

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

SKLADNOST ZAKONSKE UREDITVE Z
NAČELI DELAVSKE PARTICIPACIJE PRI
ODLOČANJU

MELITA REBIČ

MELITA REBIČ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

**SKLADNOST ZAKONSKE UREDITVE Z
NAČELI DELAVSKE PARTICIPACIJE PRI
ODLOČANJU
MELITA REBIČ**

Koper, 2010

Mentor: prof. dr. Zvone Vodovnik

POVZETEK

Pravni red je v Republiki Sloveniji v zadnjih desetletjih preстал velike spremembe, ki so posledica sprememb temeljev političnih razmerij, gospodarskih razmerij in produkcijskih odnosov. Del tega pravnega reda je tudi ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki naj bi bila v skladu z načeli delavske participacije. Predmet proučevanja je prav ta pravna ureditev in odnos managerjev do sodelovanja delavcev pri upravljanju. Za sodelovanje delavcev pri upravljanju je potrebna pobuda delavcev. Izvedena je raziskava med managerji, katere rezultati kažejo, da je za aktivno sodelovanje delavcev pri upravljanju zelo pomembna naklonjenost managerjev tej vrsti delavske participacije. Pomembno pa je tudi prepoznavanje pozitivnega vpliva delavske participacije na uspešnejše poslovanje družbe s strani managerja.

Ključne besede: sodelovanje delavcev pri upravljanju, odnos managerjev do delavske participacije, upravljanje podjetja, delavska predstavništva

SUMMARY

Legal order in the Republic of Slovenia has undergone some big changes in the past decades, being the consequence of changes of the political and economic relations, as well as production relationships. A part of this legal order also consists of regulations of workers' cooperation in management which is supposed to be in conformity with the principles of the workers' participation. The subject of research is this very legal regulation and relations of managers towards workers' cooperation in management. The initiative of the employees is required for cooperation in management. A study among managers has been carried out and the results indicate that the benevolence of managers for active cooperation of workers in management is very important for this kind of participation. The recognition of the positive influence of workers' participations on the company's success is also important.

Key words: workers' participation in management, managers' relation towards workers' participation, management of the company, workers' representations

UDK: 349.2(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Pravna ureditev delavske participacije in socialni dialog.....	11
2.1	Ustavni temelj delavske participacije	14
2.2	Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju	15
2.3	Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu in delavska participacija pri odločanju	21
2.4	Pravna ureditev v gospodarskih družbah in delavska participacija pri odločanju	22
2.5	Pravna ureditev delovnih razmerij in delavska participacija pri odločanju	24
2.6	Direktive Sveta Evropske skupnosti 1994/45/ES, 2001/86/ES in 2002/14/ES	28
2.7	Socialni dialog	30
2.7.1	Zgodovina in razvoj	30
2.7.2	Bipartizem in tripartizem.....	32
2.7.3	Socialni dialog v Sloveniji.....	33
3	Delavska participacija.....	35
3.1	Individualna in kolektivna participacija delavcev	39
3.2	Neposredna in posredna delavska predstavništva.....	41
3.2.1	Zgodovinski razvoj	41
3.2.2	Posredna delavska predstavništva – sindikati.....	42
3.2.3	Neposredna delavska predstavništva	44
3.2.4	Modeli delovanja delavskih predstavništev v podjetju	46
3.2.5	Delavska participacija pri dvotirnem in enotirnem sistemu upravljanja	48
3.2.6	Primerjava modelov delavske participacije.....	50
4	Teoretična utemeljitev poslovnega bistva delavske participacije.....	53
4.1	Korporacijska teorija o interesnem ravnatežnem upravljanju podjetij	53
4.1.1	Klasično in sodobno razumevanje poslanstva podjetja in poslovne uspešnosti	53
4.1.2	Teorija interesno uravnateženega upravljanja (evropski model poslovne odličnosti)	54
4.2	Delavska participacija skozi teorijo motivacije.....	56

4.3	Povezava delavske participacije in poslovne uspešnosti	58
5	Managerji in delavska participacija.....	63
5.1	Vrednote managementa.....	64
5.2	Management in delavska participacija.....	66
6	Raziskava med managerji.....	69
6.1	Potek, metodologija in inštrumenti za izvedbo	69
6.2	Predstavitev vzorca	70
6.3	Rezultati raziskave	73
6.3.1	Delovanje delavske participacije v podjetjih.....	73
6.3.2	Odnos managerjev do delavske participacije	75
6.3.3	Skladnost zakonske ureditve delavske participacije pri odločanju z vrednotami managementa.....	76
6.3.4	Metoda participativnega managementa kot orodje učinkovitega vodenja	77
6.3.5	Vpliv managerjev na dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na področju participacije delavcev pri upravljanju.....	77
6.4	Primerjava rezultatov raziskave naloge z raziskavami o vplivu delavske participacije na uspešno poslovanje podjetja in na motivacijo zaposlenih	78
6.4.1	Splošno	78
6.4.2	Primerjava rezultatov raziskave te naloge z raziskavo Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost	79
6.4.3	Primerjava rezultatov raziskave te naloge z raziskavo Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij	80
7	Analiza dobljenih rezultatov v povezavi z raziskovalnimi vprašanji.....	83
7.1	Ali je zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju v velikem obsegu usklajena z ustavnimi načeli	83
7.2	Ali je zakonska ureditev delavske participacije delno v skladu z vrednotami managementa.....	84
7.3	Ali zakonska ureditev delavske participacije v velikem obsegu upošteva direktive in uredbe Evropske unije	85
7.4	Ali se metode participativnega managementa kot orodje za učinkovito vodenje premalo uporabljajo	85

7.5	Ali so managerji premalo naklonjeni delavski participaciji zaradi nepoznavanja pomena delavske participacije pri odločanju, motiviranju zaposlenih in izrabi človeških zmogljivosti	86
7.6	Ali lahko stališča managementa v Sloveniji o delavski participaciji pri odločanju pomembno vplivajo na pravno dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na obravnavanem področju	86
8	Zaključek.....	89
	Literatura.....	95
	Pravni viri	100
	Viri	101

PONAZORILA

Slika 2.1	Grafični prikaz bipartizma in tripartizma	32
Slika 3.1	Grafični prikaz komplementarnega modela.....	48
Slika 4.1	Uravnotežen sistem upravljanja podjetja – upravljavski kvadrat	55
Slika 4.2	Matrika zadovoljstva delovne uspešnosti	59
Slika 4.3	Učinki individualne in kolektivne participacije delavcev na poslovno uspešnost.....	60
Slika 4.4	Megatrendi poslovne uspešnosti	60
Slika 4.5	Potrjene povezave raziskave Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost.....	61
Slika 5.1	Odnos managerjev do etike.....	65
Slika 6.1	Razvrstitev podjetij po velikosti.....	71
Slika 6.2	Razvrstitev podjetij glede na število zaposlenih	71
Slika 6.3	Razvrstitev podjetij glede na dejavnost	72
Slika 6.4	Oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju.....	75
Tabela 2.1	Centralna telesa za tripartitno sodelovanje v Evropi.....	33
Tabela 3.1	Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik delavske participacije	41
Tabela 3.2	Stopnje sindikaliziranosti v CEE državah pristopnicah k EU (v %).....	44
Tabela 3.3	Glavne značilnosti delovnih in soupravljaljskih razmerij.....	46

KRAJŠAVE

CEE	Centralne in vzhodnoevropske države
ES	Evropska skupnost
ESS	Ekonomsko-socialni svet
EU	Evropska unija
MOD	Mednarodna organizacija dela
p.n.š.	Pred našim štetjem
RS	Republika Slovenija
SE	Evropska delniška družba
TOUPI	Tekstilna, obutvena in usnjarsko predelovalna industrija
UL	Uradni list
UMAR	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZDS	Združenje delodajalcev Slovenije
ZESD	Zakon o evropskih svetih delavcev
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZRS	Zakon o reprezentativnosti sindikatov
ZSDPS	Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij
ZSDU	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju
ZSDUEDD	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu

1 UVOD

Sodobna gospodarska organizacija je ustanovljena in deluje zaradi zadovoljevanja potreb nosilcev različnih interesov udeležencev te organizacije, katerih interesi so navzkrižni. Dva pomembna notranja udeleženca organizacije sta zaposleni in managerji. Managerji so zaradi pristojnosti, pravic, obveznosti in odgovornosti, ki jih daje njihova funkcija v organizaciji, močnejša stranka v tem odnosu. Pri svojem delu morajo upoštevati pravne okvire odločanja in ustrezne poklicne standarde ter potrebna znanja.

Veda o managementu govori o odgovornem in učinkovitem obvladovanju posameznikov, skupin, organizacij in širših skupnosti. Upošteva človeško naravo in spoštuje človekovo osebno svobodo, stremjenja in vrednote (Tavčar 2002, 218–221).

Pravni položaj managementa se določa v okviru pravne ureditve tematike organov ter različnih oblik odločanja organizacije. Odpira se vprašanje, ali je management pravni pojem ali generični pojem za skupino pravnih institutov v zvezi z upravljanjem organizacije. Pri obravnavanju pravnih vidikov managementa se pojavita dva sklopa pravnih vprašanj, in sicer:

- sklop pravnega položaja managerjev kot zaposlenih oseb,
- sklop, povezan z izvajanjem managerskih nalog, kar zajema vprašanja pristojnosti in pravic, obveznosti in odgovornosti managerjev za izvajanje njihovih nalog.

Pravni položaj managerjev je predmet ustavnega prava, upravnega prava, statusnega prava, kazenskega prava in še drugih pravnih področij.

Poznamo različne sloge vodenja, ki so odvisni od managerjevega pogleda na ljudi in od okoliščin, v katerih poteka vodenje. Eden izmed možnih slogov vodenja je tudi participativno vodenje, v katerem manager spodbuja sodelavce za sodelovanje pri upravljanju. Pogoji za uspešno participativno vodenje je skladnost vrednot sodelavca z vizijo organizacije (Tavčar 2002, 218–221).

Pravni red je v Republiki Sloveniji v zadnjih desetletjih prestal velike spremembe. Te spremembe so posledica sprememb temeljev političnih in gospodarskih razmerij ter produkcijskih odnosov. Pomembno so vplivale na pravni status organizacij in na delovna razmerja (Vodovnik 2006b, 7).

Na področju urejanja odnosov z zaposlenimi sta poleg pravnih norm pomembna tudi znanje in veščine s področja upravljanja človeških virov in industrijskih razmerij.

Področje delovanja organizacije in odnosov v njej urejajo številni predpisi različnih pravnih podsistemov in sicer ustavno pravo, statusno pravo, delovno pravno pravo, upravno pravo in kazensko pravo na nivoju Republike Slovenije in Evropske unije. Tako v Sloveniji kot tudi v Evropi posegajo industrijska razmerja na področje delovne zakonodaje, varnosti in zdravja pri delu, na področje boja proti diskriminaciji in na področje socialne varnosti (European Communities 2009, 133).

S pojmom »participativni management« označujemo takšen način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi čim učinkovitejšega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala z namenom doseganja čim večje poslovne uspešnosti podjetja, kar pa je cilj vseh notranjih deležnikov podjetja (Gostiša 1999c). Pravna podlaga za participativni management je zlasti v:

- Ustavi Republike Slovenije (Uradni list, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06),
- Zakonih, in sicer predvsem v: Zakonu o evropskih svetih delavcev (ZESD, Uradni list RS, št. 59/02, 103/07), Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 57/04, 139/04, 15/05 in ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09), Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1, Uradni list RS, št. 42/07, 26/07), Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD, Uradni list RS, št. 56/99, 64/01.) in Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02 in 103/07),
- v direktivah Evropske unije: v Direktivi Sveta Evropske skupnosti 1994/45/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), v Direktivi Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske delniške družbe glede udeležbe delavcev (Uradni list EU, št. L 294/01) in v Direktivi 2002/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti (Uradni list EU, št. L 80/02). Direktive Evropske unije zavezujejo članice k uskladitvi nacionalnih zakonodaj.

Odnosi med vpletenimi v socialni dialog delujejo na nivoju Evrope kot specifični sistem, ki se razlikuje od odnosov med udeleženci socialnega dialoga na nacionalnih ravneh (Evelyne 2007). Evropeizacijo industrijskih odnosov lahko opišemo na tri načine, in sicer: prvič kot okvir družbene ureditve internacionalizacije trga dela; drugič kot enega izmed glavnih ciljev povečevanja konkurenčnosti evropskih podjetij v globalnem svetu in ustvarjanja skupnega trga, ki se je sposoben soočiti z izzivi ameriškega in azijskih trgov; in tretjič z evro-realistične perspektive, ki na eni strani ne postavlja ovir z gradnjo nacionalnih industrijskih odnosov, na drugi strani pa priznava dosežke EU pri gradnji socialne razsežnosti evropskega integracijskega procesa in boljših možnostih razvoja (European Communities 2009, 25).

Industrijski odnosi so tudi del Lizbonske strategije, ki zajema socialno partnerstvo na vseh nivojih, in sicer: na evropskih, nacionalnih, področnih in podjetniških. Pri tem

uporablja različne instrumente, kot so zakoni, kolektivne pogodbe z zavezujočimi in nezavezujočimi učinki ter smernicami. Lizbonska strategija ima težnjo združiti mehke in trde elemente in manj zavezujoče uredbe, dovoljuje veliko fleksibilnost in implementacijo pod različnimi pogoji. Različni režimi industrijskih odnosov med članicami EU so vidni pri različnih rezultatih zaposlovanja, različni moči vpletenih v socialni dialog in njihovem prispevku k le-temu. Poleg razlik pa je najpomembnejša pripravljenost sindikatov in združenj delodajalcev za uspešen dialog (European Communities 2009, 45).

Med pomembnejšimi zakonskimi temelji za participativni management v Republiki Sloveniji je prav Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 42/93. Ta zakon je uresničil pooblastilo Ustave Republike Slovenije s tem, da je določil načine in pogoje, pod katerimi delavci sodelujejo pri upravljanju. Po sprejetju tega Zakona se je v Sloveniji razširilo mnenje, da je slovenska pravna ureditev področja delavske participacije pri upravljanju v bistvu kopija nemške (Vodovnik 2003). Zakon je bil kasneje spremenjen in dopolnjen z novelo v letu 2001 (Uradni list RS, št. 56/01), in sicer na podlagi odločbe ustavnega sodišča v povezavi s številom predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe in zaradi manj zahtevne uskladitve z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu ter v zvezi z Direktivami Sveta 2002/14/ES, ki ureja področje ohranjanja pravic delavcev v primeru prenosa podjetij in zahteva tudi ureditev varstva delavskih predstavnikov v primeru prenosa podjetij.

V marcu 2007 je bil v Uradnem listu RS, št. 26/07 objavljen Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU–B). ZSDU–B naj bi uskladil veljavni zakon z novim Zakonom o gospodarskih družbah–ZGD–1, Zakonom o delovnih razmerjih in Zakonom o prekrških. Pojavljajo se mnenja strokovnjakov, da vsebuje novela ZSDU–B sporne določbe, ki precej globoko posegajo v vsebino doslej veljavne ureditve soupravljalvskega položaja in pravic delavcev. Novosti v zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v ZSDU–B) naj bi zniževale že doseženo raven delavske participacije v Sloveniji (Veljković 2006).

ZGD–1 je prinesel možnost družbam, da svobodno izbirajo med dvotirnim in enotirnim sistemom upravljanja (Kontraščak 2006). Ker je nastala pravna praznina glede sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbah z enotirnim sistemom upravljanja, je v ZGD–1 v prehodnih določbah uredil ta vprašanja. ZSDU–B dopolnjuje veljavni zakon o soupravljanju delavcev tako, da je sedaj določen način sodelovanja delavcev pri upravljanju v dvotirnem in v enotirnem sistemu upravljanja, pri čemer predlagane spremembe in dopolnitve sodelovanja delavcev pri upravljanju v enotirnem sistemu upravljanja sledijo rešitvam iz ZGD–1 (Veljković 2006).

V praksi je uveljavljanje delavske participacije zelo različno. Nekateri managerji na to gledajo kot na vmešavanje v njihovo vodenje in kot na nekak ostanek samoupravljanja. Država pa se s tem ukvarja delno zaradi mednarodnih obveznosti.

Nekateri sindikalni predstavniki na delavsko participacijo gledajo kot na konkurenco. Strokovna javnost redko objavlja teme o participaciji in nenazadnje so tudi delavci, ki naj bi imeli od tega največ koristi, pogosto pasivni. Če pogledamo še javni sektor, ni niti zakona, ki bi celovito urejal sodelovanje pri odločanju delavcev v javnem sektorju (Kavčič 2004b).

Delavsko participacijo pri odločanju lahko gledamo tudi z drugih družboslovnih vidikov. Nekatere raziskave kažejo, da delavska participacija pri odločanju daje ugodne učinke na inovacije, izboljša lahko informacijsko podlago odločanja in s tem vpliva na uspešnost poslovanja organizacije (Bakovnik idr. 2000, 52-74). Delavsko participacijo lahko štejemo tudi kot eno izmed sodobnih metod, ki je element vodenja na področju upravljanja s človeškimi viri.

Drugi vidik delavske participacije pri odločanju pa je vidik učinkovitosti korporacijskega upravljanja, za kar najdemo teoretično podlago v korporacijski teoriji o interesnem ravnotežnem upravljanju podjetij in v motivacijskih teorijah (Gostiša 2001).

Dolgoročno je lahko uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov zadovoljuje tudi interese zaposlenih, managerjev in okolja.

Na področju delovnega prava so uveljavljena nekatera temeljna ustavna načela, ki so: demokratičnost, pravnost, normiranje, izvajanje norm in nadzor, socialna država, enakost in enakopravnost (pred zakonom), prepoved diskriminacije ter spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin (Vodovnik 2006a, 36–51).

V okviru gospodarskih in socialnih razmerij, kjer sta kot dobrini zavarovani delo in zaposlenost, imamo sledeča načela: zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, varstvo ustvarjalnosti, načelo uravnoteženosti interesov socialnih partnerjev, načelo samopomoči zaposlenih in uveljavljanje ustavnosti ter zakonitosti (Vodovnik 2006a, 51–60).

ZSDU je uveljavil splošna načela delavske participacije, ki naj bi veljala kot univerzalna pravila o uresničevanju pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju oz. kot ustavna pravica in naj bi veljala za vse zaposlene. Ta načela so (Mežnar 1993, 39–40):

- opredelitev, kaj je sodelovanje delavcev pri upravljanju, ki zajema pravico do pobude in odgovora nanjo, pravico do obveščeniosti, pravico dajanja mnenj in odgovorov nanje, možnost ali obveznost skupnega posvetovanja, pravico do soodločanja in pravico do zadržanja odločitve delodajalca,
- uresničevanje pravice do soupravljanja za delavca kot posameznika in kolektivno,
- uresničevanje pravice delavcev do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, zlasti na področjih vsebin in organizacije dela ter pravice o

odločitvi in izvajanju aktivnosti, ki so namenjene izboljšanju delovnih razmer in delovnega okolja ter doseganja uspešnega poslovanja družbe,

- možnost razširitve obvezne vsebine soupravljanja po zakonu, če se tako dogovorita svet delavcev in delodajalec,
- da se s pravico do soupravljanja ne posega v pravice in obveznosti sindikatov,
- da se pri soupravljanju vzdržijo kakršnihkoli oblik sindikalnega boja.

Zakon ureja pogoje za delovanje voljenih delavskih predstavništev, ki naj bi delovala v skladu z načeli: univerzalnosti, zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij, pravice do samopomoči zaposlenih in arbitražnega reševanja sporov ter omejenega sodnega varstva (Vodovnik 2006a, 89–90).

Splošno, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen te raziskave je:

- ugotoviti značilnosti sistema pravne ureditve delavske participacije v Sloveniji,
- obravnavati delavsko participacijo z vidika managementa, in sicer, ali obstoječa pravna ureditev daje managementu priložnost za spodbujanje delavcev za sodelovanje pri upravljanju,
- prikazati razlike med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvii,
- analizirati delavsko participacijo kot element sodobnih metod vodenja kadrov,
- izdelati raziskavo o odnosu managerjev do delavske participacije,
- oblikovati priporočila za takšno pravno ureditev sistema delavske participacije, ki bo omogočalo lažje odločanje managerjev za spodbujanje delavske participacije.

Cilj te raziskave je ugotoviti in opozoriti na delavsko participacijo kot pomemben faktor uspešnosti podjetja in kot pomemben faktor za motivacijo zaposlenih, kar naj omogoči managementu, da delavsko participacijo šteje kot eno izmed možnih metod vodenja. Prikazati želim:

- pravno ureditev v povezavi z delavsko participacijo in socialnim dialogom,
- delavsko participacijo kot enega izmed dejavnikov uspeha, ki bi se ga morali zavedati tudi managerji in ga zato spodbujati v svojih podjetjih,
- pozitivne učinke delavske participacije na motivacijo zaposlenih in poslovni rezultat,
- razlike med pravnim položajem sindikatov in sveti delavcev kot različnimi vrstami delavskih predstavništev,
- ugotoviti, kakšen je odnos managerjev do delavske participacije in

- izdelati priporočila za ustrezno pravno urejanje tematike ter za učinkovito uporabo pravnih institutov ureditve v praksi.

Raziskovalna vprašanja

1. Ali je zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju v velikem obsegu usklajena z ustavnimi načeli?
2. Ali je zakonska ureditev delavske participacije delno v skladu z vrednotami managementa?
3. Ali zakonska ureditev delavske participacije v velikem obsegu upošteva direktive in uredbe Evropske unije?
4. Ali se metode participativnega managementa, kot orodje za učinkovito vodenje premalo uporabljajo?
5. Ali so managerji premalo naklonjeni delavski participaciji zaradi nepoznavanja pomena delavske participacije pri odločanju, motiviranju zaposlenih in izrabi človeških zmogljivosti?
6. Ali lahko stališča managementa v Sloveniji o delavski participaciji pri odločanju pomembno vplivajo na pravno dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na obravnavanem področju?

Raziskovalna vprašanja so preverjena v teoriji in z raziskavo med managerji tudi v praksi.

Prispevek k znanosti vidim v tem, da je v tej magistrski nalogi izvedena še ena raziskava s področja delavske participacije, ki je aktualna in zato potrebna raziskovanja. V njej smo pridobili mnenja vodilnih managerjev o delavski participaciji. Večina izvedenih raziskav prikazuje stališča delavcev ali članov svetov delavcev do delavske participacije pri upravljanju, manj pogoste so raziskave o tej tematiki med managerji. Ta raziskava je analiza delavske participacije z vidika vodilnega managementa v panogah dejavnosti TOUPI. Inovativen je tudi pristop, ker so bili izvedeni intervjuji. Z intervjuji so bila pridobljena poglobljena mnenja managerjev o skladnosti zakonske ureditve z načeli delavske participacije in o učinkih delavske participacije na podjetja, ki jih vodijo. V teoretičnem delu pa bralec dobi strnjen pregled predvsem nacionalne zakonske ureditve in načel s področja delavske participacije, s pomočjo katerih lahko pravilno razume in tolmači pravne norme tega področja. Nacionalna pravna ureditev je povezana z evropsko in z različnimi teoretičnimi izhodišči. V zaključku raziskave pa so podane ugotovitve, ki bi ob ustreznem upoštevanju lahko pripomogle k boljši implementaciji delavske participacije v praksi.

Metode raziskovanja

V tem magistrskem delu gre za kvalitativno raziskovanje, ki bo osredotočeno na managerje in njihove poglede na skladnost zakonske ureditve z načeli delavske participacije ter na delavsko participacijo samo.

Glede na tip raziskave je to temeljna raziskava z elementi aplikativnosti. Najprej je bila izdelana analiza pravnih virov in literature s področja soupravljanja delavcev.

Pri analizi pravnih virov je bila uporabljena metoda analize in interpretacije pisnih virov. Tako obdelana je pravna ureditev in strokovna domača ter tuja literatura, povezana z delavsko participacijo. Opisana so tudi teoretična izhodišča vpliva delavske participacije pri odločanju na uspešnost podjetja in obravnavana delavska participacija kot sodobna metoda upravljanja s človeškimi viri.

Uporabljena metoda pri aplikativnem delu je kvalitativna raziskava. Za glavno raziskovalno metodo je bilo od oktobra 2008 do marca 2009 izvedenih 14 intervjujev z vodilnimi managerji podjetij iz tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije (TOUPI), ki je po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2006 razvrščena v dejavnosti C13 – proizvodnja tekstilij, C14 – proizvodnja oblačil in C15 – proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov, ki sestavljajo dejavnost TOUPI.

Razlog odločitve za intervju je pridobitev poglobljenega mnenja managerjev o skladnosti zakonske ureditve z načeli delavske participacije in o učinkih delavske participacije na podjetja, ki jih vodijo. Intervju velja za kompleksno metodo zbiranja podatkov, ki omogoči raziskovalcu, da pretresa in razčiščuje vprašanja, dokler ni prepričan o njihovi veljavnosti (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 112).

Veljavnost v kvalitativnem raziskovanju izražamo kot kredibilnost, verodostojnost in prepričljivost. Veljavnost raziskave je bila povečana s triangulacijo. Triangulacija (angl. triangulation) je uporaba različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov (Penger 2006, 158-161). Triangulacija pri tej raziskavi je bila zagotovljena skozi: število udeležencev raziskave, z raziskovanjem v treh dejavnostih ter z uporabo več metod raziskovanja, in sicer: z opazovanjem, intervjujem in primerjavo zaključkov (uporabljena metoda komparacije) z dvema že izvedenima raziskavama na področju delavske participacije¹.

Intervjuji so bili izvedeni individualno in so bili polstrukturirani. Individualni polstrukturirani intervju s ciljno osebo nam lahko pove veliko o njegovem vedenju, občutjih in stališčih do skladnosti zakonske ureditve z načeli delavske participacije in do delavske participacije same. Izbrani vzorec udeležencev v raziskavi je namenski. Izbrani so bili managerji iz tekstilne dejavnosti, ki so bili pripravljene sodelovati v raziskavi. Njihovi pogledi na delavsko participacijo so bili zelo različni. Intervju je bil sneman,

¹ Z raziskavo o motivacijskem pomenu delavske participacije in raziskavo o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost.

nato pa je bil na podlagi zvočnega zapisa narejen prepis intervjuja, ki je omogočil nadaljnjo obdelavo podatkov. Na prepis intervjuja so udeleženci raziskave dali »member checks«. S tem se poveča verodostojnost raziskave.

Za analizo podatkov je bila uporabljena metoda analize vsebine, kar pomeni, da je tekst intervjuja vstavljen v kategorije, ki so bile predhodno oblikovane na osnovi teorije.

Sledila je analiza zbranih podatkov, in sicer soočenje prakse s pravnimi predpisi in interpretacija rezultatov ter končne ugotovitve in zaključki. Odgovori na posamezna raziskovalna vprašanja so bili oblikovani ali na osnovi teorije ali na osnovi mnenj managerjev ali so bili kombinacija obojega.

S filozofskega vidika pristopa do raziskave ocenjujem raziskavo kot socialni konstrukcionizem. To utemeljujem z naslednjim:

- kot opazovalec sem bila del opazovanega, ker so bili intervjuji izvedeni med managerji,
- razlage naj bi povečevale splošno razumevanje okoliščin in pravnih norm, povezanih s sodelovanjem delavcev pri odločanju,
- pri analizi je bila zajeta kompleksnost celotnih situacij, ker so bile v nalogo poleg intervjujev vključene že izvedene ankete med člani svetov delavcev in predsedniki svetov delavcev,
- raziskava je nastala z zbiranjem podatkov, ki naj bi prikazali stopnjo upoštevanja pravnega reda, in sicer z upoštevanjem hierarhije pravnih aktov,
- vzorčenje pri raziskavi zahteva maloštevilne primere, izbrane za posebne namene, izvedeni pa so bili intervjuji s štirinajstimi managerji.

Z epistemološkega vidika, ki odgovarja na vprašanje, kaj je podlaga znanju, je po mojem mnenju raziskava pozitivistična, kar utemeljujem s tem, da je znanje pridobljeno na podlagi pridobljenih odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Z vidika metodologije pa je raziskava kvalitativna, kar utemeljujem s tem:

- da je bila proučevana kvaliteta odnosov, ker je bila proučevana pravna podlaga sodelovanja delavcev pri odločanju, ki je eden izmed graditeljev odnosov in kulture podjetja,
- intervjuji so bili izvedeni na terenu,
- raziskava je bila fleksibilna in razvijajoča, ker je bil uporabljen polstrukturiran intervju in vprašanja prilagojena situaciji na terenu,
- namen je bil pridobiti vpogled v situacijo v podjetjih, ki jih vodijo managerji, s katerimi so bili izvedeni intervjuji,
- izbrani vzorec je namenski, relativno majhen,
- zbiranje podatkov je bilo izvedeno s pomočjo intervjuja,
- zaključki so zlasti opisni in manj številčni.

Predpostavka in omejitve

Glede na razpoložljive pravne vire in literaturo, povezano z delavskimi voljenimi predstavništvami, ugotavljam, da s teoretičnim delom naloge ni bilo težav.

Pri aplikativnem delu raziskave z izvajanjem intervjujev pa so bile največje omejitve pri managerjih, ki so bili vključeni v raziskavo. Problem je bil v pridobitvi soglasja managerjev za sodelovanje in v njihovi zavzetosti za čimbolj realen prikaz stanja v njihovi družbi. Ena izmed omejitev je bila tudi premajhna naklonjenost managerjev do delavske participacije, saj, kot ugotavlja dr. Bogdan Kavčič (2004b), je razpoloženje managerjev do delavske participacije negativno, kar je spodbujeno tudi zaradi nerodnosti in nepraktičnosti sedanjih oblik in modelov participacije. Kavčič še ugotavlja, da participacija ni imela sreče, da bi jo »lansiral« kateri od managerskih gurujev in bi vsaj začasno postala modna muha in s tem splošna managerska praksa.

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

2 PRAVNA UREDITEV DELAVSKE PARTICIPACIJE IN SOCIALNI DIALOG

Ustava RS v svojem 2. členu določa, da je Slovenija pravna in socialna država. Naloga prava v družbi je zagotavljati svobodo, pravičnost in pravno varnost. Socialna država pa pomeni, da v procesih dialoga v sodobni družbi poiščemo ravnotežje med gospodarskimi in socialnimi potrebami ter interesi državljanov (Vodovnik 2006a, 38).

Socialni dialog lahko opredelimo kot trajno komunikacijo med delodajalci in predstavniki zaposlenih o vprašanjih, ki zadevajo ekonomska in socialna razmerja. Pomembno je, da se socialni dialog ohranja v vsakršnih gospodarskih razmerah. Socialni dialog je vrednota, ki lahko pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih. Utemeljeno je predpostavljati, da je to vrednoto v razmerah gospodarskih kriz treba v celoti upoštevati in zagotoviti pravne temelje za njeno uresničevanje (Vodovnik 2009, 1).

Slovenija se je z vstopom v EU zavezala, da uskladi svoj pravni red s pravnim redom EU. Republika Slovenija se mora v svojih predpisih sklicevati na direktive oziroma uredbe, ki jih s posameznim predpisom prenaša oziroma podrobneje ureja v svojem pravnem redu.

Družbeno pravni sistem Republike Slovenije ima obliko piramide. Hierarhično najvišje pravne norme so zapisane v Ustavi Republike Slovenije in v ratificiranih mednarodnih pogodbah,² ki se v skladu z 8. členom Ustave RS neposredno uporabljajo. Ustava kot najvišji pravni akt in pozitivnopravni vir pomembno vpliva na graditev različnih pravnih podsistemov (Vodovnik 2006a, 19). Med ratificiranimi mednarodnimi pogodbami so najpomembnejše konvencije MOD,³ akti Sveta Evrope, kot na primer Evropska socialna listina, Evropska konvencija o človekovih pravicah in drugi akti Sveta Evrope in nekateri temeljni akti Organizacije združenih narodov.

Na drugem nivoju imamo državne (heteronomne) norme, ki morajo biti v skladu z veljavnimi mednarodnimi pogodbami in Ustavo urejene v zakonskih in podzakonskih predpisih.

Na tretjem nivoju piramide pa so norme avtonomnega prava, ki jih oblikujejo stranke pogodbenih delovnih razmerij same. Te norme so na področju delovnega prava vsebina kolektivnih sporazumov in participativnih dogovorov ter splošnih aktov delodajalca. Avtonomni pravni viri so predvideni v heteronomnih predpisih in so element javnega in zasebnega prava. Okvir njihovega regulatornega področja je lahko zakon ali ustava.

Pravni temelji delavske participacije so zajeti v različnih pravnih normah, in sicer: v Ustavi RS, v Zakonu o evropskih svetih delavcev, v Zakonu o gospodarskih družbah,

² Pogodbe ratificira Državni zbor (Vodovnik 2006a, 19)

³ Mednarodna organizacija dela s sedežem v Ženevi

v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju, v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu, v Zakonu o delovnih razmerjih, v direktivah Evropske unije, in sicer: v Direktivi 2002/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti, v Direktivi 1994/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti, v Direktivi 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev in tudi v konvencijah MOD kot na primer v Konvencij MOD 135 o varstvu delavskih predstavnikov (Uradni list SFRJ, št. 14/82 – Mednarodne pogodbe) ter v drugih pravnih normah.

V pravu pa so pomembna pravna načela, ki olajšajo dojetje pomena pozitivno pravnih norm. Vodovnik (Vodovnik 1993b) definira, da so pravna načela pravila, ki so splošno veljavna, dejansko učinkujejo in ki so dvignjena nad posamezno pravno normo. Za delavsko participacijo so pomembna temeljna načela slovenskega zakona o soupravljanju, ki jih je izoblikovala slovenska teorija. Na teh načelih je zgrajen zakon. Poznavanje teh načel je pomembno zaradi pravilnega razumevanja in tolmačenja posameznih določb Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in jih lahko imenujemo načela urejanja sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki so:

- *načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja*, ki pomeni, da imajo v skladu z 75. členom Ustave RS zaposleni v gospodarskih družbah in zavodih⁴ pravico do sodelovanja pri upravljanju. Ta pravica ni omejena na to, kje je kdo zaposlen, je pa obseg pravic lahko različen glede na posebnosti posameznih organizacij. Določeno izjemo od načela univerzalnosti predstavlja le državna uprava. Participativnih pravic ni mogoče priznati le nekaterim skupinam zaposlenih, saj bi to ogrozilo ustavno načelo enakopravnosti zaposlenih oseb;
- *načelo prostovoljnosti kolektivnih oblik soupravljanja*, ki pomeni, da se delavci prostovoljno na zboru odločijo, ali bodo izvolili svet delavcev in preko njega tudi druga delavska predstavništva. Oblikovanje delavskih predstavništev v podjetju je prostovoljna odločitev delavcev, v kar jih nihče ne sili, nihče pa jim tega ne more prepovedati, vendar pa tudi ne namesto njih opraviti (Gostiša 1997). Koristno pa je, da vodstva podjetij samoiniciativno preverijo, ali obstaja interes delavcev, da se organizirajo;
- *načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij*, ki pomeni, da ZSDU določa temeljne načine in oblike sodelovanja, hkrati pa dopušča, da se delavci in delodajalci dogovorijo o razširitvi teh pravic s kolektivnim sporazumom ali splošnim aktom organizacije, ki ureja to

⁴ ZSDU velja za gospodarske družbe in delno v javnem sektorju, v katerem naj bi bili sprejeti posebni predpisi o soupravljanju, do takrat pa je treba to tematiko urejati v kolektivnih pogodbah (Vodovnik 2006a, 89).

področje. Načelo zakonskega minimuma pa tudi ne preprečuje delavskim predstavništvom, da ne bi pristala na uveljavljanje ožjih pravic, kot so določene z zakonom, če je to njihov interes;

- *načelo pravice do samopomoči zaposlenih*, ki pomeni, da svet delavcev sam, brez intervencije inšpekcijskih organov in pravosodnih organov zadrži izvršitev odločitve delodajalca, ki v skladu s predpisi ni omogočil, da bi na predpisan način vplival na sprejete odločitve, in tako prepreči kršitev in njene negativne posledice. S tem je zaščiten delavska stran, ki je v odnosu delodajalec-delavec, šibkejša stran;
- *načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva*, ki pomeni, da se morebitni spori rešujejo po mirni poti preko arbitraže.⁵ Če katera izmed strank krši obveznosti iz participativnih razmerij, ki so po svoji naravi sodelovalna razmerja med delom in kapitalom, zakon praviloma ne dopušča neposrednega sodnega varstva;
- *načelo prilagodljivosti (fleksibilnosti) sistema participacije*, ki pomeni, da se v skladu s 1. odstavkom 5. člena ZSDU lahko s participativnim dogovorom določi tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju, poleg tistih, ki jih že določa zakon. To omogoča delavsko participacijo ustrezno prilagoditi razmeram v posameznem podjetju;
- *načelo dualnosti delavskih predstavništev*, ki pomeni, da so v našem sistemu, podobno kot pri nemškem modelu delavske participacije, voljena delavska predstavništva in sindikati med seboj formalno ločeni. V podjetjih torej delujejo vzporedno sindikati in voljena delavska predstavništva, pri čemer pa se ločuje način dela in tudi vsebinska področja dela;
- *načelo sodelovanja na temelju medsebojnega zaupanja*, ki pomeni, da poslovodstva družb in sveti delavcev sodelujejo na temelju medsebojnega zaupanja v dobro delavcev in družbe;
- *načelo spoštovanja zaupnosti*, ki pomeni, da so člani svetov delavcev dolžni spoštovati zaupnost vseh podatkov o poslovanju, s katerimi so bili seznanjeni kot člani sveta delavcev, ki jih je vodstvo družb izrecno označilo kot zaupne. To načelo pa ne velja, kadar morajo člani svetov delavcev v skladu s pravnimi predpisi obveščati ali se posvetovati z drugimi osebami v skladu z določili zakonov ali ko iščejo pomoč strokovnjakov in prevajalcev pri delu v zvezi z delavsko participacijo pri upravljanju. Načelo spoštovanja zaupnosti velja tudi za strokovnjake in prevajalce.

⁵ Z izjemo nekaterih vprašanj, ki jih določa zakon, na primer vprašanj volilnega postopka, o katerih neposredno odloča sodišče (Vodovnik 1993b).

2.1 Ustavni temelj delavske participacije

Pravica delavcev do sodelovanja v Republiki Sloveniji je s 75. členom Ustave RS zagotovljena pravica, ki predstavlja zakonski temelj celotnega urejanja sistema delavske participacije. Ustava RS določa: »Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.«

Iz citirane ustavne določbe izhaja eno izmed temeljnih načel delavske participacije in sicer načelo univerzalnosti.

Ustava RS je ustavni temelj tudi za druga načela, pomembna za ureditev delavske participacije in delovnih ter socialnih razmerij, na področje katerih posega delavska participacija. Takšna načela so še:

- *načelo demokratičnosti* (1. člen Ustave RS), ki pomeni, da je stopnja demokratičnosti odločanja v organizacijah, v katerih se opravlja delo, odvisna od obsega vpliva zaposlenih na sprejemanje odločitev v organizaciji. Odločanje v organizaciji v svojem izhodišču pripada lastnikom sredstev. Uspešnost organizacije pa je odvisna od dveh temeljnih dejavnikov kapitala in ljudi, zato so vlagatelji sredstev in zaposleni upravičeni, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev v organizaciji;
- *načelo enakosti in enakopravnosti ter prepoved diskriminacije* (14. člen Ustave RS), ki določa, da so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, tudi pravica do delavske participacije. Opravljanje dela v različnih vrstah delovnih procesov upravičuje različno urejanje pravnega položaja zaposlenih,⁶ vendar je pomembno, da si država pri urejanju delovnih razmerij in tudi na področju delavske participacije prizadeva razlike čimbolj zmanjšati in s tem čimbolj izenačiti položaj vseh zaposlenih v odvisnem delovnem razmerju;
- *načelo pravnega varstva pravic*, ki zajema enako varstvo pravic ljudi v postopkih pred državnimi organi in pravico do neodvisnega in nepristranskega sojenja, ki je pomembno tudi pri uveljavljanju delavske participacije. Sem spada tudi načelo poštenja in prepoved zlorabe oblasti delodajalca in načelo zunajsodnega ter sekundarnega reševanja delovnih sporov in sporov na področju delavske participacije z arbitražo;
- *načelo posebne odgovornosti države na področju zaposlovanja in dela* (72. člen Ustave RS) posega na področje varnosti in zdravja pri delu. Ustava RS v 72. členu zagotavlja pravico do zdravega življenjskega okolja in položaj zaposlenih mora biti urejen tako, da jim je zagotovljena ta ustavna pravica. To

⁶ v javnih službah, državni upravi, gospodarskih družbah idr. (Vodovnik 2006a, 41).

ureja Zakon o varnosti in zdravju pri delu in tudi ZSDU, ki zahteva skupna posvetovanja delavcev in managementa o tem področju;

- *načelo varstva predstavnikov delavcev*, ki pomeni, da se za delavce, ki opravljajo funkcije v skladu s postopki obveščanja, posvetovanja in soodločanja v svetih delavcev ali kot predstavniki delavcev v organih upravljanja in nadzora, glede varstva njihovih pravic uporabljajo določbe iz 113. člena ZDR in 67. člena ZSDU.

Ustavna načela so tudi temelj za socialni dialog. Vodovnik (2009, 2) ugotavlja, da domača pravna ureditev le delno upošteva ustavna načela. Kljub temu pa je iz obstoječe pravne ureditve in njenega uveljavljanja v praksi mogoče domnevati, da bi bilo za popolno uveljavitev ustavnih načel, na katerih temelji socialni dialog, treba pravno ureditev na več mestih izpopolniti.

2.2 Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju

Ustava RS v svojem 75. členu, glede urejanja vprašanj sodelovanja delavcev pri upravljanju, usmerja na urejanje te tematike z zakonskimi predpisi. To je pri nas zlasti Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. ZSDU je bil sprejet leta 1993 (Uradni list RS, št. 42/93), spremenjen je bil leta 2001 (Uradni list RS, št. 56/01) in leta 2007 (Uradni list RS, št. 26/07). Uradno prečiščeno besedilo je Državni zbor RS potrdil in objavil v Uradnem listu RS, št. 42/07.

Zakon ureja načine in pogoje sodelovanja delavcev pri upravljanju v gospodarskih družbah, pri samostojnih podjetnikih z najmanj 50 zaposlenimi, v zadrugah, gospodarskih javnih službah, bankah in zavarovalnicah. ZSDU je usklajen z Direktivami Evropskega parlamenta in Sveta.⁷

Sodelovanje delavcev pri upravljanju se uresničuje na naslednje načine:

- 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,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju lahko uresničujejo delavci kot posamezniki in kolektivno v svetu delavcev ali preko delavskega zaupnika, preko zbora delavcev in preko predstavnikov delavcev v organih družbe. Področja delavske

⁷ zlasti Direktiva 2002/14/ES in Direktiva 2001/23/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov (Uradni list EU, št. L 82/01)

participacije pri odločanju, predpisana z Zakonom, so predvsem soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja ter doseganju uspešnejšega poslovanja družbe. S pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov (Vodovnik 1993a).

Delavci kot posamezniki imajo v 88. členu ZSDU določeno pravico do pobude in odgovora na pobudo, ki se nanaša na njihovo delovno mesto oziroma na njihovo delovno ali organizacijsko enoto, pravico do pravočasne obveščeniosti o spremembah na delovnem področju, pravico do podajanja mnenja o vseh vprašanih organizacije njihovega delovnega mesta in delovnega procesa in imajo pravico zahtevati pojasnila s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij, tudi s področja delavske participacije, ki jo ureja ta zakon.

Kolektivno uresničevanje pravice v zvezi z delavsko participacijo pri odločanju preko *sveta delavcev* je urejeno ZSDU od 8. do 68. člena, v katerih je določeno oblikovanje, sestava, mandat in izvolitev sveta delavcev, varstvo volilne pravice in pokrivanje stroškov volitev ter način dela sveta delavcev. Število članov sveta delavcev je odvisno od velikosti družbe. Pristojnosti sveta delavcev so določene v 87. členu ZSDU in so naslednje:

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

Svet delavcev ima pravico biti *obveščen*⁸ s strani delodajalca predvsem o vprašanih, ki se nanašajo na gospodarski položaj družbe, razvojne cilje družbe, stanje proizvodnje in prodaje, splošni gospodarski položaj panoge, spremembo dejavnosti, zmanjšanje gospodarske dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje, spremembe tehnologije, letne obračune in letna poročila ter na druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona. Svet delavcev ima tudi pravico do *skupnih posvetovanj z delodajalcem*,⁹ na katerih se seznanijo s predvidenimi odločitvami pred sprejemom statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu. Delodajalec se mora s svetom delavcev

⁸ 89. in 90. člen ZSDU

⁹ od 91. do 94. člena ZSDU

posvetovati in si prizadevati uskladiti stališča. Svet delavcev ima tudi pravico do *soodločanja*¹⁰ in dajanja soglasja na predloge odločitev v zvezi z osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela, z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, s kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi, z razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev in s kriteriji za napredovanje delavcev. V skladu z načelom pravice do samopomoči delavcev ima svet delavcev *pravico do zadržanja odločitve delodajalca*.¹¹

Pravico do delavske participacije pri odločanju zaposleni lahko uresničujejo tudi preko *zbor delavcev družbe*, ki ga skliče svet delavcev na lastno pobudo ali na zahtevo direktorja. Možen je sklic zbora delavcev po posameznih organizacijskih enotah ali delih delovnega procesa. Na zboru se obravnavajo vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, vendar pa zbor delavcev nima pravice odločanja.

Zaposleni v kapitalsko povezanih družbah lahko ustanovijo *svet delavcev kapitalsko povezanih družb*, kar je urejeno od 73. do 77. člena ZSDU. V svetu kapitalsko povezanih družb sodelujejo predstavniki vseh kapitalsko povezanih družb. Člane sveta imenujejo sveti delavcev kapitalsko povezanih družb izmed članov posameznih svetov. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na delavce vseh kapitalsko povezanih družb oziroma se s sporazumom med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb natančneje opredelijo njegove pristojnosti.

V ZSDU so v členih 78. do 84. še določbe o *sodelovanju delavcev v organih družbe*, ki delavsko participacijo pri upravljanju uresničujejo preko predstavnikov delavcev v organih družbe. V dvotirnem sistemu se to izvršuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in preko delavskega direktorja.¹² V družbah z enotirnim sistemom upravljanja pa se to izvršuje preko predstavnikov delavcev v upravnem odboru in komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji. S statutom določi družba sistem upravljanja, organe vodenja in nadzora ter število njihovih članov. V ustreznem razmerju v skladu z ZSDU morajo biti imenovani predstavniki delavcev v organih upravljanja in nadzora. Predstavniki delavcev v organih družbe v okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem, zastopajo in predstavljajo interese delavcev glede kadrovske in socialne vprašanj.

Pri reševanju sporov po ZSDU se uveljavlja načelo zunajsodnega reševanja sporov na področju delavske participacije z arbitražo. Reševanje sporov po tem zakonu je

¹⁰ od 95. do 97. člena ZSDU

¹¹ 98. člen ZSDU

¹² Delavski direktor je v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev (81. člen ZSDU).

določeno od 99. do 106. člena. Prednost arbitražnemu postopku daje zakon predvsem zaradi narave participacijskega razmerja, ki je sodelovalno razmerje med delom in kapitalom.

Za kršitve določenih določb Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju je v 107. členu ZSDU predvidena globa za pravno osebo ali samostojnega podjetnika in za odgovorno osebo pravne osebe. Kršitve, ki so lahko sankcionirane z globo, so: neobjava načina dogovora s svetom delavcev; neizvrševanje dogovorov s svetom delavcev; onemogočanje dela in nezagotavljanja pravic delavskemu zaupniku; neorganiziranje volitev, kot predpisuje ZSDU; oviranje ali onemogočanje aktivnosti in pravic članom sveta delavcev; neplačevanje nujnih stroškov sveta delavcev; nespoštovanje obveze za odgovor delavcu na pobudo, ki se nanaša na njegovo delovno mesto ali delovno ali organizacijsko enoto; neupoštevanje obveznosti obveščanja sveta delavcev ali zanemarjanje skupnega posvetovanja; zanemarjanje soglasja pri predlogih odločitev ali sprejemanja odločitev, ki jih je zavrnil svet delavcev ali sprejemanja pred dokončno odločitvijo sveta delavcev za stvari, kot jih določa ZSDU.

Cilj ZSDU je na prvem mestu realizirati ustavno pooblastilo za zakonsko ureditev načina in pogojev sodelovanja delavcev pri upravljanju na podlagi priznavanja dela delavcev kot enega izmed dveh najpomembnejših faktorjev uspešnega poslovanja organizacije ter upoštevanje skupnih, včasih nasprotujočih si interesov delavcev in delodajalcev. ZSDU pomeni zakonsko opredelitev pravil kooperativnega medsebojnega sodelovanja delodajalcev in delavcev, ki jim je jasen skupni interes uspešnega poslovanja organizacije, ob hkratnih tudi nasprotujočih si interesih enih in drugih. Cilj Zakona je uveljaviti pozitivne učinke sodelovanja delavcev pri upravljanju (Končar 1993, 10).

V Evropski uniji, kjer je eno izmed bistvenih načel prost pretok delovne sile na enotnem trgu EU, je v zadnjih letih na področju delavske participacije posebna pozornost posvečena pravici delavcev do obveščenosti in do sodelovanja pri sprejemanju odločitev, zato je bila na tem področju sprejeta evropska ureditev (Milenkovič 2002). Tako imamo pravno ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju tudi v Zakonu o evropskih svetih delavcev (ZESD) (Uradni list RS, št. 59/02 in 103/07), ki ureja ustanavljanje *evropskih svetov delavcev* oziroma postopke obveščanja in posvetovanja z delavci v gospodarskih družbah ali povezanih gospodarskih družbah, ki so ustanovljene v državah članicah Evropske unije ali evropskega gospodarskega prostora. Zakon se uporablja za vse družbe ali podružnice na območju Evropske unije,

ki imajo sedež v Republiki Sloveniji in za povezane družbe ali podružnice na območju Evropske unije, katerih obvladujoča družba ima sedež v Republiki Sloveniji.¹³

Za uresničevanje postopkov obveščanja in posvetovanja z delavci se lahko na pisno zahtevo, podpisano z najmanj 100 delavci, ustanovi posebno pogajalsko telo, ki se pogaja z glavnim poslovodstvom¹⁴ o ustanovitvi evropskega sveta delavcev ali ureditvi postopka za obveščanje in posvetovanje z delavci v skladu z določbami tega zakona. Posebno pogajalsko telo in glavno poslovodstvo se dogovorita, ali bosta za namene obveščanja in posvetovanja z delavci ustanovila evropski svet delavcev. Evropski svet delavcev pa se lahko ustanovi tudi v primerih:

- če glavno poslovodstvo noče začeti pogajanj v šestih mesecih od dneva vložitve zahteve,
- če v obdobju treh let od vložitve zahteve ne sklene dogovora o ustanovitvi in pristojnostih evropskega sveta delavcev ali ne sklene dogovora o postopku obveščanja in posvetovanja,
- če so pogajanja med glavnim poslovodstvom in posebnim pogajalskim telesom neuspešna.

Glavno poslovodstvo mora evropski svet delavcev obveščati in se z njim posvetovati vsaj enkrat letno o poslovnem uspehu in perspektivah družbe ali povezanih družb, ki poslujejo na območju Evropske unije ter mu pravočasno zagotovi zahtevano dokumentacijo. Obveščanje in posvetovanje o poslovnem uspehu zajema strukturo ter gospodarski in finančni položaj družbe ali povezanih družb, predvideni razvoj poslovanja, proizvodnje in prodaje, stanje zaposlenosti in predvideni razvoj, investicijske programe, temeljne organizacijske spremembe, uvajanje novih delovnih in proizvodnih postopkov, spremembo lokacije družbe, podružnic ali njihovih bistvenih delov ter prenos proizvodnje drugam, združevanje ali delitev družb ali podružnic, zmanjšanje ali zapiranje družb, podružnic ali njihovih bistvenih delov in kolektivni odpust delavcev. Glavno poslovodstvo mora predčasno obvestiti evropski svet delavcev in se z njim posvetovati tudi v izjemnih okoliščinah, ki so predvsem sprememba lokacije družbe, podružnic ali njihovih bistvenih delov, zapiranje družbe, podružnice ali njihovih bistvenih delov in kolektivni odpust delavcev.

Po sejah mora evropski svet delavcev poročati predstavnikom delavcev v svetih delavcev oziroma sindikatom, ali če takšnih predstavnikov ni, vsem delavcem v družbah ali podružnicah.

¹³ Družba na območju EU je družba, ki posluje na območju EU in zaposluje v državah članicah EU najmanj 1000 delavcev in od tega po 150 delavcev v vsaj dveh državah članicah EU (3. člen ZESD).

¹⁴ glavno poslovodstvo je poslovodstvo v družbi ali podružnici, ki posluje na območju EU ali poslovodstvo obvladujoče družbe v povezanih družbah na območju EU (3. člen ZESD).

Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju je definirana tudi v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe – SE (ZSDUEDD) (Uradni list RS, št. 28/06), ki določa načine delavske participacije v SE. Z možnostjo ustanovitve SE je družbam, ki poslujejo v več državah članicah EU, dana možnost, da namesto ustanavljanja družb hčera ali podružnic v posameznih državah z različno korporacijsko pravno ureditvijo ustanovijo le SE, ki bo lahko posloval v vseh državah članicah EU z uporabo enotnih pravil (Kerčmar, Tratar in Boltin 2006, 435).

SE predstavlja s pravno systemskega vidika svojevrstno kombinacijo nadnacionalne in nacionalno pravnoorganizacijske oblike, ki bo v različnih državah članicah EU dobila različno pravno zasnovo. SE je vpisana v sodni register v državi sedeža, ko je dosežen sporazum o načinu sodelovanja delavcev pri upravljanju v SE. Če takega sporazuma ni bilo mogoče doseči, je dopustno SE vpisati v sodni register z izjavo uprave SE, da je rok za iskanje kompromisa potekel brez sklenitve dogovora (Kerčmar, Tratar in Boltin 2006, 457).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v SE je urejeno zelo podobno, kot je urejeno delovanje evropskih svetov delavcev. Za sodelovanje delavcev pri upravljanju se šteje vsak postopek vključno z obveščanjem, posvetovanjem in soodločanjem, preko katerega lahko delavci vplivajo na odločitve, ki se sprejemajo v družbi. Tudi v SE se ustanovi posebno pogajalsko telo, ki se pogaja s poslovodstvom udeleženih družb o ureditvi načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju SE, ki ga skleneta v obliki pisnega sporazuma. V sporazumu je določeno področje veljavnosti, število, sestava in razdelitev sedežev sveta delavcev SE, načini in postopki obveščanja, pogostost sestankov sveta delavcev SE, potrebna finančna in materialna sredstva za delovanje, način uresničevanja postopkov obveščanja in posvetovanja, če ne pride do ustanovitve sveta delavcev SE.

Če pogajanja vodijo v zmanjševanje pravic soodločanja, kar pomeni zniževanje deleža članov organov vodenja ali nadzora SE, posebno pogajalsko telo odloča o rešitvah z najmanj dvotretjinsko večino svojih članov, ki zastopa vsaj dve tretjini delavcev iz vsaj dveh držav. Z enakim načinom glasovanja lahko posebno pogajalsko telo sklene, da ne začne pogajanj ali pa, da že začeta pogajanja prekinja. V tem primeru se uporabljajo določbe Zakona o evropskih svetih delavcev.

V primeru, da ni dosežen sporazum in posebno pogajalsko telo ni prekinilo pogajanj ali da se tako dogovorita posebno pogajalsko telo in poslovodstva udeleženih družb, se za sodelovanje delavcev pri upravljanju uporabljajo določbe od 18. do 34. člena ZSDUEDD, v katerih so določbe o ustanovitvi, sestavi, volitvah in načinu dela sveta delavcev SE, obveščanju, posvetovanju in soodločanju na podlagi zakona in razdelitvi sedežev sveta delavcev SE.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v SE se nanaša zlasti na strukturo, ekonomski in finančni položaj, verjetni razvoj poslovanja, proizvodnjo in prodajo, položaj in verjetna gibanja razvoja, naložb in bistvenih sprememb, ki zadevajo organizacijo,

uvedba novih delovnih metod ali proizvodnih postopkov, prenos proizvodnje, združitve, zmanjšanje ali prenehanje družb, podružnic ali njihovih pomembnih delov ter odpoved večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov. V primeru izjemnih okoliščin ima svet delavcev SE pravico, da je o tem pravočasno seznanjen (Bedrač 2005).

2.3 Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu in delavska participacija pri odločanju

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD) daje pravno podlago za uresničevanje ustavnega načela posebne odgovornosti države na področju dela. ZSDU na področju varnosti in zdravja pri delu daje svetu delavcev pravico do skupnih posvetovanj s tega področja. V ZVZD so določene pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Določbe zakona se uporabljajo za vse osebe, zavarovane po predpisih pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter zdravstvenega zavarovanja za primer poškodb pri delu in poklicnih boleznih ter tudi za vse druge osebe, navzoče v delovnem procesu v vseh dejavnostih.

Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu v povezavi z delavsko participacijo je v ZVZD urejena v več členih, in sicer so določbe:

- da se morajo delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati o vprašanih varnosti in zdravja pri delu,¹⁵
- da mora delodajalec zagotoviti ustrezne oblike usposabljanja članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu,¹⁶
- da mora delodajalec delavcem ali njihovim predstavnikom omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi o vseh vprašanih, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela, v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi, za kar je v organizaciji pristojen svet delavcev. Delodajalec mora svetu delavcev in sindikatom posredovati izjavo o varnosti iz 14. člena tega zakona, poročilo o stanju varnosti in zdravja pri delu ter o izvedenih varnostnih ukrepih iz 40. člena ter evidence iz 39. člena ZVZD. Dolžnost delodajalca pa je tudi posvetovanje s svetom delavcev o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca iz 18. člena in pooblaščenega zdravnika iz 20. člena tega zakona, o izjavi o varnosti ter o obveščanju delavcev,¹⁷

¹⁵ 10. člen ZVZD

¹⁶ 8. odstavek 24. člena ZVZD

¹⁷ 28. člen ZVZD

- da pri delodajalcu, kjer ni organiziranega sveta delavcev, te naloge opravlja delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu, ki se mu mora omogočiti enak način dela in pravice, kot veljajo za svet delavcev,¹⁸
- da ima svet delavcev ali delavski zaupnik pravico zahtevati od delodajalca sprejem primernih ukrepov za zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu, da lahko zahteva inšpekcijsko nadzorstvo inšpekcije za delo in je pri inšpekciji prisoten predstavnik sveta delavcev, če delodajalec ne zagotovi varnostnih ukrepov, ter da mora delodajalec seznaniti svet delavcev ali delavskega zaupnika in sindikat o ugotovitvah, predlogih in ukrepih organov nadzora,¹⁹
- delavec lahko zahteva posredovanje inšpekcije dela ter mora o tem obvestiti svet delavcev v primeru, ko delodajalec ne odpravi nevarnosti ali ne ravna v skladu z mnenjem pooblaščenega zdravnika,²⁰
- da je dolžnost delavca, da pisno ali ustno preko predstavnikov takoj obvesti delodajalca o vsaki pomanjkljivosti, škodljivosti, okvari ali čem drugem, kar bi ogrozilo njegovo varnost in zdravje ali pa varnost in zdravje sodelavcev. O tem lahko zahteva posredovanje inšpekcije dela in o tem obvesti svet delavcev,²¹
- da je inšpekcija, ki opravlja nadzor nad izvajanjem ZVZD in predpisov, izdanih na njegovi podlagi, dolžna obvestiti svet delavcev o ugotovitvah inšpekcijskega nadzora.²²

Tudi za nespoštovanje nekaterih gornjih določb je predvidena denarna kazen za delodajalca in tudi za odgovorno osebo delodajalca.

2.4 Pravna ureditev v gospodarskih družbah in delavska participacija pri odločanju

Pravno ureditev gospodarskih družb določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, od 42/06 do 65/09), ki ureja temeljna statusna korporacijska pravila ustanovitve in poslovanja ter statusnega preoblikovanja gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov, povezanih oseb, gospodarskih interesnih združenj in podružnic tujih podjetij. Pravna ureditev sicer ne določa pojma upravljanje gospodarskih družb²³. Iz ZGD-1 izhaja, da je treba pojem upravljanja gospodarske

¹⁸ 29. člen ZVZD

¹⁹ 31. člen ZVZD

²⁰ 4. odstavek 33. člena ZVZD

²¹ 37. člen ZVZD

²² 55. člen ZVZD

²³ Stari Zakon o gospodarskih družbah (ZGD UL RS od 30/93 do 60/06) je poglavje pri d. o. o. naslavljal s pojmom upravljanje družbe (od 438. do 449. člena), kjer so bile urejene

družbe razlikovati od pojma upravljanja družbinega premoženja²⁴ (Bohinc in Ivanjko 1999, 25).

ZGD-1 je korporacijski zakon, v katerem so zapisane določbe o izbiri sistema upravljanja, organih vodenja poslovanja in organih nadzora nad poslovanjem. Te odločitve so prepuščene družbi, ki mora izbiro upravljalvske strukture, število članov in sestavo organov vodenja in nadzora opredeliti v statutu družbe, pri čemer pa mora upoštevati določbe ZGD-1.

Določbe o sodelovanje delavcev v organih družbe, ki se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih družbe, so zapisane v ZSDU in veljajo za vse družbe razen družb, ki so v skladu s kriteriji 55. člena ZGD-1 razvrščene med mikro in majhne. Način in število predstavnikov delavcev v organih družbe je odvisno od števila zaposlenih in od izbranega sistem vodenja in nadzora.

V dvotirnem sistemu vodenja in nadzora se delavska participacija pri upravljanju v organih vodenja uresničuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe. Število članov in sestava²⁵ nadzornega sveta je določeno s statutom družbe. Predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe mora biti najmanj ena tretjina članov, a ne več kot polovica vseh članov nadzornega sveta. Predstavniki delavcev ne more biti predsednik nadzornega sveta. V dvotirnem sistemu je lahko predstavnik delavcev tudi v upravi družbe, kar je odvisno od velikosti družbe. V družbah, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ali če je to določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem, lahko svet delavcev predlaga delavskega direktorja v upravo družbe, kot člana uprave pa ga imenuje nadzorni svet. Delavski direktor ne more biti predsednik upravnega odbora. Za predstavnike delavcev v organih družbe ne morejo biti izvoljeni direktor in delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR.

Delavskega direktorja predlaga v upravo svet delavcev. Po mnenju nekaterih avtorjev (Bohinc in Ivanjko 1999, 444) iz zakonske diktije o imenovanju delavskega direktorja v skladu s 81. členom ZSDU izhaja pravica in obveznost imenovanja delavskega direktorja, saj zakon obvezuje vse tiste, ki sodelujejo v postopkih imenovanja oziroma uvajanja statutarnih in drugih pogojev za imenovanje. Avtorja menita, da bi bilo morebitno oviranje imenovanja delavskega direktorja s strani delničarjev ali uprave v nasprotju z zakonom. Uprava ima dolžnost izpeljati v skladu

pravice in odločanje družbenikov, pravice družbenikov do informacij in vpogleda ter nadzorne svete in poslovdje.

²⁴ Upravljanje družbinega premoženja pomeni sprejemanje vseh vrst odločitev v imenu in za račun družbe, povezanih z denarjem, stvarmi in pravicami, ki tvorijo skupnost stvari, ki se kot premoženje izkazuje na aktivni strani bilance stanja. Pri tem vodenje poslov obsega prav vse odločitve, sprejete v zvezi s tem, razen tistih, ki so po zakonu ali statutu pridržane drugim organom družbe (Bohinc in Ivanjko 1999, 27).

²⁵ število predstavnikov delničarjev in število predstavnikov delavcev

zakonom postopke, ki jih sproži pooblaščen predlagatelj, torej svet delavcev. Vendar je eden glavnih pogojev, da do imenovanja delavskega direktorja pride, ustanovitev sveta delavcev. Pri tem ZSDU izrecno določa, da je to izbirna pravica delavcev, kar pomeni, da če delavci ne ustanovijo sveta delavcev in se posledično ne imenuje delavskega direktorja, management ne more nositi nikakršnih posledic.

V *enotirnem sistemu upravljanja* ima družba le en organ – upravni odbor. Najmanj eden izmed članov je predstavnik delavcev. Število predstavnikov delavcev se določi s statutom in ne sme biti manjše od enega predstavnika izmed vsakokratnih treh dopoljenih članov upravnega odbora. Tudi za predstavnike delavcev v upravnem odboru ne morejo biti izvoljeni direktor in delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR. Predstavnik delavcev v upravnem odboru ne more biti predsednik tega organa. Če je v družbi z enotirnim sistemom upravljanja zaposlenih več kot 500 delavcev ali če je to določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem, imenuje upravni odbor na predlog sveta delavcev enega izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja.²⁶

Svet delavcev ima pravico imenovati predstavnike delavcev v komisije upravnega odbora in nadzornega sveta. Svet delavcev je odgovoren za imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta in upravnega odbora oziroma njegovih komisij in o tem obvesti skupščino družbe.

2.5 Pravna ureditev delovnih razmerij in delavska participacija pri odločanju

Pravna ureditev individualnih delovnih razmerij v povezavi z delavsko participacijo je urejena predvsem v *Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR)* (Uradni list RS, št. 42/02, 103/07), ki je splošni zakon, ki obsežno in sistematično ureja vprašanja iz delovnih razmerij. Delovno razmerje je razmerje med delodajalci in delavci, katerega temelj za vzpostavitev je pogodba o zaposlitvi. S tem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo opravlja delo (Vodovnik 2002). S sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi delavec lahko začne uresničevati pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja. V razmerju med delodajalci in delavci so delavci šibkejša stranka v razmerju, zato zakon, da bi zaščitil delavce, v več

²⁶ Upravni odbor mora v primeru, da predstavniki delavcev predlagajo svojega predstavnika vanj, le tega imenovati za izvršnega direktorja. Njegove pravice in dolžnosti so v vlogi člana upravnega odbora istovrstne drugim članom, v vlogi izvršnega direktorja pa so njegove naloge posebej usmerjene v zastopanje in predstavljanje interesov delavcev glede kadrovske in socialne vprašanj. Upravni odbor lahko na izvršne direktorje prenese določene naloge in izvršni direktorji so dolžni upoštevati navodila in omejitve, ki so jim postavljene (Kerčmar, Tratar in Boltin 2006, 312).

členih zahteva, da delodajalec obvešča, se posvetuje in pridobi mnenje ali soglasje sindikata. ZDR zahteva od delodajalca, da:

- pridobi mnenje sindikata ob sprejemanju pravnih aktov podjetja (8. člen),
- pridobi mnenje sindikata na zahtevo delavca ob uvedbi disciplinske odgovornosti proti delavcu (179. člen),
- pridobi mnenje in soglasje v primeru pravnega prenosa podjetja ali dela podjetja na delodajalca prevzemnika (74. člen),
- pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi, če tako zahteva delavec (84. in 85. člen),
- v primeru nočnega dela žensk (153. člen),
- obvezno obvešča in se posvetuje s sindikatom delodajalca v primeru odpovedi večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov (97. člen) ter zaradi stečaja ali likvidacije podjetja (103. člen),
- obvešča sindikat o razporejanju delovnega časa (147. člen),
- se posvetuje s sindikatom o nočnem delu (152. člen),
- zagotovi poseben status zaposlenih v vlogi sindikalnih funkcionarjev, in sicer zakon izrecno navaja prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepov ter zagotovitev enake obravnave članov sindikata (6. člen), dovoljuje izjemo od obvezne javne objave prostega delovnega mesta, če gre za zaposlitev funkcionarja sindikata (24. člen), možnosti sklenitve pogodbe za določen čas za sindikalnega funkcionarja (52. člen), kot neutemeljen razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi navaja članstvo v sindikatu, udeležbo v sindikalnih dejavnostih ali udeležbo v stavki, organizirani v skladu z zakonom (89. člen), posebno pravno varstvo sindikalnih zaupnikov pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi (113. člen), pred znižanjem plače zaradi sindikalne dejavnosti, pred uvedbo disciplinskega ali odškodninskega postopka ali postavljanja sindikalnega zaupnika v manj ugoden položaj (210. člen).

Delodajalec mora sindikatu zagotoviti pogoje za hitro in učinkovito opravljanje sindikalne dejavnosti v skladu s predpisi in mu omogočiti dostop do podatkov, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti. Sindikat deluje na področju delovnih razmerij.

Direktno ZDR področje delavske participacije pri upravljanju v povezavi z delovnimi razmerji določa le v nekaj členih. V 113. členu ZDR zagotavlja posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi članom sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članom nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev in predstavniku delavcev v svetu zavoda brez soglasja organa, katerega član je delavski predstavnik, če delavski predstavnik ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi. Varstvo pred odpovedjo traja ves čas opravljanja funkcije in še eno leto po njenem prenehanju. Določena pa je tudi izjema, ko delodajalec lahko

odpove pogodbo o zaposlitvi predstavniku delavcev iz poslovnega razloga brez soglasja v primeru, ko le-ta odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved pogodbe o zaposlitvi v postopku prenehanja delodajalca.

Kot neutemeljen razlog za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi zakon v 89. členu navaja kandidaturo za funkcijo delavskega predstavnika in sedanje ali preteklo opravljanje te funkcije, kar izhaja tudi iz Konvencije MOD št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca (Uradni list SFRJ, št. 4/84 – Mednarodne pogodbe), ki v 5. členu kot neutemeljeni razlog, ki ga zlasti ni mogoče šteti za tehtni razlog za prenehanje delovnega razmerja, med drugim navaja potegovanje za funkcijo delavskega predstavnika oziroma sedanje ali prejšnje nastopanje v tem statusu (Kresal in Kresal Šoltes 2002, 366).

Posebej ZDR v 64. členu navaja pravico do sodelovanja pri upravljanju v skladu s posebnim zakonom delavcu, ki ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas od polnega delovnega časa.

V povezavi z delavsko participacijo pri upravljanju pa je tudi 36. člen ZDR, ki zavezuje delavca k varovanju poslovnih skrivnosti, ki jih kot take določi delodajalec in so mu bile zaupane ali pa se je z njimi seznanil na drug način.

Delno je pravna ureditev tematike individualnih delovnih razmerij delo v povezavi z delavsko participacijo pri upravljanju urejena tudi v *Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Pravica do sodelovanja pri upravljanju je zagotovljena vsem delavcem kot posameznikom, razen vodilnemu osebju,²⁷ zaposlenim v gospodarskih družbah ali pri samostojnih podjetnikih, posameznikih z najmanj 50 delavci, v zadrugah, v gospodarskih javnih službah, bankah in zavarovalnicah in zavodih, zlasti če se to nanaša na soodločanje oziroma vplivanje na vsebino, organizacijo in spremembe na področju dela, delovnega mesta, delovnega procesa in izboljševanje delovnih razmer (1., 4. in 88. člen ZSDU). Delavcem kot posameznikom pripada pravica do:

- pobude in odgovora na to pobudo, pravico do obveščенosti, pravico dajanja mnenj in predlogov ter pravico prejeti odgovore nanje, pravico do skupnih posvetovanj z delodajalcem, pravico do soodločanja in zadržanja odločitev delodajalca preko ustreznih predstavnikov delavcev v organih upravljanja in nadzora družbe (2. člen ZSDU),
- volitev predstavnikov v svet delavcev in biti izvoljeni, če so v družbi zaposleni nepretrgoma najmanj šest mesecev in niso vodilne osebe, razen v primeru volitev v novoustanovljeni družbi, kjer ni omejitve glede dobe zaposlitve. Čas, porabljen za delo volilnih organov in volitve, se plača (12. in 54. člen ZSDU),

²⁷ vodilno osebje so direktorji in delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z 72. členom ZDR

- predlaganja in volitev predstavnikov posebnih skupin delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci, starejši delavci) v svet delavcev, če se ta tako odloči (28. člen ZSDU),
- članu sveta delavcev ni mogoče znižati plače ali proti njemu uvesti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga spraviti v manj ugoden položaj, če dela v skladu z zakonom, v skladu s kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi (67. člen ZSDU),
- ohranitve statusa člana sveta delavcev pri pravnem prenosu podjetja ali dela podjetja, razen če pri delodajalcu prevzemniku ne obstajajo pogoji za novo imenovanje sveta delavcev (47. a člen ZSDU),
- udeležbe delavcev na zboru delavcev enkrat letno med delovnim časom.

Na področju urejanja delovnih razmerij mora delodajalec:

- zahtevati skupno posvetovanje in s tem seznaniti svet delavcev o predvidenih odločitvah glede kadrovskega vprašanja ter si prizadevati uskladiti stališča. Za kadrovska vprašanja se po tem zakonu štejejo potrebe po novih delavcih, sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe ali iz kraja v kraj, sprejemanje aktov pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev ter sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti (91. in 94. člen ZSDU),
- predložiti svetu delavcev v soglasje osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela, merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, kriterije za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi, razpolaganje s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev ter kriterije za napredovanje (95. člen ZSDU).

Pristojnosti sveta delavcev je razširilo Ustavno sodišče v letu 2009 z Odločbo (Uradni list RS, št. 83/09), s katero je presojalo pobudo Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij o skladnosti tretjega odstavka 8. člena, 84. in 85. člena ZDR z Ustavo RS, in je ugotovilo:

- da je tretji odstavek 8. člena ZDR v nasprotju z načelom enakosti iz drugega odstavka 14. člena Ustave. Sodelovanje delavcev pri dogovarjanju o pravicah, ki so predmet urejanja kolektivnih pogodb, je v pristojnosti sindikata. Kadar pri delodajalcu ni organiziranega sindikata, pa mora biti zaradi načela enakosti pred zakonom prav tako zagotovljena možnost delavcem, da preko sodelovanja drugih predstavnikov delavcev, ki bi bili za to izbrani po posebnem, zakonsko določenem postopku, sodelujejo v postopku njegovega spreminjanja;

- da sta 84. in 85. člen ZDR v nasprotju z načelom enakosti iz drugega odstavka 14. člena Ustave, saj delavcem, ki niso člani sindikata, ne zagotavlja enakih možnosti varstva njihovih pravic v postopku odpovedi, kot jih zagotavljata delavcem, ki so člani sindikata.

Za odpravo ugotovljenih neskladnosti s strani zakonodajalca je Ustavno sodišče v skladu s 40. členom Zakona o ustavnem sodišču (ZUstS, Uradni list RS, št. 64/07) določilo rok devetih mesecev. Da pa bi v času do realizacije Odločbe bilo zagotovljeno v določeni meri sodelovanje delavcev pri upravljanju, je Ustavno sodišče določilo, da mora delodajalec v postopku sprejemanja splošnega akta delodajalca iz 8. člena ZDR v primerih, ko pri njem ni organiziranega sindikata, pred sprejemom splošnega akta pridobiti mnenje delavskih predstavnikov oziroma, da ima, ko je zoper delavca uveden postopek po 84. in 85. členu ZDR, v tem postopku svet delavcev ali delavski zaupnik enake pristojnosti kot sindikat.

Določbo, ki se nanaša na delovno razmerje v povezavi z delavsko participacijo pri upravljanju, pa imamo tudi v *Zakonu o evropskih svetih delavcev* in *Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe*. Nanaša se na varstvo članov evropskega sveta delavcev in njihove namestnike²⁸, ki so zaposleni v RS ter članov sveta delavcev SE ali članov posebnega pogajalskega telesa ali predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora, za katere se uporablja 67. člen ZSDU in 113. člen ZGD²⁹.

2.6 Direktive Sveta Evropske skupnosti 1994/45/ES, 2001/86/ES in 2002/14/ES

Evropska unija je evropska regionalna mednarodna organizacija, v okviru katere se sprejemajo različni pravni akti. Organi EU na različnih področjih sprejemajo direktive (smernice), ki nimajo neposredne urejevalne funkcije. Države članice so dolžne, da pravna pravila, ki jih vsebujejo direktive, na ustrezen način uveljavijo v notranjem pravnem redu. Pri tem urejanju gre predvsem za zadeve, ki jih ni mogoče urediti enotno za vse države zaradi različnih posebnosti držav članic (Vodovnik 2006a, 30).

Direktiva 1994/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti

Osnovni namen direktive je izboljšati pravico do informiranja in posvetovanja delavcev v gospodarskih družbah v obsegu ES oziroma v skupini gospodarskih družb v

²⁸ 35. člen ZESD

²⁹ 37. člen ZSDUEDD

obsegu ES (Telljohann 2004). Pri tem se šteje za gospodarsko družbo vsaka družba z vsaj 1000 zaposlenimi znotraj držav članic EU ali vsaj 150 zaposlenimi v vsaki od najmanj dveh držav članic EU. Za skupino gospodarskih družb pa se šteje najmanj 1000 zaposlenih znotraj držav članic ali najmanj dve skupini družb v različnih državah članicah ali najmanj ena skupina družb z najmanj 150 zaposlenimi v eni državi članici in najmanj ena druga skupina podjetij z najmanj 150 zaposlenimi v drugi državi članici.³⁰ Naloga Evropskega sveta delavcev je pogajanje z osrednjim poslovođstvom družbe o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev in o postopkih informiranja in posvetovanja delavcev. Njuno delovanje je v duhu sodelovanja ob hkratnem upoštevanju obojestranskih pravic in obveznosti (Jagodzinski in Kerckhofs 2007).

Določbe Direktive 94/45/ES so vnešene v slovenski pravni red in sicer v Zakon o evropskih svetih delavcev.

Direktiva Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev

Namen Direktive je vzpostaviti enoten pravni okvir, v katerem bi lahko družbe iz različnih držav članic EU načrtovale in izvajale reorganizacijo svojega poslovanja na ravni Skupnosti. V primeru ustanovitve SE je treba zagotoviti, da se že dosežene prakse udeležbe delavcev pri upravljanju ne bodo krčile ali odpravile. Takoj, ko vodstvo ali upravni organi udeleženih družb načrtujejo ustanovitev SE, se morajo začeti pogajanja s predstavniki delavcev družb o ureditvah za njihovo sodelovanje pri upravljanju v SE. Delavce udeleženih družb zastopa posebno pogajalsko telo, ki s pristojnimi organi udeleženih družb sklene pisni sporazum, v katerem določijo obseg in veljavnost uporabe sporazuma, načine in vsebino sodelovanja ter zagotavljanje potrebnih finančnih in materialnih virov.

Določbe Direktive 2001/86/ES so vnešene v slovenski pravni red v Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe.

Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja obveščanja in posvetovanja z delavci v ES

Namen Direktive je oblikovati splošni okvir, ki določa minimalne zahteve za pravico do obveščanja in posvetovanja z delavci v podjetju ali delu podjetja (poslovni enoti) v Skupnosti EU, pri čemer je treba upoštevati interese obojih, podjetja ali dela podjetja in delavca. To obveščanje in posvetovanje za socialne partnerje pomeni tako pravice kot obveznosti. Ta direktiva se uporablja za podjetje, ki zaposluje najmanj 50 delavcev v katerikoli državi članici EU ali za poslovno enoto, ki zaposluje najmanj 20 delavcev v katerikoli državi članici EU. Uredba določa področja obveščanja ali

³⁰ 2. člen Direktive 94/45/ES

posvetovanja delodajalca s predstavniki delavcev na področju razvoja dejavnosti, o gospodarskem položaju družbe, zaposlovanju in znatnih spremembah v organizaciji dela.

Pravila Direktive 2002/14/ES so vnešena v slovenski pravni red z določili v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju in v Zakonu o delovnih razmerjih.

2.7 Socialni dialog

Socialni dialog je proces dogovarjanja, usklajevanja in sprejemanja stališč med različnimi interesnimi skupinami. V socialnem dialogu sodelujejo predstavniki interesnih skupin – socialni partnerji. Interesno skupino dela (delavce) zastopajo sindikati, interesno skupino kapitala pa združenja delodajalcev in gospodarske zbornice. Socialni dialog služi kot poskus uravnoteženja na videz nasprotnih interesov države, katere interes je gospodarska rast, z interesom kapitala, katerega interes je konkurenčnost, in z interesom sindikatov, katerih interes so plače. Uravnoteženje se doseže z medsebojnim popuščanjem na temelju zaupanja s skupnim ciljem doseganja dolgoročne blaginje (Kavčič 2004a).

Vsem socialnim partnerjem je poleg zagovarjanja lastnih interesov skupno, da je deklarirani cilj vseh doseganje socialnega miru. Cena, ki so jo za to pripravljene plačati, pa je, da se vsakdo izmed njih odpove delu svojih zahtev v zameno za skupno dobro oziroma v zameno za uresničitev nekega splošnega cilja, ki je v interesu vseh (Vodovnik 2004).

Predmet socialnega dialoga so praviloma pravice, obveznosti in odgovornosti delodajalcev in delavcev, plače in plačna politika, zaposlovanje, socialna zavarovanja, socialna varnost, varnost zaposlenih in podobno. Socialni dialog kot organizirana izmenjava stališč med partnerji privede do obveznih dogovorov o odprtih vprašanih gospodarskega in družbenega razvoja države. Socialni dialog je kategorija, katere vsebina obsega tri ključna področja, in sicer področje sindikalnega organiziranja in delovanja, področje participacije delavcev pri upravljanju in tematiko preprečevanja in odpravljanja sporov med socialnimi partnerji (Vodovnik 2009, 3).

Socialni dialog je mogoče vedno izboljševati in prav izboljševanje socialnega dialoga je ena izmed usmeritev EU. Od leta 2007 je EU tudi finančno podprla graditev socialnega partnerstva na nacionalni ravni v državah članicah in izboljševanje povezav na ravni EU iz sredstev Evropskega socialnega sklada (European Communities 2009, 151).

2.7.1 Zgodovina in razvoj

Tradicionalna shema odnosov med socialnimi partnerji se je začela v razvitih državah spreminjati v drugi polovici 19. stoletja, ko so se delavci organizirali v sindikate. Sindikati so v konfliktih z delodajalci uporabljali bistveno orožje, ki ga imajo,

to je delovno silo. S stankami so odtegovali delovno silo kapitalu in mu tako povzročali škodo. V ta proces uravnavanja odnosov med delom in kapitalom pa je posegla tudi država, ki je skušala uresničevati neko vrsto socialne pravičnosti.

Uspešnost podjetja je tista točka, ki se je pokazala kot ključna kategorija možnega skupnega interesa dela in kapitala, saj od boljšega rezultata podjetja obe strani lahko dobita več. Odnos med delom in kapitalom je namreč dvojen. Na eni strani je konflikt - višja cena dela zmanjšuje dobiček in obratno - na drugi strani pa obstaja tudi skupni interes dela in kapitala, to je večja uspešnost podjetja. Na tej točki se lahko v večji meri zadovolji tako interes delodajalcev, ki je večji dobiček, kot interes delavcev, ki so boljše plače.

Prvotna oblika socialnega partnerstva so bila kolektivna pogajanja na ravni posameznega podjetja ali celo na ravni posameznih poklicev omejena na relativno majhna področja. Prve kolektivne pogodbe izvirajo iz druge polovice 19. stoletja in so se najprej začele sklepati v Avstriji, Švici in Nemčiji.

V Franciji se je v letu 1925 pojavila zamisel o širšem socialnem partnerstvu, v katerem naj kot politični predstavnik sodeluje tudi država. Po drugi svetovni vojni pa se je ideja tripartizma močno razmahnila. Tristrano socialno partnerstvo je postalo v vrsti držav nujna sestavina in odraz demokracije, tržnega gospodarstva in moderne družbe blagostanja (Gostiša 2005, 34–37).

Udeleženci socialnega partnerstva so prišli do spoznanja o medsebojni soodvisnosti pri doseganju gospodarske rasti, zaposlenosti in splošnega blagostanja družbe kot njihovih skupnih ciljev. Ti odnosi morajo temeljiti na medsebojnem zaupanju, volji ter sposobnosti za kompromise.

Do začetka devetdesetih let dvajsetega stoletja se je socialno partnerstvo razvijalo predvsem v razvitih državah zahodne Evrope, po tem času pa so se njegove ideje preselile in uspešno naselile tudi v države srednje in vzhodne Evrope.

Tudi v Sloveniji so se industrijski odnosi začeli razvijati relativno zgodaj po začetku procesa industrializacije. To se kaže predvsem v razvoju sindikalnega gibanja, ki ima v nasprotju s sindikalizmom v ostalih državah nekdanje Jugoslavije precej pestro zgodovino.

V času družbene lastnine in socialističnega samoupravljanja je bilo zelo težko govoriti o (klasičnem) socialnem partnerstvu. Z redefinicijo gospodarske politike v začetku devetdesetih let so se pričeli tudi pri nas ustvarjati pogoji za razvoj socialnega dialoga zahodnega tipa. Bipartitni socialni dialog na ravni države teče že od leta 1990, ko so delavci in delodajalci sklenili prvo kolektivno pogodbo.

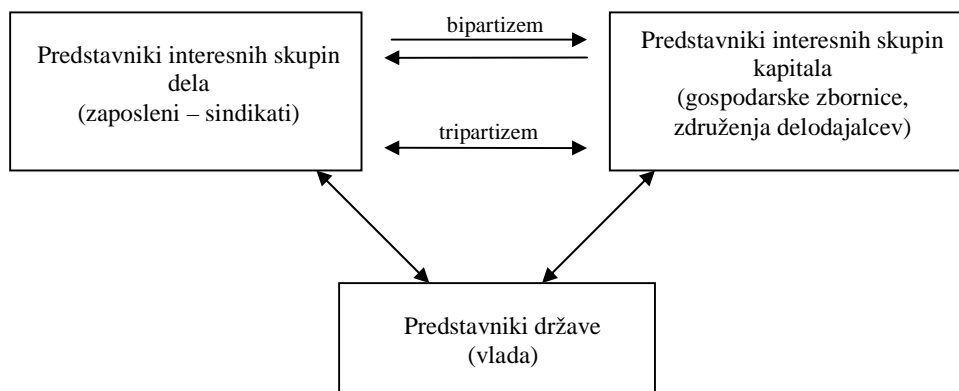
Tudi tripartitno socialno partnerstvo se je v Sloveniji začelo razvijati v letu 1990. Takrat je skupina ekonomskih strokovnjakov dala pobudo za sklenitev socialnega sporazuma, s katerim naj bi se opredelile glavne politike na evropsko-socialnem področju, kar naj bi zagotovilo uravnotežen prenos bremen na prehodu v ekonomsko-

socialno državo. Pogajanja so, z daljšimi ali krajšimi prekinitvami, tekla več let, njihovi rezultati pa so vidni v sklenjenem dogovoru o politiki plač za leto 1994, v okviru katerega je bil ustanovljen tudi Ekonomsko-socialni svet (Gostiša 2005, 38–55).

2.7.2 Bipartizem in tripartizem

V sklopu socialnega dialoga lahko poteka dvostranska ali tristranska komunikacija med predstavniki delavcev, predstavniki delodajalcev in predstavniki države. O bipartizmu govorimo, kadar govorimo o dialogu med predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev, katerih cilj je sklenitev kolektivnih pogodb. O tripartizmu pa govorimo, kadar je govor o dialogu med obema socialnima partnerjema in državo, ki poteka na državni ravni, ter katerih cilj je predvsem sprejetje socialnega sporazuma. Tripartitno sodelovanje socialnih partnerjev so vse oblike stikov med državo, delodajalci in delavci pri pripravi in izvedbi gospodarsko-socialne politike z namenom doseganja socialnega miru (ZDS 2004).

Slika 2.1 Grafični prikaz bipartizma in tripartizma



Vir: ZDS – Združenje delodajalcev Slovenije 2004.

V Evropi delujejo v različnih državah različna centralna tripartitna telesa, ki so v glavnem sestavljena po modelu MOD ali pa po francoskem modelu. Model MOD je tripartitni model, kjer sodelujejo vlada, delodajalci in delavci. Francoski model je prav tako tripartitni model, vendar brez vlade in ga sestavljajo predstavniki delodajalcev, predstavniki delavcev in predstavniki drugih interesnih skupin in strokovnjakov (Blanpain 2004). V Sloveniji je bil podobno kot v večini držav centralne in vzhodne Evrope izbran model MOD.

V spodnji tabeli so prikazana po državah centralna telesa za tripartitno sodelovanje v okviru EU-12. Ker pa so podatki iz leta 1998, je možno, da je do danes v kaki državi prišlo do sprememb.

Tabela 2.1 Centralna telesa za tripartitno sodelovanje v Evropi

Država	Sestava ³¹	Št. članov	Ustanovitveni akt	Vloga
Slovenija	T	15	Sporazum	svetovalna, kvazipogajalska
Madžarska	T	17	Zakon, sporazum	svetovalna, zakonodajna
Češka	T	21	Sporazum	svetovalna
Avstrija	T	12	Sporazum	svetovalna
Italija	B+	111	Ustava, zakon	svetovalna
Francija	B+	230	Ustava, zakon	svetovalna
Belgija ³²	B, B	50, 22	Zakon, zakon	svetovalna, pogajalski svet
EU	B+	189 ³³	Rimski sporazum	svetovalna

Vir: UMAR 1998

2.7.3 Socialni dialog v Sloveniji

V Sloveniji deluje v okviru socialnega dialoga Ekonomsko-socialni svet. ESS ni organ, vključen v formalno strukturo ustavnih institucij, saj deluje na podlagi sporazuma med socialnimi partnerji. Ustanovljen je na podlagi posebnega Dogovora o politiki plač za leto 1994. ESS sestavljajo predstavniki vlade (5), delodajalcev (5) in sindikatov (5). Predstavniki vlade v ESS so minister za delo, družino in socialne zadeve, minister za finance, minister za gospodarstvo, predstavnik Urada predsednika vlade in direktor Urada RS za makroekonomske analize in razvoj. Predstavnike delodajalcev sestavljajo dva predstavnika Gospodarske zbornice Slovenije in po en predstavnik Obrtne zbornice Slovenije, Združenja delodajalcev in Združenja delodajalcev obrtnih dejavnosti. Delavce v ESS pa zastopajo dva predstavnika Zveze svobodnih sindikatov in po en predstavnik sindikata Konfederacija 90, sindikata KNSS – Neodvisnost in sindikata Pergam. Sindikata Alternativa in Solidarnost nimata formalnega člana v ESS, sta pa redno vabljeni na sestanke ESS. V bipartitnem socialnem dialogu pa sodeluje vseh šest sindikatov. Mandatno obdobje članov in namestnikov je tri leta (ZDS 2004).

EES deluje kot posvetovalni forum o vprašanjih ekonomske in socialne politike in sodeluje pri oblikovanju, vpeljevanju in spreminjanju socialnega sporazuma. Pripravlja pobude, predloge, priporočila in poročila za vlado, Državni zbor in Državni svet RS.

³¹ T – tripartitni po modelu MOD (vlada, delodajalci, delavci), B – bipartitna (delodajalci, delavci), B+ tripartitna brez vlade po francoskem modelu (delodajalci, delavci, druge interesne skupine in strokovnjaki) (UMAR 1998).

³² Belgija ima dvoje centralnih teles (UMAR 1998.)

³³ Število velja za EU-12 in z širitvijo se je število članov povečalo (UMAR 1998).

Odločitve ESS zavezujejo organe in delovna telesa vseh treh socialnih partnerjev. Njegove odločitve morajo biti sprejete konsenzualno.

V dosedanjem delovanju ESS je bilo največ pozornosti posvečene sistemu in politiki plač, v povezavi s fiskalno, davčno, gospodarsko in socialno politiko države.

ESS je bistveno prispeval k uspešni implementaciji osnovnih ekonomskih in socialnih reform v procesu tranzicije, pomembno vlogo je odigral v procesu vključevanja v EU in integracije v mednarodni ekonomski prostor. Nenazadnje je ekonomsko-socialni svet pripomogel tudi h krepitvi socialne pravičnosti in socialnega miru, ki sta ključna za socialno-ekonomski razvoj države.

Področja delovanja ESS so (ZDS 2004):

- sklepanje socialnega sporazuma,
- socialne pravice in pravice iz obveznega zavarovanja,
- problemi zaposlovanja in delovnih razmerij,
- sistem kolektivnega dogovarjanja,
- cene in davki,
- ekonomski sistem in ekonomska politika,
- pravna varnost,
- sodelovanje z Mednarodno organizacijo dela in Svetom Evrope,
- soupravljanje delavcev,
- sindikalne pravice in svoboščine,
- druge zadeve, ki se nanašajo na področje ekonomsko– socialnih zadev.

Ravni urejanja ekonomsko socialnih– vprašanj pa so:

- raven države, kjer se rešujejo vsa najpomembnejša vprašanja – v ESS,
- raven panoge oziroma dejavnosti,
- raven posameznega gospodarskega subjekta.

3 DELAVSKA PARTICIPACIJA

Lastnina se pojavlja in izpostavlja v ospredju današnjih kapitalističnih gospodarskih sistemov in lastnina daje moč, ki jo podpira tudi pravni sistem, s tem ko lastnikom priznava določene pravice. Lastnik gospodarske družbe lahko enostransko vodi in nadzira družbo oziroma to prepušča managementu. Uvedba delavske participacije v tako vzpostavljeni sistem moči pomeni v osnovi zmanjševanje pravic managementa (Franca 2009, 22).

Beseda »participacija« je latinskega izvora in beseda »participare« pomeni deliti s kom oziroma imeti delež. Slovenski prevod besede je udeležba oz. soudeležba. Delavsko participacijo pri odločanju lahko prevedemo kot udeležbo oziroma soudeležbo delavcev pri odločanju.

V literaturi pa se velikokrat pojavlja pojem »participativni management« (sodelovalno upravljanje), ki ga dr. Mato Gostiša (Gostiša 1999c) razlaga kot način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje delavcev v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala z namenom doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev (lastnikov, delavcev, managerjev) podjetja.

V HRM modelu³⁴ je participacija osnova za izboljševanje odločitev in demokratičnega načina vodenja, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Vse to pa ima za posledico večjo zavzetost in pripadnost zaposlenih (Heller 2000, 286).

V praksi zasledimo, da pogosto na raznolikost participativnih podjetij in stopnje vplivanja delavcev na upravljanje pomembno vpliva lastnina podjetij. Tako kaže razlikovati med podjetji v zasebni lasti, delniškimi družbami z velikim številom delničarjev, javnimi podjetji in podjetji v lasti zaposlenih (Kavčič 1991).

Participativni management je širši pojem in predstavlja celovit managerski koncept, ki zajema in razvija tri vrste organizacijske participacije zaposlenih, in sicer:

- sodelovanje delavcev pri poslovnem odločanju,³⁵
- lastniško participacijo zaposlenih (notranje delničarstvo),
- finančno participacijo zaposlenih.

Delavska participacija pri odločanju v ožjem pomenu besede zajema sodelovanje delavcev pri upravljanju. Delavsko participacijo moramo razumeti kot specifični poslovni model in ne kot obliko socialnega partnerstva. Zakonska ureditev pa predstavlja le pravni okvir za uveljavitev takšnega modela upravljanja.

Prav razumevanje delavske participacije kot oblike socialnega partnerstva predstavlja oviro pri določenih managerjih, da delavska participacija dejansko zaživi v

³⁴ Avtorja Afterja Milesa, 1965 (Heller 2000, 286)

³⁵ Kar lahko označimo z delavsko participacijo v ožjem pomenu besede (Gostiša 1999c).

praksi. Gostiša ugotavlja v svojem članku (Gostiša 1999c), da so med managerji v Sloveniji razširjene tri napačne predstave, in sicer:

- da uvajanje delavske participacije pomeni prikrito vračanje preživelega delavskega samoupravljanja,
- da gre za neke vrste »v zakon preoblečen sindikalizem«, ki dodatno omejuje avtonomijo odločanja lastnikov in managerjev in ima zato negativen vpliv na poslovno učinkovitost,
- kot tretje pa razlaga, da je človek v poslovnem procesu obravnavan kot »homo oeconomicus« (ekonomski človek) v smislu klasičnega taylorizma, kar pomeni, da zaposleni skozi sistem delavske participacije zasledujejo le svoje materialne interese in potrebe (plača), ostale osebne in societalne potrebe, ki se uresničujejo skozi delavske participacije, pa jim niso pomembne.³⁶

Napačno razumevanje pa ni samo na strani managerjev, ampak tudi na strani delavcev. Delavsko participacijo štejemo za nekakšno podaljšano roko sindikata v podjetju in kot borbeni organ delavcev za obrambo pravic iz delovnega razmerja zoper delodajalce (Kačič 1991).

Živimo v času hitrega prehoda iz industrijske družbe v družbo znanja. Znanje vse bolj postaja glavni produkcijski tvorec, človeški kapital pa glavna konkurenčna prednost podjetij in najpomembnejša zmožnost organizacije (Tavčar 1997, 143). V današnjih pogojih gospodarjenja so glavna konkurenčna prednost organizacije predvsem izobraženi, zadovoljni in pripadni ljudje, ki so voljni v organizaciji razvijati svoj človeški potencial in s tem prispevati k uspešnosti organizacije in njeni rasti (Gostiša 1999a).

Pomembno je, da zaposlenih ne štejemo več kot stroške, ampak kot najpomembnejši poslovni vir za uspešnost organizacije (Hearly 2004, 40).

V organizaciji je pomembna sovisnost, kar pomeni odnos posameznika z vsaj enim posameznikom. Sovisnost je eden izmed pogojev za vzpostavitev sistema delavske participacije. V podjetju obstaja sovisnost med nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci, lastniki in okoljem. Sovisnost obstaja med vsemi deležniki v družbi. Za sovisnost se moramo usposobiti in ta usposobljenost zajema sposobnost učinkovitega medsebojnega delovanja, ki se sestoji iz sposobnosti poslušanja, sporazumevanja, iskanja tretjih možnosti, ustvarjanja dogovorov zmagam–zmagaš, prizadevanja za sinergične rešitve, sposobnost učinkovitega razumevanja in sodelovanja v organizacijah in sistemih (Covey 1997, 185–225).

³⁶ S tem mislim zadovoljstvo zaposlenih pri delu kot motivator, ki vpliva na večjo delovno učinkovitost.

Različni avtorji postavljajo vprašanje, ali participacija delavcev pri upravljanju zmanjšuje konkurenčno sposobnost podjetja in ali je združljiva z globalizacijo (na primer Baglioni 2002). Špidla³⁷ (European Communities 2009, 3) trdi, da ni dokazov, da imajo kolektivna pogajanja in participacija delavcev stalen negativni vpliv na konkurenčnost, zaposlovanje ali rast. Pri tem pa trdi, da ustrezen pravni okvir in plačni sistem združujeta širok obseg delovanja in fleksibilnost, kar pa ima pozitiven vpliv na konkurenčnost. Visoka kakovost industrijskih odnosov daje možnost, da so zaposleni in podjetje bolj prilagodljivi in se lažje prilagajajo tranzicijskim šokom. Kavčič (1991) pa trdi, da so glavne kritike participacije delavcev pri upravljanju naslednje: gospodarsko manj učinkovito odločanje in zato slabše poslovanje podjetja; odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, terja veliko več časa; participacija ustvarja med zaposlenimi nerealna pričakovanja; participacija zakriva odgovornosti za odločanje; participacija povzroča konflikte in destrukcijo.

V slovenski pravni teoriji je prisotno napačno razumevanje bistva in pravnih značilnosti sistema delavske participacije, ki se kaže predvsem skozi poenostavljeno enačenje internih participativnih upravljaljskih razmerij v podjetju z delovnimi razmerji na trgu dela in posledično z njihovim obravnavanjem v okviru klasične delovno pravne stroke. Tako Gostiša (1998) razlaga, da je delavska participacija element korporacijskega in ne delovnega prava. Jasna razmejitev delovnih razmerij in participativnih upravljaljskih razmerij je nujna zaradi jasne ločitve področij dela, nalog in pristojnosti delavskih predstavništev. V podjetju lahko delujeta dve vrsti delavskih predstavništev, in sicer:

- voljeno oziroma participativno,
- sindikalno.

Tudi pojem *podjetje* moramo obravnavati z dveh vidikov (Gostiša 1998), in sicer:

- *kot pravno osebo in delodajalca*; na trgu dela in v razmerju do podjetja kot pravne osebe in delodajalca niso delavci, ki s podjetjem sklepajo pogodbo o zaposlitvi in s tem delovno razmerje, pravno formalno gledano del podjetja kot pravne osebe. Tu gre za tržno razmerje delavcev s podjetjem;
- *kot organizacijo, v kateri se odvija določen delovni oziroma poslovni proces*; v organizacijskem smislu pa zaposleni nastopajo kot udeleženci poslovnega procesa znotraj podjetja, v katerega vstopajo po sklenitvi delovnega razmerja in ga v zakonskih okvirih soupravljajo skupaj z lastniki in managerji, kar pomeni, da so integralni del podjetja kot organizacije. Tu gre za notranja organizacijska razmerja med udeleženci poslovnega procesa.

³⁷ Komisar za zaposlovanje v EU

Kadar obravnavamo delavsko participacijo kot sistem, opazujemo podjetje od znotraj kot organizacijo, v kateri se odvija poslovni proces in ne kot pravno osebo, ki na trgu vstopa v pravna razmerja z delavci. V tem primeru imamo opravka z internimi organizacijskimi razmerji znotraj samega poslovnega procesa v podjetju, za kar uporabljamo korporacijsko oziroma upravljavsko pravo. V procesu podjetja so udeleženi lastniki, managerji in zaposleni.

Bistveno pa se od delavske participacije razlikuje pravno-ekonomski vidik industrijskih razmerij (delovnih razmerij), ki pojasnjujejo odnos med delodajalci in delavci. Na trgu dela nastopata le dva subjekta: kupec in prodajalec, pri čemer se delodajalci na trgu pojavljajo z interesi kupca in delavci z interesi prodajalca. Bistvene razlike so predvsem (Gostiša 1998):

- odnosi se vzpostavljajo na trgu dela, torej izven podjetja, pri čemer je podjetje kot pravna oseba in delodajalec le eden izmed subjektov na trgu. Torej gre za tržna razmerja. Razmerja se urejajo na več različnih ravneh s kolektivnimi pogodbami;³⁸
- udeleženca teh razmerij sta vedno dva, zato je to dvostransko pravno razmerje;
- ekonomski interesi obeh udeležencev tovrstnih tržnih razmerij so si nasprotujoči, kar pomeni, da gre v osnovi za antagonistično razmerje;
- za reševanje konflikta ciljev je delavcem na razpolago stavka kot skrajni ukrep, če zgolj s pogajanjem ne morejo v zadostni meri uveljaviti svojih eksistenčnih interesov. Delavce kot šibkejšo stranko pri urejanju kolektivnih razmerij zastopa sindikat, ki mu je priznana tudi pravica do uporabe stavke in drugih borbenih metod in sredstev delovanja;
- zastopniki delavcev so sindikati;
- pravna forma za usklajevanje nasprotujočih interesov na trgu dela je pogodba. Ker poznamo cel sistem kolektivnih in individualnih delovnopравnih pogodb, gre pri delovnih razmerjih za pogodbeno razmerje. Predmet pogodbenega urejanja v okviru delovnih razmerij je materialna³⁹ in nematerialna⁴⁰ cena ter pogoji opravljanja dela.

Poslovno bistvo delavske participacije je udeležba delavcev kot enega ključnih produkcijskih tvorcev in udeležencev poslovnega procesa pri internem kreiranju tega procesa zaradi doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja. Pri tem zaposleni vstopajo v razmerja z drugimi udeleženci poslovnega procesa⁴¹ znotraj podjetja in ne s podjetjem kot pravno osebo. Zaradi tega razloga sodobne koncepcije managementa izrazito

³⁸ splošno, panožno, podjetniško

³⁹ plače in drugi prejemki iz delovnega razmerja

⁴⁰ dopusti, odsotnosti, izobraževanja, napredovanja in druge ugodnosti pri delu

⁴¹ za lastniki in managerji

podpirajo razvoj delavske participacije pri odločanju oziroma upravljanju poslovnega procesa v podjetju. Obstajajo razne teorije zadovoljevanja človeških potreb, ki pravijo, da je poleg zadovoljevanja materialnih potreb vse pomembneje zadovoljevati še druge človekove potrebe. Delavska participacija omogoča učinkovito zadovoljevanje predvsem nematerialnih potreb. S tem pa se lahko sprošča dodaten človeški delovni potencial in s tem povečuje poslovna uspešnost podjetja. Pri prizadevanju za doseg uspešnosti podjetja na vse bolj neizprosno globalnem trgu gre torej iskati razlog za razvoj delavske participacije.

Razvoj delavske participacije v posameznem podjetju je povsem interni poslovni ukrep kot rezultat kulture organizacije in filozofije poslovanja posameznega podjetja. Kot glavne značilnosti delavske participacije lahko opredelimo (Gostiša 1998):

- soupravljalvska razmerja v podjetju;
- večstranska razmerja med notranjimi udeleženci poslovnega procesa, ki sodelujejo v sistemu upravljanja podjetja;
- asociativna (povezovalna, združevalna) industrijska razmerja, kjer vsi udeleženci zasledujejo isti cilj, to je doseči čim boljši poslovni rezultat skupnega dela in skupnih prizadevanj, kajti le v poslovno uspešnem podjetju lahko vsak izmed njih realizira svoje specifične interese;
- prepovedana je uporaba stavke in kakršnih koli drugih oblik sindikalnega boja;
- svet delavcev (kot neposredno voljeno telo) je legitimni predstavnik vseh delavcev v podjetju in je eden izmed organov z določenimi upravljaljskimi pooblastili znotraj podjetja;
- po vsebini pa je predmet organizacija dela in poslovanja za doseg boljše delovne uspešnosti.

Potrebno je poudariti, da sta delodajalec in kolektiv delavcev partnerja v dobrih in slabih časih in je njun skupni interes varčevanje na vseh ravneh, če se podjetje znajde v krizi. Zdi se, da bi jima bilo nesmiselno prepovedovati, da bi v okviru sanacije in splošnega varčevanja ne smela skleniti dogovora o varčevanju tudi v zvezi z uresničevanjem participativnih pravic (Vodovnik 1996).

3.1 Individualna in kolektivna participacija delavcev

Na splošno delavska participacija poteka na dveh nivojih in sicer na individualnem in kolektivnem. Kanjuo Mrčela (1998, 2) v zvezi s tem navaja: »Glede na raven in način uresničevanja razlikujemo kolektivne in individualne oblike industrijske/organizacijske demokracije/participacije. Kolektivne oblike participacije so posredne, predstavniške oblike sodelovanja ali predstavljanja delavcev, medtem ko so individualne oblike participacije neposredne, osebne narave.«

Z individualno participacijo mora delodajalec delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju, tako da ima delavec pravico:

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

Ko govorimo o individualni participaciji, torej označujemo zainteresiranost delavcev za sodelovanje pri odločanju o vprašanjih, povezanih z njihovim lastnim delovnim mestom ter njihovim lastnim delom ali delom ožjih delovnih skupin, katerim pripadajo. Pri individualni participaciji gre za večjo ali manjšo stopnjo avtonomnosti delavcev pri delu oziroma pri odločanju o načinu in pogojih opravljanja dela in poteka delovnega procesa na delovnem mestu ali v delovni skupini.

Individualna participacija delavcev, kot pravi v svojem članku avtorica (Kanjuo Mrčela 1998), se kaže kot večja ali manjša stopnja avtonomije delavcev pri delu oziroma pri odločanju o pogojih in načinu dela in poteku delovnega procesa na delovnem mestu, v delovni skupini ali ožji organizacijski enoti. S tem lahko označujemo zainteresiranost delavcev za sodelovanje pri odločanju.

K individualni participaciji pa lahko uvrstimo tudi določbe od 69. do 72. člena ZSDU, ki urejajo način, delo in pravice zbora delavcev. Ti člani predvsem določajo, da ima svet delavcev pravico sklicati zbor delavcev, ki ga sestavljajo vsi zaposleni v družbi, razen vodilnega osebja.

Kolektivne ali posredne oblike participacije pri upravljanju uresničujejo delavci preko svojih predstavništev, in sicer:

- preko sveta delavcev, ki ga volijo delavci neposredno in je osrednje delavsko predstavništvo v podjetju. Oblikuje se v družbah z več kot 20 delavci, v manjših družbah pa njegovo funkcijo opravlja delavski zaupnik kot posameznik. Številčna sestava sveta delavcev je odvisna od števila zaposlenih. Svet delavcev lahko po zakonu sodeluje pri upravljanju na pet načinov, in sicer, da daje pobude in predloge, da je sproti obveščen o zadevah, da je vabljen na skupna posvetovanja, soodloča in da tudi zadrži odločitve delodajalca v skladu z določbami ZSDU;
- preko predstavnikov v nadzornem svetu podjetja, ki so enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri vseh njegovih odločitvah. Predstavnike delavcev v

nadzorni svet izvoli in odpokliče svet delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom, vendar njihovo število ne more biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice članov nadzornega sveta družbe;

- preko delavskega direktorja, ki je enakopraven članu prave družbe in v njej predstavlja in zastopa interese delavcev na kadrovske in socialnem področju. Imenuje se v družbi z več kot 500 delavci na predlog sveta delavcev.

Pri kolektivni participaciji gre za sodelovanje delavcev pri reševanju pomembnejših ekonomskih, organizacijskih, socialnih, kadrovskih in drugih širših vprašanj v podjetju. Delavci kot posamezniki lahko svoj neposredni vpliv na poslovno odločanje učinkovito uresničujejo le v svojem ožjem delovnem okolju, vpliv na pomembnejša vprašanja delovanja organizacije kot celote pa le skupaj in posredno (Gostiša 2005b, 23).

Tabela 3.1 Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik delavske participacije

Individualna participacija delavcev	Kolektivna participacija delavcev
Neposredna	Posredna
Osebna	Predstavniška
Osebni interesi zaposlenega	Interes zaposlenih kot skupine
Na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	Na ravni podjetja in višjih ravneh

Vir: Kanjuo Mrčela 1998, 2.

3.2 Neposredna in posredna delavska predstavništva

3.2.1 Zgodovinski razvoj

V okviru industrijske demokracije se v Evropi in pri nas pojavljata dve obliki delavskih predstavništev, in sicer:

- posredna oblika delavskih predstavništev ali sindikati,
- neposredna oblika delavskih predstavništev ali voljena delavska predstavništva.

Razvojno gledano se je najprej uveljavil sindikalizem kot oblika delavskega posrednega predstavništva, ki se je pričel razvijati v zadnji tretjini 19. stoletja, intenzivni razvoj pa dosegel v prejšnjem stoletju. Moč sindikalnega gibanja v smislu delavskih strokovnih organizacij je imela vzpone in padce tako po številu članov kot tudi uspehov na področju izboljševanja mezd in delovnih pogojev. Za slovensko sindikalno gibanje v obdobju Avstro-Ogrske in tudi kraljevine Jugoslavije je bila značilna razcepljenost na različne struje, predvsem na socialdemokratsko, krščansko socialno in liberalno, in s tem je bila vzpostavljena povezava sindikalizma s politiko. Iz obdobja pred drugo svetovno vojno imamo v Sloveniji poleg posameznih izboljšav

mezdnih in delovnih pogojev tudi tri večje pridobitve sindikalnega gibanja, in sicer (Gostiša 2005, 34–35):

- uveljavitev kolektivnih pogodb kot mehanizmov za urejanje mezdnih in delovnih pogojev,
- ustanovitev delavske zbornice in drugih ustanov delavske zaščite,
- uvedbo institucije delavskih zaupnikov v podjetjih.

V sistem urejanja odnosov med delavci in delodajalci se je nato vmešala država in začela nominirati delovne odnose in splošne delovne pogoje. Sindikalno delovanje je ostalo le še v državah zahodne demokracije, drugje pa svobodnega sindikalnega delovanja ni bilo več. Na slovenskem ozemlju so bile kolektivne pogodbe uvedene z avstrijskim zakonikom 1907. leta. To je bilo dobro uveljavljeno sredstvo za reguliranje delovnih odnosov ob nastanku Jugoslavije, za kar smo leta 1937 dobili ustrezno zakonodajo. Vendar pa sklepanje kolektivnih pogodb ni bilo splošno obvezno. Za potrebe sklepanja kolektivnih pogodb pa smo dobili tudi voljene delavske predstavnike.

V Sloveniji smo do uveljavitve ZSDU imeli v podjetjih samo sindikate, ki so imeli monopolni položaj za zastopanje delavcev na področju urejanja delovnih razmerij. Sindikati niso imeli pristojnosti na področju vključevanja v procese poslovnega odločanja v podjetju. Pravice sindikatov za zastopanje interesov delavcev sta urejala Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (kot zvezni zakon) iz leta 1989 in Zakon o delovnih razmerjih (kot republiški zakon) iz leta 1991. Vloga in status sindikatov je bila, da so bili zakonsko opredeljeni kot splošna delavska predstavništva in so v postopkih urejanj individualnih in kolektivnih delovnih razmerij nastopali v vlogi zastopnikov interesov vseh delavcev kolektiva (Gostiša 2005, 53). V tem obdobju je bil v Sloveniji sindikalni monizem. Ustava RS pa je zagotovila pogoje za uveljavitev načela sindikalnega pluralizma.

3.2.2 Posredna delavska predstavništva – sindikati

Posredna delavska predstavništva so po določilih 76. člena Ustave RS prostovoljna združenja. Včlanjevanje je prostovoljno zaradi uveljavljanja ekonomskih in socialnih pravic. Nihče ne sme izvajati niti neposrednih niti posrednih pritiskov na delavce glede včlanjevanja v sindikate in jim postavljati članstvo kot pogoj za pridobitev pravic. Sindikati so neodvisni od države in od delodajalca. Sindikalna svoboda je ena izmed temeljnih človekovih pravic na področju dela in vsebuje pravico do ustanavljanja sindikata ter članstva in delovanja v sindikatu. Sindikalna svoboda je vključena v vse najpomembnejše dokumente o človekovih pravicah. Na področju sindikatov veljata dve konvenciji, in sicer konvencija MOD št. 87, ki govori o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic iz leta 1948 (Uradni list FLRJ, št. 8/58), in konvencija MOD

št. 98, ki govori o uporabi načel, o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja iz leta 1949 (Uradni list FLRJ, št. 11/58).

V različnih državah je organiziranost sindikatov različna. Sindikalni unitarizem velja na primer za Nemčijo, Grčijo, Avstrijo in Anglijo. Sindikalni pluralizem, ki velja v Sloveniji, pa velja tudi v Franciji in Italiji. V državah sindikalnega pluralizma je pomembna reprezentativnost sindikatov. Sindikati imajo v vsaki družbi vpliv, ki ustreza njihovi moči. Čim močnejši so, tem večji je njihov vpliv v družbi. V Sloveniji reprezentativnost sindikatov ureja Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin) (Uradni list RS, št. 13/93) in pogoji za priznanje so:

- demokratičnost in uresničevanje svobode včlanjevanja, delovanja in uresničevanja članskih pravic in obveznosti,
- neprekinjeno delovanje najmanj šest mesecev,
- neodvisnost od države in delodajalcev,
- financiranje pretežno iz članarine in drugih lastnih virov,
- določeno število članov.

V Sloveniji so največji reprezentativni sindikati naslednji (ZDS 2004):

- Zveza svobodnih sindikatov (leto ustanovitve 1990),
- Neodvisnost – konfederacija novih sindikatov (leto ustanovitve 1990),
- Konfederacija sindikatov Pergam Slovenje (čas ustanovitve začetek devetdesetih let),
- Konfederacija 90 Slovenije (čas ustanovitve začetek devetdesetih let),
- Slovenska zveza sindikatov Alternativa (leto ustanovitve 1999),
- Sindikat delavcev Slovenije – Solidarnost.

Reprezentativnost sindikata pomeni, da ima možnost sodelovanja pri sklepanju socialnih sporazumov, sklepanju kolektivnih pogodb s splošno veljavnostjo, možnost sodelovanja v organih, ki odločajo o vprašanih ekonomske in socialne varnosti delavcev in ima možnost predlagati delavce, ki sodelujejo pri upravljanju po določbah ZSDU.

V Sloveniji so pri oblikovanju makro politike sindikati močno vplivali na oblikovanje plačnih in socialnih politik, na vpeljavo minimalne plače, so sooblikovalci delovne zakonodaje in se aktivno vključujejo v kolektivna pogajanja.

Področja delovanja sindikatov v podjetjih so področja urejanja pravic delavcev. Delovno razmerje je tržno razmerje med delodajalcem in delavcem in je po svoji naravi antagonistično. Za uveljavitev pravic delavcev imajo sindikati na voljo stavko in druge oblike borbenih sredstev. Pravice lahko uveljavljajo samo za člane in nimajo splošne zastopniške pravice.

Sindikaliziranost, ki pomeni delež delavcev, vključenih v sindikate, je v različnih državah različna. Zelo je odvisna od gospodarskih gibanj. V obdobjih recesij upada, ob konjunkturah pa narašča. To je povezano s tveganji, saj v obdobju recesije tveganje za izgubo delovnega mesta presega koristi, ki jih ima posameznik od sindikata. V obdobju gospodarske rasti se tveganja manjšajo, možna verjetna korist pa narašča (npr. udeležba v delitvi rezultatov rasti). Primer stopenj sindikaliziranosti nam kaže spodnja tabela 3.2 (Stanojević 2004).

Tabela 3.2 Stopnje sindikaliziranosti v CEE⁴² državah pristopnicah k EU (v %)

Država	Vrednost
Češka	30,0
Estonija	14,8
Madžarska	20,0
Latvija	30,0
Litva	15,0
Poljska	15,0
Slovaška	40,0
Slovenija	41,3
Tehtano povprečje	21,2
Tehtano EU povprečje	30,4

Vir: Stanojević 2004, 3.

Po zadnjih objavljenih podatkih Evropske komisije v poročilu za leto 2008 pa je povprečna stopnja sindikaliziranosti med 27 članicami EU 25,1%⁴³ (European Communities 2009, 20).

3.2.3 Neposredna delavska predstavništva

Neposredna delavska predstavništva v Sloveniji so se začela z ZSDU, ki uvaja delavsko participacijo v podjetja. Neposredna delavska predstavništva so voljena. Poznamo tri oblike:

- svet delavcev,
- predstavniki delavcev v nadzornem svetu,
- delavski direktor.

Pravica do soupravljanja se uresničuje posredno preko voljenih predstavnikov delavcev, ki zastopajo vse delavce. Svet delavcev je fakultativni organ, ki predstavlja

⁴² CEE pomeni centralno in vzhodnoevropske države.

⁴³ Izračun je iz tehtanega povprečja

temeljno obliko kolektivne participacije. Pristojnosti, ki mu jih daje ZSDU, so pravica do:

- obveščanja o gospodarskem položaju družbe, razvojnih ciljih družbe, stanju proizvodnje in prodaje, položaju panoge, spremembi dejavnosti, zmanjšanju gospodarske dejavnosti, spremembi v organizaciji proizvodnje ali npr. spremembi tehnologije,
- skupnega posvetovanja o statusnih spremembah in kadrovskih spremembah in kadrovskih vprašanjih družbe,
- soodločanja in dajanja predhodnega soglasja v zvezi z organizacijo in izvajanjem ukrepov varnosti in zdravja pri delu, do osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta, do meril za ocenjevanje delovne uspešnosti, do kriterijev za nagrajevanje za inovacijsko dejavnost, do kriterijev za napredovanje delavcev in do razpolaganja s stanovanjskim skladom,
- zadržanja odločitev delodajalca na področju opustitve predhodnega obveščanja o statusnih spremembah, prodaji ali zaprtju družbe, v primeru nespoštovanja rokov za skupno posvetovanje ali če delodajalec ne zahteva skupnega posvetovanja o statusnih in kadrovskih vprašanjih, določenih v ZSDU.

Področje delovanja sveta delavcev so soupravljalvska razmerja pri skupnem upravljanju poslovnih procesov podjetja in v omejenem obsegu tudi področje delovnih razmerij, ki je sicer v pristojnosti sindikata. Pristojnosti, ki se prekrivajo s sindikatom, so splošni akti o sistemizaciji in disciplinski odgovornosti, kolektivni odpusti zaposlenih, merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti in napredovanja zaposlenih ter sprememba delodajalca. Bistvena razlika med svetom delavcev in sindikatom je tudi v načinu delovanja, saj so svetu delavcev prepovedane vse oblike sindikalnega boja.

Soupravljalvska razmerja poslovnih procesov v podjetju so asociativna, saj zasledujejo udeleženci kot so delavci, zaposleni in lastniki isti cilj, ki je čim večja uspešnost podjetja. V soupravljalvska razmerja vstopajo delavci šele po sklenitvi delovnega razmerja.

Tabela 3.3 Glavne značilnosti delovnih in soupravljaljskih razmerij

Kriterij ločevanja	Delovna razmerja	Soupravljaljska razmerja
okolje	tržna	notranja organizacijska
udeleženci	dvostranska (delavci in delodajalci)	tristranska (lastniki, managerji, zaposleni)
cilji udeležencev	antagonistična	asociativna
način urejanja	delovnopravne pogodbe z možnostjo uporabe industrijskih bojov	sodelovalne metode skupnega delovanja
zastopnik udeležencev	sindikata	svet delavcev, predstavnik delavcev v NS, delavski direktor
vsebina	plača in drugi pogoji kupoprodaje delovne sile	organizacija dela in poslovanje za doseganje boljše uspešnosti podjetja

Vir: Gostiša 2005, 64

3.2.4 Modeli delovanja delavskih predstavništev v podjetju

Po uveljavitvi ZSDU v Sloveniji so se poleg že uveljavljenih sindikatov v podjetjih pričeli ustanavljati sveti delavcev. V začetku ni bilo jasno, kaj je vloga enih in drugih v sistemu industrijske demokracije na ravni podjetja in kakšna naj bodo razmerja med njimi, saj se določena področja delovanja prepletajo. Ker se v začetni fazi uvajanja slovenska teorija ni veliko ukvarjala z uvajanjem soupravljanja, so se v praksi razvili trije koncepti delovanja obeh vrst delavskih predstavništev (Gostiša 2005, 55–85):

- model sveta delavcev kot podaljšana roka sindikata,
- model konkurenčnega delovanja svetov delavcev in sindikatov,
- komplementarni model (model ločenih fevdov svetov delavcev in sindikatov).

Model sveta delavcev kot podaljšana roka sindikata

V podjetjih, kjer se je uveljavil ta model, je največkrat pobuda za ustanovitev sveta delavcev prišla iz vrst sindikata in kot pravi dr. Gostiša (Gostiša 2005, 56), so v svetih delavcev videli orodje za nadaljevanje sindikalnega boja s pomočjo novih zakonskih pristojnosti. Ta model se je uveljavil predvsem v podjetjih z enim sindikatom. Značilnosti pa so naslednje:

- v kadrovskem smislu prihaja do združevanja soupravljaljskih in sindikalnih funkcij (iste osebe nastopajo tako v sindikatu kot svetu delavcev);

- za delovanje sindikalnih zaupnikov velja delegatsko načelo,⁴⁴
- močna težnja po prenašanju tipično sindikalnih problemov in deloma tudi metod delovanja v delovanje svetov delavcev.

Prednost tega modela je v absolutni podpori sindikatov svetom delavcev, kar je pripomoglo k njihovi hitrejši in boljši uveljavitvi. Slaba stran pa je, da tak model v bistvu namesto dualnega uvede enotni sistem delavskih predstavništev (Gostiša 2005, 56–59).

Model konkurenčnega delovanja svetov delavcev in sindikatov

V tem primeru sta si sindikat in svet delavcev znotraj podjetja konkurenta. V formalnem in akcijskem smislu sta ločena in delujeta povsem neodvisno. Tudi, ko se ukvarjata z istimi vprašanji, se ukvarjata vsak po svoje in v odnosu do vodstva podjetja nastopata ločeno. Pri delovanju tega modela se pojavlja kar nekaj negativnosti:

- kljub dualnosti delavske participacije med njima ni sinergije in delovanje takšnega modela ne povečuje uresničevanja različnih materialnih, societalnih in osebnostnih interesov delavcev;
- večja je možnost manipulacije z obema s strani vodstva, ki se o določenih vprašanjih pogovarja samo z enim ali drugim, ne pa z obema;
- nedorečenost pri prekrivanju določenih tematik povzroča probleme vodstvu podjetij (ki želi korektno in konstruktivno sodelovanje z obema), ki ne vedo točno, s kom naj se pogovarjajo (Gostiša 2005, 59–61).

Komplementarni model (model ločenih fevdov svetov delavcev)

To je model, ki naj bi bil najbolj razširjen v Sloveniji.⁴⁵ Formalno je bil utemeljen, podrobneje razdelan in verificiran na skupnem posvetu sindikatov in predsednikov svetov delavcev v septembru 1998. Njegove značilnosti so:

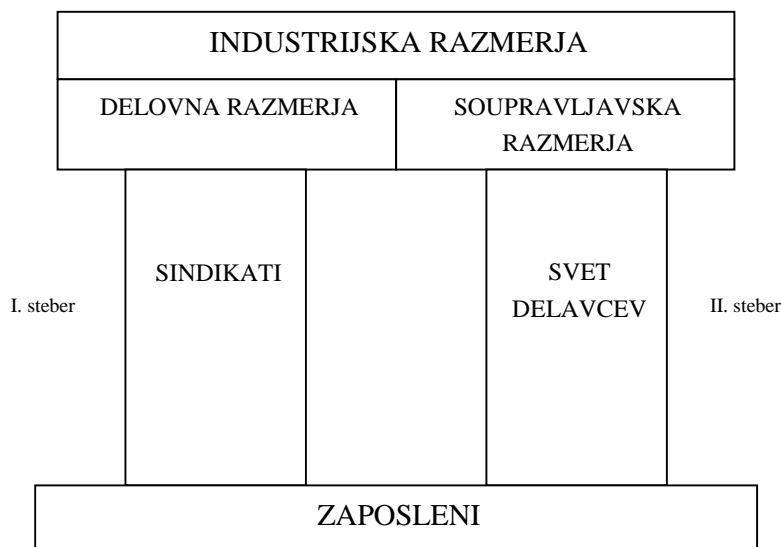
- svet delavcev in sindikat sta dve različni vrsti delavskih predstavništev in vsak ima svoje poslanstvo v okviru industrijske demokracije;
- področje delovanja imata strogo ločeno, v mejnih vprašanjih pa se v osnovi ne prekrivata, ampak dopolnjujeta in nadgrajujeta;
- svet delavcev in sindikat sta formalno ločeni predstavništvi brez vmešavanja enega v drugega;

⁴⁴ Tisti člani sveta delavcev, ki so bili predlagani s strani sindikata, so zavezani za delovanje tudi ali predvsem po usmeritvah sindikata. Po njihovem mnenju je delavsko soupravljanje le nadgradnja uresničevanja sindikalnih ciljev (Gostiša 2005, 57).

⁴⁵ Priložnostna raziskava med udeleženci posveta ZSDSP oktobra 2003 (Gostiša 2005, 61).

- sindikati podpirajo svete delavcev in razvoj sistema delavske participacije pri upravljanju (Gostiša 2005, 62–93).

Slika 3.1 Grafični prikaz komplementarnega modela



Vir: Gostiša 2005, 65.

3.2.5 Delavska participacija pri dvotirnem in enotirnem sistemu upravljanja

ZGD-1 je podrobneje uredil enotirni sistem upravljanja in s tem ponudil možnost družbam, da izbirajo med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja.⁴⁶ Hkrati z ureditvijo enotirnega sistema upravljanja je ZGD-1 prinesel tudi določbe v zvezi s sodelovanjem delavcev v enotirnem sistemu upravljanja.

Razlike med dvotirnim in enotirnim sistemom upravljanja so bolj ali manj tehnične narave in so odvisne od izbire lastnikov in njihove lastniške strukture. Stvar lastnikov je, ali izberejo bolj neposredni vpliv na vodenje in nadzor podjetja skozi enotirni sistem upravljanja ali bolj posredni, to je s predhodnim usklajevanjem interesov različnih lastnikov v nadzornem svetu.⁴⁷ Po eni strani enotirni sistem dobiva vse značilnosti dvotirnega sistema, in sicer z ločevanjem funkcije predsednika upravnega odbora in glavnega izvršnega direktorja, s povečevanjem števila neodvisnih neizvršnih članov in z ločevanjem strateškega vodenja in nadzora tekočega vodenja, ki ga upravni odbor prepušča izvršnim direktorjem. Dvotirni sistem pa dobiva značilnosti enotirnega sistema

⁴⁶ Po starem ZGD (Uradni list, št. 30/93 do 15/05) je bilo obvezno dvotirno upravljanje družbe, če so obstajali pogoji navedeni v 261. členu; enotirno upravljanje po starem ZGD je bilo možno, če je bila uprava veččlanska (246. člen ZGD) ali če je skupščina določila osebo, ki bo nadzorovala upravo 282. člen ZGD (Veljković 2006).

⁴⁷ Po teoriji je to primernejše za družbe z razpršenim lastništvom (Gostiša 2006, 4).

skozi zmanjševanje števila članov in zato povečevanje operativnosti nadzornih svetov in skozi krepitev vloge nadzornih svetov tudi na področje strateškega vodenja družbe (Gostiša 2006, 3–4).

Delavska participacija v dvotirnem sistemu upravljanja

V dvotirnem sistemu upravljanja družbo predstavlja in zastopa uprava, ki jo imenuje nadzorni svet. V tem sistemu upravljanja je določeno sodelovanje delavcev v organih družbe naslednje:

- predstavniki delavcev v nadzornem svetu, za katere se število določi v statutu. Število predstavnikov delavcev pa ne more biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od ene polovice članov nadzornega sveta. Člane imenuje, izvoli svet delavcev in z njimi seznanj skupščino. Predsednik nadzornega sveta ne more biti imenovan izmed predstavnikov delavcev;
- delavski direktor, ki ga na predlog sveta delavcev imenuje pristojni organ družbe (ki imenuje člane uprave), in sicer v družbah, ki imajo zaposlenih več kot 500 delavcev, če ni drugače dogovorjeno med upravo in svetom delavcev. Delavski direktor v upravi zastopa interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Delavska participacija v enotirnem sistemu upravljanja

V enotirnem sistemu upravljanja podjetje vodi in zastopa upravni odbor. Upravni odbor ima najmanj tri člane, od katerih se najmanj enega imenuje za izvršnega direktorja, ki vodi in zastopa družbo, drugi člani – neizvršni direktorji pa nadzorujejo delo izvršnih direktorjev. ZGD-1 v zvezi z delavsko participacijo pri upravljanju določa:

- pravico do imenovanja enega predstavnika delavcev v upravni odbor izmed vsakokratno treh dopoljenih članov upravnega odbora,
- pravico do predstavnika delavcev v komisijah upravnega odbora,⁴⁸
- pravico do izvršnega direktorja v upravnem odboru v družbah, ki imajo več kot 500 zaposlenih, ki pa ne more biti predsednik upravnega odbora. Imenovanje delavskega izvršnega direktorja je pogojno in v literaturi je v zvezi s tem zaslediti naslednje stališče (Kontarščak 2006, 21): »Dolžnost imenovanja delavskega izvršnega direktorja ((na zahtevo delavcev (opomba avtorja)) obstaja zgolj tedaj, ko se upravni odbor odloči imenovati vsaj enega splošnega izvršnega direktorja, ki ni predstavnik delavcev.«

⁴⁸ Upravni odbor mora v imenovati revizijsko komisijo, če delavci uporabijo svojo pravico do sodelovanja v organih družbe (289. člen ZGD-1).

Predstavniki delavcev, ki so člani upravnih in nadzornih organov v družbi, zastopajo v organih interese vseh delavcev v okviru pooblastil v skladu z veljavnim ZGD ali Zakonom o zadrukah in statutom družbe. V okviru splošnih pravic, ki pripadajo članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem družbe, pa delavski direktor ali predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj (Gostiša 2005c).

3.2.6 Primerjava modelov delavske participacije

Udeležba delavcev pri upravljanju podjetij je ena izmed osnov evropskega družbenega modela, ki ima vpliv na strukturo odnosov med delavci in delodajalci. Z vključevanjem držav v Evropsko Unijo, vpliva evropska zakonodaja tudi na nacionalne zakonodaje posameznih držav, ki se med seboj razlikujejo. Prav tako pa se razlikujejo tudi modeli delavske participacije po državah (Galgoczi 2004).

Po mnenju Bohinca (2001, 95) je slovenska tradicija na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju predvsem zaradi dolgoletno uveljavljenega samoupravnega načina obvladovanja gospodarskih korporacij zelo močna in jo je treba upoštevati kot del korporacijske kulture, značilne za slovensko gospodarstvo. Prav to je po mnenju Bohinca razlog, da ni dopustno preprosto prenašati v tujini pripravljene in uveljavljene vzorce v naš pravni red in prakso.

Avstrija

V Avstriji imajo specifično vlogo sindikati, ki so organizirani enotno, vendar znotraj porazdeljeni na socialistično, krščansko in komunistično usmeritev. Sindikat nima pravne podlage za sodelovanje v neposrednih postopkih odločanja in upravljanja podjetij. V avstrijski delovni zakonodaji in tudi v zakonodaji o udeležbi delavcev pri odločanju so delavci razdeljeni na delavce, uslužbence in nameščence (javni delavci). Delavci se v sindikate vključujejo prostovoljno. Imajo pa še delavske zbornice (združenja), ki so sicer formalno pravno ločene od sindikatov, v katere so včlanjeni vsi delavci. Te zbornice imajo sredstva in strokovni kader ter s tem vpliv na delovno zakonodajo in zato so sindikati nanje močno navezani.

Delavci imajo pravico do udeležbe pri upravljanju. Je prostovoljna in je odvisna od njihove aktivnosti in interesa. Delavska participacija se nanaša na urejanje delavčevega statusa, njegovih pravic in obveznosti, na varstvo pri delu in zdravstveno varstvo, na varstvo zaposlitve in le izjemoma na soodločanje pri upravljanju družbe.

Organi delavske participacije so določeni na nivoju obrata in se oblikujejo v vsakem obratu, kjer je več kot pet trajno zaposlenih delavcev (Žužek 1991).

Švedska

Za švedski model industrijske demokracije je značilna visoka stopnja samoregulacije, nevmešavanja in samostojnosti socialnega partnerstva. Švedski model kaže uspešno balansiranje med delom in kapitalom. Organiziran je trg dela. Tudi sindikaliziranost delavcev je velika, saj je 85 % zaposlenih članov sindikata (Rönmar 2007).

Italija

V Italiji je prav tako kot v Sloveniji zagotovljena pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju kot ustavna pravica. Za pravno ureditev pravic delavske participacije pri odločanju v Italiji je značilna visoka stopnja ustavne zajamčenosti pravic delavcev in nizka stopnja normativne dograjenosti institutov v virih heteronomnega in avtonomnega prava. V praksi pa se ustavna norma ni dobro uveljavila, saj niso sprejeli zakona, ki bi določil obseg neposrednega sodelovanja delavcev pri upravljanju. V Italiji je močno sindikalno gibanje, ki pa je pasivno ali celo odklanja vzpostavitev delavske participacije pri odločanju, saj s tem delavstvo prevzame delež odgovornosti za kvaliteto dela in poslovanje podjetij, v zameno pa ne dobi ničesar. Prav tako pa na strani sindikatov obstaja bojazen, da se bo z razvojem delavske participacije njihov vpliv zmanjšal.

Za vzpostavitev delavske participacije so leta 1984 sprejeli protokol I.R.I. kot akt avtonomnega prava, ki naj bi zagotovil stabilen vpliv delavcev pri odločanju o splošnih in posebnih vprašanjih. Novost, ki jo prinaša protokol, je ureditev paritetno sestavljenih posvetovalnih komitejev in ureditev posvetovalnega postopka med stranmi v podjetju. Potem je bilo sprejetih še nekaj protokolov (ENI, CONFAPI ...) o skupnih ciljih združenja delodajalcev in sindikatov (Vodovnik 1991).

Nemčija

Nemški model ureditve sodelovanja delavcev pri upravljanju je eden najbolj naprednih in za nas najbolj zanimiv, saj se naša gospodarska zakonodaja oblikuje predvsem na podlagi nemške.

V obstoječi nemški zakonodaji je uveljavljeno razlikovanje med soupravljanjem na ravni obrata kot delavno-tehnične enote in na ravni podjetja kot gospodarske enote. Soupravljanje na ravni obrata zajema predvsem področja socialnih, kadrovskih in gospodarskih zadev. Soodločanje na ravni podjetja je odvisno od organizacijske oblike in velikosti podjetja. Tako imajo soodločanje z enotretjinsko udeležbo delavskih predstavnikov v nadzornih svetih v podjetjih s 500 do 2000 zaposlenih, v podjetju z več kot 2000 zaposlenimi pa imajo polovično udeležbo predstavnikov delavcev in zavezo družbe, da imenuje delavskega direktorja. V določenih kapitalskih družbah (rudarstvo, železarstvo in jeklarstvo) je delavski direktor obvezen ne glede na število zaposlenih, pa

Delavska participacija

tudi v sestavi nadzornega sveta je pol predstavnikov kapitala in pol predstavnikov delavcev (Milkovič 1993, Helfen 2004).

4 TEORETIČNA UTEMELJITEV POSLOVNEGA BISTVA DELAVSKE PARTICIPACIJE

V sodobni organizacijski obliki se proučuje vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost predvsem z dveh temeljnih vidikov, in sicer z vidika učinkovitosti korporacijskega upravljanja in z vidika zagotavljanja čim višje stopnje delovne motivacije zaposlenih (Lewer, Waring in Burgess 2004).

Na tem področju je bilo izvedenih več raziskav, katerih izsledki so za razvoj delavske participacije in predvsem za njeno uresničevanje v praksi zelo pomembni, saj nenazadnje nudijo odgovor managementu, zakaj spodbujati delavsko participacijo (Franca 2009, 194). Bohinc navaja rezultate raziskave o delovanju korporacijskega upravljanja v gospodarski praksi,⁴⁹ v okviru katere so bila zastavljena tudi vprašanja o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V rezultatih raziskave jih več kot polovica (55 odstotkov) oz. tri četrtine uvrščenih na borzo menila, da jim sodelovanje delavcev pri upravljanju ne škoduje. Torej že leta 1999 pri vodilnem managementu v Sloveniji ni bilo prepričanja, da bi lahko predstavništvo delavcev pri upravljanju opredelili kot dejavnik neučinkovitega korporacijskega upravljanja (Bohinc 2001, 94).

4.1 Korporacijska teorija o interesnem ravnotežnem upravljanju podjetij

4.1.1 Klasično in sodobno razumevanje poslanstva podjetja in poslovne uspešnosti

Klasična teorija razumevanja poslanstva podjetja, ki jo sodobna organizacijska znanost vse bolj opušča, sloni na lastniški koncepciji podjetja. Lastniška koncepcija podjetja temelji na predpostavki, da je podjetje izključno ekonomski subjekt, katerega edino družbeno poslanstvo je uresničevanje ekonomskih interesov njegovih lastnikov. Stara paradigma upravljanja podjetij daje na prvo mesto interes lastnikov pred interese drugih deležnikov podjetja in trdi, kot navaja Gostiša (2001):

- da podjetje upravlja izključno lastniki v svojem interesu,
- da managerji le vodijo posle podjetja v imenu lastnikov in za njihov račun,
- da so delavci v poslovnem procesu le izvajalci delovnih nalog in ukazov managerjev, za kar so tudi plačani,
- edino merilo poslovne uspešnosti je profit, ki ga ustvari podjetje lastnikom.

Klasična teorija razumevanja poslanstva podjetja in poslovne uspešnosti ni naklonjena in ne podpira nikakršne delavske participacije. Po tej teoriji se kakršnokoli sodelovanje delavcev pri upravljanju zdi popolnoma brez logične ekonomske osnove,

⁴⁹ Raziskava Slovenskega raziskovalnega inštituta za management v letu 1999, v kateri je sodelovalo 89 družb, od tega 15 uvrščenih na borzo (Bohinc 2001, 92–102).

nepotrebno in celo poslovno škodljivo. Teorija pravi, naj vsak v podjetju dela tisto, za kar je sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Več avtorjev (Tavčar 1997, Dimovski in Penger 2008, Biloslavo 2006 idr.) razlagajo *sodobno teorijo* razumevanja poslanstva podjetja in korporacijskega upravljanja, ki sodi, da je podjetje skupnost deležnikov. Podjetje se šteje kot družbenoekonomski subjekt, katerega poslanstvo je zadovoljevanje interesov različnih deležnikov organizacije. Deležniki podjetja so vse tiste skupine, ki so s svojimi interesi posredno ali neposredno vezane na podjetje in so notranji (lastniki, managerji, zaposleni) in zunanji (lokalna skupnost, kupci, dobavitelji, širša družbena skupnost idr.).

Bistvo pojmovanja sodobne teorije je v tem, da je v današnjih pogojih gospodarjenja lahko na daljši rok uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem v ustrezni meri zadovoljuje interese vseh deležnikov, tako zaposlenih, lastnikov, okolja, kot tudi lastne interese podjetja, ki so predvsem akumulacija za razvoj.

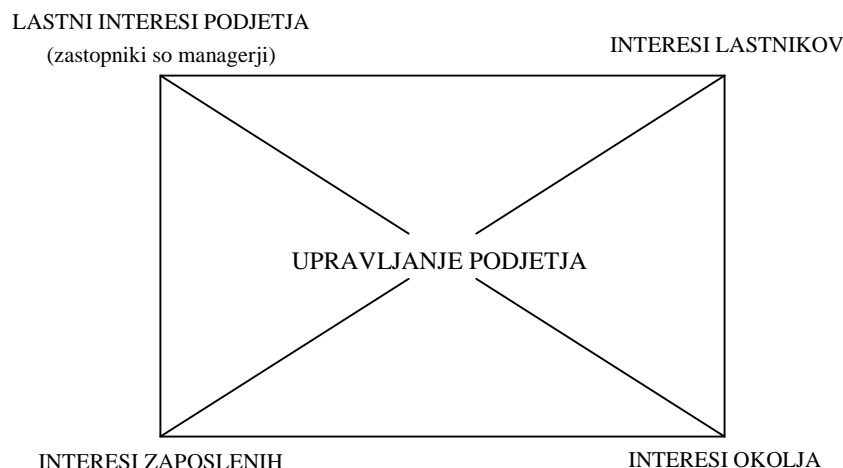
Za konkurenčnost podjetja je danes vse pomembnejše znanje in zato človeški kapital. Konkurenčna in uspešna so lahko le podjetja, ki maksimalno zadovoljijo interese svojih zaposlenih in preko tega angažirajo njihov celotni ustvarjalni potencial za doseg poslovnih ciljev. Danes se mora podjetje, ki želi biti uspešno, s svojimi izdelki maksimalno prilagajati željam potrošnikov, pri tem pa mora upoštevati še varovanje okolja, etične principe poslovanja in druge elemente družbene odgovornosti.

Podjetje, ki ni sposobno v ustrezni meri zadovoljiti interesov vseh ključnih deležnikov, v današnjih pogojih gospodarjenja ne more biti na dolgi rok poslovno uspešno. Pretirano favoriziranje profitnega interesa lastnikov v procesu poslovnega odločanja pa je lahko za podjetje celo usodno. Na tem spoznanju temelji teorija interesno uravnoteženega upravljanja (Biloslavo 2006, 15–20).

4.1.2 Teorija interesno uravnoteženega upravljanja (evropski model poslovne odličnosti)

Interesno ravnotežno upravljanje pomeni, da mora biti sistem upravljanja oziroma sprejemanja poslovnih odločitev v podjetju zasnovan tako, da pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah zagotavlja ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov, torej lastnikov, zaposlenih, podjetja in okolja. Nobeden od interesov ne sme biti povzdignjen v nekakšen »nadinteres«. Vsaka poslovna odločitev v podjetju naj bi bila rezultanta vseh navedenih pomembnih interesov.

Slika 4.1 Uravnotežen sistem upravljanja podjetja – upravljavski kvadrat



Vir: Gostiša 1999b.

Interesno uravnoteženo upravljanje ima tudi svojo pravno osnovo v Zakonu o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 22/98), ki posredno preko kriterijev evropskega modela poslovne odličnosti uveljavlja to novo teorijo. Evropski model poslovne odličnosti je s tem uradno sprejet kot slovenski model poslovne odličnosti.

Bistvo tega modela je, da obsega devet temeljnih kriterijev, preko katerih se v svetu presoja večja ali manjša poslovna uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja (Gostiša 1999b). Prvih pet kriterijev, ki sodijo med dejavnike za doseganje poslovne uspešnosti so:

- voditeljstvo,
- upravljanje s sposobnostmi zaposlenih,
- strategija in načrtovanje,
- viri,
- sistem kakovosti in procesi.

Drugi štirje kriteriji, ki sodijo med rezultate poslovanja, skozi katere se kaže stopnja dejanske poslovne uspešnosti podjetja, so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- zadovoljstvo kupcev,
- vpliv na družbo,
- poslovni rezultat.

Poslovni rezultati, s katerimi mislim višino profita in druge klasične kazalce poslovne uspešnosti, v celotni oceni stopnje poslovne uspešnosti pomenijo v modelu poslovne odličnosti le 15 %.

Ta model kaže, da je v svetu dokončno preseženo pojmovanje podjetja kot izključno ekonomskega subjekta, zgolj za zadovoljevanje interesov lastnikov. Podjetje je družbeno ekonomski subjekt za zadovoljevanje interesov vseh pomembnih deležnikov in s tem tudi zadovoljevanje interesov enega izmed pomembnih deležnikov – zaposlenih. To pa nam daje tudi osnovo za razumevanje bistva delavske participacije pri odločanju v sodobnem podjetju.

Možnost ustreznega upoštevanja interesov vseh pomembnih deležnikov pri upravljanju organizacije je ustrezno pravno urejeno v ZGD, ZSDU in drugih pravnih predpisih, in sicer tako (Gostiša 1999b):

- da je lastnikom kapitala zagotovljena možnost uveljavljanja njihovih interesov preko pristojnosti skupščine in nadzornega sveta,
- da je managerjem dana možnost učinkovitega zastopanja interesov podjetja na način, da imajo po ZGD veliko samostojnost odločanja v primerjavi z lastniki,
- da imajo zaposleni možnost uveljavljati svoje interese pri sprejemanju pomembnejših upravljavskih odločitev preko zakonsko urejene delavske participacije pri odločanju,
- da so interesi zunanjih deležnikov organizacije oziroma interesi zunanjega okolja pri delovanju organizacije zavarovani z različnimi predpisi.⁵⁰

4.2 Delavska participacija skozi teorijo motivacije

Dr. Lipičnik (2002, 473) pravi: »Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.« V nadaljevanju Lipičnik navaja, da je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju in ima zelo dolgo preteklost, ko si mnogi posamezniki prizadevajo motivirati druge. Lahko pa seveda motiviraš tudi sam sebe. Proučevanja raznih strokovnjakov so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Motivacija je povezana z zadovoljevanjem človekovih potreb. V različnih znanstvenih teorijah se ukvarjajo s proučevanjem in definiranjem različnih potreb ljudi v sferi dela in s tem povezano delovno motivacijo. Različni avtorji teorij motivacije (Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Likert, Alderfer idr.) so dokazali povezavo potrebe s kvaliteto delovnega življenja in z motivacijo. Govorijo o različnih potrebah v sferi dela, tako da lahko ločimo materialne potrebe, potrebe po varnosti, societalne potrebe

⁵⁰ Ekološki predpisi, predpisi o varstvu potrošnikov, predpisi o upravljanju javnih gospodarskih služb in zavodov idr. (Gostiša 1999b).

oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, potrebe po samopotrjevanju oziroma potrebe po samouresničevanju z delom in osebnostno rastjo in drugo.

Za zadovoljevanje materialnih potreb in potreb po varnosti imamo kazalnike za *osebne materialne potrebe*, ki so plača in drugi osebni prejemki z dela ter ugodnosti oziroma dodatki k plači, med katere štejemo na primer plačilo za prehrano med delom, plačilo prevoza na delo, uporabo počitniških kapacitet podjetja, socialne pomoči, uporabo službenega vozila, šport, kulturo in rekreacijo, organizirano preko podjetja, in druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja zaposlenim. Poznamo pa tudi *materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela*, kamor pa štejemo tehnološke in organizacijske pogoje za opravljanje dela, kot so primernost delovnih prostorov in tehnologije, ergonomska ureditev delovnih mest in organizacija delovnega procesa. Na počutje pri delu vplivajo še trajanje, razporeditev in fleksibilnost delovnega časa, urejenost prevozov na delo in prehrana, trajanje, razporeditev in omogočanje dopustov in odsotnosti in tudi možnost izhodov v primeru potrebe. Kot tretje pa so *potrebe po varnosti*, kamor sodijo fizična varnost pri delu, zaposlitvena varnost, socialna varnost in pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja.

Za zadovoljevanje societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju so pomembni *obveščenost* in sicer obveščenost o dogajanjih v podjetju, o poslovnih rezultatih podjetja in o perspektivah podjetja. Pomembni so tudi *medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju*, kamor štejemo možnost participacije delavcev pri odločanju, horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci, vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi, načine reševanja konfliktov, različne rituale v organizaciji, identifikacijo zaposlenih s poslanstvom in vizijo podjetja in razvitost etičnosti poslovanja. Za zadovoljevanje societalnih potreb so pomembna še *priznanja, nagrade in možnosti napredovanja, druge oblike participacije zaposlenih – finančne, ugled dela in tudi možnost napredovanja*.

Za zadovoljevanje potrebe po samouresničevanju z delom in osebnostno rastjo pa so pomembni zanimivost in ustvarjalnost dela, zahtevnost dela in odgovornost pri delu, svoboda in samostojnost pri delu oziroma možnost individualne participacije, možnost izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja in možnost strokovnega napredovanja (Merkač Skok 2005, 195–197).

Plača je le eden izmed motivatorjev in še zdaleč ni edini in tudi ne vedno najpomembnejši element delovnega zadovoljstva zaposlenih. Omejeni učinki ekonomske motivacije preko zadovoljevanja materialnih potreb nam dajo možnost, da skušamo sistem motiviranja zaposlenih izgraditi tako, da ga v čim večji meri nadgradimo tudi z različnimi neekonomskimi ukrepi motivacije, s katerimi zadovoljujemo osebne in societalne potrebe zaposlenih. In eden najpomembnejših ukrepov v tem smislu je razvoj delavske participacije pri odločanju na individualni in

kolektivni ravni. Delavska participacija je pogosto podlaga za izboljšanje odnosov z zaposlenimi v organizaciji (Joensson 2008).

Motivacijski učinki individualne participacije delavcev pri odločanju se kažejo skozi možnost delavcev, da v čim večji meri odločajo ali soodločajo o vprašanih na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti, kot so organizacija delovnega mesta, opredeljevanje delovnih ciljev, način opravljanja delovnih nalog, organizacija dela v ožji organizacijski enoti ipd. Motivacijski učinek individualne participacije je tudi čim večja avtonomija delavcev pri delu, ki omogoča kreativno udejstvovanje posameznika v delovnem procesu ter s tem optimalno sproščanje njegovih delovnih potencialov v produktivne namene (Kanjuo Mrčela 1997).

Motivacijski učinki kolektivne participacije pri odločanju pa so pomembni predvsem za zadovoljevanje societalnih potreb po pripadnosti. Pripaden delavec se osebno identificira s cilji in rezultati podjetja, kar pomembno vpliva na njegovo prizadevnost, da uresniči cilje, za kar je pripravljen vložiti dodatne napore (Wunderer 2002).

Individualna in kolektivna participacija delavcev pri odločanju predstavljata pomemben vzvod neekonomске motivacije zaposlenih, kar vpliva na dosego ustrezne stopnje delovnega zadovoljstva zaposlenih, ki je pogoj za njihovo uspešno delo.

Vedeti pa moramo, da zaposlene in organizacijo vežejo razne pogodbe in obvezna pravila, vendar je mnogo pomembnejše pričakovanje, da bo razmerje med prispevkom in koristmi, ki jih zaposleni daje in prejema od organizacije, pravično. Temu v filozofiji pravimo »psihološka pogodba«. To misel so snovali filozofi, kot so Hobbes, Locke, Rousseau pred stoletji. Dokler imajo zaposleni občutek, da je psihološka pogodba med njimi in organizacijo izpolnjena, bodo pripravljeni prispevati k delovanju organizacije. Njihova pripravljenost pa je osnovni pogoj za delovanje delavske participacije pri odločanju (Biloslavo 2006, 18).

4.3 Povezava delavske participacije in poslovne uspešnosti

V današnjem času, v dobi znanja, ima človeški kapital vse večji pomen za konkurenčnost podjetij. Zares uspešna so lahko podjetja, ki imajo uravnoteženo interesno upravljanje in znajo maksimalno zadovoljevati interese svojih notranjih in zunanjih deležnikov (Mackinnon 2004). Z zadovoljevanjem interesov zaposlenih se preko tega sprošča njihov ustvarjalni potencial in s tem večja njihova delovna uspešnost, kar pomembno vpliva na dosego poslovnih ciljev podjetja. Med zadovoljstvom zaposlenih in delovno uspešnostjo obstaja povezava, ki jo kaže matrika.

Slika 4.2 Matrika zadovoljstva delovne uspešnosti

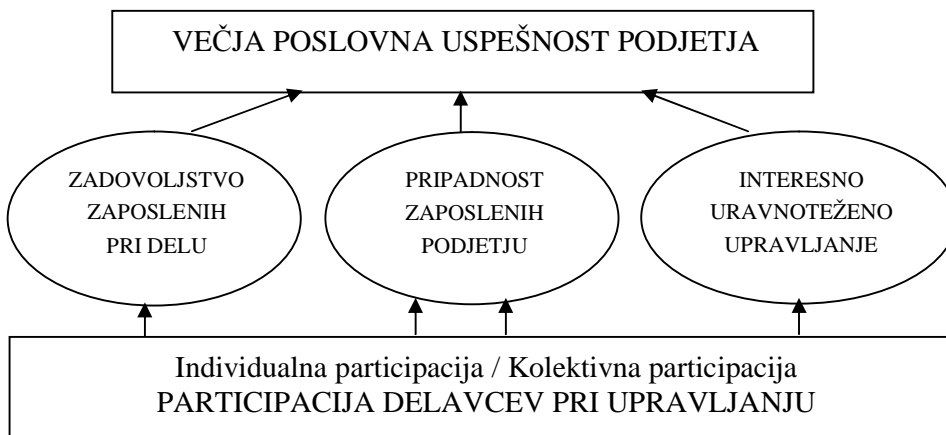
VISOKO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Zabava na račun podjetja	Prepoznaven uspeh ZAVZETOST ZAPOSLENIH	
	Odpoved prihodnosti	Prisila in vsiljevanje	
NIZKO	NIZKA	DELOVNA USPEŠNOST	VISOKA

Vir: Gruban 2007, 3.

Sistem delavske participacije pri odločanju, ki mu pravno podlago daje ZSDU, je v bistvu le ena izmed konkretnih pojavnih oblik sodobnega koncepta participativnega managementa, katerega cilj je doseganje večje poslovne uspešnosti. Glavna konkurenčna prednost organizacije so predvsem ljudje. Le izobraženi, zadovoljni in pripadni delavci, ki so voljni v organizaciji razvijati svoj človeški potencial, prispevajo k rasti organizacije. Organizacija ne sme gledati zaposlenih kot strošek, ampak kot pomemben vir. V tem se skriva jedro pravilnega razumevanja poslovnega bistva razvijanja čim višje stopnje delavske participacije pri odločanju. Po spoznanjih sodobnih organizacijskih teorij in praks se delavce z vključevanjem v procese odločanja v podjetju zagotavlja uresničevanje treh temeljnih ciljev, ki vodijo k poslovni uspešnosti (Repovž 1995). Ti so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- pripadnost zaposlenih podjetju,
- stabilnost notranjega poslovnega okolja preko interesno ravnotežnega upravljanja.

Slika 4.3 Učinki individualne in kolektivne participacije delavcev na poslovno uspešnost

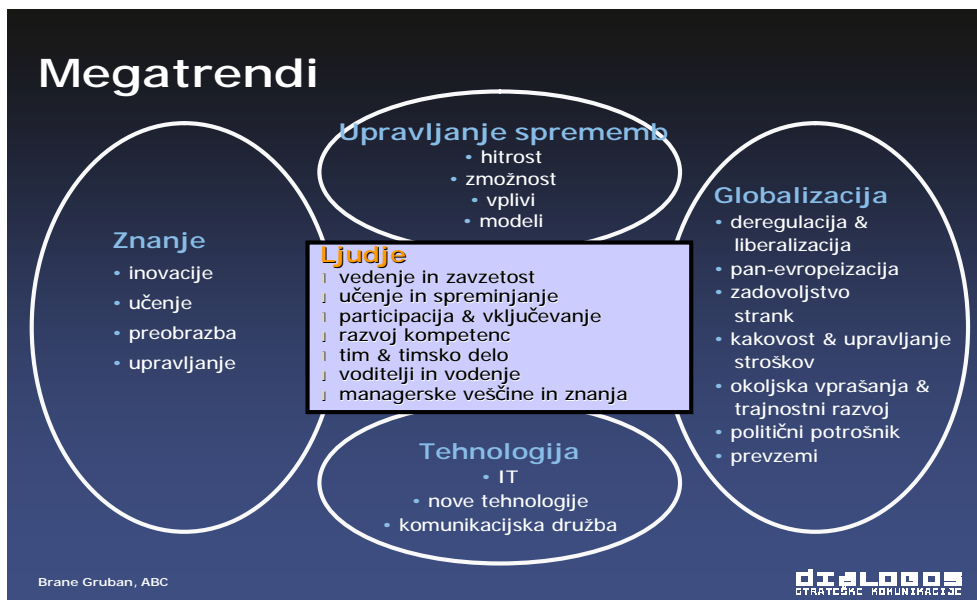


Vir: Gostiša 2005, 76.

V teoriji ni več sporno, da je glavno bistvo razvijanja sistema delavske participacije pri odločanju v prizadevanju za doseg večje poslovne uspešnosti. To potrjujejo tudi številne raziskave tako doma kot po svetu (Karlsen in Nyboe 2007).

Na posvetu Dnevi sodobnega poslovanja 2007 je Brane Gruban predstavil temo z naslovom Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij, v kateri predstavlja megatrende, ki vsebujejo tudi elemente delavske participacije pri odločanju.

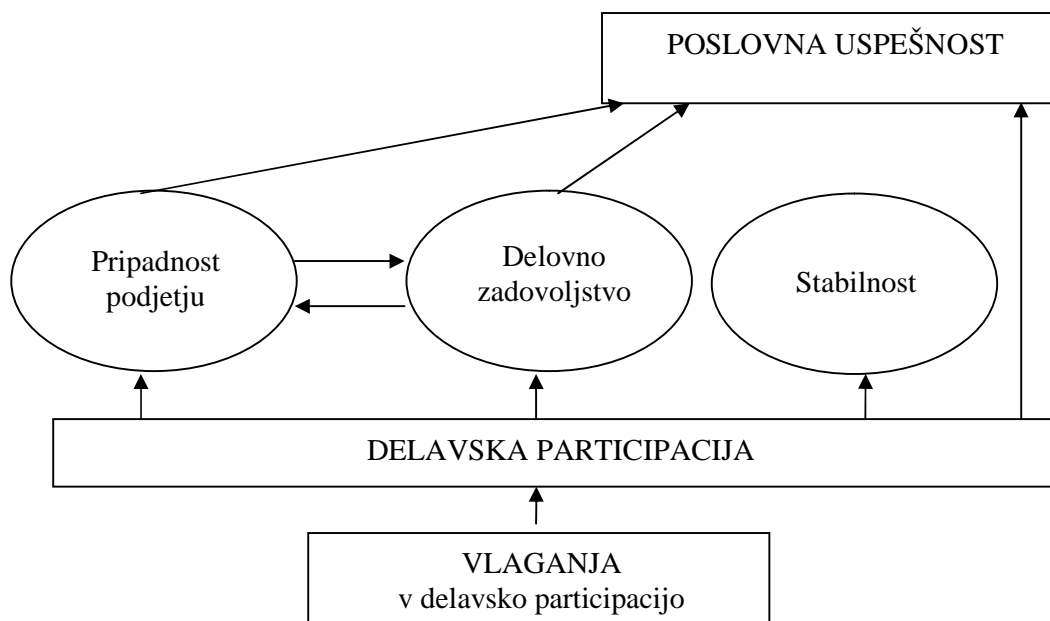
Slika 4.4 Megatrendi poslovne uspešnosti



Vir: Gruban 2007, 1.

Združenje svetov delavcev Slovenije je izvedlo raziskavo z naslovom Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost, ki jo je podprlo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Anketa je bila kompleksna in je zajela relativno širok krog anketirancev.⁵¹ Z raziskavo je tudi v razmerah v Sloveniji potrjen pozitiven vpliv delavske participacije pri odločanju na poslovno uspešnost podjetij. V raziskavi so uporabili tri različne modele, s katerimi so dokazovali povezanost med vlaganji, delavsko participacijo, stabilnostjo notranjega okolja (preko interesno uravnoteženega upravljanja), pripadnostjo zaposlenih podjetju, delovnim zadovoljstvom in poslovno uspešnostjo. Raziskava je pokazala povezave, prikazane v sliki 4.5.

Slika 4.5 Potrjene povezave raziskave Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost



Vir: Bakovnik idr. 2000, 70.

Raziskava je pokazala, da je v bolj uspešnih podjetjih in podjetjih z bolj razvito delavsko participacijo pri odločanju ter višjimi vlaganji vanjo dejansko večje tudi delovno zadovoljstvo, višja stopnja pripadnosti zaposlenih svojemu podjetju, bolj uravnoteženo upravljanje ter večje zadovoljstvo zaposlenih z delovanjem sistema delavske participacije. Po drugi strani pa večje zadovoljstvo nesporno povečuje poslovno uspešnost podjetij.

⁵¹ 54 podjetij, 5094 zaposlenih, 520 članov svetov delavcev in 53 predsednikov svetov delavcev (Bakovnik idr. 2000, 19–20).

5 MANAGERJI IN DELAVSKA PARTICIPACIJA

Razvoj managementa in vede o managementu segajo v davno preteklost,⁵² resno proučevanje pa se je začelo od 19. stoletja dalje.⁵³ Z razvojem managementa se je razvijala tudi veda ravnanja z ljudmi in teorija medčloveških odnosov, ki temeljita na prepričanju, da managerji, ki razvijejo dobre odnose s podrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost. Kot posledica teorije medčloveških odnosov so spremenjeni pogledi na motiviranje zaposlenih, motiviranje skupin in podjetja, predlaganje širitve in bogatitve dela, *soodločanje delavcev* ter vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo pri delu. Vse to naj bi za posledico imelo večjo učinkovitost (Rozman 2002, 76–77).

Izziv v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, uveljavljanje družbene odgovornosti, skokovit napredek v tehnologiji, naraščanje uporabe elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši kapital, naraščanje zahtev zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij. Današnji managerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi organizacije v času dramatičnih sprememb (Dimovski in Penger 2008, 8). Funkcija managementa v spremenjenem okolju je predvsem sodelovanje, mobiliziranje, iniciranje, vzpodbujanje in sodelovanje z delavci (Merkač Skok 2005, 56).

Manager, ki vidi prednost v participaciji delavcev pri upravljanju, jo spodbuja, da postane del kulture organizacije. S participacijo delavcev lahko aktivira potencial zaposlenih in povečuje zaupanje, boljše komunikacijo in večjo identifikacijo zaposlenih s podjetjem (Herstein in Mitki 2008).

Managerji morajo imeti razvita tri področja managerskih spretnosti, in sicer tehnične spretnosti, spretnost ravnanja s človeškimi viri in konceptualne spretnosti. Managerjevo delo je kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. Za področje delavske participacije je pomembna dobro razvita spretnost ravnanja s človeškimi viri, ki pomeni sposobnost delati z ljudmi in delati učinkovito kot del skupine. Kaže se v tem, kako manager sodeluje z drugimi ljudmi, vključno s sposobnostjo motiviranja, vodenja, komuniciranja in reševanja konfliktov (Dimovski in Pebger 2008, 13).

⁵² na Bližnjem vzhodu kralj Hamurabi 2000 let p.n.š.; Egipčani 1750 let p.n.š.; Grčija Sokrat 469–399 p.n.š.; ... (Rozman 2002, 64–78).

⁵³ Owen, Babbage, Ure, Dupin, McCallum, Taylor, Poor, Cooke, Fayol ... (Rozman 2002, 64–78).

5.1 Vrednote managementa

Managerje postavijo lastniki ali nadrejeni managerji, da obvladujejo delovanje organizacije in učinkovito in uspešno dosegajo postavljene cilje. Managerji opravljajo svoje naloge tako, da snujejo in uveljavljajo odločitve, ko načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo delovanje organizacije. Na delovanje organizacije vplivajo interesi mnogih udeležencev (Tavčar 2002, 207). Interesi udeležencev so lahko različni, zato jih mora manager usmerjati, usklajevati in obvladovati. Določeni interesi temeljijo na vrednotah. Vrednote so dobrine, ki ljudem pomenijo največ in nastajajo postopoma in počasi, saj ljudje preizkušamo različna ravnanja in usmeritve ter se odločimo za tista, ki so nam vedno znova v prid. Ravnanje v skladu z vrednotami, ki oblikujejo kulturo posamezne organizacije, velja v njej za primerno, vsečno, lepo, pošteno in etično. Vrednote managerja so poštenje, odličnost, etičnost, delavnost, uporaba racionalnih in administrativnih prijemov za doseganje učinkovitosti, vizionarstvo, strateško načrtovanje in odločanje, odprtost nazorov, sposobnost timskega vodenja in sposobnost motiviranja zaposlenih, osebna karizma, komunikativnost ...

Manager se mnogokrat znajde v etični dilemi, ali naj se v interesu organizacije odloči v nasprotju z določenimi vrednotami posameznikov ali skupine v organizaciji ali okolju. Ko manager izbira odločitev, se mora odločati za eno ali drugo vrednoto – in pri tem ne gre samo za vrednote drugih ljudi, temveč tudi za njegovo osebne vrednote (Tavčar 2008, 126).

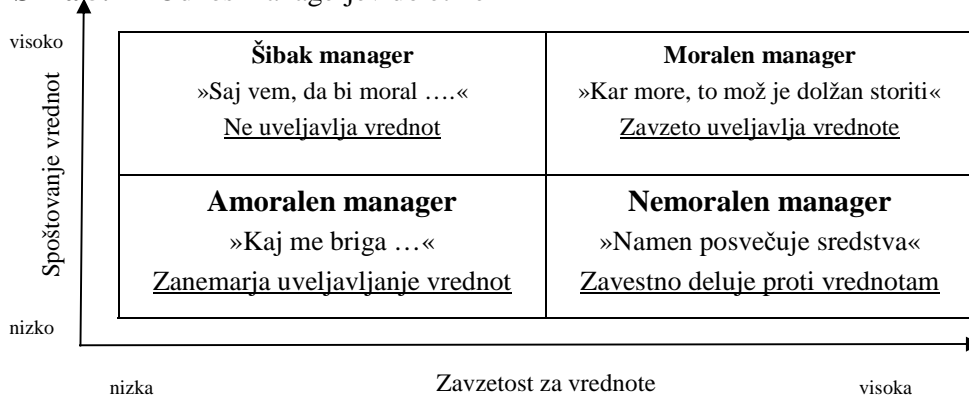
Z etičnimi dilemami se ukvarjajo kodeksi etike. Etična pravila za rutinsko odločanje nastanejo kot vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine (Tavčar 2008, 128). Managerji imajo slovenski managerski kodeks, v katerem je zapisanih 12 načel, ki jih bo manager upošteval, če bodo v skladu z njegovimi vrednotami. Te načela so (Tavčar 2002, 207–217):

- managerji bodo vse svoje ravnanje usmerili v nenehno večanje blaginje, ne zgolj zaposlenih, ampak vseh, katerih materialni položaj je odvisen od delovanja podjetja;
- zavzemali se bodo za čim večjo svobodo pri upravljanju interesov podjetja ob hkratnem upoštevanju interesov države in drugih prizadetih in za spoštovanje dogovorjenih pravil igre. Z uveljavljanjem svojih interesov ne bodo omejevali in dušili interesov drugih;
- prizadevali si bodo za čim koristnejšo vlogo podjetja na trgu;
- prizadevali si bodo za krepitev sposobnosti in usposobljenosti za vodenje, se sproti seznanjali z novostmi in tudi skrbeli za svoje zdravje;
- prizadevali si bodo čim bolj spoznati cilje porabnikov, jih usmerjali k pozitivnim in humanim ciljem in jih čim bolj zadovoljevali tudi s konkurenčnimi cenami;

- sodelavce bodo vodili na način, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki radi delajo v podjetju, pri tem se bodo zavedali, da ni učinkovitosti brez humanosti;
- prizadevali si bodo zavarovati interese kapitala, vendar bodo pri tem upoštevali tudi interese delavcev in drugih prizadetih;
- vzpostavili bodo partnerski odnos s kupci in dobavitelji;
- do konkurence bodo lojalni in bodo upoštevali pravne predpise, poslovne navade in poslovno moralo,
- člani Združenja manager so med seboj solidarni in si medsebojno zagotavljajo pomoč in podporo pri uveljavljanju in zaščiti pravic in interesov v skladu z akti Združenja;
- del svojega časa bodo namenili javnemu delu;
- zavzemali se bodo za varovanje okolja.

Zavzetost za vrednote in spoštovanje vrednot je pri managerjih različna, kar kaže slika 5.1.

Slika 5.1 Odnos managerjev do etike



Vir: Tavčar 2008, 127.

Vrednote managerja se morajo ujemati tudi z vrednotami podjetja, ker le tako lahko manager uspešno opravlja vlogo, ki mu je zaupana. Take vrednote so lahko na primer spodbujanje sodelavcev, osebni razvoj sodelavcev, prevzemanje odgovornosti za varnost in zdravje ter varovanje okolja, izključevanje konfliktov interesov, cenjenje osebnosti vsakega posameznika, ravnanje po zakonu in normah, dobro motiviranje sodelavcev ...

Managerja zavezujejo k spodbujanju delavske participacije pri odločanju tako pravne norme kot tudi načela etičnega kodeksa managerjev. Načelo večanja blaginje spodbuja managerja, da z dobro motivacijo zaposlenih, ki jo povečuje s spodbujanjem delavske participacije pri odločanju, dosega boljše poslovne rezultate. Z načelom, ki govori o vodenju sodelavcev, manager pomaga sodelavcem pri uresničevanju njihovega

dogovorjenega osebnostnega razvoja, obvešča sodelavce o vsem, kar je tesno povezano z nalogami in njihovim položajem v podjetju za varno delovno okolje. Prav tako na delavsko participacijo pri odločanju vpliva načelo o usklajevanju interesov kapitala in zaposlenih s skupnim ciljem doseganja dolgoročne uspešnosti podjetja in še druga načela (Šarman 2001).

5.2 Management in delavska participacija

Odnos managerjev do delavske participacije je bil predmet več raziskav,⁵⁴ v katerih se večina avtorjev, kot ugotavlja Gostiša (2005a, 7), strinja z ugotovitvijo, da je odnos pretežnega dela slovenskega managementa do razvoja sistema delavske participacije pri odločanju zaenkrat v povprečju še vedno bolj ali manj odklonilen, se pa počasi izboljšuje, vendar ga težko označimo kot pretežno pozitivnega. Pri nas so, po besedah dr. Gostiše (1999c, 1), še vedno močno zakoreninjene nekatere napačne predstave o pravem poslovnem bistvu sistema delavske participacije pri upravljanju, ker managerji v njem vidijo bivši sistem delavskega samoupravljanja. Te ugotovitve nasprotujejo ugotovitvam raziskave Slovenskega inštituta za management iz leta 1999, v kateri dobra polovica managerjev ugotavlja, da sodelovanje delavcev pri upravljanju ne škoduje (Bohinc 2001, 94). Prav različni rezultati raziskav kažejo, da so pogledi managerjev na sodelovanje delavcev pri upravljanju različni.

Upravljavski trendi v Evropi z raznimi dokumenti, kot so lizbonska strategija iz leta 2000, sporočilo Evropske komisije za uresničevanje družbene odgovornosti podjetij iz leta 2002 in »zeleni dokument«, ki ga je izdala Evropska komisija za uresničevanje družbene odgovornosti iz leta 2001, podpirajo teorijo družbene odgovornosti in s tem uvajanje interesno uravnoteženega upravljanja, katerega pogoj je tudi delavska participacija pri odločanju.

Stopnja izvajanja ZSDU v praksi je največ odvisna od volje in pripravljenosti managementa za sodelovanje z izvoljenimi delavskimi predstavniki. V skladu z ZGD je za upravljanje družbe odgovorna uprava, ki je pooblaščenca za sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev in organiziranje procesa upravljanja v družbi. ZGD določa tudi vlogo nadzornega sveta v družbah. Prav tako je tudi drugod po svetu odvisno od managerjev in njihovih odnosov z zaposlenimi in njihovimi predstavniki, da izbirajo način sodelovanja. Od izbire poslovne strategije je prav tako odvisno, kakšno vlogo bo dejansko imela delavska participacija pri upravljanju (Bray 2005, 149–177)

Dr. Gostiša v svojem članku o interesno uravnoteženem sistemu upravljanja v Sloveniji ugotavlja, da je na načelni ravni interesno uravnoteženi sistem upravljanja

⁵⁴ - Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev (Kavčič 1996),
- Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost (Bakovnik idr. 2000),
- Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij (Gostiša 2007).

široko sprejet, saj ga podpirajo tako strokovnjaki za korporacijsko upravljanje kot tudi managerji iz prakse. Žal pa, kot ugotavlja avtor članka, to dejansko ostaja le na načelni ravni, kar se najbolj nazorno kaže v odnosu managerjev do delavske participacije pri upravljanju, čeprav je delavska participacija pogoj in nujna sestava sodobnega korporacijskega upravljanja. Vendar pa pomeni, po mnenju Gostiše, zavzemati se po eni strani za družbeno odgovorno in ravnotežno interesno upravljanje, istočasno pa ne razvijati ali celo preprečevati delavsko participacijo pri upravljanju, čisto licemerstvo.

Delavskega soupravljanja pa ni podprl niti Kodeks upravljanja javnih delniških družb (UL RS 44/2004), katerega podpisniki so Ljubljanska borza, Združenje članov nadzornih svetov in Združenje manager. V Kodeksu se načeloma zavzemajo za interesno ravnotežno upravljanje in s tem za upoštevanje interesa različnih deležnikov pri sprejemanju poslovnih odločitev,⁵⁵ s poudarkom na sistemu upravljanja, ki naj bi dopolnjeval ZGD in upošteval dobre prakse. Ni pa nikjer v Kodeksu omenjena delavska participacija pri odločanju in jo Kodeks enostavno ignorira.

Eden izmed razlogov, ki pa ga navaja Kavčič (2004b), je tudi v tem, da delavska participacija pri odločanju ni postala »managerska moda«, ki bi jo med managerje lansiral kakšen »managerski guru«. Po definiciji managerske mode gre za relativno trajno prepričanje, ki ga razširjajo ustvarjalci te mode, da nekatere managerske tehnike racionalno vodijo do uspeha. Management ni vključil delavske participacije v seznam trajnih managerskih orodij za vodenje podjetja. Med trajna managerska orodja se vključijo tehnike, ki jih med managerji uvedejo managerski guruji in v določenem času pokažejo pričakovani rezultat, kar pa se z delavsko participacijo pri odločanju ni zgodilo.

Delavsko participacijo pri odločanju bi morale spodbujati tudi kadrovske službe v podjetjih. Razlog utemeljujem s tem, da delavsko participacijo lahko štejemo tudi kot eno izmed sodobnih metod, ki je element vodenja na področju upravljanja s človeškimi viri, za kar so zadolžene poleg managerjev tudi kadrovske službe. Vendar pa različne raziskave kažejo (Bray 2005, 162), da v splošnem industrijska demokracija in upravljanje s človeškimi viri nista vedno integrirani s poslovno strategijo podjetja.

Mogoče je trditi, da managerji, ki danes nasprotujejo delavski participaciji pri odločanju in si ne prizadevajo, da bi se maksimalno razvila ter je ne izkoristijo za doseganje večje poslovne uspešnosti, osnovni nalogi sodobnega managementa, to je organiziranju celotnega procesa upravljanja družbe, niso kos (Lansbury, Kitay in Wailes 2004).

⁵⁵ točka 3.1 Kodeksa (2004).

6 RAZISKAVA MED MANAGERJI

6.1 Potek, metodologija in inštrumenti za izvedbo

Raziskava med managerji, ki je potekala od oktobra 2008 do marca 2009, je bila izvedena na osnovi intervjujev managerjev v tekstilni in usnjarsko predelovalni industriji. Za obliko intervjuja sem se odločila iz razloga, da pridobim poglobljeno mnenje managerjev o skladnosti zakonske ureditve z načeli delavske participacije in o učinkih delovanja in njihovih pogledih na delavsko participacijo v podjetjih, ki jih vodijo. Vprašanja so bila polstrukturirana. Pri zbiranju podatkov je bila vsekakor pomembna tudi pripravljenost managerjev za sodelovanje v raziskavi.

Managerji so odgovarjali na pet postavljenih vprašanj. Zanimivi so bili odzivi pri najavi teme. Ugotovila sem, da za večino managerjev, ki so bili zaproseni za sodelovanje pri raziskavi, to ni priljubljeno področje, o katerem želijo razglabljati.

Intervjuji so bili snemani, narejen je bil tekstualni zapis intervjuja, ki so ga managerji prejeli v vpogled in lahko na zapis dali še dopolnitve.

Pridobljeni odgovori so bili analizirani s pomočjo metode analize vsebine, kar pomeni, da je bil tekst intervjuja vstavljen v ustrezne kategorije.

Postavljena so bila naslednja osnovna intervjujska vprašanja:

1. Pojasnite, prosim, na kratko delovanje delavske participacije pri odločanju v vašem podjetju!
2. Kakšna je vaša vloga na tem področju?
3. Prosim, povejte vaše mnenje o tem, ali je zakonska ureditev delavske participacije v skladu z vrednotami managementa. Pojasnite!
4. Kakšno je vaše mnenje o tem, ali se metode participativnega managementa kot orodje za učinkovito vodenje dovolj uporabljajo? Zakaj? Če je odgovor »premalo«, sledi podvprašanje: Ali na to lahko vpliva nepoznavanje pomena delavske participacije pri odločanju?
5. Kaj menite, kako bi lahko v Sloveniji managerji vplivali na pravno dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na obravnavanem področju?

Odgovori so bili po končanih intervjujih razporejeni v ustrezne kategorije, in sicer:⁵⁶

- K1.1. – v podjetju deluje nadzorni svet, v katerem so predstavniki delavcev,
- K1.2. – aktivni svet delavcev,
- K1.3. – zbori z zaposlenimi,

⁵⁶ K pomeni kategorijo, številka pred piko je številka vprašanja, številka za piko je številka kategorije za določena vprašanja.

- K1.4. – delavski direktor,
- K1.5. – aktivna sindikalna dejavnost,
- K 2.1. – spodbujanje delavske participacije s strani managerja,
- K 2.2. – pasivnost, zakonski minimum,
- K 2.3. – negativni odnos do delavske participacije,
- K 3.1. – delavska participacija v skladu z vrednotami managementa in ji manager daje podporo,
- K 3.2. – delavska participacija ni v skladu z vrednotami managerja in je manager ne podpira,
- K 4.1. – delavska participacija uporabljena dovolj kot orodje za učinkovito vodenje,
- K 4.2. – manager ne vidi smisla v delavski participaciji kot orodju učinkovitega vodenja,
- K 5.1. – Združenje manager in Združenje delodajalcev,
- K 5.2. – politika,
- K 5.3. – ni interesa.

6.2 Predstavitev vzorca

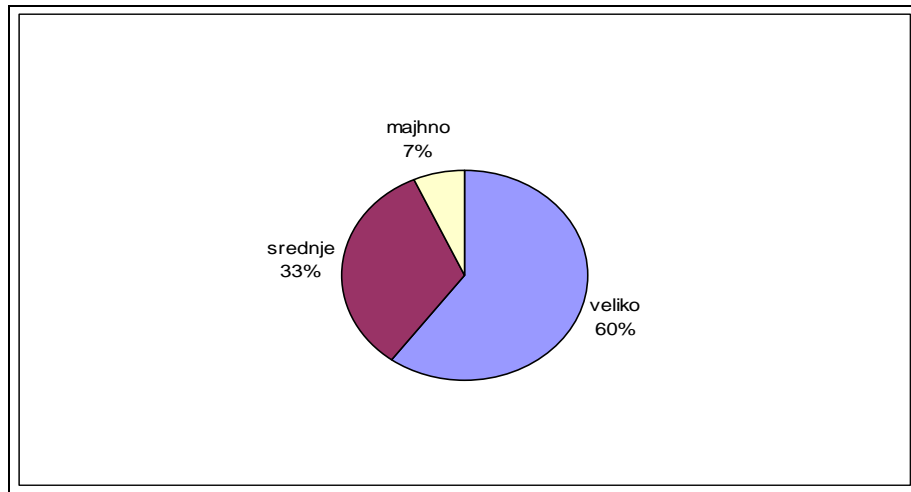
Raziskava med managerji je potekala v treh dejavnostih tekstilne in usnjarsko predelovalne industrije v Republiki Sloveniji in je del predelovalne industrije v RS. Predelovalna industrija, po podatkih AJPES-a za leto 2008 (AJPES 2009, 30–32), predstavlja v vseh dejavnostih Republike Slovenije 12,8 % delež vseh družb po številu, 38,8 % delež vseh zaposlenih, ki ustvarijo 29,9 % vseh prihodkov. V tekstilno industrijo (TOUPI) so po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2006 razvrščene naslednje dejavnosti: C13 – proizvodnja tekstilij, C14 – proizvodnja oblačil in C15 – proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov. TOUPI predstavlja v celotni predelovalni dejavnosti 7,3 % delež glede na število podjetij, 9,0 % delež glede na število zaposlenih in ustvari 4,3 % vseh prihodkov v predelovalni dejavnosti.

V tej raziskavi je bilo intervjuvanih 14 vodilnih managerjev tekstilnih in usnjarsko predelovalnih podjetij (TOUPI). Podjetja, vključena v raziskavo, se razlikujejo:

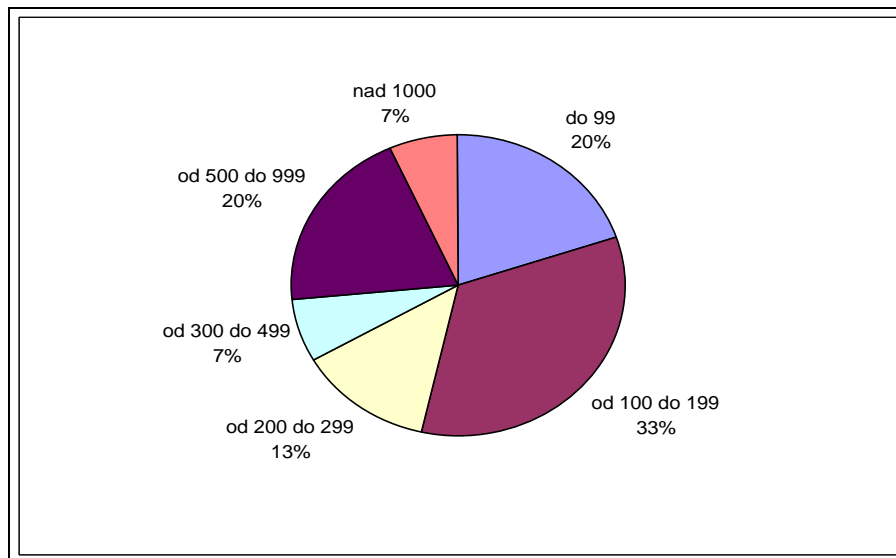
- tako po velikosti, glede na kriterije razvrstitve po ZGD na majhna, srednja in velika,
- po številu zaposlenih,
- po dejavnosti, ki sestavljajo TOUPI.

Delež in strukture po različnih kriterijih posameznih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, prikazujejo slika 6.1, slika 6.2 in slika 6.3.

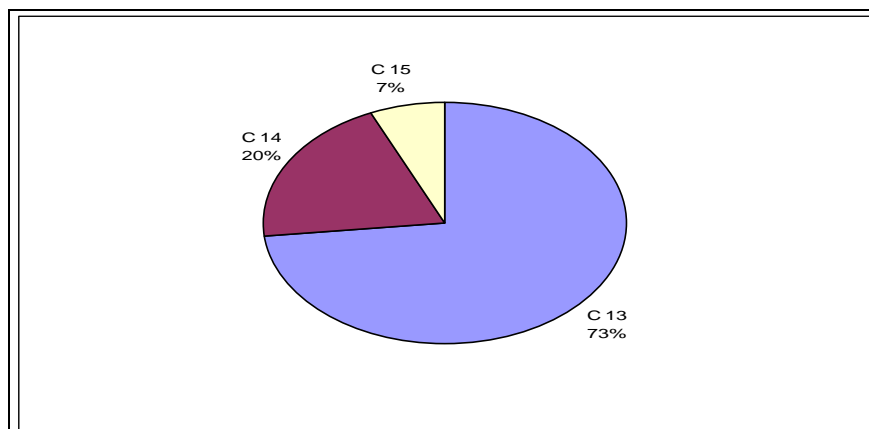
Slika 6.1 Razvrstitev podjetij po velikosti



Slika 6.2 Razvrstitev podjetij glede na število zaposlenih



Slika 6.3 Razvrstitev podjetij glede na dejavnost



Intervjuvani managerji vodijo podjetja, ki po bilančnih podatkih (GVIN 2009) za leto 2008 predstavljajo:

- po prihodkih 45,6 % vseh ustvarjenih prihodkov v TOUPI, katerih 24,33 % ustvarijo družbe s prodajo v Sloveniji, ostalo pa v izvozu,
- po stroških dela 46,4 % vseh izplačanih stroškov dela v TOUPI,
- so ustvarila 48,1 % vse amortizacije v TOUPI,
- so ustvarila 47,5 % vsega dobička v TOUPI,
- predstavljajo 49,7 % vsega kapitala v TOUPI,
- so ustvarila 48,8 % vse dodane vrednosti v TOUPI,
- imajo 45,1 % vseh zaposlenih v TOUPI.

Vsi, v intervju vključeni sodelujoči, so bili predstavniki uprav družb, v večini primerov glavni direktorji. Od sodelujočih je bilo 27% žensk in 73% moških.

6.3 Rezultati raziskave

6.3.1 Delovanje delavske participacije v podjetjih

Zakon o soupravljanju delavcev določa, da delavci lahko kolektivno uresničujejo delavsko participacijo preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, preko sveta delavcev, preko zbora delavcev ali preko delavskega direktorja.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Ugotovljeno je bilo, da v večini v raziskavo vključenih podjetij (10), in sicer v 71,4 %, deluje nadzorni svet in v njih predstavniki delavcev. Nadzorni sveti so vseh podjetjih, ki so oblikovani kot delniške družbe, ni pa nadzornih svetov v družbah, ki so oblikovane kot družbe z omejeno odgovornostjo. Nobena od družb, vključenih v raziskavo, nima enotirnega sistema upravljanja. Število predstavnikov delavcev v nadzornih svetih je pri vseh družbah, ki imajo tako obliko možnosti uresničevanja delavske participacije, v skladu z obstoječo zakonodajo. To pomeni, da število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ni manjše od ene tretjine in ne večje od ene polovice. V večini primerov so managerji mnenja, da so predstavniki delavcev enako aktivni kot ostali člani nadzornih svetov in takšno obliko delavske participacije podpirajo.

Sveti delavcev

Na osnovi intervjujev managerjev je bilo tudi ugotovljeno, da zaposleni kolektivno uresničujejo pravico do soupravljanja preko svetov delavcev v večini v raziskavo vključenih družb, in sicer v 64 % družb. V svete delavcev izvoljeni predstavniki delavcev v skladu z zakonom uresničujejo pravico do participacije pri upravljanju s pravico biti obveščen, s pravico do skupnih posvetovanj z delodajalcem, s pravico do soodločanja in pravico do zadržanja odločitev delodajalca. V večini podjetij (7), kjer se je izvajal intervju in je bilo ugotovljeno, da je svet delavcev aktiven, se ta sestaja ali na pobudo članov sveta ali na pobudo vodstva. Le redko so to redni, vnaprej dogovorjeni sestanki. Managerji so zatrdili, da na sestankih podajajo celovito informacijo o poslovanju družbe, gospodarskih načrtih in smernicah nadaljnjega poslovanja, pridobivajo soglasja v smislu zakonskih določil, odgovarjajo na vprašanja in sprejemajo predloge. Ugotovljeno je bilo, da se pojavljajo pretežno vprašanja, ki zadevajo delovne razmere, organizacijo dela, sprememb pravilnikov, sistemizacijo delovnih mest, področje varnosti in zdravja pri delu in področje plač. Eden od managerjev ugotavlja, da svet delavcev skrbi za dobro počutje delavcev in dobro kondicijo družbe. V manjšem številu družb (2), ki imajo svet delavcev pa je, po izjavah managerjev, ustanovljen le zaradi zakonskih določil in se sestane izključno na pobudo managerja za zadostitev zahtev ZSDU-ja, člani pa so pasivni in ne uresničujejo svoje pravice do soupravljanja.

Le v največjem, v raziskavo vključenem tekstilnem podjetju, imajo profesionalnega predsednika sveta delavcev.

Zbori delavcev družbe

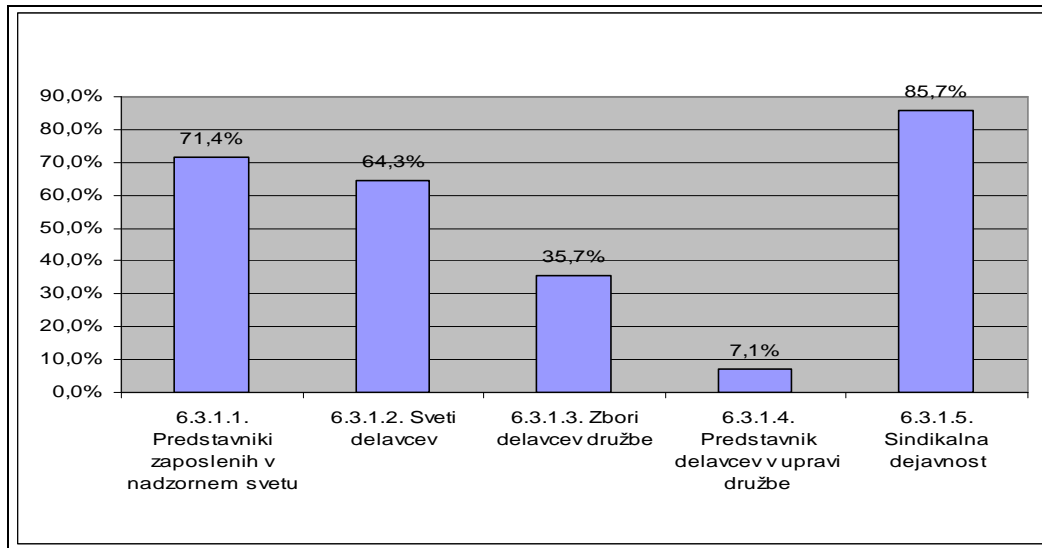
V manjšem delu v raziskavo vključenih družb zaposleni svojo pravico do delavske participacije pri odločanju uresničujejo na zborih delavcev družbe. Zbore imajo v 35 % teh družb (5). Ugotavljam, da zборе delavcev družbe v večini primerov organizirajo predvsem v tistih družbah, kjer sveti delavcev ne delujejo, oziroma so neaktivni. Na ta način uprave družb obveščajo zaposlene in obravnavajo vprašanja v pristojnosti sveta delavcev ter na tak način zadostijo zahtevam zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Predvsem so zbori namenjeni seznanjanju z rezultati poslovanja in s plani ter seznanjanju s tekočo problematiko. Zbori z delavci družbe so v družbah z manjšim številom zaposlenih organizirani z vsemi naenkrat, v družbah z več zaposlenimi pa po oddelkih.

Predstavniki delavcev v upravi družbe

Predstavnike delavcev v upravi družbe naj bi imele v skladu z veljavno zakonodajo družbe, ki imajo več kot 500 zaposlenih in je to določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem. Na osnovi intervjujev je bilo ugotovljeno, da je predstavnik delavcev v upravi družbe le v enem največjem, v raziskavo vključenem tekstilnem podjetju. V tem podjetju je predstavnik delavcev član uprave z enakimi pravicami in dolžnostmi na svojem področju dela kot ostali člani.

Sindikalna dejavnost

Sindikalna dejavnost je organizirana v 85 % intervjuvanih podjetij (razen v dveh). Ugotovljeno je bilo, da sindikalna dejavnost poteka v vseh družbah, kjer svet delavcev ni aktiven. V družbah, kjer pa je poleg sindikata aktiven tudi svet delavcev, so pogosto skupni sestanki sveta delavcev in sindikata z upravo družbe in se področja dela sindikata in sveta delavcev pogosto v praksi prepletata. Sindikat je v nekaterih podjetjih mnogokrat pobudnik vprašanj in akcij in deluje na področju usklajevanja podjetniške kolektivne pogodbe. Vodstva družb upoštevajo vlogo sindikatov in z njimi usklajujejo teme, ki so predmet sindikalne dejavnosti. Poskušajo se izogniti konfliktnim situacijam in obravnavajo njihove pobude. Včasih se pojavi situacija, ko vsak od zastopnikov delavcev (sindikat in svet delavcev) ob posvetovanju o neki temi poda drugačno mnenje in različne zahteve, za kar managerji porabijo veliko časa in energije za uskladitev in iskanje primerne rešitve za vse.

Slika 6.4 Oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju

6.3.2 Odnos managerjev do delavske participacije

Odnos managerjev do delavske participacije je bil predmet več raziskav, katerih rezultati ne kažejo popolnoma enotnega odnosa, vendar se večina avtorjev, kot je navedeno v teoretičnem delu naloge, strinja v ugotovitvi, da je odnos pretežnega dela slovenskega managementa do razvoja sistema delavske participacije pri odločanju doslej v povprečju še vedno bolj ali manj odklonilen, počasi se izboljšuje, vendar ga težko označimo kot pretežno pozitivnega. Pri nas so, po besedah dr. Gostiše (Gostiša 1999c), še vedno močno zakoreninjene nekatere napačne predstave o pravem poslovnem bistvu sistema delavske participacije pri upravljanju, ker managerji v njem vidijo bivši sistem delavskega samoupravljanja. Raziskava Slovenskega inštituta za management pa ugotavlja, da sodelovanje delavcev pri upravljanju ne škoduje (Bohinc 2001, 94).

V tej raziskavi je na vprašanje managerjem, kakšna je njihova vloga na področju delavske participacije z vidika njihovega odnosa do delavske participacije, polovica intervjuvanih managerjev (7) povedala, da spodbujajo delavsko participacijo. Skozi delavsko participacijo vidijo možnost informiranja delavcev, vnaprejšnjo razjasnitev možnih konfliktov in zavzemanje stališč do problemov, ki so v korist družbe in ne posameznikov. Delavska participacija ima po mnenjih teh managerjev pozitivne učinke pri vodenju in organizaciji dela, ker se na ta način izboljšuje komunikacija med managerji in zaposlenimi, večja se transparentnost poslovanja in razmer v podjetju, kar ustvarja boljšo klimo za reševanje konfliktov in prispeva k boljši organizacijski kulturi med zaposlenimi v družbah in s tem tudi k boljšim gospodarskim učinkom. Dialog mora

biti pravočasen, korekten in mora, po mnenju managerjev, temeljiti na medsebojnem zaupanju, saj le na takšen način vpliva na uspešnost in učinkovitost dela.

Kot kaže raziskava, pa ima dobra tretjina intervjuvanih managerjev (5) negativen odnos do delavske participacije pri upravljanju in je ne spodbuja. V teh družbah sveti delavcev ne delujejo. Po izjavah managerjev ne spodbujajo delavske participacije pri upravljanju zato, ker v njej ne vidijo priložnosti za boljše delo in jo štejejo za kot odvečen balast in ostanke socializma.

14,3 % intervjuvanih managerjev (2) družb, vključenih v raziskavo, pa ima pasiven odnos do delavske participacije pri upravljanju. Pomemben razlog je v tem, da za svoje odločitve ali mnenja svet delavcev ne prevzema nikakršnih odgovornosti, zato se v praksi dogaja, da zaposleni v delavski participaciji pri upravljanju zasledujejo osebne cilje in ne ciljev podjetja.

Managerji, ki imajo pozitiven odnos do sodelovanja delavcev pri upravljanju, so v večini odprti za pobude delavcev, jih proučijo in če so korektne, jih tudi upoštevajo. Ta raziskava je pokazala dokaj različna stališča managerjev do delavske participacije

6.3.3 Skladnost zakonske ureditve delavske participacije pri odločanju z vrednotami managementa

Vrednote managerja se morajo ujemati z vrednotami podjetja, ker le tako lahko manager uspešno opravlja vlogo, ki mu je zaupana. Take vrednote so lahko na primer spodbujanje sodelavcev, osebni razvoj sodelavcev, prevzemanje odgovornosti za varnost in zdravje ter varovanje okolja, izključevanje konflikta interesov, cenjenje osebnosti vsakega posameznika, ravnanje po zakonu in normah, dobro motiviranje sodelavcev... Delno lahko svoje vrednote manager uresničuje skozi participacijo delavcev pri odločanju. V intervjujih je velika večina vprašanih managerjev (10; kar predstavlja dobrih 70 %) zatrdila, da se po njihovem mnenju zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju sklada z vrednotami managementa, kot so poštenje, odličnost, sposobnost motiviranja zaposlenih, obveščenost, odprtost, timsko vodenje sodelavcev, rast družbe, pridobivanje novih znanj, uporaba racionalnih prijemov za doseganje učinkovitosti in večanje zadovoljstva zaposlenih. Po izjavah intervjuvanih, zakonska ureditev delavske participacije pri upravljanju omogoča delavcem sodelovanje pri upravljanju, če to želijo. Managerjem zakonodaja na področju delavske participacije pri upravljanju omogoča stalni stik z zaposlenimi, seznanjanje in posvetovanje z zaposlenimi o tematikah, ki bi lahko zaradi nerazumevanja negativno vplivale na vrednote družb, na vrednote managerjev in zato tudi negativno vplivale na poslovanje družb. Je pa predvsem od delavcev odvisno, kakšno je njihovo sodelovanje pri upravljanju, saj jim zakonodaja daje možnost in pravico, da jo uresničujejo. Manager v skladu z veljavno zakonodajo nima izbire in je sodelovanje z delavci na področju upravljanja družbe v skladu z ZSDU njegova dolžnost.

Pojavlja pa se dilema v raziskavo vključenih managerjev o profesionalnem delavskem direktorju, ki ga narekuje zakon v podjetjih z več kot 500 zaposlenimi. Po mnenju nekaj intervjuvanih (3) je to deplasirano (zgrešeno) in nepotrebno. Funkcija delavskega direktorja naj bi bila volonterska in ne profesionalna. Kdor koli to je, mora delati še kaj drugega. Če na to ni pripravljen, pomeni, da »ni pravi« in da vodstvo bolj omejuje, kot pa skuša dati pozitiven prispevek k skupnim ciljem.

6.3.4 Metoda participativnega managementa kot orodje učinkovitega vodenja

V teoriji zasledimo kot navaja dr. Kavčič (Kavčič 2004b, 3), da delavska participacija pri odločanju ni postala »managerska moda«, ki bi jo med managerje vpeljal kakšen »managerski guru«. Management ni vključil delavske participacije v seznam trajnih managerskih orodij za vodenje podjetja. Med trajna managerska orodja se vključijo tehnike, ki jih med managerje vpeljejo managerski guruji in v določenem času pokažejo pričakovani rezultat, kar pa se z delavsko participacijo pri odločanju ni zgodilo.

Tudi intervjuvani managerji potrjujejo to teorijo, in sicer jih nekaj manj kot 29 % od njih (4) meni, da je delavska participacija pri odločanju dovolj uporabljena kot orodje za učinkovito vodenje. Večina managerjev (10) pa meni, da se te vrste delavske participacije, jo kot orodje učinkovitega vodenja, ne uporablja dovolj. Štirje managerji od teh vidijo pozitivne učinke pri vodenju in organizaciji dela in delavsko participacijo spodbujajo, kar pomeni, da so pri njih podani vsi pogoji, da delavsko participacijo pri odločanju dvignejo na višji nivo. Pri managerjih, ki ne spodbujajo delavske participacije pri odločanju, pa je težko pričakovati bistveno izboljšanje.

Razlogov za to je po mnenju managerjev več. Nekateri sodijo, da je delavska participacija nekakšen ostanek samoupravljanja, razlog je tudi v premajhni motiviranosti delavcev za soupravljanje, saj se zaposleni, tako menijo managerji, raje zapirajo v rutinske delovne operacije, kot pa da bi vnesli v svoje delo več miselnega napora. Vsekakor mora biti interes tako na strani managementa kot tudi na strani delavcev, da participacija pri upravljanju vpliva na uspešnost podjetja in motiviranje zaposlenih. Za zaposlene, je po izjavah managerjev, žal še vedno glavni motivator plača, pri soupravljanju pa zaposleni bolj izpostavljajo lastne interese kot pa interese podjetja.

6.3.5 Vpliv managerjev na dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na področju participacije delavcev pri upravljanju

V raziskavi je kar nekaj managerjev (10) izrazilo mnenje, da nimajo interesa spreminjati pravne norme na področju udeležbe delavcev pri upravljanju. Če pa že, sta po mnenju managerjev za to dve poti, in sicer je največji vpliv možen preko stanovskih

organizacij managerjev kot na primer preko Združenja manager in Združenja delodajalcev, manjši vpliv pa je možen tudi direktno preko politike.

Po mnenju managerjev je najprej treba urediti trg delovne sile, da bo ta dovolj fleksibilen in bo podpiral konkurenčnost gospodarstva. Del dialoga med socialnimi partnerji naj bi bilo tudi izboljševanje pravnih norm in na osnovi teh tudi izboljševanje prakse na področju delavske participacije pri upravljanju. Največ pa bi k izboljševanju prakse zagotovo pripomogla pozitivna spoznanja glede delovanja participativnega managementa.

6.4 Primerjava rezultatov raziskave naloge z raziskavami o vplivu delavske participacije na uspešno poslovanje podjetja in na motivacijo zaposlenih

6.4.1 Splošno

V preteklosti je bilo na področju delavske participacije več raziskav, vendar pa večina proučuje participacijo delavcev pri upravljanju zgolj z vidika osvetljevanja posamičnih elementov (npr. vpliv na poslovno uspešnost ali vpliv na motivacijo zaposlenih ...). Tako je na področju individualne participacije treba omeniti:

- raziskavo Caranet, ki je bila v Evropi izvedena 1998 in kaže na vse večje uveljavljanje individualnih oblik komuniciranja, ki omogoča participacijo delavcev preko vzpostavljanja neposredne komunikacije (neposredno ustno ali pisno komuniciranje in elektronsko sporočanje ter komuniciranje od spodaj navzgor). Raziskava Caranet je potekala tudi v Sloveniji preko FDV Ljubljana in prav rezultati raziskave v Sloveniji so pokazali, da ni dovolj razvito komuniciranje od spodaj navzgor.
- raziskavo EPOC (Employee Participation in Organizational Change) v letu 2005, ki je bila izvedena med managerji desetih evropskih držav in je raziskovala pozitiven vpliv neposredne participacije na ekonomske in socialne učinke.

Na področju kolektivne delavske participacije pa je treba omeniti:

- raziskavo Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost (Bakovnik idr. 2000), ki je bila izvedena med zaposlenimi, med člani svetov delavcev in med predsedniki svetov delavcev in je celovito obravnavala delavsko participacijo pri upravljanju. V raziskavi so bile odkrite neposredne povezave med delavsko participacijo in motivacijo ter pripadnostjo zaposlenih in poslovno uspešnostjo podjetja.
- raziskavo Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij (Gostiša 2007), ki je bila, prav tako kot prejšnja izvedena med

predsedniki svetov delavcev, med člani svetov delavcev in zaposlenimi, in je preverjala motivacijski pomen delavske participacije.

V nadaljevanju je narejena primerjava med ugotovitvami izvedene raziskave v tej nalogi in obema raziskavama na področju kolektivne delavske participacije.

6.4.2 Primerjava rezultatov raziskave te naloge z raziskavo Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost

V raziskavi Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost (Bakovnik idr. 2000), ki je bila izvedena med zaposlenimi, predstavniki delavcev v svetih delavcev in predsedniki svetov delavcev, je bil proučevan vpliv delavske participacije pri upravljanju na poslovno uspešnost. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, da je poslovna uspešnost kompleksen pojav in da je delavska participacija pri upravljanju le eden izmed njih. Raziskava je proučevala tudi povezanost med vlaganji (stroški) v delavsko participacijo in zadovoljstvom z delavsko participacijo, povezanost med delovnim zadovoljstvom in delavsko participacijo, povezanost med delovnim zadovoljstvom in poslovno uspešnostjo, povezanost med pripadnostjo podjetju in poslovno uspešnostjo, povezanost med stabilnostjo notranjega okolja in participacijo delavcev pri upravljanju, povezanost med stabilnostjo notranjega okolja in poslovne uspešnosti. Rezultati raziskave so potrdili vse navedene povezave in potrjujejo vzročne povezave med obravnavanimi spremenljivkami, kar pomeni, da je v bolj uspešnih podjetjih in podjetjih z bolj razvito delavsko participacijo pri upravljanju ter višjimi vlaganji vanjo tudi večje zadovoljstvo zaposlenih, bolj uravnoteženo upravljanje, večja pripadnost zaposlenih podjetju in večje zadovoljstvo zaposlenih z delavsko participacijo.

V ugotovitvah raziskave te naloge, ki je bila izvedena med managerji, zasledimo, da nekateri v raziskavo vključeni managerji neposredno povezujejo delavsko participacijo pri upravljanju z uspešnostjo podjetja in z izboljševanjem organizacijske klime. Tako managerji na primer navajajo: »Delavska participacija delavcev pri upravljanju ima velik učinek in vpliv na izboljšanje rezultata podjetja;« ali pa: »Menim, da ima delavska participacija predvsem pozitivne učinke pri vodenju in organizaciji dela, ker se s tem izboljšuje komunikacija med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi. Boljša obojestranska komunikacija prispeva k izboljšanju organizacijske klime, kar prispeva k boljšim rezultatom in gospodarskim učinkom.« Delavsko participacijo pri upravljanju nekateri v raziskavo vključeni managerji uporabljajo za doseganje stabilnega notranjega okolja s pravilnim in pravočasnim informiranjem o vseh bistvenih dogajanjih v podjetju. Skozi informiranje zaposlenih se izogibajo konfliktnim situacijam in nerazumevanju s strani zaposlenih, ki bi imele negativen vpliv in nepotreben odpor do sprememb. Tako pa se v naprej iščejo možne rešitve in kompromisi, kar ima lahko tudi učinek na uspešnost podjetja. To so predvsem stališča managerjev, ki spodbujajo

delavsko participacijo pri upravljanju v podjetjih, ki jih vodijo. Ti managerji sodijo, da se delavska participacija sklada z vrednotami managementa. Se pa večina izmed njih strinja, da delavska participacija pri upravljanju kot učinkovito orodje vodenja ni dovolj uporabljena.

6.4.3 Primerjava rezultatov raziskave te naloge z raziskavo *Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij*

V raziskavi o motivacijskem pomenu delavske participacije pri upravljanju (Gostiša 2007), ki je bila izvedena med predsedniki svetov delavcev, člani svetov delavcev in ostalimi naključno izbranimi zaposlenimi, je raziskovalec proučeval vpliv in povezavo med individualno in kolektivno delavsko participacijo na motivacijo in pripadnost zaposlenih. Pri tem je treba poudariti, da ima poslovno bistvo delavske participacije pri upravljanju lahko vpliv na motivacijo zaposlenih, lahko pomeni uravnotežen sistem upravljanja, lahko je učinkovit mehanizem za upravljanje konfliktov med različnimi interesnimi skupinami v organizaciji ali učinkovit sistem notranjega komuniciranja, lahko pa ga obravnavamo tudi kot koncept notranjega marketinga, v okviru katerega zaposleni menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije.

V raziskavi avtor ugotavlja velik vpliv individualne participacije delavcev na povečano motivacijo zaposlenih in vpliv kolektivne participacije na večjo pripadnost zaposlenih podjetju. Do teh ugotovitev je avtor raziskave prišel na osnovi raziskovalnih vprašanj, ki so bila postavljena kot pogojnik, in sicer na način: če bi imeli v vašem podjetju večjo možnost/bolj razvito individualno/kolektivno participacijo delavcev, bi bila večja tudi vaša motivacija/osebna pripadnost podjetju. V večini so se anketiranci s trditvijo strinjali z več kot 73 % soglasnostjo (od 73,16 % do 89,55 %).

V raziskavi te naloge je bilo podano mnenje večine managerjev, da se delavska participacija kot orodje za učinkovito vodenje zaposlenih ne uporablja dovolj (več kot 70 % mnenje managerjev), za kar managerji navajajo različne razloge. Še vedno je glavni motivator plača. Za uspešno delavsko participacijo pri upravljanju je potreben interes tako delavcev kot managementa, potrebna je večja seznanitev delavcev s prednostmi sodelovanja delavcev pri upravljanju in njihova večja zavzetost k povečevanju participacije pri upravljanju. Deloma za nezadostno participacijo managerji krivijo tudi zakonodajo na področju delavske participacije pri upravljanju, ki po mnenju večine sodelujočih v raziskavi ni dobra niti za delavce niti za delodajalce. S strani intervjuvanih managerjev poudarjeno, pa sodelovanje delavcev pri upravljanju prinaša prednosti predvsem na področju informiranja zaposlenih, usklajevanja mnenj med različnimi deležniki v podjetju, v komuniciranju z zaposlenimi, motiviranju sodelavcev in vnaprejšnje reševanje možnih konfliktov, ki bi lahko imeli negativen vpliv na uspešnost družbe ter prispeva k boljši organizacijski klimi podjetja.

Nekateri intervjuvani managerji v tej raziskavi poudarjajo, da je največji in včasih edini motivator zaposlenih plača. Do podobnih ugotovitev je svoji raziskavi prišel tudi Gostiša (Gostiša 2007), ki ugotavlja, da participacija delavcev pri upravljanju kot motivator tudi med zaposlenimi nima velikega pomena. Individualno in kolektivno participacijo postavljajo rezultati te raziskave na zadnji dve mesti (9 in 10) po mnenju zaposlenih in na predzadnje in zadnje mesto (8 in 10) po mnenju članov in predsednikov svetov delavcev. Vsi anketirani pa so na prvo mesto kot motivator postavili plačo in druge materialne ugodnosti.

Pomembno se mi zdi poudariti, da zakonodaja ne spodbuja delavske participacije pri upravljanju. Delavci imajo izbirno pravico, ali se organizirajo in sodelujejo pri upravljanju družbe ali ne, managerjev pa zakonodaja ne spodbuja (vendar tudi ne omejuje) k vzpostavitvi sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v podjetjih, ki jih vodijo. Zato je treba izobraževati tako delavce kot tudi management o prednostih in sinergijah sodelovanja obeh pri upravljanju. Delavcem je treba predstaviti, da delavsko soupravljanje pomeni vstop v sistem managerskega odločanja. Intenzivnost odločanja pa je lahko zelo različna in je odvisna tako od delavcev kot tudi od managerja. Manager, ki pozna prednosti delavske participacije in to spodbuja, ima ključno vlogo pri vzpostavljanju odnosov, pa tudi intenzivnosti sodelovanja delavcev pri upravljanju. Pravna ureditev mu omogoča prenos pooblastil navzdol neomejeno.

Večina raziskav na področju delavske participacije kaže na to, da so rezultati sodelovanja delavcev pri upravljanju predvsem pozitivni. Tudi ta raziskava je potrdila zavedanje managerjev, da imajo lahko od aktivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju predvsem koristi, dejanska praksa pa tega v večini primerov ne potrjuje. Tu se postavi vprašanje, ali pri vsem tem zataji sistem izobraževanja in na kakšen način teorijo bolj prenesti v prakso. Prav tako pa je potrebno večje zavedanje o pozitivnem vplivu delavske participacije in spreminjanje širše družbene klime v njeno korist. Pomembno vlogo pri tem bi morali odigrati sindikati. Sindikalna organiziranost v Sloveniji je boljša in je njihovo delovanje večje kot pa delovanje delavcev na področju sodelovanja pri upravljanju. Sindikati bi morali prevzeti pobudo za spodbujanje razvoja delovanja delavske participacije in vzpodbuditi mehanizme za njeno vzpostavitev.

7 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV V POVEZAVI Z RAZISKOVALNIMI VPRAŠANJI

V raziskavi so bila postavljena raziskovalna vprašanja, na katera sem dobila odgovore delno iz teorije in delno iz intervjujskih odgovorov managerjev, vključenih raziskavo. Rezultati sledijo v nadaljevanju:

7.1 Ali je zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju v velikem obsegu usklajena z ustavnimi načeli?

Ustava Republike Slovenije je najvišji pravni akt, v katerem so po hierarhiji zapisane najvišje pravne norme in je pomembna za graditev različnih pravnih predpisov. Vsi zakonski in podzakonski predpisi morajo biti usklajeni z Ustavo. To naj bi veljalo tudi za ZSDU.

Ustava v svojem 75. členu direktno zagotavlja pravico, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon, in to je v našem pravnem redu ZSDU. Ta člen ustavne določbe je eden izmed temeljev za delavsko participacijo pri upravljanju, in sicer predstavlja osnovo za načelo *univerzalnosti*, ki pomeni, da imajo delavci pravico do sodelovanja pri upravljanju, na način in v oblikah, kot ga določa ZSDU. Delavci imajo pravico biti obveščeni, imajo pravico do skupnih posvetovanj z delodajalcem, imajo pravico do soodločanja in imajo pravico do zadržanja odločitev delodajalca. ZSDU torej delavcem daje možnost in določa, na kakšen način in v kakšnem obsegu lahko sodelujejo pri upravljanju. V literaturi zasledimo (Vodovnik 1993b), da pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju presega nivo ekonomske in socialne pravice ter da ima značilnost pravice človeka v sferi dela, kar ji daje univerzalnost. Pravica pripada vsem delavcem, pri čemer so njene razsežnosti in značilnosti na različnih področjih različne. ZSDU kot krovni zakon ureja načine in pogoje sodelovanja delavcev pri upravljanju v gospodarskih družbah in zadrugah, ne pa v zavodih in državni upravi. Tako na primer ZSDU za zavode ureja individualno participacijo, medtem ko je kolektivna participacija pravic delavcev v zavodih urejena s posebnim zakonom.

Ustava RS daje ustavni temelj tudi za načelo *demokratičnosti*, ki je prav tako pomemben temelj za sodelovanje delavcev pri upravljanju. Načelo demokratičnosti pomeni, da stopnjo demokratičnosti odločanja v organizacijah določajo delavci. Sodelovanje delavcev pri upravljanju je prostovoljna izbira delavcev.. Nihče jih v to ne more prisiliti, nihče pa jim te pravice tudi ne sme odvzeti. Stopnja demokratičnosti se kaže v obsegu, v katerem delavci vplivajo na sprejemanje odločitev. Z vzpostavitvijo sodelovanja delavcev pri upravljanju oz. z vstopom delavcev v managersko odločanje se poveča vpliv delavcev in se moč odločanja porazdeljuje. Soupravljanje se izvaja po vnaprej znanih pravilih, ki jih je določil ZSDU.

Določbe ZSDU-ja pa so tudi v skladu z ustavnim načelom *enakosti in enakopravnosti* ter prepovedjo diskriminacije, saj delavci lahko uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju individualno kot posamezniki, kar določa 88. člen ZSDU, ali pa kolektivno preko sveta delavcev (8. do 68. člen ZSDU in 87. do 98. člen ZSDU). Vsakomur od delavcev je torej zagotovljena pravica do sodelovanja pri upravljanju, pri čemer se lahko zgodi, da znotraj skupine neke kategorije delavcev prihaja do različnega obravnavanja iz nelegitimnih razlogov.

Ustavno načelo *pravnega varstva pravic* ZSDU upošteva v svojih določbah od 99. do 106. člena in pomeni enako varstvo pravic ljudi v postopkih ter pravico do neodvisnega in nepristranskega sojenja. ZSDU predvideva zunajsodno varstvo ter sekundarno reševanje sporov na področju delavske participacije. Če katera izmed strank krši obveznosti iz participativnih razmerij, zakon najprej usmerja na arbitražo, če pa ta ni uspešna, je za reševanje sporov pristojno delovno sodišče. Izjema pri tem so nekatera vprašanja volilnega postopka, kjer je neposredno pristojno sodišče.

Ustavno načelo *posebne odgovornosti države na področju zaposlovanja in dela* pa ZSDU uresničuje s pravico delavcev, da se z delodajalci medsebojno obveščajo, skupno posvetujejo ter soodločajo o vprašanih varnosti in zdravja pri delu, da mora delodajalec zagotoviti ustrezno usposabljanje članov svetov delavcev iz naslova varnosti in zdravja pri delu ter se odzvati na njihove pobude po ustreznih ukrepih za povečanje varnosti. Delodajalec mora svetu delavcev in sindikatu posredovati izjavo varnosti.

ZSDU pa zagotavlja tudi načelo *posebnega varstva predstavnikov delavcev*, s katerim varuje pravice predstavnikov delavcev, ki so bolj izpostavljeni zaradi sodelovanja pri upravljanju.

Ugotavljam, da je zakonska ureditev delavske participacije v glavnem usklajena z ustavnimi načeli.

7.2 Ali je zakonska ureditev delavske participacije delno v skladu z vrednotami managementa?

Vrednote so dobrine, ki ljudem pomenijo največ in nastajajo počasi z delovanjem. Vrednota postane tisto, kar nam vedno znova potrjuje pravo ravnanje. Tako je ena izmed vrednot managerja, da se ravna v skladu z zakonodajo in z načeli managerskega kodeksa. Pomembne vrednote managementa so še spodbujanje sodelavcev, osebni razvoj sodelavcev, prevzemanje odgovornosti za zdravo in varno delo v podjetju, ki ga manager vodi, motiviranje zaposlenih za dobro in uspešno delo, skrb za varovanje okolja, izključevanje in usklajevanje konflikta interesov med zaposlenimi, kapitalom in okoljem.

V intervjujih je velika večina vprašanih managerjev (dobrih 70 %) zatrdila, da se po njihovem mnenju zakonska ureditev delavske participacije pri odločanju sklada z vrednotami managementa, kot so poštenje, odličnost, sposobnost motiviranja

zaposlenih, obveščenost, odprtost, timsko vodenje sodelavcev, rast družbe, pridobivanje novih znanj, uporaba racionalnih prijemov za doseganje učinkovitosti in večanje zadovoljstva zaposlenih.

Ugotavljam, da je zakonska ureditev delavske participacije v skladu z vrednotami managementa, kar potrjuje tudi raziskava. Zakonska ureditev delavske participacije daje delavcem pristojnosti na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju, če to želijo. Dolžnost in zakonska obveza managerja pa je, da v skladu z zakonodajo sodeluje z delavci na področju sodelovanja pri upravljanju.

7.3 Ali zakonska ureditev delavske participacije v velikem obsegu upošteva direktive in uredbe Evropske unije?

Na področju delavske participacije imamo tri direktive, in sicer:

- Direktivo Sveta Evropske skupnosti 1994/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju Skupnosti,
- Direktivo Sveta 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev,
- Direktivo 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja obveščanja in posvetovanja z delavci v ES.

Vse tri direktive so vnešene v slovenski pravni red, in sicer so določbe Direktive 94/45/EC vnešene v Zakon o evropskih svetih delavcev, določbe Direktive 2001/86/ES so vnešene v Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe, določbe Direktive 2002/14/ES pa so v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju in v Zakonu o delovnih razmerjih.

Ugotavljam, da zakonska ureditev delavske participacije v velikem obsegu upošteva direktive in uredbe Evropske unije.

7.4 Ali se metode participativnega managementa kot orodje za učinkovito vodenje premalo uporabljajo?

Participativni management kot širši pojem zajema tri vrste participacije zaposlenih, in sicer sodelovanje delavcev pri upravljanju, lastniško participacijo zaposlenih in finančno participacijo zaposlenih.⁵⁷ V tej raziskavi obravnavamo participativni management v ožjem pomenu besede, kar pomeni sodelovanje delavcev pri upravljanju. Delavsko participacijo pri odločanju lahko imamo za eno izmed sodobnih metod vodenja na področju upravljanja s človeškimi viri. V teoriji zasledimo, da prav razumevanje delavske participacije kot oblike socialnega partnerstva pri managerjih

⁵⁷ Zakon o finančni participaciji je bil sprejet v letu 2008 (Uradni list RS, št. 25/08).

predstavlja oviro, da je ne spodbujajo in ne zaživi dovolj v praksi in je managerji kot orodje za učinkovito vodenje zaradi povezav delavske participacije s samoupravljanjem in sindikalizmom ne uporabljajo dovolj.

V intervjujih so managerji izrazili mnenje, in sicer nekaj manj kot 29 % managerjev sodi, da je delavska participacija dovolj uporabljena kot orodje za učinkovito vodenje, večina managerjev (71 %) pa sodi, da ni dovolj uporabljena. Če se pri tem navežem na ugotovitev, da polovica intervjuvanih managerjev sodi, da ima delavska participacija pozitivne učinke, je možno pričakovati, da bodo delavsko participacijo kot orodje učinkovitega vodenja uporabljali intenzivneje.

Na osnovi rezultatov raziskave ugotavljam, da metodo participativnega managementa kot orodja za učinkovito vodenje managerji premalo uporabljajo.

7.5 Ali so managerji premalo naklonjeni delavski participaciji zaradi nepoznavanja pomena delavske participacije pri odločanju, motiviranju zaposlenih in izrabi človeških zmogljivosti?

V raziskavo vključeni managerji v večini sodijo, da niso nenaklonjeni delavski participaciji in jo polovica spodbuja v podjetjih, ki jih vodijo, 14 % se drži zakonskega minimuma, 36 % pa ima pasiven odnos do delavske participacije pri upravljanju in ne vidi priložnosti za boljšo izrabo človeških zmogljivosti pri delovanju podjetja. Nepoznavanja pomena delavske participacije na odločanje, motiviranje zaposlenih in izrabo človeških zmogljivosti ne priznavajo. Kar nekaj intervjuvanih managerjev sodi, da je obseg sodelovanja delavcev pri upravljanju v njihovih podjetjih na nižjem nivoju, kot bi lahko bil, čemur je po njihovem mnenju razlog pasivnost delavcev. Po mnenju managerjev zaposleni ne vidijo motivacije v sodelovanju pri upravljanju in njihov glavni motivator je še vedno plača.

Na osnovi rezultatov raziskave ugotavljam, da managerji niso premalo naklonjeni delavski participaciji pri upravljanju zaradi nepoznavanja njenega pomena na odločanje, motiviranje in izrabo človeških zmogljivosti.

7.6 Ali lahko stališča managementa v Sloveniji o delavski participaciji pri odločanju pomembno vplivajo na pravno dograjevanje normativne ureditve in na izboljšanje dejanske prakse na obravnavanem področju?

Managerji sodijo, da so stanovska združenja, kot so Združenje manager, Združenje delodajalcev in Gospodarska zbornica, najprimernejši za vplivanje na dograjevanje normativne ureditve. V združenjih je tudi mesto za prenos pozitivne prakse med podjetji in s tem izboljševanje prakse na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju. Najprej pa je treba urediti trg delovne sile, da bo fleksibilnejši in bo podpiral konkurenčnost gospodarstva. Po mnenju managerjev je zakonodaja na področju zaposlovanja rigidna in

v glavnem na strani delavcev.⁵⁸ Je pa spreminjanje normativne ureditve na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju težje, ker se spremembe te zakonodaje usklajuje s socialnimi partnerji. Predstavniki delavske strani v Ekonomsko-socialnem svetu načeloma pristajajo le na povečanje pravic delavcev in ne gledajo na dolgoročno uspešnost podjetij. V intervjujih je večina managerjev izrazila, da nimajo interesa, da bi vplivali na spreminjanje normativne ureditve.

Ugotavljam, da med managerji ni interesa, da bi pomembno vplivali na dograjevanje normativne ureditve in predvsem na izboljšanje dejanske prakse na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju.

⁵⁸ Za prekinitev pogodbe delavcu, ki ne dosega pričakovanih normalnih rezultatov in ne deluje v skladu s cilji podjetja, so zapleteni in dolgotrajni postopki.

8 ZAKLJUČEK

I.

Sodobna gospodarska organizacija je ustanovljena in deluje zaradi zadovoljevanja različnih interesov udeležencev organizacije, tako zunanjih kot notranjih. Pomembna notranja udeleženca organizacije sta zaposleni in manager. Veda o managementu govori o odgovornem in učinkovitem obvladovanju posameznikov, skupin, organizacij in širše skupnosti, pri čemer mora upoštevati človeško naravo, spoštovati človekovo osebno svobodo, stremljenja in vrednote, predvsem pa mora upoštevati pravni red. Zgodovinski razvoj managementa kaže na pomembne premike pri vodenju organizacije.

Zaradi osamosvojitve Slovenije, njenega vstopa v Evropsko unijo in tudi spreminjanja produkcijskih odnosov se je pravni red Republike Slovenije v zadnjih desetletjih bistveno spremenil. Ta pravni red in načelo dvojnosti delavskih predstavništev le teoretično omogoča sodelovanje delavcev pri upravljanju in zaščito temeljnih pravic delavcev (Škerlak 2005).

Na področju urejanja odnosov z zaposlenimi so poleg pravnih norm za managerja pomembni tudi znanje in veščine s področja upravljanja s človeškimi viri in s področja industrijskih razmerij. Delavska participacija pri upravljanju pomeni vstop delavcev v sistem odločanja managerjev, ki je lahko različno intenziven. Osnovni pogoj pa je, da delavci ustanovijo svoja delavska predstavništva, da lahko nato uresničujejo svojo pravico do delavske participacije pri upravljanju. Delavski kolektivi sami odločajo o tem, v kolikšnem obsegu bodo izrabili pravice, ki jih jim daje zakon (Vodovnik 1996). Če ne ustanovijo delavskih voljenih predstavništev, manager nima nikakršnih dolžnosti na tem področju, saj je sodelovanje delavcev pri upravljanju izbirna pravica delavcev in jih nihče ne more prisiliti k soupravljanju. Lahko pa manager vpliva z neformalnimi spodbudami delavcev, z njegovo naklonjenostjo delavskemu sodelovanju pri upravljanju, z vzpostavljanjem ustrezne klime in kulture organizacije. Pri tem je pomembno, da manager v delavski participaciji pri upravljanju prepozna pozitivni vpliv delavske participacije na uspešnejše poslovanje družbe, ki jo vodi.

Temelji pravnih norm so postavljeni v Ustavi Republike Slovenije in njeni neposredni določbi, da delavci lahko sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Skladno z ustavo je zakonodajalec leta 1993 sprejel Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je osrednji pravni akt delavskega soupravljanja in je do danes doživel le dve spremembi. ZSDU daje izbirno pravico delavcem, da se organizirajo in izvolijo delavska predstavništva in sodelujejo pri upravljanju družbe kot posamezniki ali kolektivno. ZSDU določa tudi oblike in področja soupravljanja. Pomembna področja so določena področja v delovnih razmerjih, področje varnosti in zdravja pri delu in tudi sodelovanje pri upravljanju gospodarskih družb.

Slovenska pravna ureditev delavske participacije je usklajena z evropsko pravno ureditvijo in v naše zakone so vnešene direktive Evropske unije. Na področju delavske participacije so to predvsem Direktiva o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah in povezanih družbah na območju skupnosti, ki urejajo informiranje in posvetovanje, Direktiva o dopolnitvi statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev in Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvira obveščanja in posvetovanja z delavci v ES.

V Sloveniji imamo na področju zastopanja delavcev dualni sistem, kar pomeni, da imamo voljena delavska predstavništva – svete delavcev in splošna delavska predstavništva – sindikate. Vloga in odgovornosti obeh sta jasno opredeljeni. Področja delovanja sindikata so področja urejanja pravic iz delovnih razmerij z delodajalci. Sindikati zastopajo prostovoljno vključene člane. Področje delovanja sveta delavcev je sodelovanje pri upravljanju podjetja in zastopa vse delavce. V literaturi so omenjeni trije koncepti delovanja obeh vrst delavskih predstavništev, in sicer model sveta delavcev kot podaljšana roka sindikata, model konkurenčnega delovanja sveta delavcev in sindikata ter komplementarni model. Najbolj razširjen je komplementarni model, po katerem so področja delovanja strogo ločena, v mejnih vprašanjih pa se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Raziskava te naloge je pokazala, da v vseh podjetjih, vključenih v raziskavo, kjer deluje svet delavcev, deluje tudi sindikat, sicer pa sindikat deluje tudi v nekaterih podjetjih, kjer sveta delavcev nimajo. Kar v nekaj podjetjih prihaja do skupnih posvetovanj vodstva s sindikati in s sveti delavcev, so pa stališča obeh predstavnikov delavcev lahko različna.

Dejstvo je, da se v sodobni organizacijski obliki, ki ima organizacijo za družbeno ekonomski subjekt za zadovoljevanje interesov različnih deležnikov, proučuje vpliv delavske participacije pri upravljanju na poslovno uspešnost in z vidika zagotavljanja čim večje delovne motivacije zaposlenih. To podpira tudi evropski model poslovne odličnosti, ki uveljavlja teorijo, da je potrebno pri vseh pomembnih poslovnih odločitvah zagotavljati ustrezno, pravočasno in hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov. Z vidika zagotavljanja čim večje delovne motivacije zaposlenih, kar seveda pomeni čim boljšega zadovoljevanje potreb zaposlenih, ima motivacijske učinke tako individualna participacija delavcev pri upravljanju kot tudi kolektivna participacija delavcev pri upravljanju. Motivacijski učinek individualne participacije se kaže skozi čim večjo avtonomijo delavcev pri delu, kar omogoča kreativno udejstvovanje posameznikov in s tem optimalno sproščanje njihovih delovnih potencialov. Motivacijski učinek kolektivne participacije zadovoljuje societalne potrebe po pripadnosti in s tem osebno identifikacijo zaposlenega s cilji podjetja, kar vpliva na njegovo prizadevnost in pripravljenost vložiti dodatne napore za doseg ciljev.

Managerji, postavljeni s strani lastnikov, imajo nalogo obvladovanja delovanja organizacije za učinkovito in uspešno doseganje ciljev. Manager v skladu z našim

pravnim redom nima nikakršnih obveznosti na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju, če ni pobude s strani delavcev. Je pa za delovanje delavske participacije pri upravljanju zelo pomemben odnos managerjev do nje. Med managerji v Sloveniji so razširjene nekatere napačne predstave o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Takšne napačne predstave enačijo delavsko participacijo s samoupravljanjem, v zakon preoblečen socializem in miselnost, da je zaposlenemu edini motivator plača in nič drugega. Tovrstne stereotype bi morali odpraviti, saj v času prehoda v družbo znanja postaja človeški kapital glavna konkurenčna prednost. Na osnovi izvedene raziskave ugotavljam, da so v vseh podjetjih, kjer managerji spodbujajo delavsko participacijo, ustanovljeni sveti delavcev in se uresničuje tako individualna kot tudi kolektivna delavska participacija. V večini podjetij, kjer ima manager negativen odnos do delavske participacije pri odločanju, le-ta ni vzpostavljena in ne deluje.

Izvedena raziskava je pokazala relativno visoko stopnjo uresničevanja delavske participacije, zlasti v primerjavi z ostalimi raziskavami na tem področju v Sloveniji in mislim, da se pojavljajo tovrstna odstopanja predvsem zaradi tega, ker se zakonske določbe ZSDU na področju kolektivne participacije spoštujejo, v kolikor je bila podana pobuda s strani delavcev. Raziskava je proučevala načine uresničevanja kolektivne delavske participacije, manj pa kvaliteto uresničevanja. Prav tako pa nismo s to raziskavo pridobili vpogleda v kvaliteto uresničevanja individualne participacije delavcev. Predvidevam, da kadar raziskavi sodelujejo delavci, večino izražajo svoje mnenje glede na vsebino in kvaliteto sodelovanja pri upravljanju na individualnem in kolektivnem področju, kar se lahko odraža v slabših rezultatih raziskav.

Za učinkovito delovanje delavske participacije je pomembna tudi skladnost zakonske ureditve delavske participacije z vrednotami managementa. Raziskava je pokazala, da je med njima skladnost in večina v raziskavo vključenih managerjev izjavlja, da je delavska participacija v skladu z njihovimi vrednotami. Po mojem mnenju pa se mi to zdijo izjave »s figo v žepu«, saj 30 % od teh managerjev izjavlja, da ne spodbujajo delavske participacije. Managerji, ki so izjavili, da imajo negativen odnos do sodelovanja delavcev pri upravljanju, izjavljajo tudi, da soupravljanje delavcev ni skladno z vrednotami managementa in imajo pasiven odnos do soupravljanja.

Že teorija potrjuje, da delavska participacija pri upravljanju med managerji ni bila sprejeta kot ena izmed tehnik vodenja zaposlenih, ki racionalno vodijo do uspeha. Management ni vključil delavske participacije v seznam trajnih managerskih orodij za vodenje podjetja. To je potrdila tudi izvedena raziskava, saj večina managerjev, vključenih v raziskavo, ne vidi delavske participacije kot pomoč pri vodenju in je zato ne spodbuja. Vsi managerji, ki sodijo, da je delavska participacija pri odločanju ena izmed sodobnih metod vodenja organizacije in da je uporabljena dovolj kot orodje za učinkovito vodenje, imajo v podjetjih aktivne svete delavcev in druge oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da imamo v Sloveniji ustrezne institucije z možnostjo vplivanja na dograjevanje normativne ureditve in tudi na prenos dobrih praks med podjetji na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju, vendar bi po mnenju managerjev morali najprej popraviti normativno ureditev na področju delovne zakonodaje, ki bi vzpostavila fleksibilen trg delovne sile, ki bi podpiral konkurenčnost podjetij, nato pa je lahko na vrsti normativna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju, za kar pa v raziskavo vključeni managerji ne izkazujejo interesa.

II.

Na osnovi odgovorov na raziskovalna vprašanja sem prišla do sledečih zaključkov:

- da je zakonska ureditev delavske participacije v glavnem usklajena z ustavnimi načeli;
- da je zakonska ureditev delavske participacije v skladu z vrednotami managementa, kar potrjuje tudi raziskava. Zakonska ureditev delavske participacije daje pristojnosti na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju, če to želijo. Dolžnost in zakonska obveza managerja pa je, da v skladu z zakonodajo sodeluje z delavci na področju sodelovanja pri upravljanju;
- da zakonska ureditev delavske participacije v velikem obsegu upošteva direktive in uredbe Evropske unije;
- da metode participativnega managementa, kot orodja za učinkovito vodenje, managerji premalo uporabljajo;
- da managerji niso premalo naklonjeni delavski participaciji pri upravljanju zaradi nepoznavanja njenega pomena na odločanje, motiviranje in izrabo človeških zmogljivosti;
- da ni interesa med managerji, da bi pomembno vplivali na dograjevanje normativne ureditve in predvsem na izboljšanje dejanske prakse na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju.

III.

Na osnovi povedanega lahko zaključim, da management pozna normativno ureditev na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju, vendar ostaja dolžnost delavcev, da ustanovijo svoja delavska predstavništva. Če pobude z njihove strani ni, manager nima nikakršnih zakonskih obveznosti do vzpostavitve sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju. Večina managerjev se strinja, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju v skladu z vrednotami managementa, delno ga vendar spodbujajo, vendar se kot orodje za učinkovito vodenje ne uporablja dovolj. Temeljni odnos med managerji in zaposlenimi se mora postaviti na višji nivo, kot je to sedaj. Graditi je treba strateško partnerstvo med obema skupinama, ki bosta morali prepoznati vpliv sodelovanja delavcev pri

upravljanju na motiviranje in na uspešnost poslovanja podjetja. V večini podjetij, ki jih vodijo managerji, ki to že prepoznavajo, ima delavska participacija pri upravljanju aktivnejšo vlogo. V zakonodaji pa ne zasledimo nikakršnih pravnih norm, ki bi management spodbujale z različnimi pravnimi instituti k oblikovanju voljenih delavskih predstavništev ali ga k temu celo zavezale, da izpelje določene postopke pobud in seznanjanja delavcev z vlogo in pomenom participacije pri upravljanju. To naj bi bila managerjeva dolžnost, ki bi jo moral storiti vedno na začetku svojega mandata oziroma po preteku določenega obdobja nastopa mandata. Če delavci kljub njegovim aktivnostim ne bi izvolili organov in predstavnikov za sodelovanje pri upravljanju družbe, je do ponovnega imenovanja manager prost svojih obveznosti na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju.

V primeru, da v podjetju ni sveta delavcev in se ne izvaja sodelovanje delavcev pri upravljanju, predlagam spremembo zakona, ki naj bi določal obvezno obveščanje delavcev o vsebinah, ki jih določa ZSDU na zboru delavcev najmanj enkrat na leto.

Potrebno bi bilo pregledati tudi vsebine, ki so v pristojnosti uresničevanja tako individualne kot kolektivne delavske participacije in jih posodobiti. Tako se mi zdi nujno, da se kolektivna participacija razširi na obvezno obveščanje delavcev o poslovnem modelu podjetja. S tem bi pripomogli k boljšemu poznavanju in večji identifikaciji zaposlenih z vizijo podjetja, njegovo strategijo, poslanstvom družbe ter z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. Pomembno področje je tudi seznanjanje zaposlenih s politiko kadrovanja v podjetju.

LITERATURA

- Baglioni, Guido. 2002. Employee participation: the way ahead. V *Quality of work and employee involvement in Europe*, ur. Marco Biagi 247–256. Hague: Kluwer Law International.
- Bedrač, Janja. 2005. Vpliv evropske delniške družbe na nacionalne ureditve delavske participacije. *Pravna praksa* 24 (48): pril. I–V.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blanpain, Roger, ur. 2004. *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies*. The Hague: Kluwer Law International.
- Bohinc, Rado in Šime Ivanjko. 1999. *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bohinc, Rado. 2001. *Korporacijsko upravljanje: ZDA, Evropa, Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bray, Mark. 2005. *Industrial relations: a contemporary approach*. North Ryde: McGraw Hill.
- Covey, Stephen R. 1997. *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Developing a theoretical framework. From the Swedish Point of View. Elektronski vir. V *The dynamics of European employment relations*. Manchester: IIRA.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Person Education.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Evelyne, Léonard. 2007. European sectoral social dialogue, potential for European industrial relations. Elektronski vir. V *The dynamics of European employment relations*. Manchester: IIRA.
- Franca, Valentina. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju*. Ljubljana: Planet GV.
- Herstein, Ram, Yoram Mitki. 2008. How EI AI Airlines transformed its service strategy with employee participation. *Strategy & Leadership* 36 (3): 21-25
- Galgóczi, Béla. 2004. The state of industrial relations with a view to workers participation and organizational innovation in the Central Eastern European new member states of the EU. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisboa: APERT.

Literatura

- Gostiša, Mato. 1997. *Temeljna načela slovenskega zakona o soupravljanju*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970112.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970112.doc) (15. 11. 2007).
- Gostiša, Mato. 1998. Delavsko soupravljanje ni delovno, ampak korporacijsko razmerje. *Pravna praksa* 17 (18): 8–13.
- Gostiša, Mato. 1999a. Participativni management in delavsko soupravljanje. *Pravna praksa* 18 (32): 3–4.
- Gostiša, Mato. 1999b. Za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti. *Pravna praksa* 18 (8): pril. I–V.
- Gostiša, Mato. 1999c. *Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000103.doc) (22. 1. 2007).
- Gostiša, Mato. 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc) (28. 3. 2007).
- Gostiša, Mato. 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Gostiša, Mato. 2005a. *Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju*. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/managerji.html](http://www.delavska-participacija.com/Html/managerji.html) (28. 3. 2007).
- Gostiša, Mato. 2005b. Zavrnitev soglasja sveta delavcev k predlagani odločitvi. *Pravna praksa* 24 (43): 24–25.
- Gostiša, Mato. 2005c. Enotirni sistem upravljanja in delavsko soupravljanje. *Pravna praksa* 24 (43): 6–8.
- Gostiša, Mato. 2006. *Bistvo delavskih predstavništev v eno- in dvtirnem sistemu upravljanja popolnoma enako*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060108.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060108.doc) (15. 11. 2007).
- Gostiša, Mitja. 2007. *Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Gruban, Brane. 2007. *Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij*. [Http://www.posveti.eu/datoteke/gruban.ppt/](http://www.posveti.eu/datoteke/gruban.ppt/) (9. 2. 2009).
- Hearly, Geraldine, ur. 2004. *The future of worker representation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Helfen, Markus. 2004. Human resources policy and industrial relations in fast-growing German enterprises – direct participation or worker representation. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisboa: APERT.

- Heller, Frank. 2000. *Managing democratic organizations*. Vol. I. Aldershot: Ashgate.
- Jagodzinski, Romuald in Peter Kerckhofs. 2007. New paths for European Works Councils in the Europeanization of industrial relations. Elektronski vir. V *The dynamics of European employment relations*. Manchester: IIRA.
- Joensson, Thomas. 2008. A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations* 30 (6): 594-607.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1997. Lastništvo zaposlenih, management in uspešnost podjetij na poti k postmoderni organizacijski praksi. V *Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij: mednarodna konferenca*. Ljubljana: DEZAP – Združenje za lastništvo zaposlenih.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1998. Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 2 (11): 2–6.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo zaposlenih in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Karlsen, Jan Erik in Geir Nyboe. 2007. The emergence of a dual institutional IR system. Elektronski vir. V *The dynamics of European employment relations*. Manchester: IIRA.
- Kavčič, Bogdan. 1991. Uspešnost participativnih podjetij. *Podjetje in delo* 17 (3): 198–207.
- Kavčič, Bogdan. 2004a. Establishing social dialogue in a country in transition: the case of Slovenia. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisboa: APERT.
- Kavčič, Bogdan. 2004b. *Zakaj management ne mara participacije delavcev?* [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041103.doc) (15. 11. 2007).
- Končar, Polonca. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem*. Ljubljana: GV in Inštitut za delo pri PF v Ljubljani.
- Kontarščak, Kristjan Anton. 2006. Sodelovanje delavcev pri upravljanju v enotirnem sistemu. *Pravna praksa* 25 (39/40): 20–21.
- Kerčmar, Sebastjan, Boštjan Tratar in Tomaž Boltin. 2006. *Praktični komentar novega zakona o gospodarskih družbah*. Lesce: Legat.
- Kresal, Barbara in Katarina Kresal Šoltes. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.

Literatura

- Lansbury, Russell D., Jim Kitay, Nick Wailes. 2004. The Impact of globalisation on employment relations: A conceptual framework and research propositions. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisbona: APERT.
- Lewer, John, Peter Waring in John Burgess. 2004. Industrial relations and globalisation the globalisation of European models of industrial relations: A nation-state case study. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisbona: APERT.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–496. Radovljica: Didakta.
- Mackinnon, Bruce Heran. 2004. Staff employment: The mythology of a new paradigm in industrial relations. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisbona: APERT.
- Merkač Skok, Marijana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mežnar, Drago. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Milenkovič, Vladoša. 2002. *Pravica zaposlenih do obveščenosti in soodločanja v Evropski uniji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021121.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021121.doc) (15. 11. 2007).
- Milkovič, Nina. 1993. Vključevanje dela v upravljanje v poprivatizacijskem slovenskem gospodarskem prostoru. *Podjetje in delo* 19 (3): 208–215.
- Penger, Sandra. 2006. *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Repovž, Mitja. 1995. *Vznemirjeni zaposleni postanejo jazzisti*. [Http://www.delavska-participacija.com/html/gv-clanek.asp?revija=%25&sklop=%25&Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&offset=40&clanek=&ID=89](http://www.delavska-participacija.com/html/gv-clanek.asp?revija=%25&sklop=%25&Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&offset=40&clanek=&ID=89) (20. 10. 2006).
- Rönmar, Mia. 2007. EU industrial relations vs national industrial relations. Elektronski vir. V *The dynamics of European employment relations*. Manchester: IIRA.
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–92. Radovljica: Didakta.
- Šarman, Zvonka. 2001. Partnerstvo pri upravljanju družbe. *Gospodarski vestnik* 50 (27): 52–54.
- Škerlek, Betka. 2005. Socialni dialog in načelo prostovoljnosti – iz drugega zornega kota. *Pravna praksa* 24 (33): 15–16.

- Stanojević, Miroslav. 2004. Stanje in aktualni trendi razvoja sindikatov v svetu in pri nas. *Industrijska demokracija* 8 (4): 23–29.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnost strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2002. Etika managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 206–232. Radovljica: Didakta.
- Telljohann, Volker. 2004. The European works councils – a role beyond the EU directive. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisbona: APERT.
- Veljković, Božidar. 2006. ZGD-1 in ustavna pravica do soupravljanja. *Pravna praksa* 25 (21): 10–11.
- Vodovnik, Zvone. 1991. Udeležba delavcev pri upravljanju v Republiki Italiji. *Podjetje in delo* 17 (3): 258–262.
- Vodovnik, Zvone. 1993a. Neposredna in posredna delavska predstavništva. *Gospodarski vestnik* 42 (17): 62–64.
- Vodovnik, Zvone. 1993b. Zasnova načel sodelovanja delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi. *Podjetje in delo* 19 (5/6): 642–660.
- Vodovnik, Zvone. 1996. Ali je mogoč dogovor za manjši obseg participativnih pravic, ki ga jamči zakon? *Pravna praksa* 15 (6): 12.
- Vodovnik, Zvone. 2002. Delavska predstavništva in nova delovnoppravna zakonodaja. *Pravna praksa* 21 (8): 5–8.
- Vodovnik, Zvone. 2003. *Primerjava nekaterih bistvenih elementov slovenskega in nemškega modela pravne ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010923.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010923.doc) (15. 11. 2007).
- Vodovnik, Zvone. 2004. The institution of a social dialogue and the balance of powers between social partners. Elektronski vir. V *The future of work in Europe*. Lisbona: APERT.
- Vodovnik, Zvone. 2006a. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Vodovnik, Zvone. 2006b. Management in pravo. *Management* 1 (1): 7–29.

Literatura

- Vodovnik, Zvone. 2009. Spodbujanje socialnega dialoga kot motivator javnih uslužbencev. V *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*, ur. Mirko Vintar. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki: koncepti, razvojna orodja, praktični primeri*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.
- Žužek, Ivan. 1991. Oris udeležbe delavcev pri upravljanju v Avstriji. *Podjetje in delo* 17 (3): 263–269.

PRAVNI VIRI

- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06.
- Direktiva 1994/45/ES o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v povezanih družbah na območju Skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 254/94.
- Direktiva 2001/23/ES o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov. *Uradni list EU*, št. L 82/01.
- Direktiva 2001/86/ES o dopolnitvi Statuta evropske družbe glede udeležbe delavcev. *Uradni list EU*, št. L 294/01.
- Direktiva 2002/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti. *Uradni list EU*, št. L 80/02.
- Kazenski zakonik – KZ-1. *Uradni list RS*, št. 55/08, 66/08, 39/09 .
- Kodeks upravljanja javnih delniških družb. 2004. *Uradni list RS*, št. 44/04.
- Konvencija MOD št. 87 o sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic. 1948. *Uradni list FLRJ*, št. 8/58.
- Konvencija MOD št. 98 o uporabi načel, o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja. 1949. *Uradni list FLRJ*, št. 11/58.
- Konvencija MOD št. 135 o varstvu delavskih predstavnikov. *Uradni list SFRJ*, št. 14/82 – Mednarodne pogodbe.
- Konvencije MOD št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca. *Uradni list SFRJ*, št. 4/84– Mednarodne pogodbe.
- Obligacijski zakonik – OZ. *Uradni list RS*, št. 97/07– uradno prečiščeno besedilo.
- Odločba o ugotovitvi da so tretji odstavek 8. člena, 84. in 85. len Zakona o delovnih razmerjih v neskladju z Ustavo ter da prvi odstavek 2. člena Zakona o kolektivnih pogajanjih nista v neskladju z Ustavo. *Uradni list RS*, št. 83/09.

- Zakon o delovnih razmerjih – ZDR. *Uradni list RS*, št. 42/02 in 103/07.
- Zakon o evropskih svetih delavcev – ZESD. *Uradni list RS*, št. 59/02 in 103/07.
- Zakon o gospodarskih družbah – ZGD. *Uradni list RS*, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 57/04, 139/04, 15/05.
- Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. *Uradni list RS*, št. 42/06, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09.
- Zakon o kolektivnih pogodbah – ZKolP. *Uradni list RS*, št. 43/06.
- Zakonu o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost – ZPPO. *Uradni list RS*, št. 83/03 – uradno prečiščeno besedilo.
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov – ZSRin. *Uradni list RS*, št. 13/93.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU. *Uradni list RS*, št. 42/07 – uradno prečiščeno besedilo.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE) – ZSDUEDD. *Uradni list RS*, št. 28/06.
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku – ZUDDob. *Uradni list RS*, št. 25/08.
- Zakon o ustavnem sodišču – ZUstS. *Uradni list RS*, št. 64/07 – uradno prečiščeno besedilo.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD. *Uradni list RS*, št. 56/99, 22/01, 64/01.
- Zakon o zavodih – ZZ. *Uradni list RS*, št. 12/91, 45/94, 8/96, 18/98, 34/98, 36/00, 127/06.

VIRI

- AJPES. 2009. *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008*. Ljubljana: AJPES.
- Bakovnik, Rajko, Marko Polič, Cvetka Peršak, Vid Pogačnik in Mato Gostiša. 2000. *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Empirična raziskava, ŠCID Kranj.
- European Communities. 2009. *Industrial Relations in Europe Report 2008*. [Http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=575&langId=en](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=575&langId=en) (15.9.2010)
- GVIN.com. 2009. *Finančni podatki*. [Http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=RezIsk](http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=RezIsk) (4. 5. 2009).
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev*. Raziskava po naročilu Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Ljubljana: ITEO.

Literatura

ZDS – Združenje delodajalcev Slovenije. 2004. *Socialni dialog*. [Http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/socialni_dialog/](http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/socialni_dialog/) (22. 1. 2007).

UMAR. 1998. *Industrijska razmerja – Ekonomsko socialni svet: izbor iz ekonomskih ogledal*. *Ekonomsko ogledalo* 2/98. [Http://www.umar.gov.si/arhiv/izbor/2strinst/idr0298.html](http://www.umar.gov.si/arhiv/izbor/2strinst/idr0298.html) (22. 1. 2007).