

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

PRIMOŽ PREKŠAVEC

**SOODLOČANJE ZAPOSLENIH V DRUŽBI SAVSKE
ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

PRIMOŽ PREKŠAVEC

Mentor: izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**SOODLOČANJE ZAPOSLENIH V DRUŽBI SAVSKE
ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2003

KAZALO

1. UVOD	4
2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH.....	5
3. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU (DELAVSKA PARTICIPACIJA)	6
3.1. TERMINOLOGIJA	6
3.2. RAZVOJ DELAVSKE PARTICIPACIJE	7
3.3. VIRI IN RAVNI PARTICIPACIJE.....	10
3.3.1. Individualna in kolektivna participacija.....	11
3.4. INTENZITETA IN PODROČJE PARTICIPACIJE	14
3.5. REAKTIVNA IN PROAKTIVNA PARTICIPACIJA.....	18
3.6. INTERESI IN AKTERJI PARTICIPACIJE.....	19
4. PARTICIPACIJA V SLOVENIJI.....	21
4.1. DELAVSKI DIREKTOR	24
4.2. PREDSTAVNIŠTVO DELAVCEV V NADZORNEM SVETU	25
4.3. SVET DELAVCEV	26
4.3.1. Pravica sveta delavcev do obveščenosti	28
4.3.2. Skupno posvetovanje	30
4.3.3. Soodločanje sveta delavcev	31
4.3.4. Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca.....	33
5. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH	34
6. DRUŽBA SAVSKE ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O.	38
6.1. PRAVNI STATUS DRUŽBE.....	38
6.2. DEJAVNOSTI DRUŽBE	41
6.3. KADROVSKI PODATKI	42
6.4. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V DRUŽBI SAVSKE ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O.....	43
7. ZAKLJUČEK	55
8. LITERATURA	56

1. UVOD

Participacija ali sodelovanje delavcev pri upravljanju v podjetju je pojem oziroma proces, o katerem se veliko »govori« v številnih državah, vendar pa je realizacija le-te vprašljiva. Vse strani v podjetju za njeno uvajanje niso enako zainteresirane, čeprav je v sodobnih pogojih gospodarjenja participacija zaposlenih pri odločanju nujna za pridobitev konkurenčne prednosti podjetja.

Pri nas so žal še vedno močno zakoreninjene nekatere napačne predstave o pravem poslovnem bistvu sistema delavske participacije pri upravljanju. V njem vidijo bodisi "reinkarnacijo" bivšega sistema delavskega samoupravljanja, bodisi specifično obliko sindikalizma, oboje pa pri managerskih strukturah pogojuje pretežno odklonilen odnos. Pojmovanje delavskega soupravljanja kot nekakšne drugačne oblike sindikalnega boja, ki je podkrepljeno tudi z zakonskimi sredstvi, pa je v veliki meri še vedno prisotno tudi na delavski strani. Prav na tej osnovi se sveti delavcev pogosto še vedno (zelo zgrešeno) obravnavajo zgolj kot nekakšna podaljšana roka sindikata v podjetju in »borbeni organ« delavcev za obrambo elementarnih pravic iz delovnega razmerja zoper »izkoriščevalske« delodajalce.

Za pravilno razumevanje in uresničevanje delavske participacije v praksi bo treba tudi čimprej teoretično jasno razmejiti delovna razmerja kot področje delovanja sindikatov od soupravljalskih razmerij kot področja delovanja svetov delavcev in drugih delavskih predstavništev v podjetjih.

Sam sem se odločil, da sistem participacije zaposlenih preučim na specifičnem primeru družbe Savske elektrarne Ljubljana d.o.o., ki je eno vidnejših podjetij na področju vodnega elektrogospodarstva v Sloveniji. Podrobnejša študija primera sledi v zadnjem delu mojega dela, zato pa bo prvi del namenjen splošnemu opisu pojma »participacija zaposlenih«. V nadaljevanju se bom potem obširneje lotil, zame še posebej zanimive, delavske participacije, njenega razvoja, oblik, intenzitete ter ravni, sklop pa bom zaključil z akterji participacije ter njihovimi interesi.

Ker družba Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. deluje po obstoječih slovenskih zakonih, bom nato predstavil temeljne značilnosti slovenskega modela delavske participacije in

podrobneje opisal institute delavske participacije, ki jih pri nas poznamo tudi v praksi. Ker se videnje participacije po mojem mnenju od akterja do akterja razlikuje, bo temu poglavju sledilo še poglavje o prednostih in pomanjkljivostih participacije tako za delodajalce kot tudi za delojemalce.

Kot sem že omenil, bom v zadnjem delu predstavil izbrani primer in poskušal na podlagi prej ugotovljenega nazorno predstaviti sistem participacije zaposlenih v družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o.

Delo bom zaključil z nekaj zaključnimi mislimi in ugotovitvami, ki so se mi porodile med preučevanjem tega problema.

2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

»Participacija zaposlenih je (praviloma) institucionaliziran proces vključevanja zaposlenih v nekatere faze/področja managerskega odločanja na ravni obratov in podjetij.« (Stanojevič, 1998: 398)

Sistem delavskega soupravljanja, kakršnega med drugim uveljavlja tudi slovenski Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, je v bistvu le ena izmed konkretnih pojavnih oblik sodobnega koncepta participativnega managementa, katerega cilj je doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij. S pojmom »participativni management (sodelovalno upravljanje)« 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 udeležencev poslovnega procesa (lastniki, managerji, zaposleni). (Gostiša, 1996:120)

Celovita koncepcija participativnega managementa predvideva (zaradi ustreznega sinergetskega učinkovanja) hkratno razvijanje vseh treh različnih vrst organizacijske participacije zaposlenih. To pa so (Gostiša, 1996:120):

- a) finančna participacija zaposlenih (profit sharing, gain sharing, itd),
- b) lastniška participacija zaposlenih (notranje delničarstvo),

c) sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (upravljanju) oz. delavska participacija v ožjem pomenu besede.

S pojmom finančne participacije zaposlenih razumemo udeležbo zaposlenih v finančnem rezultatu oziroma dobičku podjetja (profit sharing) ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja stroškov poslovanja (gain sharing), ki je v razvitih tržnih ekonomijah že dodobra uveljavljena kot eden od motivacijskih sistemov za povečevanje pripadnosti (integriranosti v podjetje) zaposlenih. Finančna participacija je v bistvu pasivna oblika participacije, ki služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in soodločanju. (Gostiša, 1996:121)

Lastniška participacija zaposlenih oziroma notranje delničarstvo temelji, za razliko od ostalih oblik participacije, na kapitalu in ne na delu ter prinaša zaposlenim tudi formalne participativne pravice iz naslova kapitala, in sicer na dveh področjih:

- pravica sodelovanja pri lastniškem upravljanju po načelu »ena delnica en glas«,
- pravica do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend na delnice, ki jih posedujejo).

Delavsko delničarstvo tako prinaša svojevrstno integracijo dela in kapitala, katere učinkovanje v praksi pa še ni dodobra raziskano. (Gostiša, 1996:124)

Tretja vrsta organizacijske participacije zaposlenih pa je sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (upravljanju) oz. delavska participacija, ki se mi zdi še posebej zanimiva in čedalje bolj aktualna in kateri bom v nadaljevanju posvetil malo več pozornosti.

3. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU (DELAVSKA PARTICIPACIJA)

3.1. TERMINOLOGIJA

Kot sem že omenil, bo predmet mojega preučevanja le participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju v zvezi z delom, za katero se v literaturi uporabljajo zelo različni izrazi, ki so sicer lahko sinonimi, lahko pa tudi ne.

»Sodelovanje delavcev (zaposlenih) pri upravljanju« je izraz, ki označuje najširšo vsebino in zajema prav vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost te udeležbe oziroma na stopnjo participativnosti – od pravice zaposlenih, da so obveščeni o vseh pomembnejših ekonomskih vprašanjih kot najnižje stopnje participativnosti, do enakopravnega soodločanja zaposlenih preko soglasja k odločitvam managementa ali celo samostojnega odločanja o določenih zadevah kot najvišje stopnje participativnosti.

»Delavska participacija« je mednarodno uveljavljen izraz, ki se uporablja kot sinonim za sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v najširšem smislu, pogosteje pa se ga uporablja predvsem zato, ker je krajši in primernejši za uporabo (še zlasti v govorni obliki).

Pri nas se je v praksi uveljavil izraz »delavsko soupravljanje«, ki označuje isti pojem, vendar pa je težko reči, ali gre pri tem za pravi sinonim. Ker pa ga je praksa sprejela, ni videti razloga, da ga ne bi uporabljala tudi strokovna literatura. (Gostiša, 1999:33)

3.2. RAZVOJ DELAVSKE PARTICIPACIJE

Sistemi sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma različne oblike delavske participacije so sestavni del zgodovinskega razvoja posamezne države in so torej predvsem proizvod njenega političnega, ekonomskega in kulturnega razvoja. Skratka, delavska participacija se razvija v konkretnem institucionalnem kontekstu posamezne države. Pri tem je pomembno spoznanje, da je delavska participacija možna in celo priporočljiva tudi v sistemu tržne ekonomije, ki s tem pridobi socialno noto. Seveda pa ima delavska participacija možnost za uspeh le v primeru, če jo vsi ključni udeleženci (zaposleni in sindikati, delodajalci in združenja delodajalcev) vsaj načeloma sprejmejo. Hkrati je delavska participacija smiselna le takrat, kadar zaposleni in njihovi predstavniki sodelujejo pri vseh in ne le pri obrobni odločitvah. Osnovna pogoja za učinkovito delovanje sistema sodelovanja delavcev pri odločitvah pa sta dobro strokovno znanje in obširna ter pravočasna obveščena članov predstavniškega organa zaposlenih. (Oman, 2002:2)

Ko govorimo o razvoju delavske participacije, njenih bolj ali manj specifičnih oblikah in načinih znotraj posameznih okolij, ne moremo mimo dejstva, da je celoten razvoj pravzaprav produkt številnih dejavnikov, med katerimi velja omeniti zlasti (Gostiša, 1996:152-153):

a) Etos časa in okolja

Nesporno je, da je zlasti obdobje po drugi svetovni vojni obeleženo s širokim prodorom demokracije in humanizma na vsa področja družbenega življenja, kar je vsekakor vplivalo tudi na razvoj participativnega managementa, saj so pod temi vplivi, kar je značilno zlasti za Evropo, nastajale mnoge zakonodaje o delavski participaciji. V zadnjem času pa je zaznaven močan vpliv trendov družbene zavesti v razvitih državah v smeri prizadevanj za vsestransko izboljševanje kakovosti življenja na vseh področjih in v tem okviru tudi za izboljševanje delovnega življenja.

b) Kultura okolja

Organizacijska kultura je v veliki meri determinirana tudi s kulturo konkretnega okolja oziroma z nacionalno kulturo, na kar je opozoril fenomen japonskega gospodarskega čudeža. Na podlagi mnogih raziskav so bile ugotovljene številne značilnosti različnih nacionalnih kultur, kot so odnos do dela, pojmovanje časa, vera, način sklepanja sporazumov, distanca moči, izogibanje negotovosti, individualizem-kolektivizem ali pa »moškost-ženskost«, ki tako ali drugače vplivajo na organizacijsko kulturo. Mnoge od teh značilnosti so še posebej pomembne prav z vidika oblikovanja odnosa do participativnega managementa v določenem okolju.

c) Politične ideje in usmeritve ter dejavnost sindikatov

Politične stranke in sindikati so imeli in še imajo v nekaterih okoljih zelo pomemben vpliv na nastanek in razvoj sistema delavske participacije, kar je značilno predvsem za evropske države. Proučevanja v zvezi z nemškim sistemom delavske participacije kažejo, da organi participacije v podjetjih delujejo uspešno le, če imajo širšo zunanjo, politično, organizacijsko in tudi strokovno podporo. Takšno podporo jim najpogosteje zagotavljajo sindikati, redkeje pa tudi politične stranke. (Kavčič,1993 v Gostiša,1996)

d) Znanstveno-tehnološki razvoj

To je zelo pomemben dejavnik razvoja participativnega managementa in s tem različnih sistemov delavske participacije, saj najzahtevnejše sodobne tehnologije enostavno ne prenesejo več starega tipa managementa, ki je zanemarjal pomen človeškega dejavnika. Upravljanje s temi tehnologijami zahteva visoko usposobljen strokovni kader, ki mu je potrebno omogočiti najvišjo stopnjo svobode in kreativnosti, istočasno pa ta kader pričakuje in zahteva drugačno vlogo v sistemu generalnega upravljanja organizacij, kar predstavlja močan faktor pritiska v smeri širjenja sistema participacijskih pravic zaposlenih.

e) Mednarodne organizacije

Mednarodne organizacije imajo lahko s svojimi študijami in dokumenti pomemben spodbujevalen in usmerjevalen vpliv na razvoj sistemov delavske participacije v svetu. Na prvem mestu velja omeniti Mednarodno organizacijo dela (MOD), ki s svojimi sprejetimi priporočili na dokaj splošen način predvideva ukrepe za pospeševanje obveščanja, posvetovanja in sodelovanja med delavci in delodajalci na ravni podjetja, industrije in pa tudi na državni ravni. Prav tako pomembno vlogo v obravnavanem smislu od mednarodnih organizacij igrata tudi Evropska unija in Svet Evrope s svojimi dokumenti, ki se nanašajo na problematiko razvoja delavske participacije.

Pod vplivom teh in drugih dejavnikov sta se teorija in praksa organizacije in managementa ter s tem tudi sistema delavske participacije razvijala v različnih okoljih različno in zato je razumljivo, da obstajajo velike razlike v stopnji razvitosti delavske participacije tudi med industrijsko razvitimi in nerazvitimi državami. Razlike obstajajo med industrijsko razvitimi državami, vendar ne toliko v stopnji razvitosti kot v temeljnih značilnostih, ki jih izgrajujejo v posameznih državah. In tako so se, čeprav temeljijo na istih teoretičnih izhodiščih, pod vplivom prej omenjenih dejavnikov oblikovali nekateri v osnovi različni pristopi.

3.3. VIRI IN RAVNI PARTICIPACIJE

»Institucije se od države do države razlikujejo, vsem pa je podobno, da so telesa sestavljena tako iz predstavnikov delodajalcev kot tudi iz predstavnikov delojemalcev, njihov cilj pa je posvetovanje o določenih vodstvenih odločitvah.« (Knudsen, 1995: 5)

Institucije za izvajanje participacije na ravni posameznika, delovnih skupin, obratov ali pa celotnega podjetja lahko formalno izvirajo iz treh različnih virov (Knudsen, 1995:6):

- lahko temeljijo na zakonodaji
- lahko temeljijo na kolektivnih pogajanjih
- lahko pa so enostranska odločitev vodstva

Kadar je temelj za izvajanje participacije zakonodaja, je poudarek predvsem na zakonsko predpisanih določilih, na katerih sloni tako individualna oziroma direktna participacija kot tudi kolektivna oziroma indirektna oblika participacije zaposlenih. V Evropi je zakonska regulativa direktne participacije dokaj redek pojav, medtem ko ima večina evropskih držav kolektivno participacijo zaposlenih zakonsko dobro urejeno, kot na primer s predpisi o vzpostavitvi oziroma izvolitvi svetov delavcev ali pa skupnih komitejev. To oziroma podobno velja tudi za Slovenijo, s tem da naša zakonodaja v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju tudi individualni participaciji posveča veliko pozornosti.

Kolektivne pogodbe so rezultat interakcij akterjev kolektivnih pogajanj, tj. sindikatov (ali drugih oblik kolektivnega predstavljanja delavcev) in delodajalcev (ali združenja delodajalcev), ki so v procesu pogajanj osredotočeni na doseganje sporazuma o plačah, delovnem času in drugih pogojih zaposlovanja in dela. Ko govorimo o vlogi kolektivnih pogajanj pri oblikovanju participativnih sistemov, lahko rečemo, da se direktna participacija, ki temelji na kolektivnih sporazumih, ne pojavlja prav pogosto, še posebej, ko govorimo o državni ravni ali pa o panožni ravni, medtem ko je regulacija participacije s kolektivnimi pogajanjmi znotraj posameznih ravni podjetja bolj običajen pojav, ki vključuje kreiranje projektnih skupin, pol-avtonomnih skupin ali pa krožkov kakovosti.

Kar pa se tiče indirektnih participacij, ki temelji na kolektivnih sporazumih, lahko rečemo, da je prisotna večinoma tam, kjer zakon participacije ne predpisuje ali pa je zakonska regulativa šibkejšega pomena, najpogosteje pa se izvaja preko sindikalnega zastopnika ali pa posebnih teles, ki se oblikujejo z namenom pospeševanja participacije.

Enostranska odločitev vodstva predstavlja najbolj običajen temelj za uresničitev direktne participacije, vendar pa se velikokrat pojavi težava pri ocenjevanju obsega in trendov tovrstne participacije, pri kateri je opazen porast specifičnih oblik, kot so krožki kakovosti in pa sestankov na ravni delovnih skupin. Prav tako imajo delodajalci v tem primeru možnost po lastni želji uvesti oziroma vzpostaviti nekatere oblike indirektnih participacij, kot na primer zagotoviti zaposlenim eno ali več mest v upravi podjetja ali pa lahko ustanovijo skupne posvetovalne komiteje, v katerih so tako predstavniki delodajalcev kot tudi predstavniki delojemalcev. Razlogi, da se management odloča za uveljavljanje participacije zaposlenih, so različni, v glavnem pa so povezani s ciljem doseči večjo motivacijo in pripadnost zaposlenih ter na ta način večjo poslovno uspešnost.

3.3.1. Individualna in kolektivna participacija

»Participacija zaposlenih je načeloma možna na ravni posameznikov, delovnih skupin, obratov ter celotnega podjetja. Z ravni odločanja se nujno spreminja neposredna udeležba delavcev pri odločanju v različne oblike predstavniške, posredne participacije pri odločanju.« (Stanojevič, 1998:398)

Tako se torej pomembno razlikovanje participacije deli na (Knudsen, 1995:6):

- *neposredna ali direktna participacija (individualna)*
- *posredna ali indirektna participacija (kolektivna)*

Osnovna kriterija za razlikovanje individualne in kolektivne oblike industrijske (organizacijske) demokratizacije (participacije) sta raven in način uresničevanja participacijskih pravic. Tako so individualne oblike participacije neposredne in osebne narave, medtem ko so kolektivne oblike participacije posredne in predstavniške oblike sodelovanja ter predstavljanja zaposlenih. (Kanjuo-Marčela, 1998:4)

Tabela 3.1: Neposredna in posredna participacija zaposlenih

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

(Vir: Kanjuo-Mrčela, A., 1998:4)

Individualna participacija pomeni možnost neposrednega vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje različnih odločitev v poslovnem procesu. V tem primeru participacije lahko posamezni zaposleni prevzame ali pa mu je dano, da prevzame določene odločitve, ki so bile po tradiciji v domeni vodstva. To lahko stori na več načinov:

- možnost samostojnega odločanja o trenutnih delovnih nalogah (prenos določenih operativno-kontrolnih funkcij managerskega odločanja na delavce)
- kreiranje avtonomnih skupin ali kakovostnih krožkov (prevzemanje najnižjih ravni managerskega odločanja na ravni skupin)
- sestanki na ravni delovnih skupin, obratov ali oddelkov (neposredni predlogi s strani zaposlenih)

Načeloma je direktna participacija prisotna bolj na nižjih stopnjah vodstvenih odločitev, kot so npr. način izvajanja določenih operacij, čeprav obstajajo tudi primeri direktnega vpletanja zaposlenih na srednje ali pa celo višje stopnje vodstvenega odločanja, ki zadevajo tehnološke in organizacijske spremembe, in sicer preko projektnih skupin.

V Sloveniji pravne okvire uresničevanja t.i. individualnih oz. neposrednih participacijskih pravic delavcev kot posameznikov zagotavlja 88. člen ZSDU, ki določa, da ima delavec kot posameznik pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto oziroma organizacijsko enoto,

- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oz. od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Vendar pa organizacijska stroka razvoja individualne participacije zaposlenih ne omejuje le na vprašanje njihovih pravic v delovnem procesu, ampak si prizadeva zaposlene tudi dejansko aktivirati v smislu njihovega čim bolj kreativnega sodelovanja v delovnem procesu. Tako so se v praksi razvili nekateri organizacijski prijemi, kot so obogatitev dela (job enrichment), pospeševanje kreativnosti in zbiranje »zlatih idej«, nagrajevanje in pozornost do zaposlenih, izobraževanje zaposlenih itd., s katerimi poskuša organizacijska praksa spodbuditi zaposlene za vključevanje v poslovno odločanje pri oblikovanju in izvajanju delovnega procesa ter ustvariti pogoje za njihovo kreativno in inovativno delo s ciljem kapitalizacije vseh njihovih sposobnosti. Tako je razvijanje različnih oblik individualne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju za dosego temeljnih ciljev participativnega upravljanja najmanj enako pomembno kot razvijanje kolektivnih oblik delavske participacije, saj brez širokih možnosti individualne participacije zaposlenih v poslovnem procesu ni mogoče zagotoviti njihovega zadovoljstva pri delu in z delom, maksimalnega sproščanja vseh delovnih in ustvarjalnih potencialov posameznikov ter ustvarjanja pripadnosti zaposlenih podjetju oziroma identifikacije z njegovimi poslovnimi cilji, kar vse sodi med temeljne cilje sodobnega participativnega upravljanja podjetja. Bistvo razvijanja individualne participacije zaposlenih je torej v tem, da je vsakemu posamezniku omogočena čim večja avtonomija pri opravljanju lastnega dela in možnost vplivanja na potek poslovnega procesa vsaj v ožji delovni enoti.

»Človek, ki nima možnosti niti pri svojem lastnem delu odločati o ničemer, s svojim delom in položajem v podjetju zanesljivo ne more biti zadovoljen, podjetje pa seveda v takem primeru ne more računati na njegovo pripadnost.« (Gostiša, 1999:27)

Človek namreč ni »homo economicus«, ki dela le zato, da zasluži za življenje, ampak je družbeno in ustvarjalno bitje, ki z delom poleg materialnih oziroma ekonomskih dobrin zadovoljuje tudi mnoge osebne in socialne potrebe (samopotrjevanje, osebni razvoj,

spoštovanje, pripadnost skupini, varnost itd.). Višja kot je stopnja zadovoljevanja teh potreb v sferi dela, večje je njihovo zadovoljstvo in s tem prizadevnost pri delu ter pripadnost podjetju, kar gotovo ugodno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. (Gostiša, 1999:27)

O *indirektni* oziroma *posredni (kolektivni)* participaciji govorimo, kadar zaposleni vplivajo na odločitve vodstva preko različnih predstavnikov ali predstavništev, participacija pa je primarno osredotočena na artikulacijo kolektivnih interesov zaposlenih. Tipične institucije indirektno participacije so:

- predstavnik sindikata delavcev, ki je izvoljen s strani članov določenega sindikata in ki v pogovorih z managementom zastopa njihove interese, tj. interese zaposlenih,
- sveti delavcev kot voljena predstavništva vseh zaposlenih na ravni obratov, tovarn in podjetja,
- skupni komiteji oz. odbori, ki jih sestavljajo predstavniki managementa in zaposlenih,
- predstavniki delavcev v nadzornem svetu podjetja,
- predstavnik delavcev v upravnem odboru - delavski direktor.

3.4. INTENZITETA IN PODROČJE PARTICIPACIJE

Intenziteta participacije je zelo kompleksen pojem, saj moramo za lažje razumevanje le tega poznati več različnih dejavnikov oz. spremenljivk, kot so:

- obseg subjektov, ki jih participacija zadeva,
- stopnja, na kateri se participacija odvija,
- metode, ki se uporabljajo (informiranje, skupno posvetovanje, soodločanje),
- kombinacije raznolikih ravni (število ravni, na katerih je participacija vzpostavljena, od ravni obratov do ravni podjetja),
- stopnje, do katerih so pogoji za participacijo dejansko izvršeni. (Gold in Hall,1990 v Knudsen, 1995:8)

Vendar, če upoštevamo vse zgoraj omenjene dejavnike, lahko intenziteto participacije definiramo kot rezultat dveh dimenzij (Knudsen, 1995:9):

- a) prva je stopnja vpliva, ki je bil pripisan zaposlenim in/ali njihovim predstavnikom (ta se giblje od prejemanja informacij preko skupnega posvetovanja pa vse do soodločanja in v primerih tudi do enostranskega odločanja zaposlenih);
- b) druga je obseg in pomembnost odločitev, ki so predmet participativnega odločanja (te se gibljejo vse od najmanj pomembnih odločitev pa do pomembnih odločitev, kot so npr. proizvodne strategije).

»Intenziteta vpliva delavcev na odločanje se tako giblje v razponu od šibke (informiranje, konzultiranje) participacije do participacije visoke intenzitete (soupravljanje).« (Stanojevič, 1996:98)

Če podrobneje pogledamo prvo dimenzijo, to je stopnjo vpliva zaposlenih, jo lahko razdelimo na tri posamezne ravni, ki si, glede na intenziteto vpliva, zaporedno sledijo:

- *informiranje ali obveščanje*
- *konzultiranje oziroma skupno posvetovanje*
- *soodločanje*

Obveščanje, kot najnižja stopnja intenzitete participativnosti, je določena kot obveznost delodajalca, da obvešča zaposlene o vprašanih in zadevah, kot so gospodarski položaj družbe, razvojni cilji družbe, stanje proizvodnje in prodaje, zaposlovalna politika, itd. Četudi je obveščanje najšibkejša oblika participacije, igra pomembno vlogo, saj mora delodajalec o nekaterih pomembnih poslovnih odločitvah zaposlene obvestiti pred sprejetjem ustrezne odločitve, kar slednjim pomeni dobro osnovo za morebitno nadaljnje posredovanje, kot je izražanje stališč in mnenj ter priprava predlogov in pobud vodstvu za upoštevanje interesov delavcev.

Skupno posvetovanje je po lestvici intenzitete participacije stopnjo višje od obveščanja. V tem primeru mora delodajalec pred sprejemom odločitve zahtevati skupno posvetovanje o statusnih in kadrovskih vprašanih podjetja, jasno pa je to možno in priporočljivo tudi za druga vprašanja, ki niso vnaprej predvidena.

»Na skupnem posvetovanju delodajalec zaposlene seznanil s predvidenimi odločitvami o navedenih vprašanjih, se z njimi posvetuje in si prizadeva uskladiti stališča.« (Gostiša, 1995:115)

Soodločanje predstavlja najmočnejšo obliko participacije. V tem primeru delodajalec ne sme sprejeti in uveljavljati odločitve, če zanjo ni dobil soglasja s strani zaposlenih.

Odločitev mora biti v tem primeru sprejeta družno in mora zadovoljiti tako stran delodajalcev kot tudi stran delojemalcev.

Na tem mestu je potrebno omeniti še možnost zaposlenih do *zadržanja izvrševanja odločitve delodajalca* zaradi neobveščanja zaposlenih pred sprejemom določenih odločitev ter zaradi neseznantitve in nespoštovanja časovnih rokov v zvezi s predajanjem informacij zaposlenim in predlaganja skupnega posvetovanja.

Lahko bi celo rekli, da je to najintenzivnejša oblika participacije zaposlenih, saj lahko zaposleni ne samo zadržijo odločitev delodajalca, temveč tudi sprožijo postopek za reševanje medsebojnega spora pred pristojnim organom oziroma arbitražo.

Področje participacije zajema veliko število različnih vprašanj, kot so socialna, kadrovska ali pa finančna vprašanja in vprašanja o trženju. Za tem tradicionalnim klasificiranjem temeljnih vprašanj v podjetju stoji tudi teorija, da je področje financ oziroma splošno ekonomsko področje še vedno praviloma monopol managementa, zato je participacija zaposlenih tu šibkejša, medtem ko sta socialno in kadrovska področje bolj v interesu delojemalcev, kar pomeni, da naj bi bila participacija tu močnejša. (Stanojevič, 1996:99)

Knudsen (Knudsen, 1995:10) pri tem še navaja, da pri tej razmejitvi ne gre pozabljati dejstva, da zaposleni želijo imeti tudi vpogled v finančno stanje podjetja, saj je le to konec koncev pokazatelj trdnosti podjetja in s tem tudi njihovih zaposlitev.

Pri tem avtor navaja tudi klasifikacijo različnih vrst odločanja, ki si znotraj podjetja sledijo po pomembnosti. Te pa so:

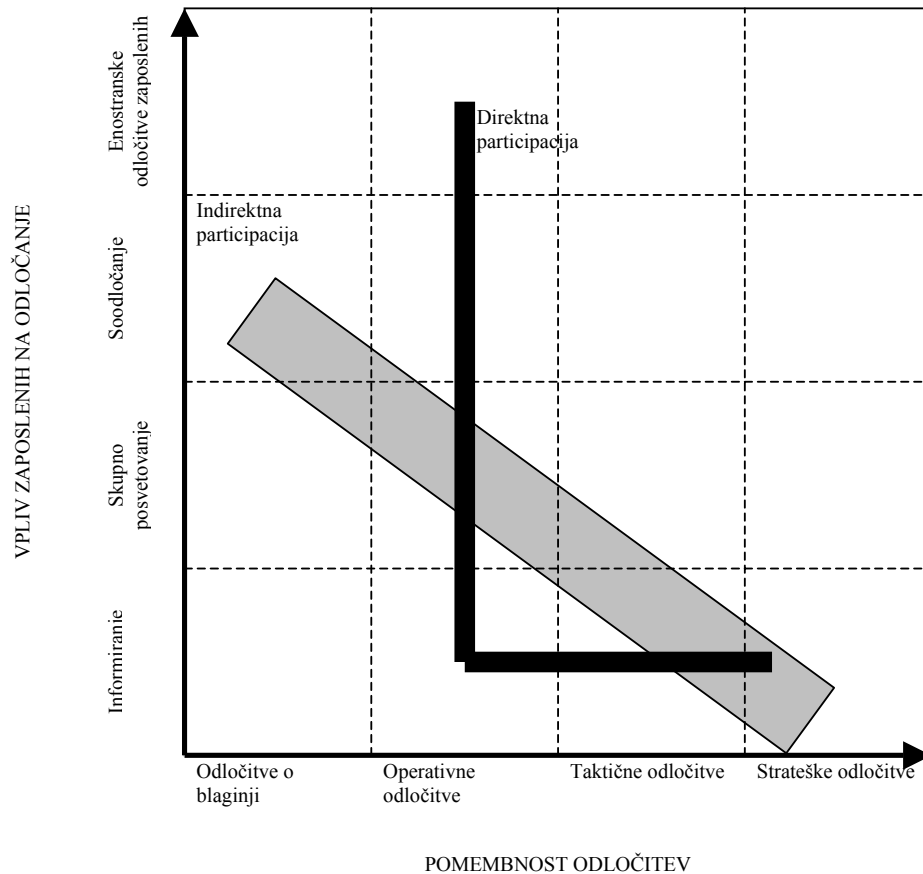
- *strateško odločanje*, ki zadeva predvsem cilje podjetja, njegovo strukturo in glavne vrste aktivnosti, odločitve o investicijah, združitvah in prevzemih ipd.;
- *taktično odločanje*, ki govori o sredstvih za doseg ciljev podjetja, odločitve o organizaciji dela in tehnologiji, plačah, zdravstvu, zavarovanju ipd.;
- *operativno odločanje*, ki se navadno sprejema na ravni obratov in oddelkov ter zadeva izpeljavo dela v danem tehnološko-organizacijskem okvirju (razporejanje delavcev na delovna mesta, urejanje plačilnega sistema, urejanje dopustov...);
- *odločanje o blaginji*, kjer je govora o prehrani, stanovanjih, rekreaciji, štipendijah idr.

»Tako za delodajalce kot za delojemalce sta pomembnejši strateško in taktično odločanje, saj imata večje daljnosežne posledice, za delojemalce sta celo temeljni vidik zaposlitve in delovnih pogojev«. (Knudsen, 1995:12)

Če združimo že prej omenjeni dimenziji, to sta stopnja vpliva zaposlenih na odločanje in pa pomembnost odločitev, ki jih participativno odločanje obsega, lahko tudi grafično ponazorimo intenziteto oziroma področje participacije v zvezi z managerskim odločanjem.

Na grafičnem prikazu spodaj lahko vidimo, da zaposleni lahko neposredno participirajo le na področju operativnih odločitev in so o taktičnih in strateških odločitvah le obveščeni, medtem ko je posredna participacija prisotna na več področjih, vpliv zaposlenih pri odločanju pa linearno pada od soodločanja glede odločitev o blaginji, preko skupnega posvetovanja pri odločitvah operativne narave, vse do obveščanja o taktičnih in strateških odločitvah.

Slika 3.1: Intenziteta participacije v odvisnosti od vpliva zaposlenih na odločanje in pomembnosti odločitev



(Vir: Knudsen, H., 1995, str.12)

3.5. REAKTIVNA IN PROAKTIVNA PARTICIPACIJA

Kadar govorimo o odločitvah, ki so strateške ali taktične narave, ne smemo pozabiti na zelo pomemben časovni faktor, ki lahko odločilno oblikuje vpliv zaposlenih na odločitve oziroma stopnjo participacije.

Spremembe v podjetju se ne zgodijo kar preko noči, ampak se odvijajo počasneje in po dolgi verigi odločitev. Navadno se najprej izpostavi problem, ki ga je potrebno rešiti oziroma kliče po določeni spremembi, temu sledi postavitve ciljev, ki so pogojeni s

tehnološkimi in organizacijskimi zmožnostmi podjetja, šele potem pa pride do dejanske predstavitve in praktične izvedbe oziroma izvršitve spremembe.

Zaposleni ali pa njihovi predstavniki pogosto zahtevajo, da se jih v zvezi s spremembami pravočasno informira in da se skupna posvetovanja izpeljejo dovolj »zgodaj«, kar omogoča delavskim predstavnikom, da intervenirajo na pomembnih stopnjah odločitvenega procesa, kot je planiranje, in ne le na stopnji izvedbe spremembe.

S tem bi zaposleni v začetnih ravneh odločanja dosegli višjo stopnjo participacije in bi participacija postala bolj *proaktivna*, za razliko od običajnejšega poteka dogodkov, ko so odločitve o spremembah že sprejete s strani vodstva in zaposleni praktično nimajo nobene možnosti pri oblikovanju le teh, torej participirajo bolj *reaktivno*. (Knudsen, 1995:14)

Seveda pa proaktiven tip participacije predstavnikom delavcev predstavlja nov problem. Če želijo v verigo odločitev vstopiti na stopnji, ko se spremembe planirajo in ko se sprejemajo pomembne odločitve, potrebujejo zato znanje in razumevanje, ki pa ga ponavadi nimajo. Vprašanje specializacije, tako individualne kot tudi v sklopu predstavništev, postane v tem primeru primarna težava, ki jo je potrebno premagati. Brez teh potrebnih znanj se bodo predstavniki delavcev težko občasno postavljali v vlogo iniciatorja in predlagatelja konkretnih rešitev, kar pomeni, da bo samoiniciativna oziroma proaktivna participacija skorajda neuresničljiva.

3.6. INTERESI IN AKTERJI PARTICIPACIJE

Participacija predstavlja način, s katerim je mogoče uresničiti tri nasprotujoče cilje, h katerim stremijo trije različni akterji industrijskih odnosov. Po Knudsnu (Knudsen, 1995:14) so ti trije glavni cilji demokracija, socialna integracija in ekonomsko-tehnična učinkovitost, akterji pa so delojemalci, država in seveda delodajalci.

Stanojevič (Stanojevič, 1998:399) glede na interese posameznih akterjev loči tri različne pristope participacije zaposlenih pri odločanju, in sicer:

- a) Prvi pristop je utemeljen na interesu delojemalcev za doseganje čim ugodnejših pogojev reprodukcije delovne sile, zaradi česar so v ospredju delojemalskega interesa predvsem plače, zadovoljstvo z delom ter stabilnost zaposlitve. Prav tako je participacija z vidika interesov delojemalcev proces, ki zagotavlja tudi boljše nagrajevanje, boljše delovne razmere in večje zadovoljstvo z delom, večinoma pa se realizira z različnimi oblikami predstavljanja interesov zaposlenih na ravni obratov, tovarn in podjetja (skupni komiteji, sveti delavcev ipd.)
- b) Drugi pristop se ujema s širšo perspektivo, ki jo pri svojem delovanju upošteva država. S te perspektive je participacija pogosto razumljena kot mehanizem socialne integracije na ravni podjetja, ki zmanjšuje konflikte in posredno ter neposredno zvišuje učinkovitost celotnega gospodarstva.
- c) Tretji pristop pa izvira iz osredotočenosti delodajalcev na primarni cilj, to pa je ohranjanje zadostne stopnje profitabilnosti njihovih organizacij. Če ocenjujejo, da določena oblika participacije spodbuja učinkovitost in identifikacijo zaposlenih z organizacijo, pozitivno vpliva na storilnost, stabilizira organizacijo ter utrjuje legitimnost managementa, jo podpirajo. Praviloma to velja za različne oblike participacije na nižjih ravneh odločanja ter na individualni ravni.

Sodelovanje med interesnimi strankami v podjetju postaja zaradi hitrih, stalnih in nepredvidljivih sprememb trgov, proizvodov in tehnologije nujen pogoj za preživetje tako delovnega mesta kot tudi celotnega podjetja. Sodobna podjetja si zmago v konkurenčnem boju lahko zagotovijo le s stalno rastjo, ki je poleg preživetja tudi skupna zainteresiranost tako delodajalcev kot delojemalcev, zato lahko znotraj tega področja namesto logike »zero sum game« (kar eden dobi, drugi izgubi), katere značilnost je konfliktnost med delodajalci in delojemalci, deluje logika skupne koristi (»plus sum game«), ki jo omogoča ravno kooperativno in participativno sprejemanje odločitev. (Knudsen, 1995:20)

4. PARTICIPACIJA V SLOVENIJI

Temelj participacije v Sloveniji je Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, sprejet leta 1993, ki to področje primerjalno-pravno zelo izčrpno ureja. Zakon določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na lastnino, in zadrug. Vsebinsko gledano se zakon zgleduje predvsem po nemški ureditvi sistema delavske participacije (dualni sistem delavskih predstavništev, po katerem sta področje in delovanje sindikata na eni strani ter področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani formalno ločena). Nekatere dobre rešitve so sprejete tudi iz drugih naprednejših evropskih ureditev, zato, kot že rečeno, naš zakon v vsebinskem pogledu sodi med najnaprednejše tovrstne zakone v svetu.

Poleg ZSDU v Sloveniji velja več predpisov, ki urejajo obravnavano pravico delavcev do soodločanja pri upravljanju podjetij in hkrati predstavljajo sistem vsebinsko zaokroženih norm na področju upravljanja integralnega sistema delavske participacije. Že sprejeti zakoni so naslednji:

- Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS, št. 55/92), ki določa temelje tudi za pridobitev pravic do sodelovanja pri upravljanju podjetij na podlagi kapitala;
- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št.30/93), ki je po naj sodobnejših evropskih vzorih uredil pravni položaj omenjenih družb, vključno s shemo organov upravljanja, katerih člani so lahko tudi predstavniki zaposlenih;
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov (Uradni list RS, št. 1/93), ki določa merila reprezentativnosti sindikatov tako v odnosu do države kot tudi do delodajalcev;
- Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97), ki je sicer odprl nekatere možnosti spodbujanja (notranjega) lastništva zaposlenih, vendar je nedorečen in ga bo potrebno še dodelati.

K popolnitvi sistema vsebinsko zaokroženih zakonskih norm pa bo moral svoj delež prispevati tudi Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe, ki je šele v parlamentarni obravnavi in bo urejal področje »profit sharinga«. Nenazadnje bo za celotno makroekonomsko ureditev obravnavanega področja potrebno prilagoditi tudi ustrezni del davčnega sistema. (Oman, 2002:3)

V teoriji so se izoblikovala nekatera temeljna načela, na katerih je zgrajen slovenski zakonski model delavske participacije, mednje pa različni teoretiki uvrščajo zlasti (Gostiša, 1999:100):

1. *Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja*, po katerem imajo pravico do sodelovanja pri upravljanju tako delavci v gospodarskih organizacijah kot tudi v zavodih.
2. *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 (predstavniki delavcev v nadzornem svetu podjetja, delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi podjetja). Oblikovanje delavskih predstavništev je torej stvar prostovoljne odločitve delavcev.
3. *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 t.i. participacijskim dogovorom določiti tudi več oziroma večje pravice od zakonsko zajamčenih.
4. *Načelo pravice 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.
5. *Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva*, po katerem se spori iz participacijskih razmerij (z izjemo nekaj vprašanj) rešujejo preko arbitraže. V primeru, da le ta ni uspešna, se reševanje prenese na delovno in socialno sodišče (v točno določenih primerih).
6. *Načelo prilagodljivosti 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.
7. *Načelo dvojnosti delavskih predstavništev*, po katerem so sindikati in voljena delavska predstavništva formalno ločeni. Tako lahko pri nas, po nemškem modelu

delavske participacije, vzporedno delujejo tako sindikalna kot tudi voljena delavska predstavništva.

Slovenski model participacije je, glede na institucionalno ureditev uresničevanja participacijskih pravic, nekakšna kombinacija:

- integrativnega (predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja podjetja oz. družbe),
- partnerskega (ki omogoča participacijo zaposlenih bodisi preko posebnega delavskega organa oz. izvoljenega delavskega predstavništva ali pa preko ustanavljanja raznih skupnih odborov in delovnih teles za posamezna vprašanja) ter
- dogovornega (dogovori oz. sporazumi med organi družbe in predstavniki zaposlenih) modela participacije.

V Sloveniji je integrativni model uveljavljen preko *delavskega direktorja* in preko *predstavništev delavcev v nadzornem svetu*, partnerski preko *sveta delavcev* kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva, dogovorni model pa uvajata zlasti poseben participacijski dogovor na ravni podjetja in pa možnost avtonomne ureditve celotnega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih s kolektivno pogodbo (5. in 110. člen ZSDU). (Gostiša, 1995:58)

V Sloveniji se sodelovanje delavcev pri upravljanju po 2. členu ZSDU uresničuje na naslednje načine:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščnosti,
- s pravico dajanja mnenj, predlogov ter s pravico do odgovorov nanje,
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico do soodločanja,
- s pravico do zadržanja odločitev delodajalca. (Mežnar, 1996:91)

4.1. DELAVSKI DIREKTOR

»Pri delavskem direktorju gre za enega tistih pravnih institutov iz zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je zaradi (po mnenju nekaterih) ne dovolj jasnih pravnih opredelitev, predvsem pa zaradi različnih teoretičnih pogledov glede njegovega vsebinskega smisla in pomena v sistemu delavske participacije, pri nas še precej sporen.« (Gostiša, 1999:189)

Po črki zakona (78. do 84. člen ZSDU) je delavski direktor opredeljen kot predstavnik delavcev v upravi družbe, ki v okviru splošnih 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.

V upravo družbe, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ga predlaga svet delavcev, kot člana uprave pa ga imenuje organ lastnikov družbe, določen v skladu s posebnim zakonom. V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.

Vendar pa sta se v teoriji razvili dve temeljni konceptiji delavskega direktorja, ki se med seboj že v osnovi popolnoma razlikujeta in celo izključujeta.

Prva, ki se opira na veljavno zakonsko definicijo tega instituta v ZSDU, pravi, da je delavski direktor predstavnik delavcev v upravi družbe (torej ena izmed oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju). Po drugi konceptiji 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)

In ker se po mnenju avtorja definiciji našega delavskega direktorja in nemškega »Arbeitsdirektorja« pravno gledano neprimerljiva, bi lahko glede uresničevanja funkcije delavskega direktorja v praksi oblikovali predvsem 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, v načelu nezdržljiv s statusom odgovornega direktorja za vodenje kateregakoli posameznega poslovnega resorja v družbi (finance, marketing, kadri, itd.).
- d) Delavski direktor je za svoje delo oziroma uspešnost opravljanja svojega poslanstva generalno odgovoren svetu delavcev, ki mu lahko izreče tudi nezaupnico, katere nujna posledica je razrešitev s funkcije.

4.2. PREDSTAVNIŠTVO DELAVCEV V NADZORNEM SVETU

»Po ZSDU člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet, ta pooblastila pa so urejena v Zakonu o gospodarskih družbah ter v statutu vsake družbe.« (Bohinc, 1999:64)

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)

ZSDU določa najmanjše število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu glede na velikost oziroma število zaposlenih v družbi. Tako ZSDU določa, da število predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu ne more biti:

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

Predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta, izvoli in odpoklice svet delavcev in s tem seznanijo skupščino družbe.

Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovníkom sveta delavcev.

Iz zgoraj opisanih zakonskih določil lahko razberemo, da Zakon določa le spodnjo mejo števila delavcev v nadzornem svetu, ne določa pa načina glasovanja v nadzornem svetu niti imenovanja predsednika in njegovega namestnika, kar so vsekakor izredno pomembna vprašanja za delovanje nadzornega sveta.

4.3. SVET DELAVCEV

Sodelovanje delavcev pri upravljanju prek sveta delavcev pomeni po ZSDU za delavce pravico in ne obveznost, saj bo do tega prišlo le v primerih, ko se bodo delavci sami odločili za konstituiranje takšnega organa.

Če pa se delavci odločijo, da ustanovijo svoj predstavniški organ, bodo morali tako delavci kot tudi delodajalec spoštovati določena pravila o oblikovanju in sestavi sveta delavcev, o volilnih organih, o kandidiranju članov sveta, o volitvah članov sveta, o prenehanju članstva v svetu, o varstvu volilne pravice in o načinu dela sveta delavcev. (Mežnar,1996:55) Po ZSDU se svet delavcev oblikuje za celotno družbo, v kateri je zaposlenih najmanj 20 delavcev z aktivno volilno pravico, to pa imajo vsi delavci, ki v podjetju delajo nepretrgoma najmanj 6 mesecev.

Prav tako je z zakonom natančno opredeljeno število članov sveta delavcev v odvisnosti od števila zaposlenih, pri čemer je najmanjše število članov v podjetjih z do 50 delavci 3 člani in največje število 13 članov plus 2 člana na vsakih dodatnih 1000 delavcev v družbah z več kot 1000 zaposlenimi.

Pravico biti izvoljen v svet delavcev imajo vsi delavci, ki imajo volilno pravico in ki delajo v podjetju nepretrgoma najmanj 12 mesecev (pasivna volilna pravica).

Svet delavcev ima v sistemu delavskih predstavništev osrednjo vlogo, in sicer iz dveh razlogov:

- a) prvič zato, ker mu že zakon sam zagotavlja pomembne participacijske pravice,

- b) drugič pa zato, ker so samo člani sveta delavcev izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah v kolektivu (člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, posredno izvoli svet delavcev, delavskega direktorja pa na predlog sveta delavcev imenuje pristojni organ lastnikov družbe). (Gostiša, 1999:164)

Svet delavcev je torej osrednje delavsko predstavništvo, saj ima odločilno vlogo pri izvolitvi oziroma imenovanju vseh drugih delavskih predstavništev v podjetju ter ima do drugih delavskih predstavništev tudi usmerjevalno in nadzorno funkcijo.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor so za svoje delo odgovorni svetu delavcev, kar pomeni, da so pri svojem delu dolžni spoštovati usmeritve in stališča sveta delavcev (usmerjevalna funkcija). Ker pa je svet delavcev, kot organ pristojen za izvolitev oziroma imenovanje, pristojen tudi za odpoklic oziroma razrešitev, lahko v primeru, ko ravnanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu oziroma delavskega direktorja ni v skladu s sklepi sveta delavcev, uporabi pravico, da člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, odpokliče, delavskemu direktorju pa izreče nezaupnico, na podlagi katere ga mora pristojni organ lastnikov razrešiti (nadzorna funkcija). (Gostiša, 1999:164)

ZSDU določa štiri temeljne participacijske pristojnosti, in sicer tako, da določa vprašanja oziroma zadeve:

- o katerih mora biti svet delavcev samo obveščen,
- o katerih mora delodajalec oziroma vodstvo podjetja zahtevati skupno posvetovanje s svetom delavcev,
- glede katerih ima svet delavcev pravico enakopravno soodločati tako, da je za veljavnost odločitve pomembno njegovo soglasje,
- glede katerih ima svet delavcev pravico začasnega zadržanja odločitve delodajalca. (Gostiša, 1999:165)

Obstaja pa tudi še peti način vključevanja sveta delavcev v poslovno odločanje, ki je v zakonu mimogrede omenjen v drugi alineji 87. člena ZSDU in zato v delovanju svetov delavcev tudi pogosto spregledan. Gre za t. i. samoiniciativno ali proaktivno delovanje

sveta delavcev, ko svet delavcev na lastno iniciativo »predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«. (Gostiša, 1999:165)

Sicer pa 87. člen ZSDU določa naslednje pristojnosti sveta delavcev:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo. (Mežnar, 1996:115)

4.3.1. Pravica sveta delavcev do obveščnosti

Nekako velja, da je pravica sveta delavcev do obveščnosti (in hkrati dolžnost delodajalca obveščati svet delavcev) najnižja stopnja participativnosti, a gre vseeno pri tem za izjemno pomembno vprašanje, ki ga ne gre podcenjevati.

Če svet delavcev nima dovolj informacij o tem, kaj se na različnih področjih dela in poslovanja v podjetju sploh dogaja, se praktično ne more kreativno vključiti v proces upravljanja podjetja. Zato so celovite informacije pogoj za to, da svet delavcev sploh lahko o čemerkoli odloča in soodloča.

V primeru, da je obveščnost zaposlenih in njihovih predstavništev v podjetju slaba, se izoblikujejo idealni pogoji za širjenje razno raznih dezinformacij, malodušja, negotovosti ipd., kar lahko izjemno neugodno vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Da pa obveščanje sveta delavcev ni samo sebi namen, jasno izhaja iz 90. člena ZSDU, saj le ta določa, da mora delodajalec o nekaterih pomembnih upravljavskih vprašanjih svet delavcev obveščati pred sprejemom dokončne odločitve. Ta izrecna dolžnost obveščanja pred sprejemom dokončne odločitve pa pomeni, da svet delavcev ne bo le pasivni sprejemnik informacij, ampak se bo na podlagi teh informacij tudi aktivno vključil v dogajanje. Vsako informacijo bo temeljito pretehtal (predvsem z vidika interesov zaposlenih) ter poskušal z ustreznim mnenjem, pripombo, predlogom ali pobudo vplivati

na končno odločitev, to (vplivanje na sprejemanje upravljaljskih odločitev v podjetju) pa je nenazadnje tudi temeljna funkcija in poslanstvo sveta delavcev. (Gostiša, 1999:166)

V 89. členu ZSDU so določena vprašanja, o katerih mora delodajalec obveščati svet delavcev, ta pa se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,
- spremembo dejavnosti,
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti,
- spremembe v organizaciji proizvodnje,
- spremembe tehnologije,
- letni obračun in letno poročilo,
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona.

Kot že omenjeno pa mora delodajalec o vprašanih iz pete, šeste, sedme, osme in devete alineje zgoraj opisanega člena obveščati svet delavcev pred sprejemom dokončne odločitve.

Seveda pa se o izvajanju zgoraj omenjenega člena v praksi pojavljajo tudi težave, te pa so predvsem tehnične in logistične narave. Namreč pojmi, kot so dejavnost, organizacija ali pa organizacijska aktivnost, so zelo široki in ker je potrebno tako rekoč dnevno prilagajanje družbe zahtevam trga, bi obveščanje o vsaki najmanjši spremembi dejavnosti in organizacije ter zmanjšanju gospodarske aktivnosti pomenilo za delodajalca nepotrebno aktivnost in strošek, za svet delavcev pa sprejemanje nepotrebni informacij.

In ker se razmere na trgu spreminjajo s svetlobno hitrostjo, je včasih predhodna obvestitev v posameznih primerih neizvedljiva, saj je pretok informacij prevečkrat časovno in tudi tehnično pogojen, to pa lahko kritično vpliva na to, ali bo družba posel obdržala ali pa bo posel splaval po vodi. Zato je potrebno predhodno obveščanje o navedenih vprašanih v praksi razlagati zelo široko in življenjsko.

4.3.2. Skupno posvetovanje

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in vodstvom podjetja je zagotovo eden primernejših načinov za vzpostavljanje pravih participativnih razmerij v podjetju.

Ideja soupravljanja temelji na predpostavki, da vsi udeleženci poslovnega procesa, naj bodo to lastniki, menedžerji ali zaposleni, zasledujejo isti cilj, le ta pa je poslovna uspešnost podjetja. Le v okviru poslovno uspešnega podjetja lahko vsak izmed naštetih akterjev poslovnega procesa ustrezno realizira svoje specifične interese. In ravno zato je stalno posvetovanje in usklajevanje teh interesov zares primerna metoda sodelovanja, kajti s pravimi argumenti je možno doseči veliko več kot pa s pravnimi postopki. (Gostiša, 1999:171)

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in vodstvom podjetja kot enega najpomembnejših participacijskih načinov ZSDU ureja v določbah 91. do 94. člena, 92. člen pa pravi:

»Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznaní svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj, se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.« (Mežnar, 1996:117)

Zakon je dosleden tudi pri določanju statusnih in kadrovskih vprašanj družbe, o katerih mora delodajalec potrebne informacije posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve.

Tako se za statusna vprašanja družbe po zakonu štejejo:

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

Za kadrovska vprašanja družbe pa se po 94. členu ZSDU štejejo:

- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,

- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

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

Zgoraj opisani členi zakona na prvi pogled kažejo, da imajo zaposleni oziroma svet delavcev v soglasju in pravici veta močno participacijsko orodje, vendar pa je potrebno vedeti, da v primeru neuskkljenosti stališč delodajalca stališče sveta delavcev ne veže. Delodajalčeva dolžnost je le, da potrebne informacije, ki se nanašajo na obravnavanje vprašanj na skupnem posvetovanju, svetu delavcev posreduje v zakonsko predpisanih rokih (30 dni pred sprejetjem odločitve, predlagano skupno posvetovanje najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve). Nespoštovanje teh rokov ima lahko za posledico, da svet delavcev zadrži odločitev vodstva.

Uporaba teh pravnih instrumentov, ki jih ima svet delavcev, bi morala biti v praksi prej izjema kot pravilo, saj je veliko bolj »zdravo«, če je o posameznih vprašanjih med partnerjema (vodstvo in svet delavcev) dosežen konsenz na podlagi skupnega posvetovanja, kot pa, če se morebitna razhajanja v interesih rešujejo pred arbitražami in sodišči.

Vprašanj, o katerih bi se morala vodstva družb in sveti delavcev teh družb čim bolj široko in poglobljeno pogovarjati, v sodobnem podjetju ne bo nikoli zmanjkalo, vsekakor pa je za praktično uveljavitev konsenzualnega sprejemanja odločitev v podjetju vedno potrebna resnična pripravljenost in dobra volja obeh strani.

4.3.3. Soodločanje sveta delavcev

»Soodločanje imenujemo tisto stopnjo participativnosti, pri kateri delodajalec ne sme sprejeti odločitve, če zanjo ni dobil poprejšnjega soglasja sveta delavcev.« (Gostiša, 1999:172)

Po 95.členu ZSDU mora delodajalec predložiti svetu delavcev predloge odločitev 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,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev. (Mežnar, 1996:118)

Pregled zgoraj naštetih pristojnosti sveta delavcev za soodločanje kaže na to, da pri jasni razmejitvi pristojnosti in področij dela med sindikatom in svetom delavcev prihaja do precejšnjih težav (s strani zakonodajalca). Vprašanja, kot so osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela ter merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, sodijo v materijo kolektivnih pogođb, sklepanje le teh pa je izključna pristojnost sindikata.

Sicer pa mora svet delavcev zgoraj naštete predloge obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje. Če je svet delavcev v osmih dneh zavrnil soglasje, delodajalec odločitev ne sme sprejeti, molk sveta delavcev pa se šteje za soglasje.

Po določbi 96. člena ZSDU mora delodajalec pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo organizacijske, tehnološke ali statusne spremembe v podjetju za posledico bistveno povečanje ali zmanjšanje števila delavcev. To pristojnost je potrebno presojati v povezavi z 35. členom Zakona o delovnih razmerjih, ki svetu delavcev daje pravico sprožiti spor pred arbitražo, če pristojni organ podjetja ne upošteva njegovih stališč, mnenj in predlogov v zvezi s programom reševanja presežnih delavcev.

Torej se z določbo 96. člena ZSDU še dodatno krepi vloga sveta delavcev pri reševanju problematike presežnih delavcev. (Gostiša, 1996:117)

4.3.4. Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca

Svet delavcev ima pravico do zadržanja izvrševanja odločitve delodajalca, kar predstavlja najintenzivnejšo obliko sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Sicer pa ima možnost zadržanja odločitve delodajalca zaradi:

- neobveščanja pred sprejemom odločitve o spremembi dejavnosti, organizaciji proizvodnje in tehnologije ter zmanjšanju gospodarske aktivnosti,
- neseznatitve, nespoštovanja 30-dnevnega roka za posredovanje potrebnih informacij in 15-dnevnega roka pred sprejemom odločitve za predlaganje skupnega posvetovanja ter neposvetovanja o kadrovskih in statusnih vprašanjih, ki so predmet obveznega skupnega posvetovanja. (Mežnar, 1996:79)

Sklep sveta delavcev o zadržanju odločitve delodajalca mora biti sprejet v pisni obliki in na ustrezen način posredovan vodstvu podjetja, smiselno pa bi bilo tudi, da bi svet delavcev s takšnim sklepom seznanil tudi nadzorni svet.

ZSDU določa, da ima svet delavcev poleg pravice s sklepom zadržati odločitve delodajalca zaradi nespoštovanja navedenih obveznosti tudi pravico istočasno sprožiti postopek za reševanje medsebojnega spora pred pristojnim organom oziroma arbitražo. Stalna arbitraža mora biti sestavljena iz enakega števila članov obeh strank arbitražnega postopka in tudi soglasno imenovanega nevtralnega predsednika, ki vodi obravnavo, posvetovanje in glasovanje o odločitvi. Ker se odloča z večino glasov, s tem da predsednik glasuje zadnji, lahko iz tega sklepamo, da ZSDU napotuje na to, da naj bi obe nasprotujoči si strani o spornem vprašanju skušali doseči soglasje.

Do dokončne odločitve arbitraže delodajalec ne sme izvršiti zadržane odločitve.

5. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Videnje participacije zaposlenih se razlikuje od akterja do akterja, kar seveda ne čudi, saj imajo različni akterji do participacije različen odnos, jo drugače percipirajo in imajo različna pričakovanja. Pod pojmom akterji označujemo na eni strani zaposlene, se pravi delavce, na drugi strani pa vodstvo oziroma delodajalce, obema pa participacija na različnih ravneh prinaša različne prednosti.

Na to temo je bilo narejenih mnogo študij, izpostavil pa bom študijo avtorjev Collins, Ross in Ross, ki je bila opravljena leta 1989 in ki predstavlja eno najbolj kompleksnih študij o prednostih in slabostih participativnega managementa v praksi. Na podlagi rezultatov omenjene študije ter še nekaterih raziskav o praktičnih vidikih participacije zaposlenih je mogoče pozitivne učinke participacije strniti v več kategorij. (Kavčič, 1991 v Gostiša, 1996:74)

Tako lahko z vidika delavcev oziroma zaposlenih omenimo naslednje prednosti participacije:

- izboljšajo se medsebojne komunikacije in sodelovanje med delavci samimi in delavci ter vodstvom,
- poveča se vključenost delavcev v podjetje, sodelovanje v dogajanjih in odločanju v podjetju,
- prispeva k večjemu poznavanju ne le podjetja, ampak dejavnosti v celoti,
- pospešuje timsko delo, ki ima vrsto prednosti za delavce,
- prispeva k temu, da so delavci ponosni na podjetje, kjer so zaposleni,
- prispeva k večji dolgoročni trdnosti zaposlitve, kar je posebej v razmerah velike brezposelnosti zelo pomemben motivator za delavce,
- prispeva k boljšim osebnim dohodkom zaposlenih. (Kavčič v Gostiša, 1996:74)

Z vidika delodajalcev pa je po Kavčiču mogoče kot prednosti participacije zaposlenih opredeliti predvsem :

- v podjetju se izboljšajo komunikacije med vodilnimi (na vseh ravneh) in ostalimi zaposlenimi; to pa prispeva k temu, da delavci bolje poznajo celotno situacijo

- podjetja, kar vpliva na njihova stališča in dejavnost, obenem pa vodstvu dajejo bolj natančne in zanesljive informacije o razmerah pri njihovem delu in nasploh v podjetju, zato je vodenje lahko učinkovitejše;
- ugoden vpliv na produktivnost dela, na inovativnost delavcev in na kakovost izdelkov in storitev, kar pomeni, da zaposleni s sredstvi, materialom, časom itd. začnejo ravnati bolj vestno in skrbno, kot da gre za njihovo individualno lastnino;
 - izboljša se organizacijska klima, saj so zaposleni bolj zadovoljni z delom in organizacijo, pa tudi s plačo, zato se zmanjšata fluktuacija in odsotnost, kar ima neposredne ugodne ekonomske učinke;
 - izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in vodstvom, saj na podlagi izboljšanih komunikacij v podjetju pride do medsebojnega zaupanja in razumevanja in s tem do sodelujočega odnosa med obema stranema, kar posledično vodi v uspešnejše odločanje vodstva v podjetju;
 - ker je več komunikacij, zaupanja in razumevanja, je lažje razreševati konflikte, ki nastanejo v podjetju. Konflikti so prej opaženi, postanejo javni, dokler so še relativno šibki; vodstvo in delavci priznavajo njihov obstoj, zato jih je mogoče prej razreševati; to pa prispeva k uspešnejšemu in koristnejšemu razreševanju konfliktov, zmanjšuje njihove rušilne posledice in potencira kreativne.

V podjetju, kjer je stopnja sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom visoka, lahko pričakujemo, da bo na podlagi vseh navedenih dejstev prišlo do večjega poslovnega uspeha, ki bo pripeljal tudi do večje konkurenčne sposobnosti podjetja do drugih podjetij in tudi na mednarodnem trgu. Rečemo lahko, da uspešno podjetje zmore tisto, česar manj uspešna podjetja ne zmorejo ali pa to zmore boljše, hitreje in ceneje. Eden od pomembnih dejavnikov za to pa je lahko ravno dobro sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, saj participacija zaposlenih prispeva k oblikovanju produktivne organizacijske kulture in k razvoju temeljnih vrednot, ki so potrebne za uspešnost podjetja.

Seveda pa se v praksi pojavljajo tudi številne kritike participativnega managementa, kar bi moralo biti popolnoma razumljivo, saj je govora predvsem o sodelovanju dveh strani, katerih interesi se v nekaterih vprašanjih popolnoma razlikujejo.

Kavčič glavne kritike participacije zaposlenih, ki so se izoblikovale v praksi, po raziskavi Collins, Ross in Ross združuje v naslednje skupine (Gostiša, 1996:76):

- a) Delavska participacija ima za posledico gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja. Ta kritika je utemeljena predvsem z različnimi interesi dela in kapitala, saj naj bi delavci s participacijo uresničevali predvsem svoj primarni interes, torej plače, obenem pa participacija postavlja delodajalcem tudi številne druge omejitve glede uporabe delovne sile, s tem pa se omejujejo možnosti kapitala za reprodukcijo, kar vodi do manjše uspešnosti podjetja.
- b) Odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, terja veliko časa. To po eni strani pomeni dražje odločitve, če je za odločanje porabljen plačan čas, po drugi strani pa tudi počasnejše odločanje, saj je potrebno sklicati vse organe, razmnožiti gradivo itd., kar vzame več časa, kot če odločitev sprejme posameznik.
- c) Participacija ustvari med zaposlenimi nerealna pričakovanja, ker pričakujejo višjo stopnjo uresničevanja svojih interesov, kot je objektivno mogoče, ali kot jo v resnici lahko dosežejo; to pa lahko vodi tudi v resignacijo.
- d) Participacija zakriva odgovornost za odločanje, vendar pa je ključni problem pri zagotavljanju odgovornosti pravzaprav v razvijanju meril uspešnosti odločanja in poslovanja podjetij nasploh. Dokler ni zanesljivih meril uspešnosti, tudi zagotavljanja odgovornosti za neuspešnost ne more biti.
- e) Participacija povzroča konflikte in destrukcijo, kar temelji na utemeljevanju, da pravica do predstavitve in zagovarjanja različnih interesov zaposlenih nujno vodi v konflikt z interesi delodajalcev, spopad interesov pa ima lahko destruktivne učinke.

Na podlagi vseh prednosti in kritik lahko rečemo, da pozitivni učinki delavske participacije prevladujejo nad njenimi slabostmi, kajti dolgoročno lahko govorimo o porastu delavske participacije tako glede praktičnega uvajanja kot tudi glede sprejemljivosti ideje same, ki temelji na zasledovanju skupnih ciljev dela in kapitala. Pri tem so izhodiščni interesi resda lahko različni, vendar pa mora biti delovanje istosmerno, to pa pomeni k istim ciljem.

Z gotovostjo je mogoče reči, da se povečuje število podjetij, v katerih so uresničili kakšno od oblik sodelovanja delavcev pri odločanju znotraj podjetja. To velja predvsem za večja podjetja, saj je v manjših podjetjih stanje slabše.

Omeniti velja še, da se vse kritike nanašajo le na pojavne oblike kolektivne participacije (sodelovanje zaposlenih pri odločanju prek posebnih delavskih predstavništev), medtem ko vsaj prednosti individualnih oblik participacije zaposlenih v glavnem niso več sporne. (Gostiša, 1996:78)

Znaten del slovenskih managerjev in delavcev zaenkrat v participaciji ne vidi posebnih prednosti in nihče jih ne sili v to, da bi jih morali videti. Tisti, ki so prepričani, da je participacija bolj ovira kot korist podjetju, bodo seveda zagovarjali, da so vse institucije participacije nepotrebne in moteče (»drage«).

Problem pa seveda je, če delavci vidijo prednosti participacije in se jih odločijo uveljavljati, managerji pa so obratnega prepričanja. V tem primeru je konflikt neizbežen, vključno z njegovimi slabimi posledicami. Za uspešna podjetja v svetu je značilna močna in enovita organizacijska kultura. Takšna kultura zahteva čim večjo skladnost vrednot vodstva in zaposlenih. Ker je navadno v podjetju lažje zamenjati vodstvo kot zaposlene, bi morali nadzorni sveti vrednotno usmerjenost upoštevati že pri odločanju, kateri kandidat je primeren za člana uprave. Poenostavljeno: vodilni, ki so prepričani v pravilnost strogo hierarhičnih odnosov, bodo uspešno vodili delavce, ki to sprejemajo; vodilni, ki verjamejo v participacijo, pa bodo uspešni, če vanjo verjamejo tudi delavci, ki jih vodijo.

6. DRUŽBA SAVSKE ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O.

Družba Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. se ponaša z dolgoletno tradicijo v svoji glavni gospodarski panogi, tj. proizvodnja električne energije v hidroelektrarnah.

Družba z današnjim imenom je bila, po številnih reorganizacijah v elektrogospodarski panogi, ustanovljena 01.01.1965, nastala pa je iz bivših podjetij Elektrarna Medvode, Elektrarna Moste in dela podjetja ELES (prenos gorenjske, dolenjske in notranjske regije).

Danes je družba sestavljena iz več dislociranih enot, te pa so:

- uprava
- proizvodna enota Moste (s HE Završnica)
- proizvodna enota Medvode (s HE Mavčiče)
- proizvodna enota Vrhovo

6.1. PRAVNI STATUS DRUŽBE

Po večkratnih statusnih preoblikovanjih so Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. danes kapitalska družba z omejeno odgovornostjo z več družbeniki. Poleg večinskega družbenika, Holdinga Slovenske Elektrarne d.o.o., imajo manjše poslovne deleže v družbi Pooblašcene investicijske družbe in Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

Tabela 6.1: Družbeniki družbe Savske elektrarne Ljubljana, d.o.o. dne 31.12.2002 in njihovi lastniški deleži

DRUŽBENIK	LASTNIŠKI DELEŽ V %
Holding Slovenske elektrarne	79,50000
Invest. Sklad NFD 2	5,34810
PID KD	2,51359
PID Vipa Invest	2,25516

PID Zlata moneta II	1,98028
Infond PID	1,20526
Kmečka družba Holding	1,09341
PID Kompas sklad 2	1,07063
Kapitalska Družba PIZ	1,02910
PID Aktiva Avant finančna družba	1,00427
PID Arkada 1	0,79728
Mercata 1 Holding	0,61504
PID DPB Vizija	0,58755
Infond Holding	0,54671
Modra linija	0,40825
Modra linija Holding	0,04536
SKUPAJ	100,00000

(Vir: Letno poročilo Savskih elektrarn Ljubljana d.o.o. za leto 2002, str. 2)

Družba deluje na podlagi družbene pogodbe, s katero so družbeniki uredili svoje medsebojne odnose, določili in razmejili pristojnosti organov upravljanja družbe:

- skupščine,
- nadzornega sveta,
- direktorja.

Skupščino družbe sestavljajo vsi družbeniki, ki na ta način uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe. Po 16. členu Družbene pogodbe ima skupščina različne pristojnosti, predvsem pa odloča o:

- spremembah in dopolnitvah družbene pogodbe,
- delitvi dobička in pokrivanju izgube,
- letnem poročilu po predhodnem mnenju nadzornega sveta,
- daje soglasje na razvojni načrt družbe po predhodnem mnenju nadzornega sveta,
- povečanju ali zmanjšanju osnovnega kapitala,
- prenehanju družbe in statusnih spremembah,
- izvolitvi in razrešitvi članov nadzornega sveta družbe,

- višini sejin članom nadzornega sveta,
- imenovanju revizorja po predlogu nadzornega sveta,
- drugih zadevah v skladu s predpisi in družbeno pogodbo.

Skupščina pa ne more odločati o vprašanju vodenja poslov, razen če to zahteva direktor družbe v primeru, da nadzorni svet zavrne soglasje na določeno vrsto posla.

Nadzorni svet družbe je sestavljen iz treh članov, od katerih dva člana zastopata interese družbenikov, en član pa zastopa interese delavcev. Član nadzornega sveta ne more biti član uprave, prokurist ali pa pooblaščenec družbe, vsi člani nadzornega sveta pa delujejo enotno. Po 5. členu poslovnika o delu nadzornega sveta družbe so njegove pristojnosti naslednje:

- imenuje in razrešuje poslovodstvo,
- nadzoruje vodenje poslov družbe,
- daje mnenje k temeljem poslovne politike in programu razvoja družbe,
- daje soglasje k poslovnemu načrtu družbe,
- daje soglasje na posle poslovodstva družbe v skladu z družbeno pogodbo,
- sklepa pogodbo o zaposlitvi poslovodstva,
- sprejema poslovnik nadzornega sveta,
- izvoli člane disciplinske komisije in imenuje člane komisije za varstvo pravic v skladu z veljavnimi predpisi in akti družbe
- obravnava letno poročilo in ga skupaj s svojim mnenjem predloži skupščini,
- obravnava in odloča o vseh drugih zadevah, za katere je pristojen po zakonu in drugih predpisih.

Direktor predstavlja in zastopa družbo, vodi posle v dobro družbe samostojno in na lastno odgovornost, izvaja predpise, družbeno pogodbo in druge akte družbe. Po 33. členu družbene pogodbe direktor vodi redne posle, ki izvirajo iz narave dejavnosti družbe, uresničuje sprejeto poslovno politiko družbe, zlasti pa:

- organizira in vodi delovni proces,
- odgovarja za zakonitost dela družbe,
- izdelava temelje poslovne politike in jih predloži v mnenje nadzornemu svetu,
- izdelava poslovni načrt in ga predloži v soglasje nadzornemu svetu,

- izdelava programa razvoja, ki mora biti usklajen s smernicami za energetska področja in ga predloži v soglasje skupščini po predhodnem mnenju nadzornega sveta,
- predlaga skupščini v sprejem letno poročilo,
- določa organizacijo in sistematizacijo družbe,
- imenuje vodilne delavce in sklepa z njimi pogodbe o zaposlitvi,
- izvršuje sklepe skupščine in nadzornega sveta,
- skrbi za redno in pravočasno sestavljanje letnih računovodskih izkazov,
- izdeluje poročila o poslovanju na zahtevo nadzornega sveta,
- skrbi za obveščanje družbenikov,
- sprejema odločitve s področja delovnih razmerij delavcev družbe v skladu s predpisi in akti,
- opravlja druge naloge v skladu z veljavnimi predpisi in akti družbe.

Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. so povezane v skupino Holding Slovenske elektrarne d.o.o., družba Holding Slovenske Elektrarne d.o.o. je njihov večinski družbenik in obvladujoča družba.

6.2. DEJAVNOSTI DRUŽBE

Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. so družba z dolgoletnimi izkušnjami in referencami na področju gradnje, obnove ter obratovanja in vzdrževanja elektroenergetskih objektov ter vodnogospodarskih in ekoloških sanacij v elektrogospodarstvu.

Dejavnosti družbe so:

- proizvodnja elektrike v hidroelektrarnah
- prenos elektrike
- distribucija elektrike
- projektiranje in tehnično svetovanje
- svetovanje o računalniških napravah
- svetovanje in oskrba z računalniškimi programi
- dajanje lastnih nepremičnin v najem

- geodetsko, geološko, geofizikalno, geokemično in drugo opazovanje, meritve in kartiranje
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja in tehnologije
- telekomunikacije
- cestni tovorni promet
- drugo finančno posredništvo
- drugo projektiranje in tehnično svetovanje
- tehnično preizkušanje in analiziranje

V okviru teh dejavnosti opravlja poleg svoje osnovne dejavnosti, tj. proizvodnje električne energije, tudi funkcije obratovanja in vzdrževanja za nemoteno proizvodnjo električne energije v hidroelektrarnah. Hkrati opravlja družba tudi investitorski inženiring za elektroenergetske objekte in postroje, montažo, preizkušanje, meritve in stavljanje v obratovanje.

6.3. KADROVSKI PODATKI

Na dan 31.12.2002 je bilo v družbi zaposlenih 130 delavcev, od tega:

- 129 delavcev za nedoločen čas
- 1 delavka za določen čas

Tabela 6.2: Stanje zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah dne 31.12.2002

HE Moste	34 delavcev
HE Medvode	22 delavcev
HE Vrhovo	20 delavcev
Uprava	54 delavcev od tega 1 delavka za določen čas

(Vir: Letno poročilo Savskih elektrarn Ljubljana d.o.o. za leto 2002, str. 7)

Število delavcev se je v primerjavi s preteklim letom znižalo za 5 delavcev, vzrok za to pa so upokojitev delavcev in prehod delavcev v Holding Slovenske elektrarne d.o.o., katerih, razen enega, niso nadomestili.

Tabela 6.3: Število delavcev po enotah in izobrazbi

Strok. izobr.	Moste	Medvode	Vrhovo	Uprava	SEL	Delež v %
I.	4	2	1	4	11	8,46
II.	-	-	-	-	-	-
III.	-	1	-	-	-	0,77
IV.	6	11	7	7	31	23,85
V.	21	7	8	21	57	43,85
VI.	3	-	3	8	14	10,77
VII.	-	1	1	13	15	11,54
VIII.	-	-	-	1	1	0,77
SKUPAJ	34	22	20	54	130	100,00

(Vir: Letno poročilo Savskih elektrarn Ljubljana d.o.o. za leto 2002, str. 8)

Iz strukture formalno – pravne izobrazbe je razvidno, da ima največ delavcev srednjo strokovno izobrazbo, to je V. stopnjo, sledi pa ji IV. in VII. Stopnja.

6.4. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V DRUŽBI SAVSKE ELEKTRARNE LJUBLJANA D.O.O

V družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. vedo, da je uspeh podjetja mogoče zagotoviti le s skupnimi močmi tako zaposlenih kot tudi vodstva. Se pa tudi vodstvo družbe zaveda, da strateške prednosti podjetja ležijo v glavah njihovih zaposlenih in jim tako preko različnih vzvodov omogočajo aktivno vlogo pri uresničevanju in dopolnjevanju poslovnih dejavnosti podjetja.

Zaposleni v družbi imajo več različnih možnosti participiranja. Njihova aktivna vloga izvira predvsem iz naslova delavske participacije in ne toliko s področja finančne ali pa lastniške participacije, saj na teh področjih participacija zaposlenih v družbi še ni razvita. Je pa zato v družbi razvita delavska participacija, ki pokriva tako področje individualne kot tudi kolektivne participacije, pri kateri so zajete skoraj vse institucije delavskega soupravljanja pri nas, le te pa so:

- predstavnik sindikata delavcev, ki je izvoljen s strani članov določenega sindikata in ki v pogovorih z managementom zastopa njihove interese, tj. interese zaposlenih,
- svet delavcev kot voljeno predstavništvo vseh zaposlenih,
- skupni komiteji oz. odbori, ki so sestavljeni iz predstavnikov managementa in zaposlenih,
- predstavnik delavcev v nadzornem svetu podjetja.

Kot je razvidno iz zgoraj naštetega v družbi ni enega od vidnejših pravnih institutov delavskega soupravljanja, to je predstavnika delavcev v upravi družbe oziroma delavskega direktorja, ki bi zastopal in predstavljal interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Po zakonu delavskega direktorja v upravo družbe, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, predlaga svet delavcev, kot člana uprave pa ga imenuje organ lastnikov družbe, določen v skladu s posebnim zakonom. Četudi obstaja možnost, da se delavskega direktorja imenuje tudi v družbi z manjšim številom zaposlenih, kar velja za družbo Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. s 130 zaposlenimi, pa do dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, ki bi to določil, ni nikoli prišlo. Zato ta institut v družbi ne obstaja.

Obstaja pa zato težnja po razvoju individualne participacije, ki je v družbi še kako prisotna. Tako imajo zaposleni v družbi, kot posamezniki, pravice, ki so skladne z zakonom, te pa so:

- pravica do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njihovo delovno mesto oziroma organizacijsko enoto,

- pravica do izražanja mnenj o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njihovega delovnega mesta in delovni proces,
- pravica do pravočasne obveščeniosti o spremembah na njihovem delovnem področju,
- pravico do pojasnitve vprašanj s področja plač in drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Da pa se individualna participacija zares uresničuje oziroma, da je prisotna tudi v praksi, je razvidno iz zapisnikov sestankov oziroma sej, ki jih v družbi označujejo kot koordinacije ravni enot in sektorjev. Tako sta bili izpostavljeni predvsem tekoča koordinacija tehničnega sektorja in pa tekoča koordinacija ekonomsko-splošnega sektorja, na katerih se obravnava obstoječa trenutna problematika v družbi, saj so poslovne funkcije v okviru delovnega procesa organizirane ravno v teh dveh organizacijskih enotah.

Koordinacije se načeloma odvijajo na ravni vodij enot in sektorjev, vendar pa so »odprtega tipa«, kar pomeni, da se jih imajo pravico udeležiti tudi posamezni zaposleni ter aktivno sodelovati v diskusijah. Sicer pa lahko vodja enote ali sektorja od svojih podrejenih pridobi mnenja, pobude ali predloge tudi preko neformalnih komunikacijskih kanalov ali osebnih sestankov s posamezniki, nato pa jih izpostavi na koordinaciji in tako zastopa interese ostalih. Po nekih merilih bi to že lahko imenovali indirektna participacija, vsaj kar se tiče predstavnika zaposlenih pri sprejemanju nekaterih vodstvenih odločitev.

Na tem mestu pa naj izpostavim še eno obliko individualne participacije zaposlenih, ki jo prakticirajo v družbi, to pa je možnost posameznikov do individualnega, predhodno dogovorjenega pogovora z direktorjem družbe. Tudi v tem primeru imajo zaposleni možnost aktivnega sodelovanja pri odločanju, pa čeprav večinoma z dajanjem predlogov, pobud in podajanjem mnenj, vendarle pa je to dober pokazatelj, da je njihovo delo cenjeno.

Če je individualna participacija še na stopnji razvoja, pa lahko za kolektivno participacijo oziroma njene pojavne oblike v družbi trdim, da so že dodobra utečene, vsaj kar se tiče

uredb in predpisov na ravni podjetja, ki seveda sledijo predpisom in določbam Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Osrednje telo predstavniške oziroma kolektivne participacije v družbi je seveda *svet delavcev*. Svet delavcev družbe Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. je bil prvič izvoljen novembra leta 1999, in sicer na volitvah, za katere so se odločili zaposleni na ločenih zborih. Po vnaprejšnji določitvi kandidatov za člane sveta delavcev, ki so jih izvolili zaposleni vsake enote in sektorja, je bilo nato v svet delavcev izvoljen kandidat, ki je dobil največ glasov svoje volilne baze, to pa pomeni največ glasov delavcev enote oziroma sektorja. Tako je po prvih volitvah svet delavcev sestavljen iz 7 članov, ki zastopajo vse organizacijske enote družbe, in sicer HE Moste, HE Medvode, HE Vrhovo, tehnični sektor, razvojno-investicijski sektor in ekonomsko-splošni sektor, ki pa ga zastopata dva člana. Vsaka organizacijska enota ima v svetu svojega predstavnika, lahko pa en predstavnik zastopa več enot, v primeru začasne odsotnosti predstavnika te enote.

Decembra 1999. leta je bila sklicana tudi 1. seja sveta delavcev, na kateri so člani sveta izmed sebe izvolili predsednika sveta in njegovega namestnika. Predsednik sveta delavcev zastopa in predstavlja svet, pripravlja in sklicuje seje sveta, podpisuje zapisnik sej sveta ter je pooblaščen odredbodajalec za izvajanje finančnega načrta sveta, glede uporabe sredstev sveta, namestnik pa svet zastopa in predstavlja v odsotnosti predsednika. Njun mandat traja štiri leta, z možnostjo ponovne izvolitve. Vsak član sveta pa lahko v času trajanja tega mandata predloži oziroma sproži njun odpoklic, če ima zato tehtno obrazložitev.

Svet delavcev je na svoji seji dne 21.12.1999 sprejel tudi Poslovnik sveta delavcev, s katerim določa način svojega dela in druga vprašanja, v kolikor niso določena z ZSDU, v statutu družbe in z dogovorom o sodelovanju delavcev pri upravljanju, zlasti pa:

- sestavo in pristojnosti sveta,
- način sklicevanja sej,
- sklepčnost in način sprejemanja odločitev in vodenje zapisnika,
- sodelovanje zunanjih oseb pri delu sveta,
- način ustanovitve odborov in njihove pristojnosti,
- način sklica in delo zbora delavcev,
- način izvolitve in odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem svetu,

- sodelovanje z delodajalcem in sindikatom.

Kot sem že omenil, se predpisi in odločbe znotraj družbe bistveno ne razlikujejo od zakonskih določb in izjema pri tem niso niti pristojnosti sveta delavcev, zapisane v 5. členu Poslovnika sveta delavcev družbe, ki so skladne s 87. členom ZSDU. Tako ima svet predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za izvajanje zakonov in drugih predpisov, kot tudi sprejetih kolektivnih pogodb ter doseženih dogovorov med delodajalcem in svetom delavcev,
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev,
- sprejema predloge in pobude delavcev, jih obravnava in v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- pomaga pri vključevanju v delo invalidov, starejših delavcev in drugih delavcev, 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, zniževanju stroškov in uvajanju tržnega delovanja podjetja,
- javno podpiranje pomembnih razvojnih programov, ki pomenijo dolgoročno perspektivo za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih, posvetovanje z delodajalcem o delovanju članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese zaposlenih.

Z dejavnostmi so mišljeni predlogi, pobude, mnenja, sodelovanje, posvetovanje in podpore, ki se nanašajo neposredno na organizacijo dela na delovnem mestu ali organizacijski enoti družbe, na vodenje delovnega procesa v družbi kot celoti ali posameznih organizacijskih enotah, na tehnologijo dela, na tehnične izboljšave, na uvajanje izboljšav v poslovanje družbe, na razvoj in plan družbe, medsebojne odnose pri delu in na uresničevanje pravic in obveznosti delavca v zvezi z delom.

Delovanje sveta delavcev je v veliki meri odvisno od sodelovanja med samim svetom in ostalimi institucijami znotraj družbe, kot so na primer nadzorni svet družbe, direktor ali

pa sindikat oziroma sindikalni zastopnik. Da bi bilo to sodelovanje lažje uresničljivo in s tem tudi plodnejše, se v družbi redno poslužujejo sej sveta delavcev. Tako je bilo do danes, vse od izvolitve prvega sveta delavcev, sklicanih 19 sej, na katerih je svet običajno sprejemal odločitve iz svojih pristojnosti. Seje sveta so javne, razen v primerih, ko se obravnavajo zaupni podatki in dokumenti družbe ter drugi dokumenti z oznako poslovne oziroma uradne tajnosti, kar pomeni, da se jih lahko udeležijo tudi posamezni zaposleni, ki lahko na ta način želene informacije dobijo »iz prve roke«. Predsednik sveta lahko na sejo povabi tudi strokovnjake iz družbe ali izven nje, vodilno osebje, predsednike reprezentativnih sindikatov v družbi, predstavnike združenj delodajalcev in druge osebe, ki bi po njegovem mnenju ali po mnenju večine članov sveta s svojim sodelovanjem olajšale odločanje in pripomogle k večji tehtnosti odločitev.

Ko govorim o sodelovanju sveta delavcev z nadzornim svetom podjetja, imam seveda v mislih *predstavnika delavcev v nadzornem svetu*, ki ga imenuje in razrešuje svet delavcev, za svoje delo v nadzornem svetu pa je svetu delavcev tudi odgovoren. Na podlagi tega je jasno, da svet delavcev usmerja konkretno delovanje delavskega predstavnika v nadzornem svetu in ima do njega prav tako tudi nadzorno funkcijo. Da pa se naštetu lahko uresniči, je potrebno vzpostaviti najtesnejše možne povezave in dvostransko medsebojno komunikacijo med tema dvema vrstama delavskih predstavništev v podjetju v vseh pogledih. V družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. se je predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe na podlagi vabila dolžan redno udeleževati sej sveta delavcev, poročati o svojem delu v nadzornem svetu in se s svetom tudi posvetovati o zadevah, ki so na dnevnem redu seje nadzornega sveta družbe. Pri poročanju in posvetovanju s svetom je predstavnik delavcev v nadzornem svetu omejen le v primeru gradiv, ki imajo oznako poslovne ali uradne skrivnosti.

Če predstavnik delavcev v nadzornem svetu družbe svojega dela ne opravlja v skladu s svojim poslanstvom, če ne zastopa interesov vseh zaposlenih ali pa kako drugače krši opravljanje svoje funkcije, ga lahko svet delavcev predčasno odpokliče. Odločitev o odpoklicu, na podlagi pisne in obrazložene zahteve posameznega člana sveta delavcev ali reprezentativnih sindikatov ali najmanj petih delavcev v družbi, lahko sprejme svet na tajnih volitvah z večino glasov vseh članov.

V zvezi z delom sveta delavcev in predstavniki delavcev v nadzornem svetu sem v Zapisniku 4. seje sveta delavcev (□0.10.2000) odkril zanimivost, ki potrjuje dejstvo, da sta ta dva instituta tesno povezana. Vlada RS, ki je bila v tem času stoddotni lastnik družbe, je izdala predlog družbene pogodbe, ki pa po mnenju sveta delavcev ni bil usklajen z ZSDU. V predlogu je bilo zapisano, da je nadzorni svet družbe sestavljen iz 7 članov, od tega sta 2 člana predstavnika zaposlenih, to pa ne ustreza zakonskemu določilu, ki določa, da mora biti najmanj tretjina članov nadzornega sveta predstavnikov zaposlenih. Svet delavcev je zato Ministrstvu za gospodarske dejavnosti predložil pobudo o uskladitvi družbene pogodbe z zakonom, na katero se je le to pozitivno odzvalo. Po spremembi je nadzorni svet sestavljalo 9 članov, 6 jih je zastopalo interese družbenikov, 3 člani pa so zastopali interese zaposlenih. S tem je bila na pobudo sveta delavcev sprememba in dopolnitev izpeljana korektno in v skladu z zakonom.

Pomembno vlogo pri uresničevanju delavskega soupravljanja v družbi igra tudi sodelovanje sveta delavcev z *delodajalcem*. To sodelovanje temelji predvsem na uresničevanju komuniciranja sveta delavcev z vodstvom, saj le ta v veliki meri vpliva na uspešnost aktivnosti sveta delavcev. Za to v prvi vrsti skrbi Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe, ki sta ga sklenila direktor družbe in predsednik sveta delavcev, veljati pa je začel 1. januarja 2001. S tem dogovorom delodajalec in svet delavcev urejata način in oblike za uresničevanje pravic, ki jih določa ZSDU, in druga vprašanja, povezana z uresničevanjem pravic in obveznosti iz ZSDU. Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom urejata tudi sodelovanje pri vseh dejavnostih, ki koristijo razvoju in delovanju družbe.

Da bi delo sveta delavcev lahko potekalo tekoče in nemoteno, se je delodajalec zavezal, da bodo za to omogočeni vsi pogoji. Tako delodajalec zagotavlja svetu delavcev:

- primeren prostor za seje in sprejem strank,
- ustrezno strokovno pomoč,
- opravljanje administrativnega dela in kritja nujnih materialnih stroškov sveta delavcev,
- na podlagi odobritve zagotovitev ustreznih finančnih sredstev 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 (direktor družbe) mora svet obveščati, se z njim posvetovati in mu predložiti v soglasje zadeve, določene z ZSDU, ki zadevajo predvsem statusne in bistvene kadrovske spremembe. Tako delodajalec kot svet delavcev se obvezujeta, da bosta pravilno in dosledno izvrševala dogovore in gradila medsebojne odnose v duhu sodelovanja, kooperativnosti in nekonfliktnega reševanja nasprotij, izvirajočih iz različnih interesov delavcev in delodajalca ter iskala skupne poti pri uresničevanju ciljev družbe.

Primer dobrega sodelovanja med svetom delavcev in delodajalcem sem zaznal v zapisniku 11. seje sveta delavcev, iz katerega je razvidno, da je bil temelj soodločanja način plačevanja letovanja v počitniških kapacitetah, ki so v lasti družbe. Za podrobnejšo razlago primera sem prosil predsednika sveta delavcev, ta pa se glasi: »Svet delavcev je poslovodstvu družbe predlagal, da se omogoči plačevanje letovanja v lastnih počitniških kapacitetah za vse zaposlene v treh obrokih. Po pogovoru z vodstvom, sodeloval je tudi sindikat, je bilo delavcem družbe omogočeno odloženo plačilo koriščenja počitniških apartmajev, ki so last družbe, in sicer:

- 1 do 5 nočitev - plačilo celotnega zneska,
- 6 nočitev in več – plačilo v dveh obrokih, s tem da je to možno le kot odbitek od plače.

Na našo pobudo se je vodstvo odzvalo, skupaj pa smo prišli do rešitve, ki bo delavcem prav gotovo ustrezala, prav tako pa ne bo škodila interesom vodstva.«

Poleg delodajalca in nadzornega sveta oziroma predstavnika delavcev v nadzornem svetu je v družbi prisoten še tretji pomembni akter, ki obenem predstavlja obliko delavske participacije in je s svetom delavcev zelo tesno povezan. Govorim seveda o *Sindikatu družbe Savske elektrarne Ljubljana d.o.o.*, ki predstavlja temeljno obliko organiziranja članov Sindikata delavcev dejavnosti energetike Slovenije. V sindikat se člani organizirajo zato, da neposredno ali preko svojih oblik delovanja svobodno in samostojno

izražajo svoje interese, ki zadevajo ekonomski, gmotni in socialni položaj, ter jih usklajujejo med seboj in z drugimi organiziranimi sindikati v družbi. Uveljavljajo jih samostojno ali preko organa soupravljanja v organih upravljanja in odločanja družbe in v sindikatu dejavnosti, tj. energetike Slovenije. Članstvo v sindikatu družbe je prostovoljno, člani pa so lahko vsi delavci, ki so v delovnem ali pogodbenem razmerju, ter upokojeni delavci. Stopnja sindikaliziranosti v družbi je precej visoka, saj je trenutno v sindikat družbe včlanjenih 88% vseh zaposlenih. Sindikat družbe je sestavljen iz štirih podružnic, te pa so poslovna enota Moste, poslovna enota Medvode, poslovna enota Vrholovo in Uprava. Vsaka podružnica ima svojega sindikalnega zaupnika, ki je poleg predsednika sindikata tudi avtomatsko član izvršilnega odbora sindikata družbe. Poleg izvršilnega odbora, organe sindikata tvorita še zbor članov in pa nadzorni odbor sindikata družbe.

Vlogi sveta delavcev in sindikata sta sicer različni, pa vendar se tako prepletata, da občasno še vedno prihaja do nesoglasij med obema stranema, ki so predvsem posledica nejasnih razmejitev funkcij, področij dela in pristojnosti. Da bi bilo nesoglasij med tema dvema institutoma v družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. čim manj, sta sindikat družbe in svet delavcev družbe sklenila dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju skupnih interesov v družbi, s katerim obe strani ugotavljata, da:

- je cilj delovanja obeh institucij čim učinkovitejše uresničevanje interesov delavcev na različnih področjih življenja in dela v družbi,
- je na podlagi določil Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju ter drugimi predpisi potrebno jasno razmejiti funkcije, področje delovanja in pristojnosti med sindikatom in svetom delavcev v družbi,
- bi hkratno in konkurenčno delovanje obeh institucij na istih vprašanjih lahko škodljivo vplivalo na učinkovito uresničevanje interesov delavcev v razmerju do delodajalca,
- se dejavnost obeh institucij načeloma lahko le medsebojno dopolnjuje in nadgrajuje v odnosih sodelovanja, ne sme pa se prekrivati in ustvarjati medsebojnega rivalstva.

Na podlagi tega je bilo sporazumno dogovorjeno, da delavci v družbi s pomočjo sindikata družbe urejajo vsa tista razmerja z delodajalcem, ki izhajajo iz objektivno nasprotujočih si interesov dela in kapitala na trgu delovne sile in sodijo v materijo delovno-pravne in

socialne zakonodaje ter delovno- pravnih pogodb. Preko sveta delavcev pa zaposleni sodelujejo z delodajalcem pri uresničevanju skupnih ciljev in interesov dela in kapitala, kar se izraža v skupnih prizadevanjih za doseganje čim boljših rezultatov in uspešnosti podjetja nasploh ter zadovoljstva zaposlenih pri delu in čim ugodnejše delovne klime.

Sindikata podjetja v imenu delavcev ne posega v podjetniško poslovne odločitve, če z njimi niso ogrožene pravice zaposlenih iz naslova delovnega razmerja. Svet delavcev pa ne sme posegati v urejanje področja pravic, obveznosti in odgovornosti delavcev iz delovnega razmerja, ampak skrbi za čim učinkovitejše uveljavljanje njihovih širših interesov v zvezi z delom v podjetju.

Na področju standarda delavcev (letovanje, šport in rekreacija, stanovanjska vprašanja itd.) sindikat podjetja in svet delavcev v družbi tvorno sodelujeta. Pri uresničevanju politike in aktivnosti na tem področju svet delavcev sodeluje predvsem tako, da poskuša v dogovoru z delodajalcem zagotoviti potrebna sredstva za različne aktivnosti, sindikat podjetja pa tako, da neposredno organizira in izvaja določene akcije ter po možnosti zanje prispeva tudi del lastnih sredstev. O delovanju na tem področju se svet delavcev in sindikat podjetja redno obveščata na svojih sejah.

Tako svet delavcev kot sindikat v družbi sta si enotna, da je za učinkovito delovanje obeh potrebna dobra medsebojna komunikacija. Za zagotovitev tega se oba partnerja obvezujeta, da se bosta medsebojno obveščala o vseh pomembnejših zadevah, ki so zanimive za drugega partnerja. Za zagotavljanje teh odnosov ima predstavnik sindikata pravico udeležbe na sejah sveta delavcev, predstavnik sveta delavcev pa se lahko udeležuje sej izvršnega odbora sindikata družbe. Svet delavcev je dolžan vse pobude, predloge in mnenja, ki jih nanj naslovi sindikat podjetja, obravnavati in se do njih opredeliti. Prav tako ima pred sprejemanjem posameznih odločitev iz svoje pristojnosti pravico zahtevati mnenje in stališča sindikata družbe.

Dober primer sodelovanja sindikata in sveta delavcev med seboj kot tudi sodelovanje obeh strani z delodajalcem mi je bil predstavljen na skupnem pogovoru s predsednikom sveta delavcev in predsednikom sindikata. Bistvo zadeve, o kateri so strani soodločale, je bila prehrana zaposlenih, ki v družbi ni bila organizirana in je tako predstavljala resen problem. Ker ni bilo ne prostora, namenjenega prehrani, ne možnosti, da bi si hrano priskrbeli v bližini delovnega mesta, so morali delavci za prehrano poskrbeti sami, to pa

so lahko storili na dva načina. Ena od možnosti je bila, da malico prinesejo s seboj na delovno mesto, druga možnost pa je bila, da se po hrano ali na malico odpravijo v oddaljene trgovine ali restavracije. Seveda sistem prehranjevanja v tej obliki ni mogel delovati, saj z njim niso bili zadovoljni ne delavci ne delodajalec. Prvi so se naveličali hladne malice v obliki sendvičev, ki so jo morali pojesti na delovnem mestu, zato so se veliko raje odpravljali na malico izven delovnega mesta. Delodajalcu ta možnost ni bila pogodu, ker se je s tem čas, določen za prehrano, velikokrat prekoračil, to pa je negativno vplivalo na delovni proces v družbi.

V želji, da se problem čimprej reši, je sindikat po dogovoru s svetom delavcev podal pobudo za organizirano prehrano zaposlenih (topla malica, ustrezni prostori ipd.). Ker je tudi vodstvo družbe v tem videlo koristi, je pobudo sprejelo in v kratkem času odobrilo izgradnjo in opremo prostora, namenjenega prehrani delavcev, ki naj bi stal v neposredni bližini družbe. Sodelovanje je hitro obrodilo sadove in tako je bil na podlagi tripartitnega odločanja izbran tudi najugodnejši ponudnik tople prehrane, hkrati pa se je vodstvo družbe zavezalo, da bo prehrano tudi delno regresiralo. S potekom dogodkov so bile do te stopnje zadovoljne vse strani v družbi. Delavci so bili zadovoljni, ker jim je bila priskrbljena topla prehrana; vodstvo je bilo zadovoljno, ker je bila bistveno zmanjšana odsotnost z dela in je bil omogočen nemoten delovni proces; delavska predstavništva pa so bila zadovoljna, ker jim je uspelo lastne interese uskladiti z interesi delodajalca. Edina stran, ki s sistemom prehrane ni bila zadovoljna, je bil ponudnik prehrane, to pa predvsem z ekonomskega vidika, saj po njihovem mnenju ni bilo zadostnega povpraševanja, ki bi zagotovilo smotrno poslovanje. Zato so se odločili, da sodelovanje prekinejo. V družbi se še niso odločili, kako naprej v zvezi s tem vprašanjem, so pa zatrdili, da prostor gotovo ne bo zgrešena investicija in da ne bo sameval, saj naj bi ga preuredili v računalniško učilnico.

Na koncu ne smem pozabiti na *zaposlene* v družbi, zaradi katerih svet delavcev pravzaprav obstaja in ki so jim člani sveta delavcev za svoje delo odgovorni. Svet delavcev družbe praviloma enkrat letno poroča o svojem delu zboru delavcev, posamezni člani pa so dolžni poročati tudi delavcem organizacijskih enot ali posameznim skupinam delavcev, katere v svetu zastopajo in od njih zbirati predloge in pobude. Vsak član je

odgovoren, da svet delavcev ob sprejemanju svojih odločitev upošteva tudi stališča delavcev organizacijske enote ali specifične skupine delavcev, ki jo v svetu zastopa. O delu sveta in o stanju v družbi pa jih mora tudi dosledno obveščati. Način oziroma obliko posvetovanja z delavci zaradi pridobivanja stališč in informiranja delavcev si član sveta delavcev družbe lahko izbere sam, pri tem pa mora biti pozoren na to, da ne način ne oblika nista v nasprotju z naravo delovnega procesa.

V družbi (predvsem svet delavcev) si že nekaj časa želijo, da bi se uveljavila nova oblika informiranja delavcev, in sicer v obliki oglasne deske. Ker naj bi bila postavljena v avli uprave oziroma ob glavnem vhodu, je predlog sveta delavcev za postavitev deske naletel na kritične odzive, predvsem v smislu, da je informiranje v obstoječi obliki zadostno (fotokopije v vseh tajništvi) in da bo oglasna deska v tem prostoru skazila estetsko podobo uprave. Novo vodstvo je bilo do ponovnega predloga za postavitev oglasne deske bolj odprto in je predlog odobrilo, poleg tega pa se je strinjalo tudi s postavitvijo skrinjice, namenjene zbiranju predlogov in mnenj zaposlenih v družbi.

Svet delavcev se mora zavedati, da mora biti v nenehnem stiku z zaposlenimi, da mora spremljati njihova vprašanja, predloge, mnenja in probleme. Poizkuša naj reševati nastale težave med delavci in ostalimi organi družbe ali pa doseči določene spremembe. Da bi bil odnos med zaposlenimi in svetom delavcev zares dober, bi bilo na eni strani potrebno izčrpno informiranje zaposlenih o vlogi sveta delavcev, njegovem delu in možnostih sodelovanja, po drugi strani pa bi morali delavci na podlagi vseh pravic, ki jih imajo, bolj aktivno sodelovati tako pri dajanju predlogov in mnenj kot tudi pri sprejemanju odločitev.

Če povzamem omenjena dejstva in podatke, lahko rečem, da v družbi Savske elektrarne d.o.o. participacija zaposlenih ni samo pojem, ki bi se ga zavedali le zaradi tega, ker tako velewa naša zakonodaja. Vsem zakonskim določilom in predpisom s tega področja resda poskušajo slediti in se jih v največji meri držati, vendar pa je delavska participacija v družbi vse prej kot samo to. Že samo dejstvo, da se tako vodstvo kot tudi zaposleni zavedajo, da je prihodnost družbe, njena rast in razvoj odvisna od sodelovanja obeh strani, daje delavski participaciji v družbi pozitiven predznak.

7. ZAKLJUČEK

V novejšem času je razvoj znanosti, tehnologije in s tem posledično razvoj celotnega gospodarstva za seboj »potegnili« tudi ne/sluteni razvoj novejših organizacijskih teorij (med njimi tudi ideja o participativnem managementu). Skupno jim je to, da poudarjajo pomen človeka, njegovega čutenja, reagiranja, prizadevanj in vedenja ter medčloveških odnosov v procesu dela za uspešnost podjetja.

Človek, posameznik, je v času teh sprememb začutil, da ga velikost in kompleksnost organizacije vodita v odtujitev od dela, hkrati pa se je v njem porodila težnja ne samo po večjem denarnem nadomestilu oziroma višji plači, temveč po večjem vplivu pri oblikovanju in vodenju organizacije. Na drugi strani je tudi vodstvo organizacije prišlo do spoznanja, da so lahko tehnološke, gospodarske in ekonomske spremembe izvedene bolj gladko, hitreje in predvsem bolj učinkovito, če zaposleni pri sprejemanju odločitev aktivno sodelujejo, kot pa če odločitve sprejme samo in jih potem poskuša vpeljati kljub negativnim odzivom delavcev. Proces vključevanja delavcev v odločanje o vprašanjih, ki zadevajo njihovo delovno življenje, tako lahko vodi ne samo k direktnemu izboljšanju njihovih delovnih pogojev, temveč tudi k večji pripadnosti organizaciji, njenim strategijam in njenim ciljem.

V družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. priznavajo, da so imeli z uvajanjem soupravljanja sprva težave, saj je bilo v družbi uvedeno prvič in ga je bilo potrebno najprej šele spoznati. Temu je logično sledila izvolitev prvega sveta delavcev, nato pa je bilo potrebno sprejeti poslovnik, sprejeti dogovor sveta delavcev s sindikatom in družbo ter urediti pogoje za delo sveta (administrativna pomoč, organizacija dela). S tem so premostili prvo oviro. Sledilo je obdobje, ko so se morali posvetiti predvsem redni problematiki, ki je obsegala informiranje delavcev o poslovanju družbe, razvojnih ciljih in gospodarskem načrtu družb. Pri tem pa so bile številne prepreke tako s strani pomanjkanja interesa pri lastniku kot tudi zaradi novosti samega soupravljanja v panogi, ki je bila povsem v državni lasti (elektrogospodarstvo). V tem delu je bila pomembna vloga predstavnikov delavcev v nadzornem svetu delavcev, ki pa so bili podvrženi številnim spremembam (predvsem privatizaciji), ki je prinesla spremembo lastništva in spremembo družbene pogodbe. Do danes se je izboljšala splošna informiranost o

soupravljanju in novostih s tega področja, ostale pa so težave in nezadovoljstvo na področju napredovanja delavcev in soodločanja. To sta poglobitni področji, za kateri so si vsi v družbi enotni, da ju je potrebno v prihodnosti izboljšati.

Noben sistem pa ni popoln, vsak ima določene prednosti in tudi nekatere slabosti. Tako tudi v sistemu delavske participacije lahko vidimo precej prednosti, tako za zaposlene, kot tudi za delodajalce, ki nas prepričujejo, da je vredno negovati to obliko sodelovanja. Prednosti je zagotovo še več, nikakor pa si ne bi smeli zatiskati oči pred pomanjkljivostmi delavske participacije, saj nam to v veliki meri onemogoča popravljanje napak. Obe strani, tako zaposleni kot delodajalci, bi morali posvetiti temu precejšnjo pozornost, obe strani bi morali predstaviti svoj pogled na pomanjkljivosti delavske participacije in samo vprašanje časa je, kdaj se bodo našli skupni predlogi za izboljšanje sistema delavske participacije. Ob dobri zakonski podlagi in z odgovornim pristopom obeh strani bi moral biti uspeh zagotovljen.

8. LITERATURA

- Bohinc, Rado (1999): Študijsko gradivo za predmet Delovno in socialno pravo, 1. del. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Gostiša, Mato, Gregor Miklič (1995): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: predpisi pojasnila, vzorci, navodila, priporočila. ČZP Enotnost, Studio participatis, Ljubljana
- Gostiša, Mato (1996): Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas. ČZP Enotnost, Studio participatis, Ljubljana
- Gostiša, Mato (1999): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: spremenjena in dopolnjena izdaja. Študijski center za industrijsko demokracijo Studio participatis, Kranj
- Kanjuro-Mrčela, Aleksandra (1998): »Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih«. Industrijska demokracija, letnik II, št. 11
- Kavčič, Bogdan (1992): Delavci in upravljanje podjetij. ČZP Enotnost, Ljubljana
- Knudsen, Herman (1995): Employee Participation in Europe. Sage Publications, London
- Oman, Romana (2002): »Prednosti in pomanjkljivosti delavske participacije«. Industrijska demokracija, letnik VI, št. 2
- 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, Ljubljana
- Rus, Veljko (1986): Odločanje in moč. Založba obzorja Maribor, Maribor
- Stanojevič, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. ČZP Enotnost, Ljubljana
- Stanojevič, Miroslav (1998): »Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih«. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, str. 389-407
- Salamon, Michael (1998): Industrial relations: Theory and practice. Third edition. Prentice Hall Europe

- (2003) »Letno poročilo Savskih elektrarn Ljubljana d.o.o. za leto 2002«. Savske elektrarne Ljubljana d.o.o., Medvode
- www.delavska-participacija.com (članki)