonodaja bolj spodbujala tovrstne komunikacije med socialnimi partnerji znotraj organizacij. Pri delovanju sveta delavcev je sicer zelo pomembna zakonska določba, da člani sveta delavcev ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje njihovih aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne njihovo redno delo (56. člen). Ta določba se nanaša predvsem na management, ki mu nalaga dolžnost, da ne sme ovirati dela sveta delavcev in mu tudi ne onemogočati opravljanja participativnih aktivnosti v svetu delavcev.

Člane sveta delavcev pri njihovem delovanju poleg ZSDU usmerja tudi *Etični kodeks članov svetov delavcev*, ki je ga je sprejela skupščina Združenja svetov delavcev v slovenskih podjetjih (ZSDSP). Ta med drugim določa, da se je svet delavcev dolžan v razmerju do vodstva dosledno in aktivno zavzemati za interese delavcev, ki jih zastopa, ali pa se tej funkciji odpovedati, če oceni, da takšno načelno ravnanje lahko škoduje njegovim kariernim ambicijam in drugim osebnim interesom, katerim se na račun funkcije ne namerava odreči (drugi odstavek 3. člena). Pri sprejemanju odločitev in glasovanju v svetu delavcev mora biti neodvisen od morebitnih zahtev ali navodil vodstva ali sindikata, kateremu pripada (4. člen).

Prek predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe se skladno z 78. členom ZSDU uresničuje sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe (Uran 2007, 11–12):

V *dvotirnem sistemu* upravljanja<sup>9</sup> sodelujejo delavci pri upravljanju v organih družbe prek predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, lahko pa tudi prek predstavnika delavcev v upravi družbe (delavski direktor).

V *enotirnem sistemu* upravljanja<sup>10</sup> sodelujejo delavci pri upravljanju v organih družbe prek predstavnikov delavcev v upravnem odboru, lahko pa tudi prek predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe.

S statutom družbe se določi število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, ki pa ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe. Predstavniki delavcev ne more biti predsednik nadzornega sveta ali upravnega odbora. Ravno tako se s statutom družbe določi število predstavnikov delavcev v upravnem odboru.

---

<sup>9</sup> V dvotirnem sistemu upravljanja delniških družb poznamo tri organe, in sicer skupščino delničarjev, nadzorni svet in upravo. Njihove pristojnosti so razmejene z zakonom, skupščina delničarjev je pristojna predvsem za sprejemanje statusnih sprememb družbe, imenovanje/odpoklic članov nadzornega sveta ter delitev dobička. Nadzorni svet nadzira delovanje uprave, ki jo tudi imenuje/odpokliče. Skrbi tudi za motiviranje uprave ter sprejema letno poročilo, uprava pa vodi posle družbe (Bajuk 2006, 1).

<sup>10</sup> V enotirnem sistemu upravljanja sta le dva organa, to sta skupščina delničarjev in upravni odbor. Skupščina se po sestavi in pristojnostih bistveno ne razlikuje od skupščine iz dvotirnega sistema upravljanja, v njeni pristojnosti pa je tudi imenovanje direktorjev družbe. Večje razlike so pri upravnem odboru, katerega člani so direktorji, ki pa jih že po zakonu delimo na neizvršne in izvršne. Teoretično ima pristojnost poslovedenja takšne družbe upravni odbor kot organ upravljanja, vendar pa to pristojnost prenese na izvršne direktorje, sam pa obdrži pristojnost nadzora nad njihovim delom (Bajuk 2006, 1).

*Najmanj eden* izmed članov v *upravnem odboru* družbe mora biti *predstavnik delavcev*. Število predstavnikov delavcev v upravnem odboru pa ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopoljenih članov upravnega odbora. Svet delavcev izvoli in odpokliče predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, ter z izvolitvijo seznanjeni skupščino družbe. Izvoljeni člani *zastopajo interese vseh delavcev* v skladu z zakonom in statutom družbe ter v okviru pooblastil tega organa. Na zahtevo predstavnikov delavcev je nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe dolžan *najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev* o stanju na področju uresničevanja ZSDU v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti. Delavskega direktorja kot člana uprave družbe imenuje nadzorni svet na predlog sveta delavcev, predstavnika delavcev za izvršnega direktorja upravnega odbora pa imenuje upravni odbor, ravno tako na predlog sveta delavcev.

Do *individualnega in kolektivnega sodelovanja* pri upravljanju imajo delavci skladno s 4. členom ZSDU pravico predvsem takrat, ko gre za vplivanje oziroma soodločanje o vsebini in organizaciji dela ter o določitvi in izvajanju aktivnosti, namenjenih humanizaciji delovnega okolja oziroma izboljševanju delovnih razmer in doseganju uspešnega poslovanja družbe.

ZSDU določa pogoje in načine sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov posameznikov z najmanj 50 delavci in zadrug (prvi odstavek 1. člena). Glede načinov uresničevanja sodelovanja delavcev pri upravljanju ZSDU v drugem členu določa, da se ta pravice uresničuje na naslednje načine:

- *S pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo*: delavec lahko sproži pobudo na katerem koli področju poslovanja, saj ta pravica vsebinsko ni omejena. ZSDU pa v prvi alineji drugega odstavka 88. člena nalaga dolžnost managementu, da na pobudo odgovori samo, če se vprašanja navezujejo na delavčevo delovno mesto ali na njegovo organizacijsko oziroma delovno enoto. Če management tega ne stori v 30 dneh, se to v skladu s 14. točko 107. člena šteje kot prekršek.
- *S pravico do obveščенosti*: pravica delavcev do obveščенosti je namenjena predvsem možnostim nadzora delavcev nad delovanjem in poslovanjem managementa, pojasnjuje Franca (2009, 86). ZSDU v 88. in 89. členu navaja vsebine, o katerih mora management obveščati delavce, pri čemer velja, da mora o določenih zadevah delavce obvestiti pred sprejemom dokončne odločitve (90. člen). Pravica delavcev do obveščенosti za management pomeni breme uresničevanja, ki pa ne sme biti tolikšno, da bi omejevalo (hiter) odziv na poslovne odločitve. Da bi to steklo brez večjih zapletov, zakon zavezuje delavce oziroma njihove predstavnike, da management pravočasno obveščajo o svojih načrtovanih aktivnostih.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ZSDU to določa v treh primerih: (1) tretji odstavek 59. člena določa, da se organ upravljanja in direktorja družbe obvesti o ustanovitvi odborov sveta delavcev, njihovi sestavi in pristojnostih, (2) po drugem odstavku 62. člena je treba direktorju družbe pravočasno sporočiti čas seje in (3) drugi

- *S pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje*: gre za kolektivno pravico, ki se uresničuje prek delavskih predstavništev, saj je zakon ne opredeljuje posebej kot individualno pravico (Franca 2009, 87). ZSDU ne določa pravnih posledic, če delodajalec ne odgovori na podano mnenje ali predlog. Ker pa gre lahko po vsebini za pobudo, na katero je management dolžan odgovoriti, mora kljub temu mnenje oziroma predlog natančno proučiti. Upoštevati je treba namreč načelo, da je vsebina pomembnejša od oblike.
- *Z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem*: skupna posvetovanja so namenjena predstavitvi stališč delavcev in managementa pred sprejemom odločitve, ki je običajno v rokah managementa. Skupna posvetovanja pri statusnih in kadrovskih vprašanjih družbe ter vprašanjih o varnosti in zdravju delavcev pri delu so po 91. in 92. členu ZSDU obveznost in dolžnost managementa. Opustitev takšnega posvetovanja ni pravno sankcionirana, vendar je protipravna, zato bi lahko imela za posledico odškodninsko odgovornost, pojasnjuje Franca (2009, 87). Posebna oblika skupnih posvetovanj je tudi povabilo sveta delavcev, da se njihove seje udeleži vodilno osebje (61. člen) ter ko se delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor sestajata na zahtevo ene ali druge strani (86. člen). Oviranje sodelovanj s strani managementa in oblike prikritega nesodelovanja pa lahko pomenijo oviranje ali onemogočanje dela sveta delavcev, kakor ga določa 56. člen, in pomenijo prekršek po osmi točki 107. člena.
- *S pravico do soodločanja*: z vidika položaja delavcev je pravica do soodločanja zagotovo najbolj intenziven način delavskega soupravljanja. Volja delavcev, izražena na tak način, je za management pravno zavezujoča, vendar samo v primerih, ki jih določa ZSDU (85. in 95. člen), in v primerih, ki jih dogovorita delavec in delodajalec v participativnem dogovoru. Zakon loči tri različne oblike soodločanja delavcev, pojasnjuje Franca (2009, 87–88). *Prvič*, management mora predloge odločitev v določenih zadevah predložiti v soglasje svetu delavcev (95. člen). Te predloge mora svet delavcev obravnavati in se do njih opredeliti. Če se do njih ne opredeli, se šteje, da soglaša. V tem primeru ni dolžnosti posvetovanja, je pa priporočljiva. Če svet delavcev ne soglaša, se lahko management obrne na arbitražo. V arbitražnem postopku pa arbitri ugotavljajo tudi, ali si je management prizadeval za uskladitev stališč. Neizpolnjevanje tega sicer nima pravnih posledic, vendar ima vpliv na arbitražno odločitev. *Drugič*, management in svet delavcev lahko skleneta dogovor o drugih vprašanjih (to so tista, ki niso določena v 95. členu) v skladu s petim členom ZSDU. V tem primeru gre za fakultativno možnost. Če se stranki ne dogovorita in ne skleneta dogovora, ne moreta sprožiti postopka pred arbitražo. *Tretjič*, delavci oziroma njihovi predstavniki lahko sodelujejo v organih družb. Obseg možnosti vplivanja na odločitve je, poleg zakonskih določil, odvisen od statuta posamezne družbe, ki določa število predstavnikov delavcev v posameznem organu. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ima enak položaj kot ostali nadzorniki in je

---

odstavek 70. člena nalaga obveščanje direktorja družbe o sklicu zbora delavcev, kjer ima predstavnik družbe pravico sodelovati.



dolžan upoštevati navodila, ki veljajo za nadzorni svet. Ravno tako ni mogoče delavskega direktorja obravnavati izključno kot predstavnika delavcev. Enako velja za predstavnika delavcev v upravnem odboru oziroma za predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe. *Pravica zadržanja odločitev delodajalca* je oblika samopomoči delavcem, ki jim ni bilo omogočeno, da bi vplivali na odločitve v oblikah in na načine, določene z zakonom ali dogovorom. Če management ne upošteva volje delavcev, lahko ti sprožijo postopek za razreševanje medsebojnega spora (98. člen). Posledice lahko management doletijo tudi v obliki globe za prekršek, če se takšno ravnanje opredeli kot oviranje delavskega soupravljanja.

### **2.3.3 *Drugi zakoni, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju***

Sodelovanje delavcev pri upravljanju urejajo poleg ZSDU še drugi predpisi. Nekateri so vezani tudi na pravno ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju v okviru držav članic EU (Uran 2007, 5; Franca 2008, 101–104; Franca 2009, 90–93):

*Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)* s posameznimi določbami v naslednjih členih deloma ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju (Uran 2007, 14–15): 11. člen ZGD-1 določa v drugem odstavku, da mora poslovodstvo zagotoviti, da sporazumevanje z delavci v družbi v zvezi z dajanjem navodil za njihovo delo, vodenjem postopkov, v katerih se odloča o njihovih pravicah, in *sodelovanjem delavcev pri upravljanju poteka v slovenskem jeziku*, na območjih, kjer živita italijanska ali madžarska narodna skupnost, pa lahko tudi v italijanskem ali madžarskem jeziku. V tretjem odstavku 289. člena ZGD-1 je določeno, da mora *upravni odbor* družbe oblikovati *revizijsko komisijo* v družbi, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, ali v kateri delavci v skladu z zakonom *uveljavljajo* svojo *pravico do sodelovanja* v organih družbe. ZGD-1 v 431. členu določa, da je treba za vpis evropske delniške družbe v register priložiti k predlogu tudi *sporazum o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe* na način in pod pogoji, določenimi v zakonu, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju v evropski delniški družbi (*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe*), ali *sklep o prekinitvi pogajanj za sklenitev sporazuma* iz prejšnje alineje, sprejet v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju v evropski delniški družbi, ali *izjavo vseh članov poslovodstva, da sporazum iz prve alineje tega odstavka ni bil dosežen* v ustreznem roku.

*Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)* v 6. členu med podlagami oziroma razlogi za diskriminacijo statusa predstavnika delavca posebej ne navaja. Določa pa, da delodajalec ne sme delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi postavljati v neenakopraven položaj (tudi) zaradi drugih osebnih okoliščin, med katerimi je nedvomno tudi ta, da je delavec predstavnik delavcev pri delodajalcu. V primeru kršitve prepovedi diskriminacije je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava. 64. člen ZDR v petem odstavku določa, da imajo *delavci, ki delajo s*

*krajšim delovnim časom, pravico do sodelovanja pri upravljanju v skladu s posebnim zakonom. Kot neutemeljen razlog za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi se v skladu z 89. členom ZDR šteje kandidatura za funkcijo delavskega predstavnika ter sedanje ali preteklo opravljanje te funkcije in vložitev tožbe ali udeležba v postopku zoper delodajalca zaradi zatrevanja kršitev pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja pred arbitražnimi, sodnimi ali upravnimi organi. Posebno pravno varstvo predstavnikov delavcev pred odpovedjo določa ZDR v 113. členu. Pogodbe o zaposlitvi delodajalec ne sme odpovedati članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda in imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku brez soglasja organa, katerega član je, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi, razen če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved v postopku prenehanja delodajalca. Varstvo pred odpovedjo za zgoraj navedene osebe velja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju. Ustavno sodišče je leta 2009 ugotovilo, da so tretji odstavek 8. člena ter 84. in 85. člen ZDR v neskladju z Ustavo, in določilo rok za odpravo neskladnosti, kar je obravnavano v točki 2.3.2.*

V Uradnem listu RS št. 43/2011 z dne 3. 6. 2011 je bil objavljen Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), ki je začel veljati šest mesecev po dnevu objave, tj. 3. 12. 2011. Z njim se določajo pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. ZVZD-1 v petem odstavku 3. člena določa, da je delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu predstavnik delavcev, ki ima položaj in vlogo sveta delavcev. V 13. členu določa obveznost medsebojnega obveščanja, skupnega posvetovanja ter soodločanja delodajalcev in delavcev oziroma njihovih predstavnikov o vprašanih varnosti in zdravja pri delu skladno z ZVZD-1 in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V petem odstavku 17. člena je določeno, da mora delodajalec v izjavi o varnosti k pisni oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki. 45. člen ZVZD-1 je namenjen sodelovanju delavcev pri upravljanju. V prvem odstavku določa, da mora delodajalec delavcem omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela, v skladu z ZVZD-1 in drugimi predpisi. Z drugim odstavkom 45. člena je določeno, da lahko to pravico delavci uresničujejo neposredno, s svojimi predstavniki v svetu delavcev, v skladu s predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju, ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu. V tretjem odstavku 45. člena je določeno, da se za izvolitev delavskega zaupnika iz drugega odstavka 45. člena uporabljajo predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju. V 46. členu je opredeljena dolžnost posvetovanja. Delodajalec se mora z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicine dela, delavcev za prvo pomoč in delavcev oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo, ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja. Drugi odstavek 46. člena določa, da mora delodajalec

predstavnikom delavcev in sindikatom, ki so organizirani pri njem, posredovati na običajen način izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o nezgodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi. V tretjem odstavku 46. člena ZVZD-1 določa, da mora delodajalec listine iz prejšnjega odstavka javno objaviti na običajen način, če pri njem ni izvoljenih predstavnikov delavcev in ni organiziranih sindikatov. V 47. členu je določeno, da se mora delavskemu zaupniku za varnost in zdravje pri delu omogočiti način dela ter se morajo zagotoviti pravice, ki veljajo za svet delavcev. Zaradi uresničevanja pravic iz prvega odstavka 45. člena tega zakona delavci in njihovi predstavniki ne smejo biti postavljeni v neugoden položaj. 48. člen določa pravice in obveznosti sveta delavcev ali delavskega zaupnika. V prvem odstavku določa, da svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravi predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Iz drugega odstavka 48. člena sledi, da lahko delavci ali njihovi predstavniki za varnost in zdravje pri delu zahtevajo nadzor pristojne inšpekcije, kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov. Tretji odstavek 48. člena določa predstavniku sveta delavcev ali delavskemu zaupniku za varnost in zdravje pri delu pravico prisostvovanja pri inšpekcijskemu nadzoru, kadar ta opravlja nadzor nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu, ter izraziti svoja opažanja. Četrti odstavek 48. člena nalaga delodajalcu obveznost seznanitve sveta delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu ter sindikatov pri delodajalcu z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov. S petim odstavkom 48. člena obvezuje delodajalca, da mora za izvajanje nalog članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu zagotavljati ustrezne oblike usposabljanja. ZVZD-1 v 76. členu predpisuje kazenske določbe za prekrške delodajalca.

*Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD-1)* prenaša v pravni red Republike Slovenije Direktivo Evropskega parlamenta in Sveta 2009/38/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah ali povezanih družbah na območju Skupnosti. Direktiva ureja ustanavljanje evropskih svetov delavcev, ki jih sestavljajo predstavniki delavcev, in postopke obveščanja in posvetovanja z delavci v gospodarskih družbah ali v povezanih gospodarskih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah<sup>12</sup> in poslujejo vsaj v dveh državah članicah. Cilj zakona je izboljšati pravico delavcev do obveščanja in posvetovanja v družbah in povezanih družbah, ustanovljenih v državah članicah. V ta namen se ustanavljajo evropski sveti delavcev ali pa se z dogovorom uredi postopek obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah ali v povezanih družbah v državah članicah v zvezi z nadnacionalnimi vprašanji ob pogojih, ki jih določa ta zakon tako, da zagotavlja učinkovitost tega postopka in učinkovitost odločanja (1. člen).

---

<sup>12</sup> V državah članicah po prvem odstavku 1. člena ZESD-1 pomeni v državah članicah Evropske unije ali Evropskega gospodarskega prostora (EGP). Hojnik (2011,14) navaja, da predlagatelj tega zakona neustrezno piše o EU in EGP, ker EGP vključuje članice EU in tri države EFTE – European Free Trade Association (Evropska cona proste trgovine), in sicer Islandijo, Norveško in Lihtenštajn. EGP je namreč nastal s sporazumom med EU in EFTO, ki so ga kasneje ratificirale vse države, razen Švice.

*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (ZSDUEDD) v skladu z Direktivo Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev ureja načine sodelovanja delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (Societas Europaea, v nadaljnjem besedilu: SE). Cilj zakona je v SE doseči sporazum o sodelovanju delavcev pri upravljanju SE, ki zagotavlja pravice delavcev do čezmejnega obveščanja, posvetovanja in soodločanja (1. člen).*

*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga (ZSDUEZ) v pravni red Republike Slovenije prenaša Direktivo Sveta 2003/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruga glede udeležbe delavcev ter ureja načine sodelovanja delavcev pri upravljanju evropske zadruga (Societas Cooperativa Europaea – SCE) (1. člen).*

## **2.4 Sklepne ugotovitve poglavja**

Področje delavskega soupravljanja je prisotno v številnih mednarodnih in domačih dokumentih oziroma pravnih virih.

Iz mednarodnih pravnih virov izhaja, da je področje delavskega soupravljanja neposredno povezano s sindikalno dejavnostjo. Prvi mednarodni akti, na primer konvencija MOD št. 98 o organiziranju in kolektivnem dogovarjanju, se osredotoča predvsem na sindikate. V nadaljevanju se MOD s konvencijami zavzema za strpno dogovarjanje oziroma socialni dialog med delavci in managementom. Zlasti po drugi svetovni vojni so z razvojem odnosov med delavci in managementom začela pridobivati na pomenu tudi delavska voljena predstavništva.

Konvencije MOD tudi poudarjajo, da morajo nacionalne ureditve omogočati in spodbujati uresničevanje soupravljanja, vendar pa hkrati te pravice delavcev ne smejo ovirati učinkovito poslovanje družbe.

Tudi spremenjena ESL je zelo pomembna za področje delavskega soupravljanja, saj med temeljne pravice uvršča pravico sodelovanja delavcev pri upravljanju in dobičku. Poudarja tudi potrebo po celovitem obveščanju in posvetovanju z delavci.

Zakonodaja EU zavezuje svoje članice, torej tudi Slovenijo, s konkretnimi določili o uresničevanju delavskega soupravljanja. Zakon o evropskih svetih delavcev, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga določajo namreč tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju na podlagi zakona – predvsem v primerih, ko ne pride do sporazuma o načinih sodelovanja delavcev pri upravljanju. S tega vidika je torej sodelovanje delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe in evropske zadruga ter v evropskih svetih delavcev *obvezno*.

Delavsko soupravljanje v slovenskem pravnem redu urejata Ustava RS in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki predvidevata *pravico* do sodelovanja delavcev pri upravljanju, za katero pa ni nujno, da jo delavci izkoristijo. V posameznih družbah se lahko delavci sami odločajo, ali sploh in na kakšen način bodo to pravico uveljavljali. ZSDU vsebuje določbe o izvolitvi oziroma oblikovanju delavskih voljenih predstavništev, delavskih predstavnikov v organih družb, načinih uresničevanja delavskega soupravljanja in reševanju medsebojnih sporov. Poleg ZSDU so za uresničevanje delavskega soupravljanja pomembni še ZGD-1, ZDR, ZVZD-1, ZESD-1, ZSDUEDD, ZSDUEZ, ki se nanašajo tudi na pravno ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju v okviru držav članic Evropske unije.

Ali bo novi ZESD-1, ki v naš pravni red prenaša zahteve Direktive Sveta 09/38/ES, v praksi res zvišal število novoustanovljenih evropskih svetov delavcev, kar je bil eden izmed ciljev omenjene nove direktive, se bo izkazalo šele čez čas. Številni pravni akti, ki obravnavajo delavsko soupravljanje, pa kažejo na veliko pomembnost tega področja. Ob tem se postavlja vprašanje, na kakšen način in v kolikšnem obsegu se delavsko soupravljanje dejansko izvaja v praksi. Upamo lahko le, da bodo razpoložljivi pravni viri, še posebej tisti, ki so bili v zadnjem času spremenjeni, pritegnili pozornost predstavnikov delavcev, da se bodo o teh pravicah obveščali ter jih v korist sodelavcev tudi bolje izkoriščali.

### 3 STRATEŠKI MANAGEMENT IN DELAVSKO SOUPRAVLJANJE

Strateški management obravnava fenomene upravljanja in poslovanja podjetij (Pučko 2008, i). Strateško poslovanje je definirano kot sodoben pristop k strateškemu načrtovanju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Pri tem gre za povezovanje načrtovanja z drugimi proizvodnimi procesi in za zagotavljanje zadostne prožnosti vseh teh procesov. Govorimo torej o ustvarjanju skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Za razliko od strateškega načrtovanja vključuje strateško poslovanje še vprašanja uresničevanja oziroma tesnejšega povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem kontekstu je strateško poslovanje celota oblikovanja in uresničevanja načrtov ter opravljanja aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja.

Podjetje lahko razumemo kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške zamisli in ideje (Belak 2002, 21–22). Ker nastane podjetje prvenstveno zaradi interesa po uresnitvi nastale podjetniške ideje, ima vsako podjetje interesne značilnosti. Podjetje je z vidika življenjskega okolja njegov sestavni del in se vključuje v vse njegove razsežnosti. Z vidika svojega namena, strukture in zgradbe je podjetje sistem interesno povezanih udeležencev, ki kot institucionalna celota celovito tržno deluje. Podjetje oziroma organizacijo lahko obravnavamo tudi kot skupine ljudi, ki med seboj komunicirajo na specifičen in običajno ponovljiv način čez določeno časovno obdobje (Sanchez in Heene 2004, 2). Da podjetje privabi ljudi k njihovi dejavnosti in prek tega zagotovi njegov kontinuiran obstoj, jim mora ponuditi določeno obliko koristi, bodisi ekonomsko, profesionalno, socialno, kulturno ali psihološko. Podjetja se kot sistem med seboj razlikujejo po vrstah vrednosti, ki jih ustvarijo za njihove udeležence, po načinih, kako ljudje medsebojno vplivajo v procesih ustvarjanja vrednosti, po načinih, kako je vrednost razporejena med vsakega posameznika v aktivnostih podjetja. Da ustvarimo in prejmemo vrednost skozi participacijo v podjetju, je vsak udeleženec deloma odvisen od enega ali več udeležencev v procesih organizacije za ustvarjanje in distribucijo vrednosti. Tako je podjetje sistem medsebojno odvisnih akterjev, ki kolektivno delijo enake cilje za ustvarjanje vrednosti prek njihovih medsebojnih vplivov. Vsako podjetje je sestavljeno iz ljudi z različnimi spretnostmi in znanjem, ki opravljajo veliko različnih del (Drucker 2004, 184). Prav zato mora biti podjetje zgrajeno na komunikaciji in posamični odgovornosti. Vsak posameznik mora premisliti o tem, kaj si prizadeva doseči in kaj je dolžan drugim, ter poskrbeti, da njegovi sodelavci poznajo ta cilj, ga razumejo in odobravajo. Vsak posameznik mora tudi premisliti o tem, kaj morajo storiti drugi in poskrbeti, da se sodelavci zavejo, kaj se od njih pričakuje.

Ustanovitev podjetja se praviloma začne z njegovo predstavo v prihodnosti. Gre torej za *vizijo* o tem podjetju in o njegovi vlogi v okolju. Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za to, da bi prišel tja (Filion 1993, 48). Vizija se torej nanaša na to, kam želi

podjetnik pripeljati svoje podjetje. Tudi Hinterhuber (1992, 41–53) predstavlja vizijo kot pomemben upravljalno-vodstveni inštrument podjetja, ki pomaga spreminjati celovito podjetje ali pa njegova posamezna poslovna in programsko-tržna področja. Pravi, da je vizija organizacijska in usmeritvena sila, ki organizira in usmerja energijo sodelavcev v določeni smeri tako, da pritegne temu v enaki meri srce in razum. Iz vizije izhajamo pri načrtovanju *politike podjetja*, ki opredeljuje splošne, temeljne in tudi dolgoročnejsše značilnosti podjetja, navaja Belak (2002, 75–82). Ta vsebuje *poslanstvo*, *namene* in *temeljne cilje* podjetja, kjer globalno opredeljuje uresničitvene potenciale, procese in izide podjetja. Skozi zaupane naloge in vlogo podjetja v odnosu do njegovega okolja se izraža *poslanstvo* podjetja, ki se praviloma spreminja s spreminjanjem interesov udeležencev. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 70) dodajajo, da poslanstvo izhaja iz zaupanja njegovih udeležencev, ki pričakujejo od podjetja zadovoljitev njihovih interesnih potreb. Poslanstvo podjetja je torej kratek zapis, ki, temelječ na vrednotah, jasno opredeljuje namen, želje in razloge za obstoj podjetja. Namembnost obstoja, razvoja in tudi delovanja ter obnašanja podjetja opredeljujejo *nameni*. Ti izražajo namen podjetja in morajo biti, enako kot zamisli, vizije in poslanstvo, skladni z interesi udeležencev v podjetju. S *cilji* podjetja so opredeljeni tisti prihodnji pojavi, s katerimi bo podjetje uresničilo svoje poslanstvo in smotre ter s tem zadovoljilo interese udeležencev podjetja. Politika podjetja pa je odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje (Černetič 2007, 77). Ker je okolje spremenljivo, morajo podjetja zaradi odvisnosti od okolja menjati tudi svojo politiko delovanja. Razvoj podjetja torej temelji na spreminjanju (Dubrovski 2009, 117). Spodbude za spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov na splošno lahko izhajajo iz na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije, obstoječe ali preteče krize ter spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

### **3.1 Upravljanje in vodenje podjetja**

Potreba po upravljanju in vodenju podjetja izhaja iz želje po njegovem obstoju in razvoju. Podjetje je ustanovljeno z dolgoročnim namenom, ki praviloma izhaja iz tržnih potreb. Vodeno oziroma upravljanje mora biti v skladu s poslanstvom in nameni. Belak (2002, 37) navaja, da poteka vodenje in upravljanje podjetja od namenskih, globalnih in razvojnih opredelitev v zvezi s podjetjem k podrobnejšim izvedbenim opredelitvam njegovega poslovanja. Upravljalno-vodstveni procesi se nanašajo na opredeljevanje:

- poslanstva, namenov ter ciljev podjetja,
- načinov uresničevanja poslanstva, namenov ter načinov doseganja ciljev podjetja,
- potrebnih virov in aktivnosti za njihovo izvedbo.

Navedeni sklopi opravil predstavljajo celoto upravljalno-vodstvenega procesa. Gre za kontinuiran proces stalno ponavljajočih se aktivnosti. Podjetje namreč ne ostaja stalno pri istem poslanstvu, pri istih namenih, ciljih, virih ter načinih in aktivnostih uresničevanja tega.

V spreminjanje ga po eni strani silijo porajajoče se nove potrebe v okolju, po drugi strani pa tudi spremembe znotraj samega podjetja.

Delovanje ljudi v podjetju je lahko uspešno le, če ga nekdo načrtuje, ureja, usmerja in nadzira (Biloslavo 2006, 20). Da bi podjetje učinkovito dosegalo cilje v skladu z njihovimi interesi, lastniki obvladovanje podjetja zaupajo managementu. Belak (2002, 45–48) navaja, da imajo lastniki podjetja vlogo upravljavcev v upravljalno-vodstvenih procesih. Na najvišji upravljalno-vodstveni ravni odločajo o politiki podjetja. Njihova organiziranost in pristojnosti so odvisne od izbrane pravne oblike podjetja. Management podjetja sestavljajo direktorji, poslovodje in drugi vodilni nameščenci. Na ravni strateškega in operativnega managementa odločajo o strategijah, taktiki in o izvedbi poslovnih procesov. Natančnejša opredelitev teh pristojnosti je odvisna od pravne oblike podjetja. Drucker (2004, 183–184) pojasnjuje, da je management povezan z ljudmi. Njegova naloga je povezati ljudi in jih narediti sposobne za skupno delovanje. Vsako podjetje namreč zahteva preproste, jasne in združevalne cilje. Njegovo poslanstvo mora biti dovolj jasno in pomembno, da zagotavlja skupno vizijo. Cilji, ki ga posebljajo, morajo biti jasni, javni in pogosto potrjeni. Pri tem je pomembna tudi kultura organizacije, s katero mislimo na predanost vseh v podjetju k skupnim ciljem in skupnim vrednotam. Naloga managementa je tudi omogočiti podjetju in vsakemu od njegovih členov, da raste in se razvija, ko se spreminjajo potrebe in priložnosti. Zato morata biti nenehno usposabljanje in razvoj prisotna na vseh ravneh. Belak (2002, 45–48) ugotavlja, da mora imeti v podjetju vsaka aktivnost svojega nosilca. To je lahko posameznik ali organizirana skupina ljudi, ki ima pravico in dolžnost opravljati določene aktivnosti ter je za njihovo izvedbo tudi odgovorna. Še posebej pomembno je opredeliti pristojnosti nosilcev, ki delajo na področju upravljalno-vodstvenih funkcij podjetja. Upravljanje in vodenje podjetja je namreč strokovno zelo zahtevno in odgovorno delo, ki je neposredno povezano z uspešnostjo podjetja. Tudi Pučko (2008, 3–4) navaja, da je temeljna odgovornost managementa odgovornost za uspešnost poslovanja podjetja. Management v podjetju je zadolžen za postavljanje vizije, usmerjanje razvoja podjetja, proučevanje njegovega poslanstva, postavljanje ciljev in organizacijo dela, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo.

Teorija in praksa s področja upravljanja in vodenja podjetij je zelo raznolika. V okviru obravnavanja tematike delavskega soupravljanja je pomembna zlasti deležniška teorija upravljanja gospodarskih družb, po kateri se upravljanje navezuje na formalne in neformalne odnose med vsemi deležniki v podjetju. Cilj podjetja v tem smislu ne vključuje le maksimiranje vrednosti lastniškega kapitala, ampak tudi vrednosti vseh interesnih skupin, ki sooblikujejo njegovo rast (Gregorčič 2003, 10). Torej je v ospredju namesto dobička upoštevanje interesov deležnikov s ciljem, da bo podjetje ostalo dolgoročno uspešno. Pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah mora biti tako zagotovljeno ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov (Gostiša 2004b, 30): interesov lastnikov, interesov zaposlenih, lastnih interesov podjetja in interesov okolja (kupci,



dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost). Na tej osnovi je utemeljen tudi koncept družbene odgovornosti podjetij, kjer se kot družbeno dogovorno ravnanje šteje, če poslovne odločitve povišujejo dodano vrednost vsem deležnikom v podjetju, tako da so vsi zadovoljni in da se vrednost nikomur ne zniža. S tem se opušča klasična lastniška koncepcija podjetja, saj je ekonomski in finančni interes lastnikov le eden od relevantnih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju oziroma prek njega. V tem kontekstu se pokaže tudi razumevanje bistva sistema delavskega soupravljanja.

### **3.2 Uresničevanje politike podjetja**

Politiko podjetja lahko opredelimo kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri z namenom doseganja določenega cilja (Pučko 2008, 8). V tem kontekstu je treba razumeti pojmovanje politike podjetja kot izhodiščne in trajne ustvarjalne dejavnosti, s katero se za neko podjetje iščejo in opredeljujejo zamisli, nameni, temeljni cilji razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje k njihovi doseg. Belak (2002, 132–133) ugotavlja, da je smisel snovanja, oblikovanja in izbire ustrezne politike podjetja v njeni uresničitvi. Sredstva za uresničevanje politike podjetja so strategije. Podjetja torej s strategijami opredeljujejo načine uresničevanja politike, kar je naloga najvišjega managementa. Management načrtuje uresničevanje politike, jo uresničuje, izvedbo tega uresničevanja tudi sam nadzira. Hkrati zagotavlja in omogoča nadzor nad uresničevanjem politike tudi upravljavcem podjetja. Politiko podjetja torej sestavljajo cilji in strategije, ki sledijo viziji, ta pa je hkrati v skladu s cilji, nameni in strategijo notranjega, lokalnega in razširjenega okolja podjetja. Cilji tvorijo hierarhijo namenov, ki izhajajo iz vizije, le-ta pa iz interesov njenih udeležencev, tako notranjih kot zunanjih. Udeleženci podjetja so torej vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo moč in svoje interese, vezane na delovanje podjetja, ter lahko pomembno sodelujejo in nanj vplivajo. Biloslavo (2006, 19) pojasnjuje, da notranji udeleženci vplivajo na podjetje neposredno, zunanji udeleženci pa lahko vplivajo neposredno (prek dobaviteljev, odjemalcev, lokalne skupnosti itd.) ali pa posredno (prek nadzornega sveta, sindikata in drugih). Odkar obstajajo podjetja, si vodje in managerji prizadevajo najti model, ki bi jim omogočal zanesljivo, učinkovito in uspešno vodenje podjetij (Černetič 2007, 77). Veliko literature o politiki podjetja ponuja modele, ki naj bi bili splošno uporabni. Ker pa so podjetja raznolika in delujejo v različnih kulturnih, ekonomskih in političnih okoljih, vodi takšno obravnavanje v posplošitve, ki praviloma nimajo uporabne vrednosti. Politika podjetja, predvsem temeljna in razvojna, predstavlja namreč najbolj varovano poslovno skrivnost podjetja, saj vsebina politike predstavlja temeljno zmožnost podjetja, ki jo je možno posnemati in tako izničiti konkurenčno prednost. Politika podjetja je odvisna od okolja, zato je pri njenem snovanju pomembno, katere spremembe iz okolja bomo sprejeli in kako jih bomo vključili v procese načrtovanja. Če bomo vključevali tiste spremembe, ki pomenijo dobre rezultate, bomo naredili dobro politiko razvoja podjetja. Tudi Tavčar (1999, 37) navaja, da politiko podjetja sestavljajo nameni in cilji, ki izhajajo iz vizije podjetja, le-ta pa izhaja iz interesov

udeležencev. Pravi, da okvirni model politike podjetja predstavlja njegovo temeljno, razvojno in tekočo politiko, za vsako izmed njih pa namene, cilje in strategijo, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva. Černetič (2007, 78) pojasnjuje, da obsega temeljna politika najbolj trajne in najmanj spremenljive cilje podjetja ter dokaj splošne strategije za doseganje ciljev, saj zajema daljše časovno obdobje. Razvojna politika obsega obdobje treh do petih let. Glede na to časovno obdobje so določeni pomembni načrti, projekti in strateški načrt podjetja. Tekoča politika zajema konkretizacijo razvojne politike s časovno določenimi in kadrovske ter materialno opredeljenimi nalogami, z določitvijo nalog in odgovornosti posameznikov in enot organizacije. Tekoča politika je običajno opredeljena v letnem načrtu podjetja in največkrat zajema obdobje, ki ni daljše od enega leta. Omenjeni koncept načrtovanja politike omogoča podjetju sistematično, ciljno usmerjeno delovanje ter razvoj in hkrati načrtovano izbiro programov, vsebin, materialnega in človeškega kapitala (Šarman 2007, 15). Skladnost sestavin politike podjetja v različnih časovnih obdobjih pomembno vpliva na njegovo uspešnost in konkurenčno prednost v okolju. Bush in West-Burnham (1994, 96) navajata, da je tri- do petletni načrt, torej razvojna politika podjetja, konstanta samo v terminu vizije in vrednot, zunanje okolje pa regulira obnavljanje in razvoj podjetja.

Pri snovanju politike in strategije podjetja menim, da je treba maksimalno upoštevati interese deležnikov podjetja in njihove potrebe, želje in pričakovanja. Izrednega pomena pri tem je, da so vsi udeleženci v podjetju ozaveščeni o nujnosti partnerskega sodelovanja in da zaposleni sprejemajo nove usmeritve, cilje in strategije ter se z njimi tudi identificirajo. Sodelavci se tako vključujejo v delavsko soupravljanje v podjetju kot posamezniki ali pa prek izvoljenih delavskih predstavništev v podjetju.

### **3.3 Strateške možnosti in strategije**

Zgodovinski predhodnik strateškega poslovanja je proces dolgoročnega planiranja v podjetju, ki se je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja preoblikovalo v strateško planiranje (Pučko, Čarter in Rejc Buhovac 2006, 11). V osemdesetih letih se je s spoznavanjem pomena uresničevanja strategij in strateških planov začelo govoriti o strateškem poslovanju, ki še vedno velja kot glavni prijem za zagotavljanje preživetja in dolgoročne uspešnosti podjetja. Temeljna naloga strateškega managementa je iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja, ki so izraz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja podjetja. Podjetju dajejo možnost za izpolnitev njegovih namenov, poslanstva in temeljnih ciljev (Belak 2002, 137). Iskanje strateških možnosti podjetja je torej iskanje možnosti za uresničitev njegovih namenov, poslanstva in temeljnih ciljev. Ker izhajajo iz poslanstva nameni, iz namenov pa temeljni cilji, so prav nameni podjetja za strateški management izhodiščnega pomena. Trajni razvojni nameni podjetja so v njegovem prizadevanju za kakovost poslovanja, torej za uspešnost, ugled, učinkovitost, gospodarsko moč in neodvisnost podjetja. Abell (1995, 13) ugotavlja, da uspešno poslovanje podjetja zahteva jasne strategije in posvečanje kar največ pozornosti dejavnikom, ki so za uspeh odločilni. Menim, da med

take dejavnike lahko uvrstimo tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja. Seveda je uresničevanje delavskega soupravljanja odvisno od načina upravljanja podjetja in pride do izraza v deležniški teoriji upravljanja. Zaposleni torej lahko uveljavljajo svoje interese v podjetju, kjer jim management priznava status interesne skupine. Takšen management se tudi zaveda, da brez upoštevanja potreb oziroma zahtev sodelavcev ni moč pričakovati dolgoročnega uspeha podjetja. Zato menim, da je treba že v oblikovanje strategij podjetja vključiti možnost za uresničevanje interesov sodelavcev.

### **3.3.1 Razvoj podjetja kot osrednja strateška možnost**

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki ima za posledico porušenje obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, kar naj bi prineslo podjetju večjo učinkovitost in uspešnost (Dubrovski 2009, 117). Če želi podjetje obstajati, se mora razvijati. Želja po obstajanju podjetja je vgrajena že v namene podjetja, povzroča pa potrebo po prilagajanju nastalim spremembam (Belak 2002, 137–138). Zaradi velike turbulence vseh podjetniških dejavnikov iz okolja in notranjosti podjetja, še posebej pa njegove konkurence, podjetje ne more obstajati brez sprememb. Kot kakovostno spreminjanje podjetja pojmuje razvoj podjetja, saj gre za iskanje strateških možnosti zanj. To iskanje je pogosto povezano tudi z možnostmi za fizično rast podjetja. Za podjetje je strateškega pomena tako kakovostno spreminjanje kot tudi spreminjanje velikosti podjetja v prid večanja uspešnosti podjetja in blagostanja njegovih deležnikov. Kakovost tega spreminjanja pa je odvisna od številnih dejavnikov, med katere, med drugim, sodijo pravilnost in pravočasnost opredeljene politike podjetja, razpoložljiva raziskovalno-prognostična in druga podatkovna izhodišča, uporabljene metode planiranja in organiziranost managementa. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da so za razvoj podjetja zelo pomembna tudi razpoložljiva znanja in hotenja managementa glede opredeljevanja razvoja ter z njim povezane rasti podjetja. Dubrovski (2009, 118–120) ugotavlja, da je ključno strateško vprašanje, ali se bo podjetje razvijalo po samostojni poti ali v povezavi z drugimi podjetji. Če se podjetje odloči za razvoj po samostojni poti z izboljševanjem notranjih temeljnih zmožnosti in sredstev, govorimo o organski rasti podjetja, če pa za dosego večjih skupnih učinkov vključi še potencialne drugih podjetij, govorimo o anorganski rasti podjetja. Posamezno podjetje pa lahko v svojem življenjskem ciklu prehaja iz ene v drugo obliko delovanja in sodelovanja.

Pri oblikovanju strategije razvoja podjetja menim, da je zelo pomembno, da management obravnava zaposlene kot posebno skupino deležnikov. Zagotoviti ji mora strokovni in osebnostni razvoj ter jo vključiti v snovanje strategij. Tako bodo sodelavci bolj odgovorni, iniciativni in bodo predlagali ustvarjalne ideje in rešitve. Univerzalnega načina ureditve tega področja po mojem mnenju ni, saj je ureditev odvisna od različnih dejavnikov, kot so velikost podjetja, način vodenja, izobrazbena struktura zaposlenih, organizacijska struktura v podjetju itd. Lahko pa k ureditvi tega področja pripomore posluš managementa za delavsko soupravljanje.

### 3.3.2 *Strategije*

Strateško poslovanje se ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem (Pučko, Čarter in Rejc Buhovac 2006, 13). Zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja izhajajo iz politike podjetja in se na ravni strateškega managementa uresničujejo s strategijami. Zato strategije opredeljujejo, poleg načinov nastajanja in razvijanja podjetij, tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak 2002, 144–147). Strategija podjetja je torej način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in namenov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev. Globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti opredeljuje temeljna strategija celovitega podjetja. S temi strategijami opredeljujejo podjetja optimalni izbor svojih prihodnjih dejavnosti in načrtujejo tudi potrebno globalno razporeditev virov za izvedbo teh dejavnosti. Iz temeljnih strategij celovitega podjetja izhajajo poslovne strategije, ki opredeljujejo cilje posameznega programske-tržnega področja in globalne naloge strateških poslovnih enot za doseg te ciljev. Strategije, ki so za podjetje splošno uporabljene, ne glede na raven, pojmujemo splošne strategije. Uporabne so tako za celotno podjetje kot za posamezna poslovna in programske-tržna področja. Bleicher (1995, 209) navaja, da so možne splošne strategije tiste, ki so povezane s ponudbo, v zvezi s konkurenco, v zvezi z lastnim delovanjem in v zvezi z viri. Pri oblikovanju strategij ločimo tri različne sloge (Pučko, Čarter in Rejc Buhovac 2006, 129): formalni proces strateškega planiranja, podjetniški način, pri katerem nastaja strategija zgolj kot plod vizionarskih sposobnosti vodje, in način stalnega adaptiranja strategije z reagiranjem na spremembe, ki jih prinaša čas.

Način snovanja strategij v podjetju je odvisen od interesov deležnikov v podjetju in njihovih interakcij ter od načina vodenja podjetja, ki je lahko avtoritarno ali pa participativno. Glede na navedeno lahko snovanje strategij poteka (Biloslavo 2006, 60):

- Od spodaj navzgor: v takem primeru snovanje strategij poteka iz organizacijskih enot podjetja, kar kot prednost predstavlja neposredno vključenost zaposlenih. Slaba stran tako zasnovanih strategij je lahko pomanjkanje skupne vizije. Menim pa, da v takem načinu snovanja strategij pride do izraza delavska participacija, saj lahko sodelavci tako kot posamezniki kot tudi prek sveta delavcev sodelujejo pri snovanju strategij.
- Od zgoraj navzdol: management zasnuje strategije, ki izražajo težnje, vrednote in pričakovanja omejenega kroga posloводства. Ti potem poskušajo prenesti te strategije na nižje ravni. Prednost tako zasnovanih strategij je enovitost in daljnovidnost vizije in poslanstva, slabost pa, da v strategije niso vključene pobude in ustvarjalnosti zaposlenih.
- Interaktivno snovanje: proces poteka v več stopnjah med vrhnjimi in spodnjimi ravnmi posloводства. Prednost takega načina snovanja strategij je celovita vključenost poslovodij, slabost pa se izraža v obvladovanju kompleksnega procesa snovanja strategij ter v usklajevanju neizbežnih nasprotij.
- Na pol avtonomno snovanje: v tem primeru glavne smernice in vizijo organizacije določi poslovodni vrh. Posloводства organizacijskih enot potem zasnujejo lastne strategije, ki

morajo biti primerno usklajene s smernicami in vizijo podjetja.

Strateški management od spodaj navzgor se je razvil kot posledica turbulenc okoli podjetij, ki zahtevajo hiter odziv (Roobeek 1996, 67–69). V nasprotju s tradicionalnim strateškim managementom, ki ne vključuje zaposlenih v strateško odločanje, poudarja strateški management od spodaj navzgor odprto komunikacijo o strateških zadevah. Predvideva oblikovanje strateškega tima v podjetju, ki ga sestavljajo sodelavci z različnih organizacijskih ravni, od najnižje do najvišje. Tako oblikovan strateški tim sodeluje tudi s svetom delavcev, saj so ključne vrednote strateškega managementa od spodaj navzgor odprta komunikacija, medsebojno spoštovanje, enakovrednost in komunikacija skozi demokratični dialog. Glavna ideja strateškega managementa od spodaj navzgor temelji na predpostavki, da je vsak zaposleni nosilec znanja in kot tak prispeva k procesu strateškega odločanja. Roobeek (1996, 72–73) navaja razloge za večjo vključenost zaposlenih v strateško odločanje:

- Aktivna vključenost zaposlenih poveča njihovo motivacijo, da razmišljajo o prihodnosti svojega podjetja.
- Rezultat aktivne vključenosti zaposlenih v strateške odločitve je pozitiven razvoj individualnih kapacitet, ki odpirajo nove horizonte posameznika in njegovega delovnega okolja.
- Strateške zadeve so postale tako kompleksne, da management ne more več imeti celotnega pregleda nad vsemi vidiki, ki jih je treba upoštevati pri strateškem odločanju. Aktivna vključenost zaposlenih v strateško odločanje zato omogoča celovitejši pregled vseh pomembnih vidikov v podjetju.
- Z vključenostjo zaposlenih v strateško odločanje učinkoviteje izkoristimo razpoložljivo znanje v podjetju, saj strateški tim omogoča hitrejši pretok informacij med hierarhičnimi ravni.
- Vključenost zaposlenih v strateško odločanje ustvarja širšo podporo tehnološkim in organizacijskim spremembam znotraj podjetja. Večja vključenost zaposlenih v dogajanje znotraj in zunaj podjetja poveča podporo bolj fleksibilnemu uvajanju sprememb, saj več ljudi ve, zakaj so te spremembe potrebne.
- Z vključenostjo zaposlenih v strateško odločanje lahko izboljšamo komunikacijo v podjetju. Običajno je komunikacija v podjetju bolj učinkovita od zgoraj navzdol, saj vodstvo lažje zagotovi, da neko sporočilo hitro doseže vse zaposlene. Nasprotno pa je pretok informacij od spodaj navzgor bistveno počasnejši, saj vodstvo običajno obravnava te informacije kot manj pomembne.

Strateški management od spodaj navzgor postavlja v ospredje strateška vprašanja, ki zadevajo celotno podjetje. Roobeek (1996, 73) pojasnjuje, da nam je lahko v pomoč pri ugotavljanju, kaj je strateško in s kakšnimi težavami se lahko sooči podjetje v prihodnosti, naslednje strateško vprašanje: *»Kaj moramo narediti v naslednjih treh letih, da se ne bomo soočili z nepremagljivimi težavami, ki lahko ogrozijo prihodnost podjetja in delovna mesta zaposlenih«*.

Strateško razmišljanje v podjetju se kaže v sposobnosti predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 14). Za podjetje je strategija tisto, kar je za posameznika osebnost. Združuje in usklajuje čustvene, fizične, duševne in intelektualne sposobnosti posameznika oziroma skupine. Strateško razmišljanje je nadgradnja konvencionalnega strateškega načrtovanja, ki je analitičen in formalen proces, temelječ na dejanskih podatkih in strukturi. S strateškim razmišljanjem vključujemo v proces fleksibilnost in ustvarjalnost. Strategija je najučinkovitejša, kadar združuje analizo ter intuicijo in moč volje v nenehnem lovu za zmagovalno prednostjo. Strateško razmišljanje nenehno oziroma vsakodnevno izziva trenutno strateško logiko, spodbuja čustva in želje zaposlenih, sočasno razmišljanje, učenje in akcijo kot pravočasen odgovor na razvoj priložnosti. Spodbuja torej ambiciozno razmišljanje in omogoča majhne, vendar stalne korake v smeri zasledovanja velikih ciljev. Mugler (1995, 132–133) poudarja, da mora podjetje iskati strateške možnosti in strategije tako v svojem okolju kot tudi pri sebi. Razvojne možnosti in strategije izhajajo iz razpoložljivih potencialov podjetja ter iz njegove sposobnosti, da te potencialne tudi izrabi. Med vsemi podjetniškimi potenciali imajo najpomembnejšo vlogo znanje ter volja in hotenje vseh sodelavcev podjetja, še posebej pa njegovih ključnih vodstvenih in strokovnih kadrov. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 14–15) pravijo, da strateško razmišljanje ni samo naloga managementa, temveč prevzema celotno podjetje. Načelo strateškega razmišljanja je, da ljudje uresničujejo tisto, kar ustvarijo sami. Vse bolj namreč postajajo pomembne lastnosti, kot so ustvarjalnost, odzivnost in osebna pobuda. Zato naj vodstvo podjetja v strateško razmišljanje vključi čim več zaposlenih. Seveda pa to ne pomeni tudi soglasnega odločanja o strategiji, saj so hierarhične odgovornosti v podjetju še vedno potrebne. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 102) ugotavljajo, da proces oblikovanja strategije zahteva vizijo, intuicijo in *soudeležbo zaposlenih*. Wunderer (2002, 32) dodaja, da management, ki se tega zaveda, želi vključiti vse sodelavce v podjetniško dogajanje in jih tako stimulira za uspešnejše delo. Pravi, da takšno vodenje socialno vpliva na povečanje inovativnosti in sodelovanja ter na razvoj sodelavcev s ciljem dolgoročnega zagotavljanja vrednosti podjetja in izboljšanja odnosov.

Za dolgoročno rast in razvoj podjetja ni pomembno le oblikovanje strategije, ampak tudi njeno dobro izvajanje (Vila in Kovač 1997, 269). Še tako dobra strategija je namreč brez vrednosti, če ostane neuresničena, zato je za celotni proces strateškega managementa izrednega pomena za uresničevanja strategije. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 124) pojasnjujejo, da bo strategija zaživela, če bodo zaposleni razumeli strateške cilje, verjeli v njih ter imeli dovolj znanja in bili usposobljeni za njihovo doseganje.

Vključenost zaposlenih v snovanje in uresničevanje strategij v podjetju je po mojem mnenju izjemnega pomena, saj bodo tako sodelavci bolj odgovorni, iniciativni in bodo predlagali ustvarjalne ideje in rešitve. Pri tem imajo pomembno vlogo člani sveta delavcev, ki morajo biti seznanjeni z interesi sodelavcev, ki jih predstavljajo. Menim pa tudi, da je predvsem od pripravljenosti članov sveta delavcev in njihovega aktivnega iskanja informacij odvisno, kako

bodo spodbudili svoje sodelavce v podjetju, da se bodo z njihovimi mnenji in pobudami vključili v snovanje strategij.

### **3.4 Delavsko soupravljanje**

Delavsko soupravljanje je oblika delavske participacije, ki se uvršča v *industrijska razmerja* (angl. industrial relations). To so razmerja med delodajalci in delavci, za katera je značilno, da imajo delavci vpliv na odločanje o pomembnih vprašanjih v proizvodnih odnosih. V industrijska razmerja se vključuje tudi država, predvsem kot delodajalec in kot zakonodajalec. Izhodiščno pa so industrijska razmerja sistem urejanja dejavnosti na delovnem mestu oziroma dogovor, ki poveže lastnike, management in delavce v skupnem prizadevanju za produktivno družbo, postavlja merila in spodbuja k soglasju (Franca 2008, 59).

V slovenskem gospodarstvu se je začelo delavsko soupravljanje uveljavljati s sprejetjem ZSDU, ki temelji na sodobnem upravljavskem konceptu oziroma na filozofiji participativnega vodenja podjetij. Pri participativnem managementu gre za obliko managerskega vodenja, ki daje tudi drugim organizacijskim udeležencem možnost vplivanja na poslovne odločitve, ki so sicer v pristojnosti managerja. Bakovnik (2011, 1) pojasnjuje, da o participativnem vodenju govorimo takrat, kadar manager del svojih pristojnosti delegira horizontalno na svoje sodelavce ali pa vertikalno na managerje nižjih organizacijskih ravni. Takšen način vodenja ugodno vpliva na prizadevnost in motiviranost sodelavcev za delo ter na njihovo pripadnost podjetju. Mavrič (2008, 12) ugotavlja, da s participativnim načinom vodenja dosegamo v podjetju različne cilje. Delavska participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer dosegamo etični cilj uveljavljanja človekovega dostojanstva. Uvajanje tako imenovane industrijske demokracije lahko prispeva k izboljšanju socialne klime v podjetju in tudi k preobrazbi celotnega gospodarstva v državi, s čimer sledimo političnim ciljem participativnega vodenja. Ekonomske cilje vključevanja sodelavcev v odločanje dosegamo s preprečevanjem nastajanja konfliktov med zaposlenimi in delodajalci, kar je pomembno za večjo učinkovitost podjetja.

Z ZSDU smo po zgledu ureditev nekaterih najrazvitejših evropskih držav pridobili »... pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju podjetij, zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe.« (4. člen). Ali bo delavsko soupravljanje v praksi dejansko zaživelo, pa je predvsem odvisno od delavcev samih. Po slovenski zakonski ureditvi namreč velja izbirna pravica delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva in da sodelujejo pri upravljanju v organih družbe.

### 3.4.1 Management<sup>13</sup> v podjetju

Management različni avtorji različno opredeljujejo, zato težko govorimo o enotni definiciji. Pod pojmom management zasledimo veliko različnih pojmov, kot so, na primer, vodenje, načrtovanje, nadzor, ustvarjanje, upravljanje, delovanje, razvijanje, sodelovanje, motiviranje, organiziranje, navdihovanje in podobno. Vila in Kovač (1997, 35–36) navajata, da lahko management delimo na splošnega (vodstvo organizacije, ki povezuje celotni poslovni proces) in funkcijskega (vodstvo posameznih funkcijskih področij, kot so, na primer, finance, kadri in podobno). Management se najpogosteje deli na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja, pri čemer hierarhične ravni v organizaciji vplivajo na raven delovanja. Slednje je odvisno predvsem od velikosti organizacije, na njihovo poimenovanje pa vpliva tudi zakonsko okolje, v katerem management deluje (Franca 2008, 27–28). Na osnovi hierarhičnega položaja v literaturi največkrat zasledimo delitev na *vrhnji* (*angl. top*), *srednji* (*angl. middle*) in *linijski* (*angl. line*) management. V *vrhnji management* uvrščamo najvišje vodstvo, kamor sodijo managerji z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje organizacije. V pristojnosti vrhnjega managementa je predvsem oblikovanje vizije, poslanstva in globalne strategije, z zagotavljanjem pogojev za uresničevanje sprejetih strateških usmeritev organizacije, proučevanjem alternativnih možnosti nadaljnjega razvoja organizacije in sprejemanje odločitev, ki imajo dolgoročne posledice za organizacijo. Ravno tako so naloge vrhnjega managementa postavljanje osnovne razvojne usmeritve organizacije in nenehno preverjanje pravilnosti izbrane smeri ter zagotavljanje pogojev za njihovo uresničenje. *Srednji management* predstavljajo managerji poslovnih enot (divizij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij, na primer finančne, tržne, kadrovske in podobno. Pristojnosti in odgovornosti srednjega managementa so opredeljene z odgovornostjo poslovne enote, ki jo vodijo. Poslovne odločitve sprejemajo na podlagi strategij in politik oziroma usmeritev vrhnjega managementa. Večinoma se ukvarjajo z aktivnostmi, ki zadevajo bližnjo prihodnost. Samostojnost odločanja je odvisna predvsem od stopnje decentralizacije, v vsakem primeru pa gre za zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje organizacije oziroma za uresničenje postavljenih temeljnih usmeritev in v okviru področja dela oblikovanje ciljev ter njihovo doseganje. Po drugi strani velja omeniti, da je zaradi pojava vitkih organizacij in večje prisotnosti projektnega dela vedno manj podajanja nalog navzdol in s tem tudi manj srednjega managementa. Več pa je managerjev, ki delajo na določenem projektu (projektni managerji), ki delujejo bolj horizontalno kot vertikalno in pripadajo timu. *Linijski managerji* so neposredni izvajalci operativnih del. V organizaciji so to vodje oddelkov, delovodje, nadzorniki in podobno. Odgovorni so za proizvodnjo izdelkov oziroma storitev, za izvajanje pravil, za doseganje učinkovite proizvodnje ter za dnevno doseganje ciljev. Daft in Marcic (2004, 10) ugotavljata, da morajo vsi managerji v podjetju, ne glede na hierarhični položaj, prispevati k načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju organizacije, vendar v različnih količinah in na različne načine.

---

<sup>13</sup> S pojmom management v magistrski nalogi označujem vrhnji management.



### 3.4.2 *Management in delavska predstavništva*

Slovenska zakonska ureditev daje izbirno pravico delavcem, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva in da sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. ZSDU ponuja delavcem široke možnosti za uresničevanje delavske participacije v podjetju, če se za to odločijo. Določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, nudi pa tudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov (5. člen). Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja managementu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja (56. člen).

Busck, Knudsen in Lind (2010, 1–2) ugotavljajo, da se moč delavske participacije določa prek njene intenzivnosti in področja delovanja. Intenzivnost delavske participacije se razlikuje glede na obliko sodelovanja z managementom in narašča od zgolj sprejemanja informacij od managementa, prek posvetovanja, skupnih pogovorov in pogajanj do delavskega soodločanja. Področje delovanja delavskega soupravljanja je lahko na operativni, taktični in strateški ravni. V praksi je večinoma srednji management tisti, ki ima vsakodnevne stike z delavskimi predstavništvi, zato je zelo pomembno, da razume sprejeto strategijo na tem področju ter da jo pri svojih dejavnostih skuša čim bolj uresničevati oziroma jo učinkovito dopolnjevati. Na operativni ravni linijski management ureja odnose z delavci, ki se ne uvrščajo v strukturo managementa. Odločitve vrhnjega managementa na strateški ravni zadevajo organizacijo kot celoto in imajo večinoma dolgoročni značaj (Franca 2010, 6). Med take odločitve lahko prištevamo tudi odločitev o *strategiji in temeljnih usmeritvah o sodelovanju z delavskimi predstavništvi*. To vključuje predvsem načine in pristope za uresničevanje zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, komunikacije in usmeritve glede uresničevanja participativnih načel (Franca 2008, 27). Stopnja in način sodelovanja delavcev pri upravljanju sta torej v veliki meri odvisna od pripravljenosti managementa na sodelovanje z delavskimi predstavniki. Sodobni management, ki pozna teorijo in prakso participativnega managementa, ve, da je uspešnost podjetja mogoče na dolgi rok zagotoviti le s celovitim aktiviranjem vseh zaposlenih. Za optimalno uresničevanje delavskega soupravljanja je torej potrebna dobra organizacija in visoka kohezivnost delavske strani ter naklonjenost in pripravljenost managementa na sodelovanje.

Obstaja več režimov odnosov, značilnih za različne interakcije med svetom delavcev in managementom. V nekaterih podjetjih imajo ekstremno kontradiktorne odnose, v drugih igrajo sveti delavcev pomembno vlogo pri graditvi kooperativnih odnosov med delavci in delodajalci. Raziskave (Jirjahn, Mohrenweiser in Backes-Gellner 2011, 428) so pokazale, da so sveti delavcev v številnih zahodnoevropskih državah pritegnili veliko pozornosti kot oblika delavskih predstavništev za izboljšanje delovnega življenja in gospodarske uspešnosti podjetja ter da imajo pomembno vlogo pri upravljanju podjetij. Kakovost odnosa med managementom in svetom delavcev je določena s količino, kakovostjo in hitrostjo pridobivanja informacij po eni strani in s prisotnostjo oziroma odsotnostjo posvetovalnih

procesov na drugi. Tako lahko identificiramo štiri strategije sodelovanja managementa s svetom delavcev (Telljohann 2011, 10):

- Obstajajo izredno negativne izkušnje, v katerih je bil svet delavcev ustanovljen, vendar nikoli ni deloval. V takem primeru lahko delavski predstavniki ali sindikati uporabijo pravna sredstva, da prisilijo management k spoštovanju sklenjenih dogovorov.
- V določenih primerih management poskuša obdržati zakonsko obvezo sodelovanja s svetom delavcev, vendar med njima ni konstruktivnega sodelovanja.
- Ena od oblik sodelovanja je tudi ta, da management manipulira s svetom delavcev za doseganje zastavljenih ciljev.
- Primer konstruktivnega sodelovanja med managementom in svetom delavcev: v tem primeru lahko to sodelovanje presega zakonsko predpisano. To sodelovanje temelji na recipročnosti. Posledica takega načina sodelovanja so nove pravice in instrumenti sveta delavcev, po drugi strani pa učinkoviti postopki posvetovanja in soodločanja.

Management si s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovi podporo, ki jo pri vodenju podjetja nujno potrebuje (Rijavec 1999, 620–628). Za zagotovitev te podpore menim, da je dobra praksa udeležba vodilnega osebja na sejah sveta delavcev. Tak način komuniciranja, po mojem mnenju, pripomore k dobri medsebojni obveščenosti, predvsem pa ima pozitiven učinek zaradi možnosti večjega vplivanja na učinkovito, ustrezno in tudi pravočasno reševanje problemov iz pristojnosti sveta delavcev oziroma sodelavcev nasploh. Management dobi na ta način od članov sveta delavcev neposredno informacijo o težavah, željah in stališčih njihovih sodelavcev. Tako zaposleni ne samo da izvejo, kaj se dogaja v podjetju, ampak lahko vodstvu sporočajo informacije o razmerah na njihovih delovnih mestih in v podjetju nasploh. Takšen način sodelovanja, kjer ne poteka komunikacija samo od zgoraj navzdol, ampak tudi v obratni smeri, pa je odvisen tako od naklonjenosti in pripravljenosti managementa na konstruktivno sodelovanje kot tudi od povezanosti delavske strani. Predstavniki delavcev morajo biti sposobni zaznavati in spremljati trende na področju delavskega soupravljanja in, če je to potrebno, povabiti k sodelovanju tudi strokovnjake za posamezna področja. Tako jih bo management sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev, ki dela v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja.

### **3.5 Strategija delovanja sveta delavcev**

Korporativno upravljanje se osredotoča na odnose in interakcije med udeleženci v podjetju, in sicer med managementom, kapitalom in delavci (Goodijk 2009, 1). Razvoj na tem področju določa vpletenost in zavezanost vseh udeležencev v podjetju. Novak (2007, 13–14) pojasnjuje, da si udeleženci v podjetju želijo dolgoročno uspešno poslovanje, torej trajnostni razvoj, ki ga lahko dosežejo s hitrim prilagajanjem nenehnim spremembam in z uspešnim razvojem ter kakovostjo svojih izdelkov in storitev. Tako bodo podjetja izpolnila zahteve in pričakovanja kupcev, omogočila zaposlenim strokovni in socialni razvoj, ustvarila lastnikom

pričakovane donose, vzpostavila z dobavitelji dolgoročno partnersko sodelovanje in prispevala k razvoju širšega družbenega okolja. Avtor (prav tam) dodaja, da sta za doseganje zelene uspešnosti podjetja ključnega pomena voditeljstvo in strategija podjetja, saj so običajno slabi rezultati podjetja posledica načina dela z zaposlenimi, upravljanja s procesi in uporabe virov ter partnerstev.

Menim, da se morajo v podjetjih in tudi v svetih delavcev za boljše razumevanje vzrokov za pojavljanje težav nenehno in sistematično zastavljati vprašanja v zvezi s svojim delovanjem. Svet delavcev se mora vključevati v vse vidike delovanja in poslovanja podjetja, ki mu jih omogoča ZSDU. Člani sveta delavcev morajo biti sposobni samostojno odkrivati ključne probleme in interese zaposlenih ter jih načrtno uveljavljati na različna področja dela in življenja v podjetju. Zato menim, da mora svet delavcev za uspešno in učinkovito delo izbrati primerno strategijo delovanja. Po volitvah svet delavcev najprej izvede formalne postopke konstituiranja, sprejema poslovnika, izvolitve članov v organe družbe in morda tudi sklene dogovor z delodajalcem. Lahko pa se zatakne takrat, ko je treba začeti z vsebinskim delom. Zato menim, da je nujno, da se člani sveta delavcev takoj po izvolitvi in opravljenem konstituiranju seznanijo s svojimi pristojnostmi, pravicami in obveznostmi ter pogoji za svoje delovanje ter da na podlagi tega opredelijo način svojega dela. Za delovanje sveta delavcev je torej treba izbrati primerno strategijo delovanja oziroma pristopa sveta delavcev. Zagotovo ne bo uspešen svet delavcev, ki bo čakal, da bo od managementa prejel kakšno gradivo v obravnavo. In tudi ne, če bo sprejemal predloge managementa, ne glede na to, kako bodo ti posledično vplivali na položaj delavcev, oziroma jih zavračal in s tem onemogočal produktivno sodelovanje. Pri razvijanju sistema delavske participacije menim, da je tako za management kot za svet delavcev ključno, za kakšno strategijo pristopa in obvladovanja medsebojnih odnosov se bosta odločila. Podjetja se običajno odločijo za (Pettinger 2000):

- Strategijo *konflikta*, kjer se odnosi urejajo na osnovi obstoja konflikta in nezaupanja. Konflikt se ohranja, vendar se ga skuša obvladovati z različnimi prijemi, kolikor se da.
- Strategijo *skladnosti*, kjer zavedanje o razhajanjih obstaja, vendar se postavljajo merila obnašanja, medtem ko cilj in namen poslovanja zahtevata, da različne skupine presežejo medsebojne razlike.
- Strategijo *soglasja*, kjer je način dela organiziran kot partnerstvo med managementom, sodelavci in njihovimi predstavniki.

Menim, da je za dolgoročno uspešno sodelovanje najbolj primeren pristop *strategije soglasja*, v okviru katere, upošteva vse pomembne podatke, svet delavcev kot enakopravni partner skladno z ZSDU sodeluje pri upravljanju podjetja. Pri tem pa je ključnega pomena, da je ta strategija komplementarna s širšimi cilji in nameni podjetja in da je management naklonjen delavskemu soupravljanju. Če si bo management s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja nujno potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev, ki dela v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja.

Za takšno delovanje pa morajo biti člani sveta delavcev primerno usposobljeni za svoje delo. Pri tem menim, da je dobro urediti uresničevanje odgovornosti članov sveta delavcev glede izobraževanja in usposabljanja s poslovníkom sveta delavcev oziroma s programom dela. Svet delavcev mora po mojem mnenju torej pripraviti kakovosten *program dela* in vzpostaviti *ustrezen način komuniciranja* tako z managementom kot s sodelavci. Člani sveta delavcev bodo pri svojem delu lahko uspešni le, če bodo seznanjeni z interesi sodelavcev, ki jih predstavljajo. Zato morajo vseskozi ugotavljati njihove potrebe ter na tej podlagi podajati managementu in strokovnim službam različne predloge, pobude, pripombe, vprašanja, mnenja in podobno ter o vsem obveščati svoje sodelavce. Pobude in predlogi, ki jih podajajo sodelavci v zvezi s svojim delovnim mestom ali širše, največkrat že vsebujejo rešitve, ki prispevajo k organizacijskim in drugim izboljšavam ter tako prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

### ***3.5.1 Reaktivno in proaktivno delovanje sveta delavcev***

Za zagotavljanje participativnih pravic v praksi menim, da je potreben dovolj močan interes zaposlenih in sveta delavcev, kateremu je ZSDU namenil osrednjo delavsko-predstavníško vlogo v podjetju. Svet delavcev mora resno in temeljito načrtovati svoje delovanje, kar pomeni, da mora v svojem podjetju aktivno prevzemati pobude in samoiniciativno posegati na vsa tista področja poslovnega odločanja, ki zadevajo vse zaposlene in za katera so le-ti tudi najbolj zainteresirani. Zares dober in učinkovit svet delavcev mora delovati samoiniciativno (proaktivno), kar pomeni, da mora sam iskati, raziskovati in odkrivati probleme v podjetju ter oblikovati in predlagati managementu ustrezne rešitve.

Svet delavcev ima izjemno pomembno vlogo v sodobnem podjetju, ki pa je brez ustreznega programa dela ne more učinkovito opravljati in tako celovito zastopati interese vseh zaposlenih (Bakovnik 2010, 1). Če svet delavcev nima svojega programa dela, to pomeni, da nima oblikovanih ciljev, ki jih želi doseči. Večinoma je prepuščen toku dogajanj v podjetju, na katera pa nima vpliva oziroma se nanje odziva le reaktivno, največkrat šele na pobudo managementa. Cilj vsakega uspešnega sveta delavcev pa mora biti aktivno sodelovanje pri poslovnem odločanju v podjetju, kar od njega zahteva, da si takoj po izvolitvi zastavi zelo jasne cilje v zvezi s tem, kaj želi v imenu sodelavcev doseči.

Osnovna vloga sveta delavcev v sodobnem podjetju je ukvarjanje predvsem s poslovanjem podjetja in položajem zaposlenih v poslovnem procesu. Svet delavcev se mora torej v imenu zaposlenih vključevati v vse vidike poslovnega odločanja v podjetju. To pa ne pomeni, da bo odločal namesto managementa. Nedvoumno je, da je za vodenje poslov in sprejemanje poslovnih odločitev v podjetju pristojen management, svet delavcev pa se v poslovno odločanje vključuje le v smislu zastopanja interesov delavcev skladno z zakonskimi pristojnostmi. Bakovnik (2010, 11) ugotavlja, da je intenzivnost vključevanja sveta delavcev v oblikovanje in sprejemanje konkretnih poslovnih odločitev v podjetju odvisna od različnih

dejavnikov, kot so npr. kako močan je neposreden interes zaposlenih pri določeni problematiki, s kakšnim obsegom ustreznih informacij razpolaga ter, ne nazadnje, kakšna je raven znanja in poznavanja določene problematike pri članih sveta delavcev.

Dosedanji razvoj sistema delavske participacije v slovenskih podjetjih je uveljavil predvsem dve značilni obliki delovanja sveta delavcev, ki se med seboj ne izključujeta, temveč dopolnjujeta (Bakovnik 2010, 11): *reaktivno* in *proaktivno* delovanje sveta delavcev. V primeru *reaktivnega delovanja* sveta delavcev gre predvsem za izvajanje tistih pravic in pristojnosti, ki jih ZSDU neposredno ureja v določbah od 89. do 98. člena (pravica do pravočasne obveščeniosti o vseh najpomembnejših poslovnih vprašanjih podjetja, pravica do skupnega posvetovanja z delodajalcem o statusnih in kadrovskih vprašanjih, pravica do soodločanja o zakonsko določenih vprašanjih in pravica do zadržanja odločitve delodajalca). V teh primerih gre predvsem za odzivanje sveta delavcev na določene informacije in odločitve vodstva podjetja, kar je sicer potrebno in pomembno, vendar mora svoje delo svet delavcev usmerjati v *proaktivno* oziroma *samoiniciativno* delovanje. To pomeni, da mora samostojno proučevati potrebe in interese zaposlenih, ki jih zastopa. Na takšni osnovi mora izoblikovati svoja stališča in posredovati ustrezne predloge ter zahteve vodstvu za izboljšanje stanja. Samoiniciativno delovanje sveta delavcev je še posebej pomembno na področju zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, kar se odraža v stopnji delovnega zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Sem sodijo vprašanja, ki se nanašajo na delovne razmere, možnosti napredovanja in strokovnega razvoja zaposlenih, obveščeniost o poslovnih dogodkih, plačo in druge materialne ugodnosti, odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, svobodo in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost dela, neposrednega vodjo, zahtevnost dela ipd.

### **3.5.2 Priprava programa dela sveta delavcev**

Kot osnovo za strateško delovanje sveta delavcev je, po mojem mnenju, treba pripraviti kakovosten program dela. Vsebinsko strukturo programa dela sveta delavcev v podjetju lahko razdelimo na dva dela (Gostiša 2011b, 24): *vsebinski* in *organizacijski* del. V vsebinskem delu opredelimo vse naloge, s katerimi bo svet delavcev uveljavljal interese zaposlenih v procesu poslovnega odločanja in upravljanja v podjetju. Ta del lahko v nadaljevanju razdelimo še na *tekoče* in *načrtovane* naloge. O *tekočih nalogah* lahko govorimo v vseh primerih reaktivnega delovanja sveta delavcev. Teh nalog načeloma ni mogoče vnaprej načrtovati, zato pri njih natančno opredelimo le ukrepe, aktivnosti in nosilce, kar bo omogočilo, da bo svet delavcev te naloge v praksi tudi učinkovito izvajal. *Načrtovane naloge* so vse tiste naloge, ki jih uvrščamo med proaktivno delovanje sveta delavcev. Pri teh obstaja poleg splošnega interesa za večjo poslovno uspešnost podjetja tudi poseben interes zaposlenih, saj izpolnjevanje načrtovanih nalog prispeva k dvigu kakovosti delovnega življenja sodelavcev. Svet delavcev mora zato naloge na tem področju natančno opredeliti. Definirati mora cilje, ki jih želi doseči in potrebne aktivnosti za doseg teh ciljev. Določiti mora nosilce posameznih aktivnosti in roke

za izvedbo teh aktivnosti ter predvideti stroške. Načrtovane naloge so lahko *stalne* ali *enkratne* naloge. Med stalne naloge sodijo tiste, ki po svoji naravi nimajo končnega cilja (npr. zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih, zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu itd.). Ravno nasprotno imajo *enkratne naloge* točno določen končni cilj (npr. uvedba sistema delitve dobička v podjetju). Delitev nalog na stalne in enkratne je potrebna predvsem zato, ker je za uresničevanje stalnih nalog priporočljivo oblikovati posebne odbore sveta delavcev v podjetju, kar opredeljujejo tudi 58., 59. in 60. člen ZSDU. Priporočljiv del programa dela sveta delavcev je tudi organizacijski del oziroma t. i. interni organizacijski načrt, v katerem so opredeljeni organizacijski in drugi ukrepi za povečanje lastne učinkovitosti sveta delavcev (Bakovnik 2005b, 2). Sem sodijo npr. razdelitev stalnih zadolžitev med člani sveta delavcev, oblikovanje odborov in njihove naloge, utrditev razmerij s sindikatom, izdelava internega sistema nagrajevanja nepoklicnih članov sveta delavcev, ureditev razmerij med svetom delavcev in delavskimi predstavniki v organih družbe itd.

### **3.6 Sklepne ugotovitve poglavja**

V okviru obravnavanja tematike delavskega soupravljanja je pomembna deležniška teorija upravljanja gospodarskih družb, po kateri se upravljanje navezuje na formalne in neformalne odnose med vsemi deležniki oziroma udeleženci v podjetju. Cilj podjetja v tem smislu vključuje maksimiranje vrednosti vseh interesnih skupin, ki sooblikujejo njegovo rast. V ospredju je torej upoštevanje interesov deležnikov s ciljem, da bo podjetje dolgoročno uspešno. Pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah pa mora biti tako zagotovljeno ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov.

Način snovanja strategij v podjetju je odvisen od interesov udeležencev v podjetju in njihovih interakcij ter od avtoritarnega oziroma participativnega vodenja podjetja. Tradicionalni strateški management ne vključuje zaposlenih v strateško odločanje, strateški management od spodaj navzgor pa poudarja odprto komunikacijo o strateških zadevah. Izhaja iz predpostavke, da bodo sodelavci bolj odgovorni, iniciativni in bodo predlagali ustvarjalne ideje in rešitve, če bodo vključeni v snovanje strategij. Glavna ideja strateškega managementa od spodaj navzgor temelji na predpostavki, da je vsak zaposleni nosilec znanja in kot tak prispeva k procesu strateškega odločanja.

Slovenska pravna ureditev daje sodelavcem široke možnosti za uresničevanje participacije, če se za to odločijo, saj jim ZSDU nudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov. Zakon določa le minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s participacijskim dogovorom pa lahko dogovorijo večje pravice od zakonsko zajamčenih. ZSDU omogoča delavcem, da individualno ali kolektivno prek sveta delavcev in prek predstavnikov neposredno v nadzornem svetu in v upravi družbe iz naslova dela uresničujejo svoj vpliv na upravljanje družbe.

Raven uresničevanja soupravljaljskih pravic delavcev je, po mojem mnenju, v veliki meri odvisna od *strategije oziroma načina delovanja sveta delavcev*. Pri izbiri strategije delovanja sveta delavcev je ključno, da ta podpira in je komplementarna s širšimi cilji in nameni organizacije. Določanje strategije svojega delovanja je stvar posameznega sveta delavcev. Menim, da bi bila v korist vseh najbolj primerna *strategija soglasja*, v okviru katere, upošteva vse pomembne podatke, svet delavcev kot enakopravni partner uravnava socialna vprašanja zaposlenih. Za takšen način dela pa se mora svet delavcev nenehno in sistematično zastavljati vprašanja v zvezi s svojim delovanjem. Vključevati se mora v vse vidike delovanja in poslovanja podjetja, ki mu jih omogoča ZSDU. Člani sveta delavcev morajo biti sposobni samostojno odkrivati ključne probleme in interese zaposlenih ter jih načrtno uveljavljati na različna področja dela in življenja v podjetju. Za takšno delovanje pa morajo biti člani sveta delavcev primerno usposobljeni za svoje delo. Pri tem menim, da je dobro urediti uresničevanje odgovornosti članov sveta delavcev glede izobraževanja in usposabljanja s poslovníkom oziroma programom dela sveta delavcev.

Za strateško delovanje mora svet delavcev pripraviti *program dela* in vzpostaviti *ustrezen način komuniciranja* s sodelavci, ki jih predstavlja, da bo seznanjen z njihovimi interesi. Vseskozi mora ugotavljati njihove potrebe in interese ter na tej podlagi podajati vodstvu in strokovnim službam različne predloge, pobude, pripombe, vprašanja, mnenja in podobno ter o vsem obveščati svoje sodelavce. Člani sveta delavcev pa so pri svojem delu lahko uspešni le, če so seznanjeni z interesi sodelavcev, ki jih predstavljajo. Pobude in predlogi, ki jih podajajo sodelavci v zvezi s svojim delovnim mestom ali širše, največkrat vsebujejo rešitve, ki prispevajo k organizacijskim in drugim izboljšavam ter prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

#### **4 RAZISKAVA O URESNIČEVANJU DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA IN DELOVANJU SVETA DELAVCEV – ŠTUDIJA PRIMERA**

Raziskava o uresničevanju delavskega soupravljanja in delovanja sveta delavcev je bila izvedena v družbi Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto. Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini. Skupina se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, trženjem in prodajo izdelkov za humano uporabo (zdravila na recept, izdelki brez recepta), veterinarskih izdelkov in zdraviliško-turističnih storitev. Proizvodnja izdelkov poteka v Sloveniji, na Poljskem, v Ruski federaciji, na Hrvaškem in v Nemčiji, ostale odvisne družbe zunaj Slovenije pa se ukvarjajo s trženjem in/ali prodajo izdelkov. Skupina Krka je na dan 31. 12. 2011 zaposlovala 8.948 sodelavcev, družba Krka v Sloveniji pa 4.379 sodelavcev (Krka 2012, 2).

Raziskava predstavlja empirični del magistrske naloge in je v skladu s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji, namenom in cilji. Študija primera se nanaša na vprašanje o uresničevanju ZSDU v Krki z vidika odgovornosti vodstva za njegovo dosledno uresničevanje in na strateško delovanje Sveta delavcev Krke, d. d., Novo mesto (v nadaljevanju: Svet delavcev Krke). *Doslednost uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki* sem preverila z vprašalnikom Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU – stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev, ki ga je pripravil avtor Gostiša (2007a). Za odgovore na ta vprašanja sem proučila ZSDU in obstoječe dokumente Sveta delavcev Krke. Za ugotavljanje, koliko in na kakšen način uresničujejo delavsko soupravljanje v Krki, sem uporabila *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja* (Franca 2008, 238). Rezultate sem primerjala z indeksom uresničevanja delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah v Sloveniji, ki so sodelovale v raziskavi leta 2008 (Franca 2008, 219). V nadaljevanju sem na podlagi obstoječih dokumentov sveta delavcev in literature s področja strateškega managementa analizirala delovanje Sveta delavcev Krke z namenom preveritve, ali in kako strateško deluje svet delavcev v Krki.

##### **4.1 Dokumenti Sveta delavcev Krke**

V tem poglavju so analizirani dokumenti Sveta delavcev Krke: Poslovnik sveta delavcev Krke, d. d., Novo mesto (v nadaljevanju: poslovnik), ki ga sprejel Svet delavcev na svoji seji 10. 12. 2009; Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju – Participacijski dogovor, ki sta ga 12. 10. 2006 sklenila Svet delavcev Krke in Uprava družbe; Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, ki so ga sklenili 30. 10. 2007 Sindikat KNG Krka, Sindikat Krka in Svet delavcev Krke; Smernice in plan dela Sveta delavcev 2009–2013, potrjene na seji sveta delavcev 5. 2. 2009, in Načrt dela Sveta delavcev za leto 2012, potrjen na seji Sveta delavcev 19. 12. 2011.



#### **4.1.1 Poslovník sveta delavcev**

ZSDU v 57. členu določa, da svet delavcev način svojega dela uredi s poslovníkom, ki naj bi urejal način sklicevanja sej, sklepčnost, način sprejemanja odločitev, vodenje zapisnika, sodelovanje oseb iz 61. člena ZSDU in način konstituiranja odborov sveta delavcev. Svet delavcev Krke je s svojim poslovníkom, sprejetim na seji 10. 12. 2009, natančneje uredil področja svojega delovanja, ki niso podrobno opredeljena z ZSDU in so specifična za podjetje (Svet delavcev Krke 2009a). Ta področja zajemajo: oblikovanje, sestavo, mandat in izvolitev članov sveta delavcev, oblikovanje odborov sveta delavcev in njihove pristojnosti, odločanje sveta delavcev, sklic seje sveta delavcev, njen potek in vodenje zapisnika, ugotavljanje sklepčnosti in način sprejemanja odločitev, dolžnosti in odgovornosti članov sveta delavcev, kandidiranje in izvolitev delavskih predstavnikov v organe družbe, sklic zborov delavcev, sodelovanje z upravo in sindikati ter finančno poslovanje sveta delavcev. S strateškega vidika delovanja so zlasti pomembne vse določbe, ki natančneje določajo delovanje sveta delavcev v Krki, torej tiste, ki so specifično sprejete, in ne splošno kot v ZSDU. V 57. členu ZSDU sicer določa, da svet delavcev uredi način dela s poslovníkom. To pa je tudi edini dokument sveta delavcev, ki ga zakon predpisuje. Krkin svet delavcev ima za svoje delo poleg sprejetega poslovníka sklenjena tudi Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju – Participacijski dogovor in Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, kar znatno prispeva k uresničevanju delavskega soupravljanja in strateškemu delovanju sveta delavcev Krke.

V Poslovníku Sveta delavcev Krke je v sklopu splošnih določb v 1. členu določeno, da so osnova za delo sveta delavcev ZSDU, poslovník, Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju – participacijski dogovor, Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, Etični kodeks članov sveta delavcev in Statut družbe. ZSDU v 5. členu predvideva možnost pisnega dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, s katerim lahko podrobneje uredita uresničevanje zakonskih pravic in s katerim dovoljuje dogovor tudi več soupravljalških pravic, kot jih določa ZSDU. Zakonodaja pa nikjer ne določa, da mora biti sklenjen dogovor o sodelovanju sindikata in sveta delavcev. Tukaj menim, da je za strateško delovanje sveta delavcev ureditev odnosov z upravo in sindikatoma izjemno pomembna. Še zlasti je pomembno, da sta uredili odnose obe delavski predstavništvi, kar lahko znatno olajša komunikacijo, povečuje legitimnost odločitev ipd. ter prispeva k oblikovanju socialnega partnerstva. K strateškemu delovanju, po mojem mnenju, vodi tudi v poslovníku navedena zavezanost članov Sveta delavcev k spoštovanju Etičnega kodeksa (Združenje svetov delavcev 2001) pri svojem delu, s čimer zavezuje člane k pričakovanemu ravnanju in obnašanju v zvezi z opravljanjem njihove funkcije.

V nadaljevanju je v poslovníku s posebnim členom v poglavju *Sklic seje sveta delavcev in njen potek* določeno, da mora dnevni red vsake seje vsebovati tudi točko »*Pobude, vprašanja in informacije*«, da morajo biti te vpisane v zapisnik, kakor tudi odgovori, če so pridobljeni že na seji. Sicer je treba odgovore pridobiti do naslednje seje in jih obravnavati pod isto točko

dnevnega reda. Menim, da je s strateškega vidika uvrščenost točke »Pobude, vprašanja in informacije« na dnevni red sej pozitivna, saj spodbuja člane k aktivnemu posvetovanju s sodelavci ter k uresničevanju sprejetih obljub in zavez. K temu pripomore tudi določba v poglavju *Dolžnosti in odgovornosti članov sveta delavcev*, ki pravi, da je vsak član dolžan svet delavcev seznaniti s *stališči sodelavcev*, ki jih zastopa, in hkrati svoje sodelavce obveščati o delu sveta delavcev.

V poglavju *Kandidiranje in izvolitev delavskih predstavnikov v organe družbe* poslovnik določa način kandidiranja, izvolitve in odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja ter navaja pogoje, ki naj bi jih kandidati izpolnjevali. Menim, da je za strateško delovanje sveta delavcev izjemno pomembna določba 31. člena poslovnika, ki določa, da je *predsednik sveta delavcev predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu po funkciji*. Določba prvega odstavka 80. člena ZSDU pravi, da člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet, v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe. Skladno z deležniško teorijo podjetja to pomeni, da predstavniki delavcev v nadzornem svetu soočajo interese delavcev z interesi lastnikov, lastnimi interesi podjetja in interesi okolja. Da pa to lahko izvajajo, morajo biti kot predstavniki zaposlenih čim bolj povezani s svetom delavcev. Zato je, po mojem mnenju, izjemno pozitivno, da je predsednik sveta delavcev tudi član nadzornega sveta, saj tako lahko skupaj z ostalimi člani sveta delavcev oblikuje stališča za svoje delovanje v funkciji nadzornika in tako v korist podjetja uveljavlja interese zaposlenih.

#### **4.1.2 Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (participacijski dogovor)**

ZSDU v 5. členu predvideva možnost dogovora drugih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja, poleg tistih, določenih v 2. členu ZSDU: s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo, s pravico do obveščeniosti, 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. ZSDU v drugem odstavku 5. člena določa, da se s pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljaljskih pravic delavcev, kot jih določa ta zakon. Svet delavcev Krke in Uprava družbe sta 12. 10. 2006 na osnovi teh določb ZSDU sklenila Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju: participacijski dogovor), s katerim sta podrobno uredila v nadaljevanju navedena področja (Svet delavcev Krke in Uprava družbe 2006). S strateškega vidika je sklenitev participacijskega dogovora izjemnega pomena, saj si svet delavcev le tako lahko zagotovi nujno potrebne materialne in druge pogoje za svoje delovanje.

Participacijski dogovor tako v poglavju Individualno sodelovanje delavcev pri upravljanju opredeljuje načine za uresničevanje pravic, ki mu jih zagotavlja 88. člen ZSDU. Definira

načine dajanja pobud, mnenj in predlogov sodelavcev, vsebuje pa tudi določbo, da se sodelavci lahko s svojimi vprašanji, mnenji in pobudami obrnejo na *upravo oziroma njenega predsednika*. S strateškega vidika je to pozitivno, saj menim, da spodbuja interes in pripravljenost pristojnih na nižjih hierarhičnih ravneh za posluš svojih sodelavcev. Poglavje Kolektivno sodelovanje delavcev pri upravljanju opredeljuje sodelovanje uprave s svetom delavcev ter določa pristojnosti in dolžnosti sveta delavcev. Za strateško delovanje menim, da je izjemnega pomena določitev *dodatnih vsebin*, o katerih mora uprava obveščati svet delavcev, poleg tistih, določenih z 89. in 90. členom ZSDU. V nadaljevanju je opredeljen način skupnega posvetovanja, ki, med drugim, določa, da lahko vprašanja, ki pomembneje vplivajo na položaj delavcev, predlagata tako uprava kot tudi svet delavcev. Sledi opredelitev postopka soodločanja, zadržanja odločitve delodajalca in prizadevanja za uskladitev mnenj. V nadaljevanju dogovor določa postopek sklicevanja zbora delavcev. V poglavju Delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev je določeno *varstvo pred odpovedjo in varstvo pravic članom sveta delavcev*, ki se jih v času opravljanja funkcije ne sme brez soglasja sveta delavcev krajšati, če ravnajo v skladu z zakoni, kolektivnimi pogodbami, internimi predpisi družbe in pogodbo o zaposlitvi. S strateškega vidika menim, da je še posebej pomembna določba, ki zagotavlja članom sveta delavcev in članom nadzornega sveta, ki predstavljajo delavce, daljše trajanje varstva pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, kot ga določa drugi odstavek 113. člena ZDR. V poglavju Način dela ter pogoji za delo sveta delavcev je opredeljen postopek pridobivanja in koriščenja sredstev za delo sveta delavcev. Svet delavcev ima s participacijskim dogovorom zagotovljena finančna sredstva za kritje nujnih stroškov in tudi *lastna sredstva, s katerimi prosto razpolaga za potrebe svojega delovanja*, kar menim, da je ključno za strateško uspešno in neodvisno delovanje sveta delavcev. V nadaljevanju je dogovorjena pravica *članom sveta delavcev in nadzornega sveta* do odsotnosti z dela zaradi udeležbe na sejah, izobraževanjih, delovnih sestankih ali posvetovanjih v vezi z opravljanjem svoje funkcije in pravica do plačanih ur za ta čas odsotnosti. S strateškega vidika je pomembna določba, ki predvideva *možnost večjega števila plačanih ur za izobraževanje članov sveta delavcev*, kot jih določa ZSDU, če je to potrebno za učinkovito delo sveta delavcev. Naslednja točka dogovora določa nagrajevanje članov sveta delavcev, ki poteka s sejninami in se izplača glede na udeležbo članov sveta delavcev na sejah. Določeni sta dve višini nagrad, in sicer nagrada za člane sveta delavcev in nekoliko višja nagrada za predsednika sveta delavcev. S strateškega vidika bi bilo, po mojem mnenju, vredno razmisliti o diferenciranem nagrajevanju članov sveta delavcev, saj bi nagrajevanje v odvisnosti od konkretne aktivnosti posameznika v funkciji člana sveta delavcev stimulatивно vplivalo na njegovo aktivnost in prizadevnost. Ob zaključku tega poglavja participacijski dogovor predvideva tudi druge oblike sodelovanja uprave in sveta delavcev. Predvsem gre tukaj za *imenovanje skupnih organov*, v katere bosta obe strani imenovali enako število članov ter nanje prenašali del svojih pristojnosti. Odločitve teh organov bosta uporabljali bodisi kot podlago za svojo odločitev bodisi pa kot že usklajeno odločitev, o kateri bi sicer odločala uprava oziroma bi odločitev začela veljati po posvetovanju ali soglasju sveta

delavcev. Denimo, kot tak skupen organ je oblikovana *stanovanjska komisija, katere naloga je sodelovanje pri reševanju stanovanjskih vprašanj sodelavcev*. Kot posebno obliko *posvetovanja uprave in sveta delavcev* je določena tudi izpeljava vseh postopkov v zvezi s spremembami in z izvajanjem *podjetniške kolektivne pogodbe*. Čeprav sta v tem primeru stranki v pogajanju uprava in sindikata, *uprava na pogajanja vabi tudi svet delavcev*. Ta lahko *podaja svoje predloge*, ki jih morata pogajalski strani obravnavati, kar je, po mojem mnenju, s strateškega vidika izjemno pozitivno v smislu uresničevanja interesov delavcev. V nadaljevanju dogovor določa še medsebojne pravice in dolžnosti uprave in sveta delavcev, kjer je določeno, da se obe strani s podpisom zavezujeta, da si bosta prizadevali za *dosledno izvrševanje participacijskega dogovora in za graditev medsebojnih odnosov v duhu sodelovanja, kooperativnosti in nekonfliktnega reševanja nasprotij*, izvirajočih iz različnih interesov delavcev in delodajalca, ter za *iskanje skupnih poti pri uresničevanju ciljev družbe*. Naslednji člen tega poglavja določa možnost poklicnega opravljanja funkcije člana sveta delavcev, kar menim, da je s strateškega vidika pomembno, saj postaja to delo vse bolj resno in strokovno zahtevnejše. V poglavju o reševanju medsebojnih sporov dogovor določa ukrepe za neupoštevanje obveznosti strank po participacijskem dogovoru. Iz končnih določb izhaja, da je dogovor sklenjen za nedoločen čas, s tem da ima vsaka stranka kadarkoli pravico dati nasprotni stranki pobudo za spremembo oziroma dopolnitev participacijskega dogovora in določa rok za odziv nasprotne stranke.

#### **4.1.3 Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev**

Zakonodaja sicer nikjer ne določa, da bi dogovor o sodelovanju med sindikatom in svetom delavcev moral biti sklenjen, je pa sklenitev takega dogovora pozitivna z vidika socialnega partnerstva. V Krki delujeta dva reprezentativna sindikata, Sindikat KNG Krka in Sindikat Krka. Sindikata in Svet delavcev Krke so 30. 10. 2007 sklenili Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev družbe (v nadaljevanju: dogovor). Z dogovorom so uravnali medsebojne odnose v smislu čim bolj usklajenega in korektnega sodelovanja in tako razmejili funkcije, področja dela in pristojnosti obeh strani. V primeru nejasnosti oziroma dvoma o tem, v čigavo pristojnost sodi določena zadeva, dogovor določa, da so se o tem dolžni uskladiti predsedniki sindikatov in sveta delavcev (4. člen). 5. člen dogovora zavezuje svet delavcev, da bo pisno obvestil sindikata o vsakokratnem evidentiranju in kandidiranju kandidatov za svet delavcev, od njega ustanovljenih odborov, svetov ali komisij ter delavskih predstavnikov v organe družbe. Sindikata imata z dogovorom *zagotovljeno pravico ločenega evidentiranja, kandidiranja in predlaganja ter dajanja stališč in mnenj v zvezi s kadrovske zadevami*, ki so v pristojnosti sveta delavcev, ta pa je samostojen pri dokončni izbiri. V nadaljevanju dogovor v 6. členu predvideva *pravico sindikatu, da zahteva sklic seje sveta delavcev*, mora pa v tem primeru predložiti ustrezna gradiva za vse člane sveta in morebitne druge vabljene osebe. Dogovor v 7. členu določa tudi, da imajo *predstavniki sindikatov pravico se udeležiti sej sveta delavcev, predstavniki sveta delavcev pa sej izvršnih odborov in drugih organov sindikatov*

ter način posredovanja vabil. V 8. členu dogovora je določeno *posredovanje zapisnikov sej* sveta delavcev predsednikoma sindikatov in zapisnikov sej sindikatov predsedniku sveta delavcev. 9. člen dogovora določa rok, v katerem morajo stranke tega dogovora *obravnavati vse pisne predloge, pobude in mnenja* katerekoli strani in se do njih opredeliti. V nadaljevanju dogovor v 10. členu določa *pravico sindikatoma* da, zaradi obravnavanja pomembnejših vprašanj iz njihove pristojnosti, lahko *predlagata svetu delavcev sklic zbora delavcev* (Sindikat KNG Krka, Sindikat Krka in Svet delavcev Krke 2007).

*Strateški vidik* sklenitve dogovora o sodelovanju Sindikatov in Sveta delavcev se kaže zlasti v natančni določitvi nalog in pristojnosti za njihovo komplementarno delovanje. Načeloma se njihovo medsebojno sodelovanje dopolnjuje in nadgrajuje, s sklenitvijo tega dogovora pa so preprečili, da bi *njihovo hkratno in konkurenčno delovanje na istih vprašanjih škodljivo vplivalo na učinkovito uresničevanje interesov sodelavcev v razmerju do delodajalca*.

#### **4.1.4 Program dela sveta delavcev**

Program dela sveta delavcev zakonodaja ne predpisuje, je pa njegova kakovostna priprava, po mojem mnenju, pomembna osnova za učinkovito in strateško delovanje sveta delavcev. Svet delavcev Krke ima svoj program dela zapisan v Smernicah in planu dela Sveta delavcev 2009–2013, potrjenih na seji sveta delavcev 5. 2. 2009 (Svet delavcev Krke 2009b), in Načrtu dela Sveta delavcev za leto 2012, potrjenem na seji Sveta delavcev 19. 12. 2011 (Svet delavcev Krke 2011). Smernice in plan dela za mandatno obdobje vsebujejo splošne usmeritve, ki opredeljujejo *strategijo delovanja sveta delavcev in področja, na katerih bo svet delavcev še posebej aktiven* v svojem mandatu. Skladno s tem so opredeljene *smernice za izobraževanje* članov sveta delavcev v mandatnem obdobju. V Načrtu dela sveta delavcev za leto 2012 je svet delavcev določil naloge, s katerimi bo uveljavljal interese zaposlenih na področju delavskega soupravljanja v podjetju. Ta del zajema redne in načrtovane aktivnosti. Pri rednih aktivnostih so definirana področja reaktivnega delovanja sveta delavcev, pri načrtovanih aktivnostih pa pride do izraza proaktivno delovanje sveta delavcev. Načrtovane aktivnosti zajemajo stalne in enkratne naloge, zato so skladno s potrebami določene tudi skupine za uresničitev posameznih nalog. Za povečanje lastne učinkovitosti dela so v nadaljevanju opredeljene zadolžitve članov sveta delavcev glede komuniciranja in izobraževanja. V zvezi s komuniciranjem je še posebej poudarjeno, da *morajo člani sveta delavcev pred vsako sejo sveta delavcev pridobiti mnenja svojih sredin o obravnavanih temah na sejah*. V načrtu izobraževanj za leto 2012 so *glede na vključenost v načrtovane aktivnosti dela* sveta delavcev definirani udeleženci za določeno izobraževanje. Sledi letni terminski in vsebinski načrt sej sveta delavcev, ki vsebuje številko in termin seje ter *okvirno vsebino*, ki jo bo zajemal dnevni red. S strateškega vidika so vnaprej znane okvirne vsebine, ki bodo obravnavane na sejah, zelo pomembne, saj se lahko tako pravočasno organizira izobraževanja in zagotovi tista znanja, za katera člani menijo, da jih primanjkuje. Program dela na koncu

vsebuje še *finančni načrt*, kjer so definirana sredstva za pokritje stroškov letnega delovanja sveta delavcev.

ZSDU v 57. členu določa, da svet delavcev uredi način dela s poslovníkom. To pa je tudi edini dokument sveta delavcev, ki ga zakon predpisuje. V 5. členu ZSDU sicer predvideva možnost pisnega dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, s katerim lahko podrobneje uredita uresničevanje zakonskih pravic in s katerim dovoljuje dogovor tudi več soupravljaljskih pravic, kot jih določa ZSDU. Zakonodaja pa nikjer ne določa, da mora biti sklenjen dogovor o sodelovanju sindikata in sveta delavcev, kakor tudi ne, da mora imeti svet delavcev zapisan program svojega dela. Svet delavcev Krke ima pripravljen Poslovnik sveta delavcev, ki ureja in opredeljuje način dela in vprašanja, ki niso zakonsko določena in so specifična za podjetje. S tem dokumentom ne samo, da zadosti zakonskim določilom, ampak so tudi s strateškega vidika urejena pomembna vprašanja za delovanje sveta delavcev. K strateškemu vidiku njegovega delovanja lahko štejemo sklenjen Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki zagotavlja sodelavcem več pravic pri upravljanju podjetja, kot jih določa ZSDU. Ravno tako lahko kot pozitivno s strateškega vidika štejemo sklenjen Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, s katerim sta obe strani razmejili funkcije, pristojnosti in področja dela. Strateško pomemben je, po mojem mnenju, tudi Program dela sveta delavcev Krke, čeprav ga zakonodaja ne predpisuje. V tem dokumentu so namreč definirane konkretne naloge za doseganje postavljenih ciljev, s katerimi svet delavcev Krke uresničuje svoje poslanstvo.

Svet delavcev Krke ima torej na voljo vse pomembne dokumente za strateško delovanje. Zagotovo bi se dalo vse te dokumente še nadgraditi, vendar pa menim, da trenutno v takšnem obsegu zadostujejo za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja v podjetju. V tem kontekstu menim, da je glede na dane možnosti s strateškega vidika pomembno angažiranje vsakega posameznega člana sveta delavcev pri svojem delu in posledično njegovo prispevanje k doseganju skupnih ciljev podjetja. Zagotovljeni so namreč vsi pogoji za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja, sedaj pa je pomembno dejansko uresničevanje zastavljene strateškega delovanja sveta delavcev in še zlasti ovrednotenje doseženega.

## **4.2 Doslednost uresničevanja ZSDU**

*Doslednost uresničevanja ZSDU* sem preverila z vprašalnikom Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU (Gostiša 2007a), s katerim sem podrobno analizirala stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU v Krki. Vprašalnik je sestavljen iz 75 vprašanj, ki so smiselno razdeljena v poglavja. Vprašanja se nanašajo na uresničevanje ZSDU v podjetju v smislu odgovornosti vodstva za zagotavljanje ustreznih pogojev za delovanje sveta delavcev. S klasičnimi anketnimi vprašalniki, po moji oceni, ne bi dobila realnih odgovorov, saj je bilo treba poleg praktičnih izkušenj za odgovore na ta vprašanja analizirati obstoječe dokumente sveta delavcev. Anketni vprašalniki ne bi pripomogli, da bi

dobila boljšo analizo kot iz dokumentov, saj nisem merila stališč in mnenj posameznikov, ampak sem podlagi sekundarnih podatkov analizirala uresničevanje ZSDU v Krki.

V nadaljevanju podajam povzetek ugotovitev na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja (priloga 1).

#### *Avtonomna pravna ureditev*

Vprašanja iz sklopa avtonomne pravne ureditve se nanašajo na obstoj participacijskega dogovora v podjetju. V Krki ima svet delavcev z upravo sklenjen Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe oziroma Participacijski dogovor, ki zagotavlja svetu delavcev in drugim delavskim predstavnikom vse potrebne materialne in druge pogoje za delo. Določa več t. i. participacijskih pravic, kot jih določa zakon.

#### *Splošni pogoji za delo delavskih predstavništev*

V tem sklopu so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na čas za seje sveta delavcev in za posvetovanje z delavci ter na možnosti za izobraževanje delavskih predstavnikov.

#### *Čas za seje sveta delavcev in za posvetovanje z delavci*

Ta vprašanja se nanašajo na zagotavljanje plačanih ur za udeležbo članov sveta na sejah, skladno z 62. členom ZSDU, oziroma na posvetovanje s sodelavci, skladno s 63. členom ZSDU. V Krki so seje sveta delavcev vedno sklicane med delovnim časom, kar je razvidno iz zapisnikov sej. Udeležba na sejah je priznana oziroma plačana (se šteje za delovni čas) tudi tistim članom sveta delavcev, ki delajo v drugih izmenah in se morajo sej udeležiti v svojem prostem času (16. člen Participacijskega dogovora). Management omogoča članom sveta delavcev, skladno s 1. odstavkom 63. člena ZSDU, pogoje za izvajanje potrebnih posvetovanj s sodelavci (16. člen Participacijskega dogovora). Management omogoča članom sveta delavcev tudi možnost »uradnih ur«, tako je na spletni strani Sveta delavcev objavljen letni urnik posvetovanj za vse člane in ima vsak sodelavec možnost izbire najprimernejšega termina in načina komuniciranja s predstavniki v svetu delavcev. S strateškega vidika menim, da je tako vzpostavljen način komuniciranja s sodelavci pozitiven, saj so člani sveta delavcev pri svojem delu lahko uspešni le, če so seznanjeni z interesi svojih sodelavcev. Pri tem pa menim, da člani sveta delavcev ne smejo le čakati na poziv sodelavcev, ampak morajo delovati spodbujevalno, kar ima lahko za posledico pozitivni in motivacijski vpliv na aktivacijo zaposlenih.

### *Možnosti za izobraževanje delavskih predstavnikov*

Ta sklop vprašanj se nanaša na možnosti za izobraževanje članov sveta delavcev. ZSDU v prvem odstavku 63. člena določa pravico članom sveta delavcev do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, potrebno za učinkovito delo sveta delavcev. V Participacijskem dogovoru je poleg tega v četrtem odstavku 16. člena za primere izkazanih potreb predvidena tudi možnost presejanja zakonsko določenih ur izobraževanja, se pa za plačano odsotnost z dela in kritje stroškov dogovorita za vsak primer posebej predsednik sveta delavcev in predsednik uprave. Uporaba sredstev za izobraževanje članov sveta delavcev je s participacijskim dogovorom določena kot t. i. nujni strošek (1. odst. 65. člena ZSDU), ki ga je dolžan delodajalec kriti neposredno na podlagi zakona. Del kvote sredstev pa je s 15. členom Participacijskega dogovora posebej dogovorjen za delo sveta delavcev, kar predvideva tudi 3. odstavek 65. člena ZSDU. S strateškega vidika je pomembno tudi samo izvajanje izobraževanja članov sveta delavcev oziroma uresničevanje z ZSDU in participacijskim dogovorom zagotovljenih pravic v zvezi z izobraževanjem. Tako so v Smernicah in planu dela za mandatno obdobje zapisane *smernice za izobraževanje* članov sveta delavcev, v Načrtu dela sveta delavcev za posamezno leto pa so konkretno definirana izobraževanja in udeleženci *glede na vključenost posameznega člana v načrtovane aktivnosti dela* sveta delavcev.

### *Materialni pogoji za delo delavskih predstavništev*

V tem sklopu so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na poklicne člane oziroma strokovne službe sveta delavcev, nagrajevanje nepoklicnih članov sveta delavcev ter finančna in druga sredstva za potrebe dela sveta delavcev.

### *Poklicni člani oziroma strokovne službe sveta delavcev*

V Krki ni profesionalnih članov sveta delavcev, čeprav bi jih po 64. členu ZSDU lahko bilo sedem. V 22. členu Participacijskega dogovora je sicer predvidena možnost poklicnega opravljanja funkcije članov sveta delavcev, vendar bi v tem primeru podrobno uredili z dodatkom k Participacijskemu dogovoru. V svetu delavcev je prevladalo mnenje, da zaradi korektnega sodelovanja z upravo in s strokovnimi službami ter različne, relativno visoke izobrazbene strukture in kontinuitete članov sveta delavcev ni potrebe niti po profesionalnih članih sveta delavcev niti po podvajanju strokovnih služb (Poročilo o delu sveta delavcev v letu 2007). S strateškega vidika bi bilo verjetno primernejše poklicno opravljanje funkcije članov sveta delavcev, saj postaja to delo vse bolj resno in strokovno zahtevnejše. Po drugi strani pa ima svet delavcev kot alternativno možnost profesionalizaciji članov sveta delavcev na voljo možnost *oblikovanja posebnih strokovnih služb sveta delavcev*, sestavljenih iz strokovnjakov, ki niso člani sveta delavcev. Take strokovne službe pa ima Svet delavcev Krke



na voljo, saj uprava namreč skladno s 6. členom Participacijskega dogovora zagotavlja prisotnost predstavnikov strokovnih služb na sejah sveta delavcev.

#### *Nagrajevanje nepoklicnih članov sveta delavcev*

V Krki je nagrajevanje članov sveta delavcev urejeno s Participacijskim dogovorom. V prvem odstavku 6. člena Participacijskega dogovora je določeno, da nagrajevanje poteka s sejinami, ki se izplačajo glede na udeležbo članov na sejah sveta delavcev. Drugi odstavek 6. člena določa dve višini nagrad, in sicer nagrado za člane sveta delavcev in nekoliko višjo nagrado za predsednika sveta delavcev. S strateškega vidika bi bilo, po mojem mnenju, vredno razmisliti o diferenciranem načinu nagrajevanja članov sveta delavcev, saj bi nagrajevanje v odvisnosti od konkretne aktivnosti posameznika v funkciji člana sveta delavcev stimulatивно učinkovalo na njegovo aktivnost in prizadevnost.

#### *Finančna in druga sredstva za potrebe dela sveta delavcev*

Svet delavcev Krke ima določen letni obseg sredstev na svojem računu, s katerim samostojno razpolaga za potrebe svojega dela, kot to predvideva 2. odstavek 65. člena ZSDU. Odredbodajalec za uporabo odobrenih sredstev je predsednik sveta delavcev (2. odstavek 15. člena Participacijskega dogovora). Svet delavcev ima tako zagotovljena sredstva za kritje nujnih stroškov in lastna sredstva, ki so za učinkovito in nemoteno delovanje sveta delavcev potrebna (4. in 5. odstavek 15. člena Participacijskega dogovora). Zagotovitev finančnih sredstev s participacijskim dogovorom je s strateškega vidika izjemno pomembna, saj si svet delavcev le tako zagotovi nujno potrebne materialne pogoje za svoje delovanje.

#### *Zagotavljanje delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov*

Delovnopravno imuniteto članov sveta delavcev določata 67. in 67. a člen ZSDU. V Krki je delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev opredeljena v Participacijskem dogovoru. V poglavju Delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev je določeno *varstvo pred odpovedjo in varstvo pravic članom sveta delavcev*, ki se jih v času opravljanja funkcije ne sme brez soglasja sveta delavcev krajšati, če ravnajo v skladu z zakoni, kolektivnimi pogodbami, internimi predpisi družbe in pogodbo o zaposlitvi. S strateškega vidika menim, da je še posebej pozitivna določba, ki zagotavlja članom sveta delavcev in članom nadzornega sveta, ki predstavljajo delavce, daljše trajanje varstva pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, kot ga določa drugi odstavek 113. člena ZDR.

### *Doslednost in kakovost obveščanja sveta delavcev in zaposlenih s strani vodstva*

Vodstvo Krke obvešča svet delavcev o vprašanjih, določenih z 89. in 90. členom ZSDU, in dodatno še periodično o vsebinah, določenih v 5. členu Participacijskega dogovora. Iz zapisnikov sej sveta delavcev je razvidno, da so na vseh sejah prisotni predsednik uprave, članica uprave, pristojna za sodelovanje s svetom delavcev, ter delavska direktorica in da samoiniciativno posredujejo svetu delavcev tudi druge poslovne informacije, čeprav niso izrecno navedene v ZSDU in Participacijskem dogovoru. Vsa pisna gradiva za seje so z objavo na spletni strani sveta delavcev na voljo članom vsaj teden dni pred sejo.

Uprava obvešča zaposlene z internim glasilom Bilten, ki izhaja praviloma enkrat na teden v tiskani in elektronski obliki, z revijo Utrip, ki izhaja vsak mesec, prek interne spletne strani Krkanet, z elektronskimi sporočili ter prek oglasnih tabel in informacijskih zaslonov. Poleg navedenega predsednik uprave in generalni direktor enkrat letno na zborih delavcev predstavi rezultate poslovanja preteklega obdobja in načrt za tekoče leto (12. člen Participacijskega dogovora).

Menim, da je celovito obveščanje sveta delavcev s strani vodstva strateškega pomena za njegovo vključitev v soupravljanje podjetja. Če svet delavcev nima dovolj informacij o tem, kaj se na različnih področjih dela in poslovanja v podjetju dogaja, se ne more aktivno vključiti v dogajanje. Tudi kakovostno obveščanje zaposlenih v podjetju je izjemno pomembno, saj preprečuje širjenje dezinformacij, ki lahko povzročajo negotovost in malodušje in s tem neugoden vpliv na poslovanje podjetja.

### *Skupna posvetovanja vodstva in sveta delavcev*

Vodstvo podjetja dosledno spoštuje zakonsko dolžnost, da zahteva skupno posvetovanje s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj varnosti in zdravja pri delu. Skupnih posvetovanj se vedno udeležijo predsednik uprave, članica uprave, pristojna za sodelovanje s svetom delavcev, delavska direktorica in predstavniki strokovnih služb. S strateškega vidika menim, da je skupno posvetovanje sveta delavcev z vodstvom podjetja izjemno pomembno za kolektivno vključevanje zaposlenih v poslovanje podjetja, še posebej, če je razširjeno še na druge vsebine, ki jih sicer ZSDU ne predpisuje, zadevajo pa interese zaposlenih. Drugi odstavek 8. člena Participacijskega dogovora tako določa, da lahko v skupno posvetovanje predlagata tako uprava kot svet delavcev tudi ostala vprašanja, ki pomembneje vplivajo na položaj delavcev.

### *Soodločanje sveta delavcev s soglasjem*

Vodstvo podjetja daje dosledno v soglasje svetu delavcev vse predloge odločitev o vprašanjih, določenih v 95. in 96. členu ZSDU. Svet delavcev posreduje upravi pisno soglasje ali

zavrnitev v zakonskem roku. V primeru zavrnitve soglasja se uprava zavezuje, da si bo pred morebitno sprožitvijo arbitražnega postopka *prizadevala za uskladitev stališč s svetom delavcev* (drugi odstavek 9. člena Participacijskega dogovora). Takšna oblika soodločanja, ki jo uveljavlja ZSDU, zagotavlja svetu delavcev izjemno pomembno in odgovorno vlogo pri vključevanju v poslovno odločanje v podjetju. S strateškega vidika pa menim, da je v tem kontekstu pozitivna določba Participacijskega dogovora o prizadevanju uprave za *uskladitev stališč s svetom delavcev*.

#### *Uporaba pravnih postopkov za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU in reševanje »soupravljaljskih« sporov*

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve uprave v skladu z 98. členom ZSDU. Obe strani pa sta se z 11. členom Participacijskega dogovora zavezali, da bosta v takem primeru poskušali zadevo uskladiti v roku petih dni, sicer pričneta postopek za razreševanje medsebojnega spora. Z 22. členom Participacijskega dogovora se svet delavcev in uprava zavezujeta prizadevati si za dosledno uresničevanje dogovora in graditev medsebojnih odnosov v duhu sodelovanja, kooperativnosti in nekonfliktnega reševanja nasprotij, izvirajočih iz različnih interesov za iskanje skupnih poti pri uresničevanju ciljev družbe, kar menim, da je s strateškega vidika pozitivno.

#### *Uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe*

Vprašanja iz tega sklopa se nanašajo na delovanje predstavnikov delavcev v NS in delavskega direktorja. S Participacijskim dogovorom so zagotovljene možnosti glede izobraževanja predstavnikov delavcev v NS in delavske direktorice (16. in 17. člen). V praksi sta zagotovljena ustrezna povezanost in pretok informacij med predstavniki delavcev v NS in svetom delavcev, saj so člani NS prisotni na sejah sveta delavcev. Delavska direktorica je predstavnica delavcev v upravi družbe v pravem pomenu besede. V Prilogi k Poslovniku uprave, ki določa delitev dela med člani uprave, je navedeno: »Članica uprave – delavska direktorica zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj«. Po sklepu uprave št. 97/2005 je tudi predstavnica vodstva za izvajanje sistema varnosti in zdravja pri delu. Iz zapisnikov sej sveta delavcev je razvidno, da je prisotna na vseh sejah in delovnih sestankih sveta delavcev.

Po pregledu dokumentov, ki odražajo odgovornost vodstva za dosledno uresničevanje ZSDU v Krki, ugotavljam, da je uprava Krke naklonjena uresničevanju delavskega soupravljanja v podjetju. Svet delavcev in uprava imata sklenjen Participacijski dogovor, ki na določenih področjih omogoča sodelavcem več pravic, kot jih predpisuje ZSDU. S strateškega vidika to pomeni, da gre za sodelovanje, ki presega zakonsko predpisano in temelji na recipročnosti. Svet delavcev Krke ima torej možnost, da kot enakopravni partner skladno z ZSDU sodeluje

pri upravljanju podjetja. Kako uspešen je pri tem, pa menim, da je v veliki meri odvisno tudi od vsakega posameznega člana sveta delavcev oziroma od njegovega prispevka za doseganje skupnih ciljev. Po mojem mnenju je za optimalno uresničevanje delavske participacije poleg naklonjenosti in pripravljenosti managementa na sodelovanje potrebno tudi usklajeno timsko delo članov sveta delavcev in njihova povezanost s sodelavci, ki jih zastopajo.

### 4.3 Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja

Za ugotavljanje in preverjanje, koliko in na kakšen način se uresničuje delavsko soupravljanje v Krki, primerjalno z družbami v Sloveniji, sem uporabila *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS)*, ki ga sestavljajo trije *podindeksi* (Franca 2008, 238–242). Avtorica je, glede na to, da so indeksi sestavljeni tako iz kvalitativnih kot tudi kvantitativnih metod, izbrala kot najprimernejšo *metodo agregacije*. Pri tej metodi damo posamezne elemente indeksa na skupni imenovalac, nato pa izračunamo (tehtano) aritmetično sredino posameznih komponent. Metoda agregacije ima več različnih možnosti ureditve indeksov na skupni imenovalac. Avtorica se je odločila za metodo preureditve (angl. rescale) na interval od 0 do 100, pri čemer 100 pomeni najvišjo možno vrednost.

Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS) je tako sestavljen iz treh *podindeksov*, ki merijo:

- prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS),
- uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja (IUPoDeS) in
- uresničevanje neposredne participacije delavcev (IUNPaD).

*Indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja (IPOPoDeS)* meri, ali ima družba izvoljene in imenovane vse oblike delavskega soupravljanja, ki jih predvideva ZSDU. Indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja se izračuna tako, da se število dejanskih organov posrednega delavskega soupravljanja deli s številom pričakovanih organov delavskega soupravljanja.

$$IPOPoDeS = \frac{\text{število prisotnih organov delavskega soupravljanja}}{\text{število pričakovanih organov delavskega soupravljanja}} * 100$$

### Preglednica 1: Pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja

	Zbor delavcev	Delavski zaupnik (do 20 delavcev) ali svet delavcev (nad 20 delavcev)	Predstavnik delavcev v nadzornem svetu/ upravnem odboru	Delavski direktor
Družbe z omejeno odgovornostjo do 500 delavcev	X	X		
Delniške družbe do 500 delavcev	X	X	X	
Družbe nad 500 delavcev	X	X	X	X

Vir: Franca 2008, 239.

Število zaposlenih delavcev vpliva na izvolitev delavskega zaupnika in sveta delavcev ter na delavskega direktorja oziroma izvršnega direktorja kot predstavnika delavcev v upravnem odboru.

*Pričakovani* organi delavskega soupravljanja v Krki, d. d., ki ima dvotirni sistem upravljanja in zaposluje več kot 500 delavcev, so po ZSDU štiri, in sicer:

- zbor delavcev,
- svet delavcev,
- predstavnik delavcev v nadzornem svetu in
- delavski direktor.

$$IPOPoDeS = \frac{4}{4} * 100 = 100$$

Prisotni organi delavskega soupravljanja v Krki so enaki pričakovanim, zato je vrednost indeksa prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja 100.

*Indeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja* (IUPoDeS) sestavljajo odgovori oziroma povprečja odgovorov na spodnjih šest vprašanj (preglednica 2).

## Preglednica 2: Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja

	Kriterij	Odgovor
Sklic zbora delavcev	Največja vrednost pri odgovoru	$\frac{\text{Število sklicev zbora delavcev}}{12} * 100$
Participativni dogovor	Ali imajo sklenjen participativni dogovor z delavskim zaupnikom oziroma svetom delavcev	Da = 100 Ne = 0
Sestanek: svet delavcev/management	Najvišja navedena frekvenca	Enkrat mesečno = 100 Večkrat letno = 70 Enkrat letno = 30
Obveščanje	Povprečje odgovorov o tem, ali management obvešča delavskega zaupnika oziroma svet delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0
Posvetovanje	Povprečje odgovorov o tem, ali se management posvetuje z delavskim zaupnikom oziroma s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0
Soodločanje	Povprečje odgovorov o tem, ali management soodloča z delavskim zaupnikom oziroma s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0

Vir: Franca 2008, 240.

Pri sklicu zbora delavcev je avtorica kot vrednost 100 upoštevala največjo pogostost sklica zbora delavcev v sodelujočih družbah, to je 12-krat letno.

Pri vprašanju, ali imajo participativni dogovor, je kot vrednost 100 upoštevala, da ga imajo sklenjenega. Če ga nimajo, pa vrednost nič.

Pri pogostosti sklicevanja sestankov z delavskim zaupnikom oziroma svetom delavcev je kot vrednost 100 upoštevala odgovor »enkrat mesečno«, saj je bila to najvišja navedena frekvenca pri sodelujočih družbah. ZSDU sicer v 86. členu pravi, da se management in svet delavcev ali njegov odbor sestajata praviloma enkrat mesečno zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po ZSDU. Sestajata se lahko na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev.

Pri vprašanjih o tem, ali management obvešča, se posvetuje ali soodloča z delavskim zaupnikom in svetom delavcem, je upoštevala povprečja odgovorov pri posameznem sklopu vprašanj. Kot vrednost 100 je upoštevala, da obvešča svet delavcev pred sprejemom vsake odločitve.

Podobno je pri posvetovanju in soodločanju upoštevala, da kot vrednost 100 velja, da se management posvetuje oziroma soodloča s svetom delavcem. Če pa tega ne stori, velja to kot vrednost nič.

### Preglednica 3: Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja v Krki

Kriterij	Odgovor	Krka
Število sklicev zbora delavcev	$\frac{\text{Število sklicev zbora delavcev}}{12} * 100$	$\frac{1}{12} * 100$
Sklenjen participacijski dogovor s svetom delavcev	Da = 100 Ne = 0	Da = 100
Sestanek: svet delavcev/management	Enkrat mesečno = 100 Večkrat letno = 70 Enkrat letno = 30	Večkrat letno = 70
Povprečje odgovorov o tem, ali management obvešča svet delavcev	Enkrat mesečno = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0	Enkrat mesečno = 100
Povprečje odgovorov o tem, ali se management posvetuje s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0	Pred sprejemom odločitve = 100
Povprečje odgovorov o tem, ali management soodloča s svetom delavcev	Pred sprejemom odločitve = 100 Po sprejemu odločitve = 50 Ne obvešča = 0	Pred sprejemom odločitve = 100

Vir: Svet delavcev Krke in Uprava družbe, 2006.

V Krki so organizirani zbori delavcev enkrat letno, zato je vrednost odgovora na prvo vprašanje 8,3. Sklenjen je Participacijski dogovor med svetom delavcev in upravo, zato je vrednost odgovora na drugo vprašanje 100. Svet delavcev se sestaja z managementom povprečno desetkrat letno na sejah sveta delavcev, zato je odgovor na tretje vprašanje 70. Management svet delavcev vedno obvešča, se z njim posvetuje oziroma mu posreduje v soodločanje z ZSDU predpisane vsebine pred sprejemom odločitve, zato so odgovori na četrto, peto in šesto vprašanje 100.

$$IPOPoDeS = \frac{\text{Povprečna vrednost odgovorov}}{100} * 100$$

$$IPOPoDeS = \frac{(8,3+100+70+100+100+100) / 6}{100} * 100 = 79,9$$

Indeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja (IUPoDeS) v Krki znaša 79,7.

*Indeks izvajanja neposredne participacije delavcev (IUNPaD)* je avtorica merila s povprečji odgovorov na vprašanji, ki sta vezani na uresničevanje neposredne participacije. Pri prisotnosti pobud delavcev je kot vrednost 100 upoštevala, da sodelavci dajejo pobude vedno, kot vrednost nič pa nikoli. Ostale vrednosti odgovorov so ustrezno manjše oziroma večje (preglednica 4).

**Preglednica 4: Uresničevanje neposredne participacije delavcev – pobude delavcev**

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Vprašanje	0	25	50	70	100

Vir: Franca 2008, 241.

Glede odziva managementa na pobude delavcev je avtorica kot vrednost 100 upoštevala, da se na pobude delavcev odzovejo takoj, za ostale odgovore pa ustrezno manjše vrednosti (preglednica 5).

**Preglednica 5: Uresničevanje neposredne participacije delavcev – odziv managementa**

	Se ne odzove	Kasneje kot v enem mesecu	V enem mesecu	V enem tednu	V nekaj dneh	Takoj
Vprašanje	0	20	40	60	80	100

Vir: Franca 2008, 241.

Glede na podatke iz internih virov (zapisnikov sej sveta delavcev, spletne strani sveta delavcev, ki je namenjena komuniciranju-postavljanju vprašanj, dajanju pobud) lahko rečem, da dajejo sodelavci v Krki pobude pogosto, zato izberem vrednost odgovora na prvo vprašanje 70. Na dane pobude se management vedno odzove takoj, zato je vrednost odgovora na drugo vprašanje 100.

$$IUNPaD = \frac{\text{Povprečna vrednost odgovorov}}{100} * 100$$

$$IUNPaD = \frac{(70+100) / 2}{100} * 100 = 85$$

Indeks izvajanja neposredne participacije delavcev (IUNPaD) v Krki znaša 85.

#### *Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS)*

Pri sestavljanju indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS) je avtorica (Franca 2008, 241–242) upoštevala določene uteži. Prvi pokazatelj uresničevanja delavskega soupravljanja v družbah je prisotnost organov delavskega soupravljanja, saj se brez ustrezno



ustanovljenih organov večina pravic iz ZSDU niti ne more uresničevati. Zato je podindeksu prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja dala utež 0,5. Vendar sama prisotnost organov delavskega soupravljanja ne zagotavlja resničnega uresničevanja delavskega soupravljanja, ampak je pomembno uresničevanje pravic, ki jih omogoča ZSDU. Zato je drugi podindeks izvajanja posrednega delavskega soupravljanja obtežila z 0,3. Individualno participacijo pa je v raziskavi zajela v manjšem obsegu, kar sicer ni pokazatelj njene (ne)pomembnosti. Glede na manjšo vključenost ji je dodelila ustrezno manjšo utež – 0,2. Celotno merjenje indeksa uresničevanje delavskega soupravljanja je torej:

$$IUDeS = 0,5 * IPOPoDeS + 0,3 * IUPoDeS + 0,2 * IUNPaD$$

$$IUDeS = 0,5 * 100 + 0,3 * 79,7 + 0,2 * 85 = 90,91$$

Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja (IUDeS) v Krki znaša 90,91.

#### *Analiza rezultatov indeksov Krke*

Vrednost indeksa *IPOPoDeS* je 100, kar pomeni, da so prisotni vsi pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja: zbor delavcev, svet delavcev, predstavnik delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor.

Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja je dokaj visoko, saj znaša *IUPoDeS* 80. Ta indeks se nanaša na frekvenco sestankov managementa in sveta delavcev, na participacijski dogovor (sklenjen ali ne), na število sklicev zbora delavcev ter na obveščanje, posvetovanje in soodločanje (pred ali po sprejemu odločitve). Ravno število sklicev zbora delavcev je vzrok za nekoliko nižjo vrednost *IUPoDeS*, saj so v Krki zbori delavcev organizirani enkrat letno (12. člen Participacijskega dogovora).

Zelo dobro se uresničuje delavsko soupravljanje prek individualne participacije, saj znaša *IUNPaD* 85. Indeks izvajanja neposredne participacije delavcev se nanaša na dajanje pobud delavcev in na odziv managementa nanje. Na skali pogostosti dajanja predlogov delavcev je možnost izbire med nikoli, redko, včasih, pogosto in vedno. Izbrala sem vrednost »pogosto«, ker je težko dokazovati vrednost »vedno«. Zelo pomemben podatek pa je, da je odziv managementa na dane pobude vedno »takoj«.

Visoka vrednost indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja (*IUDeS*) kaže, da se delavsko soupravljanje v Krki uresničuje zelo dobro, saj družba v povprečju uresničuje 91 od 100 možnih točk. Vzroki za razliko do 100 točk se nanašajo na subjektivnost ocene glede pogostosti dajanja pobud sodelavcev in na pogostost sklicev zborov delavcev. Pri tem menim, da glede na obstoječe, zgledno urejene načine komunikacije med upravo in sodelavci preko sveta delavcev, ni potrebe po pogostejšem sklicu zborov delavcev.

Indeks uresničevanja delavskega soupravljanja nam torej kaže prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja, uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja in uresničevanje neposredne participacije delavcev, ne pove pa nič o strateškem delovanju sveta delavcev. Zato moramo v nadaljevanju preveriti še njegovo delovanje.

#### *Primerjava stopnje uresničevanja delavskega soupravljanja*

Zbiranje podatkov o uresničevanju delavskega soupravljanja v slovenskih podjetjih, s katerimi v magistrski nalogi primerjam in interpretiram stanje v Krki, ni bilo predmet izdelave magistrske naloge. Raziskavo o uresničevanju ZSDU je izvedla Franca (2008, 217–286) med 216 managerji iz različnih gospodarskih družb v Sloveniji. Ker se sistem delavskega soupravljanja v Krki v vmesnem obdobju ni spreminjal, podatke lahko primerjam. Vendar je ob primerjavi indeksov treba poudariti, da je vzorec slovenskih družb, ki so sodelovale v raziskavi, sestavljala le dobra tretjina delniških družb, od tega je bila le slaba desetina največjih družb, torej takšnih, ki jih lahko primerjamo z družbo Krka. Vzorec sodelujočih družb je sicer sestavljala dobra tretjina delniških družb in dve tretjini družb z omejeno odgovornostjo. Glede na število delavcev so bile sodelujoče družbe relativno enakomerno zastopane. Slaba tretjina je bila družb, v katerih je bilo zaposlenih manj kot 20 delavcev, in družb, ki so imele med 20 in 50 delavcev. Sodelujočih družb, ki zaposlujejo nad 50 do 100 delavcev, je bilo 15 odstotkov, nekoliko manj je bilo družb nad 100 do 500 delavcev, slaba desetina je bila največjih družb, najmanj pa je bilo družb, ki zaposlujejo med 500 in 1000 delavcev.

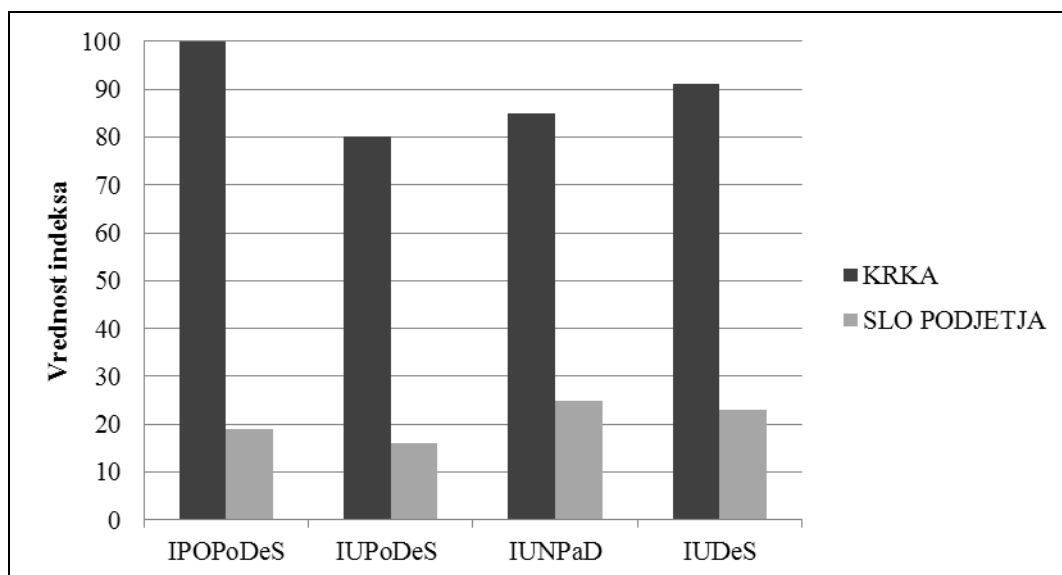
Rezultati (preglednica 6) kažejo, da je indeks uresničevanja delavskega soupravljanja sodelujočih slovenskih družb 23, prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja je 19, najslabše je pri podindeksu, ki meri uresničevanje posrednega soupravljanja in znaša 16, najboljši pa je pri uresničevanju individualnega sodelovanja in znaša 25. V slovenskih družbah je v povprečju prisotnih le slaba petina pričakovanih organov posrednega delavskega soupravljanja.

#### **Preglednica 6: Indeksi slovenskih družb in Krke**

Indeks	Vrednost indeksa slovenskih podjetij	Vrednost indeksa Krka
Uresničevanje delavskega soupravljanja	23	91
Prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja	19	100
Uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja	16	80
Uresničevanje individualne participacije	25	85

Vir: Franca 2008, 242.

Nizka vrednost IUPoDeS kaže na to, da se celo v družbah, kjer so organi delavskega soupravljanja prisotni, posredno delavsko soupravljanje izvaja pomanjkljivo oziroma v omejenem obsegu. Še najboljše se delavsko soupravljanje uresničuje prek individualnega sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki pripomore k temu, da IUDeS ni povsem na dnu. Vrednost indeksa kaže, da se delavsko soupravljanje uresničuje slabo, saj družbe v povprečju uresničujejo le 23 od 100 možnih točk (Franca 2008, 242).



**Slika 1: Grafični prikaz indeksov slovenskih družb in Krke**

Ravno nasprotno kažejo rezultati proučevanja delavskega soupravljanja v Krki (preglednica 6). Prisotni so vsi pričakovani organi delavskega soupravljanja. Zelo dobro se delavsko soupravljanje uresničuje prek individualne participacije, saj je *IUNPaD* 85. Tudi uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja je visoko in znaša *IUPoDeS* 80. Vrednost indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja kaže, da se delavsko soupravljanje uresničuje zelo dobro, saj družba v povprečju uresničuje 91 od 100 možnih točk. Primerjava rezultatov (slika 1) torej kaže, da je Krka po uresničevanju delavskega soupravljanja krepko nad slovenskim povprečjem.

#### **4.4 Sklepne ugotovitve poglavja**

ZSDU v 57. členu določa, da svet delavcev uredi način dela s poslovníkom. To pa je tudi edini dokument sveta delavcev, ki ga zakon predpisuje. V 5. členu ZSDU sicer predvideva možnost pisnega dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, s katerim lahko podrobneje uredita uresničevanje zakonskih pravic in s katerim dovoljuje dogovor tudi več soupravljaljskih pravic, kot jih določa ZSDU. Zakonodajca pa nikjer ne določa, da mora biti sklenjen dogovor o sodelovanju sindikata in sveta delavcev, kakor tudi ne, da mora imeti svet delavcev zapisan program svojega dela. Svet delavcev Krke ima pripravljen Poslovník sveta delavcev, ki ureja in opredeljuje način dela in vprašanja, ki niso zakonsko določena in so

specifična za podjetje. S tem dokumentom zadosti zakonski zahtevi. K strateškemu vidiku njegovega delovanja lahko štejejo sklenjen Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki zagotavlja sodelavcem več pravic pri upravljanju podjetja, kot jih določa ZSDU. Ravno tako lahko kot pozitivno s strateškega vidika štejejo sklenjen Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, s katerim sta obe strani razmejili funkcije, pristojnosti in področja dela. Strateško pomemben je po mojem mnenju tudi Program dela sveta delavcev Krke, čeprav ga zakonodaja ne predpisuje. V tem dokumentu so namreč definirane konkretne naloge za doseganje postavljenih ciljev, s katerimi Svet delavcev Krke uresničuje svoje poslanstvo.

Zakonsko določene oziroma priporočene dokumente in tudi tiste, ki jih po mojem mnenju lahko štejejo kot pomembne za strateško delovanje sveta delavcev, torej Svet delavcev Krke ima na voljo. Zagotovo bi se dalo vse te dokumente še nadgraditi, vendar pa menim, da za enkrat v takšnem obsegu zadostujejo za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja v podjetju. Ob reviziji Participacijskega dogovora bi s strateškega vidika veljalo razmisliti o diferenciranem načinu nagrajevanja članov sveta delavcev, saj bi nagrajevanje v odvisnosti od konkretne aktivnosti posameznika stimulatивно učinkovalo na njegovo aktivnost in prizadevnost v funkciji člana sveta delavcev. S strateškega vidika bi bilo tudi bolj primerno poklicno opravljanje funkcije članov sveta delavcev, saj postaja to delo vse bolj resno in strokovno zahtevnejše. Po drugi strani pa ima svet delavcev kot alternativno možnost v profesionalizaciji članov sveta delavcev na voljo možnost *oblikovanja posebnih strokovnih služb sveta delavcev*, sestavljenih iz strokovnjakov, ki niso člani sveta delavcev. Take strokovne službe pa ima Svet delavcev Krke na voljo, saj uprava skladno s 6. členom Participacijskega dogovora zagotavlja prisotnost predstavnikov strokovnih služb na sejah sveta delavcev. V tem kontekstu menim, da je glede na dane možnosti s strateškega vidika pomembno angažiranje vsakega posameznega člana sveta delavcev pri svojem delu in posledično njegovo prispevanje k doseganju skupnih ciljev podjetja.

Raziskava o uresničevanju ZSDU v Krki z vidika odgovornosti vodstva za njegovo dosledno uresničevanje je pokazala, da pri praktičnem uresničevanju delavskega soupravljanja ni večjih slabosti in pomanjkljivosti. S strani vodstva so zagotovljene vse določene oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju, s Participacijskim dogovorom pa je dogovorjenih pravic več, kot jih določa ZSDU. Po mnenju članov Sveta delavcev revizija Participacijskega dogovora zaradi korektnega sodelovanja z upravo ni potrebna. Razlogi za morebitno nadgraditev Participacijskega dogovora v smislu razširitve pravic torej niso na strani uprave, ampak na strani članov sveta delavcev. Naklonjenost uprave Krke delavskemu soupravljanju potrjuje tudi visoka vrednost indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja, ki odraža prisotnost organov posrednega delavskega soupravljanja, uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja in uresničevanje neposredne participacije delavcev.

Rezultati primerjave uresničevanja delavskega soupravljanja kažejo, da je Krka po uresničevanju delavskega soupravljanja krepko nad slovenskim povprečjem. S strateškega vidika menim, da k temu pripomore ravno korektno sodelovanje uprave in sveta delavcev, ki glede na analize dokumentov presega zakonsko predpisano in temelji na recipročnosti. Svet delavcev Krke torej ima možnost, da kot enakopravni partner skladno z ZSDU sodeluje pri upravljanju podjetja. Kako uspešen je pri tem, pa menim, da je v veliki meri odvisno tudi od vsakega posameznega člana sveta delavcev oziroma od njegovega prispevka za doseganje skupnih ciljev. Po mojem mnenju je za optimalno uresničevanje delavske participacije poleg naklonjenosti in pripravljenosti managementa na sodelovanje potrebno tudi usklajeno timsko delo članov sveta delavcev in njihova povezanost s sodelavci, ki jih zastopajo. K navedenemu pa lahko dodamo, da je v tem kontekstu ustrezna usposobljenost prav vseh članov svetov delavcev brez dvoma eden temeljnih pogojev za učinkovito soupravljanje.

## 5 SKLEPNI DEL

Glede na proučevano tematiko o uresničevanju delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju bom v sklepnem delu podala povzetek ključnih ugotovitev z odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju bom podala omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje.

### 5.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Namen magistrske naloge je bil proučiti pravno ureditev in strateške vidike uresničevanja delavskega soupravljanja. Cilj teoretičnega dela je bil ugotoviti, kakšne so *možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev* tako na podlagi pravnih virov kot literature s področja strateškega managementa v smeri doseganja skupnih ciljev v podjetju. Cilj empiričnega dela je bil teoretične ugotovitve preveriti v praksi. Glede na namen in cilje magistrske naloge v nadaljevanju podajam odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.

*Kakšne so zakonske oziroma teoretične možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju?*

Področje delavskega soupravljanja je prisotno v številnih mednarodnih in domačih dokumentih oziroma pravnih virih, iz česar izhaja, da ima zakonodaja velik vpliv na uresničevanje delavskega soupravljanja. Evropska unija je v zadnjem desetletju sprejela vrsto direktiv s področja delavskega soupravljanja, kar kaže na pomembnost tega področja pri urejanju odnosov med sodelavci in managementom.

Slovenska pravna ureditev delavskega soupravljanja temelji na 75. členu Ustave. Skladno z ustavo je bil leta 1993 sprejet ZSDU, ki predvideva *pravico* do sodelovanja delavcev pri upravljanju, za katero pa ni nujno, da jo delavci izkoristijo. V posameznih družbah se lahko zaposleni sami odločajo, ali sploh bodo in na kakšen način bodo to pravico uveljavljali. Če se za to odločijo, jim ZSDU nudi možnost dograjevanja razmerja z delodajalcem prek participativnih dogovorov. Zakon namreč določa le minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s participacijskim dogovorom pa lahko dogovorijo večje pravice od zakonsko zajamčenih. ZSDU omogoča delavcem, da individualno ali kolektivno prek sveta delavcev in prek predstavnikov neposredno v nadzornem svetu in v upravi družbe iz naslova dela uresničujejo svoj vpliv na upravljanje družbe. Managementu zakonodaja ne nalaga posebnih dolžnosti pri ustanovitvi delavskih predstavništev, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživelo, je torej v veliki meri odvisno od delavcev samih.

Teorija in praksa s področja upravljanja in vodenja podjetja je zelo raznolika. V okviru obravnavanja tematike delavskega soupravljanja je pomembna deležniška teorija upravljanja gospodarskih družb, po kateri se upravljanje navezuje na formalne in neformalne odnose med vsemi deležniki v podjetju. Cilj družbe v tem smislu ne vključuje le maksimiranja vrednosti lastniškega kapitala ampak tudi vrednosti vseh interesnih skupin, ki sooblikujejo rast družbe: interesov lastnikov, interesov zaposlenih, lastnih interesov podjetja in interesov okolja. Na tej osnovi je utemeljen tudi koncept družbene odgovornosti podjetij, kjer se kot družbeno dogovorno ravnanje šteje, če poslovne odločitve povišujejo dodano vrednost za vse deležnike v družbi. S tem se opušča klasična lastniška koncepcija družbe, saj je ekonomski in finančni interes lastnikov le eden od relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v družbi oziroma prek nje. V tem kontekstu se pokaže tudi razumevanje bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju.

V slovenskem gospodarstvu se je začelo delavsko soupravljanje uveljavljati s sprejetjem ZSDU, ki temelji na sodobnem upravljavskem konceptu oziroma na filozofiji participativnega vodenja podjetij. Ravno od načina upravljanja gospodarskih družb pa je v veliki meri odvisno oblikovanje stališč managementa do delavskega soupravljanja. Menim, da je za spodbujanje delavske participacije v podjetju treba interese sodelavcev in njihove potrebe, želje in pričakovanja upoštevati že pri snovanju politike in strategij podjetja. Management mora, po mojem mnenju, zaposlenim priznati status interesne skupine in biti odprt za sporočila »od spodaj navzgor«. Glavna ideja strateškega managementa »od spodaj navzgor« temelji na predpostavki, da je vsak zaposleni nosilec znanja in kot tak prispeva k procesu strateškega odločanja. Roobeek (1996, 72–73) meni, da so razlogi za večjo vključenost zaposlenih v strateško odločanje naslednji: aktivna vključenost zaposlenih poveča njihovo motivacijo, da razmišljajo o prihodnosti svojega podjetja; vpliva na pozitiven razvoj individualnih kapacitet in tako odpira nove horizonte posameznika in njegovega delavnega okolja; omogoča celovitejši pregled vseh pomembnih vidikov v podjetju; učinkovitost izkoriščanja razpoložljivega znanja v podjetju; hitrejši pretok informacij med hierarhičnimi ravnmi; širša podpora tehnološkim in organizacijskim spremembam znotraj podjetja; povečanje podpore bolj fleksibilnemu uvajanju sprememb. Z vključenostjo zaposlenih v strateško odločanje lahko izboljšamo tudi komunikacijo v podjetju. Običajno je komunikacija v podjetju bolj učinkovita od zgoraj navzdol, saj vodstvo lažje zagotovi, da neko sporočilo hitro doseže vse zaposlene. Nasprotno pa je pretok informacij od spodaj navzgor bistveno počasnejši, saj vodstvo običajno obravnava te informacije kot manj pomembne.

Odločitve vrhnjega managementa na strateški ravni zadevajo organizacijo kot celoto in imajo večinoma dolgoročni značaj. Med take odločitve lahko štejemo tudi odločitev o *strategiji in temeljnih usmeritvah o sodelovanju z delavskimi predstavništvi*, ki vključuje predvsem načine in pristope za uresničevanje zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, komunikacije in usmeritve glede uresničevanja participativnih načel. Pri določanju strategije

svojega delovanja ključno, da ta podpira in je komplementarna s širšimi cilji in nameni organizacije. Organizacije se običajno odločijo za (Pettinger 2000):

- strategijo *konflikta*, kjer se odnosi urejajo na osnovi obstoja konflikta in nezaupanja. Konflikt se ohranja, vendar se ga skuša z različnimi prijemi obvladovati, kolikor se da.
- Strategijo *skladnosti*, kjer zavedanje o razhajanjih obstaja, vendar se postavljajo merila obnašanja, medtem ko cilj in namen poslovanja zahtevata, da različne skupine presežejo medsebojne razlike.
- Strategijo *soglasja*, kjer je način dela organiziran kot partnerstvo med managementom, delavci in njihovimi predstavniki.

Menim, da je za dolgoročno uspešno sodelovanje najbolj primeren pristop *strategija soglasja*, v okviru katere, upošteva vse pomembne podatke, svet delavcev kot enakopravni partner skladno z ZSDU sodeluje pri upravljanju podjetja. Seveda pa sta stopnja in način sodelovanja delavcev pri upravljanju v veliki meri odvisna od pripravljenosti managementa na sodelovanje z delavskimi predstavniki. Če si bo management s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja nujno potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev, ki dela v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja. Za zagotovitev te podpore menim, da je dobra praksa udeležba vodilnega osebja na sejah sveta delavcev, kar pripomore k dobri medsebojni obveščenosti, predvsem pa ima pozitiven učinek zaradi možnosti večjega vplivanja na učinkovito, ustrezno in tudi pravočasno reševanje problemov iz pristojnosti sveta delavcev oziroma sodelavcev nasploh. Management dobi na ta način od članov sveta delavcev neposredno informacijo o težavah, željah in stališčih njihovih sodelavcev. Po drugi strani pa tako zaposleni ne samo, da izvejo, kaj se dogaja v podjetju, ampak vodstvu lahko sporočajo informacije o razmerah na njihovih delavnih mestih in širše v organizaciji. Predstavniki delavcev morajo zato biti sposobni zaznavati in spremljati trende na področju delavskega soupravljanja in, če je to potrebno, povabiti k sodelovanju tudi strokovnjake za posamezna področja. Tako jih bo management sprejemal kot partnerje pri sprejemanju odločitev, ki delajo v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja.

Strateški vidiki delavskega soupravljanja pa se kažejo tudi skozi način delovanja sveta delavcev. Kalyanaratne (2011, 5–7) ugotavlja, da svet delavcev lahko deluje kot tim znotraj podjetja. Sodobni trendi v managementu namreč kažejo, da je timsko delo eden od primarnih načinov delovanja podjetja. Najbolj izrazite prednosti timskega dela so povečana storilnost, izboljšanje kakovosti, večja inovativnost, večja udeležnost zaposlenih pri upravljanju podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Tudi svet delavcev tako lahko vidimo kot tim znotraj podjetja, saj lahko opredelimo njune skupne lastnosti:

- Tako timi kot svet delavcev sestavlja skupina ljudi, ki je sicer imenovana na različen način.
- Člani imajo redne interakcije, bodisi med sabo ali s sodelavci na različnih položajih. Razlike so lahko funkcionalne ali na ravni avtoritete in odgovornosti.



- Oboji so usmerjeni k doseganju specifičnih ciljev.
- Oboje vodi pri delu občutek za skupno misijo in kolektivno odgovornost. Člani sveta delavcev so odgovorni svojim volivcem, timi pa odgovarjajo svojim funkcionalnim enotam ali pa celotnemu podjetju.

Menim, da mora svet delavcev za *strateško delovanje* izbrati *pravo strategijo sodelovanja z managementom*. Člani sveta delavcev morajo delovati *timsko* in biti primerno *usposobljeni* za svoje delo. Pripraviti morajo kakovosten *program dela* in vzpostaviti *ustrezen način komuniciranja* tako z managementom kot s sodelavci. Člani sveta delavcev bodo pri svojem delu lahko uspešni, če bodo seznanjeni z interesi sodelavcev, ki jih predstavljajo. Zato morajo vseskozi ugotavljati njihove potrebe ter na tej podlagi podajati managementu in strokovnim službam različne predloge, pobude, pripombe, vprašanja, mnenja in podobno ter o vsem obveščati svoje sodelavce. Pobude in predlogi, ki jih podajajo sodelavci v zvezi s svojim delovnim mestom ali širše, namreč pogosto že vsebujejo rešitve, ki prispevajo k organizacijskim in drugim izboljšavam ter tako prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

Univerzalnega načina ureditve delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v podjetju po mojem mnenju ni, saj je ureditev odvisna od različnih dejavnikov, kot so velikost podjetja, način vodenja, izobrazbena struktura zaposlenih, organizacijska struktura v podjetju itd. Lahko pa k ureditvi tega področja odločilno pripomoreta tako posluš managementa za delavsko soupravljanje kot primeren pristop sveta delavcev k sodelovanju pri upravljanju podjetja.

#### *Kako deluje svet delavcev v Krki?*

Svet delavcev Krke šteje petnajst članov, ki so izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah. Člani zastopajo vse organizacijske enote, vključujoč dislocirane enote družbe v Sloveniji. Osnova za delo sveta so Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Poslovnik sveta delavcev, Etični kodeks članov sveta delavcev, Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev ter Statut družbe. Svet delavcev deluje skladno s Programom dela, kjer načrtuje konkretne naloge za doseganje postavljenih ciljev in tako uresničuje svoje poslanstvo.

Temeljno poslanstvo sveta delavcev Krke je zastopanje interesov zaposlenih skladno z ZSDU, še posebej na področju varnosti in zdravja pri delu, statusnih in kadrovskih vprašanj, stanovanjske problematike ter družbenega standarda. Omenjena področja, vprašanja in pobude zaposlenih svet delavcev obravnava na svojih rednih sejah in o tem sproti obvešča zaposlene. Poleg sprotnega obveščanja pa člani sveta delavcev skupaj s predsednikom uprave in generalnim direktorjem enkrat letno na zborih delavcev podajo poročilo o delu sveta delavcev in o poslovanju podjetja ter predstavijo program dela za prihodnje leto.

Pisna gradiva, ki jih uprava posreduje svetu delavcev za obravnavo na sejah, so dobro pripravljena, primerne obsega, razumljiva in vsebujejo relevantne informacije. Gradiva, povezana z delom sveta delavcev, so dostopna vsem sodelavcem na spletni strani sveta delavcev.

Na vseh sejah sveta delavcev so prisotni predsednik uprave in generalni direktor, članica uprave, pristojna za sodelovanje s svetom delavcev, delavska direktorica, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in predsednika sindikatov. Glede na obravnavane teme dnevnega reda se sej udeležijo še pristojni direktorji oziroma predstavniki strokovnih služb. Tako smo člani sveta delavcev neposredno seznanjeni s potrebnimi informacijami, na naša vprašanja dobivamo takojšnje odgovore. Realizacija pobud, sprejetih s konsenzom, je tako zelo hitra.

V Krki delujeta dva reprezentativna sindikata: Sindikat kemične, nekovinske in gumarske industrije Krka (KNG) in Sindikat Krka. Prvi je povezan v Sindikat dejavnosti kemične, nekovinske in gumarske industrije Slovenije in prek njega v Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije ter v sorodna evropska in svetovna sindikalna združenja. Drugi pa deluje le v Krki. Sindikata in svet delavcev imajo sklenjen Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev družbe, s katerim uravnavajo medsebojne odnose v smislu čim bolj usklajenega in korektnega sodelovanja.

Svet delavcev Krke deluje skladno s Poslovníkom sveta delavcev, ki ureja in opredeljuje način dela in vprašanja, ki niso zakonsko določena in so specifična za podjetje. S tem dokumentom zadosti zakonski zahtevi. K strateškemu vidiku njegovega delovanja lahko štejemo sklenjen Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki zagotavlja sodelavcem več pravic pri upravljanju podjetja, kot jih določa ZSDU. Ravno tako lahko kot pozitivno s strateškega vidika štejemo sklenjen Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, s katerim sta obe strani razmejili funkcije, pristojnosti in področja dela. Strateško pomemben je, po mojem mnenju, tudi Program dela sveta delavcev Krke, čeprav ga zakonodaja ne predpisuje. V tem dokumentu so namreč definirane konkretne naloge za doseganje postavljenih ciljev, s katerimi Svet delavcev Krke uresničuje svoje poslanstvo.

#### *Kako dosledno uresničujejo ZSDU v Krki?*

Glede na zastavljeno raziskovalno vprašanje sem proučila, kako dosledno uresničujejo ZSDU v Krki z vidika odgovornosti vodstva za njegovo uresničevanje. Preverila sem, ali imajo izvoljena delavska predstavništva, ali sodelujejo pri upravljanju v organih družbe, ali imajo zagotovljene le minimalne pravice, ki jih predpisuje ZSDU, oziroma ali imajo morda s participacijskim dogovorom dogovorjenih več pravic, kot jih predpisuje zakon. *Doslednost uresničevanja ZSDU* sem preverila in zapisala v odgovorih na vprašanja (priloga 1), s katerimi sem podrobno analizirala stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU v Krki. Izsledki so zbrani v poglavju 4.2 in kažejo, da je uprava Krke naklonjena uresničevanju

delavskega soupravljanja v podjetju. Svet delavcev in uprava imata sklenjen Participacijski dogovor, ki na določenih področjih omogoča sodelavcem več pravic, kot jih predpisuje ZSDU. Gre torej za sodelovanje, ki presega zakonsko predpisano in temelji na recipročnosti. Svet delavcev Krke ima možnost, da kot enakopravni partner skladno z ZSDU sodeluje pri upravljanju podjetja. Pri presoji njegove uspešnosti pa je treba vzeti v obzir, da je to v veliki meri odvisno od vsakega posameznega člana sveta delavcev oziroma od njegovega prispevka za doseganje skupnih ciljev.

*Kakšen je indeks uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki primerjalno z indeksom v gospodarskih družbah v Sloveniji?*

Za ugotavljanje in preverjanje, koliko in na kakšen način se uresničuje delavsko soupravljanje v Krki, primerjalno z družbami v Sloveniji, sem uporabila *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja* (Franca 2008, 238–242), ki je sestavljen iz *treh podindeksov*:

- *indeks prisotnosti organov posrednega delavskega soupravljanja*, ki meri, ali ima družba izvoljene in imenovane vse oblike delavskega soupravljanja, ki jih predvideva ZSDU;
- *indeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja*, ki meri uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja, in
- *indeks izvajanja neposredne participacije delavcev*, ki meri uresničevanje neposredne participacije delavcev.

Rezultati raziskave (poglavje 4.3) kažejo, da so v Krki prisotni vsi pričakovani organi posrednega delavskega soupravljanja: zbor delavcev, svet delavcev, predstavnik delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor. Indeks uresničevanja posrednega delavskega soupravljanja je dokaj visok in se nanaša na obveščanje, posvetovanje in soodločanje (pred ali po sprejemu odločitve), na frekvenco sestankov managementa in sveta delavcev, na participacijski dogovor (sklenjen ali ne) in na število sklicev zbora delavcev. Ravno število sklicev zbora delavcev je vzrok za nekoliko nižjo vrednost tega indeksa, saj so v Krki organizirani zbori delavcev skladno s Participacijskim dogovorom enkrat letno. Zelo dobro se uresničuje delavsko soupravljanje tudi prek individualne participacije. *Indeks izvajanja neposredne participacije delavcev* se nanaša na dajanje pobud delavcev in na odziv managementa nanje. Po preveritvi podatkov internih virov ugotavljam, da dajejo sodelavci v Krki pobude pogosto, na dane pobude pa se management vedno odzove takoj. Skupni *indeks uresničevanja delavskega soupravljanja* v Krki je visok in kaže, da se delavsko soupravljanje v Krki uresničuje zelo dobro, saj družba v povprečju uresničuje 91 od 100 možnih točk. Vzroki za razliko do 100 točk se nanašajo na subjektivnost ocene glede pogostosti dajanja pobud sodelavcev in na pogostost sklicev zborov delavcev.

V sodelujočih slovenskih družbah je v povprečju prisotna le slaba petina pričakovanih organov posrednega delavskega soupravljanja, kažejo rezultati raziskave (Franca 2008, 238–242). Tudi uresničevanje posrednega delavskega soupravljanja je ocenjeno nizko in kaže na

to, da se celo v družbah, kjer so organi delavskega soupravljanja prisotni, le-to izvaja pomanjkljivo oziroma v omejenem obsegu. Nekoliko bolje se uresničuje delavsko soupravljanje prek individualne participacije. Nizka vrednost skupnega *indeksa uresničevanja delavskega soupravljanja* v sodelujočih družbah kaže, da se delavsko soupravljanje uresničuje slabo, saj slovenske družbe v povprečju uresničujejo le 23 od 100 možnih točk.

Ob primerjavi indeksov uresničevanja delavskega soupravljanja je treba upoštevati dejstvo, da je vzorec slovenskih družb, ki so sodelovale v raziskavi, sestavljala le dobra tretjina delniških družb, od tega je bila le slaba desetina največjih družb, torej takšnih, ki jih lahko primerjamo z družbo Krka.

*Katere elemente strateškega delovanja je mogoče zaslediti v primeru sveta delavcev Krke?*

Za odgovor na to vprašanje sem na osnovi izsledkov s področja strateškega managementa poiskala elemente strateškosti v delovanju Sveta delavcev Krke. Svet delavcev Krke sodeluje pri upravljanju podjetja, saj skladno s *Participacijskim dogovorom*, ki zagotavlja sodelavcem *več pravic* pri upravljanju kot jih predpisuje ZSDU, praktično ni pomembnejših poslovnih vprašanj, ključnih za obstoj in razvoj podjetja, ki ne bi tako ali drugače zadevala tudi sveta delavcev kot predstavnika zaposlenih. S strateškega vidika je sklenitev participacijskega dogovora izjemnega pomena, saj si le tako lahko svet delavcev zagotovi nujno potrebne materialne in druge pogoje za svoje delovanje. *Udeležba predsednika in članice uprave, delavske direktorice, članov NS, predsednikov sindikatov ter predstavnikov strokovnih služb in Službe za odnose z javnostmi* je v Krki dobra praksa, ki zagotavlja potrebno medsebojno obveščenost oziroma komunikacijo, kar vpliva na večje možnosti za učinkovito in tudi pravočasno reševanje morebitnih problemov iz pristojnosti sveta delavcev oziroma sodelavcev nasploh.

Tudi med vlogo sveta delavcev in sindikati je treba postaviti meje, pojasnjuje Kalyanaratne (2011, 7), saj kot dve ločeni enoti delujejo v korist podjetja prek različnih platform. Razlikujeta se v vlogah, ciljih, funkciji in procesu delovanja. V primeru, da meje niso jasno postavljene, to pripelje do konfliktov in zmede v njunem delovanju. Svet delavcev mora biti orientiran na storilnost in cilje, sindikati pa na blaginjo delavcev, oba pa morata delati komplementarno. V Krki imata sindikata in svet delavcev *sklenjen Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev družbe*, s katerim uravnavajo medsebojne odnose v smislu čim bolj usklajenega in korektnega sodelovanja. *Strateški vidik* sklenitve dogovora o sodelovanju Sindikatov in Sveta delavcev Krke je torej v definiranju nalog in pristojnosti za njihovo komplementarno delovanje. Načeloma se njihovo medsebojno sodelovanje dopolnjuje in nadgrajuje, s sklenitvijo tega dogovora pa so preprečili, da bi *njihovo hkratno in konkurenčno delovanje na istih vprašanjih škodljivo vplivalo na učinkovito uresničevanje interesov sodelavcev v razmerju do delodajalca*.

Strateški vidiki delovanja Sveta delavcev Krke se kažejo tudi skozi *timsko delo* članov. Člani sveta imajo redne interakcije, tako med sabo kot tudi s sodelavci na različnih položajih, skladno s 27. členom Poslovnika sveta delavcev. Poslanstvo sveta delavcev je doseganje čim višje kakovosti delovnega življenja zaposlenih na vseh področjih, v kar se zavezuje s Programom dela.

Svet delavcev Krke sledi pri svojem delu *strategiji soglasja*, ki je zapisana v Programu dela. Ne glede na to, ali je pobudnik posameznih predlogov oziroma rešitev uprava ali svet delavcev, jih obe strani usklajujeta na različne načine oziroma prek različnih pisnih in ustnih oblik medsebojnega komuniciranja, dokler ne dosežeta potrebnega soglasja. Pri tem gradita *partnerski odnos*, ki doprinaša k uresničevanju interesov sodelavcev in doseganju skupnih ciljev podjetja.

Člani sveta delavcev imajo vzpostavljen *ustrezen način komuniciranja* s sodelavci, ki je opredeljen v Smernicah dela za mandatno obdobje. Da so seznanjeni z interesi sodelavcev, stalno ugotavljajo njihove potrebe ter na tej podlagi podajajo vodstvu in strokovnim službam različne predloge, pobude, pripombe, vprašanja in mnenja ter o vsem obveščajo svoje sodelavce. Pobude in predlogi, ki jih podajajo sodelavci v zvezi s svojim delovnim mestom ali širše, velikokrat vsebujejo že rešitve, ki prispevajo k organizacijskim in drugim izboljšavam ter prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Proces dela in odločanja v podjetju je organiziran tako, da motivira zaposlene za čim bolj ustvarjalen odnos do lastnega dela ter jih spodbuja, da se čutijo soodgovorne za skupni uspeh celotnega podjetja. Navedeno potrjujejo rezultati raziskav organizacijske klime v podjetju, ki jo sistematično spremljajo že vrsto let.

Člani sveta delavcev so *povezovalni člen* med sodelavci in upravo, tako pri prenosu informacij kot pri dajanju predlogov in pripomb. Poleg pristojnosti, ki jih predpisuje ZSDU, člani sveta delavcev Krke po načrtovanih aktivnostih v Programu dela:

- vodijo zbere delavcev,
- so člani skupin za izbor »naj sodelavcev« in »naj vodij«,
- so člani bolniških timov, ki se ukvarjajo z reševanjem socialnih in zdravstvenih težav sodelavcev, s pripravo nabora delovnih mest, primernih za zaposlene z omejitvami pri delu itd.,
- sodelujejo z delavskimi predstavniki v NS in delavsko direktorico pri oblikovanju ocene kvalitativnih meril, ki je po priporočilih Združenja nadzornikov Slovenije sestavni del ocene za nagrajevanje članov uprave,
- sodelujejo pri ostalih opravilih, ki so v korist sodelavcem.

Tako vzpostavljen in s strani uprave spodbujan sistem delavske participacije v Krki, po mojem mnenju, vpliva na večje delovno zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter zagotavlja stabilno notranje poslovno okolje skozi interesno uravnoteženo in družbeno odgovorno upravljanje podjetja.

Seveda pa je, kot smo že povedali, tako visoka stopnja uresničevanja delavskega soupravljanja v veliki meri odvisna od *pripravljenosti managementa* na sodelovanje s svetom delavcev. Člani uprave Krke, na čelu z njenim predsednikom, poznajo teorijo in prakso participativnega managementa in vedo, da je uspešnost podjetja mogoče na dolgi rok zagotoviti le s celovitim aktiviranjem vseh zaposlenih. Na to kaže tudi sklenjen Participacijski dogovor in vlaganje Krke v kakovostno in zdravo življenje zaposlenih. Uspešnost dolgoletnega sistematičnega dela in vlaganja v zaposlene potrjujejo številne prejete nagrade in priznanja, kot so priznanje za najuglednejšega delodajalca, priznanje za najboljšega zaposlovalca, priznanje za sistematično vlaganje v izobraževanje, priznanje za vzoren primer ravnanja s človeškimi viri itd.

Na podlagi raziskave o uresničevanju delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev lahko sklenem, da je Krka po uresničevanju delavskega soupravljanja krepko nad slovenskim povprečjem. Zato menim, da bi bilo koristno izpostavljene dobre prakse na področju uresničevanja delavskega soupravljanja v Krki uvesti tudi v druga slovenska podjetja, ki tega področja še nimajo tako dobro urejenega. Pri tem pa je treba vedeti, da je visoka stopnja delavske participacije v podjetju odvisna tako od managementa kot od delavske strani. Management ne sme jemati zaposlenih zgolj kot skupino deležnikov, s katero je potrebno zaradi zakonskih predpisov občasno sodelovati, ampak mora odnos z njimi in z njihovimi predstavništvi vzpostaviti *strateško* ter ga graditi na načelu *partnerstva*. Takšen pristop pa zahteva na drugi strani aktivne zaposlene oziroma usposobljene predstavnike delavcev z oblikovano strategijo delovanja, ki je komplementarna s širšimi cilji in nameni podjetja. Če si bo lahko management s sodelovanjem s predstavniki delavcev zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja nujno potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev, ki dela v dobrobit zaposlenih in uspešnejšega poslovanja podjetja. Temelj odnosa med managementom in sodelavci mora torej preseči sodelovanje, kar pomeni, da delavsko soupravljanje ne sme biti le ena izmed zakonskih dolžnosti za zaščito pravic delavcev, ampak ga je treba obravnavati tudi kot *sredstvo za doseganje učinkovitejšega poslovanja podjetja*.

## **5.2 Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje**

Raziskava je omejena na področje delavskega soupravljanja, ki je ena od vrst delavske participacije. Ker se raziskava nanaša na domače okolje, je v magistrski nalogi poudarjena vloga slovenske zakonodaje. Omejitev naloge je tudi kvalitativna metoda raziskovanja, zaradi česar rezultatov raziskave ne moremo posplošiti. *Doslednost uresničevanja ZSDU* sem preverila z vprašalnikom Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU (Gostiša 2007a), s katerim sem podrobno analizirala stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU v Krki. S klasičnimi anketnimi vprašalniki, po moji oceni, ne bi dobila realnih odgovorov, saj je bilo treba poleg praktičnih izkušenj za odgovore na ta vprašanja analizirati obstoječe dokumente sveta delavcev. Anketni vprašalniki ne bi pripomogli k temu,

da bi dobila boljšo analizo kot iz dokumentov, saj nisem merila stališča in mnenja posameznikov, ampak sem podlagi sekundarnih podatkov analizirala uresničevanje ZSDU v Krki. Analiza je torej subjektivna presoja avtorja oziroma besedil, ki jih je avtor subjektivno analiziral, ne pa objektivno mnenje oziroma mnenje vseh v družbi ali zunanjega okolja. Izhodišče interpretacije analize so značilnosti oziroma posebnosti primera in ne poskus posplošitve.

S proučitvijo pravne ureditve in strateškega vidika uresničevanja delavskega soupravljanja v podjetju sem skušala pojasniti, kakšne so možnosti uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev v smeri doseganja skupnih ciljev v podjetju. Ugotovitve sem preverila v Krki, kjer sem zaposlena in sem članica sveta delavcev. Nadaljnje raziskovanje proučevanja uresničevanja delavskega soupravljanja in strateškega delovanja sveta delavcev bi lahko v prihodnje razširili tudi na druga slovenska podjetja. Aktualno bi lahko bilo tudi ugotavljanje, koliko je iz vidika delovanja svetov delavcev še rezerv, ki bi jih kazalo v prihodnje bolje izkoristiti. Take analize bi lahko pripomogle k prenosu dobrih praks, kar bi lahko vodilo v izboljševanje uresničevanja delavskega soupravljanja in posledično do večje poslovne uspešnosti podjetij.





## LITERATURA

- Abell, Derek F. 1995. *Management z dvojnimi strategijami: obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bajuk, Jože. 2006. *Enotirno ali dvotirno upravljanje: Kaj je boljša izbira?* [Http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4130/Enotirno+ali+dvotirno+upravljanje%3A+Kaj+je+bolj%C5%A1a+izbira](http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4130/Enotirno+ali+dvotirno+upravljanje%3A+Kaj+je+bolj%C5%A1a+izbira) (13. 2. 2006).
- Bakovnik, Rajko. 2005a. Soupravljanje delavcev ne pomeni deprofesionalizacije upravljanja in vodenja podjetij. *Industrijska demokracija* 9 (3): 3–5.
- Bakovnik, Rajko. 2005b. *Kako pripravimo vsebinsko celovit program dela sveta delavcev*. Seminarsko gradivo. Bled: Center za participativni menedžment.
- Bakovnik, Rajko. 2010. *Vsebina in način priprave programa dela sveta delavcev v podjetju*. [Http://www.delavska-participacija.com/kozamiza/A2-VsebinaDelaSD-tekstBakovnik.pdf](http://www.delavska-participacija.com/kozamiza/A2-VsebinaDelaSD-tekstBakovnik.pdf) (2. 12. 2010).
- Bakovnik, Rajko. 2011. *Participativni management in delavsko soupravljanje*. [Http://www.delavska-participacija.com/html/gv-clanek.asp?revija=%25&sklop=%25&Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&offset=20&clanek=&ID=22](http://www.delavska-participacija.com/html/gv-clanek.asp?revija=%25&sklop=%25&Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&offset=20&clanek=&ID=22) (19. 9. 2011).
- Bečan, Irena. 2005. Uvodna pojasnila. V *Evropsko delovno pravo, Direktive ES/EU z uvodnimi pojasnili*, ur. Verica Trstenjak, 17–66. Ljubljana: GV Založba.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blanpain, Roger, Susan Bisom-Rapp, William R. Corbett, Hilary K. Josephs in Michael J. Zimmer. 2007. *The Global Workplace: International and Comparative Employment Law – Cases and Materials*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bleicher, Knut. 1995. *Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt: Campus.
- Boc, Alojz. 2003. Dragocene izkušnje iz nemške prakse delavskega soupravljanja. *Industrijska demokracija* 8 (4): 23–27.
- Busck, Ole, Herman Knudsen in Jens Lind. 2010. *Who is in Control? The Effect off Employee Participation on the Quality of the Work Environment*. Denmark: Aalborg University.
- Bush, Tony in John West-Burnham. 1994. *The Principles of Education Management*. Glasgow: Bell and Bain.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2004. *Understanding Management*. Fort Worth: Harcourt College.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dokl, Lea. 2010. *Sodelovanje delavcev pri upravljanju*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.

- Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Filion, Louis J. 1993. Podjetnikova vizija, mreže in odnosi. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak idr., 47–63. Maribor: Obzorja.
- Franca, Valentina. 2008. *Vloga in položaj managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Franca, Valentina. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju*. Ljubljana: Planet GV.
- Franca, Valentina. 2010. Vpliv delovanja svetov delavcev na poslovno uspešnost. *Ekonomski demokracija* 14 (1): 6–8.
- Franca, Valentina. 2011. Razvojni trendi delavske participacije v Evropski uniji. *Ekonomski demokracija* 15 (3): 15–16.
- Gill, Colin in Hubert Krieger. 2000. Recent Survey Evidence in Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations* 6 (1): 109–132.
- Goodijk, Rienk. 2009. *Corporate Governance and Works Councils: a Dutch Perspective*. [Http://faos.ku.dk/pdf/iirakongres2010/track4/76.pdf/](http://faos.ku.dk/pdf/iirakongres2010/track4/76.pdf/) (6. 10. 2011).
- Gostiša, Mato. 1999a. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Gostiša, Mato. 1999b. *Participativni management in delavsko soupravljanje: Vloga kadrovske službe pri razvoju delavskega soupravljanja*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000103.doc) (28. 6. 2010).
- Gostiša, Mato. 2001. Vsebinska priprava programa dela sveta delavcev. *Industrijski demokracija* 6 (2): 5.
- Gostiša, Mato. 2004a. *Delavska predstavništva v sistemu industrijske demokracije v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Gostiša, Mato. 2004b. Razvoj delavske participacije kot naloga in odgovornosti kadrovske službe v organizacijah. *Kadri* 10 (13): 27–39.
- Gostiša, Mato. 2007a. *Vsebina in pomen »poročil« sveta delavcev nadzornemu svetu ali upravnemu odboru*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID071103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID071103.doc) (29. 1. 2010).
- Gostiša, Mato. 2007b. V temelju zgrešen pristop k pripravi in obravnavi zakona. *Industrijski demokracija* 11 (2): 2–6.
- Gostiša, Mato. 2011a. *Je načelo prostovoljnosti res pomembnejše od načela kompetentnosti socialnih partnerjev?* [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050511.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050511.doc) (8. 8. 2011).
- Gostiša, Mato. 2011b. *Vsebina in priprava celovitega programa sveta delavcev: priročnik za člane sveta delavcev*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Gregorič, Aleksandra. 2003. *Corporate Governance in Slovenia: an International Perspective*. Doktorsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Hinterhuber, Hans H. 1992. *Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Denken, II. Strategisches Handeln*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Hojnik, Janja. 2009. *Delitev pristojnosti med EU in državami članicami*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Hojnik, Janja. 2011. Nov Zakon o evropskih svetih delavcev. *Ekonomska demokracija* 15 (2): 14–17.
- Jirjahn, Uwe, Jens Mohrenweiser in Uschi Backes-Gellner. 2011. Works Councils and Learning: on the Dynamic Dimension of Codetermination. *Kyklos* 64 (3): 427–447.
- Kalyanaratne, K. Ajantha I. 2011. *Workers' Councils: A Strategy to Win Through People*. [Http://www.dailynews.lk/2011/08/26/fea01.asp](http://www.dailynews.lk/2011/08/26/fea01.asp) (26. 10. 2011).
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard): preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kester, Gerard in Henri Pinaud. 1998. The Trade Union Challenge of Democratic Participation. *Industrial Relation Journal* 29 (1): 1–37.
- Knudsen, Herman. 2011. Work Environment Quality: the Role of Workplace Participation and Democracy. *Work, Employment & Society* 25 (3): 379–396.
- Kohl, Heribert. 1995. *Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Kohl, Heribert. 1998. *Pravice delojemalcev, svet delavcev, sindikat: analiza nemških in slovenskih izkušenj – učinkovito zastopstvo interesov – pozitivni in negativni primeri*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
- Končar, Polonca. 2006a. Komentar h konvenciji št. 87. V *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem*, ur. Mitja Novak idr., 51–56. Ljubljana: GV Založba.
- Končar, Polonca. 2006b. Komentar h konvenciji št. 98. V *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem*, ur. Mitja Novak idr., 59–61. Ljubljana: GV Založba.
- Končar, Polonca. 2006c. Komentar h konvenciji št. 154. V *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem*, ur. Mitja Novak idr., 71–72. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kresal Šoltes, Katarina. 2005a. *Pravna razmerja med predstavniki delavcev in vodstvom podjetja*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Kresal Šoltes, Katarina. 2005b. Tripartitno posvetovanje: Konvencija Mednarodne organizacije dela, št. 144. *Delavci in delodajalci* 5 (2/3): 225–243.
- Leat, Mike. 2007. *Exploring employee relations*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Lutarič, Tadeja. 2010. *Odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti javnemu uslužbencu*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta.
- Markey, Ray in Herman Knudsen. 2009. *Employee Participation and Well-Being: Denmark and New Zealand*. New Zealand: Auckland University of Technology.
- Mavrič, Fani. 2008. *Management in vodenje*. [Http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/1-4-1-vodenje.pdf](http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/1-4-1-vodenje.pdf) (19. 9. 2011).
- Mugler, Josef. 1995. *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Dunaj: Springer Verlag.

- Müller Jentsch, Walther. 2001. Works Councils and HRM in Germany: Analytical Arguments and Empirical Evidence. V *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction*, ur. Raymond Markey idr., 273–283. Sydney: Ashgate.
- Novak, Mitja. 2006. Uvodni del. V *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem*, ur. Mitja Novak idr., 17–44. Ljubljana: GV Založba.
- Novak, Rajko. 2007. Model poslovne odličnosti EFQM - Izziv za večjo uspešnost sveta delavcev. *Industrijska demokracija* 11 (8): 13–17.
- Pettinger, Richard. 2000. *The Future of Industrial Relation*. London: Continuum.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čarter in Adriana Rejc Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebič, Melita. 2010. *Skladnost zakonske ureditve z načeli delavske participacije pri odločanju*. Magistrska naloga. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Reisman, Branko. 2011. *Izkušnja sodnika pri obravnavi prvega vprašanja iz Slovenije za predhodno odločanje sodišča EU*. Prispevek na »Šoli evropskega prava«, Čatež, 26. maj. [www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/.../25\\_5\\_2011Gradivo\\_Reisman.doc](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/.../25_5_2011Gradivo_Reisman.doc) (26. 10. 2011).
- Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
- Roobek, Annemieke J. M. 1996. Strategic Management from the Bottom Up. V *Beyond Theory. Changing Organizations through Participation 2*: 67–81. Amsterdam: John Benjamins.
- Saksvik, Per Oystein in Michael Quinlan. 2003. Regulating Systematic Occupational Health and Safety Management: Comparing the Norwegian and Australian Experience. *Relations Industrielles* 58 (1): 33–59.
- Sanchez, Ron in Aime Heene. 2004. *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*. New York: Wiley.
- Senčar, Peter. 1981. *Strategija kot del politike OZD*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo*. Ljubljana: Enotnost.
- Šarman, Zvonka. 2007. Kako se konkretno lotiti izgrajevanja partnerske podjetniške kulture. *Industrijska demokracija* 11 (1): 14–17.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Telljohann, Volker. 2011. *European Works Councils, Case Studies*. [Http://www.docstoc.com/docs/75364238/European-Works-Councils-Case-Studies](http://www.docstoc.com/docs/75364238/European-Works-Councils-Case-Studies) (4. 4. 2011).
- Timmons, Jeffrey A. 1989. *The Entrepreneurial Mind*. Andover: Brick House.
- Tratnik, Liljana. 2008. Pregled zakonskih novosti in stališč ministrstva na področju delavskega soupravljanja in kolektivnih pogodb. *Delavci in delodajalci* 8 (2/3): 1–10.

- Trstenjak, Verica in Nataša Belopavlovič. 2005. Predgovor. V *Evropsko delovno pravo, Direktive ES/EU z uvodnimi pojasnili*, ur. Verica Trstenjak, 5–6. Ljubljana: GV Založba.
- Uran, Jana. 2007. Pravni postopki in ukrepi za zaostrovanje »soupravljalске« odgovornosti delodajalcev. *Industrijska demokracija* 11 (10): 3–16.
- Utroša, Milan. 1996. *Sodelovanje delavcev pri upravljanju: Od delovnega mesta do sveta delavcev. Svet delavcev in sindikat: strokovne in praktične podlage*. Ljubljana: Enotnost.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodovnik, Zvone. 2006a. Komentar h konvenciji št. 135. V *Konvencije Mednarodne organizacije dela s komentarjem*, ur. Mitja Novak idr., 63–67. Ljubljana: GV Založba.
- Vodovnik, Zvone. 2006b. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Vodovnik, Zvone. 2008. Pravo kot dejavnik pospeševanja ali zaviranja gospodarskega razvoja in varnosti zaposlenih. *Industrijska demokracija* 12 (5): 4–6.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

## PRAVNI VIRI

- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06.
- Direktiva Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev. *Uradni list EU*, št. L 294/01.
- Direktiva Sveta 2002/14/ES o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti, *Uradni list EU*, št. L 80/02.
- Direktiva Sveta 2003/72/ES o dopolnitvi statuta evropske zadruge glede udeležbe delavcev. *Uradni list EU*, št. L 207/03.
- Direktiva Sveta 2005/56/ES o čezmejnih združitvah kapitalskih družb. *Uradni list EU*, št. L 310/05.
- Direktiva Sveta 2009/38/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah ali povezanih družbah na območju Skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 122/09.
- Direktiva Sveta 94/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 254/94.
- Direktiva Sveta 98/59/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti – združena verzija. *Uradni list EU*, št. L 225/98.
- Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin. *Uradni list RS*, št. 33/94.
- Konvencija MOD št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic. *Uradni list FLRJ*, št. 8/58.

Konvencija MOD št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja. *Uradni list FLRJ*, št. 11/58.

Konvencija MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju. *Uradni list SFRJ*, št. 14/82.

*Konvencija MOD št. 144 o tripartitnih posvetovanjih za izboljšanje uporabe mednarodnim norm o delu*. 1976. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm) (28. 6. 2010).

Konvencija MOD št. 154 o pospeševanju kolektivnega pogajanja. *Uradni list RS*, št. 121/05.

*Priporočilo MOD št. 91 o kolektivnih pogajanjih*. 1951. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

*Priporočilo MOD št. 92 o prostovoljni conciliaciji in arbitraži*. 1951. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

*Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja*. 1952. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

*Priporočilo MOD št. 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavci na industrijski in nacionalni ravni*. 1960. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

*Priporočilo MOD št. 143 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju*. 1971. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

*Priporočilo MOD št. 163 o pospeševanju kolektivnega pogajanja*. 1981. [Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm) (28. 6. 2010).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 45/08, 83/09.

Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD). *Uradni list RS*, št. 59/02, 103/07, 49/11-ZESD-1.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 67/07, 100/07, 10/08, 68/08, 23/09, 42/09, 65/09, 83/09, 33/11, 91/11, 100/11.

Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine. *Uradni list RS*, št. 7/99.

Zakon o ratifikaciji Konvencije o tristranskih posvetovanjih za spodbujanje izvajanja mednarodnih delovnih standardov. *Uradni list RS*, št. 05/11.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS*, št. 42/93, 61/00, 56/01, 26/07, 42/07, 23/09.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (ZSDUEDD). *Uradni list RS*, št. 28/06.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga (SE) (ZSDUEZ). *Uradni list RS*, št. 79/06.

Zakon o soodločanju delavcev pri čezmejnih združitvah kapitalskih družb (ZSDČZKD). *Uradni list RS*, št. 56/08.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Uradni list RS*, št. 43/11.

## DRUGI VIRI

- Krka. 2012. *Pregled zaposlenosti v skupini Krka na dan 31.12.2011*. Poslovni dokumenti, Krka.
- Sindikat KNG Krka, Sindikat Krka in Svet delavcev Krke. 2007. *Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev družbe*. Poslovni dokumenti, Sindikat KNG Krka, Sindikat Krka in Svet delavcev Krke.
- Svet delavcev Krke in Uprava družbe. 2006. *Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe (Participacijski dogovor)*. Poslovni dokumenti, Svet delavcev Krke in Uprava družbe.
- Svet delavcev Krke. 2009a. *Poslovník sveta delavcev Krke, d. d., Novo mesto*. Poslovni dokumenti, Svet delavcev Krke.
- Svet delavcev Krke. 2009b. *Smernice in plan dela Sveta delavcev 2009–2013*. Poslovni dokumenti, Svet delavcev Krke.
- Svet delavcev Krke. 2011. *Načrt dela Sveta delavcev za leto 2012*. Poslovni dokumenti, Svet delavcev Krke.
- Ustavno sodišče RS. 2009. Odločba št. U-I-284/06-26. *Uradni list RS*, št. 83/2009.
- Združenje svetov delavcev. 2001. *Etični kodeks članov sveta delavcev*. Poslovni dokumenti, Združenje svetov delavcev.





## **PRILOGE**

- Priloga 1 Vprašalnik (Gostiša 2007a): Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU – stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev

*Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU - stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev (Gostiša 2007a)*

*Avtonomna pravna ureditev*

1. Ali je v družbi sklenjen t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU?
2. Ali sklenjeni participacijski dogovor zagotavlja svetu delavcev in drugim delavskim predstavnikom vse potrebne materialne in druge pogoje za delo v zadostnem obsegu, ali bi bile na osnovi dosedanjih izkušenj potrebne ustrezne spremembe in dopolnitve? Je v tem dogovoru delodajalec morda izsilil na določenih področjih celo manjši obseg tovrstnih pravic, kot jih sicer svetu delavcev zagotavlja zakon (t. i. podstandard)?
3. Ali participacijski dogovor glede obsega t. i. participacijskih pravic (obveščnost, skupno posvetovanje, soodločanje) priznava samo tiste pravice, kot jih določa že zakon ali vsaj v nekaterih pogledih priznava več tovrstnih pravic (t. i. nadstandard)?
4. Ali je obstoječi participacijski dogovor že potreben ustreznih sprememb in katerih? Ali jih je svet delavcev že predlagal in kakšna je bila reakcija vodstva na te predloge?

*Splošni pogoji za delo delavskih predstavništev*

*Čas za seje sveta delavcev in za posvetovanje z delavci*

5. Če so seje sveta delavcev pogosto sklicane izven rednega delovnega časa, v čem je razlog – dejanske potrebe delovnega procesa ali morda neutemeljeno oviranje dela sveta delavcev s strani delodajalca?
6. Ali je članom sveta delavcev priznan in plačan čas sej, ki so izven delovnega časa, v skladu z zakonom?
7. Ali dobijo čas sej sveta delavcev plačan tudi člani, ki delajo v drugih izmenah in se morajo zato seje udeležiti v svojem prostem času?
8. Ali delodajalec omogoča članom sveta delavcev časovne in druge pogoje (npr. možnost rednih »uradnih ur«) za izvajanje potrebnih posvetovanj članov sveta delavcev z delavci v smislu 1. odstavka 63. člena ZSDU?

*Možnosti za izobraževanje delavskih predstavnikov*

9. Koliko delovnih dni so v preteklem letu vsi člani SD skupaj izkoristili za udeležbo na izobraževanjih in posvetih za potrebe svojega delovanja in koliko to pomeni povprečnih izobraževalnih dni na posameznega člana (zakonski minimum 40 ur oziroma 5 dni/člana)?
10. Ali lahko predsednik sveta delavcev samostojno odloča o udeležbi članov na izobraževanjih, ali o tem odloča predsednik oziroma drug pooblaščenec posloводства?
11. Kako je s participacijskim dogovorom določena uporaba sredstev za izobraževanje članov sveta delavcev – kot t. i. nujni strošek (1. odst. 65. člena ZSDU), ki ga je dolžan

## *Priloga 1*

delodajalec kriti neposredno na podlagi zakona, ali kot del kvote sredstev, v participacijskem dogovoru posebej dogovorjenih za delo sveta delavcev (2. odst. 65. člena ZSDU)?

12. Kako pogosto se dogaja, da se želenih izobraževanj ne more oziroma ne sme udeležiti zeleno število članov sveta delavcev? Kateri so možni razlogi na strani delodajalca?
- Potrebe delovnega procesa (oziroma ocena njihovih predpostavljenih, da jih glede na potrebe delovnega procesa ne morejo »pogrešati«),
  - varčevanje z »nepotrebnimi« izdatki,
  - načrtno oviranje oziroma onemogočanje delovanja sveta delavcev, ki ni pogojeno z dejanskimi poslovnimi potrebami,
  - drugo.
13. Katere izmed spodaj navedenih možnih ukrepov za izboljšanje ugotovljenega stanja bi bilo potrebno (dogovorno) sprejeti konkretno v vaših okoliščinah?
- Sredstva za izobraževanje (v zakonsko določenih okvirih) naj se v participacijskem dogovoru izrecno opredelijo kot t. i. nujni strošek za delo sveta delavcev v smislu 1. odst. 65. člena ZSDU, o višini in načinu izrabe, katerega se ni treba več vsakokrat »pogajati« z delodajalcem, ampak se poravnava v dejanski višini neposredno na podlagi zakona.
  - Odločanje o udeležbi članov na posameznih izobraževanjih mora biti v izključni pristojnosti predsednika sveta delavcev, ne posloводства.
  - Člani sveta delavcev morajo biti učinkovito, ne le »na papirju«, razbremenjeni pri lastnem delu, tako da se bodo lahko udeleževali izobraževanj in drugih aktivnosti sveta delavcev, ne da bi jih vse siceršnje delo v tem primeru »počakalo« (kako to doseči, je odvisno od konkretnih okoliščin).
  - Posloводство lahko upravičeno zavrne udeležbo na izobraževanju le v primeru posebej utemeljenih okoliščin.
  - Če je član sveta delavcev neutemeljeno oviran s strani neposredno predpostavljenih glede udeležbe na izobraževanjih, je dolžan na zahtevo predsednika sveta delavcev ustrezno intervenirati predsednik ožjega posloводства.

### *Materialni pogoji za delo delavskih predstavništev*

#### *Poklicni člani oziroma strokovne službe sveta delavcev*

14. Koliko (pol)profesionalcev v svetu delavcev bi po 64. členu ZSDU v družbi lahko imeli in koliko jih dejansko imamo oziroma zakaj jih nimamo? Ali imamo namesto (pol)profesionalnih članov sveta delavcev oblikovano strokovno službo sveta delavcev, katere sodelavci sicer niso člani sveta delavcev, ampak zanj le opravljajo strokovna opravila?
15. S katerimi konkretnimi ukrepi bi bilo mogoče odpraviti ugotovljene razloge za neustrezno izrabo pravice do (pol)profesionalizacije določenega števila članov, ki je sicer velikega

## *Priloga 1*

pomena za dobro delovanje sveta delavcev?

### *Nagrajevanje nepoklicnih članov sveta delavcev*

16. Ali imate skladno s priporočili Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) z delodajalcem dogovorjeno tudi nagrajevanje neprofesionalnih članov?
17. V kakšni obliki (sejnine, fiksni zneski nagrad, dodatek k plači v določenem odstotku, letna nagrada)?
18. Se kaže potreba po uvedbi t. i. diferenciranega nagrajevanja članov, namesto dosedanjih oblik, ki nagrajujejo vse člane enako, ne glede na njihovo dejansko aktivnost in obremenjenost s to funkcijo?

### *Finančna in druga sredstva za potrebe dela sveta delavcev*

19. Katere od spodaj navedenih materialnih pogojev za delo sveta delavcev, ki predstavljajo t. i. nujni strošek delodajalca po 1. odstavku 65. člena ZSDU, imamo v našem svetu delavcev zagotovljene oziroma zadovoljivo urejene in katerih ne, čeprav bi jih potrebovali?
  - a) Prostor za seje,
  - b) plačilo za delo (pol)profesionalnih članov ali posebne strokovne službe,
  - c) lastna pisarna sveta delavcev s telefonom,
  - d) administrativno delo za potrebe SD (tipkanje, pošiljanje pošte itd.),
  - e) pokrivanje materialnih stroškov (pisarniški material, pošta, telefon, itd.),
  - f) lasten računalnik, lastna e-pošta,
  - g) dostop do interneta,
  - h) drugo (npr. uporaba službenega avtomobila, lasten arhiv, mobilni telefon itd.).
20. Ali imamo s participacijskim dogovorom točno določen obseg sredstev, s katerimi SD samostojno razpolaga za potrebe svojega dela (zunanja strokovna pomoč, literatura itd.) po 2. odst. 65. člena ZSDU? Ali ta dogovorjeni obseg zadostuje za pokrivanje vseh dejanskih potreb?
21. V kakšni obliki nam delodajalec zagotavlja sredstva iz prejšnje točke in ali je ta primerna tudi za v prihodnje, ali pa bi jo glede na ugotovljene slabosti kazalo nadomestiti s kakšno primernejšo?
  - a) 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana SD, kot predvideva zakon,
  - b) v fiksnem mesečnem znesku,
  - c) v fiksnem letnem znesku,
  - d) dogovor na podlagi vsakoletnega finančnega načrta SD,
  - e) drugo.
22. Ali je zagotovljeno, da je neposreden odredbodajalec za uporabo odobrenih sredstev predsednik sveta delavcev (na podlagi posebnega pooblastila poslovodstva), tako da lahko svet delavcev resnično samostojno razpolaga s temi sredstvi v smislu 4. odstavka 65. člena

## *Priloga 1*

ZSDU? Se v zvezi z uporabo odobrenih sredstev pojavljajo kakšne težave oziroma zapleti z delodajalcem in s kakšnimi ukrepi bi jih bilo mogoče odpraviti?

### *Zagotavljanje delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov*

23. Ali se pojavljajo težave s posegi v delovnopravno imuniteto delavskih predstavnikov s strani delodajalca?
24. Jih je mogoče v družbi rešiti brez pravnih sporov?

### *Doslednost in kakovost obveščanja sveta delavcev in zaposlenih s strani vodstva*

25. Ali svet delavcev tekoče dobiva s strani poslovodstva družbe informacije, ki so naštet v 89. členu ZSDU? Katere da in katerih ne?
26. Ali vodstvo posreduje informacije na lastno pobudo, ali mora svet delavcev za posamezne informacije posebej prositi oziroma jih zahtevati?
27. Ali vodstvo samoiniciativno posreduje svetu delavcev tudi druge poslovne informacije, čeprav niso izrecno navedene v zakonu ali participacijskem dogovoru?
28. Ali je svet delavcev že kdaj zahteval tudi druge informacije (izven 89. člena ZSDU) ali vpogled v dokumentacijo v skladu z določbo 2. odstavka 89. člena ZSDU? Mu je bilo to omogočeno?
29. Ali je v podjetju uvedena praksa priprave posebnih »letnih poročil za zaposlene«?
30. Glede katerih dodatnih vprašanj je praksa pokazala, da bi moral biti svet delavcev, če naj bi učinkovito uresničeval svojo funkcijo, nujno predhodno obveščen zaradi pravočasnega oblikovanja mnenja oziroma stališč ter pobud in predlogov delodajalcu v interesu zaposlenih, čeprav niso izrecno določena v 89. členu ZSDU ali v participacijskem dogovoru?
31. Je svet delavcev že predlagal ustrezno dopolnitev participacijskega dogovora v smislu takšne »razširitve dolžnosti« obveščanja sveta delavcev?
32. Ali so s participacijskim dogovorom z vodstvom ustrezno in dovolj natančno urejena vprašanja smiselnih rokov za posredovanje določenih informacij svetu delavcev?  
Konkretno glede:
  - Rokov za posredovanje posameznih kategorij informacij iz 89. člena ZSDU svetu delavcev (katere mesečno, katere četrtno, polletno, letno, občasno itd.).
  - Rokov za izvedbo predhodnega obveščanja v smislu določbe 90. člena ZSDU (npr. vsaj 8 dni pred sprejetjem odločitve).
  - Rokov za posredovanje predhodnih pisnih gradiv.
33. Ali se v praksi glede tega pojavljajo kakšni problemi, ali zaradi prepozne ali zaradi nepopolne informacije?
34. Kakšne oblike informiranja sveta delavcev s strani vodstva so uveljavljene v naši praksi?
  - a) pisno
  - b) ustno

c) kombinirano

35. Ali ustaljene oblike omogočajo kakovostno obveščanje sveta delavcev?
36. Ali se predstavniki vodstva na povabilo predsednika redno udeležujejo sej sveta delavcev zaradi neposrednega (tudi) ustnega posredovanja dolžnih informacij in odgovarjanja na morebitna vprašanja članov ter opredeljevanja do stališč sveta delavcev?
37. Kakšna je kakovost oziroma primernost pisnih gradiv, ki jih vodstvo posreduje svetu delavcev (obseg, razumljivost, popolnost, relevantnost informacij)?
38. Ali so zahtevnejša gradiva (npr. razne bilance ipd.) po potrebi in na zahtevo predsednika pripravljena posebej za svet delavcev in prilagojena potrebam njegovega odločanja?
39. Ali smo se z vodstvom uspeli dogovoriti za redno periodično informiranje sveta delavcev o nekaterih ključnih podatkih na podlagi t. i. standardiziranega obrazca informacijskih kazalnikov, ki omogoča njihovo medsebojno primerljivost po posameznih obdobjih?
40. Kako dosledno se v praksi družbe uresničuje določba 90. člena ZSDU, ki zahteva posredovanje določenih vrst informacij svetu delavcev pred sprejetjem posamezne poslovne odločitve in kaže na to, da naj informiranje sveta delavcev ne bi bilo samo sebi namen, pač pa se pričakuje ustrezno vključevanje sveta delavcev v oblikovanje dokončne odločitve (v obliki ustreznih mnenj, pobud in predlogov v interesu delavcev)?
41. Ali in v kolikšni meri je svet delavcev informiran o pomembnih poslovnih vprašanjih tudi s strani predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja?
42. Ali delodajalec zadostno pozornost posveča tudi obveščenosti celotnega kolektiva zaposlenih o vseh, zanje zanimivih in pomembnih vprašanjih?
43. So v ta namen v zadostni meri uporabljena različna informacijska sredstva in orodja (interno glasilo, zbori delavcev, intranet itd.) in katera bi kazalo v prihodnje na novo ali dodatno razviti?
44. Ali ima svet delavcev v družbi kakšne težave s strani delodajalca s sklicevanjem zbora delavcev? Se zbori sklicujejo dovolj pogosto?

*Skupna posvetovanja vodstva in sveta delavcev*

45. Ali vodstvo podjetja dosledno spoštuje svojo zakonsko dolžnost, da zahteva skupno posvetovanje (1. odst. 91. člena ZSDU) s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj varnosti in zdravja pri delu, določenih v 91., 93. in 94. členu ZSDU? So bile v zadnjem letu dni glede tega zaznane kake kršitve ZSDU?
46. Kako dosledno so se v dosedanjih primerih skupnih posvetovanj spoštovali roki, določeni v 2. odst. 91. člena ZSDU (gradivo s potrebnimi informacijami – najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve; skupni posvet – najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve), ki zagotavljajo predvideno minimalno kakovost skupnih posvetovanj s ciljem »uskladitve stališč« sveta delavcev in delodajalca?

47. Ali smo s participacijskim dogovorom uspeli dodatno določiti kot predmet obveznega skupnega posvetovanja tudi druga vprašanja (poleg tistih, ki jih določa ZSDU) in s tem okrepite participativno vlogo sveta delavcev v podjetju?
48. Ali se delodajalec morda izogiba dolžnosti sklica skupnega posvetovanja tudi na ta način, da teoretično »problematizira« jasnost določb ZSDU glede konkretnih primerov (npr. zmanjšanje ali povečanje števila delavcev po 94. členu), ko je treba po zakonu organizirati obvezno skupno posvetovanje? Konkretni primeri!
49. Ali imamo s participacijskim sporazumom dogovorjeno možnost, da se lahko obvezno skupno posvetovanje skliče tudi na zahtevo sveta delavcev in v katerih primerih?
50. Ali smo sposobni realizirati napotilo določbe 86. člena ZSDU, po kateri naj bi se svet delavcev in vodstvo praviloma sestajala enkrat mesečno (skladno z načelom, da »v družbi pravzaprav nikoli ne zmanjka pomembnih vprašanj, o katerih bi se morala svet delavcev in delodajalec medsebojno informirati, posvetovati in se dogovarjati za ustrezne rešitve«)? Če ne, kateri je razlog – neposluh vodstva, neaktivnost sveta ali kaj drugega?
51. Ali se predsednik sveta delavcev in predsednik uprave pred sklicem sestaneta zaradi vsebinske priprave skupnega posvetovanja (dogovor o dnevnem redu, vsebina in način priprave ter posredovanja gradiv, morebitno povabilo zunanjim strokovnjakom k udeležbi itd.)?
52. Ali se skupnih posvetovanj udeležuje neposredno ožje poslovodstvo (predsednik in pristojni člani uprave oziroma izvršni direktorji) ali v njihovem imenu le pooblašteni predstavniki strokovnih služb?
53. Ali ima svet delavcev zagotovljene ustrezne možnosti (predvsem potrebna finančna sredstva s strani delodajalca), da v fazi priprav na skupno posvetovanje po potrebi angažira tudi ustrezne zunanje strokovnjake?
54. Kakšna je, po naši oceni, dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih v okviru skupnih posvetovanj z vodstvom oziroma kolikšen del pripomb in zahtev sveta delavcev vodstvo dejansko upošteva pri svoji končni odločitvi?
  - a) zelo zadovoljljiva
  - b) zadovoljljiva
  - c) nezadovoljljiva
55. Če nismo povsem zadovoljni z »izkupičkom« sveta delavcev glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih, kateri je glavni razlog?
  - a) Apriorna nepripravljenost vodstva za resnejše upoštevanje interesov delavcev, izraženih prek sveta delavcev.
  - b) Slaba predhodna pripravljenost sveta delavcev na argumentirano zagovarjanje lastnih stališč zaradi nezadostnih ali nepravočasnih predhodnih informacij ali nemožnosti angažiranja zunanje strokovne pomoči.
  - c) Drugo.

*Soodločanje sveta delavcev s soglasjem*

56. Ali vodstvo podjetja dosledno daje v soglasje svetu delavcev vse predloge odločitev o vprašanjih, določenih v 95. in 96. členu ZSDU? Če ne, ugotovite najpogostejše primere kršitev (ignoriranja) te dolžnosti s strani delodajalca in jih evidentirajte? Kako smo oziroma bomo ukrepali in kakšen je bil rezultat?
57. Pri katerih vprašanjih v zvezi z interpretacijo določil 95. in 96. člena ZSDU se je v naši praksi pojavila dilema, ali gre za dolžnost uprave iskati soglasje sveta delavcev za predlagano odločitev, ali ne? Smo predlagali njihovo preciziranje v participacijskem dogovoru?
58. Ali smo s participacijskim dogovorom dodatno razširili krog zadev, za katere je potrebno soglasje sveta delavcev, poleg primerov, ki jih določa že zakon? Smo v dosedanji praksi zaznali potrebe po takšni razširitvi in jo že predlagali vodstvu?
59. Ali smo v naši praksi morda že naleteli na poskuse izigravanja 8-urnega prekluzivnega roka za morebitno zavrnitev soglasja sveta delavcev (2. odst. 95. člena ZSDU) na ta način, da je vodstvo posredovalo predlog svetu delavcev tik pred daljšimi prazniki ali dopusti in s tem objektivno onemogočilo pravočasen sklic seje ter ustrezno reakcijo sveta delavcev?
60. V kakšni obliki vodstvo običajno predloži svetu delavcev predlog posamezne odločitve v soglasje?
- Zgolj v pisni obliki.
  - Predstavniki vodstva se tudi osebno udeležijo seje sveta delavcev in predlog dodatno ustno obrazložijo v izogib nepotrebnim zapletom v primeru neupravičene odklonitve soglasja s strani sveta delavcev.
61. Ali je svet delavcev v primeru zavrnitve soglasja svojo zavrnitev argumentiral in podal konstruktivne predloge za spremembe predlagane odločitve in ali se je situacija razrešila »konstruktivno« v smislu enega od spodaj navedenih možnih načinov?
- Vodstvo je predlagano odločitev enostavno umaknilo in predloga ni več obnovilo.
  - Vodstvo je upoštevalo pripombe sveta delavcev in ustrezno korigiralo predlog odločitve.
  - Začel se je postopek pogajanja med vodstvom in svetom delavcev, v katerem je bila dogovorjena kompromisna rešitev.
62. Ali smo se že srečali s primeri, ko je bila določena odločitev vodstva podjetja realizirana kljub izrecni pisni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev? Kako se je stvar razpletla v tem primeru?

*Uporaba pravnih postopkov za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU in reševanje »soupravljaljskih« sporov*

63. Ali se je bil svet delavcev zaradi kršitev ZSDU s strani delodajalca doslej prisiljen že kdaj zateči k uporabi katerega od naslednjih pravnih sredstev oziroma postopkov?



- Zadržanje odločitve delodajalca in po 98. čl. ZSDU,
  - zahteva za intervencijo inšpekcije za delo,
  - prijava za prekršek po 107. členu ZSDU,
  - ovadba za kaznivo dejanje po 207. členu KZ.
64. Je v praksi moč zaznati še druge primere, ko bi svet delavcev lahko, če bi to želel, uporabil pravna sredstva oziroma postopke? Ocenite njihovo pogostost in s tem splošno stopnjo »kritičnosti« trenutnega stanja na področju uresničevanja ZSDU v družbi.
65. Koliko, če sploh, je bilo doslej sproženih arbitražnih postopkov za reševanje sporov in ali med svetom delavcev in delodajalcem pogosto prihaja do večjih razhajanj, ki bi jih lahko učinkovito rešila le arbitraža, čeprav se svet delavce v praksi iz takšnih ali drugačnih razlogov zanjo v resnici ne odloča?
66. Bi bilo smiselno v družbi razmišljati o oblikovanju t. i. stalne (notranje) arbitraže v smislu določbe 1. odstavka 100. člena ZSDU?
67. Je v trenutku priprave tega poročila odprt še kakšen pravni »spor« med svetom delavcev in delodajalcem, katerega nadaljevanje bi lahko preprečila morebitna intervencija NS oziroma UO?

#### *Uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe*

68. Ali so v participacijskem dogovoru urejeni tudi pogoji za delovanje predstavnikov delavcev v NS in delavskega direktorja?
69. Ali so ustrezne možnosti glede izobraževanja zagotovljene tudi predstavnikom delavcev v NS in delavskemu direktorju?
70. Je v praksi zagotovljena ustrezna povezanost in pretok informacij (pridobivanje usmeritev in stališč za delo, poročanje) med predstavniki delavcev v NS in svetom delavcev kot njihovo »bazo« oziroma kot organom, ki je pristojen za njihovo imenovanje in morebiten odpoklic ter ima zato v odnosu do njih tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo?
71. So bili v dosednji praksi delovanja NS zaznani primeri, ko se je skušala povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v NS umetno prekiniti tudi s pomočjo zlorabe instituta poslovne skrivnosti (prepoved poročanja pod krinko »poslovne skrivnosti«)?
72. Je v družbi sprejet ustrezen akt o varovanju poslovne skrivnosti v smislu 40. člena ZGD-1?
73. Je svet delavcev doslej že kdaj kritično ocenil delovanje delavskih predstavnikov v NS in analiziral možne pomanjkljivosti in slabosti pri zastopanju interesov delavcev v tem organu?
74. Kako je koncipirana funkcija delavskega direktorja – je to v bistvu član uprave, odgovoren za kadrovske področje (»kadrovskega manager«), ali predstavnik delavcev v upravi družbe v pravem pomenu besede? Kakšne slabosti ugotavljate pri obstoječi konceptiji in kakšne spremembe oziroma izboljšave bi bile potrebne glede te funkcije?
75. Ostalo.