

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boris Gorišek

**Delavska participacija v podjetju
Trimo d.d.**

Diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boris Gorišek

Mentor: izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**Delavska participacija v podjetju
Trimo d.d.**

Diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

Kazalo

1. Uvod.....	4
1. 1. Namen in cilji.....	5
1. 2. Hipoteze in predpostavke.....	5
1. 3. Struktura diplomske naloge.....	6
2. Integralni model participativnega menedžmenta.....	7
2. 1. Participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju na podlagi kapitala.....	8
2. 2. Participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju na podlagi dela.....	9
2. 2. 1. Participativna organizacijska struktura.....	10
2. 2. 2. Participativno komuniciranje in vodenje.....	11
2. 2. 3. Oblikovanje participacijske organizacijske klime in kulture.....	12
3. Delavska participacija.....	12
3. 1. Dejavniki razvoja delavske participacije.....	13
3. 2. Akterji, interesi in cilji delavske participacije.....	14
3. 3. Pojavne oblike delavske participacije.....	16
3. 3. 1. Individualna delavska participacija.....	16
3. 3. 2. Kolektivna participacija zaposlenih.....	19
3. 4. Vloga kadrovskih služb pri delovanju delavske participacije.....	19
4. Delavska participacija v Sloveniji.....	22
4. 1. Svet delavcev.....	24
4. 2. Delavski direktor.....	27
4. 3. Predstavništvo delavcev v nadzornem svetu.....	28
5. Trimo d.d.....	29
5. 1. Pravni status družbe.....	29
5. 2. Kadrovske podatki.....	32
5. 3. Participacija zaposlenih v družbi Trimo d.d.....	33
5. 3. 1. Oblike individualne participacije v Trimu d.d.....	34
5. 3. 2. Oblike kolektivne participacije v podjetju Trimo d.d.....	36
5. 4. Vloga kadrovske službe pri delavski participaciji.....	42
5. 5. Pomanjkljivosti delovanja delavske participacije v podjetju.....	44
6. Zaključek.....	48
7. Literatura.....	51

1. Uvod

Značilnosti sodobnega sveta so nenehne spremembe na tehnološkem, tržnem in družbenem področju. Globalizacija in gospodarski razvoj zahtevata od organizacij in posameznikov nenehno prilagajanje in spreminjanje. Strategije za doseganje rezultatov se konstantno spreminjajo in poizkušajo najti vedno boljše in učinkovitejšo različico delovanja. Vendar pa za izboljšanje poslovne uspešnosti oziroma doseganja optimalnega delovanja organizacije ni potrebno le vlaganje v tehnologijo in iskanje najcenejših resursov, temveč v ospredje vse bolj stopa obvladovanje kadrovskega kapitala, ki ga organizacija poseduje. Intelktualni oziroma človeški kapital postaja dominantna konkurenčna prednost podjetij v 21. stoletju.

Tako je vse bolj aktualno vprašanje kako iz zaposlenih »izvleči« največ in kako jih pritegniti v sodelovanje. Od zaposlenih se tako ne zahteva več le opravljanje določenega dela, ki ga ne zna opravljati stroj, temveč se od njih pričakuje, da razvijajo svoje sposobnosti in zmožnosti, ter z njimi pomagajo dosegati poslovno uspešnost podjetja in hkrati zadovoljevati lastne potrebe. Če torej organizacija želi zaposlene, ki ji bodo pomagali na poti do poslovne uspešnosti in ekonomske konkurenčnosti na trgu, mora poskrbeti, da bo organizacijsko okolje omogočalo nastanek in razvoj takšnih zaposlenih. Organizacija mora torej imeti vodstvo, ki jasno razume pomembnost človeških virov, in prednosti, ki jih je z optimalno izrabo teh virov mogoče doseči.

V želji po doseganju čim boljših rezultatov na področju iskoriščanja potenciala človeških virov, so se v podjetjih razvili različni pristopi in načini, ki stimulirajo zaposlene in jih poizkušajo pritegniti v čim koristnejše sodelovanje. Eden pomembnejših pristopov izkoriščanja človeških virov je tudi sodelovalno upravljanje ali participativni menedžment. Če povzamemo po Gostiši (2000) s pojmom participativni menedžment označujemo tak način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala (kapitala) v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih deležnikov poslovnega procesa (lastniki, menedžerji in zaposleni).

1. 1. Namen in cilji

»Zaposlenih še zdaleč ne moremo obravnavati zgolj s stroškovnega vidika, na kar nas opozarja podatek, da človeški kapital skupaj še z nekaterimi drugimi kategorijami neopredmetenega premoženja, ponekod predstavlja že do 85% celotnega premoženja organizacij« (Gruban, 2002).

Pri načrtovanju poslovne uspešnosti tako ne moremo prezreti participativnega menedžmenta kot oblike vodenja, ki naj bi na podlagi partnerskega sodelovanja vseh deležnikov k skupnim ciljem, vodilo v poslovno uspešnost. Delavsko soupravljanje kot del participativnega menedžmenta tako postaja tudi pomembno področje kadrovskih služb. Tako kadrovske službe zavzemajo vse pomembnejše mesto v operativni strukturi podjetja, postati pa bi morale tudi eden glavnih nosilcev razvoja čim kvalitetnejšega delavskega sodelovanja in razvoja na vseh ravneh znotraj posameznega podjetja.

Namen moje diplomske naloge je preveriti ali v praksi obstaja ustrezno upravljanje z ljudmi in njihovimi sposobnostmi v organizaciji, pri čemer se bom posebej posvetil modelu participativnega vodenja oziroma čim bolj učinkovite delavske participacije, ki naj bi omogočil čim boljši izkoristek človeškega kapitala in s tem povečanja konkurenčnih prednosti podjetja. Zanimalo me bo, kako zgleda participativno vodenje v praksi in kako se kadrovske službe, ki nadzorujejo upravljanje s človeškimi viri in bi morale zaposlene vpeti v učinkovito sodelovanje, vključujejo v model participativnega menedžmenta. Prav tako bi rad preveril obstoj in delovanje različnih elementov in delov participativnega vodenja na individualnem in kolektivnem nivoju v podjetju.

1. 2. Hipoteze in predpostavke

Celotna diplomska naloga je osnovana na predpostavki, da **delavsko soupravljanje oziroma participativni menedžment, kot način vodenja, vplivata na poslovno uspešnost podjetja**. Takšen način vodenja pa lahko zasledimo tudi v podjetju Trimo, na osnovi katerega zagotavljajo delavsko udejstvovanje pri vodenju podjetja in s tem poizkušajo vplivati na optimalno izkoriščenost človeških virov v podjetju in posledično na boljše poslovne rezultate.

Zanimalo me bo predvsem, kakšne so bile **možnosti za razvoj participacije pri upravljanju**, kateri **dejavniki so vplivali na ta razvoj** in kakšne so **dejanske možnosti vplivanja delavske participacije** na poslovno uspešnost, ki so odvisne od različnih **podpornih mehanizmov**, ki omogočajo uspešno participacijo delojemalcev.

Prav tako me zanima ali v podjetju **kadrovska služba s svojim delovanjem vpliva na boljše delovanje participativnega modela**. Predpostavljam, da takšen način vodenja, ki zahteva sodelovanje vseh vpletenih deležnikov v podjetju, zahteva poudarjeno vlogo kadrovskih služb, ki morajo skrbeti za pripravljeno, sposobno in zavzeto delovno silo. Tako je možno pričakovati boljše poslovne razmere in rezultate. Prav tako predpostavljam da v podjetju Trimo obstajajo delujoče individualne in kolektivne oblike delavske participacije, ki omogočajo doseganje poslovnih in neposlovnih ciljev.

1. 3. Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom predstavil koncept in vrste delavske participacije in participativnega menedžmenta v podjetjih, dotaknil pa se bom še načinov upravljanja s človeškimi viri in vlog kadrovskih služb v podjetjih, kjer je uveljavljen tak način upravljanja.

V drugem, empiričnem delu, pa bom predstavil podjetje Trimo in prikazal delovanje participativnega menedžmenta in predvsem delavske participacije na konkretnem primeru. Preveril bom kako se teorija razlikuje od prakse: kako in na kakšen način se pojavljajo oblike participativnega vodenja in koliko kadrovske službe dejansko vodijo ljudi skozi takšno delovanje podjetja.

2. Integralni model participativnega menedžmenta

»Participacija zaposlenih je pojem, ki obsega različne načine udeležbe zaposlenih (kot posameznikov in skupine) v odločanju in drugih vidikih organizacijskega življenja (lastništvo, dobički, poslovne spremembe, izboljšave kakovosti) na različnih ravneh v podjetju – preraščdelitev moči in večjo vključenost zaposlenih« (Kanjuo-Mrčela, 1999). Participacija je zelo širok in elastičen pojem, ki si ga mnoge udeležene stranke razlagajo na različne načine, prav tako pa poznamo več vrst participacije v organizacijskem okolju. Način participativnega vodenja podjetja oziroma tako imenovani participativni menedžment, nikakor ne pomeni amaterizacije menedžerskih funkcij, ampak predstavlja način opravljanja menedžerskih funkcij, ki so v soglasju z logiko povečevanja moči zaposlenih, s tem povečevanja socialnega kapitala in zaupanja, ki vodita v večjo produktivnost in poslovno uspešnost. »Uspešnost podjetja je v pozitivni korelaciji z avtonomnim in strokovnim vodenjem, ki bo vključeno v participativno organizacijsko okolje. Sodelovanje zaposlenih in poliarhična razdelitev moči pa nista zoperstavljena, temveč sta s strokovnostjo in profesionalnostjo komplementarna« (Kanjuo-Mrčela, 1999).

Kljub konsenzu o koristnosti participativnega vodenja podjetij, pa imajo vsi trije glavni akterji (delodajalci, delavci in država) industrijskih odnosov, različne poglede na razumevanje in smiselnost uvedbe participacije. Delavci in njihovi predstavniki v participaciji vidijo priložnost za opolnomočenje¹ in demokratizacijo procesov odločanja. Delodajalci v participativnem delovanju vidijo predvsem priložnost, da izboljšajo učinkovitost in konkurenčnost svojega podjetja, država, ki poudarja pogoje ohranjanja konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva, pa participacijo razume kot mehanizem socialne interakcije in socialnega miru, kar posredno in neposredno zvišuje učinkovitost celotnega gospodarstva.

Za pravilno razumevanje sistema participativnega vodenja in delavskega soupravljanja v smislu posebnega upravljskega modela, je potrebno tudi razlikovanje **notranje organizacijskih (so)upravljskih razmerij**, v katerih kolektivne interese zaposlenih zastopajo svet delavcev in druga voljena delavska predstavništva od **kolektivnih delovnih razmerij**, v katerih interese organiziranih delavcev zastopajo sindikati. Tako moramo

¹ V novejši literaturi se pojavi izraz opolnomočenje (empowerment), ki ga Kantarjeva (1977) definira kot dajanje moči tistim, ki je nimajo in kot nadzor nad lastno usodo. (v Kanjue-Mrčela, 1999: 4)

razumeti, da obstajata dve različni vrsti industrijskih razmerij (dualizem industrijskih razmerij), ki se razlikujeta tako po vsebini, subjektih in načinih urejanja, vendar pa ju je v praksi včasih težko ločiti, saj obe uporabljata kolektivno obliko delovanja, prav tako pa je včasih težko ločiti njuno področje delovanja.

Celovita koncepcija participativnega menedžmenta predvideva (zaradi ustreznega sinergetskega učinkovanja) hkratno razvijanje vseh treh različnih vrst organizacijske participacije zaposlenih, to pa so (Gostiša, 2000: 3):

- **lastniška participacija zaposlenih (notranje delničarstvo)**
- **finančna participacija zaposlenih (profit sharing, gain sharing, itd.)**
- **sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (upravljanju) kot nosilcev dela oz. delavska participacija**

2. 1. Participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju na podlagi kapitala

»Eden vse bolj priljubljen načinov, da se zaposlenih počutijo bolj povezane z organizacijo, je delitev organizacijskih uspehov in neuspehov preko različnih oblik nagrad, ki so odvisne od uspešnosti ali preko polnega lastništva zaposlenih« (Jamieson in O'Mara; 133). Če torej govorimo o **finančni in lastniški participaciji**, se moramo zavedati, da sta ti dve obliki participacije močno povezani. Širši pojem je lastniška participacija, ki primarno poudarja pravice delavcev na podlagi lastniške pravice in posledično vodi v finančno participacijo. Notranje ali delavsko lastništvo je torej pojav, ki je povezan z večjo stopnjo participacije zaposlenih, oziroma večjega vpliva zaposlenih na odločitve menedžmenta saj so zaposleni poleg participativnih pravic na podlagi dela upravičeni še do pravic na podlagi kapitala. Notranji delničarji so upravičeni do sodelovanja pri lastniškem upravljanju in na podlagi delnic hkrati tudi do finančne udeležbe pri poslovnih rezultatih. Finančna participacija je vse bolj razširjena oblika individualne participacije zaposlenih v sodobnem podjetju. Zaposleni so lahko udeleženi pri dobičku podjetja, lahko so lastniki delnic podjetja in pridobivajo dividende, lahko pa so stimulirani z nagradami, ki so odvisne od uspešnosti poslovanja. Tako poznamo dve obliki participacije zaposlenih pri delitvi dobička (Bevc v Gostiša, 1996: 121):

- a) gotovinski sistem, ki je razčlenjen še na dva dela:

- gotovinski sistem takojšnjih izplačil zaposlenim delavcem v obliki bonusov, ki pa so obdavčeni in izplačana v določenem obdobju v denarnem znesku
 - gotovinski sistem odloženega plačila, ki se prenese v poseben delitveni sklad, kjer ima vsak »udeleženec« svoj individualni račun. Tak način je neobdavčen.
- b) delniški sistem, kjer zaposleni delavci v zameno za delež na ustvarjenem dobičku dobijo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi in njihovo ceno oblikuje trg in hkrati pomenijo možnost lastniške in finančne (devidende) participacije

Participacijo na podlagi lastništva zaposlenih teorija povezuje z oblikovanjem večjega števila krožkov kakovosti, kot je to opaziti pri podobnih podjetjih brez te vrste participacije in močnejše vključevanje zaposlenih v sprejemanje organizacijsko pomembnih odločitev, hkrati pa naj bi zaposlene finančna udeležba motivirala predvsem za boljše delo, saj s tem ko izboljšujejo rezultate podjetja večajo tudi svojo nagrado. Delitev dobička lahko razumemo tudi kot večanje ekonomske demokracije (Kanjuro-Mrčela, 1999: 154).

2. 2. Participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju na podlagi dela

Delavska participacija v ožjem pomenu besede je del participativnega menedžmenta, ki predstavlja sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma delavskemu soupravljanju. Mogoče je, da ravno zaradi podobnosti z izrazom delavsko samoupravljanje, ki je bil uveljavljanja organizacijska praksa v socialističnem sistemu, lahko iščemo težave za uveljavljanja participativnega upravljanja s strani menedžmenta v Sloveniji. Med našimi menedžerji so po mnenju Gostiše (1996) zasidrana predvsem tri napačna mnenja: soupravljanje pomeni vračanje preživetega sistema samoupravljanja, soupravljanje predstavlja »v zakon oblečen« sindikalizem in tretiranje ljudi v poslovnem svetu le kot »homo economicus«² v smislu klasičnega taylorizma.

² »Homo economicus« tretiranje človeka v podjetju pomeni, da naj bi zaposleni v podjetju tudi skozi sistem soupravljanja zasledovali le svoje materialne interese in potrebe.

Za uspešno uresničevanje participativnega menedžmenta in delavske participacije, ter s tem doseganje optimalnih pozitivnih učinkov le-tega, pa ni dovolj le demokratičen stil vodenja in uspešno komuniciranje v organizaciji. Čeprav brez teh dejavnikov sicer ne gre, pa so za uspešno participacijo pri upravljanju na podlagi dela potrebni določeni »podporni mehanizmi«. Gostiša (1996: 133) našteva tri podporne mehanizme, ki so del integralnega modela participativnega menedžmenta in posebej omogočajo participacijo pri upravljanju na podlagi dela:

1. **Participativna organizacijska struktura (devertikalizacija, decentralizacija, deformalizacija)**
2. **Participativno vodenje in komuniciranje**
3. **Participativna organizacijska kultura in klima**

2. 2. 1. Participativna organizacijska struktura

Na participativno vodenje vpliva predvsem vertikalna organizacijska struktura (hierarhična strukturiranost), s katero je opredeljeno število organizacijskih ravni, ki predstavljajo razpon kontrole oziroma razpon vodenja. Bistven element participativnega menedžmenta je vključevanje zaposlenih v delovni proces kot »odgovornih odločevalcev« (Drucker v Gostiša; 1996: 93). Zaposleni naj bi postali člani enakopravnih in homogenih delovnih timov, za katere je značilna močna samokontrola. Tako lahko takoj opazimo nasprotovanje med participativnim vodenjem in obstojem velikega števila hierarhičnih nivojev. Kot pravi Vila (1994) se zato vse bolj uveljavljajo nizke in široke organizacije, saj so sodobne organizacije vse bolj usmerjene k demokratičnim metodam vodenja in decentralizaciji, kar zmanjšuje potrebe po kontroli in usmerjanju. »Vodstvo, ki se je odločilo uveljaviti participativni menedžment, mora organizacijsko strukturo nujno preoblikovati v smeri čim večje možne devertikalizacije oziroma zmanjševanja števila organizacijskih ravni« (Gostiša; 1996: 94). S procesom prilagajanja organizacijske strukture participativnemu vodenju so v literaturi omenjene **vitke organizacije**, ki težijo k čim manj nivojem med strateško in operativno ravno, **krožne organizacije**, v kateri menedžer ni na vrhu ampak v sredini in **adhokratske organizacije**, ki jih razumemo kot skupino ad hoc timov in kot nov pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih, kreativnih ekip ob vzpostavljeni linijski in funkcijski organiziranosti.

Za pomemben element participativnega vodenja štejemo tudi decentralizacijo, če razumemo centralizacijo kot določeno stopnjo koncentracije odločanja na vrhu organizacije in pod

decentralizacijo razumemo delegiranje avtoritete nižjim ravnem (Vila; 1994). Gostiša omenja, da se stopnja participativnosti organizacije opazi skozi vsebino oziroma vrsto poslovnih odločitev, ki so predmet participacije zaposlenih, v grobem pa jih lahko ločimo na **organizacijsko-tehnološke** (organizacija delovnega mesta in delovnega procesa, inovativni predlogi in pobude itd.) in **ekonomsko-poslovne** (poslovni načrti, investicije, uvajanje novih in ukinjanje obstoječih poslovnih programov, statusne spremembe organizacije itd.). »Decentralizacija odločanja je torej v nekem smislu sinonim za participativno odločanje« (Gostiša; 1996: 98).

Kot tretji element pa je pomembna formalizacija, ki kot element organizacijske strukture pomeni predpisovanje načina opravljanja določenih nalog v poslovnem procesu. Skrajnost vidika formalizacije organizacije predstavlja birokratski model organizacije Maxa Webra³, vendar pa je v mnogih raziskavah dokazano, da s preveliko stopnjo formaliziranosti, prihaja do mnogih nezaželenih učinkov. »Formalizacija torej zavira ali celo onemogoča kakršnokoli ustvarjalno participacijo zaposlenih pri delu, zaradi česar je torej logično, da sta formalizacija in participacija zaposlenih nezdružljiva« (Gostiša; 1996).

2. 2. 2. Participativno komuniciranje in vodenje

Pod participativnim komuniciranjem razumemo predvsem komuniciranje z interno javnostjo organizacije, ki zajema zaposlene v organizaciji. Kot se sodobne organizacije že vse bolj zavedajo pomembnosti in vrednosti svojih zaposlenih, se vse bolj zavedajo tudi pomena uspešne dvosmerne komunikacije med menedžmentom in zaposlenimi. Participativno komuniciranje ima poseben pomen ravno zato, ker kot pravi Kejžar (1996: 21), uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij temelji na nalogah, ki zahtevajo učinkovito komunikacijo. Med participativnimi komunikacijskimi procesi prevladujejo informiranje, svetovanje, izobraževanje in soodločanje.

Novejše raziskave organizacij vse bolj kažejo uspešnost tistih, ki so se preoblikovale v produktivnejše manjše time oziroma enote, ki pa so od vodilnih zahtevali določeno prilagajanje in učenje, kar pa je edini način, da menedžment ostane uspešen.

³ Model birokratske organizacije Maxa Webra je poizkušal iz organizacije čimbolj izključiti človeško nezanesljivost

2. 2. 3. Oblikovanje participacijske organizacijske klime in kulture

Organizacijska kultura je kompleksen pojav, ki se ga največkrat razume kot celoten sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji, in ki razlikuje eno organizacijo od druge. Organizacijska kultura lahko deluje kot pospeševalec participativnega delovanja podjetja, lahko pa takšno delovanje tudi zavira. Za podjetje je pomembno, da pozna in se zaveda stopnje in moči svoje organizacijske kulture, saj le tako lahko predvideva, če bo imelo participativno vodenje podjetja želene učinke. Pri vzpostavljanju želene organizacijske kulture, si mnoga podjetja pomagajo s poslanstvom podjetja s katerim lahko določijo temeljna načela organizacijske kulture in zelen razvoj. Mnoga podjetja imajo tudi lasten etični kodeks v zvezi z oblikovanjem, širjenjem in vzdrževanjem organizacijske kulture. Seveda so pri tem procesu pomembne tudi ostali načini, kot so: osebni zgledi vodilnih, pripovedovanja o uspešnih preteklih dogodkih in ljudeh, slogani, itd. »Pomemben vpliv na oblikovanje participativne organizacijske kulture pa ima seveda tudi konkretna vsakodnevna praksa izvajanja različnih oblik participacije« (Gostiša; 1996: 118). Seveda pa moramo paziti oziroma se izogibati, da ne pride do tako imenovane formalne participacije, ko zaposlene silimo k sodelovanju pri sprejemanju odločitev, kar je mnogokrat praksa zaradi zakonskih določil.

3. Delavska participacija

V literaturi, se uporabljajo mnogi izrazi, ki tako ali drugače poizkušajo opisati izraz delavska participacija. Najširšo vsebino zajema izraz *sodelovanje delavcev pri upravljanju*, ki zajema vse načine in oblike zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost ali stopnjo participacije. Mednarodni izraz, ki se uporablja kot sinonim za sodelovanje delavcev pri upravljanju je *delavska participacija*, pri nas pa se je za isti pojem uveljavil tudi izraz *delavsko soupravljanje*, ki pa ga ne smemo imeti za sinonim, saj *delavsko soupravljanje* predstavlja ožji pojem in način sodelovanja delavcev pri odločanju. Delavsko soupravljanje kot način sodelovanja delavcev pri odločanju predstavlja najvišjo stopnjo participativnosti, saj izraz pomeni skupno in enakovredno odločanje med voljenimi delavskimi predstavništvi in menedžmentom.

3. 1. Dejavniki razvoja delavske participacije

Sodobna organizacija, že dolgo ni več pojmovana in obravnavana kot neodvisna družbena struktura, ampak je kot vse družbene strukture vpeta v mrežo družbenih odnosov, ki posredno ali neposredno vplivajo na njen obstoj in smer razvoja celotne organizacije in dogajanj znotraj nje. »...Stopnja in smer razvoja participativnega menedžmenta v določenem okolju, ki ima svoj zunanji izraz v takšnih ali drugačnih, bolj ali manj razvitih specifičnih oblikah in načinih delavske participacije je produkt številnih dejavnikov...« (Gostiša, 1996; 152), med katerimi avtor posebej izpostavlja:

a) ETOS ČASA IN OKOLJA

Gostiša (1996) poudarja, da vsaka organizacija gradi svoje vrednote in delovanje na etiki, ki jo gradi samo okolje. Tako znotraj določene družbe oziroma določenega okolja, kjer se nahaja določena organizacija, najdemo prevladujoče vrednote, ki se spreminjajo skozi čas in hkrati vcepljajo vsem, ki se jih dotika. Tako Tim Hindle (v Gostiša 1996, 152) govori, da je tudi menedžment podvržen modi družbenih vrednot.

b) KULTURO OKOLJA

Na organizacijo močno vpliva tudi kultura okolja, ki živi skozi posameznike, ki sestavljajo organizacije. Najvidnejša področja, ki vplivajo na razvoj participativnega delovanja organizacije so opazne na samem razumevanju odnosa do dela, pojmovanje časa, vera, sklepanja sporazumov, razumevanje kolektivism-a-individualizma, itd.

c) POLITIČNE USMERITVE IN SINDIKATI

V določenih časovnih obdobjih imele in še imajo močan vpliv na obstoj in razvoj organizacij politične usmeritve in sindikati, hkrati pa na politično usmeritev vplivajo tudi sindikati, ki kot najširša, priznana organizacija zaposlenih razpolaga z mehanizmi vpliva na razvoj delavske participacije v vsakem podjetju.

d) STOPNJO ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA

Na razvoj participativnega menedžmenta in s tem seveda tudi na razvoj delavske participacije močno vpliva tudi stopnja tehnološkega razvoja v organizaciji. Seveda pa to ne pomeni, da participacija nima koristnih posledic v bolj »klasično-proizvodnih«

organizacijah, ki so podvržene generalnemu vodenju. V takšnih organizacijah je delavska participacija pomemben faktor za sproščanje interne napetosti in pritiska.

e) **DEJAVNOST MEDNARODNIH ORGANIZACIJ**

Pomemben vpliv na razvoj in obstoj participativnega menedžmenta in s tem delavske participacije imajo tudi mednarodne organizacije, ki pridobivajo na pomenu predvsem zaradi integracijske politike različnih svetovnih regij, ki nastopajo kot celota in uveljavljajo enotna merila delovanja, med katera spada tudi delavska participacija.

3. 2. Akterji, interesi in cilji delavske participacije

Participacija je način, s katerim je mogoče uskladiti interese treh različnih skupin, ki se srečujejo v industrijskih odnosih (delodajalcev, delojemalcev in države), zato ima participacija po Knudsnu (Knudsen 1995: 14) tri glavne cilje: demokracija, socialna integracija in ekonomsko tehnična učinkovitost. Doseganje optimalnega poslovanja in poslovnih ciljev, od udeleženih akterjev zahteva priznanje obstoja in zadovoljevanja različnih in včasih tudi nasprotujočih si interesov.

Stanojević (Stanojević, 1998; 339) tako glede na interese posameznih akterjev omenja tri različne pristope participacije zaposlenih pri odločanju:

- I. Prvi pristop je utemeljen na interesih delojemalcev, namenjen doseganju čim ugodnejših pogojev reprodukcije delovne sile, zaradi česa so v ospredju predvsem plače, zadovoljstvo z delom in varnost zaposlitve. Participacija s strani delojemalcev je prav tako proces, ki naj bi zagotavljal boljše nagrajevanje, delovne razmere in zadovoljstvo z delom. Doseganje teh interesov je mogoče realizirati s predstavniškimi oblikami delavskih interesov znotraj organizacij in na višjih družbenih ravneh.
- II. Drugi pristop se nanaša na širšo perspektivo, ki jo pri svojem delovanju zajema država. Participacija je tako razumljena kot mehanizem socialne integracije na ravni podjetij, zmanjšuje konflikte in posredno viša gospodarsko produktivnost.

III. Tretji pristop razumevanja participacije pa prihaja s strani delodajalcev, ki participacijo vidijo kot sredstvo za zadovoljevanje njihovega osnovnega cilja, to je ohranjanje zadostne stopnje profitabilnosti njihovih organizacij. Delodajalci participacijo ocenijo kot pozitiven dejavnik, ki povečuje učinkovitost zaposlenih in posledično pripomore k večji uspešnosti podjetja s pozitivnimi profitnimi in neprofitnimi rezultati.

Gostiša (Gostiša, 2000) pa omenja izpolnjevanje treh temeljnih ciljev delavske participacije, ki vodijo k večji poslovni uspešnosti:

a) ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Novejše raziskave so pokazale, da vključevanje zaposlenih pri odločitvah, ki se dotikajo njihovega delovnega mesta in dogajanja v podjetju kot celoti pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako lahko pomemben posreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pripišemo razvitosti sistema soupravljanja v podjetju.

b) PRIPADNOST ZAPOSLENIH PODJETJU

Podjetje lahko uspešno izpolnjuje svoje poslovne cilje, če je zagotovljena določena pripadnost zaposlenih tem ciljem. Stopnja pripadnosti je v glavnem odvisna od stopnje njihove identifikacije s cilji, strategijo in rezultati podjetja, ki vpliva na prizadevnost uresničevanja teh ciljev. Visoko pripadnost in uspešno participacijo zaposlenih je mogoče doseči: s seznanjenostjo kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev na vseh ravneh organizacije, z možnostjo vplivanja na postavljanje in uresničevanje ciljev in z medsebojnim zaupanjem med nadrejenimi in podrejenimi na vseh ravneh.

c) INTERESNO RAVNOTEŽNO UPRAVLJANJE

Potrebno je uravnavati interese vseh deležnikov⁴, tudi zaposlenih, kar je bistvenega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje stabilnega notranjega okolja, kot pogoja za uspešno delovanje.

⁴ Za deležnike (ang. Stakeholders) sodobna organizacijska teorija označuje ključne skupine, ki se srečujejo v poslovnem procesu organizacije

3. 3. Pojavne oblike delavske participacije

»Participacija zaposlenih je načeloma možna na ravni posameznikov, delovnih skupin, obratov ter celega podjetja. Z ravnijo odločanja se nujno spreminja neposredna udeležba delavcev pri odločanju v različne oblike predstavniške, posredne participacije pri odločanju.« (Stanojević, 1998; 398). Tako v teoriji, kot na podlagi ZSDU ločimo glede na način uresničevanja dve temeljni ravni in obliki delavske participacije:

- *individualna oz. neposredna participacija*
- *kolektivna oz. predstavniška participacija*

3. 3. 1. Individualna delavska participacija

Čeprav je individualna participacija v praksi nekoliko bolj zanemarjena, pa jo moramo obravnavati kot enako pomembno kolektivni participaciji. »Z individualno participacijo razumemo tiste oblike in načine sodelovanja zaposlenih pri poslovnem odločanju, ki jih zaposleni uresničujejo kot posamezniki pri svojem delu« (Gostiša, 2000; 6). Organizacijska stroka seveda razvoja individualne delavske participacije ne sme omejiti zgolj na vprašanja in obveščanja o pravicah in spremembah pri delovnem procesu, temveč si mora prizadevati zaposlene dejansko vključiti v proces kreativno ustvarjalnega delovnega procesa, ki organizaciji omogoča najboljšo izrabo potenciala zaposlenih, kar posredno vodi k optimalnemu delovanju organizacije. V praksi so se razvila naslednje oblike spodbujanja individualne delavske participacije, ki jih bom predstavil s pomočjo članka avtorjev Trevena in Kjaerja (1996; 87) v Gostiša (1996; 136):

a) Participativne skupine in timska organizacija dela

Za teoretičnega utemeljitelja ideje o participativnih skupinah lahko označimo R. Linkerta (Gostiša, 1996; 137) in njegovo participativno organizacijsko strukturo, ki je zasnovana kot sistem skupin. Danes pod izrazom participativne skupine razumemo različne formalne in neformalne organizacijske skupine z visoko stopnjo avtonomnega odločanja, ki temelji na aktivnem vključevanju vseh članov v proces sprejemanja

odločitev znotraj skupine.⁵ Pozitivne posledice timskega dela oz. dela participativnih skupin in timske organizacije so vidne predvsem v večji motiviranosti zaposlenih, ki vodi v večjo produktivnost in boljše medsebojno delovno integracijo, boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog, oblikovanje organizacijske strukture, ki postaja bolj fleksibilna in inovativna in zmanjševanje stroškov ter hkratno skrajševanje celotnega delovnega postopka. Avtonomne delovne skupine so se kot oblika delavske participacije s ciljem izboljšanja delovanja pojavljale v različnih podjetjih in v različnih delih sveta že od prve polovice 20. stoletja. Robert Grob v Gostiša (1996; 1389) poudarja, da ne obstaja ena sama formula za delovanje samostojnih delovnih skupin. Le-te se med seboj razlikujejo tako po sestavi, kot po stopnji avtonomije. »Sestav skupine mora v prvi vrsti ustrezati zahtevam samega dela, takoj nato pa tudi kvalifikaciji in motiviranosti delavcev« (Gostiša 1996; 138). Avtor Grob (1995; 279) pa navaja kot pomembno lastnost tudi upoštevanje principa prostovoljnosti in primernih sposobnosti. Zavedati se je namreč potrebno, da lahko skupine uspešno delujejo le, če udeleženi delavci opravljajo svoje vloge prostovoljno, z vizijo, da lahko doprinesejo k skupnemu uspehu, prav tako pa morajo biti sposobni opravljati naloge, ki jih od njih pričakuje skupina. Skozi razvoj pa se je oblikovalo še nekaj različic zgoraj opisanih skupin; tako se na Japonskem razvili tako imenovani »krožki kvalitete«, ki se ukvarjajo z odpravo napak v proizvodnji in ameriška različica »proizvodnja brez napak«, »japonske male avtonomne skupine«, ki delujejo na povezovalni ravni od vodje pa do najnižjih nivojev, problematika pa je v naprej določena, »jišu-kanri skupine«, ki poizkušajo nenehno in trajno motivirati zaposlene za izboljšave, produkti timskega dela pa so še »projektni, menedžerski in medfunkcijski timi.

b) Obogatitev dela (job enrichment)

Je tehnika menedžmenta, ki omogoča nelinearnost oz. razgibanost dela, s čimvečjo motiviranost in produktivnost zaposlenih. Gostiša (1996; 143) navaja pet osnovnih strategij za oblikovanje dela, ki omogoča boljše izkoriščanje motivacijskega potenciala zaposlenih. To so vertikalno razporejanje odgovornosti z višjih organizacijskih ravni na nižje, kar vodi do večje odgovornosti zaposlenih za opravljeno delo. Druga je

⁵ Pri participativnih skupinah gre torej za time (ang. team)

združevanje nalog, kar pomeni, da se naloge združujejo v bolj kompleksne, ki razbijajo občutek monotonosti dela in povečujejo sposobnosti zaposlenih. Naslednja strategija je oblikovanje naravnih delovnih enot, kar pomeni, da se mora čim več nalog opraviti znotraj iste enote, kar pripomore k razvijanju občutka lastništva dela in povečanju skladnosti in pomembnosti nalog. Četrta je oblikovanje povezav s klienti, če je to le mogoče, kar pripomore, da zaposleni dobijo povratno zvezo za delo, ki so ga opravili. Peta pa je vzpostavljanje poti za povratno zvezo, ki zaposlene še dodatno motivira, mogoče pa jo je vzpostaviti preko ocenitve izvedbe na temelju dela ali preko nadzornika v poročilu o kakovosti izvedbe.

c) Pospeševanje kreativnosti in zbiranje »zlatih idej«

Podjetje mora vzpodbujati kreativnost in zbiranje novih idej, ki zajema slehernega posameznika, saj lahko le tako računa na želeno novost, ki lahko pomembno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja.

d) Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih

Z ustreznim nagrajevalnim sistemom lahko podjetje doseže večjo produktivnost, učinkovitost in dodatno motivacijo zaposlenih. Po Beardwellu in Holdnu (Gostiša 1996; 145) poznamo dve skupini nagrad in sicer notranje nagrade, ki izhajajo iz dela samega (raznolikost dela, dojemanje pomembnosti svojega dela, sodelovanje pri odločanju, itd.) in zunanje nagrade (materialno zadovoljstvo, družbeni status, itd.), ki so nekoliko bolj vidne.

e) Oblikovanje »šampionov«

Je predvsem način usposabljanja pomembnejših kadrov v podjetju, ki morajo biti sposobni delovati v dinamičnem organizacijskem okolju in hkrati znati spodbujati sodelovanje delovnih teamov za doseganje konkurenčne prednosti. Posebej pomembno je, da se zaposleni zavedajo in poznajo namen in cilje svojega delovanja.

f) Stalno izobraževanje zaposlenih

Prednosti in nujnosti izobraževanja ni potrebno posebej predstavljati, zato lahko morda omenimo le naslednje: lažje opravljanje dela, zaupanje v svoje sposobnosti, učinkovitejši prenos znanja med zaposlenimi, sposobnost spreminjanja in razvijanja, itd.

3. 3. 2. Kolektivna participacija zaposlenih

V primerjavi z individualno participacijo, kjer razlike širom sveta niso velike, so pojavne oblike kolektivne participacije posledica različnih vplivov okolja, ki sem jih opisal že v prejšnjem poglavju. Skozi oblike kolektivne participacije se zaposleni vključujejo v proces poslovnega odločanja na ravni podjetja kot celote, preko voljenih delovnih predstavništev. V najširšem smislu, bi lahko oblike kolektivne participacije v svetu razdelili po kriterijih treh geografskih področij, ki so s svojimi posebnostmi vplivali na razvoj različnih načinov kolektivne participacije. Ameriški model, za katerega je značilno, da ga sama država pravno ne ureja in je to področje delavske participacije prepuščeno podjetjem samim, ki pa so jo, če so jo, uvedli zaradi dokazanih pozitivnih učinkov takšnega modela vodenja na poslovno uspešnost. Drugi model je japonski, kjer so podjetja »prežeta« z nacionalno kulturo, ki temelji na sodelovanju celote in posameznik služi le za doseganje ciljev skupine. Tako je kultura nacije postala tudi kultura podjetja, ki jo je s pomočjo participativnega vodenja in delavske participacije le prilagodilo manjši populaciji in bolj specifičnim ciljem. Tretji model je evropski in čeprav se je znotraj njega oblikovala cela množica različnih oblik delavske participacije, imajo vsi skupen začetni razvoj, pri katerem so pomemben vpliv imeli sindikati, ki so zaradi množičnosti lahko vplivali na politično voljo, kar je posledično privedlo do zakonske urejenosti delavske participacije. »Velike razlike so pojavljajo tako glede institucionalne ureditve uresničevanja participacije zaposlenih kot tudi glede na način uresničevanja participacije, vsebine in obsega konkretnih participacijskih pravic ter vloge in položaj sindikata v sistemu delavske participacije« (Gostiša, 1996: 169).

3. 4. Vloga kadrovskih služb pri delovanju delavske participacije

V sodobni teoriji organizacije, kadrovska služba ni več le administrativno področje, ki skrbi le za vodenje evidence svojih zaposlenih. »Eden osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe je prav gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja, torej skrb za razvoj kadrov. Treba pa je napraviti še več: povezati in združiti kadrovsko funkcijo in moderni menedžment« (Florjančič in Vukovič: 1999; 27). »Empirične raziskave so opozorile, da je za uspešnost organizacije posebej pomembna usklajenost lastnosti vodilnih ljudi v podjetju z razvojno strategijo« (Govindarajan

v Kavčič: 1995; 106), čemur se mora prilagajati tudi kadrovska strategija in s tem kadrovska služba, ki naj bi željen način razmišljanja in delovanja vpeljala med zaposlene in tako dosegala željene cilje organizacije, postavljene z razvojno strategijo in na željen način, ki je določen z načinom vodenja.

»Če delavsko participacijo pojmuje kot obliko participativnega menedžmenta in kot sredstvo za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, je uveljavljanje tega sistema v praksi vsekakor tudi pomembno področje dela in nalog kadrovskih služb v podjetjih« (Gostiša: 1995; 218). Avtor omenja naslednje pomembnejše naloge kadrovskih služb za uspešno uveljavljanje delavske participacije:

- a) *Razvijanje dodatnih in specifičnim razmeram prilagojenih oblik načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa zakon.* Slovenski zakon na področju delavskega soupravljanja predpisuje le minimalne participacijske pravice, ki ne omogočajo popolnega izkoriščanja ugodnosti, ki jih omogoča participativno vodenje in delavska participacija.
- b) *Usposabljanje managerjev na vseh organizacijskih ravneh v podjetju za participativno vodenje in komuniciranje.* Poleg usposobljenih managerjev, ki bodo znali uveljaviti participativno vodenje je potrebno, da managerji razumejo participativni način vodenja in kakšne prednosti jim bo takšen način vodenja prinesel.
- c) *Strokovna pomoč nosilcem kadrovanja pri oblikovanju ustreznih kriterijev in postopkov za kadrovanje delavskih predstavništev v podjetju (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor).* Celoten sistem delavske participacije v določenem podjetju je odvisen od sposobnosti in usposobljenosti ljudi, ki zasedajo položaje, ki so povezani z delavsko participacijo, kar je posledično vodi k lažjemu doseganju ciljev in boljše poslovne uspešnosti organizacije. Kot za zasedbo vsakega drugega pomembnega mesta v podjetju, je tudi za zasedbo teh mest torej potrebno skrbno kadrovanje.
- d) *Izobraževanje in usposabljanje delavskih predstavnikov za uspešno vključevanje v proces sprejemanja upravljalskih odločitev.* V Sloveniji je zelo pomembno ločevanje med sedanjim sistemom delavskega soupravljanja in bivšim sistemom

samoupravljanja, prav tako pa morajo delavski predstavniki ločiti svojo funkcijo od sindikalne (industrijski dualizem).

- e) *Razvoj sistema obveščanja delavcev in njihovih predstavnikov o zadevah, pomembnih za njihovo angažiranje v proces dela in upravljanju podjetja. Zavedati se moramo, da lahko želeno vključevanje delavcev v procesu dela in doseganje pozitivnih rezultatov dosežemo le, če so delavci informirani o delovanju in dosežkih delavske participacije v podjetju.*
- f) *Razvoj ustreznih metod in tehnik komuniciranja med vodstvom in svetom delavcev. Svet delavcev lahko po zakonu uresničuje svoj vpliv na vodstvo na različne načine, ki zahtevajo različne prijeme in metode.*
- g) *Definiranje statusa sindikatov in načina njihovega vključevanja v sistem delavske participacije. Zaradi problematične tematike in vmešavanja sindikata na področje delavske participacije ali obratno, je potrebno jasno določiti delovno področje ene in druge strani in hkrati omogočiti sodelovanje med njima, kar z uspešnim posredovanjem lahko omogočijo sposobne kadrovske službe.*
- h) *Zagotavljanje materialnih, tehničnih in drugih pogojev za delo delavskih predstavništev*

4. Delavska participacija v Sloveniji

Temelj participacije v Sloveniji je Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, sprejet leta 1993, ki to področje izčrpno ureja. Zakon določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na lastnino in ga najlažje primerjamo z nemškim sistemom delavske participacije. To pomeni, da poznamo dualni sistem delavskih predstavništev, po katerem sta področje delovanja sindikata na eni strani in področje delovanja delavskih predstavništev formalno ločena. Naš zakon pa vključuje tudi nekatere rešitve drugih naprednih evropskih ureditev, kar naš zakon vsebinsko uvršča med naprednejše evropske zakone na tem področju. Prav tako pa slovenski model omogoča delavcem dokaj visoko stopnjo ne samo tehnološko-organizacijske, ampak tudi ekonomske participacije.

Individualno participacijo zaposlenih ZSDU ureja v 88. členu, ki pravi, da mora delodajalec delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Kot individualne participacijske pravice delavcev pa navaja naslednje:

- pravico do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na delovno mesto delavca ali njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- pravico pravočasnega obveščanja o vseh spremembah na delovnem področju,
- pravico svojega mnenja o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovnega procesa,
- pravico do zahteve, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona

Področje individualne participacije zaposlenih je po zakonu torej omejeno na organizacijska in tehnološka vprašanja in pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja.

Kolektivno participacijo pri upravljanju pa delavci v Sloveniji izvajajo preko treh delavskih predstavništev, podobno kot v nemškem modelu:

- **sveta delavcev** kot neposredno voljenega delavskega predstavništva
- **predstavnikov delavcev v nadzornem svetu** podjetja
- **delavskega direktorja** kot predstavnika delavcev v upravi podjetja

V teoriji so se izoblikovala nekatera temeljna načela, na katerih je zgrajen slovenski model delavske participacije (Gostiša, 1999: 100):

- I. *Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja*, po katerem imajo pravico do sodelovanja pri upravljanju tako delavci v gospodarskih organizacijah, kot tudi v zavodih
- II. *Načelo prostovoljnosti kolektivnih oblik soupravljanja* pravi, da se morajo delavci po zakonu na svojem zboru odločiti, ali bodo izvolili svet delavcev in preko njega tudi druga delavska predstavništva, iz česar je razvidno, da je oblikovanje delavskega predstavništva stvar prostovoljne odločitve delavcev.
- III. *Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participacijskih razmerij* temelji na dejstvu, da je obseg pravic neposredno določen z zakonom. To so minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti v vsakem primeru, znotraj vsakega podjetja pa je mogoče s tako imenovanim participacijskim dogovorom določiti tudi več oziroma večje pravice od zakonsko določenih.
- IV. *Načelo do samopomoči zaposlenih*, pri katerem je z zakonom določena možnost, da svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve delodajalca in tako prepreči kršitev pravic delavskih predstavništev brez intervencij inšpekcijskih in pravosodnih organov.
- V. *Načelo arbitražnega reševanja sporov in omenjenega sodnega varstva*, po katerem se spori iz participacijskih razmerij rešujejo preko arbitraže. V primeru, da le ta ni uspešna, se reševanje prenese na delovno in socialno sodišče.
- VI. *Načelo prilagodljivost sistema participacije* sloni na zakonski določbi, da je s t. i. participacijskim dogovorom možno določiti tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih zakon že določa, s čimer je mogoče sistem participacije ustrezno prilagajati razmeram v podjetju.
- VII. *Načelo dvojnosti delavskih predstavništev*, po katerem so sindikati in voljena delavska predstavništva formalno ločeni. Tako pri nas vzporedno delujejo tako sindikalna kot tudi voljena delavska predstavništva.

Tako lahko zaključimo, da je slovenski model participacije glede na institucionalno ureditev uresničevanja participacijskih pravic nekakšna kombinacija:

- a) integrativnega (predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja podjetja),

- b) partnerskega (saj omogoča participacijo zaposlenih bodisi preko posebnega delavskega organa oziroma izvoljenega delavskega predstavništva ali preko ustanavljanja raznih skupnih odborov in delovnih teles za posamezna vprašanja) in
- c) dogovornega (dogovori oziroma sporazumi med organi družbe in predstavniki zaposlenih) modela participacije.

4. 1. Svet delavcev

Vse oblike delavskih predstavništev v Sloveniji so pravno določene z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju ali ZSDU v Uradnem listu RS, št. 42/93 in 56/2001. Sodelovanje delavcev pri upravljanju preko sveta delavcev pomeni po ZSDU za delavce pravico in ne obveznost, saj lahko takšen organ nastane le na pobudo zaposlenih. Svet delavcev se oblikuje v družbah z več kot 20 zaposlenimi, ki imajo aktivno volilno pravico (v podjetju delajo najmanj šest mesecev nepretrgoma), v manjših podjetjih pa se lahko oblikuje delavski zaupnik, ki opravlja vlogo sveta delavcev. Mandat članov sveta delavcev je omejen na štiri leta, ponovno pa so lahko voljeni na tajnih in neposrednih volitvah. Pravico do izvolitve v svet delavcev imajo vsi delavci, ki delajo v podjetju in so zaposleni nepretrgoma 20 mesecev. Številčna sestava je odvisna od števila zaposlenih delavcev v podjetjih in sicer: v družbah do 50 zaposlenih trije člani, od 50 do 100 pet članov, 100 do 200 devet članov, 200 do 400 devet članov, 400 do 600 enajst članov, 600 do 1000 trinajst članov, nad 1000 zaposlenih pa se število članov poveča za dva na vsakih tisoč zaposlenih. Tudi ostale podrobnosti za oblikovanje sveta delavcev so natančno določene v ZSDU-ju. Prav tako so določene tudi pristojnosti delavskega sveta, oziroma so določene zadeve o katerih je svet le obveščen, pri katerih pride do skupnega posvetovanja in o katerih soodloča oz. daje soglasje.

Pravica do obveščanja oziroma obveščenosti sicer velja za najnižjo participacijske pravico, vendar pa nikakor ne moremo prezreti nujnosti komuniciranja in obveščanja v uspešno delujočem podjetju. ZSDU v 89. členu določa naslednja vprašanja, o katerih mora delodajalec obveščati svet delavcev:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,

- spremembo dejavnosti,
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti
- spremembe v organizaciji proizvodnje
- spremembe tehnologije
- letni obračuni in letno poročilo
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona

Seveda je obveščanje sveta delavcev v praksi nekoliko manj strogo, saj bi tako svet delavcev kot delodajalci imeli prezahtevne naloge z nenehnim obveščanjem in potrjevanjem določenih sprememb, ki se lahko pojavljajo vsakodnevno in so praktično neizvedljive.

Skupno posvetovanje pa je že prvi pravi korak proti vzpostavljanju participativnih odnosov znotraj družbe. Posvetovanje obsega svet delavcev in vodstvo podjetja, ki naj bi skupaj iskali konstruktivne rešitve težav, ki bi koristile obema stranem. »Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanjih, se z njimi posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.« (Mežnar, 1996: 117). ZSDU od 91. do 94. člena pravi, da morajo delodajalci seznanimi svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe in jim posredovati potrebne informacije najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Za statusna vprašanja družbe se po zakonu štejejo:

- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela in
- bistvene spremembe lastništva

za kadrovska vprašanja pa se po 94. členu ZSDU štejejo:

- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila⁶ delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja

⁶ Za večje število se v 94. členu ZSDU šteje 10 odstotkov vseh delavcev družbe.

- zmanjševanja števila delavcev in
- sprejemanje splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

Potrebno pa se je zavedajo, da je so rezultati posvetovanja za delodajalce neobvezni, saj jim zakon nalaga le obveznost do pravočasnega posredovanja informacij svetu delavcev, kršitev le-teh pa ima lahko za posledico le zadržanje odločitve vodstva s strani sveta delavcev.

Najmočnejša participacijska pravica sveta delavce pa je pravica do soodločanja. »Soodločanje imenujemo tisto stopnjo participativnosti, pri kateri delodajalec ne sme sprejeti odločitve, če zanj ni pridobil poprejšnjega soglasja sveta delavcev.« (Gostiša, 1999: 173). Po 95. členu ZSDU-ja so takšni predlogi za odločitve v zvezi z:

- organizacijo in izvajanjem ukrepov varnosti pri delu, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom, drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami,
- določitvijo ukrepov za preprečevanje poškodb pri delu in obolenj v zvezi z delom, kot tudi za varstvo zdravja delavcev, če gre za odločitve, ki niso predpisane z zakonom, drugimi predpisi ali dogovorjene s kolektivnimi pogodbami,
- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganje s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev. (Mežnar, 1996: 118)

Svet delavcev mora zgoraj naštete predloge obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje. Če svet delavcev v osmih dneh zavrne soglasje, delodajalec odločitve ne sme sprejeti, molk sveta delavcev pa se šteje za soglasje. Prav tako pa mora po 96. členu ZSDU delodajalec pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru če imajo organizacijske, tehnološke ali statusne spremembe v podjetju za posledico bistveno povečanje ali zmanjšanje števila delavcev.

Gostiša (1999: 164) poudarja, da osrednjo vlogo v sistemu delavske participacije svetu delavcev nalaga že zakon. To osrednje telo delavske participacije je voljeno na neposrednih in tajnih delavskih volitvah zaposlenih. Njegove najpomembnejše naloge so volitve oziroma izbira predstavnikov delavcev v nadzorni odbor in predlaganje kandidatov za imenovanje delavskega direktorja, ki ga imenujejo pristojni organi družbe. Predstavniki delavcev v

nadzornem svetu in delavski direktor so za svoje delovanje odgovorni svetu delavcev in dolžni spoštovati usmeritve in stališča sveta delavcev. Prav tako pa je svet delavcev pristojen tudi za odpoklic oziroma razrešitev predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, če ti ne sledijo njihovim navodilom, delavskemu direktorju pa izreče nezaupnico, na podlagi katere ga mora pristojni organ razrešiti njegove funkcije.

4. 2. Delavski direktor

Po ZSDU-ju od 78. do 84. člena je delavski direktor opredeljen kot predstavnik delavcev v upravi družbe, ki v okviru pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Delavski direktor se imenuje v družbah z več kot 500 zaposleni, če pa je tako dogovorjeno med svetom delavce in delodajalcem, pa se lahko imenuje tudi v manjših podjetjih. Delavskega direktorja predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet družbe. Delavski direktor je tako enakopraven član uprave družbe (poslovodstva) in pri sprejemanju njenih odločitev zastopa in predstavlja interese delavcev.

Seveda kmalu opazimo, da se pojavijo vsaj dva različna koncepta delavskega direktorja in njegovega delovanja. »Prva, ki se opira na veljavno zakonsko definicijo ZSDU, pravi, da je delavski direktor predstavnik delavcev v upravi družbe (torej ena izmed oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju). Po drugi koncepciji pa naj bi bil delavski direktor tudi pri nas (tako kot v Nemčiji) kadrovski direktor, ki naj bi nastopal v dvojni vlogi istočasnega zastopnika interesov dela in kapitala« (Gostiša, 1999: 190). Tako lahko v praksi zasledimo naslednje zaključke:

- a) delavski direktor je predstavnik delavcev v upravi družbe in eden izmed temeljnih institutov sistema delavske participacije, funkciji delavskega in kadrovskega direktorja pa morata biti personalno ločeni,
- b) temeljno poslanstvo delavskega direktorja je predstavljanje in zastopanje interesov delavcev pri sprejemanju kolektivnih poslovnih odločitev v upravi,

- c) status delavskega direktorja kot predstavnika delavcev je zaradi vsebine interesov, ki jih zastopa, nezdržljiv s statusom odgovornega direktorja za vodenje kateregakoli posameznega poslovnega resorja v družbi,
- d) delavski direktor je za svoje delo oziroma uspešnost opravljanja svojega poslanstva odgovoren svetu delavcev, ki mu lahko izreče nezaupnico, katere nujna posledica je razrešitev s funkcije.

4. 3. Predstavništvo delavcev v nadzornem svetu

»Delavski predstavniki so v nadzornem svetu zato, da v procesu sprejemanja odločitev znotraj tega organa jasno artikulirajo in argumentirajo (zastopajo) interese delavcev v zvezi z vsakim posameznim vprašanjem, ki je predmet obravnave, ter te interese usklajujejo z interesi, ki jih zastopajo predstavniki delničarjev, ter interesi, ki jih zastopa uprava družbe« (Gostiša, 1999: 186).

Število delavskih predstavnikov v nadzornem odboru je po ZSDU določeno glede na število zaposlenih v družbi. Tako število delavskih predstavnikov ne more biti:

- manjše od ene tretjine članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposleno do 1000 delavcev
- večje od ene polovice članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih več kot 1000 delavcev

Predstavniki delavcev so popolnoma enakopravni člani nadzornega sveta, izvoli in odpokliče pa jih svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe.

5. Trimo d.d.

Kovinsko podjetje Trebnje je bilo ustanovljeno leta 1961 s primarno dejavnostjo proizvodnje kovinskih konstrukcij. Prestrukturiranje in sprememba naziva podjetja v Trimo je sledilo deset let kasneje v letu 1971, leta 1991 pa je sledilo še pravno preoblikovanje družbe v današnjo delniško družbo. Trimo d.d. se danes ukvarja z izdelavo montažnih stavb, jeklenih montažnih konstrukcij, fasad, streh, kontejnerjev in zvočnoizolativnih sistemov. Pri celotni proizvodnji pa strankam želijo ponuditi čim bolj celovite rešitve, zato opravljajo tudi razvojne, projektne, montažne, servisne in tehnično svetovalne storitve. Poleg matičnega podjetja in sedeža v Trebnjem ima Trimo d.d. od leta 2001 v večinski lasti še proizvodnjo v Kovrovu v Rusiji.

Trimo d.d. je eno izmed vodilnih slovenskih podjetij na področju inženiringa in proizvodnje montažnih objektov, kot so jeklene montažne zgradbe, strehe in fasade, jeklene konstrukcije in proizvodnja kontejnerjev. Prodajna mreža Trima danes obsega devet podjetij, sedem predstavništev in sedem zastopništev v tujini, ter tri predstavništva v Sloveniji.

5. 1. Pravni status družbe

Danes je TRIMO Trebnje delniška družba z osnovnim kapitalom 1.088.330.000 tolarjev, sedežem na Prijateljevi cesti 12 v Trebnjem, kjer je locirana tudi proizvodnja z registrirano osnovno dejavnostjo: proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov.

Tabela 1: Lastniška sestava podjetja na dan 31. december 2004

LASTNIK	DELEŽ
Mali delničarji	38,5 %
Domače pravne osebe	28,5 %
Trimo Investment	12,9 %
Banke	10,8 %
Trimo – sklad lastnih delnic	9,3 %

(Vir: Letno poročilo Trimo d.d. 2004, str. 27)

Nominalna vrednost delnice je 1.000 tolarjev, na dan 31. december pa je bila njena knjižna vrednost 6.348 tolarjev, na delnico pa je bila v letu 2004 izplačana dividenda v bruto vrednosti 130 tolarjev.

Družba deluje na podlagi statuta družbe, s katerim so delničarji uredili strukturo in delovanje družbe. Tako se organi družbe delijo na:

- upravo
- nadzorni svet
- skupščino

Uprava imenuje in razrešuje nadzorni svet samostojno. Uprava ima enega člana, glavnega direktorja, kateremu mandat traja pet let z možnostjo ponovne izvolitve. V njegovi moči je tudi podelitev posamične ali skupne prokure, ki jo lahko tudi kadarkoli prekliče. Glavni direktor vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, ima pa tudi namestnika, ki ga v primeru odsotnosti zamenjuje z vsemi pooblastili glavnega direktorja

Družba ima nadzorni svet, ki ima pet članov, od katerih se dva člana izvolita kot predstavnika delavcev družbe. Nadzorni svet imenuje skupščina delničarjev z navadno večino glasov navzočih delničarjev, razen članov nadzornega sveta, ki so na položaj postavljeni s strani delavcev. Izvoljeni so za dobo štirih let in so po preteku lahko ponovno izvoljeni. Nadzorni svet na svoji prvi seji izmed svojih članov izvoli predsednika in namestnika. Predsednik sklicuje in vodi seje nadzornega sveta, zastopa družbo v razmerju do uprave in je pooblaščen izjavljati voljo in objavljati odločitve nadzornega sveta. Predsednik je vedno predstavnik delničarjev. Nadzorni svet odloča na sejah, sejo nadzornega sveta sklicuje predsednik na lastno pobudo, na pobudo kateregakoli člana sveta ali na pobudo uprave. Nadzorni svet lahko sprejema sklepe pisno, telefonsko, telegrafsko ali z uporabo podobnih tehničnih sredstev le, če nihče od njegovih članov temu ne nasprotuje.. Nadzorni svet je sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica članov, vsaj eden izmed njih pa mora biti predstavnik delavcev. Nadzorni svet lahko veljavno sklepa tudi brez prisotnosti članov, ki so predstavniki delavcev, dokler ti v nadzorni svet niso imenovani, oz. če predsednik nadzornega sveta s sklepom ugotovi, da so bili vsi pravilno in pravočasno vabljeni na sejo. Sklep o predčasnem odpoklicu predstavnikov delničarjev mora biti sprejet s tričetrtinsko večino prisotnih glasov skupščine, pogoje odpoklica predstavnikov delavcev pa določi svet delavcev

s svojim poslovníkom. Člani nadzornega sveta so, na predlog uprave, upravičeni do nagrade za njihovo delo ter sejnine, katerih višino določi skupščina. Svet sam podrobneje ureja način in pogoje za svoje delo s poslovníkom.

Skupščina je organ, kjer svoje pravice v zvezi z družbo uresničujejo delničarji in se skliče, kadar je to v korist družbe, ali kadar je to potrebno v skladu z zakonom in tem statutom. Skupščina svoje pristojnosti ureja z:

I. *Z navadno večino oddanih glasov delničarjev o:*

1. podelitvi razrešnice članom uprave in nadzornega sveta,
2. letnem poročilu uprave, če nadzorni svet poročila ni potrdil ali če uprava in nadzorni svet prepustita odločitev o sprejemu letnega poročila skupščini,
3. sklepu o uporabi bilančnega dobička ali pokrivanju izgube,
4. izvolitvi članov nadzornega sveta,
5. imenovanju revizorja,
6. deležu na dobičku, ki gre upravi ter nagradah in udeležbah na dobičku, ki gre članom nadzornega sveta,
7. v vseh drugih zadevah, za katere je v zakonu ali statutu določeno, da odloča skupščina z navadno večino oddanih glasov

II. *S tričetrtinsko večino oddanih glasov o:*

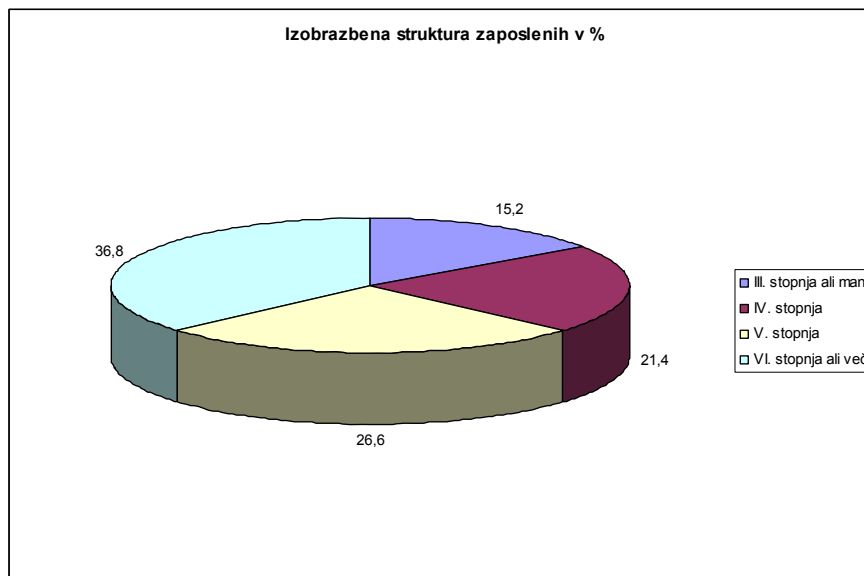
1. odpoklicu članov nadzornega sveta,
2. predlogih uprave, če nadzorni svet zavrne soglasje v tistih poslih, ki se lahko opravljajo le z njegovim soglasjem,
3. ukrepah za povečanje in zmanjšanje kapitala,
4. spremembah statuta,
5. izglasovanje nezaupnice,
6. drugih primerih, če tako določa zakon ali statut.

Skupščina se skliče vsaj mesec dni pred sejo, z objavo v Uradnem listu Republike Slovenije ali s pisnim vabilom delničarjem enkrat na mesec pred sklicem skupščine, v katerem se navede dnevni red, kraj in čas seje ter kje in na kakšen način se delničarji lahko seznajajo z gradivom za skupščino. Skupščina se praviloma opravi v kraju sedeža družbe. Delničarji lahko pravice iz delnic uresničujejo neposredno na skupščini, ali preko pooblaščenec.

5. 2. Kadrovski podatki

Na dan 31. december 2004 je bilo v Trimu zaposlenih 481 oseb, ki predstavljajo visoko strokoven kader z mednarodno primerljivim znanjem. V Trimu že vrsto let zapored povečujejo delež zaposlenih z najmanj šesto stopnjo izobrazbe.

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Trimu d.d.



Opazimo lahko, da je v Trimu zaposlen izredno visok odstotek s končano vsaj štiri letno srednjo šolo. Tako se le 15,2 odstotka vseh zaposlenih uvršča pod to izobrazbeno raven. Parv tako je visok delež zaposlenih, ki imajo končano najmanj šesto stopnjo izobrazbe in s 36,8 odstotka predstavlja celo najmnogičnejšo izobrazbeno skupino zaposlenih. Druga najštevilčnejša izobrazbena skupina je skupina zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe, ki predstavlja 26,6 odstotkov zaposlenih, skupini z najnižjo stopnjo izobrazbe, pa sta tudi najmanjši. Skupina s četrto stopnjo izobrazbe predstavlja 21,4 odstotke zaposlenih, skupina s tretjo stopnjo ali nižjo pa le 15,2 odstotkov zaposlenih, kar pomeni da ima v Trimu 36,6 odstotkov zaposlenih manj kot 4-letno srednješolsko izobrazbo, kar je dokaj nizek odstotek za proizvodni obrat kot je Trim. Iz tega lahko sklepamo, da Trim že poizkuša graditi proizvodnjo na visoko šolanem kadru, ki mu omogoča doseganje potrebne inovativnosti in višje kvalitete proizvodnje, ki vodijo k večji konkurenčnosti in boljšim poslovnim rezultatom.

5. 3. Participacija zaposlenih v družbi Trimo d.d.

V družbi Trimo d.d. se zavedajo, da je za doseganje ciljev, ki so si jih zastavili, potrebno načrtno in neutrudno sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom. V današnjem konkurenčnem okolju je za podjetje izrednega pomena pravilno izkoriščanje svojih zaposlenih, ki lahko prinesejo največje konkurenčne prednosti podjetju. V želji po čim boljšem izkoriščanju svoje potencialne sposobnosti uporabljajo različne vrste in načine prijemov in metod, ki vzpodbujajo razvoj zaposlenih, jih motivirajo za delo in povečujejo njihovo produktivnost.

Zaposleni imajo na voljo več različnih oblik participacije, kar je razvidno tudi iz lastniške strukture podjetja, kjer zasledimo njihov sklad lastnih delnic, vendar pa po aktivnosti in intenzivnosti izstopa predvsem delavska participacija na podlagi dela, ki pokriva tako individualne kot kolektivne oblike. Seveda pa za uspešno delovanje delavske participacije ni dovolj le upoštevanje zakonsko določenih oblik delavske participacije, temveč je po Gostiši za integralni model participacije v podjetju potrebno delovanje tako imenovanih podpornih mehanizmov. Sama proizvodnja v Trimu je največkrat usmerjena v projektna dela, ki zahtevajo vključenost različnih delov in ravni organizacije za optimalno doseganje in opravljanje poslovnih nalog. Tako se na začetku projekta zbere delovni tim oziroma ekipa zaposlenih, ki pripravijo poslovni načrt za izvedbo projekta. Od tam se navodila prenašajo na nižje ravni oziroma nivoje, na vsakem nivoju pa prihaja do vmesnih posvetovanj in korekcij izvedbenega plan. Cilj naj bi bil jasen vsakemu posamezniku na različnih ravneh, prav tako pa skozi izvedbo po potrebi vseskozi spreminjajo in izboljšujejo postopek delovanja. S tem želijo doseči večjo vključenost posameznikov in višjo motiviranost zaposlenih za opravljanje dela. Govorimo lahko o precejšnji meri decentralizacije odločanja v Trimu, saj lahko vsak prispeva in soodloča pri izvedbi določenega projekta, kar pa na žalost nisem imel priložnosti preveriti tudi v praksi.

Prav tako se v Trimu posveča velika pozornost oblikovanju participativne organizacijske klime in kulture. Poslanstvo podjetja, da delujejo in zagotavljajo originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, in svojo vizijo, da želijo postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, kar želijo približati tudi vsakemu zaposlenemu. Tako poslanstvo kot vizijo »približujejo« zaposlenim z letnimi razgovori, ki jih imenujejo »*trimo-dialog*«. To je pogovor med zaposlenim in kadrovnikom, ki preko pogovora seznanja zaposlenega z vizijo in cilji podjetja, hkrati pa posluša njihove predloge za doseganje teh

ciljev. Prav tako na teh pogovorih zaposleni lahko izražajo nezadovoljstvo ali pričakovanja na delovnem mestu, ki tvorijo pomemben vir informacij pri načrtovanju kadrovske politike in reševanja kadrovskih težav. Seznanjanje s cilji in poslanstvom organizacije zagotavljajo z internim tedenskim informatorjem in internim časopisom *Trimo-team*, kjer se delavci lahko seznanijo z vsemi dosežki in spremembami, ki se tičejo Trima in posledično tudi njih samih. Pripravljajo pa tudi internetno stran, ki je namenjena zaposlenim v Trimu in bo skrbela za še bolj intenzivno informiranje zaposlenih o dogodkih v podjetju, hkrati pa bo omogočala aktivno zbiranje predlogov in idej za učinkovitejše delovanje. V Trimu tudi ne zapostavljajo razvoja organizacijske kulture in klime s katero želijo doseči uravnoteženost interesov vseh sodelujočih. Za doseganje želene organizacijske kulture imajo tudi lasten etični kodeks, ki opredeljuje želeno oblikovanje, širjenje in vzdrževanje organizacijske kulture. Etični kodeks je izročen vsakemu zaposlenemu na trimo-dialogih, pojavlja pa se tudi v poročilu za delničarje in internih glasilih. Tako poizkušajo oblikovati svoj krog uspešnosti, ko s seznanjanjem zaposlenih oblikujejo strategijo kulture, ki omogoča učinkovitejše izpolnjevanje strategije podjetja, s poslovno strategijo in cilji pa vseskozi seznanjajo zaposlene in tako krepijo kulturo podjetja. Vsako leto sodelujejo tudi pri raziskavi SIOK, ki meri organizacijsko klimo podjetij v Sloveniji.

5. 3. 1. Oblike individualne participacije v Trimu d.d.

Čeprav je v Sloveniji individualna participacija s strani ZSDU-ja v primerjavi s kolektivno nekoliko zapostavljena, pa se podjetja vse bolj zavedajo tudi njene pomembnosti. Tako je tudi v Trimu, kjer se individualni participaciji in zadovoljstvu zaposlenih posveča velika pozornost, kar je razvidno tudi iz njihovega etičnega kodeksa, ki poudarja pomembnost aktivnega udejstvovanja vsakega zaposlenega v delovanju celotnega podjetja v skladu z njihovimi kompetencami in interesi.

Tako lahko v Trimu Trebnje zasledimo različne oblike individualne participacije, med katerimi mogoče najbolj izstopajo *participativne skupine in timska organiziranost dela*. Kot sem že omenil je celotno delovanje v Trimu usmerjeno na stalne in občasne dele, ki lahko najboljše izvršujejo projektni način dela, ki je najpogostejša oblika izpolnjevanja delovnih nalog v podjetju. Podatke o takšnem delovanju lahko zasledimo iz zapisnikov sej, ki jih v družbi označujejo kot koordinacija ravni enot in sektorjev. Koordinacije so najbolj intenzivne

na ravni vodij enot in sektorjev, ki pa so odprtega tipa, kar pomeni, da se jih lahko odeleži vsak zaposleni in s svojimi idejami pomaga oblikovati najboljše rešitve oziroma opozoriti na morebitne težave pri izvedbi. Sicer pa lahko vodja enote ali sektorja od svojih podrejenih pridobi mnenja, pobude ali predloge tudi preko neformalnih informacijskih kanalov ali osebnih sestankov s posamezniki, nato pa jih sam izpostavi na sestankih na višjem organizacijskem nivoju.

Kot naslednjo obliko individualne participacije, ki je v organizaciji zelo močno razvita, je ***pospeševanje kreativnosti in zbiranje »zlatih idej«***. Tako v Trimu poznajo tako imenovani *Proces kontinuiranih izboljšav*. Na njem ima možnost sodelovati vsak zaposleni v kateremkoli sektorju s predlogom za izboljšavo na določenem področju. Za najboljše ideje izboljšave pa je razpisana denarna nagrada. Prav tako pa imajo natečaj Najbolj nora ideja, ki vzpodbuja določene inovacije, ki bi lahko bile kakorkoli povezane s poslovanjem podjetja. Tudi tu so najboljše ideje, po izboru komisije, nagrajene z denarnimi nagradami. Tudi tu lahko opazimo obliko direktne participacije zaposlenih, saj imajo le-ti možnost sodelovati pri oblikovanju in izboljšavi svojih delovnih postopkov.

Parv tako v Trimu deluje ***stalno izobraževanje zaposlenih*** in t.i. ***oblikovanje »šampionov«***, ki jih lahko uvrstimo med individualne oblike participacije. V Trimu je vsak zaposlen podvržen vsakoletnemu izobraževanju, ki se izvaja po planu izobraževanja, ki ga sestavi kadrovska služba na podlagi želja zaposlenih in potreb podjetja. Pri načrtovanju plana zaposlenih se upošteva izražene želje preko *trimo dialogov* in dodatnih oblik dialogov, ki se odvijajo na vseh nivojih v podjetju. Prav tako se izvršijo pogovori z vodji enot in sektorjev, ki izrazijo mnenja po manjkajočih znanjih oziroma kakšna in katera izobraževanja njihovih podrejenih bi bila potrebna. Posebnega načina izobraževanja pa so deležni vodilni zaposleni. Izobraževanje vodilnih je v internem pravilniku družbe opredeljeno kot prioriteta, vsak vodilni zaposlen pa se je dolžan udeležiti vsakoletnih izobraževanj. Glede na vrsto vodilnega kadra so razvrščeni v tri nivoje, kjer se je kader iz tretjega nivoja dolžan dodatno izobraževati vsaj 80 ur letno, na drugem nivoju vsaj 150 ur letno, zaposleni na prvem nivoju pa najmanj 180 ur letno. Izobraževanje se odvija v popoldanskem času ali kako drugače zunaj delovnega časa. Tematika teh izobraževanj je večinoma usmerjena v problematiko vodenja, med katere spada tudi participativno vodenje in delovanje.

Naslednja oblika individualne participacije, ki jo zasledimo v Trimu je ***nagrajevanje in pozornost do zaposlenih***. Finančno nagrajevanje poteka po pravilniku o nagrajevanju, pri katerem je sodeloval in ga sprejel tudi svet delavcev. Izoblikovana pa je tudi nematerialna pozornost do zaposlenih, s katerim želi Trimo povečati občutek pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih. Te prireditve pa težko določimo kot individualno ali kolektivno obliko participacije, vendar so namenjene izboljšanju delovnih odnosov zaradi česar jih tudi omenjam. Tako vsako leto prirejajo *Dan okolja*, ki poteka med vsemi zaposlenimi in njihovimi družinami in je oblikovan kot pohod s piknikom. Organizirajo tudi *Športni dan*, ki se ga udeležujejo zaposleni z namenom druženja, hkrati pa na teh dnevih podelijo nagrade »slavljenecem«⁷, katerim izkažejo pozornost s svečano podelitvijo priznanja in denarno nagrado, organizirajo *Dedka mraza* za otroke zaposlenih in pa *Novoletno srečanje*, kjer podelijo nagrado za sodelavca leta, ki ga izbirajo vsi zaposleni skozi vso leto. Prav gotovo lahko ugotovimo, da je v podjetju Trimu kljub zakonsko manj direktnim določilom obstajajo številne oblike individualne participacije.

5. 3. 2. Oblike kolektivne participacije v podjetju Trimo d.d.

Kot sem ugotovil je individualna participacija v organizaciji, kljub temu da je že močno zastopana, še vedno v začetni fazi razvoja, pa je kolektivna participacija že precej uveljavljen način sodelovanja, saj morajo podjetja slediti predpisom in določbam zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je v veljavi že od leta 1993.

Osrednje telo predstavniške oziroma kolektivne participacije v družbi je seveda *svet delavcev*. Svet delavcev TRIMO Trebnje d.d. je bil prvič izvoljen 20. maja 1994, na volitvah, za katere so se odločili zaposleni. Po vnaprejšnji določitvi kandidatov za člane sveta delavcev, ki so jih izvolili zaposleni po posameznih organizacijskih enotah, so bili v svet delavcev izvoljeni kandidati, ki so dobili največ glasov svoje volilne baze, torej organizacijske enote. Predstavniki po volilnih enotah so bili voljeni po ključu številčnosti organizacijskih enot, kar pomeni, da tam, kjer je v organizacijski enoti večje število članov lahko izvolijo več predstavnikov. S sklepom o razpisu volitev se je določilo tudi število članov sveta delavcev v skladu z ZSDU- jem. Tako danes svet delavcev sestavlja 11 članov.

⁷ Slavljenci s strani podjetja; nagrajeni so zaposleni, ki opravljajo delo v podjetju že določeno število let (5, 10, 15, 20,... let)

Svet delavcev (v nadaljevanju: svet) je na svoji seji dne 23. decembra 1994 sprejel tudi Poslovnik sveta delavcev, s katerim določa način svojega dela in druga vprašanja, ki niso določena z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju in statutom družbe, še zlasti pa:

- sestavo sveta
- način sklicevanja sej
- sklepčnost in način sprejemanja odločitev in vodenja zapisnika
- sodelovanje zunanjih oseb pri delu sveta
- način konstituiranja odborov ter njihove pristojnosti
- način sklica in dela zbora delavcev
- način izvolitve in odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem odboru in v zagotavljanju vpliva na njegovo delo, in sodelovanje s sindikatom

Predpisi in odločbe znotraj družbe se bistveno ne razlikujejo od zakonskih določb. Tako lahko v 2. členu poslovnika zasledimo, da se za vprašanja, ki niso posebej urejena s poslovnikom uporablja neposredno zakon. Tako so tudi pristojnosti sveta skladne s 87. členom ZSDU, kar pomeni, da ima svet predvsem naslednje pristojnosti:

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

Svet delavcev uresničuje svoje pravice do sodelovanja pri upravljanju družbe skladno z ZSDU, še posebej pa si prizadeva za dejavnosti, ki vodijo h kakovostnejšemu delu in k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Te dejavnosti obsegajo:

- dajanje pobud
- dajanje mnenj in predlogov
- sodelovanje v programih, ki služijo izboljšanju poslovanja družbe in zniževanju stroškov
- javno podpiranje raznih razvojnih programov, ki pomenijo dolgoročno perspektivo za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih

- posvetovanja z delodajalcem o delovanju članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese delavcev.

Z delovanjem, ki svetu delavcev omogočajo uresničevati zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe so mišljeni predlogi, pobude, sodelovanje, podpiranje in posvetovanje, ki se dotikajo vprašanj znotraj organizacije oziroma organiziranosti dela na delovnem mestu ali organizacijske enote družbe, na vodenje delovnih procesov družbi kot celoti ali posameznih organizacijskih enotah, na tehnologijo dela in tehnične izboljšave, na uvajanje izboljšav v poslovanju družbe, na razvoj družbe, mesebojne odnose pri delu in uresničevanju pravic in obveznosti delavca v zvezi z delom.

Seveda pa svet delavcev samostojno zelo težko uspešno opravlja vse te naloge, zato je nujno potrebno uspešno in konstruktivno sodelovanje med vsemi obstoječimi oblikami kolektivne participacije znotraj organizacije. V Trimu to težavo poizkušajo rešiti skozi koordinacijo teles delavske participacije na sejah delavskega sveta. Seje se ponavadi organizirajo dva do tri krat letno, odvisno od aktualnosti dogodkov in potrebnega sprejema aktov, kjer mora po zakonu sodelovati svet delavcev. K sejam, ki jih s pisnim vabilom sklicuje predsednik sveta delavcev najmanj pet dni prej, so vabljeni člani sveta delavcev, člani nadzornega sveta, ki zastopajo interese delavcev, obveščena pa mora biti tudi direktorica družbe. Na sejo pa lahko predsednik povabi tudi strokovnjake znotraj družbe ali izven nje, vodilno osebje, predstavnike sindikatov, predstavnike združenj delodajalcev in druge osebe, ki bi po njegovem mnenju ali mnenju večine članov sveta lahko olajševali odločanje in večji tehtnosti sprejetih odločitev. V 10. členu poslovnika sveta delavcev pa zasledimo tudi, da se praviloma enkrat mesečno oziroma po potrebi svet delavcev sestaja z upravo družbe oziroma njenimi predstavniki zaradi dogovorov o uresničevanju participacijskih pravic delavcev. Vsi sklepi sveta se v obliki izvlečkov iz zapisnika objavijo na oglasni deski sveta oziroma v Trimu informatorju, posredujejejo se direktorici družbe, vsem na sejo povabljenim osebam, če se sklepi nanašajo na njihovo delo, po en izvod pa se posreduje predstavniku delavcev v nadzornem svetu.

Zelo pomembno vlogo pri sodelovanju delavcev pri upravljanju imajo delavski predstavniki v organih družbe, kamor spadajo predstavniki *delavcev v nadzornem svetu družbe* in *predstavniki sveta na seji skupščine družbe*. Predstavnik delavcev v nadzorni svet izvoli svet delavcev z javnim ali tajnim glasovanjem izmed kandidatov, ki jih predlaga reprezentativni sindikat, določeno število delavcev ali svet delavce. Posebej pa je v 16. členu poslovnika

sveta delavcev v Trimu določeno, da naj bi kandidati za člane nadzornega sveta imeli najmanj višjo izobrazbo. Svet delavcev torej usmerjanja in nadzoruje predstavnike delavcev v nadzornem svet, ob izvolitveni funkcij pa lahko predstavnike tudi odpokliče oziroma jim izreče nezaupnico. O nezaupnici mora svet delavcev odločati, če prejme pisno zahtevo reprezentativnega sindikata ali določenega števila delavcev (isto kot za predlaganje kandidata za svet), odstrani pa ga lahko tudi svet delavce na svojo pobudo. Med razlogi za odpoklic najdemo neopravljanje dela v skladu s poslanstvom, nezastopanje interesov vseh zaposlenih ali drugačne kršitve opravljanja predpisanih funkcij. Odločitve o odpoklicu delavskih predstavnikov sprejema svet z večino glasov vseh (ne samo prisotnih) članov sveta s tajnim glasovanjem. Uspešno in obojestransko koristno delovanje med svetom delavcev in delavskimi predstavniki v organih družbe pa je seveda možno le z intenzivno dvosmerno komunikacijo v vseh pogledih in na vseh področjih. Tako so se delavski predstavniki v organih družbe v Trimu d.d. po 18. členu poslovnika dolžni najmanj pred vsako sejo nadzornega sveta zahtevati sklic seje sveta delavcev, kjer oblikujejo ustrezna stališča in usmeritve za svoje delo, po vsaki taki seji nadzornega sveta pa poročati svetu delavcev.

Pomembno vlogo delavskega soupravljanja v družbi ima tudi odnos oziroma sodelovanje med svetom delavcev z *delodajalcem*. To sodelovanje temelji predvsem na uspešnosti komuniciranja sveta delavcev z vodstvom, saj lahko le usklajevanje interesov in kompromisi prinesejo želene rezultate za vse strani. Za to skrbi tudi Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe, ki sta ga sklenila direktorica družbe in predsednik sveta delavcev. S tem dogovorom delodajalec in svet urejata načine in oblike uresničevanja pravic, ki jih določa ZSDU in druga vprašanja, povezana z uresničevanjem pravic in obveznosti iz ZSDU. Delodajalec in svet delavcev naj bi z istim sporazumom urejala tudi vse dejavnosti, ki koristijo razvoju in delovanju družbe. Za nemoteno delovanje sveta delavcev pa se je delodajalec s sporazumom zavezal, da bo svetu delavcev zagotavljal:

- primeren prostor za seje in sprejem strank
- opravljanje administrativnega dela in kritja materialnih stroškov
- na podlagi odobritve zagotovitev ustrezna finančna sredstva za pokrivanje funkcionalnih stroškov (stroške vabljenih strokovnjakov iz družbe in izven nje, stroške članov sveta delavcev, stroške vabljenega vodilnega osebja, predstavnikov reprezentativnih sindikatov in predstavnikov združenj delodajalcev, sejnine, dnevnice, potni stroški, izobraževanje, članstva v strokovnih združenjih, strokovna literatura, ipd.)

Delodajalec mora prav tako svet delavcev obveščati, se z njimi posvetovati in mu predložiti v soglasje zadeve, ki so tako opredeljene z ZSDU, ki zadevajo predvsem statusne in bistvene kadrovske spremembe.

Najširša oblika kolektivne participacije v podjetju Trimu je *zbor delavcev*, ki ga skladno z zakonom sklicuje svet delavcev zaradi oblikovanja stališč in usmeritev za svoje delo. Zbor delavcev se v Trimu skliče v okviru izobraževanja in predstavljanja delovanja in ciljev podjetja spomladi, po strateški konferenci v podjetju. Zbor delavcev je lahko organiziran kot zbor celotne organizacije ali pa je prirejen za posamezne organizacijske enote. Tako v prvem primeru zbor delavcev vodi predsednik sveta delavcev ali njegov namestnik, v drugem primeru pa predstavnik, ki je bil izvoljen v isti organizacijski enoti. Na zbor delavcev se obvezno povabi predstavnike delavcev v organih družbe in direktorico družbe, povabljeni pa so lahko tudi zunanji strokovnjaki za vprašanja, ki so na dnevnem redu in ostali strokovnjaki, za katere se smatra, da je njihova prisotnost na zboru koristna. Zapisnik o delu zbora se objavi na oglasni deski, pošlje pa se tudi direktorici in organom družbe.

Člani sveta delavcev so se v skladu z zakonom in participacijskim dogovorom dolžni posvetovati z delavci tudi izven sej zbora delavcev. Vsak član sveta je odgovoren, da svet ob sprejemanju odločitev upošteva tudi stališča delavcev organizacijske enote katere v svetu zastopa. Vsak član je prav tako dolžan in odgovoren za obveščanje teh delavcev o delu sveta delavcev in o stanju v podjetju. Vsak član sveta pa lahko sam izbira najprimernejšo obliko in način posvetovanja z delavci zaradi pridobitve stališč in informiranja delavcev, vendar pa je v praksi, da imajo predstavniki sveta delavcev v Trimu enkrat tedensko možnost uradnih ur, ki se izpeljejo ob predhodnem dogovoru.

Pomembno vlogo v sodelovanju delavcev pri upravljanju ima tudi *sindikato*, ki je poleg sveta delavcev in predstavnikov delavcev v nadzornem svetu še tretji pomemben akter delavske participacije v podjetju, pri upoštevanju dejstva, da število zaposlenih ne presega 500, kar pomeni da po ZSDU v podjetju ni potrebno imeti delavskega direktorja. Za članstvo v *Sindikatu družbe Trimu d.d.*, ki spada v *Konfederacijo sindikatov Pergam*, se zaposleni lahko odločijo zaradi želje da neposredno ali preko oblik delovanja sindikata izražajo svoje interese, ki zadevajo ekonomski in socialni položaj, ter jih usklajujejo znotraj svojega podjetja in z drugimi drugimi organiziranimi sindikati v družbi in panogi. Določbe, ki urejajo kovinarsko industrijo, so zbrane v Kolektivni pogodbi za črno in barvasto metalurgijo, livarne ter

kovinsko in elektroindustrijo Ur. list RS 12/91, 71/94, 14/99, 50/99, 73/2000, 25/02, 60/02, 15/03, 104/03, 78/04, 79/04, 4/05. Članstvo v sindikatu družbe je prostovoljno, včlanijo pa se lahko vsi delavci, ki so v delovnem ali pogodbenem razmerju, ter upokojeni delavci. Sindikat kot aktivno delavsko telo v družbi sestavljajo izvršilni odbor, zbor članov in nadzorni odbor sindikata družbe. V slovenski zakonodaji je vloga sveta delavcev in sindikata sicer različna, vendar pa se njuno področje dela mnogokrat stika in zahteva sodelovanje obeh za doseganje skupnih delavskih ciljev. Skupno delovanje sveta delavcev s sindikatom je v Trimu določeno tudi v deseti točki poslovnika sveta delavcev. Sindikat ima v družbi pravico dajati pobude in predloge svetu delavcev za poravnavo določenih vprašanj ter mnenja in stališča o zadevah, ki jih obravnava svet, omeniti pa velja, da je sindikat tudi aktivno sodeloval pri ustanavljanju sveta delavcev ter je obravnaval osnutek njihovega poslovnika. Predstavniki sindikata v družbi imajo pravico udeležiti se sej sveta delavcev, predstavniki sveta pa pravico, da se udeležijo sej izvršnega odbora in drugih organov sindikata. Organa sta obvezana, da si med sabo izmenjujeta vabila in gradiva za seje, kar omogoča medsebojno udeleževanje in sodelovanje na sestankih. Svet delavcev je dolžan vse pobude, predloge in mnenja, ki jih nanj naslovi sindikat, obravnavati in se do njih opredeliti, svet pa ima pravico, da pred sprejetjem posameznih odločitev iz svoje pristojnosti, zahteva mnenja in stališča sindikata. Seveda pa lahko tako v poslovniku, 29. člen, kot v ZSDU, 7. člen, zasledimo prepoved zahteve in angažiranja sveta delavcev v kakršnikoli obliki sindikalnega boja. Tako je v družbi jasno dogovorjeno, da se s pomočjo sindikata urejajo vsa tista razmerja med delavci in delodajalci, ki izhajajo iz nasprotujočega si interesa dela in kapitala na trgu delovne sile in sodijo v delovno-pravno in socialno zakonodajo, s svetom delavcev pa zaposleni sodelujejo z delodajalcem pri čim bolj učinkovitem uresničevanju skupnih ciljev dela in kapitala. V to kategorijo spadajo skupna prizadevanja za doseganje boljših rezultatov podjetja in boljšega zadovoljstva zaposlenih pri delu in čim ugodnejše klime v podjetju. Sodelovanje med svetom in sindikatom pa gre v praksi v Trimu celo še dlje, saj se pogosto zgodi, da se aktualne težave, ki se pojavljajo, rešujejo skupaj. Tako se člani sveta in sindikata dobijo na skupnih posvetovanjih in usklajevanjih stališč, hkrati pa v želji po čim višji racionalizaciji stroškov delovanja in čim boljšega medsebojnega delovanja to počno istočasno in v istih prostorih. Prav tako se pri temah, ki zadevajo obe telesi, pojavi skupno sestajanje in usklajevanje stališč pri pogovorih in morebitnih pogajanjih z upravo družbe.

5. 4. Vloga kadrovske službe pri delavski participaciji

Mnogo raziskovalcev, ki se ukvarja s problematiko delavske participacije, poudarja pomembnost delovanja kadrovske službe za učinkovitost delavskega sodelovanja. Kadrovska služba naj bi bila tista, ki sicer spada pod okrilje menedžmenta, hkrati pa naj bi s svojo strokovnostjo pomagala pri sodelovanju menedžmenta in delavcev v skupnem prizadevanju po izpolnjevanju poslovnih strategij in ciljev s pomočjo zakonsko določene delavske participacije.

Kadrovska služba v Trimu spada v Splošno kadrovskega sektorja, ki je enakovreden ostalim sektorjem, ki obdajajo generalno direktorico družbe. Splošni sektor se deli na pravni in administrativni del, ki med drugim skrbita za reševanje vseh kadrovskih vprašanj v podjetju. Eden izmed najpomembnejših projektov splošne kadrovske službe, kar se tiče delavske participacije, je gotovo razvoj specifičnim razmeram prilagojenih oblik individualne participacije, ki jih lahko zasledimo v podjetju in niso zakonsko predpisane. Še vedno pa je najvidnejša in hkrati najpomembnejša vloga splošnega sektorja v Trimu predvsem administrativna in pravno-svetovalna podpora vsem oblikam in načinom delavske participacije. Tako informacije, ki sem jih uspel zbrati, kažejo predvsem kako in kje administrativni del splošnega kadrovskega sektorja pomaga oziroma omogoča normalno delovanje sveta delavcev ali pa kako po potrebi pravni del svetuje predstavnikom delavcev v nadzornem svetu, ipd. Takšno delovanje kadrovske službe z organi delavske participacije je predvsem zelo razvidno iz primera, ko so delavci preko svojega predstavniškega telesa opozorili na težave na delovnem mestu in jih kasneje s pomočjo splošnega kadrovskega sektorja tudi rešili. Težava se je pokazala, ko se je v delu proizvodnega obrata izkazalo, da so vloge zaposlenih preveč specifično razdeljene, kar je lahko nekoliko oviralo delovanje celotnega oddelka. Tako je v tem proizvodnem oddelku le nekaj delavcev imelo opravljen izpit za upravljanje viličarjev, kar je lahko vodilo do zastojev v proizvodnji, hkrati pa so ostali delavci čakali, da viličaristi opravijo svoje delo. Delavci, ki niso imeli izpita, so tako delovodji in predstavniku sveta delavcev posredovali željo, da opravijo ta izpit in s tem pomagajo k boljšemu delovanju njihovega dela proizvodnje. Svet delavcev je predlog z veseljem sprejel in se za pomoč pri organizaciji tečaja za izpit viličaristov obrnil na splošni sektor, ki je tečaj tudi organiziral in pomagal rešiti težavo. Kadrovska služba oziroma splošni sektor je torej rešil težavo z izvedbenega vidika saj je hkrati delavcem omogočil

izobraževanje, ki so ga sami predlagali in želeli in s tem pomagal rešiti proizvodno težavo, ter zaposlenim pokazal, da lahko tudi sami vplivajo na svojo delo.

Podobna »težavica« se je rešila pri samem začetku vzpostavljanja na novo uzakonjena delavske participacije. Zaposleni so tako na začetku tarnali nad pomanjkanjem »nabiralnikov« za oddajo prošenj in raznih predlogov, ki so bili omejeni le na prostore sveta delavcev. Posledično se je na seji sveta delavcev znašla tudi točka o postavitvi novih nabiralnikov po podjetju, ki bi bila bolj dostopna zaposlenim in bi omogočala množičnejše zbiranje predlogov. Predlog je bil seveda s strani sveta delavcev podprt, o čemer je bil obveščen splošno-kadrovski sektor, ki se je strinjal z idejo in je tudi omogočil dejansko izvedbo, saj je izdal potrebna naročila in postavitev večih nabiralnikov po raznih zbirališčih zaposlenih znotraj podjetja.

Že prej pa sem predstavil tudi razne oblike individualne participacije, ki se večinoma koordinirajo v splošnem kadrovskem sektorju družbe, vedno pa se iščejo nove ideje in oblike individualne participacije, ki bi lahko izboljšale delovanje družbe. Precejšnja pozornost splošni sektor namenja tudi nagrajevalni politiki, katere temeljni dokument v družbi je pravilnik o nagrajevanju, ki je bil skupni produkt splošnega sektorja in sveta delavcev, ki je sodeloval pri dopolnjevanju in ga na koncu tudi sprejel kot veljavno obvezujočo listino v podjetju. Nagrajevanje v Trimu torej koordinira splošni sektor, ki pa svoje sklepe vedno pošilja tudi svetu delavcev.

Kljub pozitivno naravnani kadrovski službi oziroma splošnega sektorja, pa še vedno zasledim, da se veliko pozornosti še vedno posveča predvsem raznim strokovnim metodam za testiranje raznih sposobnosti in izbiranje »najboljših« kadrov, raznih načinov materialne motivacije in raznega dodatnega izobraževanja zaposlenih. Te dejavnosti so sicer pozitivne tudi za delavsko participacijo, vendar kot poudarja tudi Gostiša, je to z vidika celovitega »human resource managementa« premalo, saj se premalo pozornosti posveča nematerialni motivaciji zaposlenih oziroma njihovi večji vključenosti v delovanje podjetja, čeprav se počasi popravljajo stvari tudi na tem področju. Predvsem sem dobil občutek, da je na nekaterih nivojih delavska participacija še vedno predvsem posledica zakonskih določil in ne toliko želja delavcev po izboljšavi svojega dela, delovnega mesta in lastnega zadovoljstva.

Splošno kadrovske sektor v Trimu, ki opravlja vlogo kadrovske službe v podjetju, je sicer nepogrešljiv del za nemoteno delovanje delavske participacije. Posebna pozornost se posveča potrebam in zagotavljanjem pogojev za delovanje delavske participacije, prav tako pa se nenehno išče tudi nove, boljše ideje za delovanje, kar je pohvalno, a bi bilo za to zbiranje potrebno še dodatno motivirati zaposlene. Splošni sektor ne opravlja dela namesto organov delavske participacije, je pa delovanje brez njegove podpore skoraj nemogoče. Kadrovska služba opravlja dela, ki omogočajo nemoteno delovanje in izvršitev njihovih idej in predlogov, ter omogoča delovanje delavske participacije v praksi.

5. 5. Pomanjkljivosti delovanja delavske participacije v podjetju

Trimo d.d. je ena izmed uspešnejših slovenskih delniških družb, ki z dolgoletno tradicijo in kvalitetno proizvodnjo iz leta v leto gradi svoj uspešen poslovni imidž, kar je razvidno tako od zunaj, znotraj podjetja in v njihovih delovnih navadah.

Večina svojih informacij sem uspel pridobiti v pogovoru z direktorico Splošno kadrovskega sektorja, ki je po izobrazbi pravnica. Direktorica mi je med najinim intervjujem potrpežljivo odgovarjala na vprašanja in postregla s kupom zanimivih informacij in razno dokumentacijo. Kljub vsemu, pa mi je največ preglavic povzročalo, da nisem mogel dobiti zapisnikov sveta delavcev v podjetju. Tako sem informacije o delovanju sveta delavcev našel v različnih drugih virih, ki so mi bili na voljo, kot so statut družbe, statut sveta delavcev, ipd. Nekaj informacij o dosežkih sveta delavcev in delavske participacije znotraj družbe pa mi je vseeno posredovala gospa direktorica.

Mogoče lahko najprej izpostavim, da kadrovska služba v Trimu spada v splošno kadrovske sektor, ki se je preimenoval tako iz splošnega sektorja v času pisanja mojega proučevanja podjetja. Omeniti moram, da me je v začetku presenetilo, da kadrovske dejavnosti urejajo v splošnem sektorju, ki se nadalje deli le na administrativni in pravni del, kar neposredno kaže le na podporno funkcijo tega sektorja organom delavske participacije v družbi. Predvsem pa sem v pogovoru z vodjo splošno kadrovskega sektorja dobil občutek, da je celoten mehanizem delavske participacije v podjetju ujet v zakonski kalup, od katerega se ponekod le stežka »odlepi«. Mehanizem delavske participacije obstaja in funkcionira, vendar ponavadi ne

deluje dovolj samoiniciativno s strani delavcev, kar nekoliko zmanjšuje njegovo dejansko vrednost v praksi. Seveda pa je splošno kadrovski sektor zadolžen za širok spekter dejavnosti, od preprostih administrativnih del pa do zahtevnega pravnega in kadrovskega svetovanja, ki zahtevajo zelo raznolik kader s specifičnim znanjem. To seveda ne pomeni, da dvomim v sposobnosti zaposlenih v tem sektorju, toda pride lahko do obsežnih delovnih nalog, ki zahtevajo več pozornosti, kot jo v praksi lahko dobijo. V zbiranju podatkov za svojo raziskavo mi takšnih podatkov sicer niso dali, vendar sklepam, da bi se lahko na primer v obdobju, ko se opravljajo kakšna letna poročila ali zaključujejo podobne raziskave in hkrati opravljajo tekoča »splošna« dela, pojavile nedoslednosti zaradi preobremenjenosti sektorja, ki ima preširoko zastavljene delovne daloge. Mislim, da ima tu tudi model delavske participacije nekoliko »rezerve«, ki bi jo lahko izkoristil z bolj osredotočenim in načrtnim oddelkom.

Zavedati se moramo, da je ZSDU v Sloveniji zelo temeljit na področju kolektivne delavske participacije oziroma pri navodilih za delovanje teh organov, a se hkrati ne dotika področja prilagajanja delavske participacije posameznim podjetjem oziroma ni določeno kako naj se ta delavska pravica in dolžnost »približa« delavcem. Tako se tudi v Trimu pojavljajo primeri, ko se zaposleni ne zavedajo, da so delno sami odgovorni za svoje dobro počutje na delovnem mestu. Hkrati še vedno pojavljajo težave z mešanjem pristojnosti sveta delavcev in sindikata, kar lahko vodi tudi v nezaupanje do delavskih predstavništev, kar pa se v Trimu gotovo še ni zgodilo. Tako ne beležijo nikakšnih radikalnih zasukov na področju kolektivne participacije vse od njene uzakonitve z ZSDU-jem.

Seveda bi bilo krivično trditi, da delavska participacija v Trimu ne prinaša pozitivnih učinkov, oziroma ne omogoča boljšega delovnega okolja in boljših poslovnih rezultatov, vendar se v Trimu še vedno ne dosega popolnega razumevanja pravega ekonomsko – poslovnega bistva delavske participacije na različnih nivojih podjetja. Tako bi želel poudariti, da kljub uspešnosti obstoječega sistema še vedno obstajajo »rezerve«, ki jih ima delavska participacija v podjetju kot možnost izboljšanja poslovne uspešnosti. Prezreti sicer ne smemo razne ekonomske in neekonomske načine motivacije in sodelovanja, ki so prav gotovo lahko za vzgled mnogim slovenskim podjetjem, vendar sem dobil občutek, da se poslovne ideje in pobude še vedno lažje uresničujejo na višjih nivojih, kar sicer ni nenavadno, vendar bi lahko smisel in pomen delavskega sodelovanja bolj približali tudi nižjim nivojem kot enakopravnim članov kolektiva zaposlenih. Tako bi bilo mogoče smotrno razmisliti o vsebini izobraževanja, kateremu je podvržen vsak zaposlen po nekaj ur letno. Tako bi lahko izobraževanje na nižjih

ravnih posvetili ozaveščanju in seznanjanju zaposlenih z delavsko participacijo, njihovimi možnostmi sodelovanja in pozitivnimi rezultati tega sodelovanja tako na individualnem kot tudi na organizacijskem nivoju. Na proizvodnih nivojih podjetja se verjetno rodi manj inovativnih idej, ki sicer najbolj vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, vendar pa lahko ideje s strani zaposlenih, ki delujejo na nižjih ravneh in najbolj poznajo proizvodne procese lahko pomagajo optimizirati samo delovanje znotraj podjetja za kar sem kot primer že navedel predlog zaposlenih po izobraževanju z rezultatom v večji produktivnosti.

Naslednja zadeva pri kateri mogoče še ni celotno izkoriščen potencial, je sodelovanje splošno kadrovskega sektorja s svetom delavcem, ki je sicer daleč od tega, da bi bil problematičen, vendar so včasih odločitve s strani splošno kadrovskega sektorja sprejete preveč enostransko. Mislim, da bi lahko bilo strokovno sodelovanje med svetom delavcem in splošno kadrovskim sektorjem bolj obsežno in hkrati produktivno. Sedaj sicer prihaja do seznanjanja z vsemi načrti, ki zadevajo svet delavcev, vendar pa je malo teh načrtov oblikovano s skupnimi močmi. Tako bi mogoče svet delavcev lahko imel še pomembnejšo vlogo pri kreiranju kadrovske politike znotraj podjetja, seveda skladno s svojimi kompetencami. Takšno sodelovanje je seveda mogoče, če se pojavijo želje za takšno sodelovanje na vseh nivojih v podjetju, za kar pa je potreben kader, ki je motiviran za sodelovanje in verjame v možnost izboljšav na podlagi lastnih idej.

Mogoče velja izpostaviti še sodelovanje med sindikatom in svetom delavcev. Ugotovil sem, da ti dve telesi delavskega predstavništva v Trimu sodelujeta zelo uspešno in produktivno, kot verjetno tudi drugod v slovenskem podjetniškem prostoru pa ima sindikat še vedno vlogo nekakšnega velikega brata. Sindikat in svet delavcev sta v nenehnem stiku in mnogokrat sodelujeta tudi v neformalnih posvetovanjih, kot sem lahko razbral iz mnogih skupnih dosežkov. Iz pogovorov pa sem vseeno dobil občutek, da mnogi zaposleni še vedno veliko večjo težo polagajo in več pričakujejo od sindikata, kar kaže na nerazumevanje določene meje delovanja med sindikatom in svetom delavcev, ki občasno bega zaposlene.

Praktično delovanje delavske participacije v podjetju Trimo je prav gotovo daleč od začetne stopnje. To lahko razberemo iz preprostih dejstev, ki povedo, da je Trimo eno izmed uspešnejših in hkrati tudi eno izmed inovativnejših slovenskih podjetij, saj ima 9 patentov v Sloveniji in 6 patentov v osmih tujih državah, kar je posledica kvalitetnega kadra, uspešnega vodenja in medsebojnega delovanja. Poslovna uspešnost je prav gotovo tudi posledica

dobrega delovanja sistema delavske participacije, ki jo je mogoče zaslediti pri vseh pomembnejših odločitvah podjetja. V podjetju je zelo razvit sistem motivacije in nagrajevanja zaposlenih, raznih dodatnih izobraževanj, možnosti podajanj predlogov in rešitev raznih problemov znotraj organizacije in dosledno obveščanje o dogajanju znotraj organizacije in o delovanju in dosežkih delavske participacije. V podjetju najdemo vse zakonsko določene oblike kolektivne participacije in specifične oblike individualne participacije, ki uspešno delujejo z namenom kontinuiranega razvoja, ciljem celovite poslovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih.

6. Zaključek

Delavska participacija si je v preteklih letih izborila eno izmed pomembnejših teoretskih vlog pri vodenju in delovanju moderne organizacije, hkrati pa je postala tudi zakonsko regulirana tako v Evropi kot tudi v Sloveniji.

Trimu d.d. je uspešno slovensko podjetje, ki dosega uspešne finančne rezultate, ima lastno razvito strokovno znanje in zadovoljne zaposlene, ki tvorijo zadovoljno družbeno okolje. Svojo glavno prednost vidijo v visoko izobraženem kadru, ki uspešno izkorišča svoje potenciale tudi s pomočjo participativnega načina vodenja, ki se ga poslužujejo v podjetju. Delavska participacija, ki se pojavi kot posledica participativnega vodenja, je v Sloveniji sicer uzakonjena in jo najdemo v vsakem podjetju, vendar je za njeno uspešno delovanje in za izkoriščanje njenih prednosti potrebno storiti nekoliko več, kot le slediti zakonskim določilom.

V želji doseganja čimboljših poslovnih rezultatov se tako v Trimu poslužujejo zakonsko opredeljenih oblik kolektivne participacije, hkrati pa iščejo vedno nove priložnosti in oblike izkoriščanja potenciala zaposlenih tudi preko individualne participacije, ki vsebuje razne rešitve modernih motivacijskih teorij in rešitve za uspešno vključevanje zaposlenih v delovanje podjetja. V podjetju pa najdemo tudi dobro razvite podporne mehanizme, ki omogočajo delovanje delavske participacije in omogočajo željene rezultate. Predvsem dobro je razvit sistem informiranja, ki omogoča seznanjanje zaposlenih z izzivi in rezultati podjetja, hkrati pa jih vzpodbuja k sodelovanju in nenehnem izboljševanju, ter krepi organizacijsko klimo in kulturo.

Na delovanje delavske participacije v podjetju ima pomemben vpliv tudi splošno-kadrovski sektor, ki opravlja naloge klasične kadrovske službe in je najpomembnejši realizacijski dejavnik participacije v podjetju. Opravlja naloge pravnega in kadrovskega svetovanja, ter omogoča izvedbeno podporo, brez katere si delovanje delavske participacije ne bi mogli zamisliti. Pomembna je tudi njena povezovalna vloga med samimi organi delavske participacije z drugimi formalnimi organi znotraj družbe. V podjetju pa obstaja tudi uspešno in produktivno sodelovanje sveta delavcev z vodstvenimi strukturami, ki pa je »omejeno« z zakonom. Tako je včasih sodelovanje omejeno zgolj le na informiranje, le redko pa na

dejansko soodločanje. Ravno ta omejenost bi lahko bila velika potencialna rezerva, vendar se morajo tudi delavci izogniti pasti, da bi takšno moč izkoriščali za lastne koristi in ne koristi družbe oziroma kolektiva.

Na začetku naloge sem si postavil nekaj vprašanj v zvezi z delavsko participacijo v Trimu, na katere sem tudi našel odgovore. Moja celotna naloga je temeljila na predpostavki, da delavska participacija vpliva na poslovno uspešnost, kar je že bilo dokazano v mnogih raziskavah, tudi sam pa sem opazil pozitivne učinke delavske participacije v podjetju in kar je najbolj važno, razne pozitivne rezultate kot so poslovne inovacije, boljše delovno okolje, ipd. Zanimiva je tudi opazka, da podjetje Trimo gleda na svoje zaposlene kot na svojo konkurenčno prednost in ne zgolj stroškovno obveznost, kar gotovo vodi v boljše izkoriščanje njihovega delovnega potenciala, kar tudi je eden izmed namenov delavske participacije. Tako sem dobil odgovor tudi na začetno vprašanje o možnostih razvoja in dejanskih možnostih delavske participacije. Kot sem skozi nalogo predstavil ima Trimo razvito mnogo oblik delavske participacije, ki so podprte z potrebnimi podpornimi mehanizmi, ki omogočajo njihovo delovanje, vendar celoten sistem včasih deluje nekoliko preveč kot sistem, ki dela za delavce in ne toliko kot sistem s katerim delajo delavci. Čeprav ne moremo spregledati vseh pozitivnih strani sistema delavske participacije, sem v Trimu še vedno pogrešal bolj sodelovalno participacijo in manj vodstveno. Problem sam po sebi ne pomeni onemogočanje participacije, ampak deluje nekoliko zaviralno oziroma ne omogoča sprostitve celotnega potenciala s strani delavcev. Problem je precej težje rešljiv, kot to zgleda na prvi pogled, saj je zasidran v temeljnih idejah delovanja organizacije, tako pri delavcih kot vodilnih.

Prav tako me je na začetku zanimalo, kako kadrovska služba vpliva na delavsko participacijo v podjetju. Skozi nalogo sem odkril, da je to ena izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki omogoča delovanje delavske participacije. Kadrovsko-splošni sektor v Trimu vedno stoji ob strani telesom delavske participacije in jim omogoča normalno delovanje in realizacijo novih idej. Sodelovanje je uspešno in produktivno za obe strani, saj je to »win-win« situacija, ki omogoča kadrovski službi doseganje ciljev produktivnejše delovne sile, delavci pa izboljšujejo svoje delovne pogoje. Kljub uspešnemu sodelovanju pa bi mogoče izpostavil še premajhno vključenost sveta delavcev in ostalih organov delavske participacije v samo oblikovanje celostne kadrovske politike, ki poteka zgolj na informativnem nivoju.

Kot noben sistem tudi sistem delavske participacije ni popoln, vendar je trenutno eden boljših sistemov, ki s svojimi pozitivnimi učinki dosežejo več pomembnih deležnikov v podjetju. Delavci tako v teoriji s soodločanjem personalizirajo svoje delo in svojo produktivnost. Vendar pa v praksi naletimo predvsem na težave, ki jih niso uspela odpraviti niti zakonska določila. Delavska participacija sicer je korak v pravo smer, vendar so predvsem težave pri razumevanju bistva delavske participacije vidne še tako na strani vodilnih kot na strani delavcev. Vodilni se še vedno bojijo prevelike moči delavcev, čeprav to spretno skrivajo, tako da je večina participacijskih delavskih pravic še vedno omejena zgolj na najmanj intenzivne oblike (informiranje) participacije, delavci pa na drugi strani prevečkrat kažejo apatičnost do sistema ali pa zaradi nerazumevanja od njega pričakujejo preveč, kar lahko vodi v nasprotno od željenih učinkov. Cilji so zastavljeni, prav tako se vedno znova pojavljajo nove ideje in poti za doseganje le-teh, vendar pa je pred delavsko participacijo še dolga pot do doseganja »teoretičnih in popolnih« pozitivnih učinkov tega sistema vodenja podjetja.

7. Literatura

- Florjančič, Jože in Vukovič, Goran (1999): »Kadrovska funkcija – management«, Moderna organizacija, 1999, Kranj.
- Gostiša, Mato (2001): »Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije«, Referat na dnevih kadrovskih delavcev, 2001, Portorož.
- Gostiša, Mato (2000): »Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja«, Industrijska demokracija, št. 1, januar 2000, str. 3-9.
- Gostiša, Mato (1999): »Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: spremenjena in dopolnjena izdaja«, Študijski center za industrijsko demokracijo Studio Participatis, 1999, Kranj
- Gostiša, Mato (1996): »Participativni menedžment: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas«, Enotnost: Studio participatis, Ljubljana
- Grob, Robert (1995): »Izkušnje z uvajanjem avtonomnih delovnih skupin v Siemens AG«, Organizacija – revija za management, informatiko in kadre, št. 5/95, Moderna organizacija, 1995, Kranj
- Gruban, Brane (2003): »Kaj so kompetence? Srečanje Dnevi kadrovskih delavcev 2003«, Portorož, gradivo.
- Jamieson, David in O'Mara Julie (1991): »Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage«, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra (1999): »Participativni menedžment – komparativna prednost slovenskega podjetja?«, Industrijska demokracija, št. 11, november 1999, str. 3-7.

- Kavčič, Bogdan (1995): »Učinkovita organizacija podjetja in upravljanje s kadri« v Avtorji: »Ekonomske vidiki kadrovske dejavnosti«, Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, str. 105-120, 1995, Ljubljana
- Kejžar, Ivan (1996): »Pomen in struktura participativnega komuniciranja«, Delavska enotnost št. 10/96, ČZP Enotnost, 1996, Ljubljana
- Knudsen, Herman (1995): »Employee Participation In Europe«, Sage Publications, London
- Mežnar, Drago (1996): »Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju z uvodnimi pojasnili Draga Mežnarja in stvarnim kazalom«, druga spremenjena in dopolnjena izdaja. ČZ uradni list Republike Slovenije, 1996, Ljubljana
- Stanojević, Miroslav (1998): »Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih« v Možina Stane (xxxx): »Menedžment kadrovskih virov«, FDV, str. 389-407, 1998, Ljubljana
- Stanojević, Miroslav (1996): »Socialno partnerstvo, Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja, ČZP Enotnost, Ljubljana
- Svet delavcev družbe TRIMO Trebnje d.d. (1994): »Poslovniki sveta delavcev«, TRIMO d.d., Trebnje
- Treven, Sonja in Kajzer, Štefan (1996): »Kako spodbuditi sodelovanje zaposlenih, pri pridobivanju konkurenčne prednosti«, Organizacija – revija za management, informatiko in kadre, št. 2/96, Moderna organizacija, 1996, Kranj
- Urad R. Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 1999
- Vila, Antun (1994): »Organizacija in organiziranje«, Moderna organizacija, Kranj

- (2004) »Letno poročilo TRIMO d.d. za leto 2004«, Trimo d.d., Trebnje

Internetne strani:

- www.delavska-participacija.com (članki)
- www.trimo.si (podatki o podjetju TRIMO d.d.)
- www.sindikat-pergam.si (podatki o sindikatu)
- www.uradni-list.si (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju in ostali zakoni)