

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VPLIV ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU SODOBNE
DELNIŠKE DRUŽBE

Mentor:

Izr. prof. dr. Zvone Vodovnik

KOPER, 2005

MILKO ŠARMAN

POVZETEK

Delo obravnava tri glavne udeležence – partnerje, njihov položaj in vlogo v upravljalnem sistemu delniške družbe. To so organi vodenja, zaposleni in delavskopredstavniki organi. Obrazložena so tri glavna izhodišča za uresničevanje sodelovanja pri upravljanju. To so participativna organizacija, dodana vrednost in novi vzorci/paradigme. Posebno poglavje prikazuje bistvene značilnosti delavske participacije in vpliva zaposlenih pri upravljanju gospodarskih družb v Evropi, Severni Ameriki in na Japonskem. Podrobneje so predstavljeni odločujoči elementi partnerskega odnosa med poslovnim vodstvom in svetom delavcev in pomen dobrega skupnega delovanja za razvoj zaposlenih in učinkovito delo. Uspešnost reševanja konkretne podjetniške problematike na primeru petih gospodarskih družb je prepričljiv dokaz, kako nujno je uresničevanje partnerstva.

Ključne besede: kooperativno vodenje, participativni management, podjetniška kultura, participativna organizacija, vpliv delavcev, svet delavcev, zaposleni, poslovno vodstvo, vrednote

ABSTRACT

The work deals with three principal participants – partners, their position and their role in the corporation managerial system, namely the employees, the organs of workers' interest representation and the managerial organs. The author explains three main starting points for co-operation in management: participative organisation, added value and new patterns/paradigms. Special chapter shows some essential characteristics of workers' participation and their influence in enterprises of Europe, North America and Japan. In details are given the key elements of partner relationship between the management and the works council as the main workers' representative, and the significance of good joint performance for the development of workers and their effective work. The author presents how five corporations successfully solved specific entrepreneurial problems in order to emphasise how important it is to practice good partnership.

Key words: co-operative management, participative management, entrepreneurial culture, participative organisation, workers' influence, works council, employees, business leadership, values

UDK 347.724:658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Oprelitev delniške družbe	3
2.1	Pravne značilnosti delniških družb	3
2.2	Organi delniške družbe	4
2.2.1	Skupščina delniške družbe	4
2.2.2	Nadzorni svet delniške družbe	4
2.2.3	Uprava delniške družbe	5
3	Vpliv zaposlenih pri upravljanju in delavska participacija	6
3.1	Oprelitev pojmov in značilnosti delavske participacije	6
3.2	Temeljna izhodišča za uresničevanje položaja in vpliva zaposlenih pri upravljanju delniške družbe	7
3.2.1	Participativna organizacija kot normativno izhodišče	8
3.2.2	Nove paradigme kot izhodišče novih odnosov in vrednot	10
3.2.3	Višja dodana vrednost kot razvojno ekonomsko izhodišče	11
4	Slovenski model sodelovanja in vpliva zaposlenih pri upravljanju delniške družbe	13
4.1	Temeljna načela slovenskega institucionalnega modela sodelovanja pri upravljanju	13
4.2	Nemški normativ delavske participacije kot »vzorec« za slovenski model	16
4.3	Nekatere značilne razlike med nemško in slovensko ureditvijo sodelovanja pri upravljanju	18
4.4	Odločujoče entitete organov sodelovanja pri uresničevanju vpliva zaposlenih pri upravljanju v skladu z ZSDU	22
4.4.1	Svet delavcev gospodarske družbe (SD)	22
4.4.2	Sindikati v družbi kot posredno delavsko predstavništvo	25
4.4.3	Delavski predstavniki v nadzornem svetu delniške družbe	25
4.4.4	Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi delniške družbe	26
4.5	Položaj in sistem razmerij sveta delavcev v upravljalnem sistemu delniške družbe	27
4.6	Uresničevanje individualnih (participativnih) pravic zaposlenih	29
5	Partnerski odnosi kot predpostavka podjetniške uspešnosti	31
5.1	Nosilni partnerji v procesu participativnega vodenja in podjetniškega upravljanja	31
5.1.1	Zaposleni kot delavski podjetniki v razmerah mednarodne konkurenčnosti	32
5.1.2	Poslovno vodstvo in partnersko delovanje	33
5.1.3	Svet delavcev kot partner poslovnega vodstva in predstavnik zaposlenih	34
5.2	Skupni odbori kot instrument partnerskega reševanja problematike zaposlenih	35
6	Položaj in vpliv zaposlenih v različnih okoljih	37
6.1	Nekatere značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij v Severni Ameriki	37

6.2	Nekatere značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju na Japonskem	38
6.3	Nekatere značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij v Evropi	39
6.3.1	Splošne značilnosti	39
6.3.2	Nekaj primerov partnerskega delovanja iz nemške prakse	40
6.4	Nekaj značilnosti evropskega dialoga in partnerstva	44
6.4.1	Direktiva Sveta 94/45/ES	44
6.4.2	Direktiva 2002/14/ES	45
7	Sklep.....	46
	Literatura in viri.....	48
	Pravni viri.....	48
	Literatura	48
	Drugi viri	51

SLIKE

Slika 3.1	<i>Sistemska sožitje upravljanja d.d.</i>	9
Slika 5.2	<i>Ideja sožitja nosilnih partnerjev</i>	31

TABELE

Tabela 4.1	<i>Primerjava nekaterih bistvenih elementov slovenskega in nemškega modela pravne ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju</i>	19
Tabela 4.2	<i>Stopnja sodelovanja SD na določenih področjih</i>	23

KRAJŠAVE

RS	Republika Slovenija
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZSDU	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetij
ZESD	Zakon o evropskih svetih delavcev
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsko svetovanje in razvoj)
MOD	Mednarodna organizacija dela
ŠCID	Študijski center za industrijsko demokracijo
GV	Gospodarski vestnik
SD	Svet delavcev
ESD	Evropski svet delavcev
SI	Podjetniški sindikat
DD	Delavski direktor
VW	Volkswagen

1 UVOD

»Križa se sestoji v dejstvu, da staro umira, a novo se še ne more roditi. V tem interregnumu se pojavljajo zelo različni morbidni simptomi«
(Antonio Gramsci)

Z

- zakonom o gospodarskih družbah (ZGD)¹
- zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)²
- zakonom o delovnih razmerjih (ZDR)³

smo tudi v Sloveniji postavili glavne pravne temelje za ureditev upravljanja in sodelovanja pri upravljanju v poslovnih sistemih. Seveda gre zgolj za pravno zavezujočo normo tako vsebovanega upravljanja in sodelovanja pri upravljanju, ki pride v polni meri do izraza predvsem v delniški družbi. Le-ta naj bi odsevala določeno stopnjo in organizacijo razmerij (moči in vpliva) med organi celovite upravljalске strukture delniške družbe.

Pri odločitvi za normiranje in organiziranje tako kompleksnega in občutljivega področja, kot je celovito področje upravljanja gospodarskih družb, nismo izhajali iz specifičnega družbenega in poslovnega okolja naših podjetij. Niti nismo upoštevali vseh tistih vplivnih oziroma relevantnih dejavnikov, ki praviloma določajo optimalni sistem upravljanja in stopnjo participativnosti konkretne organizacije. Preprosto, opredelili smo se za t. i. *dvotirni sistem upravljanja*⁴ in se zgledovali po nemški ureditvi, za katero na splošno velja, da ima strogo zahtevane strukture. Sistem temelji na ločenosti nadzorne in izvršne funkcije, zato ima delniška družba v primerjavi z *enonivojskim sistemom upravljanja*⁵ poleg skupščine dva pglavitna vplivna organa, tj. *upravo* in *nadzorni svet*.

Ko smo v Sloveniji zakorakali iz samoupravljanja v t. i. soupravljanje, smo se nenadoma znašli v nekakšnem medvladju, ki je na široko odprlo prostor raznim bolj ali manj (ne)primernim rešitvam v zvezi z novo organiziranostjo upravljanja in sodelovanja pri upravljanju. Takratna družbena podjetja, ki so bolj ali manj hitro stopala v proces

¹ Uradni list RS, št. 30/93.

² Uradni list RS, št. 42/93 in 56/01.

³ Uradni list RS, št. 42/02.

⁴ Družbo vodi poslovodni organ (management organ), ki ga nadzira nadzorstveni organ (supervisory organ). Ta hkrati tudi imenuje poslovodni organ (Bohinc, Bratina, Pivka 1999, 55).

⁵ Družbo vodi administrativno telo (administrative body), sestavljeno iz izvršilnih in neizvršilnih članov. Neizvršilni člani opravljajo nadzor nad delom izvršilnih članov administrativnega telesa in so imenovani na skupščini ter ob skupščini tudi imenujejo izvršilne člane (Bohinc, Bratina, Pivka 1999, 56).

lastninskega preoblikovanja, so bila postavljena pred številna vprašanja in imela kar precej dvomov pri odgovorih nanje, četudi je bil normativni model celovitega upravljanja skoraj dokončno opredeljen s pravnoorganizacijsko obliko gospodarske družbe. Le-ta je določala položaj, moč in vlogo različnih organov v procesih odločanja ter njihovo medsebojno povezanost in soodvisnost pri postavljanju in uresničevanju ciljev in politike družbe. V vsakem primeru pa gre za pristop k organizaciji z vidika vpliva, ki se izraža in dosega v številnih medsebojnih razmerjih tako znotraj organov upravljanja kot med organi upravljanja in organi sodelovanja pri upravljanju, kar se udejanja v procesih odločanja.

Spoznati ali čim bolj objektivno oceniti položaj delavcev pri upravljanju in vpliv zaposlenih v procesih odločanja delniške družbe je mogoče le tedaj, ko dodobra spoznamo:

- vse delavskopredstavniške organe na vseh organizacijskih (odločevalnih) ravneh s poudarkom na problematiki, za katero so pristojni, ter možnosti in omejitve zaposlenih pri sodelovanju v le-teh,
- kako zaposleni izražajo in uresničujejo svoje težnje in zahteve prek teh organov, tj. kako, v kakšnem obsegu, pod kakšnimi pogoji in s kakšnimi težavami,
- kako delavskopredstavniški organi sodelujejo v procesih odločanja, v kakšni medsebojni povezanosti so in v kakšni povezavi s poslovnim vodstvom, s kakšno intenzivnostjo, v kakšnih realnih okvirih in možnostih.

Namreč, položaj delavcev pri upravljanju konkretne družbe je določen s številnimi vplivnimi dejavniki, ki so v bistvu determinante njihovega položaja. Vpliv zaposlenih v takšnem kontekstu je v položaju odvisne sociopsihološke variable, s pomočjo katere se lahko pokaže dejanski položaj zaposlenih pri upravljanju delniške družbe.⁶

⁶ Šarman 1988, 131–147.

2 OPREDELITEV DELNIŠKE DRUŽBE

2.1 Pravne značilnosti delniških družb

Delniška družba (Aktiengesellschaft; Public limited company; Societat Anonima; Societe anonye; Sociedade anonima; Corporation) je pravnoorganizacijska oblika kapitalne družbe,⁷ ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice, kot pravna oseba odgovarja upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, delničarji pa za obveznosti družbe upnikom ne odgovarjajo.⁸ Iz zakonske opredelitve pojma delniške družbe torej izhajajo tri temeljne značilnosti:⁹

- delniški kapital – osnovni kapital oziroma osnovna glavnica, ki je razdeljena na delnice,
- pravna osebnost s poudarkom odgovornosti za obveznosti z vsem družbenim premoženjem,
- izločitev osebne odgovornosti delničarjev upnikom za obveznosti družbe.

Poglavitna pravna značilnost vseh tipov delniških družb je v tem, da je nosilec pravic in obveznosti v podjetju kot pravni osebi personificirani kapital. Premoženje delniške družbe je osamosvojena lastnina delniške družbe kot pravne osebe, delničarji niso lastniki družbe, temveč uresničujejo premoženjske in članske pravice iz naslova vplačanega deleža (delnice) v osnovni kapital družbe. Nosilec odgovornosti za obveznosti je delniška družba kot samostojen premoženjskopравни subjekt. Obseg članskih pravic je strogo vezan na obseg vloženega kapitala oziroma imetništva delnic.

Delniška družba je po svojem gospodarskem in pravnem pomenu na prvem mestu oziroma najpomembnejša trgovinska družba, ne le med kapitalskimi družbami, temveč med vsemi trgovinskimi družbami nasploh¹⁰.

Razvoj pravih delniških družb ima razmeroma dolgo zgodovino, od prvih, ki segajo v obdobje kolonialnega osvajanja,¹¹ kateremu je sledil pravi »ustanovitveni boom« raznih koncesijskih in drugih trgovinskih družb širom po Evropi. Sredi 19. stoletja sta razvoj delniške družbe in koncentracija kapitala sprožila nastajanje novih pravnih oblik. Proti koncu 19. stoletja je normativni sistem že povsem prevladal v nekaterih razvitih kapitalističnih državah.¹² V obdobju med obema vojnoma je izšla vrsta novih zakonov o delniških družbah.¹³ Za najpomembnejši normativni sistem delniških družb velja

⁷ Druga alineja tretjega odstavka 1. člena ZGD.

⁸ Te pravne značilnosti je opredelil ZGD v 169. členu.

⁹ Kocbek 1995, 11–12.

¹⁰ Ivanjko, Kocbek 1994, 231–235.

¹¹ Prva je bila nizozemsko-vzhodnoindijska družba, ustanovljena leta 1602.

¹² Npr. Švica 1881, Italija 1882.

¹³ Anglija iz leta 1929 in švicarska novela leta 1936.

nemški zakon o delniških družbah iz leta 1937, ki je močno vplival tudi na druge zakonodaje.¹⁴

2.2 Organi delniške družbe

Za organe delniške družbe lahko rečemo, da so glavne interesne funkcionalno-organizacijske skupine in tiste soodvisne sile družbe, ki ponazarjajo in ustvarjajo moč upravljalnega sistema. V dvotirnem sistemu upravljanja delniških družb strukturo upravljanja tvorijo trije organi. To so skupščina, nadzorni svet in uprava.

2.2.1 Skupščina delniške družbe

Gledano hierarhično je to najvišji organ družbe, prek katerega delničarji uresničujejo svojo voljo in pravice. Predvsem odloča o delitvi dobička in letnem poročilu družbe, spremembi statuta in statusnih spremembah družbe in ukrepih za povečanje in zmanjšanje kapitala, imenuje (in razrešuje) pa člane uprave (v enonivojskem sistemu upravljanja) in revizorja družbe. Njen položaj je delno odvisen tudi od tega, ali ima družba nadzorni svet ali ne. Ne glede na to pa se zaradi »osamosvojenosti« uprave družbe govori o »utesnjenosti« skupščine oziroma zmanjšanju pomena njenega položaja.

Gledano primerjalno¹⁵ so položaj skupščine in pravice delničarjev dokaj podobno opredeljeni. Podoben je tudi slovenski normativ. V praksi nasploh veliki delničarji zaradi stalnih neformalnih stikov s predstavniki kapitala v nadzornih svetih (in tudi s člani uprav) dosegajo neformalno predhodno soglasje glede vseh pomembnejših zadev in so mali delničarji pri tem tako rekoč nemočni.

2.2.2 Nadzorni svet delniške družbe

Je vez družbe z zunanjim svetom in v okviru celovitega sistema upravljanja pomeni specifično nadzorno telo. Odgovarja za kakovost in etiko poslovanja družbe, rešuje morebitne spore pri vodenju ter posreduje med upravo in zunanjimi investitorji, določa portfelj družbe in nasploh skrbi za dober poslovni rezultat. Skratka, določa strategijo delovanja družbe in ocenjuje njeno uspešnost. Skupaj z upravo družbe ustvarja moč poslovnega sistema, zato oba organa delujeta v veliki medsebojni soodvisnosti.

Normativna ureditev nadzornega sveta delniških družb v Sloveniji povzema, tako kot nemška, dvotirno strukturo upravljanja in tudi soodločanje delavskih predstavnikov v procesu njegovega delovanja.¹⁶ Pomen in odgovornost nadzornih svetov¹⁷ v čedalje bolj konkurenčnem in turbulentnem okolju¹⁸ vse bolj narašča, zato so zahteve po

¹⁴ Predvsem francosko in italijansko.

¹⁵ Nemčija, Avstrija, Francija, skandinavske države...

¹⁶ Najmanj tretjina, največ polovica predstavnikov dela.

¹⁷ Tudi upravnih odborov v enotirni strukturi upravljanja.

¹⁸ Tehnološke spremembe, socialni problemi, nerealne aspiracije delničarjev itd.

večjem vključevanju nadzornega sveta v pripravo podjetniških strategij in po okrepitvi njihovega položaja čedalje pogostejše in bržkone tudi utemeljene.

2.2.3 *Uprava delniške družbe*

Je avtonomen organ vodenja (individualni ali kolektivni) na najvišji ravni poslovnega odločanja, vendar s precizno urejenimi pristojnostmi, nalogami in odgovornostmi v razmerju do skupščine in nadzornega sveta. Vsak posamezni član uprave je sicer pristojen za svoje upravno področje, vendar je za vse temeljne zadeve in za tiste, ki spadajo tudi v pristojnost nadzornega sveta, pristojna uprava kot celota, medtem ko je za splošna navodila, usmeritve, ukrepe ipd., ki jih sprejema družba kot pravna oseba, potrebno soglasje vseh članov uprave.

Pri upravi v dvotirnem sistemu upravljanja gre za načela vodenja na najvišji ravni in za usmerjanje poslovnega procesa, zato mora med člani uprave obstajati visoka stopnja menedžerske homogenosti in strokovne usposobljenosti. Uprava delniške družbe s svojim delovanjem simbolizira enotnost družbe in je središče njene poslovne avtoritete. V razmerju do delničarjev je položaj uprave objektivno močnejši od preostalih dveh organov delniške družbe. Uprava in nadzorni svet skupaj tvorita prevladujoče središče družbe. Eden od članov kolektivne uprave ter solidarno odgovoren za poslovanje družbe je v nekaterih normativnih ureditvah tudi delavski direktor.¹⁹

¹⁹ Nemčija, Avstrija, Slovenija.

3 VPLIV ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU IN DELAVSKA PARTICIPACIJA²⁰

3.1 Opredelitev pojmov in značilnosti delavske participacije

Za udeležbo delavcev pri upravljanju v podjetjih, imenovano tudi kot delavsko participacijo, je že dolgo razširjeno mnenje, da ta pojem zajema vse procese, s katerimi se uravnavajo različna razmerja v podjetju, vključno s kolektivnim dogovarjanjem, neformalnimi pritiski delavcev in raznimi institucijami s pretežno svetovalnimi pristojnostmi.²¹ To bi naj bila t. i. formalna participacija, kjer struktura odločanja omogoča, da delavci bolj ali manj sodelujejo pri odločanju. Poznana pa je tudi t. i. neformalna participacija, ki jo omogoča uporaba tehnik medčloveških odnosov ali drugih tehnik vodenja, oziroma tudi spontan izraz vrednot sodelujočih. Gre za vodenje, ki podpira zaposlene in je občutljivo za njihove potrebe, ki se izraža predvsem s slogom vodenja, v katerem vodje delijo svojo moč s svojimi sodelavci.

Enotne univerzalne definicije pojma participacije pravzaprav ni, ker je vprašljiva predvsem zaradi različnih ideološko-političnih pogledov na položaj delavca in stopnjo njegove vključenosti v strukturo upravljanja družbe. Zato je razumljivo, da se v pojem delavske participacije uvrščajo tako najbolj simbolične udeležbe delavcev v nadzornih organih gospodarskih družb do oblik, kot so podjetniški komite, delegati zaposlenih, komiteji za higiensko tehnično varstvo, pa vse do oblik soodločanja in celo odločanja.²²

Pod pojmom participacija lahko najdemo različne oznake, ki podrobneje določajo posamezne vrste oziroma oblike participacije, kot npr.:²³ soodločanje delavcev, delavska kontrola, delavsko samoupravljanje, demokratsko upravljanje, ekonomska participacija, tehnološka participacija, ekonomska oziroma finančna participacija, participacija na delovnem mestu, psihološka participacija itd. Najbolj splošen in tudi razširjen izraz je *industrijska demokracija*, pod katerim lahko razumemo različne oblike in stopnje sodelovanja med zaposlenimi in poslovnim vodstvom na ravni gospodarske družbe in kar naj bi omogočalo več vpliva zaposlenim, večje delegiranje pristojnosti navzdol oziroma omilitev hierarhičnih odnosov. Ker pa gre v vsakem primeru za vplivanje delavcev in/ali delavskih predstavnikov pri sprejemanju odločitev, kar pomeni sodelovanje v procesih odločanja, se za dnevno rabo uporablja tudi pojem *soupravljanje*.

Delavska participacija v okvirih moderne teorije organizacije pomeni nekakšen instrument kooperativnosti in obliko medsebojne naklonjenosti delodajalcev in

²⁰ Beseda »participacija« izvirava iz latinske besede »PARTICIPARE«, kar pomeni deliti s kom oziroma imeti delež. Slovenski prevod te besede je torej (SO)UDELEŽBA ali SODELOVANJE. (Gostiša 1996, str. 20; po: Verbinc F., Slovar tujk, 1994, str. 572).

²¹ Arhar 1984, 80–81.

²² Purg 1980, 39–48.

²³ Kavčič 1992, 11–13.

delojemalcev. Je tudi del državnega korporativnega prava in že tradicionalna vrednota razvitih industrijskih držav, ki vključuje human pristop k človeku in preobrazbi zaposlenih na temeljih »sodelujočega« vodenja. Cilj delodajalcev je pridobiti delavce za sodelovanje ter jih motivirati za čim večjo uspešnost, medtem ko delavci predvsem želijo biti informirani, tj. vedeti, kaj se dogaja in kaj predvideva v »njihovem« podjetju. Torej, nikakršen revolucionarni dosežek v razvoju sodobne organizacijske teorije in še manj odraz hotenj po spremembi lastninskega sistema. Je zgolj kot poskus za doseganje večje racionalnosti dela in plemenitenje vložene kapitala. Glavne značilnosti ostajajo prej kot slej iste.²⁴ Kajti delavska participacija

- je zgolj korekcija obstoječih proizvodnih sistemov iz klasične teorije organizacije,
- deluje v družbi, kjer je prevladujoči princip predstavniške demokracije in,
- pomeni obliko odločanja in skupnega urejanja problemov.

Med družbenimi skupinami imajo namreč delavskopredstavniški organi le delni vpliv in je vodstvo dokaj neodvisno od njih. Lahko rečemo, da

- se sodelovanje delavcev omejuje pretežno na posamezne in vsakodnevne probleme dela,
- je sodelovanja delavcev toliko, kolikor je sprejemljivo za obe strani, kjer je odločujoča stran delodajalca,
- v osnovi sodelovanja je mezdni značaj delavcev.

Participacija oziroma sodelovanje pri upravljanju je torej proces, v katerem najmanj dve (ali več) strani v procesu oblikovanja odločitev vpliva druga na drugo, a da ima v strukturi moči in oblasti v podjetju končno moč pri sprejemanju odločitev vedno le ena stran. In ve se, katera. Sodelovanje pri upravljanju daje le možnost novih virov in porazdelitve moči v organizaciji v smeri novega, participativnega obrazca oziroma modela organizacije.

3.2 Temeljna izhodišča za uresničevanje položaja in vpliva zaposlenih pri upravljanju delniške družbe

V glavnem gre za tri temeljna izhodišča. To so:²⁵

²⁴ Zapiski kandidata na seminarju: O vlogi interesnega delavskega predstavnštva v delniških družbah, Lepenka Tržič, 11.3.2005.

²⁵ Šarman 2004, 673–677.

- institucionalni oziroma normativni obrazec upravljanja in sodelovanja pri upravljanju, ki opredeljuje participativno organizacijo,
- nove paradigme, ki nakazujejo nove vzorce obnašanja in so izhodišče novih odnosov in partnerske kulture v participativni organizaciji,
- višja dodana vrednost kot ekonomsko razvojno izhodišče.

3.2.1 Participativna organizacija kot normativno izhodišče

V dobrem desetletju vzpostavljanja gospodarskih družb, različnih pravnoorganizacijskih oblik, med katerimi je številčno, prav zaradi uporabljenih modelov lastninjenja družbenih podjetij, največ delniških družb, je obdobje pravnega normiranja organizacije in upravljanja vseh statusno različnih družb v glavnem končano. Zato tako imenovano participativno organizacijo nedvomno lahko upoštevamo kot odločujoče temeljno izhodišče pri obravnavanju vpliva zaposlenih pri upravljanju. Že zgodovina delavskega gibanja dokazuje, da so bile v središču vseh nasprotij²⁶ prav zahteve po sodelovanju delavcev v procesu upravljanja poslovanja in po pravici njihovega nadzora nad nekimi prerogativi tega procesa. Te zahteve, čeprav različno intenzivne v določenem času in različne po vsebini, so vedno odsevale težnjo za uresničitev participativne organizacije in novih družbenih odnosov.²⁷

In kaj je participativna organizacija? Uvršča se v moderno teorijo organizacije in pomeni decentralizacijo organizacije. Vendar – v osnovi še vedno veljajo vsa temeljna načela klasične organizacijske teorije podjetij. To so piramidalno-hierarhična oblika organizacije, zasebna lastnina sredstev za proizvodnjo ter avtoriteta in odgovornost menedžmenta. Upravljanje je še vedno povsem neodtujljivo od lastnine. Le vse več odločitev, predvsem poslovno operativnih, se spušča na nižje hierarhijske ravni odločanja ter uvaja nekakšno skupinsko odločanje, v obliki raznih odborov in komisij, ki jih sestavljajo predstavniki obeh osnovnih razredov – delodajalcev in delojemalcev.

Participativna organizacija je torej tista oblika organiziranja medsebojnih razmerij pri upravljanju delniške družbe, ki je opredeljena z novim institucionalnim sistemom. Njene glavne značilnosti je mogoče najbolje spoznati prek določenih selektivnih meril, ki hkrati pomenijo »socialne« vidike opazovanja participativne organizacije.²⁸

Slovenski upravljalški sistem gospodarskih družb in notranjeorganizacijska razmerja – vse od razmerja med kapitalom in delom na delovnem mestu pa do vrha podjetja – imajo svojo podlago v institucionalnem sistemu industrijskih in delovnih odnosov. Gre za specifično normativno ureditev, ki se opira na nemško industrijsko

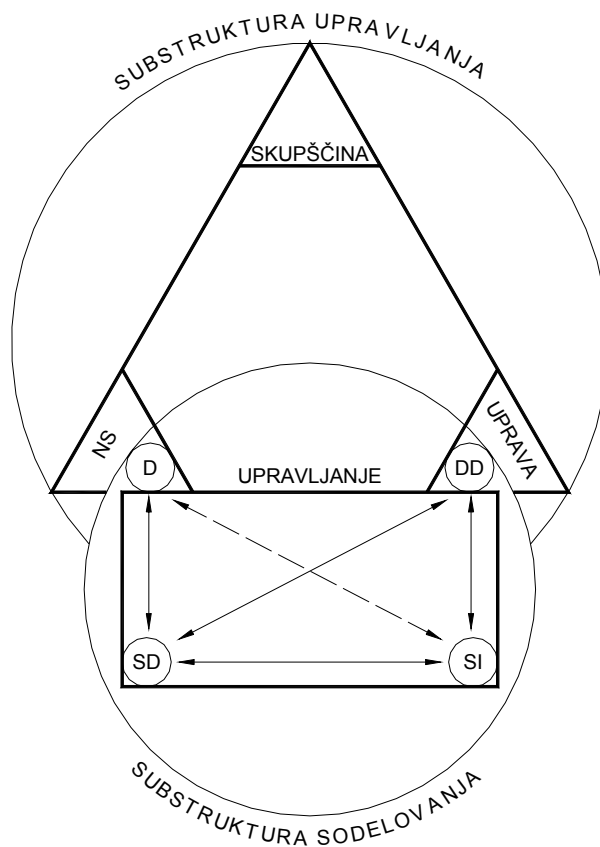
²⁶ Med delodajalci, sindikati, znanstvenimi ustanovami, političnimi strankami, državo...

²⁷ Šarman 1995, 1–14.

²⁸ Županov 1969, 119.

kulturo, temelječo na proizvodnji in partnerstvu. Celoten sistem in strukturo upravljanja delniške družbe nazorno pokaže slika 3.1.²⁹

Slika 3.1 Sistemska sožitje upravljanja d.d.



Vir: Podjetje in delo 2004, 674.

Substrukturo upravljanja (veliki trikotnik) tvorijo odločujoči organi delniške družbe. To so:

- skupščina kot organ za uresničevanje pravic delničarjev z glasovalno pravico,
- nadzorni svet (NS) kot nadzornik poslovanja in poslovanja družbe,
- uprava družbe kot vrhovni organ vodenja poslov, ki predstavlja in zastopa družbo.

Za te organe lahko rečemo, da so glavne interesne funkcionalnoorganizacijske skupine, ki ponazarjajo in ustvarjajo moč upravljalnega sistema.

²⁹ Šarman 2004, 674.

Spodnji del sheme upravljalkega sistema delniške družbe (pravokotnik) prikazuje podstrukturo sodelovanja pri upravljanju, ki jo tvorijo štiri organi, in to:

- svet delavcev (SD) kot organ kolektivnega sodelovanja delavcev v procesih odločanja in partner podjetniškega vodstva,
- podjetniški sindikat (SI) kot interesno predstavniško telo sindikalno organiziranih delavcev,
- predstavništvo delavcev (D) v nadzornem svetu kot skupina, ki v tem organu zastopa interese zaposlenih in je v enakovrednem odnosu s skupino predstavnikov, ki je zastopnica kapitalske strani,
- delavski direktor (DD) kot predstavnik in zastopnik delavcev v kadrovskih in socialnih zadevah v upravi družbe.

Samoupravno organizacijo je zamenjala participativna. Nekdanje organe samoupravljanja so nadomestile nove delavskopredstavniške institucije s specifičnimi pristojnostmi ter povsem drugačnimi možnostmi in omejitvami za sodelovanje pri upravljanju. Njihov položaj, vsebina in narava delovanja ter možnosti vpliva v procesih odločanja so normativno urejeni v skladu s tradicionalno logiko razmerja med kapitalom in delom. V participativni organizaciji gre za logiko delničarskega prava, ki izhaja iz pravice lastnika kapitala. Zato je za razumevanje upravljalkega sistema kapitalskih družb v primerjavi s samoupravno organizacijo treba sprejeti povsem novo miselnost.

3.2.2 Nove paradigme kot izhodišče novih odnosov in vrednot

Osnovni pogoj za uspešnost vsakega podjetja je nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje njihovih sodelavcev. Kajti v novem svetu dela so obrazci obnašanja in zgledi, t. i. paradigme, tako organizacijske kot posameznika, povsem drugačne od klasičnih, kar nazorno pokaže njihova primerjava:³⁰

Stara paradigma posameznika	Nova paradigma posameznika
zagotovljenost delovnega mesta	zaposljivost (brez zagotovitve)
verodostojnost stopnje izobrazbe	nenehno učenje
upravičenost do naslova	pomen dodane vrednosti
opis nalog in položaj	seznam sposobnosti in vlog
uspeh = napredovanje	uspeh zagotavlja izpolnitev potreb
nesposobnost opravljanja naslednjih del	široka možnost delovanja
odvisnost od organizacije	uresničitev prevzete del. obveznosti

³⁰ Simonsen 1997, 54.

Stara organizacijska paradigma	Nova organizacijska paradigma
paternalistično obnašanje organizacije	pooblaščenost posameznikov
razvijanje zaposlenih si prilaščajo vodje	partnerstvo pri razvoju zaposlenih
definirane poti kariere	veliko poti za rast in namestitev
tajni plani za vrhunske vodje	vsi zaposleni vključeni v svoj razvoj
informacije o organizaciji niso porazdeljene	odprte informacije o družbi, ciljnih potrebah in socialnih sistemih
nagrade v sorazmerju s položajem	nagrade glede na prispevek

Medtem ko je stari vzorec obnašanja posameznika temeljil na zagotovljenosti delovnega mesta in verodostojnosti stopnje izobrazbe in s tem upravičenosti do naslova in napredovanja, v novem svetu dela obstaja zgolj zaposljivost brez zagotovitve, z velikim poudarkom na nenehnem učenju zaposlenih in ustvarjanju čim večje dodane vrednosti. Podobno je stari vzorec obnašanja organizacije v načelu vseboval paternalistično vlogo, vendar so si razvoj, informacije, karierne plane in nagrade prilaščali vodje. Novi vzorec pa v načelu daje pooblastila posameznikom in vključuje partnerstvo pri razvoju sodelavcev ter omogoča veliko poti za lasten razvoj sodelavcev, plačilo po prispevku in vsem dostopne informacije o družbi, ciljnih in socialnih sistemih.

Novi vzorci/paradigme delovanja nosijo v zametku zaželene nove vrednote. Kot dejavnike "mehke" inteligentnosti in sestavine poklicnega usmerjanja jih je leta 1994 sprejel tudi OECD, s poudarkom na ustvarjalnosti, prilagodljivosti in samoodgovornosti. To pa so sočasno tudi nujne sestavine podjetniškega obnašanja kot prvi pogoj nove podjetniške kulture, ki temelji na vključevanju vseh sodelavcev v proces uvajanja novih vrednot in partnerskem obnašanju.

3.2.3 Višja dodana vrednost kot razvojno ekonomsko izhodišče

V primerjavi z uspešnimi zahodnoevropskimi državami, med katere se želimo uvrstiti, že kar usodno zaostajamo tako po doseganju produktivnosti, konkurenčnosti kot po dodani vrednosti. Ta razlika se namreč povečuje, z dosedanjim načinom organizacije dela in upravljanja pa je bržkone večina naših podjetij obsojena na še večje zaostajanje.

Raziskava Inštituta za podjetništvo in menedžment malih podjetij pri Ekonomsko-poslovni fakulteti mariborske univerze je pokazala porazno sliko.³¹ Medtem ko se povprečna dodana vrednost v EU z velikostjo podjetja izrazito povečuje, so velika podjetja v Sloveniji dokaj neučinkovita, saj so leta 2002 več kot polovico dodane vrednosti ustvarila majhna in srednje velika podjetja. Prestrukturiranje in drugačen način obnašanja v podjetjih sta še daleč od preobrata.

³¹ Komentar v časopisu Delavska enotnost, št.13, od 1.4.2004.

Dvig dodane vrednosti je predvsem naloga podjetnikov in njihove ozaveščenosti, da mora inoviranje postati pravilo. V slovenskem prostoru se sicer širi spoznanje, da je inovacija gibalno podjetništva in potencial za uresničevanje večje konkurenčne sposobnosti gospodarstva. V ta namen se že izvaja projekt Sloritts, da bi se povečala inventivna sposobnost Slovenije, tudi kot regije EU.³² Kot je videti, pa je nekaj narobe z razvojno klimo in stimulativnostjo slovenskega poslovnega okolja. Razvoj v Sloveniji in kreativnost posameznikov po mnenju dela strokovne javnosti ovira davčni sistem, ki je naravnano na prerazdeljevanje dohodkov od podjetij, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost, k tistim, ki se ukvarjajo z nizkocenovnim delom.³³

Pri iskanju večje dodane vrednosti je predvsem treba doseči večje vključevanje zaposlenih v procese ekonomsko-tehničnih in organizacijsko-socialnih sprememb, njihovo sodelovanje pri iskanju rešitev glede temeljne usmeritve in vzora podjetja, glede novih organizacijskih oblik dela, vodenja in soudeležbe, kot tudi prevzemanje odgovornosti. Samoiniciativa, kreativnost in inventivnost, pripadnost, samoodgovornost in samouresničevanje so nove vrednote, ki jih ustvarja integrativno-partnerski obrazec obnašanja, ki zanesljivo omogoča večjo učinkovitost z lastnino in s tem zagotavlja večjo uspešnost, ki se izraža v večji dodani vrednosti.³⁴

³² Poslovne priložnosti podjetniškega centra Ljubljana, 2003, 3–19.

³³ Damijan, v časopisu "Delo" z dne 7.5.2005.

³⁴ Brian 1995, 5–21.

4 SLOVENSKI MODEL SODELOVANJA IN VPLIVA ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU DELNIŠKE DRUŽBE

4.1 Temeljna načela slovenskega institucionalnega modela sodelovanja pri upravljanju

Glavni pravni temelj, s katerim je oblikovan model delavske participacije oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju v Sloveniji, je *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*.³⁵ Kot tak upošteva standarde evropske socialne listine³⁶ ter vključuje akte organov Sveta Evrope in konvencije Mednarodne organizacije dela (MOD)³⁷ iz Ženeve. Pravno podlago pa ima v 75. členu Ustave RS,³⁸ ki napotuje, »da se zakonsko določijo način in pogoji, pod katerimi delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih«.

V ZSDU je ob upoštevanju zgodovinskih, mednarodnopravnih in primerjalnopravnih značilnosti sodelovanja delavcev pri odločanju mogoče najti takšne značilnosti, ki jih je primerno označiti kar kot načela urejanja sodelovanja delavcev pri upravljanju v Sloveniji.³⁹ Njihovo poznavanje je izjemno pomembno za vsebinsko razumevanje samega zakona in pravilno razlago njegovih posameznih določil. Med ta načela uvrščamo:

- *Načelo univerzalnosti*⁴⁰ – izvedeno je zlasti iz zgodovinskorazvojnih elementov interne pravne ureditve, iz evropske kulturne dediščine in iz standardov mednarodnega delovnega prava. Načelo opozarja, da je treba participativne pravice priznati prav vsem kategorijam zaposlenih, saj bi v nasprotnem primeru bilo kršeno ustavno načelo enakopravnosti zaposlenih oseb. Sam ZSDU v celoti velja le za gospodarske subjekte, vendar delno velja tudi v javnem sektorju. Poskusa zakonske ureditve, da bi nesorazmerno omejili načelo univerzalnosti, s tem, da bi soupravljalne pravice podelili le določenim skupinam zaposlenih v javnih zavodih, preostale pa iz tega izključili, ustavno sodišče RS ni

³⁵ Uradni list RS, št. 42/93 in Uradni list RS, št. 56/01.

³⁶ Evropska socialna listina v svojem 21. členu določa pavico do obveščanja in posvetovanja kot stopnjo sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb.

³⁷ MOD (ang. ILO) – <http://ilo.org>; Ena od pomembnejših konvencij v zvezi z uresničevanjem vpliva zaposlenih pri upravljanju gospodarskih družb je konvencija MOD, št. 135 iz leta 1971 (Worker's Representatives Convention), ki jo je Slovenija nasledila z aktom o notifikaciji in jo ratificirala 29.5.1992 (Konvencija o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju).

³⁸ Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.

³⁹ Vodovnik 2001, 57.

⁴⁰ Vodovnik 1998, 329–345.

dopustilo.⁴¹ Izjemo od načela univerzalnosti, ki z vidika opredelitve udeležencev ne zagotavlja pravice do soodločanja zaposlenim v državni upravi, pa ureja že sama Ustava RS.⁴²

- *Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih pravic*⁴³ – pravi, da so pravice delavskega vplivanja, tako, kot so določene v zakonu, minimalne. So le temeljne oblike in načini sodelovanja delavcev pri upravljanju. Načelo pa dopušča, da se delodajalska in delavska stran dogovorita o razširitvi pravic iz zakona, ali delavska stran zaradi ekonomskih ali socialnih interesov celo pristane na uveljavljanje ožjih pravic, kot so določene z zakonom. Avtonomna dograditev pomeni ravno to možnost. In avtonomnost je v tem, da obe strani sprejmeta s »participativnim dogovorom«⁴⁴ zgoraj navedene možnosti, ki so zunaj zakonskega minimuma. Ta dogovor ima podlago v 5. členu ZSDU.
- *Načelo pravice do samopomoči zaposlenih*⁴⁵ – ker je objektivno gledano delojemalska stran šibkejša od delodajalske, ji to načelo v zakonu med drugim omogoča, da so seje sveta delavcev tajne, s čimer se temu organu zagotavlja višja stopnja neodvisnosti. Če pa bi delodajalska stran kršila pravice delavskih predstavništev (npr. do obveščenosti, posvetovanja ali soodločanja), pri čemer bi bilo škodljive posledice takšnih kršitev pozneje težko ali nemogoče odpraviti, je kot samopomoč delavcem v zakonu predpisana možnost, da sam svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve delodajalca in tako prepreči kršitev

⁴¹ Ustavno sodišče je v svoji soglasno sprejeti odločitvi št. U-I-104/92, združeni z odločbo U-I-125/92 z dne 7.7.1994, objavljeni v Ur. Listu RS, št. 45-1/94, odločilo, da določila zakona o zavodih, zakona o zdravstveni dejavnosti in zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki so način in pogoje uresničevanja ustavne pravice delavcev, da sodelujejo pri upravljanju zavoda, urejale tako, da niso omogočale uresničevanja te pravice vsem delavcem v zavodu, niso v skladu z ustavo. Sodišče je v svoji obrazložitvi odločbe poudarilo, da položaj, v katerem omenjeni zakoni ne jamčijo ustavne pravice iz 75. člena ustave *vsem delavcem, temveč le določeni kategoriji delavcev*, s tem niso zadostili 14. členu ustave o enakosti pred zakonom. Sodišče je Državnemu zboru določilo rok, v katerem je bil ta organ zavezan odpraviti ugotovljeno protiustavnost. (Vodovnik, 1998, 337)

⁴² Kljub takšni ustavni opredelitvi ni nemogoče, da v obstoječi pravni ureditvi ne bi prišlo do oblikovanja delavskih voljenih predstavništev tudi v državni upravi. V tej sferi je mogoče izvajati procese kolektivnega sporazumevanja, katerega predmet so lahko tudi participativne pravice zaposlenih. S tem pravni red posredno omogoča vzpostavitev participativnih institucij tudi v sferi državne uprave. (Vodovnik 1998, 337)

⁴³ Zapiski avtorja s predavanj pri predmetu »Delovno pravo«, predavatelj prof. dr. Zvone Vodovnik, 2001.

⁴⁴ Participativni dogovor je pisni avtonomni pravni akt, katerega vsebina je opredeljena z zakonom in po njem tudi dolžnost objave participativnega dogovora bremeni delodajalca, sicer s tem stori prekršek, če opusti to dolžnost. Velja pa, da je dolžnost javne objave dogovora izpolnjena, če delodajalec ta akt objavi na za to določenem mestu v družbi, v internem glasilu ali na drug način, ki je v družbi ustaljen.

⁴⁵ Vodovnik 2001, 57–58.

in njene negativne posledice vse do odločitve arbitraže in brez intervencije inšpekcijskih ali pravosodnih organov.

- *Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva*⁴⁶ – tudi spori iz participativnih razmerij naj bi se reševali po mirni poti. Zakon za kršitev teh sporov namreč praviloma ne dopušča neposrednega sodnega varstva, razen nekaterih izjem od tega pravila, ko lahko sodišče neposredno odloča (npr. pri sporih, ki nastajajo v zvezi z volitvami delavskih predstavništev). V večini primerov sporov iz participativnih razmerij sicer zakon zahteva od strank, če reševanje po mirni poti ni mogoče, da poskušata razrešiti medsebojni spor pred arbitražo, katere samo sestavo in njene postopke zakon tudi ureja.⁴⁷ Šele po neuspešnem arbitražnem postopku je dopustno uvesti sodni postopek za dokončno razrešitev spora iz participativnih razmerij. V samem zakonu je delavska stran kot šibkejša v sporu z delodajalci še dodatno zavarovana pred izigravanjem zakona z delodajalske strani. V njem so namreč določeni prekrški, ki jih stori delodajalec, če delavcem odreka pravice, ki jim pripadajo na podlagi obravnavanega zakona. Njegove najhujše kršitve pa so normativno sankcionirane tudi v kazenskem zakoniku Republike Slovenije.

Poleg zgoraj naštetih temeljnih načel slovenskega zakona o soupravljanju nekateri avtorji navajajo še:⁴⁸

- *Načelo fakultativnosti (prostovoljnosti) kolektivnih oblik soupravljanja* – po zakonu se morajo zaposleni na svojem zboru delavcev sami odločiti, ali sploh bodo izvolili svoja legitimna delavska predstavništva, saj je to stvar prostovoljne odločitve delavcev in ne zakonska obveznost.
- *Načelo fleksibilnosti (prilagodljivosti) sistema participacije* – kjer je na podlagi zakona⁴⁹ že s prej imenovanim participativnim dogovorom mogoče določiti poleg tistih, ki jih določa sam zakon, tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju. Mogoče jih je torej ustrezno prilagajati konkretnim razmeram v posameznem podjetju in je kot taka možnost podana že v načelu zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij.
- *Načelo dualnosti (dvojnosti) delavskih predstavništev* – kjer naš zakon po nemškem modelu povzema formalno ločenost v eni družbi ustanovljenega

⁴⁶ Vodovnik 2001, 58.

⁴⁷ Od 99. do 106. člena ZSDU, Uradni list RS, št 42/93.

⁴⁸ Gostiša 1999, 100–101.

⁴⁹ ZSDU, prvi odstavek 5. člena.

sindikata in voljenih delavskih predstavništev. Ločevanje v njihovih vsebinskih področjih in načinih dela je nakazano predvsem v 5. in 7. členu ZSDU.⁵⁰

4.2 Nemški normativ delavske participacije kot »vzorec« za slovenski model

Razvoj delavske participacije v političnem in gospodarskem sistemu nekdanje Zahodne Nemčije ima dolgoletno zgodovino.⁵¹ Prvo idejo o oblikovanju nekakšnih delavskih odborov, ki naj bi imeli nadzorno funkcijo nad razdelitvijo dobička v podjetjih, je dal profesor ustavnega prava Robert v. Mohl že v 19. stoletju (1835. leta). Do sprejetja znamenite Weimarske ustave leta 1919, ki je uzakonila delavske svete v vseh obratih/tovarnah z več kot 20 zaposlenimi, so se izmenjavale številne ideje ter strokovne in parlamentarne razprave na to temo. Z nastopom nacionalsocialistov 1933. leta se je seveda končalo obdobje socialdemokratov in parlamentarne demokracije. Po končani 2. svetovni vojni pa so za večje pravice delavskega razreda ofenzivno nastopili nemški sindikati. V letih 1949–1953 je obdobje pravega zakonodajnega razcveta. Takrat so bili sprejeti vsi temeljni zakonski predpisi, kot so:

- *Zakon o podjetjih (Betriebsverfassungsgesetz)* leta 1952 in pozneje dopolnjen leta 1972, ki določa sodelovanje na ravni obratov, tj. organizacijskih delov podjetij, in kjer imajo določene pristojnosti delavski sveti na ravni obratov.
- *Zakon o soodločanju delavcev v nadzornih svetih in upravah podjetij rudarstva, železarstva in jeklarstva (Montan - Mitbestimmungsgesetz)* 1951. leta in leta 1956. razširjen tudi na raven koncernov.

Med temeljne pravne norme na tem področju spadajo tudi kolektivne tarifne pogodbe, ki so v pristojnosti panožnih sindikatov in sindikalnih central ter podjetniški dogovori - *Unternehmensvereinbarungen*⁵² in obratni dogovori - *Betriebsvereinbarungen*.⁵³

Tudi potem so nemški sindikati ves čas poskušali, da bi iz Zakona o podjetjih/obratih, Zakona o soodločanju in sindikalne tarifne avtonomije uresničili enoten sistem za zastopanje interesov delavcev. Po trinajstih letih boja med organizacijami delodajalcev, organizacijami sindikatov in številnimi političnimi strankami, ki so zagovarjali ene ali druge interese, je bil 18.3.1976 sprejet nov zakon o soodločanju, ki je razširil paritetno soodločanje na podjetja iz vseh drugih dejavnosti (zunaj industrije Montan), z več kot 2000 zaposlenimi, kar je takrat pomenilo približno

⁵⁰ Vodovnik 1993, 49–54 in 55–57.

⁵¹ Šarman 1976, 27–43.

⁵² Kot sporazumi med delodajalci (ki jih zastopajo uprave podjetij) in delojemalci (ki jih zastopajo centralni sveti delavcev).

⁵³ Ti se sklepajo med poslovodstvi obratov/tovarn in sveti delavcev na ravni obratov.

dve tretjini srednje velikih in velikih podjetij. Vendar je paritetno ravnotežje v novem zakonu o soodločanju premaknjeno v korist delničarjev, zato se je ocenjevalo, da je novi zakon »dober za vladno koalicijo in slab za sindikate«.

Nemški sistem delavske participacije je močno razvejen. Veljajo posebni režimi za različna gospodarska področja in za različne velikosti podjetij (po kapitalu in zaposlenih). Na splošno je vpliv zaposlenih mogoče uresničevati na dveh temeljnih ravneh. To sta raven obrata/tovarne, ki je določena organizacijska enota podjetja, in raven podjetja. Sicer so neki delavskopredstavniški organi tudi še na ravni koncernov,⁵⁴ vendar so z vidika vpliva nepomembni.

Predstavnik zaposlenih na ravni delovnega mesta, tj. obrata, je *obratni delavski svet* (Betriebsrat). Njegova naloga je v tem, da spremlja in s tovarniškim vodstvom razpravlja o vseh kadrovskih in socialnih vprašanjih, ki se tičejo zaposlenih v konkretnem obratu oziroma tovarni, ter delno tudi gospodarsko problematiko. Interesno in vplivno področje obratnega sveta delavcev so številna vprašanja in problemi usposabljanja, kadrovanja, sprejemanja, nagrajevanja in odpuščanja delavcev, ergonomski in racionalizacijski ukrepi, razni problemi na delovnem mestu, v kar so vključeni tudi sindikalni zaupniki, vprašanja socialnega varstva ter številne socialne in zdravstvene zadeve.⁵⁵ Glede na akutnost problematike ima delavski svet svoje delavske odbore, ki probleme identificirajo, razmišljajo o ukrepih za njihovo razrešitev in jih predlagajo v reševanje na sestankih tovarniških komisij, ki so paritetno sestavljene iz članov tovarniškega vodstva na eni strani in dotičnih delavskih odborov na drugi.

Na ravni obratov govorimo o sodelovanju, medtem ko je na ravni podjetja (z večjim številom zaposlenih) uveljavljeno soodločanje. Le-to se uresničuje v *nadzornem svetu* (Aufsichtsrat), v katerem imajo delavci svoje izvoljene predstavnike, največ do polovice članov. Njegova glavna funkcija je izvolitev in odpoklic članov uprave (Vorstand) ter potrjevanje raznih njenih odločitev. Nadzorni svet ima več vrst vpliva. Gre za odločanje o strateških zadevah, nadziranje delovanja uprave, dajanje soglasja k pomembnim zadevam podjetja, potrjevanje zaključnih računov in predlaganje delitve ugotovljenega dobička. Na ravni podjetja obstajata še centralni delavski svet kot organ sodelovanja in gospodarski odbor kot organ posvetovanja, lahko pa so podjetniško institucionalizirani še nekateri drugi organi, kot npr. centralno mladinsko predstavništvo, konferenca podjetja, zbor članov obratnih svetov delavcev idr.

Kolektivne tarifne pogodbe so v pristojnosti sindikatov, ki so različno organizirani, po raznih interesnih osnovah, v različnih organizacijah. Kolektivne pogodbe sklepajo panožni sindikati s panožno organiziranimi delodajalci. V podjetjih sindikatov ni, na ravni obratov pa obstajajo sindikalni zaupniki kot predstavniki sindikalno organiziranih

⁵⁴ Koncernski svet delavcev in nadzorni svet koncerna.

⁵⁵ Boc 2003, 23–26.

delavcev. So pomembna vez s področno sindikalno organizacijo, ki pa je od tovarne do tovarne zelo različna in včasih tudi slabo definirana.

Delavski direktor v nemških podjetjih oziroma delniških družbah ni institucionaliziran kot organ za uresničevanje participacijskih pravic zaposlenih. Je član uprave in ne delavski predstavnik. Nemška zakonodaja je tu povsem jasna, čeprav obstaja rahla distinkcija med imenovanjem (ne pa tudi delovanjem) delavskega direktorja v podjetjih industrije Montan⁵⁶ in v podjetjih iz drugih gospodarskih dejavnosti.⁵⁷ Njegova glavna pristojnost je na širšem kadrovsko-socialnem področju, torej kadrovski menedžer, lahko pa še na kakšnem drugem. V vsakem primeru je intenzivno vključen v reševanje različne problematike zaposlenih, in sicer prek svojega delovnega resorja, katerega organizacija in njegovo kadrovsko ekipiranje je tudi v njegovi pristojnosti.

Slovenska gospodarskoppravna zakonodaja se je v osnovi zgledovala po nemški. ZGD bolj ali manj povzema nemški zakon o delnicah (Aktiengesetz), ZSDU pa Zakon o podjetjih (Betriebsverfassungsgesetz) in Zakon o soodločanju v industriji Montan (Montan- mitbestimmungsgesetz). Po splošni oceni gre za sistem z relativno visoko stopnjo participativnih razmerij v delniških družbah. Nemškemu sistemu upravljalških in soupravljalških razmerij smo pri oblikovanju slovenskega modela nekaj »svojega« dodali in iz njega nekaj izvzeli. Ostale so nekatere podobnosti, a so nastale tudi bistvene razlike.

4.3 Nekatere značilne razlike med nemško in slovensko ureditvijo sodelovanja pri upravljanju

Ali slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju prinaša zaposlenim več ali manj pravic kot nemški?

V odgovoru na to vprašanje nam podroben pogled v slovensko in nemško pozitivno pravno ureditev pokaže, da slovenska ureditev z nekaterih vidikov daje zaposlenim več pravic, z drugih vidikov pa manj. Primerjava nekaterih bistvenih elementov slovenskega in nemškega modela pravne ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, povzeta po avtorju,⁵⁸ je podana v tabelarni obliki v nadaljevanju.

⁵⁶ Delavskega direktorja predlaga centralni svet delavcev (na ravni podjetja) v sodelovanju s sindikatom, zato je največkrat tudi nekdanji sindikalni funkcionar.

⁵⁷ Imenovanje in izvolitev delavskega direktorja v ničemer ne odstopata od izvolitve drugih članov uprave.

⁵⁸ Vodovnik 2003, 21–23.

Tabela 4.1 Primerjava nekaterih bistvenih elementov slovenskega in nemškega modela pravne ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju

Primerjave elementov	Nemški model	Slovenski model
Način sodelovanja zaposlenih pri upravljanju	<ul style="list-style-type: none"> • Posebna zakonska ureditev sveta delavcev (SD) v različnih gospodarskih subjektih • Posebna zakonska ureditev delavskih predstavništev v organih gospodarskih družb 	Način sodelovanja ureja en sam zakon (ZSDU), vključno s soodločanjem v organih delniških družb, v drugih tipih družb pa to praviloma ureja interni participacijski dogovor
Urejanje pravnih značilnosti SD	Z istim zakonom določa pravne značilnosti SD in zunaj tega s to tematiko povezana vprašanja (npr. pravni položaj sindikalnih organizacij v razmerju do delodajalca)	Ne posega na »zunanja« področja, ki so zunaj značilnosti SD
Opredelevanje kategorije vodstvenih delavcev in uslužbencev	Zakon natančno določa kategorije vodstvenih delavcev in uslužbencev kot posebnih interesnih skupin ter razdelitev njihovih pristojnosti	Delitve na delavce in uslužbence slovenska pravna ureditev ne pozna
Pridobitev aktivne volilne pravice	Zakon ne zahteva določene delovne dobe pri delodajalcu	ZSDU predpisuje 6 mesecev dela pri delodajalcu (čl. 12)
Sankcioniranje ob izvedbi volitev v nov SD	Opustitev SD, da pravočasno ne imenuje volilne komisije za izvedbo volitev v nov SD, je sankcionirana (sodišče za delovne spore)	Pristojnosti sodišč za reševanje kolektivnih delovnih sporov v zakonu niso posebej navedene
Izpodbojnost volitev delavskih predstavnikov	Delodajalcem je priznana legitimiteta za izpodbojnost volitev delavskih predstavnikov	Naš zakon ne določa legitimacije delodajalca v tovrstnih sporih
Vodenje SD	Zakon določa podrobna in stroga pravila o volitvah predsedstva SD	Takih pravil v zakonu ni. Ta tematika je prepuščena notranjemu urejanju v

		delovni sferi (poslovnik SD)
Javnost sej organov delavskih predstavnikov	Zakonska ureditev poudarja, da seje teh organov niso javne	Naša ureditev tega ne poudarja, je pa z zakonom podrobno določena vsebina zapisnika SD
Oprostitev dela za čas opravljanja funkcije člana SD	Določeno predhodno posvetovanje in pridobitev ustreznega soglasja delodajalca za člane SD, ki naj bi bili oproščeni delovne obveznosti	Zakonska ureditev takšnega soglasja delodajalca ne zahteva
Zbori delavcev (ZD) ⁵⁹	Zakon priznava zaposlenim pravico do rednih in izrednih ZD na ravni podjetja, kot tudi na ravni oddelka	ZD ima pravico sklicati SD, poslovnik o delu SD pa naj podrobneje ureja način sklica in delo ZD
SD v sestavljenem podjetju (koncern, holding ipd.)	Na ravni sestavljene družbe poznajo »skupščino predsedstev svetov delavcev«, ki ji centralni sveti delavcev (SD na ravni podjetij) poročajo o svojem delu in na kateri mora tudi direktor sestavljene družbe neposredno poročati o določenih vprašanjih	V RS poznamo le centralni svet delavcev (SD na ravni podjetja) oziroma SD kapitalsko povezanih družb, ne poznamo pa instituta »skupščine predsedstev svetov delavcev«
Reševanje interesnih in pravnih sporov med strankama participativnega razmerja	Primarno reševanje različnih sporov: <ul style="list-style-type: none"> • s posebno komisijo za usklajevanje interesov (konciliacija) • s posredovanjem regionalnega urada za delo (mediacija) • z direktnim sodnim reševanjem sporov 	Primarno reševanje sporov je praviloma prepuščeno arbitraži, ki ima tudi konciliacijsko funkcijo
Vsebina	Razmejuje vsebino tega akta z	Ni jasne razmejitve

⁵⁹ Treba je vedeti, da zbor delavcev ni organ za sprejemanje sklepov, ki bi lahko SD ali celo delodajalca zavezal za določeno ukrepanje. Vsekakor pa lahko udeleženci zbora sporočijo svetu delavcev predloge ali izrečejo svoje mnenje o delu in sklepih SD (Kohl 1998, 38–39).

participativnega dogovora	vsebinsko kolektivnih pogodb in tako ni mogoče urejati s participativnim dogovorom nečesa, kar se »ponavadi« ureja s kolektivnimi pogodbami	oziroma ločnice med obema aktoma. Vsebinski obeh (kolektivna pogodba in participativni dogovor) se marsikdaj v marsičem prekrivata
Vprašanje varstva dostojanstva, pravic in varstva pravic delavcev	Poudarjena funkcija delavskih predstavništev pri varovanju dostojanstva zaposlenih in aktivnega delovanja pri odločanju o individualnih pravicah delavcev in njihovem varstvu	Ta vprašanja so prepuščena urejanju v drugih zakonskih aktih (v največji meri zakonu o delovnih razmerjih - ZDR)
Sodelovanje pri upravljanju v zvezi s socialnimi in kadrovskimi zadevami	Za nekatere zadeve s tega področja (npr. odločanje o zaposlitvi in izvajanje strokovnega izobraževanja) se zahteva soglasje SD	Za nekatera enaka vprašanja s tega področja zadostujejo skupna posvetovanja med delodajalcem in SD
Sodelovanje pri upravljanju v zvezi z obravnavo gospodarskih vprašanj	Zaposlenim posredovane tovrstne informacije oblikuje direktor skupaj s SD ali »gospodarskim odborom« SD	Posredovane informacije o gospodarskih vprašanjih oblikuje direktor, brez sodelovanja SD
Sprejemanje strateških odločitev	Zaposlenim so dana neka formalna jamstva za vplivanje na sprejemanje določenih strateških odločitev (npr. na področju sanacije podjetij ali sprejemanja socialnega plana)	Zaposleni imajo bistveno manjša prej navedena formalna jamstva za vplivanje na sprejemanje strateških odločitev

Vir: Industrijska demokracija 2003, 21-23.

Primerjava prikazanih značilnosti nemške in slovenske pravne opredelitve sodelovanja pri upravljanju sicer daje površen vtis, da je normativni vpliv delavcev v nemških družbah večji od slovenskega. V SD nemških družb je med drugim dopuščeno njihovo sodelovanje tudi pri nekaterih pomembnih kadrovskih zadevah (npr. namestitve, odpusti in socialni plani, sanacija podjetij, izobraževanje zaposlenih ipd.), skratka veliko tistega, kar je pri nas v pristojnosti podjetniških sindikatov. In če upoštevamo, da so v RS sindikati legalen in legitimen organ interesnega delavskega

predstavništva v podjetjih, ki v socialnem dialogu z delodajalcem pri uveljavljanju svojih predlogov in zahtev lahko uporabijo veliko močnejša sredstva kot SD, je primerjalna slika mogočega vpliva bržkone obrnjena.

4.4 Odločujoče entitete organov sodelovanja pri uresničevanju vpliva zaposlenih pri upravljanju v skladu z ZSDU⁶⁰

V sliki 3.1 »Sistemska sožitje organov upravljanja delniške družbe« so nazorno prikazani štiri interesni delavskopredstaviški organi, ki lahko izvajajo določen vpliv pri uresničevanju zakonsko danih participacijskih pristojnosti pri upravljanju.

4.4.1 Svet delavcev gospodarske družbe (SD)

V slovenskih gospodarskih družbah izhaja normativni okvir SD iz glavnih skupnih značilnosti tega organa v večini zahodnoevropskih podjetij. Največkrat je namreč doseganje pomembnejšega vpliva SD omejeno predvsem na operativne in vsakdanje probleme dela, ki so po vsebini večinoma proizvodno-kadrovski in socialni in le včasih tudi ekonomski. Po obliki oziroma načinu sodelovanja pa največkrat pomenijo le pravico do informiranosti, razpravljanja o določenih zadevah in dajanja mnenj v okviru skupnega posvetovanja z delodajalcem (ki je ponavadi za delodajalca neobvezno) in le v manjšini primerov gre tudi za nekakšno obliko soodločanja, predvsem kot pravica zadržanja neke odločitve delodajalca in/ali tudi dajanje predhodnega soglasja k njegovim odločitvam.

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju gospodarskih družb v RS uresničujejo delavci kot posamezniki ali kolektivno prek.⁶¹

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

Svet delavcev je brez dvoma osrednji in poglobitni organ sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Člane SD volijo zaposleni, on pa izvoli delavske predstavnike v nadzorni svet in predlaga delavskega direktorja. V 87. členu ZSDU so navedene naslednje pristojnosti SD:

- skrb za izvajanje zakonov in drugih predpisov, kolektivnih pogodb in raznih dogovorov, sklenjenih z delodajalcem,
- predlaganje ukrepov, ki so v korist delavcem,

⁶⁰ Seminarsko gradivo »Sodelovanje zaposlenih kot specifika upravljanja sodobnih kapitalskih družb, 2001.

⁶¹ Člen 3 ZSDU.

- sprejemanje predlogov in pobud delavcev, ki naj se, če so upravičeni, upoštevajo pri dogovarjanju z delodajalcem,
- pomoč pri vključevanju v delo invalidom in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

Iz njih izhaja, da SD obvladuje širok prostor med delodajalcem in zaposlenimi, ki ga konkretnije dopolnjujejo posamezne participativne pravice oziroma pristojnosti SD,⁶² in sicer po obliki oziroma naravi sodelovanja, kar je nazorneje podano v tabeli 4.2. Kot organ kolektivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju se SD lahko vzpostavi v vseh gospodarskih družbah (in tudi v drugih organizacijah) z več kot 20 zaposlenimi. Na ravni kapitalsko povezanih družb pa lahko deluje SD kapitalsko povezanih družb, ki je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na zaposlene v vseh kapitalsko povezanih družbah.⁶³

Tabela 4.2 Stopnja sodelovanja SD na določenih področjih

PRAVICE	s t o p n j e			
	A	B	C	D
1a				
• gospodarski položaj družbe	x			
• razvojni cilji družbe	x			
• stanje proizvodnje in prodaje	x			
• splošni gospodarski položaj panoge	x			
1b				
• sprememba dejavnosti	x		x	(x)
• zmanjšanje gospodarske dejavnosti	x		x	(x)
• sprememba v organizaciji proizvodnje	x		x	(x)
• spremembe tehnologije	x		x	(x)
1c				
• letni obračun in letno poročilo	x			
2				
• statusna vprašanja (statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe lastništva)		x	x	(-x)

⁶² Okoliščine, da se delavski kolektivi sami odločajo za uvedbo in delovanje delavskih voljenih predstavitev, kaže, da se lahko odločijo tudi, v kolikšnem obsegu bodo izrabili pravice, ki jim jih daje zakon (Vodovnik 1996).

⁶³ ZSDU, člani 73-77.

3				
<ul style="list-style-type: none"> • kadrovska vprašanja (potrebe po novih delavcih, sistematizacija delovnih mest, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev, sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti • organizacija in izvajanje ukrepov varnosti pri delu • določitev ukrepov za preprečevanje poškodb in obolenj 		x	x	
4				
<ul style="list-style-type: none"> • osnove za določitev izrabe letnega dopusta in drugih odsotnosti • merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev • merila za nagrajevanje inovacijske dejavnosti • razpolaganje s stanovanjskim skladom, objekti družbenega standarda • merila za napredovanje delavcev 				x
<p>A pravica do obveščeniosti</p> <p>B skupno posvetovanje, brez obveznosti za delodajalca</p> <p>C pravica do zadržanja odločitve</p> <p>D soodločanje, dajanje soglasja k odločitvam delodajalca</p>				

Vir: Seminarsko gradivo, Iros d.o.o 1995.

- O zadevah iz prvega sklopa (1a, 1b, 1c), t. i. ekonomsko področje, mora biti SD najmanj obveščen (stopnja A) o predvidenih namerah oziroma odločitvah delodajalca (najmanj osem dni pred spremembo). Podrobneje se morata delodajalec in SD o tej pravici dogovoriti s participativnim dogovorom. Zahteva po obveščeniosti SD je še posebej ostra, ko gre za zadeve (v podsklopu 1b), kot so sprememba dejavnosti, zmanjšanje dejavnosti in sprememba v organizaciji proizvodnje in tehnologije, kjer bi predvidena odločitev delodajalca pomenila potencialno nevarnost za zmanjšanje oziroma odpuščanje delavcev. Neinformiranje SD o teh spremembah pomeni pravico SD do zadržanja odločitve delodajalca.
- Glede vseh sprememb, ki so zajete pod statusnimi vprašanji (sklop 2), in vseh kadrovskih zadev (pod sklopom 3) je delodajalec zavezan sklicati posvetovanje s SD (najmanj 30 dni pred eventualno odločitvijo sklicati skupno posvetovanje in ga najmanj 15 dni pred odločitvijo tudi izvesti). Delodajalec sicer ni zavezan

upoštevati stališča SD, če pa ne izvede postopka skupnega posvetovanja, ima SD pravico veta oziroma zadržati izvedbo delodajalčeve odločitve.

- Vse zadeve v sklopu 4, t. i. socialno področje, pa spadajo pod »soodločanje« (stopnja D), kar pomeni, da mora delodajalec dobiti soglasje SD k predlogu njegovih odločitev in/ali sprememb (v osmih dneh od sprejema predloga).

Pod »pogojno« soodločanje spadajo tudi zadeve iz podsklopa 1b in določene statusne spremembe (v sklopu 2), če bi imela zadevna odločitev za posledico npr. zmanjšanje večjega števila delavcev (večje število določa ZDR). Program razreševanja presežnih delavcev sicer obravnava delodajalec in podjetniški sindikat, medtem ko SD daje soglasje k utemeljenosti razlogov za predvidene tehnološke presežke, navedene v programu.

S pravicami SD so tesno povezane tudi individualne participativne pravice delavcev, tj. do izražanja njihovega mnenja, odgovora na pobude ter do informiranosti in pojasnila na določena interesna vprašanja.

4.4.2 Sindikati v družbi kot posredno delavsko predstavništvo

V izhodišču je sindikat organ za urejanje in usklajevanje antagonističnih interesov med delodajalci in delojemalci. Sindikati v podjetjih so pristojni predvsem za celoten sklop plač in nadomestil, ki jih urejajo kolektivne pogodbe, in kjer sindikat nastopa kot glavni pogajalec z delodajalsko stranjo v podjetju. Prav tako sodeluje v postopkih: ugotavljanja presežnih delavcev, odrejanja različnih vrst delovnega časa (skrajšanega, nočnega, nadurnega...), varstva pravic delavcev in v disciplinskih postopkih. Povsem podrobno so njegove pristojnosti in normativni vpliv podani z novim ZDR.

Poleg tradicionalnih področij ima sindikat določene pravice iz ZSDU, pri izvolitvi (in razveljavitvi volitev) SD, predlaganju (odpoklicu) kandidatov za SD ter pri sodelovanju s SD. Ima torej nekakšno iniciativno, kadrovsko in nadzorno funkcijo glede na SD, kar je imelo svoj pomen predvsem pri ustvarjanju participativne organizacije in novega sistema upravljanja. Glede na urejenost upravljanja v statutu delniške družbe EU s poudarkom na svete delavcev, pogled tujih naložbenikov na specifično upravljanje v naših družbah in delovanje institucije evropskih svetov delavcev pa bosta bržkone obstoječa vloga in organiziranost podjetniških sindikatov (in sindikatov nasploh) v bodoče potrebna določene prenovi.

4.4.3 Delavski predstavniki v nadzornem svetu delniške družbe

Glede na pomen tega organa je najvišja oblika sodelovanja zaposlenih. Predstavniki delavcev v NS delniške družbe so torej izvoljeni, da bi zastopali interese DELA, vendar morajo v končni posledici predvsem zastopati najvišji interes in cilje družbe, ki pa se bodo v kapitalski družbi vedno izražali kot čim višja kapitalaska donosnost in dodana

vrednost. Le-to naj bi bilo sočasno tudi najpomembnejše sredstvo za doseg ciljev tako ene kot druge interesne strani.

»Ustvarjati« uspešno podjetje je v končni posledici dolžnost in odgovornost tudi delavskih predstavnikov v NS. SD jih sicer izvoli (in odpokliče), informira o svojih stališčih in predlogih ter poskrbi, da so seznanjeni z vso problematiko, ki zadeva delavsko stran. Ne more in ne sme pa zahtevati, da po njihovi želji tudi glasujejo, kajti to niso predstavniki SD in ne zastopniki sindikata. Delavski predstavniki morajo, enako kot predstavniki kapitala v nadzornem svetu, glasovati po svoji vesti in zato nosijo tudi vso odgovornost.

Najmanj tretjina od vseh članov nadzornega sveta in ne več kot polovica je delavskih predstavnikov. To spremembo je uveljavil Zakon o dopolnitvah in spremembah ZSDU v 2. členu.⁶⁴ Zakonsko je tudi določeno, da je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik delničarjev, ki ima v primeru neodločenega izida glasovanja tudi odločilni glas.

S prisotnostjo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se nekako zagotavlja, da bo vodenje podjetja skladno s parametri, ki jih zastavljajo lastniki v podjetje vložnega kapitala, toda prav tako tisti, ki v podjetje vlagajo človeški kapital (osebne sposobnosti, znanje, izkušnje) in socialni kapital (sposobnost skupnega delovanja).⁶⁵

4.4.4 Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi delniške družbe

Izhajajoč iz naše normativne ureditve upravljanja delniških družb je delavski direktor obvezen organ, če ima družba več kot 500 zaposlenih. Predlaga ga SD, izvoli pa NS. Je eden od članov uprave delniške družbe, sočasno pa je zakonsko opredeljen tudi kot predstavnik in zastopnik interesov delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.⁶⁶ Gre za uzakonjeno vlogo na obeh interesnih straneh.

Kar zadeva *stran kapitala*, je pripadnost delavskega direktorja tej strani zagotovljena z osnovnimi institucionaliziranimi entitetami njegovega položaja, njegov delokrog pa s poslovnikom o delu uprave. Na predlog sveta delavcev je legitimno potrjen (ali razrešen) s strani kapitala (tj. nadzornega sveta) ter kot eden povsem enakopravnih članov kolektivne uprave delniške družbe delovno podrejen predsedniku uprave.

Kar zadeva *stran dela*, je kot eden od delavskopredstavniških organov tesno vpet v (so)upravljalno podstrukturo upravljanja in do neke mere tudi odvisen od njih. Njihova pričakovanja so velika, saj naj bi zaradi svojega položaja v upravi družbe deloval kot učinkovit posrednik in usmerjevalec informacij in nekakšen »amortizer« med kapitalom in delom.

⁶⁴ Ur. list RS št. 56 od 6.7.2001.

⁶⁵ Kanjuro-Mrčela 1999, 5.

⁶⁶ Člen 84 ZSDU.

Slovenska zakonitev delavskega direktorja kot interesnega zastopnika kapitala in dela sočasno je združila vlogi delavskega direktorja iz enotirne in dvotirne strukture upravljanja. Zaradi takšne pravne opredelitve je kar precej različnih pogledov stroke na njegov pomen in smisel v sistemu delavske participacije, v praksi pa deluje nekaj povsem različnih tipov delavskega direktorja in še več teoretičnih in praktičnih dilem v zvezi s tem institutom.⁶⁷

4.5 Položaj in sistem razmerij sveta delavcev v upravljalnem sistemu delniške družbe

Vpliv zaposlenih pri upravljanju delniške družbe SD uresničuje s svojim delovanjem znotraj dveh podstruktur celovitega sistema upravljanja, in to:

1. znotraj podstrukture upravljanje in,
2. znotraj podstrukture sodelovanja pri upravljanju.

Pod 1) *Znotraj podstrukture upravljanja* sta za uresničevanje vpliva zaposlenih pomembni predvsem dve relaciji. To sta:

- relacija SD do nadzornega sveta v tistem delu, ki ga sestavljajo predstavniki kapitala; le-ta se v glavnem uresničuje v komunikacijskem odnosu predsednika sveta delavcev s predsednikom nadzornega sveta, predsednikom uprave in delavskim direktorjem ter prek tistih odborov (komisij) nadzornega sveta, v katerih so zastopani tudi delavski predstavniki,
- relacija SD do uprave družbe oziroma do poslovnega vodstva po vsej hierarhiji vodenja; poleg posameznih odborov sveta delavcev so v tej relaciji izjemno pomembni organizirani skupni organi sporazumevanja⁶⁸ za razna problemska področja, kakor tudi neposredni stiki s predstavniki vodilne strukture ob reševanju nenadno nastale problematike.

V okviru te zadnje relacije je treba posebej poudariti, da mora SD delovati kot partner uprave družbe in poslovnega vodstva nasploh. Tega se oba premalo zavedata. SD je tisti osrednji organ interesnega delavskega predstavništva, ki zastopa prav vse delavce. Je tisti, ki mora produktivno sodelovati z delodajalcem za čim boljše poslovne rezultate, ki so v interesu obeh, torej v interesu celotne družbe. Razumljivo je, da SD svoj vpliv na odločitve in ukrepe delodajalca izvaja v interesu dela. Strategija sodelovanja SD temelji na modelu sveta kot nekakšnega »socialnega nadzorstva«. Teorija skupnih in istosmernih interesov, ki naj se uresničujejo na podlagi

⁶⁷ Zorko 2005, 11–16.

⁶⁸ Skupni odbori, komisije in komiteji.

medsebojnega zaupanja, upoštevanja in dobronamernosti, pa je temeljno načelo v njegovi strategiji sodelovanja. Zato je izredno pomembna organizacija SD, ki mora biti takšna, da v čim večji meri uresničuje to strategijo.

Pod 2) *Znotraj podstrukture sodelovanja pri upravljanju* je treba oblikovati in organizirati relacijo SD do vseh delavskopredstavnih organov in, kot je bilo že rečeno, do zaposlenih. Namreč, delavski predstavniki niso samo člani svetov delavcev. Za uspešno sodelovanje pri upravljanju so zelo pomembni vsi drugi organi v organizacijski strukturi sodelovanja.⁶⁹

Glede na predstavnike delavcev v nadzornem svetu družbe, od katerih je odvisno, kako bodo zastopali interese zaposlenih v tem nadzornem organu, je vloga SD usmerjevalne in nadzorne narave. V ta namen se mora vzpostaviti čim tesnejša povezanost članov sveta delavcev in delavskih predstavnikov v nadzornem svetu, vse od izbire kandidatov in izvolitve (odpoklica), njihove udeležbe na sestankih vseh delavskopredstavnih organov (formalne in neformalne narave), do njihove redne in aktivne vloge na sejah SD.⁷⁰

Delavski predstavniki v nadzornem svetu morajo kot predstavniki vseh zaposlenih korektno opravljati svojo predstavnisko vlogo, vendarle pa zastopati dolgoročen interes celotne družbe in njenih lastnikov. To je temeljno izhodišče pri organiziranju njihove vloge in v oblikovanju odnosa SD do tega predstavniskega organa.

Relacija SD do delavskega direktorja, ki zastopa zaposlene v kadrovskih in socialnih zadevah v upravi družbe, temelji na stalni in intenzivni informacijski in komunikacijski povezavi. Ta je neposredna⁷¹ in, praviloma, posredno prek njega, z drugimi predstavniki delodajalca, pa naj bo z delovnega področja delavskega direktorja in/ali s področja drugih predstavnikov delodajalca v organizacijski strukturi vodenja. On je lahko izredno vpliven dejavnik pri izvajanju participativnega vodenja v delniški družbi, kjer SD dejansko deluje kot "sovoditelj".

Pri organiziranju razmerja sveta delavcev do delavskega direktorja je nujno upoštevati položaj delavskega direktorja kot člana uprave družbe in njegove solidarne odgovornosti za učinkovito poslovanje in uspešno poslovanje. Če dejansko deluje tudi kot izvršilni direktor in nosilec področja DELO/zaposleni, imajo zaposleni s tem institutom izjemno možnost za uresničevanje svojega vpliva na reševanje svoje interesne problematike.

V odnosu do sindikata (sindikata), ki je posredno delavsko predstavništvo, vsebino relacije določata položaj in vloga vsakega od obeh delavskih predstavništev. Vsak zase,

⁶⁹ Delavski predstavniki v nadzornih svetih, delavski direktor in tudi podjetniški sindikati.

⁷⁰ Obveščanje, medsebojno informiranje in komuniciranje, razpravljanje, utemeljevanje.

⁷¹ Redni stiki delavskega direktorja s predsedstvom SD in sindikata in na sejah SD, usmerjeni pogovori ipd.

tako svet delavcev kot sindikat, uresničuje svoje pristojnosti in pravice tako, kot je določeno zakonsko ali dogovorno z delodajalcem (in/ali kolektivnimi pogodbami), medtem ko sindikat lahko uporablja tudi delovanje po teoriji razrednega boja.

Standardna področja delovanja podjetniškega sindikata so sicer poznana in dokaj tradicionalna. Poudarek je na procesu kolektivnega pogajanja in sklepanju podjetniških kolektivnih pogodb. Večji vpliv pa je sindikat dobil z novim ZDR, še posebno pri urejanju delovnih razmerij in v postopku razreševanja presežkov delavcev. Svetu delavcev je sicer ostala pristojnost presoje utemeljenosti razlogov za nastanek presežkov delavcev, vendar pa je soglasje k programu razreševanje presežnih delavcev v pristojnosti podjetniškega sindikata. Posebno pri tem problemu je zelo potrebno, da med seboj sodelujeta in se usklajujeta obe delavski predstavništvi, in kar je še pomembnejše, da enotno nastopata v sodelovanju z delodajalcem. Pri reševanju problematike odpovedi iz poslovnih razlogov veljajo samo argumenti in "inventivni" protipredlogi delodajalcu, vendar nasprotovanje sindikata (in tudi SD) nima nobenih pravnih učinkov na potek in izid postopka.

4.6 Uresničevanje individualnih (participativnih) pravic zaposlenih

Poleg uresničevanja kolektivnih pravic do sodelovanja pri upravljanju ZSDU omogoča določen vpliv vsakega zaposlenega na njegovem določenem interesnem področju.⁷² Gre namreč:

- za pravico pobude in odgovora na pobudo (v 30 dneh) o čemerkoli, kar je povezano z njegovim delovnim mestom in/ali ožjo organizacijsko enoto,
- za pravico biti pravočasno obveščen o morebitnih spremembah na njegovem delovnem področju,
- za pravico izraziti svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki zadevajo organizacijo njegovega delovnega mesta in/ali delovnega procesa,
- pravico do pojasnila (v 30 dneh) o vprašanjih s področja plač in/ali o drugem iz delovnega razmerja.

Torej morajo člani sveta delavcev dobro poznati na eni strani vse kolektivne in individualne pravice zaposlenih, na drugi pa njihove probleme in težave, ekonomske, socialne, osebne in druge, ki jih čutijo tako na objektivno-delovni ravni kot na subjektivno-osebni ravni. Zato se mora svet delavcev organizirati tako, da bo med njim in zaposlenimi vzpostavljeno obojestransko in stalno informiranje in komuniciranje. Le-to zajema mnoge oblike, od neposredne komunikacije kot oblike osebnega izjavljanja in medosebnega pogovora, do bolj formalnih informacijsko-komunikacijskih oblik kot so

⁷² Člen 88 ZSDU.

zbori delavcev, t. i. uradne ure članov sveta ali dnevi odprtih vrat, razne ankete (periodične in občasne), izvedba referendumov, oglasne table, »sprehod« med zaposlenimi, podjetniški (obratni!) časopis, konferenca, intranet itd. Vsebina tega so interesne pobude, mnenja, stališča in predlogi različnih ukrepov. Pri tem je končni cilj te relacije in naloga sveta delavcev, da sooblikuje nekakšna »pravila igre«, ki bodo podlaga za odnose med zaposlenimi in njihovimi vodji, in da te odnose tudi spremlja in nadzira. Torej gre sočasno za sodelovanje v trikotniku *svet delavcev – zaposleni – vodstveno osebje*, ki ga je nujno ne le prostovoljno vzpostaviti, temveč se zanj tudi zavezati v participacijskem dogovoru. Skratka, za deklarirano in uspešno povezavo sveta delavcev in zaposlenih je informacijski in komunikacijski sistem temelj njegove strategije delovanja.

5 PARTNERSKI ODNOSI KOT PREDPOSTAVKA PODJETNIŠKE USPEŠNOSTI

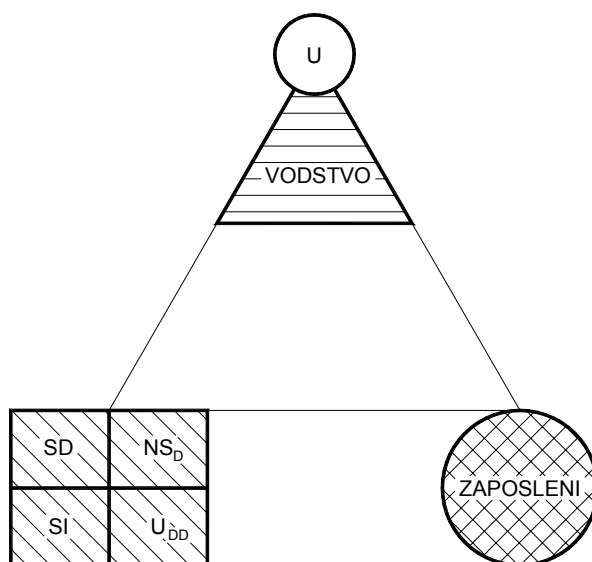
Zavestno spoznanje vseh sodelujočih v procesu upravljanja, vodenja, nadzora in sodelovanja pri upravljanju gospodarske družbe o nujnosti, pomenu, načinih, področjih in kulturi skupnega delovanja, je za gospodarsko uspešnost eden najpomembnejših dejavnikov. Partnerska podjetniška kultura in spremenjene paradigme torej zahtevajo nove vloge in obnašanje vseh treh nosilnih partnerjev/akterjev v procesu sodelujočega vodenja.

5.1 Nosilni partnerji v procesu participativnega vodenja in podjetniškega upravljanja

V naši uzakonjeni industrijski demokraciji delno modificiranega nemškega tipa je torej podjetniško partnerstvo implicirano. Le-to je najprej tako rekoč tudi »uzakonjeno« v integrativni teoriji podjetniškega vodenja, ki je znanstvena podlaga podjetniške kulture na temeljih partnerstva in strokovna usmeritev za podjetniško prakso.

Produktivno partnerstvo in socialni dialog v podjetju se praktično ustvarja na relacijah⁷³, ki jih ponazarja naslednji trikotnik:

Slika 5.2 Ideja sožitja nosilnih partnerjev



Vir: Podjetje in delo 2001, 1407

⁷³ Seminarsko gradivo IROS d.o.o., Soupravljanje v gospodarskih družbah, 1998.

- zaposleni s svojo aktivno soudeležbo,
- vodstvo na vseh ravneh vodenja,
- delavskopredstavniški organi s poudarkom na svetu delavcev (SD) in podjetniški sindikat (SI).

5.1.1 Zaposleni kot delavski podjetniki v razmerah mednarodne konkurenčnosti⁷⁴

Delavski podjetnik – popolna vključenost v ustvarjanje in razvoj “svojega” podjetja
(Virginova ključna točka konkurenčne prednosti)

Zaposleni postajajo za čedalje več podjetij tako rekoč najpomembnejši kapital. Težnje, da se jih priteguje v procese oblikovanja ciljev, prenove podjetja, nadzora poslovanja, oblikovanja delovnih skupin, soudeležbe pri rezultatih podjetja ipd., so sicer že stare in so zavzele vsa razvita geografska območja (Zahodna Evropa, Severna Amerika, Japonska). Z globalizacijo poslovanja in razvojem teorije korporacijskega upravljanja in seveda s številnimi zglednimi primeri iz poslovne prakse se hitro širi tudi ozaveščenost o pomenu tega podjetniškega potenciala. V zadnjih nekaj desetletjih se še prav posebej poudarja njihov pomen, pa naj gre za zaposlene v podjetjih, ki so v njihovem lastništvu, ali pa za zaposlene v gospodarskih družbah različnih pravnoorganizacijskih oblik. Zaposleni so nosilci specifičnega človeškega kapitala in mnogokrat pomembnejši od finančnega. Zatorej so srce podjetja in pomemben udeleženec upravljalkega sistema tako rekoč vsake družbe.

Vzporedno z raznimi strukturnimi spremembami gre tudi za spremembo delovne sile. Potreben je in (v nekaterih nemških podjetjih) že obstaja nov tip delojemalca. Imenujejo se delavski podjetniki. Kot takšni niso pasivni izvajalci nekakšnih (tujih) zahtev iz naslova dela, temveč so tisti, ki samoorganizirano delo visoko oplemenitijo. Kreativnost in delavoljnost, strokovnost in pripravljenost za učenje, samostojnost in sposobnost skupinskega delovanja ter zmožnost izvedbe so le poglavitne značilnosti iz celega niza zahtev, ki se postavljajo pred delavske podjetnike. Na svojem delovnem področju zaposleni kot delavski podjetniki delujejo odgovorno, podjetniško in timsko.

Sodelovanje zaposlenih v procesu podjetniškega upravljanja in prenavljanja ter graditev učečega in visokokonkurenčnega podjetja sta samo dve plati iste medalje. »Vsako bistveno izboljšanje sledi le, če se uresničuje strategija za uresničevanje procesa nenehnih izboljšav, ki temelji na prizadevanju vseh sodelujočih, da vsak

⁷⁴ Šarman 2001, 1402–1403.

zaposleni/sodelavec prevzame odgovornost za proces inventivnosti in večanja lastnega znanja in znanja podjetja.«⁷⁵

5.1.2 Poslovno vodstvo in partnersko delovanje

**Dobri managerji dajejo ljudem
smisel, ne le denarja.**

(Anthony Athos)

Vključevanje zaposlenih in njihovih delavskih predstavnikov na podlagi odprte komunikacije, decentralizacije pristojnosti in odgovornosti ter kooperativnega obvladovanja sporov so čvrsti temelji integracijske politike in kulture nemških podjetij, ki ustvarja zaposlene kot uspešne delavske podjetnike v sodobno upravljanem podjetju. Učinkovit »personalni« koncept je kot piramida pooblastil oziroma *vodenje po načelu opolnomočja*⁷⁶ (Empowerment, Bevollmächtigung).

Vodenje in voditeljstvo je vsekakor več kot potrebno. Vodja, ki ima pozitiven ugled, postavlja pozitivne cilje, pri članih tima zbuja zavzetost za njihovo doseganje, razvija in usposablja sodelavce in gradi pozitivno podjetniško kulturo. Vodje morajo spodbujati podjetniškega duha svojih sodelavcev in se obnašati v skladu z njim. Povezati jih, motivirati in združiti v skupni cilj bodo najbrž znali le takšni ljudje, (optimistični, obvladani), ki bodo znali delovati čustveno inteligentno. So tudi voditelji in kot taki sposobni celovitejšega načina vodenja. Vodja, ki zna biti voditelj, je glavni graditelj partnerskih odnosov. Tako ustvarja harmonijo v podjetju ter posledično energijo in s tem uspešnost. Da so za uspeh odločilni t. i. "mehkejši" dejavniki (in ne toliko strategija in struktura), torej način vodenja in kultura, pa sta že proti koncu 70. let zatrjevala Tom Peters in Jim Bennett z raziskovalnim projektom "Odlično podjetje".⁷⁷

Participativni menedžment in partnersko delovanje čedalje bolj zahtevajo globalne poslovno ekonomske razmere. Načrti za višjo produktivnost vključujejo znanje in izkušnje zaposlenih v različnih oblikah skupinskega dela, pri izboljševanju kakovosti dela, boljšem oblikovanju delovnih mest, delovnega varstva, delovnega okolja in pogojev dela. Uresničujejo se v ploski organizaciji (Lean production, Schlanke Organisation). Delegiranje nalog, pristojnosti in odgovornosti, t. i. decentralizacija organizacije je prevladujoče načelo integrativnega in participativnega vodenja.⁷⁸

⁷⁵ Sklepna misel ob predstavitvi projektne gradiva »Unternehmenskultur / Qualifizierung / Beteiligung«, Landesarbeitsland Rheinland-Pfalz-Saarland, Nemčija, 1998.

⁷⁶ Elbe 1997, 5–33.

⁷⁷ Micklethwait, Wooldridge 1996, 97–112.

⁷⁸ Seminarsko gradivo »S partnerstvom do uspešnih podjetniških sprememb«, IROS Ljubljana, 2001.

Za spremljanje uresničevanja postavljenih ekonomskih in socialnih ciljev imajo vodje na voljo veliko različnih instrumentov, kot so sporazumi o ciljih, pogovori vodij s sodelavci, vprašalnik za delavce, sistem pritožb, krožki kakovosti, procesi nenehnih izboljšav, sistem inovacijskih predlogov in racionalizacijskih ukrepov, problemske delovne skupine, avtonomno oblikovanje delovnih mest, ocenjevanje predpostavljenih, partnersko (paritetno) oblikovani skupni odbori s pristojnostjo odločanja ipd. V ta okvir sodi tudi partnerstvo med podjetniškim vodstvom in svetom delavcev. Vodja, ki je tudi voditelj, se zaveda, da brez sodelovanja s svetom delavcev ne more postavljati nove organizacije dela, organizirati uspešnega skupinskega dela ali izvajati stalnih procesov izboljšav v obratih in procesih, dvigati produktivnosti, se izogibati zapravljanju, nenehno izboljševati kakovost proizvodnega procesa, odstranjevati šibke točke v logistiki, servisu oziroma v celotni verigi ustvarjanja vrednosti. Dualizem v podjetju, ki se odraža med cilji podjetja in cilji delojemalcev, je pogajalski prostor med vodstvom kot predstavnikom delodajalca in svetom delavcev kot predstavnikom delavcev. Kolikor boljši je dosežen sporazum med njima, toliko zanesljiveje bodo skupaj oblikovani ukrepi tudi izvedeni. Oba sta sočasno antipoda in partnerja.⁷⁹

5.1.3 Svet delavcev kot partner poslovnega vodstva in predstavnik zaposlenih

Sveti delavcev so sovoditelji organizacijskih sprememb in ustvarjalci zaveznitva za delo

Posebno pomembno področje, kjer morajo biti svet delavcev, poslovno vodstvo in zaposleni močno udeleženi, je proces razvijanja inovacij oziroma proces nenehnih izboljšav. Le-to temelji na naslednjih izhodiščih:⁸⁰

- nujnost pritegnitve zaposlenih in vseh delavskih predstavnikov v razvojni proces inovacij (izdelkov, storitev, procesov itd.) v obratih/organizacijskih enotah,
- podjetniško naravnana fleksibilnost, ki vključuje tako inteligentne oblike organizacije dela, ki prinašajo menjavo, obogatitev in razširitev dela (Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement), kot tudi zaposlenim »prijazen« in prilagodljiv ritem dela,
- načrtovanje potrebnih kadrov, ki vključuje politiko poklicnega izobraževanja, kadrovskega usposabljanja ter do- in preusposabljanja,
- redno posvetovanje s svetom delavcev o razvijanju izdelkov in organizacijskem razvoju ter o ekonomskem položaju podjetja.

⁷⁹ Rothenbacher, Horn 21–34, 1996.

⁸⁰ Šarman 2004, str. 681.

Takšna izhodišča za večjo vključenost zaposlenih in svetov delavcev v razvojni proces inovacij zahtevajo od svetov delavcev poglobljeno razumevanje njihove lastne, sicer klasične vloge. Ker neposredno sodelujejo pri oblikovanju dela, se predvideva in zahteva njihov aktiven in kompetenten prispevek tako glede na podjetniško vodstvo kot v razmerju do delovnih skupin v obratih. Tako praviloma t. i. socialne inovacije niso vprašljive in se know-how zaposlenih lahko pritegne. Tudi premagovanje nesporazumov v posameznih delih podjetja, ki seveda so, je treba prilagoditi novim razmeram dela. Kajti nove oblike dela imajo različne obraze in vse se stikajo v enem. Na poti v spremembo podjetniške kulture gre za plosko hierarhijo, delegiranje nalog in prenos odgovornosti na zaposlene in sodobne kooperativne sloge vodenja. V celotnem kontekstu dosledno izvajanih socialnih inovacij se to vsekakor laže izvaja kot pa v podjetjih s klasično hierarhično organizacijo.

Odgovornost članov sveta delavcev in nujna učinkovitost uresničevanja njihovega poslanstva in vloge je velika. Izhajajoč iz tega in poznavajoč marsikatero slabost njihovega delovanja iz tuje (nemške) in deloma tudi že slovenske prakse se je večkrat izražena potreba po sprejetju nekakšnih pravil in načel njihovega delovanja tudi že uresničila.

Tako imenovani *etični kodeks članov svetov delavcev*⁸¹ je hvalevreden poskus določene civilne pobude oziroma bolj/manj neformalne organizacijske skupine, da ponudi neka načela delovanja sveta delavcev v slovenskih podjetjih.⁸² Gre za moralni lik in temeljna načela za opravljanje funkcije člana sveta delavcev (moralna odgovornost kolektivu sodelavcev, pripadnost delavskim interesom, neodvisnost delovanja, kultura in konstruktivnost komuniciranja, medsebojna solidarnost) in temeljne dolžnosti in odgovornosti člana sveta delavcev (konstruktivno sodelovanje na sejah sveta delavcev, dosledno izvrševanje sklepov sveta delavcev, sprejemanje delovnih zadolžitev, nenehno komuniciranje z zaposlenimi, varovanje enotnosti in ugleda sveta delavcev). Obravnavani kodeks je nedvomno v veliko pomoč vsem svetom delavcev in tudi delu slovenske stroke na tem področju.

5.2 Skupni odbori kot instrument partnerskega reševanja problematike zaposlenih

Za reševanje aktualnih problemov in vitalnih zahtev zaposlenih samo SD (in podjetniški sindikat) ne zadoščajo, pa naj so še tako dobro organizirani. Manjka torej druga stran, tj. stran delodajalca, in seveda tesno sodelovanje in stalen dialog med njima. Gre za dokaj tradicionalen in učinkovit instrument, ki ga že dolgo uporabljajo

⁸¹ Sprejet je bil na skupščini Združenja svetov delavcev (nekaterih) slovenskih podjetij (18.10.2001).

⁸² Industrijska demokracija, št. 9, oktober 2001.

nekatero razvite zahodnoevropske demokracije. To je nekakšen *skupen organ za reševanje problematike zaposlenih z naslednjimi entitetami*:⁸³

ZAKAJ? - da se omogoča uresničevanje vpliva zaposlenih pri razreševanju njihove delovne in socialne problematike.

KAJ? - različne problemske zadeve, kjer sta obe strani, ali zakonsko ali po medsebojnem dogovoru zadolženi, da jo rešujeta.

KDO? – predstavniki delodajalca iz organizacijske strukture vodenja na eni strani ter člani sveta delavcev (in/ali njihovi pooblaščenici) na drugi.

KDAJ? – v določenih rokih, za katere se odločita obe strani, ki so največkrat stalni, po potrebi pa tudi občasni oziroma izredni.

KAKO? - na skupnih sestankih obeh strani, s strategijo sodelovanja (pogajanja), ki se praviloma konča s sporazumom, katerega uresničitev je obvezna za obe strani.

Gre torej za organizacijski instrument, tj. paritetno sestavljene skupne odbore iz polovice predstavnikov delodajalca (zaposleni iz različnih strokovnih služb v organizacijski strukturi vodenja) in polovice predstavnikov delojemalcev (člani SD in/ali njihovi pooblaščenici). V nemški praksi so pogosti skupni odbori za varnost in zdravje pri delu, za informatiko, za rangiranje plač in nadomestil, stanovanjski odbor, za inovacije in nenehne izboljšave, za izobraževanje ipd. Dosežen sporazum na skupnem odboru o neki problemski zadevi velja kot zakon za obe strani in torej za vse v podjetju, kar pomeni, da je odločitev na skupnem odboru povsem legitimna in legalna.

⁸³ Šarman 2000, 17–19.

6 POLOŽAJ IN VPLIV ZAPOSLENIH V RAZLIČNIH OKOLJIH

6.1 Nekatere značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij v Severni Ameriki

V primerjavi z Evropo je sodelovanje zaposlenih na severnoameriški celini (ZDA in Kanada) pri upravljanju podjetij povsem neinstitucionalizirano, nepolitično in volontersko. Položaj zaposlenih in njihov vpliv je zato zelo različen od primera do primera in pride do določene stopnje uresničitve le:⁸⁴

- če je najvišje podjetniško vodstvo pripravljeno na »sodelujoče« vodenje in k temu poziva nižje vodstvene ravni; znani so primeri uprav podjetij (ITT, General Motors, Du Point, Westinghouse...), kot pionirjev s pozivi k »sodelujočemu« vodenju v svojih podružnicah;⁸⁵ gre za t. i. neposredno delavsko participacijo, torej neposredno razmerje med zaposlenimi in njihovimi vodji,
- če se sklene kolektivna pogodba med konkretnim podjetjem oziroma tovarno in ustreznim industrijskim sindikatom, ki poleg plač in delovnih razmer ureja tudi določene skupne aktivnosti sindikata, vodstva in zaposlenih v podjetju/tovarni.⁸⁶

Kolektivne pogodbe so praviloma zelo specifične in večina pogodb vključuje samo enega delodajalca, največkrat posamezno tovarno v okviru večjega podjetja. Gre zgolj za svetovanje na ravni delovnega mesta, tako imenovani »Shop Floor Consultation«. Takšna tovarna sčasoma postane nekakšna »sindikalna« tovarna (t. i. »Union Shop«). Tudi aktivnosti, ki naj bi jih izvajali skupaj v obliki raznih participativnih, nekakšnih mešanih organov, kot so npr. uprava delavcev, lastnikov in vodstva, ali pa skupni odbori za produktivnost, za komunikacije itd., so različne od tovarne do tovarne. Ponekod zaposleni lahko sami definirajo nekatere probleme in dajejo predloge rešitev, drugje izdelujejo operativne programe proizvodnje in rešujejo tehnične probleme dela, lahko pa tudi na nov način delijo ustvarjeni dobiček.

⁸⁴ Šarman 1991, 68–70.

⁸⁵ Za predstavitev novih primerov delavske participacije, ki je bila najpogostejša v »mladih« tovarnah, in za izvajanje raznih raziskav obstoječe organizacijske prakse na področju participativnega vodenja, je bila pristojna stalna publikacija »World of Work Report«, ki jo je izdajal zvezni center za kakovost dela v Washingtonu (Center for Quality of Work).

⁸⁶ Konkretni programi takšnega sodelovanja, ki bi mu iz današnjega zornega kota lahko rekli tudi partnerstvo, so nastajali pod različnimi imeni, kot npr. participativno odločanje, participativno upravljanje, skupno posvetovanje, soupravljanje in delavsko samoupravljanje, razširitev dela, obogatitev dela, sociotehnično oblikovanje dela in avtonomija delovne skupine (Mesić 1986, 169)

Posebna oblika sodelovanja zaposlenih so t. i. krožki kakovosti (Quality Circle), ponavadi kot zelo pragmatični svetovalni organi nižjega vodstva. Lahko imajo pa tudi dokaj široko področje delovanja (npr. planirajo in določajo režim dela, proučujejo pogoje dela, razmišljajo, kako izboljšati uporabo orodja ali kakšno fazo v procesu proizvodnje, razporejajo delovni čas ipd.), vendar imajo zgolj svetovalno funkcijo in njihovi predlogi delodajalca v ničemer ne zavezujejo.

Za Severno Ameriko je značilno zakonsko normiranje solastništva zaposlenih (v nekaterih ameriških državah) kot osnova njihove pravice do sodelovanja pri upravljanju podjetij.⁸⁷ Najpogostejši solastniški aranžma je t. i. ESOP oziroma nekakšen plan delničarstva zaposlenih.⁸⁸ Raziskave sicer kažejo, da zgolj solastništvo zaposlenih še ne zagotavlja poslovne uspešnosti podjetij, zato se daje prednost t. i. integralnemu konceptu delavske participacije, ki solastništvo kombinira z udeležbo v poslovnem odločanju, in predvsem z udeležbo pri dobičku podjetij (»profit sharing«).⁸⁹

6.2 Nekateri značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju na Japonskem⁹⁰

Sodelovanje zaposlenih tudi na Japonskem ni zakonsko urejeno. Kljub temu se v praksi pogosto uporabljata dve obliki, in sicer:

- a) kolektivno dogovarjanje in podjetniško sporazumevanje in,
- b) vključenost zaposlenih v sistem upravljanja podjetja.

Pod a) Proces kolektivnega dogovarjanja, t. i. SHUNTO, se izvaja vsako pomlad ter se nanaša na osnovne plače in delovne razmere v podjetjih zasebnega sektorja. Razprostira se na tri ravni: raven podjetja, raven industrijske panoge in raven države.

Pod b) Vključenost zaposlenih v sistem upravljanja podjetja se odvija na treh ravneh:

1. Na ravni podjetja je glavno mesto komunikacije med kapitalom in delom t. i. upravljalški/upravni svet, ki ga sestavljajo oddelčni vodje na eni strani in

⁸⁷ Šarman 1988, 137–142.

⁸⁸ Po takšnem planu podjetje izdva gotovino za nakup delnic ali pa že kar delnice v posebni sklad. V manjšem obsegu so poleg ESOP (Employee Stock Ownership Plan) uporabljajo tudi aranžmanji, po katerih se delavci, da bi postali solastniki, morajo odpovedati delu plače ali drugih nadomestil iz dela, ali pa pridejo do delnic na račun razpuščenih pokojninskih skladov (Pregled 1987, 34–37)

⁸⁹ Bakovnik 2003, 10–13.

⁹⁰ Položaj radnika u upravljanju japonskim poduzečima, 1990.

sindikalni zaupniki na drugi. Predmet razprave so različni tehnični, kadrovski, finančni in drugi problemi podjetja.

2. Na ravni tovarne so največkrat podobno urejeni organi sodelovanja in obravnavajo podobne probleme, seveda obratov. Pri tem upoštevajo sklepe in priporočila upravljalnega sveta podjetja. Upravljalni svet na ravni tovarne pa večinoma deluje prek treh organizacijskih oblik. To so:
 - konferenca za okroglo mizo, katere cilj je spodbujati prijateljstvo med vodstvom in zaposlenimi,
 - aktivnosti majhnih skupin, ki so usmerjene na inventivno dejavnost,
 - sestanki zaposlenih znotraj tovarne, kjer se obravnavajo pravice iz kolektivnih pogodb.

Položaj poslovnega vodstva, naj bo na ravni tovarne ali na ravni podjetja, je seveda superioren. V bistvu gre bolj za medsebojno posvetovanje in zagotavljanje boljših komunikacij med obema stranema, pa naj gre za informiranje, pogajanje ali svetovanje.

3. Na ravni delovnega mesta potekajo številne participativne aktivnosti zaposlenih v obliki različnih delovnih skupin (polavtonomnih, avtonomnih, samoupravnih).⁹¹ Sploh so delovne skupine priljubljena japonska oblika »samoupravljanja«, med katerimi so najpopularnejši krožki za kontrolo kakovosti (Quality circle).

6.3 Nekatere značilnosti sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij v Evropi

6.3.1 Splošne značilnosti

Upravljalni sistem gospodarskih družb in notranjeorganizacijska razmerja podjetja – vse od razmerja med kapitalom in delom na delovnem mestu pa do vrha podjetja – imajo svojo podlago v institucionalnem sistemu industrijskih in delovnih razmerij večine evropskih držav. Skupna značilnost je torej zakonsko urejeno sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij z močnim političnim vplivom. Posebej gre za tri tipične osnovne oblike, in sicer:

⁹¹ Industrijske odnose oziroma razmerja med kapitalom in delom v katerem koli japonskem podjetju (najsaj bo to železarski obrat, ladjedelnica ali pa avtomobilska tovarna) bi težko označili kot odnose sodelovanja med partnerji, temveč bolj kot odnose enotnosti oziroma soglasja. Vpliv japonskih delavcev prek sindikalnega predstavnštva je tako rekoč zanemarljiv (Šarman 1990, 74–84).

1. sodelovanje prek delavskih organov na ravni podjetja in nižjih organizacijskih delov/enot podjetja (sveti delavcev, obratni sveti, delavski komiteji ipd.),
2. sodelovanje prek skupnih organov delodajalca in delojemalcev na ravni podjetja, kot npr. razni skupni odbori, upravni odbori, nadzorni sveti/odbori ipd.,
3. sodelovanje prek sindikatov za oblikovanje delovnih razmerij in kolektivnih pogodb.

Med državami »stare« Evrope so kar precejšnje razlike glede normativnega položaja zaposlenih pri upravljanju, zato je poznano več modelov industrijske demokracije (britanski, mediteranski, skandinavski, nemški...). V novejšem času pa poteka raziskava razvitosti industrijske demokracije v skupini t. i. »novih« držav EU, ki so pristopile s 1.5.2004.⁹²

6.3.2 Nekaj primerov partnerskega delovanja iz nemške prakse

V nadaljevanju je povzetih nekaj primerov uspešnega partnerstva v nemških podjetjih,⁹³ ki potrjujejo, da je poslovna uspešnost obravnavanih družb v veliki meri rezultat uresničene partnerstva med poslovnim vodstvom in svetom delavcev kot osrednjim predstavnikom zaposlenih. Drugače rečeno, gre za uresničevanje takšne integracijske politike, ki vključuje obe strani, tj. delodajalce in delojemalce na vseh področjih delovanja, in je odločno usmerjena na uspešnost.⁹⁴

Partnerstvo v podjetju Müller Weingarten

Podjetniška kriza na začetku 90. let je nakazala potrebo po večjem partnerskem sodelovanju med vodstvom podjetja in svetom delavcev. V veliki skrbi za obstoj podjetja so se tako eni kot drugi najprej ozavestili, da morajo ugrizniti v potrebne organizacijske spremembe, pozabiti interesna nasprotja in spore ter uvesti kulturo sprememb. Osnovnemu sporazumu, kjer so definirali pristojnosti in odgovornosti obeh partnerjev, so sledili posamezni sporazumi, in sicer o uvedbi organizacijske strukture, ki temelji na t. i. proizvodnih otokih, o strokovnem usposabljanju, o ureditvi delovnega časa, o zajemanju in posredovanju poslovnih podatkov in o novem plačnem sistemu. Skupina za nalogo spreminjanja obstoječe in razvijanja bodoče uspešne organizacije je bila paritetno sestavljena iz članov z obeh strani z zavezo, da morajo vsi člani skupine pri izvajanju potrebnih ukrepov zagotoviti maksimalno sodelovanje vseh zaposlenih.

Obe strani sta si zelo prizadevali, da bi ob predstavitvah novega koncepta dela in organizacije zaposleni čim bolj razkrivali svoje izkušnje, poglede in mnenja, in sta v ta namen uporabljali različne instrumente. Ob veliki udeležbi zaposlenih sta vodstvo in

⁹² Building Industrial Relations/Social Dialogue Indicators and Country Profiles, 2004.

⁹³ Šarman 2004, 689–696.

⁹⁴ Beyer 1996, 7–33.

svet delavcev skupaj pripravila ureditve, kot so proizvodni otoki in programske skupine, zagotovitev zaposlitve, model delovnega časa, programe vsesplošnega usposabljanja, sporazume o ciljih in programe strokovnega izobraževanja.

Vzpostavljeno partnerstvo, nastalo iz prisile (kriza), se je ustalilo kot stalen in dinamičen proces. Gospodarski razvoj, tudi kot posledica tega procesa, je preobrazil podjetje "v učečo organizacijo", ki je postala sposobna, da se izredno hitro odziva na spremenjene tržne razmere.

Partnerstvo v podjetju Wilkhahn Wilkening

Poslovodstvo podjetja Wilkhahn Wilkening, ki je bilo večinoma tudi lastnik, je že od samih začetkov menilo, da je svet delavcev njegov naravni zaveznik za boljše poslovanje. *Skupen cilj je zagotovitev preživetja podjetja* je bila vodilna maksima in je bila politika delovanja sveta delavcev vedno del splošne politike podjetja. Svet delavcev naj bi poganjal proces razvoja in oblikovanja organizacije.

Partnersko delovanje in vloga sveta delavcev v tem podjetju temeljita na treh stebrih:

- enakovrednosti kapitala in dela; podjetniško kulturo so razumeli kot socialno kulturo, ki se ustvarja v takšnem organizacijskem ozračju, kjer pri reševanju vsakodnevnih problemov ni niti zmagovalcev niti poražencev (situacija win-win),
- partnerskih dogovorih kot podlagi za jasnost vlog; vsak medsebojni dogovor obeh partnerjev o zadevah, kot so udeležba na dobičku in kapitalu, oskrba starejših delavcev, inovacijski predlogi, nove oblike oziroma spremembe organizacije dela, oddaja določenih poslov zunaj obrata... v enaki meri zavezuje vsako stran in vsak odmik od dogovora zahteva nova pogajanja,
- svetu delavcev kot co-managerju; člani sveta delavcev so nekakšni sodelavci poslovnega vodstva, kar v ničemer ne spreminja funkcije tega organa; svet delavcev svojo podjetniško odgovornost prenaša na zaposlene, tako da vsak ve, kako je podjetje vodeno, kaj dela, kaj lahko dela in kako se deli dobiček.

Vsi skupaj stremijo k doseganju postavljenih ciljev in hitrejši rasti podjetja, ki omogoča večjo donosnost kapitala, in s tem k zagotovitvi delovnih mest.

Partnerstvo v podjetju Felix Schöller

Svetovalna organizacija Mc Kinsey, kateri je poslovodstvo zaupalo obsežno prestrukturiranje, se je, kot ponavadi, opirala na prihranke pri kadrih. Za 40 odstotkov zmanjšati število zaposlenih je bil pravi šok za vse v podjetju.

Svet delavcev je hitro sprejel izredne ukrepe: najel je posebnega zunanjega svetovalca, se povezal s sindikalno centralo iz kemijske dejavnosti, oblikoval je poseben odbor sposobnih ljudi, da so natančno proučili rezultate in predloge svetovalnega

podjetja Mc Kinsey, sam pa se je razpustil in razpisal nove volitve v svet delavcev, ki bo imel sposobne in zavzete ljudi za celoten petletni mandat, kolikor časa bi predvidoma trajala prenova podjetja. Za vse te ukrepe in cilje je pridobil tudi podjetniško vodstvo. Podpisali so poseben sporazum, imenovan “*veliki dogovor zaupanja*”, ki je določal kooperativne oblike dela, odprte komunikacije in vso pripravljenost na kooperativno premagovanje morebitnih nesoglasij. Predvsem sta bili obe strani enotni, da je treba stroške zmanjšati s povečevanjem sposobnosti celotnega podjetja, torej predvsem z večanjem produktivnosti, izboljševanjem kakovosti, zmanjševanjem stroškov zalog itd., in nikakor ne z zmanjševanjem števila zaposlenih v določenih obravnavanih enotah. Na podlagi dogovora zaupanja je svet delavcev postavil posebno strategijo projekta racionalizacije, v katerega so bili vključeni vsi akterji. Projektno so zastavili celo vrsto ciljev in načel, kot na primer:

- nova ureditev usposabljanja vodij delovnih izmen,
- razpoložljivost delovnih naprav in njihovo vzdrževanje,
- temeljna načela vodenja in delovno ozračje,
- informiranje in skupinsko delo,
- novi koncepti razvoja kadrov.

Vse to, zapisano tudi v sporazumih, je bila dobra podlaga za skupno delovanje sveta delavcev, podjetniškega vodstva in zaposlenih za dvig produktivnosti in zmanjševanje stroškov na račun širitve poslov in ne odstranitve razpoložljivih zmogljivosti. Socialni dialog je bil nenehno prisoten in so tudi tako dosegali socialno kohezivnost zaposlenih.

Partnerstvo v koncernu Volkswagen

Pri VW so zgodaj doumeli, da je kakovost notranjeorganizacijskih delovnih in socialnih odnosov močno odvisna od stališč in osebnih prepričanj predstavnikov obeh partnerskih strani, tj. centralnega sveta delavcev in sindikata kovinarske industrije na eni strani ter podjetniškega vodstva na drugi. Le-ta je postavil model kooperativnega obvladovanja nesoglasij in maksimo “služenje, varčevanje in delo”. Razmeroma visoka stopnja organiziranosti podjetja, močna reprezentativnost kovinarskega sindikata, razvite notranje strukture delavskega predstavništva in visoka strokovna kvalifikacija interesnega zastopstva v obratih so vplivale na to, da se je vseskozi uspešno odvijal stalen proces uravnavanja gospodarske učinkovitosti na eni strani ter socialnih in ekoloških obveznosti na drugi.

Z mednarodno širitvijo podjetja in zaostritvijo mednarodne konkurence sta mednarodna ekspanzija in internacionalizacija morali postati eno pomembnejših pogajalskih področij socialnih partnerjev na obeh straneh. Filozofija kooperativnega

obvladovanja nesoglasij se je ohranila tudi v kriznem obdobju od 1986 – 1993, čeprav so se izvajale velike kadrovske redukcije. Posebej značilno je za VW leto 1993. S sodelovanjem vseh partnerjev, tj. centralnega sveta delavcev, podjetniškega vodstva in sindikata kovinarske panoge, so še nadaljnjih 10.000 odvečnih delavcev rešili s t. i. solidarno porazdelitvijo dela na vse zaposlene v VW. *Tarifna pogodba za zagotovitev zaposlitve* domačim delojemalcem s skrajšanjem delovnega tedna za 20 odstotkov in z odpovedjo polni plači je bila zgleden primer ohranitve ravnovesja med potrebo po gospodarski učinkovitosti in socialno zavezo zaposlenosti.

Partnerstvo v koncernu Bertelsmann

Pri Bertelsmannu so že zelo zgodaj spoznali, da so pravi kapital podjetja njegovi zaposleni. So zgleden primer poslovnega uspeha, ki ga pripisujejo novi podjetniški kulturi, partnersko delujočemu menedžmentu in decentralizirani obliki organizacije. Na prvo mesto postavljajo razumne in razumevajoče vodilne kadre ter prakso vodenja in skupnega delovanja. Vodilni so samoodgovorni za vse tri glavne skupine podjetniških ciljev, tj. odnosi z zaposlenimi, ki jih štejejo za najpomembnejše sodelavce, produktivnost in dobiček ter zadovoljstvo kupcev.

Vsi v Bertelsmannu, tako na strani vodstva kot na strani svetov delavcev, imajo posebno nalogo, da uresničujejo tako ekonomsko kot socialno organizacijo. Začetno zamisel o partnerstvu v podjetju so nenehno dopolnjevali in uresničevali na številnih posvetovanjih in s številnimi delovnimi skupinami ter v ta namen razvili veliko instrumentov, da bi know-how in kapital izvabili iz “glav” zaposlenih. Vsak sodelavec pri Bertelsmannu ima na voljo različne vrste pogovorov. Najbolj popularni so:

- januarski pogovor,
- pogovor o postavljanju ciljev in posvetovalni pogovor,
- jesenski pogovor,
- pogovor s sodelavci na delovnem mestu.

V primerjavi z drugimi ima *jesenski pogovor* nekakšno signalno funkcijo. Pogovora se udeležijo vsi člani koncernskega sveta delavcev in vsi člani uprave koncerna ter razpravljajo o okvirnih gospodarskih razmerah, razvoju proizvodnih linij in produktivnih centrov ter o partnerskem podjetniškem konceptu in kulturi.

Januarski pogovor je smiselna dopolnitev k razpravi o položaju vsakodnevnega vodenja. Z vprašanji, kot na primer, kaj bi se pri obstoječi delitvi dela morale spremeniti, kako naj bi skupno delo v oddelku in s sosednjimi oddelki naredili še učinkovitejše in kaj naj stori vodja, da bi sodelavci občutili več veselja pri delu, hočejo dokazati, da vodenje ni “enosmerna cesta”, temveč pot na obe strani.

Pogovori sodelavcev na delovnem mestu zadevajo oblikovanje delovnih mest in delovnega okolja, strojno opremo v oddelku in uvajanje nove tehnologije, izboljšanje in znosnost proizvodnih procesov in izdelkov za okolje, oblikovanje organizacijskih tokov in postopkov, zagotovitev kakovosti, delovno varstvo...

Postavljanje ciljev in posvetovalni pogovor je letni pogovor med vodjem in njegovim sodelavcem. Doseganje ciljev sodelavca temelji na petih merilih: strokovno znanje, učinkovanje vodenja, značilnost osebnosti, kooperacijsko vedenje in kadrovski razvoj. Rezultat tega pogovora mora biti sporazum o ciljih.

6.4 Nekaj značilnosti evropskega dialoga in partnerstva

V zvezi z vplivom zaposlenih pri upravljanju sodobnih delniških družb je treba omeniti vsaj dve evropski direktivi s tega področja: *Direktiva Sveta (Ministrski svet EU) 94/45/ES*, z dne 22. septembra 1994 o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev (ESD) ali uvedbi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah ali povezanih družbah na območju Skupnosti in *Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta EU*, z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti

6.4.1 Direktiva Sveta 94/45/ES

Direktiva Sveta 94/45/ES šteje med najpomembnejše zakonodajne pobude, sprejete na področju industrijskih odnosov na ravni združene Evrope. Temelji na določilih 17. člena Evropske socialne listine, ki določa temelje za razvijanje obveščanja in skupnih posvetovanj s participativnimi predstavništvi, pri čemer listina posebej priporoča vzpostavitev teh aktivnosti tudi gospodarskim subjektom, ki so statusno vezani na različne države oziroma na različne pravne rede. Posebno urejanje tega vprašanja je potrebno, ker uprave družb ravnajo po pravu, ki velja za njihov sedež, medtem ko za enote družbe lahko velja drugo pravo. Pri tem se dogaja, da kateri od omenjenih pravnih redov zaposlenim sploh ne zagotavlja participativnih pravic.⁹⁵

Pristojnosti evropskega sveta delavcev so omejene *na obveščanje in posvetovanje* o zadevah, ki so povezane z družbo ali povezano družbo, ki deluje na območju Skupnosti kot celote ali z najmanj dvema podružnicama ali družbama povezanih družb v različnih državah članicah.⁹⁶ Gre za nekakšno demokratizacijo industrijskih razmerij na ravni Evrope, za socialno partnerstvo v transnacionalnih gospodarskih družbah oziroma za

⁹⁵ Vodovnik 1998, 17–21.

⁹⁶ Podrobnejša določila *Direktive Sveta 94/45/ES* in tistega, kar je vezano na omogočanje vpliva zaposlenih, je najti v viru: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1994/31994L0045-SL.doc>

nekakšen supranacionalen politični organ kot nadomestilo za nekdanjo evropsko socialno solidarnost.⁹⁷

Ob sprejetju te direktive se je naša država zavezala, da bo zagotovila uveljavitev direktive o ESD do konca leta 2002, pri čemer bi obstoječa normativna pravica zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju ostala neokrnjena. Dejansko je Republika Slovenija sprejela posebno zakonodajo – Zakon o Evropskih svetih delavcev (ZESD),⁹⁸ ki je ESD opredelil kot enega bistvenih elementov evropskega socialnega modela oziroma v skladu z evropsko socialno politiko, ki teži k ravnovesju med pridobitništvom in solidarnostjo.

6.4.2 Direktiva 2002/14/ES

Direktiva 2002/14/ES, o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti pa je pomembna za sam sistem evropske delavske participacije in njegove implementacije ter uporabe v našem sistemu delavskega soupravljanja. Namen te direktive je bil oblikovati splošni okvir, ki določa minimalne zahteve za pravico do obveščanja in posvetovanja z delavci v podjetjih ali obratih v Skupnosti.⁹⁹ Ob tem je treba eksplicitno poudariti, da ta direktiva ne vpliva na postopke oziroma predpise *Direktive 98/59/ES*¹⁰⁰, *Direktive 2001/23/ES*¹⁰¹ in *Direktive 97/74/ES*¹⁰².

Države članice so morale sprejeti zakone in druge predpise, potrebne za uskladitev s to direktivo, najpozneje do 23. marca 2005, ali pa so morale zagotoviti, da so socialni partnerji do tega datuma na podlagi sporazuma uvedli potrebne predpise za njeno uveljavljanje.¹⁰³

⁹⁷ Šarman 2001, priloga I–VII.

⁹⁸ Uradni list RS, št. 59/02.

⁹⁹ Podrobnejša določila *Direktive 2002/14/ES* in tistega kar je vezan na omogočanje vpliva zaposlenih, je najti v viru: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/2002/32002L0014-SL.doc>.

¹⁰⁰ <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1998/31998L0059-SL.doc>.

¹⁰¹ <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/2001/32002L0014-SL.doc>.

¹⁰² <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1997/31997L0074-SL.doc>.

¹⁰³ Ministrstvo za delo je na podlagi te direktive že pripravilo osnutek zakona o soupravljanju delavcev v evropski družbi. O tem je bil govor na posvetu o aktualnih problemih in ukrepih za hitrejši razvoj sistema industrijske demokracije v Slovenije. (Industrijska demokracija, št. 4, 2005, 10–14).

7 SKLEP

Brez dvoma slovenska normativna ureditev sodelovanja zaposlenih pri upravljanju daje možnosti za relativno dokaj velik vpliv zaposlenih. »Kljub nekaterim pravnotehničnim pomanjkljivostim je ureditev tematike delavske participacije pri odločanju prožna in napredna ter kot taka ni objektivna ovira poslovnim aktivnostim menedžmenta, kot tudi ne prostemu sindikalnemu delovanju.«¹⁰⁴ Podjetniški sindikati so z novim ZDR pridobili več pristojnosti, ne pa tudi bistveno več dejanskega vpliva. Bržkone bi moral novi ZDR upoštevati, da je nujno partnersko delovanje in koristno dogovarjanje med SD in poslovnim vodstvom ter to vnesti kot pravno normo.¹⁰⁵ V našem sistemu dualnega predstavništva bi sindikat moral delovati kot nekakšna socialna baza sveta delavcev v njegovih odnosih z delodajalcem, zato bi bržkone med temeljna načela ZSDU morali uvrstiti še načelo partnerskega sodelovanja, medsebojnega zaupanja in doslednega uresničevanja vsega dogovorjenega med vsemi socialnimi partnerji v gospodarski družbi.

Po mnenju sodelavcev raziskave, ki še poteka v okviru EU fundacije, je Slovenija edina država izmed »novink« EU, katere industrijske odnose¹⁰⁶ je mogoče do neke mere primerjati z enim od zahodno evropskih modelov. Gre za kontinentalni model socialnega partnerstva, ki je močno zaznamovan s posebnostmi Avstro-ogrskega modela.¹⁰⁷

V Sloveniji doslej še ni bilo obširnejše in temeljite raziskave položaja in dejanskega vpliva zaposlenih pri upravljanju. Bilo pa je nekaj delnih poskusov. Med njimi npr.:

- Raziskava o sodelovanju delavcev pri upravljanju na pobudo ministrstva za delo; pred približno desetimi leti, ko se je raziskava odvijala, je bila večina podjetij še v postopku lastniškega preoblikovanja in prestrukturiranja ter nove strukture upravljanja in sodelovanja pri upravljanju večinoma še ni bilo.
- Projekt organizacijske klime in zadovoljstva (od leta 1991 naprej) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije vsako leto raziskuje organizacijsko ozračje vključenih podjetij in stopnjo zadovoljstva zaposlenih.¹⁰⁸ Že v prvem letu raziskave so bili najslabše ocenjeni notranje komuniciranje in informiranje, vodenje in notranji medsebojni odnosi, še posebno odnosi med vodjem in

¹⁰⁴ Vodovnik 2002, 5–8.

¹⁰⁵ Vodovnik 2002, 7–8.

¹⁰⁶ Sistem industrijskih odnosov v Sloveniji vsebuje kolektivno pogajanje, participacijo in soodločanje, razreševanje delovnih sporov in tripartizem.

¹⁰⁷ Schief in dr., 2004, National Profile Slovenija: Remarks to Quality Indicators and conclusions.

¹⁰⁸ Projektno gradivo SIOK, Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001.

sodelavci, kar se je nadaljevalo (in se delno celo poslabšalo) v naslednjih letih. Za oceno vpliva takšni kazalci gotovo niso pozitivni.

- Zadovoljstvo in/ali vpliv zaposlenih so ocenjevala številna slovenska podjetja. Dokaj zgovorna je raziskava enega od njih,¹⁰⁹ ki povzema, da se s soupravljanjem povečuje vključenost delavcev v podjetje, kar pripomore k večji produktivnosti dela, večji iniciativnosti delavcev in višji stopnji kakovosti dela, in da se s sodelovanjem delavcev pri upravljanju izboljšujejo odnosi med delavci in njihovimi vodji.

Upoštevajoč znane primere iz prakse uspešnih gospodarskih družb in še druge neimenovane ad hoc raziskave, se sodelovanje pri upravljanju praviloma izkaže kot pozitiven prispevek h graditvi kulture medsebojnih odnosov in pripadnosti podjetju, kar se končno odrazi v večji produktivnosti in višji dodani vrednosti.

Za konec lahko zapišemo, da je *integrativno partnerski obrazec obnašanja* nujna predpostavka oziroma “*conditio sine qua non*” za potrebno učinkovitost gospodarjenja z lastnino.¹¹⁰ Žal pa v slovenskem prostoru, predvsem v manjših in srednje velikih podjetjih:

- zaposleni in njihovi interesni delavski predstavniki še niso povsem dojeli svojega in objektivno podrejenega položaja v participativni organizaciji in ne poznajo povsem nove vloge partnerja v novi kulturi, tako pri iskanju in oblikovanju odločitev na širšem organizacijskem področju kot tudi pri ekonomskem uspehu podjetja, kajti nova kultura pomeni razmišljati podjetniško,
- vodstva se še ne zavedajo svoje primarne naloge, da uresničujejo skupno vizijo, ki povezuje podjetje na temeljih partnerstva in sodelovanja pri upravljanju, in moči, ki jim jo pri tem daje integrativna funkcija menedžmenta za produktivno usmerjanje človeških potencialov.

Od podjetniškega vodstva je pričakovati, da bo skupaj z zaposlenimi (po)iskalo skupno vizijo in podjetniško sinergijo, jih vključevalo v timsko delo, podjetniško dogajanje, iskanje novih oblik in sredstev dela ter v premagovanje vseh problemov pri delu in iz dela. Skratka, kooperativni, participativni in integrativni elementi učinkovitega vodstvenega sloga zahtevajo usposobljene voditelje, z »mehkimi« sposobnostmi velikih vodij.¹¹¹

¹⁰⁹ Dular 2003, 19–25.

¹¹⁰ Normativni partnerski model ter oblike in metode za njegovo uresničevanje obravnava avtor v knjigi Gostiša, *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*.

¹¹¹ Branson; Barnevik; Simon 2000, 9–30.

LITERATURA IN VIRI

PRAVNI VIRI

- Ustava Republike Slovenije, Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Uradni list RS, št. 42/93 in Uradni list RS, št. 56/01
- Zakon o dopolnitvah in spremembah ZSDU, Uradni list RS, št. 56/01
- Zakon o evropskih svetih delavcev, Uradni list RS, št. 59/02
- Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 42/02
- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/03)
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov, Uradni list RS, št. 33/91 in 13/93
- Direktiva Sveta 94/45/ES: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1994/31994L0045-SL.doc>
- Direktiva 2002/14/ES: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/2002/32002L0014-SL.doc>
- Direktiva Sveta 98/59/ES: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1998/31998L0059-SL.doc>
- Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2001/23/ES : <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/2001/32002L0014-SL.doc>
- Direktiva Sveta 97/74/ES: <http://europa.eu.int/eur-lex/sl/dd/docs/1997/31997L0074-SL.doc>

LITERATURA

- Arhar, Franc. 1984. *Mednarodna integracija kapitala in dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Bakovnik, Rajko. 2003. *Sistemi delavske participacije v najrazvitejših delih sveta*, Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 2
- Beyer, Heinrich in dr. – projektno gradivo: *Vorteil Unternehmenskultur, Partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen*. 1996. Gütersloh: Hans Böckler Stiftung in Bertelsmann Stiftung
- Boc, Alojz. 2003. *Dragocene izkušnje iz nemške prakse delavskega soupravljanja*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 4
- Bohinc, Rado; Bratina, Borut; Pivka, Hilda Marija. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Branson, Richard; Barnevik, Percy; Simon, David. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Briam, K. Heinz 1995. *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Plödojer für mitarbeiter- und marktorientierte Strategie der Zukunft*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Dular, Boris. 2003. *Spreminjanje vpliva zaposlenih v upravljanju podjetij*. Kranj: ŠCID, Industrijska demokracija, št. 1

- Elbe, Annette. 1997. *Empowerment – Ein neues Personalkonzept?* Manuskripte 19, Duesseldorf: Hans Böckler Stiftung
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Kranj: Studio participatis
- Gostiša, Mato. 1999. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Studio Participatis
- Gostiša, Mato. 2003. *Vloga sveta delavcev v postopku razreševanja presežkov delavcev po novem*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 1
- Gostiša, Mato. 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID
- Ivanjko, Šime; Kocbek, Marijan. 1994. *Pravo družb – statusno gospodarsko pravo*, Ljubljana: Uradni list RS
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1999. *Sodobni trendi na področju upravljanja*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št.4
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Delavci in upravljanje v podjetjih*. Ljubljana: ČZP Enotnost
- Kocbek, Marijan. 1995. *Delnice in delniška družba*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kohl, Heribert. 1998. *Pravice delojemalcev, svet delavcev, sindikat*. Ljubljana: ZSSS
- Micklethwait, John; Wooldridge, Adrian. 1996. *Guruji managementa*, Radovljica: Didakta
- Purg, Danica. 1980. *Participacije in ideje o samoupravljanju v Franciji*. Ljubljana: DDU Univerzum
- Rothenbacher, Gerd; Horn, Manfred. 1996. »Co-management« – *Probleme und Erfolge einer kooperativen Unternehmensentwicklung*: v projektne gradivu Vorteil Unternehmenskultur, zvezek 4: Zusammenarbeit von Unternehmensfuehrung und Betriebsrat
- Schief, Sebastian; Kohl, Heribert; Lehndorff, Steffen. 2004. *National Profile Slovenija: Remarks to Quality Indicators and conclusions*, v konceptu gradiva Building Industrial Relations/Social Dialogue Indicators and Contry Profiles. Budapest: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions
- Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a Development Culture in your Organization*. Palo Alto, Kalifornija: Davies – Black
- Šarman, Zvonka. 1976. *Istraživanje utjecaja radnika u suvremenom kapitalističkom poduzeću*, doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet
- Šarman, Zvonka. 1988. *Sodobne tendence in organizacijske oblike soupravljanja v razvitem svetu*, v zborniku: Investicijski, organizacijski in motivacijski vidiki poslovne strategije ozdov v konkurenčnem gospodarstvu. Ljubljana: Društvo ekonomistov
- Šarman, Zvonka. 1990. *Položaj radnika u upravljanju japonskim poduzećima*. Zagreb: Informator

- Šarman, Zvonka. 1991. *Delavska participacija v razmerah kapitalskega upravljanja*, v zborniku: »O upravljanju v privatiziranem podjetju«. Ljubljana: Slovenski inštitut za management
- Šarman, Zvonka 1995. *Upravljanje in vodenje gospodarskih družb – delniška družba*, v zborniku referatov: Preoblikovanje podjetij in tržno gospodarstvo. Rogla: DE Celje in Klub podjetnikov Zlatorog
- Šarman, Zvonka. 2000. *Paritetni odbori - tudi za nas uporabna nemška izkušnja*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 5
- Šarman, Zvonka. 2001. *Položaj in vloga Evropskih svetov delavcev*. Ljubljana: GV revije: Pravna praksa
- Šarman, Zvonka. 2001. *Zaposleni kot delavski podjetniki v sodobnem podjetju*. Ljubljana: GV revije: Podjetje in delo št. 6-7
- Šarman, Zvonka. 2004. *Sodelovanje in partnerstvo pri upravljanju gospodarskih družb*, Ljubljana: GV revije: Podjetje in delo, št. 3-4
- Vodovnik, Zvone. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem*, komentar k členu 5 in členu 7. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Inštitut za delo pri Pravni fakulteti
- Vodovnik, Zvone. 1996. *Ali je mogoč dogovor za manjši obseg participativnih pravic, kot ga jamči zakon*. Ljubljana: GV revije: Pravna praksa št. 347
- Vodovnik, Zvone. 1998. *Načelo univerzalnosti na področju socialnega partnerstva*, Zbornik znanstvenih razprav – LVIII letnik, 1998. Ljubljana: Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani
- Vodovnik, Zvone. 1998. *Slovenija in direktiva EU o Evropskem svetu delavcev*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 8
- Vodovnik, Zvone. 2001. *Poglavja iz socialnega in delovnega prava*. Koper: VŠM
- Vodovnik, Zvone. 2002. *Delavska predstavništva in nova delovnopravna zakonodaja*. GV revije: Pravna praksa, št. 8
- Vodovnik, Zvone. 2003. *Primerjava nekaterih bistvenih elementov slovenskega in nemškega modela pravne ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju*. Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 4
- Zorko, Manca. 2005. *Delavski direktor po ZSDU*, Kranj: ŠCID: Industrijska demokracija, št. 3
- Županov, Josip, 1969. *Samoupravljanje i društvena moć*. Zagreb: Naše teme

DRUGI VIRI

Damijan, Jože P. *Razvojna melanholija*, stališče v časopisu "Delo" z dne 7.5.2005)

Gradivo za delavnico: *Building Industrial Relations/Social Dialogue Indicators and Country Profiles*. 2004. Budapest: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Poslovne priložnosti podjetniškega centra Ljubljana, št. 2-3/03 Ljubljana: Mestna občina Ljubljana

Projektno gradivo SIOK. 2001. *Organizacijska klima v Sloveniji*, Poročilo za leto 2001 (2002, 2003, 2004) Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije

Seminarsko gradivo »*S partnerstvom do uspešnih podjetniških sprememb*«. 2001. Ljubljana: IROS d.o.o.

Seminarsko gradivo »*Sodelovanje zaposlenih kot specifika upravljanja sodobnih kapitalskih družb*«. 2001. Ljubljana: IROS d.o.o.

Seminarsko gradivo »*Soupravljanje v gospodarskih družbah*«. 1998. Ljubljana: IROS d.o.o.

Zapiski avtorja s predavanj pri predmetu »Delovno pravo«, predavatelj prof. dr. Zvone Vodovnik, 2001

Zapiski avtorja na seminarju: »*O vlogi interesnega delavskega predstavništva v delniških družbah*«, Lepenka Tržič, 11.3.2005