**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Melita Žerjav**

# DELAVSKA PARTICIPACIJA,
## primerjava Slovenije z Dansko in Finsko

**diplomsko delo**

**Ljubljana, 2003**

*K A Z A L O*

*UVOD* ..... *3*

**1. PREDSTAVITEV PARTICIPACIJE ..... 5**

**1.1. RAZLIČNI AVTORJI O PARTICIPACIJI ..... 6**

**1.2. VZROKI NASTANKA PARTICIPACIJE ..... 7**

**1.3. PREDNOSTI DELAVSKE PARTICIPCIJE ..... 9**

**1.4. POMANJKLJIVOST DELAVSKE PATRTICIPACIJE ..... 10**

**2. VRSTE DELAVSKE PARTICIPACIJE ..... 13**

**2.1. DIREKTNA PARTICIPACIJA ..... 13**

*2.1.1 Team brifing - poročanje skupini ..... 14*

*2.1.2 Krožki kvalitete in celostni menedžment kvalitete - TQM ..... 16*

**2.2. INDIREKTNA PARTICIPACIJA ..... 19**

*2.2.1 Skupno posvetovanje - konference ..... 19*

*2.2.2 Delavski direktorji in svet delavcev ..... 21*

**2.3. FINANČNA PARTICIPACIJA ..... 23**

*2.3.1. Delitev dobička in delavsko delničarstvo ..... 24*

**2.4. PARTICIPATIVNI MENEDŽMENT ..... 27**

**3.** *DANSKA - MANJ REGULIRAN MODEL* **..... 30**

**3.1. ZASTOPANJE INTERESOV ZAPOSLENIH ..... 33**

*3.1.1 Sindikalni delavski zaupniki ..... 33*

*3.1.2 Odbori za sodelovanje ..... 34*

*3.1.3 Manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetja ..... 37*

**4. SODELOVANJE ZAPOSLENIH V FINSKIH PODJETJIH ..... 38**

**4.1. ZAKONSKA PODLAGA ..... 38**

*4.1.1 Sindikalni delavski zaupnik ..... 40*

*4.1.2 Zastopanje zaposlenih v odborih podjetja ..... 42*

**5. DELAVSKA PARTICIPACIJA V SLOVENSKIH PODJETJIH ..... 43**

**5.1. PRAVNE PODLAGE ..... 44**

*5.1.1 Svet delavcev ..... 45*

*5.1.2 Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ..... 48*

*5.1.3 Delavski direktor ..... 48*

**5.2. LASTNOSTI SLOVENSKEGA MODELA ..... 49**

**6. SKLEP ..... 51**

**LITERATURA in VIRI ..... 52**

# UVOD

Beseda participacija izvira iz latinske besede »participare«, kar pomeni deliti s kom oziroma imeti delež. Slovenski prevod besede je soudeležba ali sodelovanje (Tavzes, 2002: 853). Ideja delavske participacije je bila vir zanimanja že dolgo časa. Z njo so se ukvarjali mnogi raziskovalci in menedžerji v praksi. Nekateri so trdili, da takšne ideje nepotrebno odvračajo menedžment od njegovega področja dela tj. – omogočanje profitnega in stroškovno učinkovitega zadovoljevanja potreb strank ter pravico odločanja, ne da se jim vsiljujejo interesi zaposlenih. Drugi avtorji pravijo, da je nekontrolirana posebna menedžerska pravica odločanja v nasprotju z demokratičnimi ideali, na katerih temeljijo razvite družbe. Delavci težijo k temu, da soodločajo v odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.

Delodajalci govorijo o ti. udeležbi zaposlenih, sindikati pa govorijo o industrijski demokraciji. Predpostavljamo lahko, da bi memedžment v procesu sprejemanja odločitev dovolil določeno stopnjo udeležbe s strani zaposlenih, sindikati pa svoje ideje črpajo iz demokracije in pravice podrejenih, da kontrolirajo tiste, ki imajo položaj in avtoriteto. Razvoj zadnjih dvajset let je pokazal, kako si ti dve interpretaciji nasprotujeta. Pobude s strani delavcev so od delavskih direktorjev do sistema »team brifinga« - poročanja skupini, delitve dobička skupaj z oživljanjem interesov v sistemu »joint consultation« ti. skupno odločanje.
V praksi je pomembno, da shema oziroma načrt participacije dejansko omogoča prednosti za udeležence v obliki dejanskih koristi oziroma izboljšanih delovnih odnosov. Lahko pa so posledice take sheme v nasprotju s pričakovanji tistih, ki so te sheme ustvarjali.
Vrsto in obliko participacije v glavnem določa politični položaj v državi. Kljub pritiskom k večji harmonizaciji delovnih odnosov obstajajo v nacionalnih gospodarstvih šibki premiki k predstavniški participaciji.
Današnja kvalifikacijska struktura delavskega razreda je bistveno višja kot recimo pred sto leti. V zahodni Evropi je končana srednja šola že kar običajna raven izobrazbe vsega prebivalstva. Tudi pri nas vedno večji delež novih generacij končuje srednjo šolo, pa tudi univerzo. To pa pomeni, da imajo današnji delavci višje potrebe kot pred sto leti. Ni dovolj samo plača, vplivati hočejo na zdravo okolje, zadovoljevati kulturne potrebe, hočejo se politično udejstvovati. Zato tudi v podjetju niso zadovoljni s položajem, kakršen je bil pred pol stoletja ali več. Hočejo več besede v vseh pogledih. Hočejo imeti večji vpliv na svojo prihodnost in prihodnost svojih družin. V podjetje ne vlagajo le svojega dela, ampak na

usodo podjetja vežejo velik del svojega življenja in življenja svojih družin. Zato zahtevajo več vpliva na odločanje.

V nalogi sem se osredotočila predvsem na kolektivno obliko udeležbe pri upravljanju, kajti participacija posameznikov ni problematična v tolikšni meri in je tudi bolj uresničljiva. Predstavila bom pojavne oblike kolektivne participacije in načine, kako se uresničujejo v praksi. Opisala bom oblike delavske participacije na Danskem in Finskem ter v Sloveniji. Izpostavila bom razlike in predstavila podobnosti.

# 1. PREDSTAVITEV PARTICIPACIJE

Participacijo zaposlenih opredelimo kot institucionaliziran proces vključevanja zaposlenih v nekatere faze oziroma področja menedžerskega odločanja na ravni obratov in podjetij. Participacija vsebuje tri razsežnostne ravni, raven, na kateri participacija poteka, intenziteta vpliva zaposlenih in področja, ki so predmet participativnega odločanja (Poole v Stanojević, 1996: 96).

Vpliv oziroma sodelovanje zaposlenih, kot lahko na kratko ocenimo participacijo, razvrščamo glede na količino sodelovanja oziroma vpliva v tri temeljne kategorije:

- obveščanje, informiranje (podajanje informacij, kjer ni nobenega vpliva),
- konzultiranje oziroma svetovanje (zavezuje delodajalca, da se sooči z mnenji zaposlenih ali njihovih predstavnikov, preden sprejme odločitev),
- soupravljanje (je najmočnejša oblika vpliva zaposlenih, kjer je pogoj za sprejemanje odločitve soglasje zaposlenih).

Participacija je načeloma možna na treh ravneh. Na ravni posameznikov, delovnih skupin, oziroma obratov ter na ravni celotnega podjetja. Z ravnijo odločanja se nujno spreminja tudi udeležba delavcev pri odločanju.

Področja delavske participacije so način in organizacija dela, proizvodna vprašanja na ravni posameznika in delovnih skupin, kadrovska vprašanja, socialna in ekonomska vprašanja na ravni podjetja, lociranje in prekvalificiranje delovne sile, področje družbene blaginje in gospodarske makroregulacije.

Miklič glede na različne kriterije opredeljuje različne modele delavske participacije:

- glede na interese ključnih akterjev industrijskih odnosov, ki jih je potrebno postaviti v ravnovesje (interes lastnikov[1], ki je hkrati interes kapitala, in interes zaposlenih[2]),

- glede na institucionalno ureditev uresničevanja delavske participacije ločimo integrativni model[3], partnerski (kooperacijski) model[4] in dogovorni model[5],

[1] Interes lastnikov je izključno ekonomski, kaže se v čim večjem donosu glede na vloženi kapital. Maksimalen dobiček v danih pogojih je možen le, če se zagotovi učinkovito poslovanje organizacije. Interes kapitala (ki ga zastopa menedžment) je maksimalno lastno oplemenitenje.

- glede na vsebino in obseg participacijskih pravic, ki jih uživajo delavci, ločimo tehnološko–organizacijsko participacijo in ekonomsko participacijo,
- glede na način uresničevanja participacijskih pravic ločimo individualno participacijo[6] in kolektivno participacijo[7],
- glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije ločimo participacijo prek sindikata[8] (enotni sistem delavskih predstavništev ali ti. švedski model) in participacijo prek posebnih delavskih predstavništev [9](dualni sistem delavskih predstavništev ali ti. nemški model) (Miklič v Gostiša, 1996: 186).

## 1. 1. RAZLIČNI AVTORJI O DELAVSKI PARTICIPACIJI

Participacijo definirajo različni avtorji različno. Po Walkerju se participacija pojavi v menedžmentu, »ko tisti na dnu hierarhije podjetja soodločajo o vodenju in upravljanju podjetja tj. ko zaposleni postanejo udeleženi v razširjenih področjih sprejemanja odločitev, ki so bile v preteklosti rezervirane le za menedžment« (Walker v Bean, 1991: 158). Po Walkerju se spremeni ravnotežje sprejemanja odločitev znotraj podjetja.

Hyman in Mason uporabljata termin delavske participacije za opis tistih iniciativ države, sindikatov in delodajalcev, ki promovirajo kolektivne pravice zaposlenih. Kolektivna pogajanja so bila v preteklosti primarna oziroma ekskluzivna oblika širitve vpliva znotraj organizacije, omejena so bila na skupne odločitve o plači in pogojih zaposlitve. Participacija se je razvila čez meje ozko usmerjenega plačno–delovnega pogajanja v širša področja organizacijskega načrtovanja in sodelovanja pri odločitvah na operativnem in tudi na strateškem nivoju (Hyman in Mason, v Salamon, 1998: 354).

---

[2] Interesi zaposlenih so številni. Od višjega osebnega dohodka do drugih dohodkov, ki omogočajo višji življenjski standard. Po Maslowu, opredelimo ostale potrebe, ki jih posameznik uresničuje v organizaciji, na naslednji način: potreba po varnosti, po pripadnosti, po spoštovanju in potreba po samouresničevanju (Maslow v Vila, 1994:108, 109).

[3] Integrativni model predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja podjetja.

[4] Partnerski oz. kooperacijski model omogoča participacijo zaposlenih prek posebnega delavskega organa ali izvoljenega delavskega predstavništva, ki sodeluje z organi upravljanja podjetja pri sprejemanju določenih upravljavskih odločitev. V tem smislu deluje kot partner organom upravljanja pri odločanju.

[5] Dogovorni model določa konkretne oblike, načine in obseg uresničevanja participacijskih pravic, ki jih v celoti prepušča dogovoru oz. sporazumu med organi podjetja in predstavniki zaposlenih ali kolektivni pogodbi s sindikatom. Z državnimi predpisi ni posebej urejen ali pa je urejen le načelno.

[6] V individualni participaciji delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do pobud in mnenj ter odgovorov nanje, pravico do obveščenosti o spremembah na svojem delovnem mestu in pravico do vprašanj in odgovorov itd.

[7] V kolektivni participaciji zaposleni uresničujejo svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri odločanju s svojimi izvoljenimi predstavništvi.

[8] V participaciji prek sindikata opravljajo vlogo delavskih predstavništev neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov.

Pateman razlikuje participacijo na nižjem nivoju in participacijo na višjem nivoju. Na nižjem nivoju se ta kontrola kaže kot dnevna kontrola direktno nadrejenih, na višjem pa se nanaša na vodenje celotnega podjetja, kar vključuje odločitve, ki so vitalnega pomena za podjetje (oglaševanje, investicije) (Pateman v Jackson, 1991: 196).

Likert trdi, da je participativno vodenje ideal ne glede na to, da ima lahko avtoritativno vedenje neke trenutne in kratkoročne rezultate, a dolgoročno ne vodi k uspehu podjetja (Ugotovil je, da visoko produktivna ameriška podjetja, ki skrbijo za izboljšanje proizvodnih, istočasno pa tudi človeških virov, dosegajo bistveno boljše rezultate kot tista, ki so se orientirala zgolj na proizvodne vire). Razvil je teorijo menedžmenta, po kateri so možni štirje različni stili menedžmenta (Sistem 1[10], Sistem 2[11], Sistem 3[12], Sistem 4[13]), med katerimi je najpomembnejši in po njegovem tudi najprimernejši sistem 4 (Likert v Gostiša, 1996: 67). Ti modeli različnih metod vodenja so le shematski. V praksi redko srečamo kakšen model v čisti obliki.

## 1. 2. VZROKI NASTANKA DELAVSKE PARTICIPACIJE

Vzroke za različne tipe participacije po svetu moramo iskati v širših političnih integracijah, sistemu vrednot, koristi in ideologij, ki jih vsak po svoje oblikujeta kolektivni stranki, delodajalci in sindikat v državi kot celoti. Dejavnike razvoja delavske participacije je Michael Salamon povzel kot:

- etika trenutnega časa in okolja,
- kultura okolja oziroma nacionalna kultura,
- politične ideje in usmeritve,
- dejavnost sindikatov,

---

[9] V participaciji prek posebnih delavskih predstavništev so sindikati na eni strani, ter splošna delavska predstavništva na drugi strani institucionalno ločeni in imajo tudi ločene pristojnosti.

[10] Sistem 1 (avtokratski) obravnava stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake zaposlenih obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami, nagrade pa so redke. Komunikacije običajno potekajo od zgoraj navzdol. Odločitve se sprejemajo pri vrhu organizacije.

[11] Sistem 2 (paternalistični) je manj avtokratski z nekaj več zaupanja v ljudi, a z nekakšnim dostojanstvenim gledanjem vodstva na podrejene. Podrejeni razpravljajo z vodstvom povsem sproščeno o problemih; če so uspešni, so lahko nagrajeni, če so neuspešni pa so tudi kaznovani. Komunikacije potekajo v glavnem od zgoraj navzdol. Večina odločitev je sprejeta v okviru določenih politik v vrhu organizacije.

[12] Sistem 3 (konzultativni) govori o zelo velikem zaupanju v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Informacije tečejo v obe smeri; komunikacije od spodaj so včasih sprejete z dvomi. Mnoge odločitve se sprejemajo na nižjih organizacijskih ravneh.

[13] Sistem 4 (participativni) predstavlja zelo demokratičen stil vodenja, v katerem je med nadrejenimi in podrejenimi popolno zaupanje. Podrejeni zelo sproščeno razpravljajo z nadrejenimi o vseh problemih in imajo močno participativno vlogo pri reševanju problemov, definiranju ciljev in odločanju. Podrejeni so dejansko zelo aktivno vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine. Komunikacije potekajo v vseh smereh; odločanje je decentralizirano in

- stopnja znanstveno–tehnološkega razvoja,
- dejavnosti in pritiski mednarodnih organizacij (Salamon, 1998: 361).

Participacija se pojavi še predvsem zaradi dveh vzrokov: sociopolitičnega in industrijskega. Koncept industrijske demokracije je pogosto integralni ideološki element industrijskega in političnega razvoja. Delavska gibanja v smeri industrijske demokracije poznamo že iz devetnajstega stoletja. Po drugi svetovni vojni nastopi obdobje ekonomskega razcveta. Zaposlitev je bila v tistem obdobju gotova in stabilna, povečeval se je obseg znanja in samozavedanja, ki izhaja iz izobraženosti posameznika. Množični mediji so obveščali ljudi, ki so se v večji meri začeli zavedati institucij, odnosov in vrednot. Ta razvoj je spodbujal aspiracije med zaposlenimi, ne le v pogojih materialnih nagrad, ampak tudi vodenja organizacije (Industrijske organizacije imajo za ljudi socialno in ekonomsko funkcijo.). Ob istem času je vodstvo prepoznalo tehnološke, industrijske in ekonomske spremembe, ki bi lahko na organizacijskem nivoju z aktivno in polno participacijo zaposlenih potekale bolj hitro in učinkovito.

Razlogi za uvajanje participacije so tudi moralni (ideološko verovanje zaposlenih, da imajo pravico sodelovati v odločitvah, ki se jih tičejo). Politični razlogi nastopijo, ko zakoni in politika sistema silita organizacije, da posvojijo bolj participativne ureditve (Statut EU podjetij[14] in t.i. »Peta direktiva«[15]).

Participacija je lahko tudi pragmatična reakcija menedžementa, odgovor na kolektivno moč zaposlenih znotraj organizacije (izhaja lahko iz moči sindikalnega gibanja - direktne aktivnosti sindikatov, ki menedžment sili k upoštevanju večje stopnje participacije) (Dickson v Salomon, 1998: 361).

Marchington pravi, da so glavni razlogi, ki so pripomogli k rastoči participaciji, naslednji:

- Delodajalci so iskali načine, da bi pripravili zaposlene, da bi le–ti čutili večjo pripadnost ciljem podjetja (kot so kvaliteta, produktivnost in tekmovalnost), kot pa

---

razprostranjeno po vsej organizaciji. Poudarja se zaupanje v ljudi in njihovemu zadovoljstvu se pripisuje velik pomen. Kontrola je v tem sistemu minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarjata odgovornost in samokontrola.

[14]Statut (predlagan 1976) je v internacionalnih podjetjih zahteval delavske direktorje in delavske odbore. Države članice lahko vzamejo za svoje delavske direktorje, delavske svete ali druge posvetovalne mehanizme, ki jih integrirajo v obstoječ sistem kolektivnih pogajanj. Tudi vsak drug sistem participacije ustanovljen s kolektivnim pogajanjem, bi imel enak učinek – dostop do informacij, ki so dostopne članom odbora, pravica zahtevati specialna poročila, pravica raziskovati in pravica biti informiran o glavnih odločitvah, kot so ukinjanje, prenos ali podaljšanje organizacijskih aktivnosti. Vsi predstavniki znotraj sistema so izbrani s proporcionalno reprezentacijo na volitvah.

[15]»Peta direktiva« sprejeta 1972, je določila, da morajo podjetja z več kot 500 zaposlenimi imeti delavske direktorje znotraj dvoslojne upravne strukture.

pripadnost sindikatom. Po njihovem občutku so bili ti cilji z uvajanjem udeležbe zaposlenih bolj uresničljivi.

- Menedžment je opazil, da so zaposleni bolj nagnjeni h kooperaciji v procesu sprememb, če se zavedajo posledic s katerimi se njihovo podjetje sooča. Zaposleni so pokazali potrebo po spremembi svojega znanja o različnih alternativah, ki jih ima podjetje na voljo.
- Želja delodajalcev, da se izognejo posledicam industrijske akcije, ki jo je sprožilo nezadovoljstvo zaposlenih, ker niso bili vključeni v proces odločanja, in dajanje prednosti mirnim rešitvam, da se po nepotrebnem ne zapravlja čas in denar.
- Povečanje pričakovanja dela zaposlenih, ki so odraščali v bolj demokratični socializaciji, da bodo imeli več vpliva na pogoje zaposlovanja in kvaliteto življenja.
- Povečana verjetnost, da bo razvoj evropske zakonodaje zahteval razvoj ene ali več oblik delavske participacije in udeležbe (Marchington v Towers, 1992: 210).

## 1. 3. PREDNOSTI DELAVSKE PARTICIPACIJE

Z vidika podjetja so prednosti participacije zaposlenih po Kavčiču naslednje:

- Participacija ima ugoden vpliv na produktivnost dela, na inovativnost delavcev in na kakovost izdelkov in storitev. Vpliv na produktivnost se oblikuje zlasti z nastankom občutka »psihološke lastnine«. Pomeni, da začnejo zaposleni ravnati s sredstvi, materialom in časom bolj skrbno, in sicer kot da gre za njihovo individualno lastnino. Inovativnosti ni mogoče povečevati brez demokratizacije razpoloženja v podjetju.
- Izboljša se organizacijska klima. Zaposleni so bolj zadovoljni z delom in organizacijo, pa tudi z dohodkom, na katerega imajo več vpliva, zato se zmanjšata fluktuacija in odsotnost, kar ima neposredne ugodne ekonomske učinke. Ugodnejše razpoloženje v organizaciji omogoča tudi uvajanje novih oblik organizacije in sploh sprememb v podjetju. Stalne spremembe pa so nujne, da se lahko sodobno podjetje ustrezno prilagaja tržnim zahtevam. Zaposleni bolje razumejo odločitve v podjetju, če pri odločanju tudi sami sodelujejo, odločitve pa tudi hitreje in dosledneje izvajajo.
- Izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Več je medsebojnega zaupanja in razumevanja. Osnovni odnos ni sovražen, ampak sodelujoč, zaupen. Izboljšajo se komunikacije v podjetju. Delavci zvedo več in natančneje, kaj se dogaja v podjetju,

kakšen je položaj le–tega, kaj so dosežki in kaj problemi. Hkrati dajejo delavci vodstvu natančnejše informacije o razmerah na njihovih delovnih mestih in v podjetju nasploh. Zato se poveča uspešnost odločanja vodstva v podjetju. Bolj poudarjeno sodelovanje in medsebojno zaupanje zmanjša raven konfliktov in povečuje predvsem možnost reševanja le–teh, preden dobijo destruktivno moč. Poveča se tudi sodelovanje med deli podjetja oziroma se zmanjšajo pregrade med oddelki in skupinami (Kavčič v Gostiša, 1996: 74).

Kavčič pravi, da se kot posledica vseh navedenih prednosti poveča konkurenčna sposobnost podjetja do drugih podjetij tako na domačem kot tudi na mednarodnem trgu (Prav visoka stopnja sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom je lahko dejavnik, ki posameznemu podjetju zagotovi potrebno konkurenčno prednost pred drugimi). Participacija zaposlenih prispeva k oblikovanju produktivne organizacijske kulture in k razvoju temeljnih vrednot, ki so za uspešnost podjetja potrebne (Kavčič v Gostiša, 1996: 76).

K številnim prednostim participativnega upravljanja je potrebno dodati še eno zelo pomembno: s participacijo zaposlenih pri poslovnem in organizacijskem odločanju se doseže tudi višja kvaliteta sprejetih odločitev. Participativno sprejete odločitve že upoštevajo in odražajo tudi predhodno usklajene interese različnih socialnih skupin v podjetju, ki so sodelovale v procesu kreiranja odločitve. Tako je zagotovljena tudi splošna sprejemljivost odločitev in nekonfliktnost, ko se bodo le–te izvajala.

## 1. 4. POMANJKLJIVOSTI DELAVSKE PARTICIPACIJE

Seveda niso redki tudi nasprotniki participativnega upravljanja. Nasprotniki so zlasti nekateri menedžerji iz prakse. Glavne kritike participacije zaposlenih, ki jo povzema Kavčič, je mogoče združiti v naslednje skupine (Kavčič v Gostiša, 1996: 77):

- Delavska participacija ima za posledico gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja. To je verjetno najpogostejša in najobširneje utemeljevana kritika. Zaradi gospodarske neuspešnosti je padlo tudi jugoslovansko samoupravljanje. Kritiko, da je delavska participacija gospodarsko neuspešna, je slišati predvsem od delodajalcev. To kritiko utemeljujejo z različnimi interesi dela in kapitala. Delavci naj bi

s participacijo uresničevali predvsem svoj primarni interes, torej čim višje plače. Po eni strani se delavci poistovetijo s podjetjem, zanj so pripravljeni žrtvovati tudi proste dneve, delati nadure, a vse do neke mere, dokler ne začnejo ceniti stvari, ki pa nimajo ekonomske cene. Tako participacija postavlja delodajalcem tudi številne omejitve glede uporabe delovne sile. S tem se omejujejo možnosti kapitala za reprodukcijo, kar vodi do manjše uspešnosti podjetja.

- Odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, terja veliko časa. To pa pomeni na eni strani dražje odločitve, če je za odločanje porabljen plačan čas. Na drugi strani pa odločanje s sodelovanjem zaposlenih pomeni tudi počasnejše odločanje. Organe je potrebno sklicati, potrebno je pripraviti in razmnožiti material itd., za vse to pa se seveda porabi več časa, kot če odločitev sprejme posameznik (menedžer). Iz tega nedvomno sledi, da niso vse odločitve primerne za participativno odločanje. Tiste, ki jih je treba sprejemati hitro, posebno če je sicer gospodarska škoda velika, ne sodijo v to kategorijo.
- Participacija ustvari med zaposlenimi nerealna pričakovanja. Gre za to, da pričakujejo višjo stopnjo uresničevanja svojih interesov, kot jo v resnici lahko dosežejo. S participacijo lahko zaposleni potencirajo socialno plat odločitev. Vendar je uspešnost uresničevanja interesov zaposlenih večstransko omejena. Zato (lahko) participacija vodi v resignacijo, ker se pričakovanja ne uresničijo.
- S participacijo se lahko prikriva odgovornost za odločanje. To problematiko poznamo iz težav s kolektivnim (samoupravnim) odločanjem. Vendar je očitno 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.
- Participacija povzroča konflikte in destrukcijo. Ta kritika temelji na tem, da pravica do predstavitve in zagovarjanja različnih interesov zaposlenih nujno vodi v konflikt z interesi delodajalcev. Spopad interesov pa lahko ima destruktivne učinke za organizacijo kot celoto.

Zadnja kritika izvira pravzaprav iz t. i. sindikalističnega pojmovanja delavske participacije, po katerem so cilji ter interesi dela in kapitala nujno antagonistični in se medsebojno izključujejo. Zato se sistem delavske participacije razume kot obliko sindikalnega boja. Dejansko pa, kot je razvidno iz celotne dosedanje razprave, ideja delavske participacije temelji na zasledovanju skupnih ciljev dela in kapitala. Pri tem so izhodiščni interesi resda lahko različni, vendar mora biti delovanje istosmerno (različni interesi–isti cilji). Prav tako je treba v zvezi s tem opozoriti

na dejstvo, da se vse navedene kritike nanašajo le na pojavne oblike kolektivne participacije (sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju o skupnih zadevah v podjetju prek posebnih delavskih predstavništev), medtem ko prednosti individualnih oblik participacije zaposlenih večinoma niso sporne.

Kakorkoli že, pozitivni učinki delavske participacije prevladujejo nad njenimi slabostmi, kajti dolgoročno lahko govorimo o porastu delavske participacije v sodobnih gospodarstvih tako glede praktičnega uvajanja kot tudi glede sprejemljivosti same ideje. Povečuje se število podjetij, v katerih so uresničili to ali ono obliko sodelovanja delavcev pri odločanju znotraj podjetij. Posebej velja to za večja podjetja, v manjših je stanje slabše. Če učinke delavske participacije ocenjujejo kot pozitivne, je vprašanje, zakaj je ne uvajajo pogosteje. Na to vprašanje iščemo odgovor v nenaklonjenem odnosu menedžementa do koncepta delavske participacije. Menedžment praviloma podpira participativno vodenje, vendar ga praktično ne uvaja kljub dokazom, da le–ta ugodno vpliva na uspešnost podjetja. Verjetno je tako zaradi strahu pred spremembami (zakaj bi spreminjali nekaj, kar deluje, zakaj bi uvajali nekaj, česar učinka ne moremo predvideti). Nad delavsko participacijo so navdušeni predvsem zaposleni, menedžment pa malo manj.

Zaključimo lahko, da:

- v teoriji ni dvoma o številnih dolgoročnih prednostih participativnega vodenja v primerjavi s klasičnim avtokratskim vodenjem, pri čemer pa se skladno s principi situacijskega pristopa k organizaciji tudi slednjemu še vedno priznava vsaj kratkoročna uporabnost, predvsem v določenih posebnih situacijah (npr. krizne razmere v organizaciji ipd.);

- praksa počasi sledi teoriji, vendar pa se tako sprejemljivost ideje kot tudi praktična uporaba različnih oblik participativnega vodenja vztrajno širi;

- je uresničevanje participativnega menedžmenta nesporno zahtevnejše od izvajanja avtokratskega, vendar postaja participativno upravljanje s človeškim dejavnikom zaradi svojih konkurenčnih prednosti v sedanjih pogojih gospodarjenja vse bolj že tudi ekonomska nuja in celo stvar preživetja organizacij.

Zgoraj navedene ugotovitve še dodatno potrjuje zlasti dejstvo, da je participativno upravljanje s kadri že postalo tudi bolj ali manj splošno sprejet kriterij različnih modelov za ocenjevanje kakovosti in poslovne odličnosti podjetij.

# 2. VRSTE DELAVSKE PARTICIPACIJE

Poznamo več vrst participacije, kar je odvisno od tega, po kakšnih kriterijih jo opazujemo. Marchington je opisal in analiziral najpogosteje uporabljene oblike delavske participacije v sodobnih industrijskih odnosih. Delavsko participacijo je razdelil po aktivnosti na direktno, indirektno in finančno (Marchington v Towers, 1992: 208).

V osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo mogoče opazovati razvoj znotraj vsake posamezne kategorije, vendar je razvoj najbolj viden v obliki direktne participacije in finančne participacije. Direktna delavska udeležba je postala dejstvo v rastočih industrijskih družbah, menedžerji so iskali načine informiranja zaposlenih o položaju organizacije na trgu in poskušali zagotoviti njihovo direktno sodelovanje oziroma vsaj privolitev za procese sprememb.

## 2. 1. DIREKTNA PARTICIPACIJA

Direktna participacija pomeni direktni kontakt med vodstvenimi delavci in njihovimi podrejenimi. Primarno obsega komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi. Takšna komunikacija med tema dvema stranema pomeni izvrševanje določene oblike odločanja s strani podrejenih. Tipi participativnih tehnik, ki jih lahko štejemo v to kategorijo, so tehnika »team brifing« (poročanje skupini) in krožki kvalitete. Ključna lastnost direktne participacije je, da se zaposleni udeležujejo kot posamezniki in ne po svojih predstavnikih.

### 2. 1. 1 »Team Briefing«– poročanje skupini

Ta oblika je sistem komuniciranja, ki ga vodi linijski menedžment in temelji na principu stopničastega informiranja navzdol. Namen te strukture je, da vsi zaposleni v podjetju poznajo in razumejo delo, ki ga opravljajo ostali v podjetju. Zaposleni in njihovi skupinski vodje se na rednih sestankih sestajajo v majhnih skupinah in poročajo o svojem delu – podajajo informacije, ki so pomembne za njihovo delo. Informacije prihajajo z vrha, ampak v glavnem se pogovarjajo o stvareh, ki so v povezavi z njihovim oddelkom. Naloga vodje sestanka je, da poskrbi, da teme, ki so v zvezi z oddelkom, zavzamejo večino sestanka.
To obliko je popularizirala britanska industrija od leta 1980 naprej. Znotraj te ideje ni nič posebno novega, zaposlene se informira o področju delovanja podjetja oziroma o oddelku. Novo je le to, da se zaposleni soočajo z lokalnimi zadevami in te jim nadrejeni razlagajo.

V letih obstoja in razvoja, se so razvile naslednje ključne lastnosti, ki jih pripisujemo temu pristopu (povzel jih je Marchington):

- osrednje sporočilo se prenaša na podlagi idej najvišjega menedžmenta,
- osrednja tema na posameznem nivoju ne presega 30 % celotnega sporočila,
- skupine naj bodo oblikovane po področjih dela, ne po poklicih,
- skupine naj obsegajo od 4 do 15 udeležencev,
- sestanki naj bodo vsaj enkrat mesečno, določeni naj bodo v naprej in na redni bazi,
- cilj skupine mora biti, da se vsem zaposlenim poroča v 48 urah po sestanku,
- sestanek naj ne traja več kot 30 minut,
- splošna razprava ni zaželena, ostati mora dovolj časa za postavljanje vprašanj,
- vodja sestanka je nadzornik oziroma menedžer oddelka, ki se ga razprava tiče,
- vodja mora imeti razvite sposobnosti poročanja in vodenja sestanka (Marchington v Towers, 1992: 212).

Takšen je idealni scenarij skupinskega poročanja, v realnosti se podjetje sooča z raznimi problemi in objektivnimi situacijami, na katere nima vpliva. Primer je podjetje, ki ima delo razdeljeno na izmene in v katerem je veliko število zaposlenih honorarno. V taki organizaciji je težko sklicati tak sestanek, da so vsi prisotni. Potrebnih je več sestankov, težko je informirati vse zaposlene.

Ta sistem ima mnogo bistvenih prednosti:

- Krepi vlogo tako linijskih vodij in nadzornikov kot vodij skupin, s tem ko jih predstavlja drugačne od drugih podrejenih. Poveličuje njihovo vlogo, saj vodje informirajo člane skupine in jih opominjajo, da so odgovorni za delo v svoji enoti.
- Povečuje delavsko pripadnost, njihovo obvezanost delu in pripadnost organizaciji kot celoti. Poveča se tudi delavska uspešnost, delavci lahko s postavljanjem vprašanj izrazijo svoje mnenje in, pridobijo informacije, ki jim pomagajo pri boljšem opravljanju delovnih nalog. Dolgočasnega dela ta način ne spremeni v zabavnega, usmerja pa delavce, da čutijo poslanstvo in namen svoje aktivnosti. Posamezni zaposleni se vedno verjetno ne strinjajo s posameznimi načini dela, a jih pa sprejmejo, če razumejo razloge, zakaj je tako.
- Reducira nesporazume, ki bi se pojavili, če zaposlenim ne bi bile na voljo informacije, prav tako odpravlja obrekovanja, govorice in izgubljanje časa v razpravljanju o sprejetih odločitvah. Posamezni nadrejeni so s podajanjem informacij tudi nenehno prisiljeni, da se sami informirajo in da razumejo neformalno komuniciranje.
- Pomaga zaposlenim sprejeti spremembe na delu, zgodnja priprava informacij lahko namreč pomaga razumevanju sprememb in razlogov zanje.
- Izboljšuje komunikacijo, ki je usmerjena navzgor k vodilnim delavcem. Zaposleni z izpostavljanjem v svojem poročanju skupini menijo, da vedo več o podjetju in s tem želijo pomagati v širšem smislu, da bo podjetje boljše in uspešnejše, ne le s svojim delom (Grummit v Towers, 1992: 212).

Oblikovanje timov kot skupin oziroma organizacij v celoti izvira iz unitaristične perspektive [16] (Towers, 1992: 213).

Sam sestanek je v veliki meri odvisen od sposobnosti vodje kot posredovalca informacij, vodje in kontrolorja sestanka. Vse te lastnosti težko najdemo v eni osebi. Pomanjkanje pomembnih informacij in ponavljanje pa lahko hitro vodi v »popačenje« sestankov in pripelje do sestankov, kjer se udeleženci pritožujejo drug čez drugega, čez podjetje in tarnajo, kako hudo je. Glavna pomanjkljivost tega sistema je, da je celotno poročanje namenjeno in usmerjeno predvsem k utrditvi menedžerskih koristi.

Zato ni čudno, da sindikati, ki zastopajo delavce, dvomijo v motive menedžmenta, ko uvaja take sheme in le–te vidijo, kot poskus oslabitve sindikalne organizacije. Poročanje skupini se lahko

[16] Unitaristi gledajo na organizacijo, kot nogometno moštvo, kjer so vsi delavci usmerjeni k doseganju istega cilja, tj. gola, imajo iste nasprotnike in niso v konfliktu drug z drugim.

razvije v dveh popolnoma različnih organizacijah: v prvi, kjer je malo ali sploh nič sindikalne organiziranosti in je interpretacija menedžmenta tista, ki zagotavlja sprejemanje s strani zaposlenih in v drugi, kjer so sindikati dobro organizirani, imajo utrjene kanale komuniciranja s svojimi člani in jih podpira progresivna filozofija menedžmenta, ki ne pričakuje nobenih nasprotovanj pri vpeljavi nove pobude.
V podjetju, kjer obstaja zgodovina nezaupanja in odprt konflikt med menedžmentom in sindikati, obstaja večja možnost novih oblik komuniciranja, usmerjenih na delavce. Paradoks je v tem, da je tak sistem poročanja najbolj uspešen, ko ni potreben, ko pa se ga potrebuje, ima najmanj možnosti za uspeh. Če poročanje skupini uporabimo skupaj z drugimi oblikami participacije (takšne, v kateri imajo delavci in/ali njihovi predstavniki možnost interakcij z višjim menedžmentom), so informacije, ki jih tak sistem producira, uporabne za različne interesne skupine znotraj organizacije. Pričakujemo lahko, da postanejo zaposleni bolj samozavestni v svojih vidikih, prepričanjih, poročanje pa se lahko razvije v dvosmerni komunikacijski proces.

### 2. 1. 2 Krožki kvalitete in celostni menedžment kvalitete – TQM

Krožki kvalitete obstajajo v majhnih skupinah zaposlenih, ki se prostovoljno sestajajo na redni bazi, da identificirajo, analizirajo in rešijo probleme, ki se nanašajo na njihovo delo in kvaliteto dela. Število udeležencev krožka se giblje od 4 do 12 zaposlenih. Udeleženci delajo na istem področju, oziroma opravljajo podobno delo. Sestanejo se pod vodstvom skupinskega vodje. Nadzorniki ponavadi delujejo kot vodje krožkov kvalitete, njihova naloga pa je, da spodbujajo k prostovoljnosti zaposlenih, da oblikujejo skupino ter članom pomagajo, da oblikujejo kohezivno skupino. Izobraževanje udeležencev krožka je naloga podpornih delavcev, ti so vir informacij in spodbude ter povezujejo krožke kvalitete in organizacijo kot celoto. Celotno delovanje nadzorujejo (spodbujajo) vodilni, ki postavljajo predstavnike iz različnih oddelkov znotraj organizacije.

Robson je identificiral tri principe, ki so pomembni za delovanje krožkov:

- princip prostovoljnosti članstva,
- spodbujanje reševanja problemov, ki se nanašajo na opravljanja dela, ne le na njihovo odkrivanje,

- priprava in izobraževanje zaposlenih, da so sposobni reševati probleme na organiziran in učinkovit način (Robson v Towers, 1992: 214).

Ideja krožkov kvalitete je najbolj sprejeta in razvita na Japonskem. Na Japonskem je prek milijon krožkov kvalitete, udeležuje pa se jih prek deset milijonov zaposlenih.
Prednosti krožkov kvalitete lahko približamo tistim, ki smo jih našteli pri sistemu poročanja skupinam. Pri zaposlenih se utrdi občutek pripadnosti delu, organizaciji ter večji interes. Krožki kvalitete pa gredo še dlje in aktivno spodbujajo zaposlene k sprejemanju odločitev, čeprav na nivoju posameznih delovnih mest in znotraj specificiranih meja. Imajo cilj, izboljšati sprejemanje odločitev in odpraviti probleme ob prvi možni priložnosti. Imajo pozitivni učinek na atmosfero znotraj organizacije in lahko s treningom in participacijo na sestankih pomagajo pridobiti in razvijati posameznikove sposobnosti, kakor tudi povečati sposobnosti podjetja za razvoj na področju stroškov in kvalitete. Ključno za uspeh krožkov kvalitete je, da so sestanki tedenski oziroma vsaj na štirinajst dni. Sestanki so v okviru delovnega časa, kraj in ura sta dogovorjena vnaprej, trajajo eno uro, udeleženci se izobražujejo na razne načine, razvijajo se tehnike in izboljšujejo lastnosti posameznikov. Vodja krožka povezuje sestanek, skrbi, da se rdeča nit ne izgubi in da se razpravlja o problemih, ki se nanašajo na delo. Trud in skrb skupine se nanašata na pridobitev podpore vrha menedžmenta.

Na podlagi dolgotrajnih raziskav sta Collard in Dale identificirala faktorje, ki so potrebni za uspeh krožkov kvalitete:

- za vodilo krožkov kvalitete je potrebno zagotoviti pripadnost vodilnega menedžmenta, zagotoviti je potrebno njihovo razumevanje, da krožki predstavljajo določene stroške in zahtevajo potreben čas, ki sta potrebna za njihovo učinkovito delovanje;
- vključiti je potrebno srednje sloje menedžmenta in nadzorne delavce, ker so ti ključni za vse pobude, ki izhajajo iz kroga diskusij in lahko zagotovijo dragoceno specialno asistenco pri določenih problemskih temah;
- iskati podporo delavskih sindikatov v sindikaliziranem okolju z namenom, da se v proces vključijo njihovi predstavniki ki omilijo strahove, da takšno povezovanje spodkopava vlogo sindikata;
- omogočiti pooblastila za sprejemanje odločitev, ko krožek doseže zadovoljive zaključke o določenem vidiku dela oziroma jim omogočiti, da stvar, o kateri odločajo in ki je strateškega pomena, predstavijo višjemu menedžment;

- zagotoviti zadostno izobraževanje vodstvenih delavcev in članov, ki jih podpirajo, da izpolnjujejo svoje vloge;
- uporabljati pilotske študije, ki bodo dovolile zadostno in temeljito ovrednotenje prednosti in slabosti brez dragih in zapletenih predstavitev;
- kontrolirati dogodke že na izhodu, pomagati utrditi delo kroga članov in jim pomagati propagirati ideje zaposlenim kolegom (Collard in Dale v Towers: 1992: 215).

Mnogi krožki kvalitete propadejo že na začetku v fazi predstavljanja ali pa po kratki dobi delovanja. Praksa je pokazala, da so prva tri leta kritična za ustanovitev dolgoročne sposobnosti za življenje. Za propad je najpogosteje kriva odsotnost podpore menedžmenta in sindikatov. Ko se skupine sestajajo, je skrb sindikatov, da bo ta tehnika oziroma vsaka druga oblika udeležbe zaposlenih uporabljena kot tekmec sindikatom. To je možno v okoliščinah, ko menedžmentu ne uspe prepričati predstavnikov sindikatov, kakšna je vrednost krožkov kvalitete, ali pa ko so ti postavljeni v sovražno okolje. Krožki kvalitete se v celoti zdijo manj zaupanja vredna oblika participacije, občutek udeležbe je namreč večji, čeprav sta dejanska kontrola in vpliv na strateške odločitve minimalna. Kot vsak drug vidik industrijskih odnosov imajo krožki kvalitete pomembne implikacije (implicitne in eksplicitne) na ravnotežje moči na delovnem mestu, konflikt in sodelovanje.
V državah Evropske unije je ta oblika najbolj razširjena, poleg nje pa so pogosti sestanki delovnih timov.

V številnih organizacijah so krožke kvalitete nasledili programi celostnega menedžmenta kvalitete (TQM). To ni nobeno presenečenje, kajti celostni menedžment kvalitete nudi bolj integriran pristop. V primerjavi s krožki kvalitete je TQM bolj splošno obvezen za zaposlene. Njegov cilj je izboljšava zadovoljevanja potreb strank (notranjih – zaposlenih in zunanjih – potrošnikov), produkcija brez napak in vgradnja kvalitete v produkte in storitve in ne le preverjanje kvalitete, potem ko je izdelek že končan in storitev že opravljena. Cilj tega pristopa je kombinacija usmerjenosti k produktom in skrbi za zaposlene kot najpomembnejšega vira podjetja.

## 2. 2. INDIREKTNA PARTICIPACIJA

Indirektna participacija opisuje situacijo, kjer so zaposleni vključeni v proces odločanja menedžmenta preko svojih predstavnikov, ki so večinoma izvoljeni (na volitvah). Oblike variirajo od delavskih predstavnikov v upravi podjetja do skupnih posvetovalnih odborov, ki lahko delujejo na vseh nivojih znotraj organizacije in lahko povežejo menedžerje in delavske zaupnike iz številnih oddelkov v večjem podjetju. Posamezni zaposleni predajo moč (eksplicitno in implicitno) svojim predstavnikom na takšnih odborih, ti pa morajo doseči ravnotežje med potencialnimi željami in zahtevami obeh strani. To je vodilo k skrbi za pravo vlogo predstavnikov zaposlenih v takšnih telesih. Oblike indirektne participacije, ki je primarno osredotočena na artikulacijo kolektivnih interesov zaposlenih, so sveti delavcev, skupni posvetovalni odbori, ki so sestavljeni iz predstavnikov menedžmenta in zaposlenih, ter razna predstavništva zaposlenih v upravnem odboru (delavski direktorji) in nadzornem svetu podjetja.

### 2. 2. 1 Skupno posvetovanje – konference

Ta oblika ima pogosto že v naprej omadeževan ugled. V Angliji je bilo skupno posvetovanje opisovano kot izguba časa, kot tri t–je; čaj, WC in malenkosti (»tea«, »toilets«, »trivia«), nepomembno delovanje za potrebe poslovanja podjetja ali pa kot izziv za delavske sindikate in kolektivna pogajanja (po Marchington v Towers, 1992: 217).

Tudi ko se je v pojavila oblika odborov za skupno posvetovanje, je interes upadal. Obdobja rasti v Angliji so bila v letih pred prvo svetovno vojno in v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Po letu 1980 je delež delovnih mest znotraj skupinskih odborov spet upadal, še posebej v proizvodnem sektorju.

Za določene analitike so odbori za skupinsko posvetovanje nestabilni in problematični v samem principu delovanja in lastnostih, ki so jim pripisane. Towers je izpostavil predvsem naslednja dva vzroka:

- Delavski zaupniki vidijo posvetovanje kot konkurenčno obliko kolektivnim pogajanjem, zato je nujno potrebno izbirati med obema. Zaupniki na dobro organiziranih delovnih organizacijah pa cenijo oba procesa in ugotovijo, da lahko rešujejo različne probleme, ki se jim tako postavljajo.

- Menedžment želi uporabiti posvetovanje kot mehanizem za onemogočanje sindikalne organizacije v delovni organizaciji. (Towers, 1992: 217).

V tej obliki menedžment raziskuje mnenja zaposlenih (preko predstavnikov), preden sprejme končne odločitve. Da so te učinkovite, je potrebno dovolj časa in informacij, menedžment pa mora biti v resnici pripravljen poslušati alternativne vidike. Pripravljen mora biti komentirati implikacije, in če so te pravilne, pojasniti, kdaj je bila določena predlagana akcija uporabljena.

Zahteva visoko stopnjo odprtosti in zaupanja na obeh straneh, tako da pride do pomembnih diskusij o problemih in njihovih rešitvah. Ponavadi posvetovalni odbori nimajo formalne moči pri sprejemanju odločitev. Dejanska struktura posvetovalnega sistema je odvisna od oblike in karakterja organizacije, v kateri deluje. Da je delovanje uspešno, je odvisno od več dejavnikov.

Potrebno je jasno definirati pravilo, da v posvetovalnih odborih ne bo dovoljena diskusija o stvareh, ki so predmet kolektivnih pogajanj. To bi vsak na svoj način verjetno želela sindikalna organizacija in tudi vodstvo podjetja. Na svoj način posvetovanja zapolnijo vrzeli, ki so jih za sabo pustila kolektivna pogajanja, zaradi tega so deležne kritik, da se nagibajo bolj na stran menedžmenta. Sindikalni zaupniki nimajo moči niti sredstev, da se temu uprejo. Menedžment mora dokazati svojo naklonjenost konzultacijam, in sicer stori to tako, da je prisotnost na sestankih nujna za tiste, katerih status je dovolj visok, da sprejemajo odločitve na nivoju, na katerem posvetovalni odbor deluje. Posledično je na nivoju oddelka imenovan oddelčni vodja, na nivoju ustanove delavski direktor, na nivoju podjetja pa predsednik. Predstavniki zaposlenih bi kmalu podvomili v resnost menedžmenta, če bi ta pošiljal na sestanke osebe, ki za odločanje niso pooblaščene, ki nimajo zadosti visokega statusa, ki manjkajo na sestankih in ki ne znajo razvijati tem.

Da bi bili učinkoviti, morajo predstavniki delavcev usmerjati zaposlene, jih zbrati skupaj in jo omogočiti osnovo za učinkovito predstavitev, kar je v manjšem podjetju enostavno, v večsindikalnem pa ta naloga ni lahka. Če je menedžment v podjetju naklonjen skupnim konzultacijam, so drugi pomembni kriteriji naslednji: pravočasnost sestankov in njihova regularnost, vloga predsedujočega, možna rotacija med predstavniki zaposlenih in menedžmenta, lokacija in dolžina sestankov, zadostna reprezentacija zaposlenih, sprejet proces določanja urnika sestankov, narava teme, ki mora biti primerna za odbor, cirkulacija minut, lista akcijskih točk in poimensko navajanje posameznikov, predstavitev novih članov

in širitve članstva, trening predstavitve posameznikovih lastnosti, trening interpretacije finančnih in strateških informacij, redni nadzor odborov in povzetek učinkovitosti, ki naj vključuje neodvisne analitike.
Uspeh se meri na podlagi kvalitete sprejemanja odločitev, delavskega občutka pripadnosti delu, senzibilnosti in zavedanja menedžmenta, kakor tudi z mero zadovoljstva z delom in učinkovitosti podjetja.
Nekateri zaposleni so izbrali konzultacijo kot mehanizem, s katerim se upirajo kolektivnemu pogajanju in priznavanju sindikatov, še posebej v sektorjih s slabo sindikalno tradicijo. Ker je konzultacija zahtevna, potrebuje veliko časa in dela s strani menedžmenta, zaradi tega je bolj verjetna v organizacijah, kjer je v rabi sofisticirana paternalistična politika[17]. V teh primerih je proces konzultacije primarno enostranski in izobraževalni (tj. proces, ki zaposlene nauči opaziti in skrbeti za ekonomske okoliščine podjetja).

### 2. 2. 2 Delavski direktorji in svet delavcev

Od zgoraj omenjenih oblik participacije ni nobena tako široko sprejeta in odobravana, kot ideja delavskih direktorjev in svetov delavcev. Nobeni ni uspelo izzvati obstoječega sistema kontrole in avtoritete znotraj organizacije, kot je to uspelo ideji delavskih direktorjev. Ideja, da si delavci zagotovijo sedež v upravi, da imajo zagotovljen dostop do višjega menedžmenta, hkrati pa ne izvajajo delavske kontrole, je obetajoča. Tako so delavski predstavniki bližje kraju, kjer se sprejemajo odločitve.

Delavski direktor je član uprave oziroma upravnega odbora, ki je odgovoren za kadrovsko – socialno področje. Poleg nemške zakonodaje ga pozna tudi slovenska. Slovenski zakon definira delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe, torej kot obliko delavskega predstavništva v pravem pomenu besede (nemški zakon predvideva samo enega izmed vodilnih menedžerjev – kadrovskega direktorja).
V privatnem sektorju ima menedžment velik vpliv na implementacijo in delovanje delavskih direktorjev. Obstajajo celo dokazi, da se delavske direktorje vpeljuje zato, da se utrdi menedžerska kontrola in ne zato, da se te kontrola razdeli.

[17] Navidez pokroviteljski, zaščitniški odnos lastnika kapitalističnega podjetja do delavcev z namenom, da bi jih prisilil k pokorščini.

Boljše izkušnje izhajajo iz javnega sektorja. Delavski direktorji so se privadili novemu okolju, pravilom, jeziku in običajem, ki vladajo v sejnih sobah. Prišli so do spoznanja, da obstajajo različne oblike za razpravo in sprejemanje odločitev zunaj uprave. Pokazalo se je, da se predstavniki, ki delujejo kot direktorji prej in kot delavci pozneje, težko otresejo logike učinkovitosti trga in institucij.

Zaključki, ki jih lahko povzamemo so naslednji:

- Menedžment je običajno proti principu delavske reprezentacije v upravi, še posebej v obliki delavskih sindikatov.
- Delavsko sindikalno gibanje je v protislovju z delavskimi direktorji. Določeni sindikati so sovražni konceptu zaradi strahu inkorporacije, konflikta vlog in zmanjšane sposobnosti upirati se menedžerski akciji.
- Delavci sami od sebe ne izražajo nobene velike želje za širše zastopanje v svojem imenu.
- Delavski direktorji se soočajo s težavami, ko se usklajujejo z običaji in navadami uprave.
- Kot rezultat diskusij v upravi so možne le majhne spremembe.

Težko je razumeti, zakaj so delodajalci tako odklonilni do koncepta delavskih direktorjev Vidijo jih kot dodatno breme, namesto da bi videli, koliko pripomorejo k učinkovitosti.

Svet delavcev volijo vsi zaposleni v organizaciji. Odvisno od države in od velikosti organizacije šteje od enega od enaintrideset članov. Pravice, prek katerih svet delavcev sodeluje pri upravljanju podjetja, lahko kategoriziramo v naslednje: obveščanje, pridobitev mnenja, posvetovanje, soodločanje s pravico veta in obvezno soodločanje.

Dosedanja praksa kaže, da so sveti delavcev pri svojem delovanju običajno najšibkejši na ekonomskem področju, tj. pri vključevanju v proces spreminjanja pomembnejših ekonomskih odločitev v podjetju. K dobremu delovanju sveta delavcev lahko veliko prispeva dobro pripravljen programa dela. Priprava programa pa se začne z določanjem ciljev, ki jih svet delavcev v določenem obdobju želi doseči.
Cilj definiramo kot zaželeno prihodnje stanje odnosov ali razmer v organizaciji, ki ga svet delavcev želi doseči. Cilj je tako lahko seznanitev zaposlenih z razvojnimi namerami podjetja, v katerem delajo, doseči soglasje med delavci in delodajalcem glede predvidenih

sprememb v organizaciji dela ipd. Postavljanje ciljev je pomembna dejavnost, že glede na to, kakšne funkcije ima:

- Legitimizacijska funkcija: s postavljanjem in objavljanjem ciljev, ki jih želi sodeči, se svet delavcev predstavi drugim dejavnikom v organizaciji in izven nje. Pokaže, kaj želi in hoče doseči. Pove, na katerem področju bo predvsem razvijal svojo aktivnost. S tem dejansko utemeljuje svoj obstoj. Lahko pa tudi že sproži razpravo o tem, ali je upravičen do takšnih ciljev in ali so postavljeni cilji v skladu s tem, kakršno funkcijo mu opredeljuje zakon in participacijski sporazum.
- Usmerjevalna funkcija: cilji so predvidena prihodnja stanja odnosov ali razmer. Zato imajo funkcijo usmerjevalca dejavnosti. Ne le člani sveta delavcev, ampak vsi zaposleni vedo, kaj naj bi dosegli. Zato so cilji tudi sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Vsa dejavnost, ki vodi k doseganju ciljev, je utemeljena in primerna. Cilji imajo vlogo splošnega kriterija presojanja, katera dejavnost je koristna in katera ne. Ta kriterij je enostaven in prizadetim najširše poznan. Zato ga lahko pogosto uporabijo in samostojno presojajo utemeljenost posamezne dejavnosti.
- Ocenjevalna funkcija: cilji oziroma stopnja njihovega doseganja je najpogosteje uporabljen kriterij presojanja uspešnosti in zadostnosti dejavnosti posameznika ali skupine. Torej tudi sveta delavcev. Posameznik je uspešen, če je dosegel postavljene cilje. Nedoseganje postavljenih ciljev je najprej znak neuspešnosti ali nezadostne uspešnosti ter premajhne ali premalo učinkovite dejavnosti. Tudi če je nedoseganje ciljev utemeljeno (upravičeno), je to treba posebej dokazovati. Sicer pa prav (ne)doseganje postavljenih ciljev navadno jemljemo kot merilo (ne)uspešnosti posameznika, skupine ali organizacije.

## 2. 3. FINANČNA PARTICIPACIJA

Finančna participacija se ukvarja z ekonomsko udeležbo zaposlenih v uspehih (ali neuspehih) organizacije in s povezavo med razmerjem njihove plače in uspeha podjetja. Ponavadi ta vključuje sheme delitve dobička, delavsko udeležbo v lastnini in vrednostne plačilne sisteme. Finančna participacija je ponavadi povezana z udeležbo zaposlenih v procesu odločanja, lahko pa obstaja tudi sama. Ta oblika je pasivna oblika participacije, ki služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in odločanju.Kadar gre za udeležbo zaposlenih v finančnem

rezultatu podjetja, govorimo o gotovinskih izplačilih in delitvi deležev v podjetju o ti. – delniškem sistemu.

### 2. 3. 1 Delitev dobička in delavsko delničarstvo

To je oblika ekonomske in finančne vpletenosti v organizacijo. Da imajo zaposleni možnost sodelovanja v finančnem uspehu svojega delodajalca, je osnova vsakega pogajalskega paketa o udeležbi. Delitev dobička predstavlja oslabljeno obliko delavske participacije in obstaja le, če finančna participacija obstaja skupaj z drugimi mehanizmi. Le v takem primeru predstavlja več kot dodatno obliko plačevanja zaposlenih.

S pojmom finančna participacija zaposlenih označujemo dve vrsti organizacijske participacije v sodobnem podjetju, in sicer:

- finančno participacijo zaposlenih z naslova dela (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetij),
- finančno participacijo zaposlenih z naslova lastništva kapitala (notranje lastništvo oziroma lastniška participacija zaposlenih).

Pri delitvi dobička gre za gotovinski sistem, kar pomeni takojšnja izplačila posameznim zaposlenim delavcem v obliki bonusov, ki so obdavčena in izplačana v določenem obdobju v denarnem znesku.

Drugi način pomeni prenos izplačil v poseben sklad, kje ima vsak udeleženec svoj individualni račun, kjer se vodi tudi pregled stanja njegovih vloženih sredstev. Iz tega sklada udeleženci dobijo več, kot če bi vložili v banko. Delavci tako dobe v zameno za delež na ustvarjenem dobičku navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi, in katerih ceno oblikuje trg.

Argumenti, ki govore v prid sistemu delitve dobička in delavskega delničarstva, so v tem, da:

- pomagajo povečati posameznikovo identifikacijo in pripadnost h korporativnemu uspehu,
- se poveča se kooperacija znotraj podjetja,
- se zaposleni zavedo, kakšne so potrebe za opravljanje posla in kolikšno vrednost ima dobiček za organizacijo,
- se zagotovijo koristi zaposlenih v skladu s dobičkonosnostjo podjetja,

- zaradi posebnih finančnih nagibov delavsko lastništvo pomaga pridobiti in obdržati ključno osebje v podjetju.

Če na ta pristop gledamo s kritičnega vidika, lahko najdemo tudi nekaj slabosti. Delitev dobička je v nasprotju z enim glavnih pravil plačilnega sistema, tj: povezava med vloženim in nagrado. Vsi zaposleni tako dobe nagrado ne glede na to, koliko je kdo vložil, koliko je kdo delal. Prav tako je to razvidno pri delitvi delnic med zaposlene. Delnice lahko beležijo največjo rast v tistem obdobju, ko delavci ne delajo veliko, njihova rast pa upada, ko delavci vložijo veliko truda. Delitev dobička je zato le nepričakovan dohodek, delnice pa lahko zaposleni proda, ko ima priložnost ali ko potrebuje denar.
Druga slabost je v tem, da delitev dobička in delavsko lastništvo podvojita negotovost posameznega delavca. Ne le, da delavcem v finančnih težavah podjetja grozi brezdelje, lahko izgubijo tudi ves kapital, ki so ga na ta način pridobili skozi leta. Pogosto se delavci ne zavedajo teh možnosti, ne zavedajo se, da pridobijo le, če je podjetje uspešno.

Obstaja tudi posebna oblika delitve dobička, ti. shema brez združenih mehanizmov participacije, v kateri zaposleni nimajo nobenih sredstev, s katerimi bi pripomogli ali pa izzvali odločitve menedžementa. Strateške odločitve sprejema menedžment, ki tako upravlja tudi dobiček (vprašanja, ali bomo vlagali v izboljševanje sredstev, ali bomo delili kot čisti dobiček), zaposleni pa imajo pri tem svoje želje.
Različne oblike finančne participacije zaposlenih so v razvitem svetu vse bolj pomembne. To je logična posledica že večkrat dokazanih ugotovitev, da tovrstna participacija v povezavi s participacijo pri upravljanju spodbuja večjo produktivnost zaposlenih in pomembno prispeva k večji poslovni uspešnosti podjetij. V razvitem svetu tako dejansko verjamejo, da so zaposleni največje bogastvo podjetij (temu primerno ravnajo na področju njihovega motiviranja), v Sloveniji pa o tem mnogo govorijo, ravnajo pa ravno obratno. V Sloveniji še vedno obstaja mnenje, da kakršnakoli oblika finančne participacije zaposlenih pomeni le ostanek samoupravnega socializma, ki ga je treba že v kali zatreti.
Če gledamo primerjavo evropskih držav v letu 2000, vidimo, da je oblika finančne participacije ena najbolj priljubljenih oblik delavske udeležbe (tabela: 3.3.2: Sheme finančne participacije po državah EU). Tabela prikazuje delež podjetij v državah Evropske unije, ki imajo več kot 200 zaposlenih in njihovo udeležbo v lastništvu podjetja. Prikazuje tudi delež podjetij v državah Evropske unije, kjer imajo zaposleni več kot 50 % udeležbo v lastnini

podjetja. Kaže še udeležbo zaposlenih v dobičku podjetja. Tabela kaže najvišje deleže v najbolj razvitih evropskih državah (Francija, Velika Britanija, Nizozemska).

**Tabela 3.3.2: Sheme finančne participacije po državah EU**

Delež gospodarskih enot, večjih od 200 zaposlenih s shemami finančne participacije v %, 1999/2000.

| Država | **Delež udeležbe v lastništvu** (»Share ownership«) | Široka udeležba v lastništvu več kot 50 % zaposlenih | **Udeležba na dobičku** (»Profit-sharing«) | Široka udeležba v dobičku več kot 50 % zaposlenih |
|---|---|---|---|---|
| Avstrija | 9 | 41 | 66 | 38 |
| Belgija | 29 | 38 | 22 | 55 |
| Danska | 21 | 70 | 15 | 52 |
| Finska | 30 | 50 | 35 | 77 |
| Francija | 41 | 56 | 87 | 97 |
| Nemčija | 20 | 50 | 71 | 25 |
| Grčija | 23 | 23 | 19 | 39 |
| Irska | 34 | 47 | 29 | 83 |
| Italija | 15 | 13 | 15 | 53 |
| Nizozemska | 45 | 47 | 59 | 93 |
| Portugalska | 5 | 40 | 25 | 67 |
| Španija | 19 | 26 | 25 | 52 |
| Švedska | 26 | 46 | 27 | 70 |
| Velika Britanija | 46 | 67 | 37 | 81 |
| **Skupaj EU** | **31** | **52** | **45** | **63** |

(vir: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001): Employee share-ownership and profit-sharing in the EU)

Kljub temu da se pri nas izogibamo finančni participaciji zaposlenih, je širok proces privatizacije socialističnih gospodarstev povečal obseg delavskega delničarstva. Status notranjih delničarjev zaposlenim prinaša poleg participativnih pravic, ki jih uživajo na podlagi dela, tudi formalne participativne pravice iz naslova kapitala, in sicer na dveh področjih:

- pravica sodelovanja pri lastniškem (kapitalskem) upravljanju po načelu »ena delnica en glas«,
- pravica do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend delnic).

Delavsko delničarstvo tako prinaša svojevrstno integracijo dela in kapitala. Lastništvo delnic v ničemer ne vpliva na delovnopravni položaj zaposlenih delničarjev. Ne uživajo nobenih privilegijev, so v enakem položaju kot ostali zaposleni. Tako gledano so zaposleni delničarji obravnavani kot mezdni delavci v svojem lastnem podjetju. Zato tudi ne moremo trditi, da ta oblika participacije pri njih občutno poveča občutek pripadnosti in integracije v podjetje.

## 2. 4. PARTICIPATIVNI MENEDŽMENT

Ta termin povzema posebne oblike delavske udeležbe pri upravljanju. Uveljavlja se v zadnjem desetletju, in povzema vsa pojmovanja, ki smo jih našteli in povzeli zgoraj.
Pri participativnem menedžmentu gre za takšno vrsto poslovno–organizacijskega vodenja, pri katerem je poleg pristojnega menedžerja še nekdo udeležen, kaže pa se predvsem v možnosti ali pravici soudeležencev, da v večji ali manjši meri vplivajo na poslovne odločitve in pristojnosti menedžerja. Zato o tem pojmu lahko govorimo le pod pogojem, da pristojni menedžer del svojih pristojnosti prenese na druge osebe, tj. na sodelavce (horizontalno) ali na menedžerje nižjih organizacijskih ravni (vertikalno).

Pod vplivom neposredne ekonomske prisile oziroma zaradi velikih sprememb v gospodarskem okolju (naftna kriza, inflacija, gospodarska recesija, prodor Japonske in drugih azijskih trgov na svetovni trg, ekološki problemi…), ki so zahtevale hitre spremembe in povsem nove upravljavske prijeme za doseganje večje poslovne uspešnosti, se je ideja participativnega menedžmenta v okviru organizacijske teorije začela hitro širiti.

Razlogov za uveljavljenje participativnega menedžmenta je v praksi več, najpomembnejši je v spoznanju organizacijske teorije, da ima možnost soudeležbe oziroma sodelovanja pri organizacijskem odločanju ugodne motivacijske učinke na delo in prizadevanja zaposlenih ter na njihovo pripadnost organizaciji oz.na njihovo integracijo v organizacijo.

Med cilji participativnega menedžmenta se omenjajo etični (participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer je tesno povezano uveljavljanje človekovega dostojanstva), političnosocialni (uvajanje industrijske demokracije lahko prispeva tako k preobrazbi celotnega gospodarstva v državi kot tudi k izboljšanju socialne klime v podjetju) in ožji ekonomski cilji, v okviru katerih se poudarja predvsem preprečevanje nastajanja konfliktov med zaposlenimi in delodajalci kot pomembnega pogoja za večjo učinkovitost organizacij.

Sprememba odnosa do človeškega dejavnika v organizaciji je posledica hkratnosti spremembe v družbenih vrednotah ter ekonomske nuje. Za organizacijo je danes nujno, da na zaposlene ne gleda več kot strošek, temveč kot na pomemben vir.

Jančič pravi: »Kadar menedžment gleda na zaposlene predvsem kot na variabilen strošek (ki ga je možno skoraj vedno znižati), je najbolj verjetno, da bo njegova dejavnost usmerjena v iskanje sprememb skozi tehnologijo ali delovne metode (ki se kažejo v manjšem inputu dela) kot način zmanjševanja stroškov« (Jančič, 1990: 196).

Menedžment naj gleda na zaposlene hkrati kot na vire in sodelavce na konkurenčnem trgu, išče predvsem načine, s katerimi bodo prišli do izraza pripadnost, kompetentnost in znanje vsakega delavca v smeri ciljev podjetja. Ključnega pomena je torej prehod iz kontrolne organizacije na organizacijo, ki temelji na pripadnosti delavcev. Tu lahko govorimo o vzpostavljanju neke vrste internega marketinga v razmerju med organizacijo in zaposlenimi. Koncept internega marketinga seveda vsebuje tudi zamisel visoko razvite participacije. Temelji na podmeni, da so zaposleni prvi kupci (potrošniki) storitev podjetja, kar pomeni, da se mora podjetje (v nasprotju z dosedanjimi pojmovanji) truditi zadovoljiti različne želje in potrebe svojih zaposlenih, tako kot se to trudi narediti na eksternem trgu. Organizacija mora vsestransko služiti svojim zaposlenim, potem lahko pričakuje adekvatno protivrednost (maksimalno prizadevanje) s strani zaposlenih. Zaposleni pa v podjetju ne iščejo le zadovoljitve materialnih potreb, ampak še druge dimenzije: občutek rezultatov dela, smiselno

delo, plača, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek dosežka, delovni izzivi, priznanje in napredovanje ter občutek osebne vrednosti. (Jančič, 1990: 110).

Z vidika delavcev so prednosti participativnega menedžmenta predvsem naslednje:

- izboljšanje medsebojne komunikacije in sodelovanja med delavci samimi in delavci ter vodstvom,
- povečanje vključenosti delavcev v podjetje ter sodelovanje v dogajanjih in odločanju v podjetju,
- prispevanje k večjemu poznavanju ne le podjetja, ampak dejavnosti v celoti,
- pospeševanje timskega dela (to ima vrsto prednosti za delavce),
- prispevanje k temu, da so delavci ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni,
- prispevanje k večji dolgoročnosti trajnosti zaposlitve, kar je posebej v razmerah velike brezposelnosti zelo pomemben motivator za delavce,
- prispevanje k boljšim osebnim dohodkom zaposlenih.

# 3. DANSKA– MANJ REGULIRAN MODEL

Prvi sindikati na Danskem so bili ustanovljeni že daljnega leta 1874. Do tega časa je bila Danska agrarna dežela in po začetku industrializacije so se začeli ustanavljati prvi sindikati, ki so imeli zelo malo članov. Danes je večina delavcev organizirana v sindikatih, združujejo se predvsem po poklicih.

Na začetku so bili sindikati organizirani samo za moške. Ker pa so tudi ženske zahtevale svoje pravice in jih moški niso hoteli sprejeti v svoj sindikat, so jim moški iz svoje članarine dali 100 kron, s katerimi so potem ženske ustanovile svoj sindikat KAD.

V osemdesetih letih sta bili decentralizacija in fleksibilnost glavno vodilo danskih industrijskih odnosov. V teh letih je Danska zašla v obdobje nestabilnosti, kar vlada ni bila sposobna popraviti. Na področju kolektivnih pogajanj so spremembe povzročile počasno gotovo decentralizacijo. Mnogi analitiki so gledali na decentralizacijo kot simptom resne krize skandinavskega modela industrijskih odnosov. Ampak na Danskem decentralizacija ni oslabila skandinavskega modela, kvečjemu ga je učvrstila.

Decentralizirana pogajanja so vključila dva pomembna elementa:

- usmeritev in določila kolektivnega pogajanja so se preusmerili od nacionalnih multiindustrijskih pogajanj na posamezne industrijske panoge,

- določitev dejanskih zaslužkov se je preusmerila z nacionalnih, široko industrijskih nivojev na lokalno pogajanje na delovnih mestih.

Poleg rastoče stopnje decentralizacije je drugi izziv za Dansko predstavljalo implementacija direktiv Evropske unije. Vprašanje, ki se postavlja, je ali le–te predstavljajo grožnjo za oslabitev danskega sistema industrijskih odnosov in ali naj bodo določila EU implementirana skozi kolektivni dogovor ali z zakonodajo.

Akterji industrijskih odnosov so se v devetdesetih letih spopadali z drugimi izzivi. Danska je tako kot Švedska članstvo v osemdesetih in devetdesetih letih beležila visoko rastočo sindikalno članstvo. Dominantno pozicijo glavne sindikalne konfederacije je šibilo rastoče članstvo zaposlenih v drugih sindikatih zunaj LO[18].

[18] LO je glavna danska sindikalna konfederacija, njeno sestavo bom opisala v nadaljevanju.

V primerjavi z drugimi evropskimi državami je danski trg delovne sile poseben zaradi relativno velikega deleža javnega sektorja. Glavni razlog je v tem, da večino socialnega in zdravstvenega področja pokrivajo javne službe. Ker je Danska majhna, izvozna ekonomija, je izredno odvisna od fluktuacij na nivoju svetovne ekonomije. Večino njene ekonomije sestavljajo srednje velika podjetja, skoraj petina zaposlenih dela znotraj firm, ki imajo več kot 500 zaposlenih, četrtina pa je zaposlena v podjetjih z 10 do 50 zaposlenimi.
Danska ima 5,300.000 prebivalcev, od tega je 2,500.000 delavcev. V centrali LO, ki ima 23 organizacij, je 1,500.000 članov sindikata. Imajo še eno centralo DA, ki pokriva 16 organizacij in ima samo 24.000 članov. Ostali člani sindikata so organizirani po poklicih. Generalni sporazum med LO in DA predstavlja ti. »delavsko ustavo«, s katero je postavljen okvir in pravila kolektivnih pogajanj. Medkonfederacijska pogodba je bila sprejeta leta 1947, spremenjena pa še v letih 1964, 1970 in leta 1986.

Struktura centrale LO je naslednja:

| **C e n t r a l a  L O** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sindikat UK**<br>350.000 članov<br>prodajalci<br>uslužbenci | **Sindikat SID**<br>310.000 članov<br>papirna ind.<br>tekstilna ind. | **Sindikat METAL**<br>140.000 članov<br>kovinska ind. | **Sindikat FOA**<br>200.000 članov<br>državni sektor | **Sindikat KAD**<br>90.000 članic<br>ženske v vseh<br>industrijah |

Sindikati, v katerih se združujejo posamezni poklici, se lahko direktno pogajajo in sklepajo podjetniške kolektivne pogodbe z delodajalci. Vsi sindikati tudi podpirajo socialno demokratično stranko, ki na državni ravni zastopa interese delavcev. Konzervativna in liberalna stranka pa dajeta podporo delodajalcem (Oman, 1999: št.6).
Sindikat žensk KAD ima 90.000 članic, organiziranih v 63 predstavništvih po vsej državi. Vsake tri leta izvolijo 22 svojih predstavnic, 2 sekretarki in predsednico KAD in te potem

opravljajo svoje funkcije na sedežu sindikata KAD v Köbenhavnu. Predsednica KAD je edina ženska na najvišjem nivoju vseh sindikatov iz cele države[19](Oman, 1999: št. 6)

Danska sindikalna struktura je ena izmed tistih, na katero je v veliki meri vplival sindikalizem manualnih delavcev. Danska pozna naslednje vrste sindikatov: sindikate ročnih spretnosti– cehovske sindikate[20], industrijske sindikate[21], profesionalne sindikate[22] in statusne sindikate[23]. Kljub kompleksnosti sindikalne strukture so nasprotja in nesporazumi redki. Meje sprejemanja in rekrutiranja novih članov je postavilo ministrstvo za delo, sindikat ne more rekrutirati člana, ki je v domeni drugega sindikata. Moč sindikatov je občutno porasla v 50. letih prejšnjega stoletja, še bolj v šestdesetih letih, potem pa se je rast članstva ustavila. Posebnost v tem primeru je ta, da se je članstvo številčno povečevalo, čeprav je brezposelnost rasla. To se je zgodilo zaradi tega, ker so se uvajali skladi za zavarovanje v primeru brezposelnosti[24], ki jih je financirala država, in ti so kmalu postali zakonsko in formalno ločeni od sindikatov.

Ker je v tovarni več sindikatov, in sicer poleg sindikata za ženske KAD tudi ostali sindikati, ki so običajno organizirani po poklicih, delujejo tako, da v raznih komitejih in klubih zastopajo svoje delavce. O vseh problemih se vsi sindikati najprej uskladijo in potem enotno nastopajo pri pogajanjih z delodajalcem.

Sindikati na Danskem imajo zelo dobro organizirano izobraževanje sindikalnih zaupnikov. V ta namen je po določilih kolektivne pogodbe vsak delodajalec dolžan nameniti po 0,22 krone na uro od vseh zaposlenih. S tem letno pridobijo 280 milijonov kron, prav tako vsoto pa za izobraževanje namenijo tudi sindikati iz svoje članarine. Tako lahko na leto pošljejo na izobraževanje 40.000 sindikalnih zaupnikov, kar pomeni, da poteka vsak teden najmanj en tečaj za izobraževanje. Redno imajo zaposlenih več kot 200 predavateljev, hkrati pa po potrebi zaposlijo tudi zunanje strokovnjake. Začetni tečaj traja tri tedne, vendar vsako

[19] Kako deluje eno izmed predstavništev sindikata KAD, si lahko pogledamo na primeru mesta Odense, ki ima 5000 članic sindikata. Na sedežu KAD je 22 zaposlenih–od tega so tri izvoljene in zaposlene v KAD, vse ostale zaposlene pa plača država in se ukvarjajo z zavarovanjem za primer brezposelnosti. Predsedstvo tega predstavništva ima 11 izvoljenih članic, od tega tri profesionalno delajo na KAD. Vseh 5.000 članic v tovarnah zastopa 170 sindikalnih zaupnic, ki so hkrati tudi varnostne zaupnice, ker je tako predpisano po zakonu. Sindikalne zaupnice se združujejo v klubih, kjer usklajujejo svoje mnenje in zahteve z ostalimi sindikalnimi zaupniki iz drugih sindikatov. Tako imajo klub za mlade delavce, klub za informiranje, klub za varstvo okolja in zdravja zaposlenih in klub za industrijo, v katerem si predstavniki sorodnih tovarn izmenjujejo mnenja. Prav tako pa mnogi sindikalni zaupniki sodelujejo tudi v ostalih državnih klubih in komitejih, kjer skupno rešujejo problematiko vseh zaposlenih.

[20] Danes največji delavski sindikat – UK, ki ima preko 350.000 članov

[21] Sindikati v prehrambni in lesarski industriji, ki so vertikalni in nevertikalni in ki se rekrutirajo na široko.

[22] Vključujejo učitelje, medicinske sestre, knjižničarje in socialne delavce.

[23] Skušajo definirati svoj položaj znotraj zgoraj omenjenih tipov. Branijo ne le razlike v plačah, ampak tudi status tistih, ki so se dvignili iz delavskih predstavnikov v menedžment.

[24] Da si upravičen do podpore v primeru brezposelnosti, moraš prej delati eno leto, lahko tudi s presledki. Na ta način imajo Danci daleč najbolj urejeno varstvo za primer brezposelnosti, vendar po zagotovilih le-to Danci zelo neradi koristijo, ker zelo cenijo delo.

nadaljnje leto obiskujejo po  več enotedenskih tečajev in se izobražujejo na vseh področjih, ki jim omogočajo kvalitetnejše delo v delavskih predstavništvih.

## 3. 1. ZASTOPANJE INTERESOV ZAPOSLENIH

V danskih podjetjih obstajajo vzporedno tri različne oblike zastopanja interesov zaposlenih oziroma delavskega predstavništva:

- sindikalni delavski zastopniki,
- odbori za sodelovanje v podjetjih z več kot 35 zaposlenih,
- manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetij z več kot 50 zaposlenimi.

Poleg teh treh predstavniških združenj delujejo prosto izvoljeni poverjeniki za varnost pri delu in v podjetjih z več kot 20 zaposlenih mešani odbori za varnost pri delu, ki jim pripadajo pravice informiranja in izražanja svojega mnenja in katerih člane volijo predstavniki za varnost pri delu (po Sociales Evropa, Europäische Kommision, Brüssel, 1996).

### 3. 1. 1 Sindikalni delavski zaupniki

Sindikalni delavski zaupniki zastopajo v podjetjih na eni strani interese zaposlenih in na drugi sindikatov. Njihova temeljna naloga je vodenje pogajanj.[25]

Pravni položaj in volilni postopek za sindikalne delavske zastopnike se urejata s tarifno pogodbo. Praviloma so pri od 5 do 6 zaposlenih dopuščeni takšni delavski zastopniki, ki morajo pripadati nekemu sindikatu. Le–ti uživajo pravno varstvo v primeru odpovedi, zagotoviti se jim mora pravica do udeležbe pri izobraževanjih, organiziranih s strani sindikatov (o delavskem in tarifnem pravu, o gospodarstvu, o psihologiji itd.).

[25] Prvo priznanje sindikalnih delavskih zastopnikov najdemo leta 1900 v sklenitvi neke tarifne (kolektivne) pogodbe v kovinski industriji. Njihovo vključitev so v podobni obliki postopoma prevzeli tudi za druge gospodarske panoge in dejavnosti.

V velikih podjetjih volijo samostojni obrati ali skupine zaposlenih navadno lastne delavske zastopnike, ki nato pogosto oblikujejo skupen odbor zastopnikov in določijo enega koordinatorja.

Sindikalni zastopniki zaposlenih opravljajo raznovrstne naloge:

- obravnavajo pritožbe zaposlenih zoper delodajalce,
- zagotavljajo in pospešujejo sodelovanje med zaposlenimi in delodajalci na delovnem mestu,
- zastopajo sindikat neposredno na kraju samem in nadzorujejo upoštevanje kolektivne pogodbe v obratu,
- avtomatično pripadajo odboru za sodelovanje in pogosto opravljajo tudi funkcijo zastopnikov delavcev za varnost pri delu.

### 3. 1. 2 Odbori za sodelovanje

Uvedba odborov za sodelovanje izhaja iz sporazuma o sodelovanju sprejetega leta 1947, ki je obravnaval obnovo proizvodnih ustanov in izboljšanje delovne klime. V vseh podjetjih z več kot 25 zaposlenimi bi se morali sorazmerno s številom zaposlenih vpeljati odbori za sodelovanje, ki bi jim sindikalni delavski zastopniki avtomatično pripadali, medtem ko bi ostale zastopnike izvolili zaposleni. V 50. letih se je tako uveljavila izmenjava mnenj o vprašanjih delovnih pogojev in proizvodnje v dnevnem tehnološkem procesu.

Z novo verzijo sporazuma iz leta 1964 se je spodnja meja dvignila na 50 zaposlenih, istočasno je bil kot posvetovalni urad za odbore ustanovljen državni urad za sodelovanje, pri katerem je bila največja vrednost pripisana dialogu med socialnimi partnerji. Prek tega dialoga so odbori dobili posvetovalne naloge pri načrtovanju proizvodnje, delovnih procesov, pri finančnem položaju in o načrtovanih prestrukturiranjih.

S sporazumom iz leta 1970 so se še bolj okrepile možnosti vzajemnega soodločanja (izražanje mnenja zaposlenih pred sprejetjem odločitev, upoštevanje njihovih stališč, oblikovanje lastnih odborov za določene načrte) in pravice soodločanja pri delovnih pogojih in personalni politiki.

Nastali so mnogi novi odbori, njihovo število je od 700 v letu 1970 naraslo na 1000 v letu 1977 in v letu 1990 jih je obstajalo že 1500. V tem času je obstajal v vseh podjetjih z več kot 200 zaposlenimi en odbor. Člani odborov so bili odslej tudi bolje šolani.

Z medkonfederacijsko pogodbo iz leta 1986 je bila meja znižana na 35 zaposlenih na istem geografskem področju, pristojnosti odborov pa so bile natančneje določene.

Odbor za sodelovanje je sestavljen iz enakega števila zastopnikov zaposlenih in zastopnikov delodajalcev. Kot splošno pravilo velja, da je odbor sestavljen iz dveh do dvanajst članov, odvisno od števila zaposlenih, razen, če ni v velikih podjetjih s sporazumom dovoljeno večje število. Tabela 3.1.2 prikazuje število delavskih predstavnikov glede na število zaposlenih v organizaciji.

Tabela 3.1.2 **Sestava odbora za sodelovanje**[26] (vir: Delavsko predstavništvo na ravni podjetja v Evropi, ZSSS, 1998).

| **Število zaposlenih** | **Število delavskih predstavnikov** |
|---|---|
| 35–50 delavcev | 2 |
| 51–100 delavcev | 3 |
| 101–200 delavcev | 4 |
| 201–500 delavcev | 5 |
| več kot 501 delavcev | 6 |

Predstavnike delavcev v odborih izvolijo zaposleni, z izjemo sindikalnih zaupnikov, ki so kot člani izvoljeni avtomatično, »po funkciji«. Zastopniki zaposlenih se volijo, če je potrebno, ločeno med delavci in uslužbenci. Kandidate predlaga predstavniška sindikalna organizacija v podjetju. Predsednik odbora je postavljen s strani delodajalca, namestnika predsednika pa določijo zaposleni.

[26] Na tisoč delavcev se število članov v odboru poveča za enega.

Odbor se običajno sestane šestkrat v letu med plačanim delovnim časom. Odbor nima na voljo nikakršnih lastnih proračunskih sredstev. Stroške za delo odbora načeloma pokrijejo do polovice zaposleni in drugo polovico zveze sindikatov.
Odbori za sodelovanje imajo nalogo, da skrbijo za stalno sodelovanje ob udeležbi kar največjega možnega kroga oseb. Poleg tega so pristojni za nadzorovanje delovnih pogojev in za obveščanje zaposlenih o gospodarskih in finančnih vprašanjih**.** Za usposabljanje skrbi pisarna za sodelovanje na nacionalni ravni.

Odbor za sodelovanje ne sme obravnavati nobenih vprašanj, ki jih ureja tarifna pogodba.

Odbor mora biti seznanjen z gospodarskim in finančnim stanjem kot tudi z ustreznimi načrti, s prodajnimi in proizvodnimi razmerji, stanjem zaposlenosti, načrtovanimi večjimi spremembami obratovanja ter z uvedbo novih tehnologij.
Informacije morajo biti podane v razumljivi obliki in pravočasno, da je možno oblikovati stališča in alternativne predloge.
Obe strani si prizadevata za soglasnost in za realizacijo skupno sprejetih ukrepov.

Vloga odborov je pospeševanje sodelovanja med vodstvom podjetja in redno zaposlenimi ob medsebojnemu zaupanju, nadzor delovnih pogojev, pospeševanje reševanja sporov, obveščanje zaposlenih o gospodarskih in finančnih vprašanjih.

Odbor za sodelovanje ima naslednja pooblastila:

- obveščanje,
- posvetovanje,
- soodločanje.

Obveščanje, ki ga zagotavlja vodstvo, mora biti razumljivo. Vodstvo podaja informacije o:

- socialnem in zaposlitvenem položaju,
- uvedbi novih tehnologij in spremembah v organizaciji dela,
- gospodarskih informacijah, o gospodarskem in finančnem položaju podjetja ter predvidevanjih proizvodnje in konkurence.

Posvetovanje poteka predvsem o politiki zaposlovanja, o izbiri in ocenjevanju kandidatov za zaposlitev, o metodah kadrovanja, o odpuščanju in izobraževanju in stalnem poklicnem

usposabljanju zaposlenih. Posvetuje se tudi o pogojih in organizaciji dela. V primeru sporov se posvetuje znotraj odbora za sodelovanje in spore, če je le mogoče, skuša rešiti.

Soodločanje (govorimo o pogojnem soodločanju, ker je končna odločitev vendarle pri podjetniku) je pretežno o stvareh, ki zadevajo interese zaposlenih (izbor zaposlenih, nastavitev, vključitev, odpustitev, poklicno izobraževanje, socialno zavarovanje itd.), kot tudi o vprašanjih delovnih pogojev in procesov.

### 3. 1. 3 Manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetja

Leta 1973 je bila z zakonom o delniških družbah kot tudi o družbah z omejeno odgovornostjo zaposlenim v podjetju z več kot 50 zaposlenimi dana možnost, da lahko delegirajo dva zastopnika v upravni odbor oziroma v nadzorni svet, 1980 pa se je številka dvignila na tretjino članov tega organa (a najmanj dva).
Zaposleni so upravičeni, da dva zastopnika pošljejo tudi v upravni odbor oziroma v nadzorni svet koncerna.

Zastopniki zaposlenih imajo v upravnem odboru oziroma v nadzornem svetu enake pravice in dolžnosti kot tudi drugi člani tega organa. Sodelujejo neposredno pri iskanju odločitev v podjetjih in so v zaupnih vprašanjih zavezani k varovanju tajnosti.
Nenazadnje soodločajo o postavitvi uprave, ki prevzame sprotno vodenje poslov. Za tarifne spore pa načeloma niso pristojni.

# 4. SODELOVANJE ZAPOSLENIH V FINSKIH PODJETJIH

Model finskih industrijskih odnosov je takšen, kot je bil skandinavski model industrijskih odnosov v začetku sedemdesetih letih prejšnjega stoletja**.**
Zaposleni so zastopani enotno, pri čemer igrata sindikat in zastopstvo sindikata zaradi visoke stopnje organizacije centralno vlogo. Sindikalni delavski zaupniki so najvažnejši partnerji tako za pogajanja kot za sodelovanje pri odločanju v podjetjih. Poleg sindikalnih delavskih zaupnikov imajo od leta 1990 zastopnike v upravnih odborih podjetij, ki imajo prav tako gospodarske pristojnosti.

V letu 1944 so se socialni partnerji prvič sporazumeli za angažiranje sindikalnega zastopstva. V zvezi s tem vprašanjem je bil leta 1969 podpisan splošni sporazum, ki je ne glede na število zaposlenih predvideval navzočnost sindikalnih delavskih zaupnikov v vseh podjetjih kakor tudi postavitev glavnih sindikalnih zastopnikov. Varstvo sindikalnih delavskih zaupnikov pa je bilo uzakonjeno leta 1970 v zakonu o delovnih pogodbah.

V zakonu o soodločanju v podjetjih iz leta 1979 so bile zapisane pravice zaposlenih do obveščanja, pogajanja in soodločanja v zasebnih gospodarskih podjetjih z več kot 30 zaposlenimi. V splošnih sporazumih, sprejetih leta 1981, so bile te določbe še dopolnjene. Nato je bil ta zakon spremenjen še leta 1988 (razširjen s klavzulo o združitvi in odsvojitvi), leta 1990 (ko je bila sprejeta klavzula o zastopanju in pogajanju na ravni koncerna) in nato še leta 1993 (klavzula o postopkih posvetovanja pri množičnih odpuščanjih).

## 4. 1. ZAKONSKA PODLAGA

K najvažnejšim pravnim osnovam za postavitev sindikalnih delavskih zastopnikov na Finskem spadajo Zakon o soodločanju za podjetja 725/78 (zadnja verzija 236/93) in Centralni sporazumi za postavitev sindikalnih delavskih zaupnikov iz let 1969, 1981 in 1986.
Nadaljnje pravne osnove tvorita Zakon o delovnih pogodbah iz leta 1970 in Zakon o dopustu za izobraževanje in Centralni sporazumi za izobraževanje in dodatno izpopolnjevanje.

Na Finskem obstajata dve obliki delavskega predstavništva:

- odbor sindikalnih zaupnikov,
- soodločanje v podjetjih, ki zaposlujejo najmanj 30 delavcev (odbori podjetja).

Po sporazumih o postavitvi sindikalnih delavskih zaupnikov je na vseh delovnih mestih, neodvisno od števila zaposlenih, potrebno imenovati sindikalne delavske zaupnike. Odbori sindikalnih zaupnikov niso zakonsko določeni. Zagotovljeni so s splošnimi nacionalnimi medpanožnini sporazumi. Zastopnike predlagajo sindikati, ki so izvoljeni za mandat enega leta. Zakon o soodločanju določa, da tudi zaposleni, ki niso člani sindikata, a predstavljajo večino zaposlenih, volijo delegate, ki zaposlene zastopajo pri soodločanju.
Zakon o kolektivnih pogodbah zavezuje delodajalca, da ima za odbor sindikalnih zaupnikov, z 10 ali več zaposlenih, na voljo prostor za sindikalne seje.
Zakon ne vsebuje določil za sestavo sindikalnega zastopstva. V splošnih sporazumih sta predpisana sindikalno zastopanje in glavni sindikalni zastopnik na vseh delovnih mestih in v vsaki podjetniški panogi. Po zakonu o soodločanju so kot zastopniki zaposlenih naslednje osebe: vsaka oseba, ki jo izbiramo za sindikalnega delavskega zaupnika, kontaktna oseba in vsak glavni sindikalni zastopnik, ki ustreza določilom uporabljene tarifne (kolektivne) pogodbe, zlasti za varovanje pravice do soodločanja izvoljene osebe kot tudi poverjeniki za varnost.
Zakon vsebuje tudi klavzulo, po kateri se lahko (odvisno od pogojev in števila delavskih zaupnikov) delodajalci in zastopniki zedinijo glede postavitve mešanega odbora, v katerem so glede na velikost tako zastopniki delodajalca kot zastopniki vsake skupine zaposlenih. Najmanj dve tretjini mešanega odbora morata biti zastopani iz zastopnikov zaposlenih.
Zakon o kolektivnih pogodbah predvideva za sindikalne delavske zaupnike posebno varstvo pred odpovedjo delovnega razmerja. Sindikalnemu delavskemu zaupniku lahko preneha razmerje po njegovi krivdi le v primeru, če se večina zaposlenih, ki jih zastopa, strinja z odpovedjo. Sindikalnemu zaupniku sme delovno razmerje prenehati zaradi ekonomskih razlogov šele potem, če le-ta svoje delo popolnoma prekine in zanj ni mogoče zagotoviti druge naloge, ki bi ustrezala njegovim poklicnim sposobnostim. Sporazumi podpisani s strani socialnih partnerjev prav tako predvidevajo ustrezne varnostne ukrepe.
Mandat sindikalnih delavskih zaupnikov zakonsko ni določen, razen za zastopnike, ki so imenovani za eno leto ter za zastopnike v mešanem odboru.
Zakon o soodločanju velja za podjetja, ki stalno zaposlujejo najmanj 30 delavcev. Če delodajalec zaradi obratovalnih ali finančnih razlogov načrtuje zaključitev delovne pogodbe za več kot 10 delavcev, velja zakon tudi za podjetja, ki navadno zaposlujejo 20 do 30 oseb.

Zakon o soodločanju predvideva, da delavci v podjetjih, kjer večina ni vključena v sindikat in so zaposleni brez sindikalnega delavskega zaupnika, lahko sami izvolijo svoje zastopnike za varovanje pravic do soodločanja.

### 4. 1. 1 Sindikalni delavski zaupnik

Sindikalni delavski zaupniki zastopajo tako interese zaposlenih kot interese sindikatov. Gospodarska pooblastila odbora sindikalnih zaupnikov določa Zakon o soodločanju za podjetja. Njihove pristojnosti so:

- redno obveščanje,
- priložnostno obveščanje,
- dolžnost pogajanja in postopki soodločanja.

Redno obveščanje: Delodajalec izpolnjuje svojo dolžnost rednega obveščanja tako, da daje zastopnikom zaposlenih na voljo naslednje dokumente:

- letne zaključne račune in poročilo o gospodarskem položaju podjetja z navedbo proizvodnih in zaposlitvenih možnosti, stopnje dobička in strukture stroškov;
- statistike osebnih dohodkov, ki so razvrščene po poklicnih skupinah in so bile sestavljene v skladu z določili uporabljenih tarifnih (kolektivnih) pogodb;
- letno bilanco in program izobraževanja in dodatnega izpopolnjevanja, razdeljen po poklicnih skupinah in z upoštevanjem predvidenega razvoja zaposlovanja;
- finančno poročilo vključno z zaključnim računom, informacije o proizvodnih načrtih, o razvoju zaposlovanja, rentabilnosti in gibanju stroškov, o vplivu načrtovanih sprememb na število in poklicne skupine zaposlenih. Informacije morajo biti prikazane tako, da dopuščajo razpravo.

Priložnostno obveščanje: Delodajalec mora zastopnike zaposlenih nemudoma obvestiti o vsaki bistveni spremembi gospodarskega in finančnega stanja podjetja. Delodajalec mora zastopnike zaposlenih takoj obvestiti o predvidenih ukinitvah in združitvah in navesti razloge, ki te namere utemeljujejo, kot tudi o finančnih in socialnih posledicah in načrtovanih ukrepih na kadrovskem področju.
Delodajalec mora pred začetkom pogajanj predložiti potrebne informacije. Če je načrtovana odpustitev več kot 10 zaposlenih, mora biti informacija podana v pisni obliki.

Dolžnost pogajanja – postopek soodločanja: Delodajalec se mora z zaposlenimi ali njihovimi zastopniki, po potrebi na skupni seji s prizadetimi skupinami, začeti pogajati ter jim mora predstaviti razloge za načrtovano odločitev, posledice le-te in možne alternativne rešitve. Pisni predlogi morajo biti vloženi tri dni pred začetkom pogajanj.

Ta pogajalska dolžnost ne vsebuje obveznosti, da je treba doseči soglasje, vendar ta kljub temu obveznost obstaja – razen v posebnih razmerah – pred vsako odločitvijo v naslednjih zadevah:

- pri sprejetju sporazuma glede internih predpisov in vsebine usposabljanja za izvoljene predstavnike,
- pri bistvenih spremembah delovnih procesov, poteka in delitve dela,
- pri vseh investicijah ali reorganizacijah na večjih mestih, vseh spremembah obratnih dejavnosti, ki imajo vpliv na položaj zaposlenih,
- pri ukinitvi, premestitvi, pomembni omejitvi ali razširitvi dejavnosti podjetja ali delov podjetja,
- pri zmanjšanju osebja ali pogodbenih spremembah po združitvi ali zaprtju obrata, vključno s pripadajočimi načrti za izobraževanje, dodatno izpopolnjevanje in nadaljnje zaposlovanje,
- pri vseh odpovedih, začasni brezposelnosti ali skrajšanju delovnega časa zaradi gospodarskih, finančnih in organizacijskih razlogov, vključno s pripadajočimi načrti za izobraževanje, dodatno izpopolnjevanje in ponovno zaposlovanje,
- pri načrtih za racionalizacijo, ki vplivajo na število zaposlenih in področje dejavnosti zaposlenih[27],
- pri sklepanju pogodb z dobavitelji.

Med delodajalci in zastopniki mora biti sporazum v zvezi z naslednjimi točkami:

- obratni disciplinski pravilnik,
- vsebina šolanja za varovanje pravic do soodločanja.

[27] Če je odločitev povezana z zmanjšanjem števila osebja (odpovedi, začasna brezposelnost ali skrajšanje delovnega časa), velja naslednje:

- pogajalska dolžnost velja za izpolnjeno, ko se doseže dogovor ali če so pretekla najmanj naslednja pogajalska časovna razdobja: 7 dni pri manj kot 10 zaposlenih, 3 mesece pri več kot 10 prizadetih zaposlenih, 2 meseca pri ukinitvi obratovanja, 1 mesec pri reorganizaciji podjetja;
- v podjetju z manj kot 30 zaposlenih (ali manj kot 20 zaposlenih, če je z zmanjšanjem števila osebja prizadetih več kot 10 zaposlenih) veljajo določila Zakona o delovnih pogodbah: predhodno informiranje zastopnikov zaposlenih oz. delovne uprave, če je prizadetih več kot 10 zaposlenih, vnaprejšnja objava najmanj 2 meseca (glede na pripadnost obratu) pri odpovedi in najmanj 14 dni pri začasni brezposelnosti;
- v vsakem primeru morajo biti predloženi tehtni razlogi za odpoved: delodajalec nekemu delojemalcu lahko odpove zaradi ekonomskih ali s proizvodnjo pogojenih razlogov šele potem, ko se je obremenjenost z delom v znatni meri zmanjšala za daljši čas in ko se delojemalec s svojim poklicnim znanjem in sposobnostmi po preudarnem premisleku ne more premestiti na drugo delovno mesto. Velja tudi dolžnost ponovne zaposlitve delavcev v razdobju 9 mesecev.

### 4. 1. 2 Zastopanje zaposlenih v odborih podjetja

Pravna podlaga zastopanja zaposlenih v odborih podjetja je Zakon o zastopanju osebja v upravi podjetja, ki velja od leta 1990.

Zakon velja za finska podjetja z več kot 150 zaposlenimi, izvzeta so partnerstva, zavarovalne skupine, ustanove v državni lasti in podjetja.

Določila za koncerne veljajo za družbe, ki imajo več kot 500 zaposlenih.

Zakon predvideva, da se podrobnosti zastopanja zaposlenih urejajo z ustreznim sporazumom v ustreznih odborih podjetja.

V tem sporazumu je treba upoštevati določena pravila. Izoblikovati se mora zastopstvo zaposlenih, če to zahtevata najmanj dve poklicni skupini, ki skupaj sestavljata večino zaposlenih. Če se ne doseže sporazum, lahko različne poklicne skupine iz vrst svojih članov izvolijo najmanj enega zastopnika v upravni svet, nadzorni svet ali kak podoben odbor. Izbira odbora, v katerem naj bi zaposleni imeli zastopnika, je zaupana delodajalcu. Izvoli se enega do štiri zastopnike, ki lahko predstavljajo četrtino vseh članov odbora.

Za koncerne z več kot 500 zaposlenih veljajo enaka določila. Po zgoraj omenjenem zakonu imajo zaposlenih pravico do sodelovanja v organih podjetja, v katerih se sprejemajo bistvene določitve (zastopanje pa je zagotovljeno v podjetju, v katerem dela delojemalec, če je v tem podjetju zaposlenih več kot 150 zaposlenih). Zakon ne vsebuje posebnih določil za opravljanje funkcije in o zagotavljanju materialnih sredstvih za delo zastopnikov zaposlenih.

Zastopniki zaposlenih imajo enake pravice in dolžnosti kot drugi člani upravnega sveta razen v pogovorih o izboru ali odpustitvi članov poslovodstva, o klavzulah v njihovih delovnih pogodbah, plačah, delovnih pogojih in o socialnih sporih, ki se jih ne smejo udeležiti. Po zakonu mora biti zastopniku zaposlenih priznana pravica do soodločanja pri odločitvah o vprašanjih gospodarske, trgovinske in finančne politike podjetja kakor tudi politike zaposlovanja.

Po anketi, ki jo je izvedla Evropska komisija leta 1995, rezultati kažejo na praktično uporabnost finskega sistema zastopanja zaposlenih. Štiri petine zastopnikov zaposlenih, pretežno sindikalni delavski zaupniki v starosti okrog 50 let, meni, da delodajalec relativno dobro izpolnjuje zakonsko dolžnost pogajanja. Možnosti osebja, da vplivajo na pogovore, se ocenjujejo kot majhne ali povprečne, zastopniki zaposlenih se v pogajanjih ne čutijo enakopravni delodajalcem. Postopke soodločanja so v podjetjih ocenili kot posebno pomembne za pretok informacij. Obe strani sta mnenja, da le–ti pozitivno vplivajo predvsem na ozračje v podjetju (Vir: Sociales Europa, Europäische Kommision, Brüssel, 1996 ).

# 5. DELAVSKA PARTICIPACIJA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Proces lastninske preobrazbe družbenih podjetij in njihovo statusno preoblikovanje v gospodarske družbe skladno z novim zakonom o gospodarskih družbah iz leta 1993 je radikalno posegel v obstoječi upravljavski položaj zaposlenih. T.i. »sistem integralnega delavskega samoupravljanja«, ki je temeljil na družbeni lastnini proizvajalnih sredstev, seveda ni več združljiv z novo lastninsko strukturo podjetij in izginja hkrati s preoblikovanimi družbenimi podjetji. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) ureja le področje lastninskega upravljanja in poslovodenja olastninjenih podjetij, medtem ko se z vprašanji bodočega (so)upravljavskega položaja zaposlenih posebej ne ukvarja. Ta vidik ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je bil sprejet v letu 1993 (Uradni list RS št. 42/1993). Tako smo tudi v Sloveniji dobili sodoben zakon o sistemu delavske participacije.

Že prve izkušnje v zvezi z uresničevanjem tega zakona v praksi pa so pokazale, da se bo zakonski model delavske participacije zelo težko in počasi uveljavljal. Zlasti med menedžmentom je prisoten precej močan odpor do takšnega sistem. Osnovni problem je v napačnem razumevanju bistva delavske participacije pri upravljanju podjetij, ki je prisotno tako na menedžerski kot na delavski strani in izhaja iz negativnih izkušenj iz obdobja samoupravljanja.

V novem sistemu delavske participacije, ki se bo v večini podjetij kombiniral tudi z večjim ali manjšim obsegom notranjega delničarstva, v bistvu vidijo le nekakšno ponovno oživljanje samoupravljanja z vsemi negativnimi posledicami za poslovno učinkovitost in uspešnost podjetij. Na zakonski sistem delavske participacije pogosto gledajo predvsem kot na nekakšno novo nadležno sindikalno pridobitev delavcev v škodo interesov podjetja. Delavci pa v zakonskem sistemu delavske participacije vidijo le normativno legalizacijo novih oblik in metod sindikalnega boja za delavske interese. Zato obstaja resna nevarnost, da bo nadaljnji razvoj sistema delavske participacije pri nas krenil v napačno smer, tako da bo na koncu z vidika ekonomskih učinkov zares lahko prinesel več škode kot koristi.

S formalnega vidika pomeni sprejetje tega zakona, to da so zakonsko določen način in pogoji, pod katerimi delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih. Po vsebinski strani pa pomeni zakon temelj za vzpostavitev drugačnega sistema in metod

sodelovanja delavcev pri odločanju v podjetjih, kot smo ga poznali v sistemu samoupravljanja, ki je temeljil na družbeni lastnini proizvajalnih sredstev.

## 5. 1. PRAVNE PODLAGE

Osnovna oblika soudeležbe zaposlenih v slovenski organizaciji ostaja participacija pri organizacijskem odločanju, ki je lahko individualna (na delovnem mestu o vprašanjih izvajanja dela) ali kolektivna (prek delavskih predstavništev o skupnih zadevah v organizaciji). Vsi sistemi delavske participacije, ki vključujejo tudi kolektivno participacijo zaposlenih, zasledujejo poleg želenih motivacijskih učinkov kot temeljnega cilja tudi drugi prej omenjeni pomemben cilj, tj. zagotovitev ravnotežnega upravljanja podjetja z upoštevanjem vseh relevantnih organizacijskih interesov.

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

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

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

Kolektivno participacijo pri upravljanju delavci izvajajo prek treh delavskih predstavništev, podobno kot v nemškem modelu, in sicer prek:

- sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva,
- predstavnikov delavcev v nadzornem svetu podjetja,
- delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi podjetja.

### 5. 1. 1 Svet delavcev

Svet delavcev volijo delavci, ki so v podjetju zaposleni več kot šest mesecev, neposredno. Kandidirajo lahko vsi zaposleni, ki so v podjetju vsaj eno leto. Kandidate lahko predlagajo reprezentativni sindikati v podjetju ter skupine zaposlenih s podpisi. Število potrebnih podpisov je odvisno od števila zaposlenih. Volitve so tajne, izvoljeni so tisti kandidati, ki dobjio največ glasov – volijo po ti. večinskem volilnem sistemu. Ne obstaja minimalni prag za izvolitev. Število članov sveta določa zakon, in sicer v odvisnosti od skupnega števila zaposlenih v podjetju. Mandat sveta je štiri leta.

Svet se ustanovi v podjetju, ki ima več kot 20 zaposlenih. Če se število zaposlenih zmanjša pod 20, se izvoli en delavski zaupnik, ki ima enak status kot svet delavcev. V podjetju kot pravni osebi je le en svet delavcev oziroma en delavski zaupnik. V kapitalsko povezanih družbah se ustanovi skupni svet delavcev teh podjetij. Njegove člane imenujejo sveti delavcev posameznih podjetij. Število članov sveta delavcev je razvidnon iz tabele spodaj.

**Tabela 5.1.1: Sestava sveta delavcev**[28] ( vir: Delavsko predstavništvo na ravni podjetja v Evropi, ZSSS, 1998).

| **Število zaposlenih** | **Število delavskih predstavnikov** |
|---|---|
| 20–50 delavcev | 3 člani |
| 50–100 delavcev | 5 članov |
| 101–200 delavcev | 7 članov |
| 201–400 delavcev | 9 članov |
| 401–600 delavcev | 11 članov |
| 601–1000 zaposlenih | 13 članov |

[28] Na vsakih dodatnih 1000 zaposlenih se število članov v svetu delavcev poveča za dva člana.

S poslovnikom sveta delavcev se lahko določi zastopanost posebnih skupin delavcev (ženske, invalidi, mladi) in dislociranih enot.
Svet delavcev obvešča upravo o svojih sestankih vnaprej. Uprava na njih sodeluje, če to zahteva obravnavana tematika. Sestanki so ponavadi enkrat mesečno. Delodajalec je dolžan plačati nujne stroške, zagotoviti mora prostore za sestanke in sprejem strank, materialna sredstva in administrativno osebje. Člani imajo pravico mesečno najmanj do pet plačanih ur za sestanke sveta delavcev in tri plačane ure za posvetovanje z zaposlenimi. Upravičeni so do najmanj 40 plačanih ur letno za usposabljanje, ki je potrebno za delo v svetu delavcev.

Vloga sveta delavcev je uveljavljanje interesov zaposlenih pri odločanju uprave, predvsem na področju gospodarskih, razvojnih, socialnih in kadrovskih zadev kot tudi glede organizacije dela. Znotraj tega:

- spremlja izvajanje zakonov in drugih predpisov, kolektivnih pogodb in dogovorov, sklenjenih med svetom delavcev in delodajalcem,
- predlaga ukrepe v dobro zaposlenih,
- sprejema pobude in predloge zaposlenih in jih upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- invalidom, starejšim in drugim zaposlenim, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo pomaga pri vključevanju v delo,
- ustanovi odbore za obravnavanje vprašanj iz svoje pristojnosti, ti odbori imajo posvetovalno vlogo.

Svet delavcev je osrednje delavsko predstavništvo, ki lahko po zakonu sodeluje pri upravljanju na štiri načine:

- obveščanje: o določenih poslovnih zadevah mora biti svet delavcev s strani vodstva podjetja le obveščen;
- posvetovanje: glede statusnih in kadrovskih vprašanj se mora vodstvo podjetja posvetovati s svetom delavcev pred sprejetjem odločitve, vendar rezultati posvetovanja za vodstvo niso obvezujoči;
- soodločanje: določene odločitve mora vodstvo podjetja predložiti v soglasje svetu delavcev, če ta ne poda svojega soglasja, pa odločitev ne more biti izvršena;
- pogajanje in odločanje: v nekaterih primerih lahko svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve vodstva in sproži spor pred arbitražo.

Delodajalec je dolžan obveščati svet delavcev o vprašanjih v zvezi z gospodarskim položajem podjetja, razvojnimi cilji podjetja, stanjem proizvodnje in prodaje, splošnim gospodarskim

položajem v panogi, spremembo dejavnosti, zmanjšanjem gospodarske dejavnosti, spremembami v organizaciji proizvodnje, spremembami tehnologije, letnim obračunom in letnim poročilom.

Pred sprejemom odločitev mora delodajalec obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih[29] in kadrovskih[30] vprašanj podjetja. Delodajalec mora svetu delavcev zagotoviti informacije najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, posvetovanje pa se izvede 15 dni pred sprejemom odločitve. Delodajalec si mora prizadevati za uskladitev stališč.

Delodajalec mora svetu delavcev predložiti v soglasje predloge odločitev v zvezi z zmanjševanjem ali povečanjem števila delavcev, kar je lahko posledica spremembe dejavnosti, zmanjšanja gospodarske dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje, spremembe tehnologije, pravnega statusa, prodaje ali zaprtja podjetja ali njegovega bistvenega dela. V teh primerih lahko svet delavcev zavrne soglasje le, če predlog odločitve o zmanjšanju števil delavcev ne vsebuje predloga za presežne delavce po predpisih o delavnih razmerjih ali če razlogi za odločitev niso utemeljeni. Svet delavcev soodloča tudi glede organizacije in izvajanja ukrepov varnosti pri delu, osnovi o rabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela, merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, kriterijih za napredovanje delavcev in razpolaganje s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti. Delodajalec ne sme sprejeti odločitve, če je svet delavcev zavrnil soglasje v roku osmih dni po prejemu predloga.

Svet delavcev se lahko z delodajalcem pogaja in sklepa dogovore, v katerih se lahko določi tudi več soupravljalskih pravic, kot jih določa zakon, vendar se s temi dogovori ne morejo določati pravice iz delovnega razmerja, ki se urejajo s kolektivnimi pogodbami. O tem se pogajajo sindikati.

Način sprejemanja odločitev določi svet delavcev v svojem poslovniku. Zadrži lahko sprejeto odločitev delodajalca in sočasno sproži postopek reševanja spora pred arbitražo,

[29] Statusna vprašanja vključujejo statusne spremembe, prodajo ali zaprtje podjetja ali njegovega bistvenega dela ter bistvene spremembe lastništva.
[30] Kadrovska vprašanja vključujejo potrebe po novih delavcih, sistematizacijo delovnih mest, premestitve večjega števila delavcev izven podjetja ali iz kraja v kraj, sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja, zmanjšanja števila delavcev in sprejem pravil o disciplinski odgovornosti.

- če delodajalec pred sprejetjem odločitve ni obveščal sveta delavcev o statusnih in kadrovskih vprašanjih in ni zahteval skupnega posvetovanja (Glej posvetovanje.),
- če delodajalec pred sprejetjem odločitve ni obveščal sveta delavcev glede vprašanj, ki zahtevajo pravice obveščanja (Glej obveščanje.).

V takšnih primerih delodajalec ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa. Arbitraža je sestavljena iz enakega števila članov, imenovanih s strani sveta delavcev in delodajalca ter nevtralnega predsednika. Arbitraža s svojo odločitvijo nadomesti dogovor med delodajalcem in svetom delavcev. Obe strani lahko arbitražno odločbo izpodbijata pred sodiščem za delovne spore iz razlogov, določenih v posebnem zakonu o delovnih in socialnih sodiščih.

### 5. 1. 2 Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ali v upravnem odboru so zastopniki zaposlenih v upravljanju podjetja. So enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom podjetja, vendar ne more biti manjše od ene tretjine, v podjetjih z več kot 1.000 delavci pa ne večje od polovice skupnega števila članov nadzornega sveta. Predstavnike delavcev v nadzorni svet izvoli in izbere svet delavcev med zaposlenimi ali pa tudi med drugimi.

### 5. 1. 3 Delavski direktor

Delavski direktor je v podjetjih z več kot 500 zaposlenimi član uprave, ki predstavlja interese zaposlenih glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Delavskega direktorja imenuje nadzorni svet na predlog sveta delavcev.
Za razliko od nemškega slovenski zakon delavskega direktorja povsem jasno opredeli kot obliko delavskega predstavništva, ki zastopa in predstavlja interese delavcev na kadrovskem in socialnem področju. Zato morata biti funkciji kadrovskega direktorja, ki je menedžer, in delavskega direktorja, ki je predstavnik delavcev, seveda personalno ločeni, kajti biti zastopnik interesov dela in interesov kapitala v isti osebi in v istem organu je pravno in logično nemogoče.

Delavski direktor ima torej v praksi status enakopravnega člana uprave z neizvršilnimi pooblastili.

## 5. 2. LASTNOSTI SLOVENSKEGA MODELA

Izjemno pomembna pozitivna značilnost slovenskega zakona pa je v tem, da določa le minimum participacijskih pravic, načinov in oblik, medtem ko lahko svet delavcev in pristojni organ podjetja s participacijskim dogovorom avtonomno določita tudi druge načine in oblike ter več participacijskih pravic. S tem je dana možnost, da se konkretna oblika, vsebina in nivo delavske participacije ustrezno prilagodi konkretnim razmeram v posameznem podjetju.

Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije, kakršnega ureja zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju lahko povzamemo z naslednjimi besedami:

- S formalnega vidika je slovenski model nekakšna kombinacija vseh treh v svetu znanih in uporabljanih pristopov. Integrativni model je pri nas uveljavljen prek dveh zakonsko določenih oblik uresničevanja participacije, in sicer prek delavskega direktorja in prek predstavništva delavcev v nadzornem svetu; partnerski (kooperacijski) model je uveljavljen prek sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva; značilnosti dogovornega modela pa uvajata poseben participacijski dogovor na ravni podjetja in možnost avtonomne ureditve celotnega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih s kolektivno pogodbo.

- Glede na vsebino in obseg participacijskih pravic lahko rečemo, da slovenski model omogoča delavcem tudi dokaj visoko stopnjo ne samo tehnološko-organizacijske, ampak tudi ekonomske participacije. Predstavniki delavcev lahko neposredno in enakopravno sodelujejo pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev v upravi (delavski direktor) in v nadzornem svetu (najmanj tretjina predstavnikov delavcev), pa tudi zakonske pristojnosti sveta delavcev v precejšnji meri že segajo v ekonomsko-poslovno sfero odločanja. Zakon ne pozna praktično nobenih omejitev, tako da je raven delavske participacije v celoti odvisna od inovativnosti in kooperativnosti pogajalskih partnerjev v posameznem podjetju, tj. od konkretnega delodajalca in sveta delavcev.

- Slovenski model delavske participacije uveljavlja tudi oba možna temeljna načina uresničevanja participacijskih pravic, tj. individualno in kolektivno participacijo. Tudi v tem pogledu velja, da se lahko s participacijskim dogovorom v posameznem podjetju poleg tistih, ki jih ureja že zakon avtonomno uredijo in uveljavijo tudi drugi načini uresničevanja participacijskih pravic.

- Glede vloge in položaja sindikata v sistemu delavske participacije slovenski zakon na tem področju sledi nemški ureditvi in sprejel ti. dualni sistem delavskih predstavništev v podjetju. Delovno področje in delovanje sindikata na eni ter delovno področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani so namreč formalno ločeni. Sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb, varstvo pravic iz delovnega razmerja pred raznimi oblikami kršenja in druga elementarna vprašanja iz delovnega razmerja kot pogodbenega razmerja, ki sodijo na področje objektivno nasprotujočih si interesov delodajalcev in zaposlenih, v imenu delavcev ureja sindikat. Sodelovanje z delodajalcem pri upravljanju, s ciljem doseganja boljših rezultatov na vseh poslovnih področjih, ki so v skupnem interesu tako delavcev kot tudi delodajalca, pa v imenu delavcev uresničuje svet delavcev.

# 6. SKLEP

Z opisanimi značilnostmi delavske participacije in primerjavami le–teh, lahko zaključim, da je slovenski model delavske participacije vsekakor eden najbogatejših in delavcu najbolj prijaznih modelov. Da bi primerjala kje se nahaja Slovenija sem za primerjavo namensko vzela dve skandinavski državi, ki nista najbolj značilni predstavnici držav blaginje.
Z veseljem sem ugotovila, da se je naša država naučila obdržati najboljše minulega sistema in vključiti najboljše novega tržnega sistema.
Na Danskem obstajajo tri oblike zastopanja interesov zaposlenih, sindikalni delavski zastopniki, odbori za sodelovanje v podjetjih z več kot 35 zaposlenimi in manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetij z več kot 50 zaposlenimi. Pri zastopanju zaposlenih v vodilnih organih podjetja imajo le–ti možnost, da delegirajo zastopnika v upravni odbor podjetja, kjer ima ta enake pravice in dolžnosti, kot drugi člani uprave. Sodeluje neposredno pri iskanju odločitev v podjetju.
Na Finskem zastopa interese zaposlenih odbor sindikalnih zaupnikov. Zaposleni imajo možnost soodločanja v podjetjih, ki zaposlujejo najmanj 30 delavcev. Soodločanje v podjetju pomeni, da imajo zaposleni v podjetju, kjer večina ni vključena v sindikat in so brez sindikalnega zaupnika, možnost izvoliti svoje zastopnike za varovanje pravic do soodločanja. Zaposleni imajo pravico izvoliti najmanj enega zastopnika v upravni svet, nadzorni svet ali kak podoben odbor. Anketa, ki jo je izvedla Evropska komisija, je pokazala, da je večina predstavnikov zaposlenih zadovoljnih z možnostmi uveljavljanja pravic zaposlenih.

V slovenskem modelu delavske participacije delavci sodelujejo preko treh delavskih predstavništev in sicer prek sveta delavcev, predstavnikov delavcev v nadzornem svetu podjetja in delavskega direktorja. Preko svojih predstavnikov imajo delavci možnost sodelovanja na področju gospodarskih, razvojnih, socialnih in kadrovskih zadev.
Obstajajo seveda tudi kritike, ki ugotavljajo predvsem to, da je naš zakon šibek z vidika konstrukcije, da določila niso dovolj jasna, zato prihaja do nepravilnega razumevanja in dojemanja bistva delavske participacije. Prav zaradi tega razloga se participacija uveljavlja počasi in z nezaupanjem.

# LITERATURA IN VIRI:


- Bean, R. (1991): Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross – National Perspectives, Rutledge, London.

- Brewster, Chris, Henrik Larsen Holt (2000): Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmans and Strategy, Oxford, UK.

- Colin, Gill, Thérèse Beaupain, Dieter Fröhlich, Hubert Krieger (1993): Workplace Involvement in Techological Innovation in the European Community; Issues of Participation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland.

- European Commission, Directorate – General for Employement and Social Affairs, Directorate D (2002): Industrial Relations in Europe 2002.

- European Fundation for the Improrovement of Living and Working Conditions (1998); European Industrial Relations Observatory – EIRO, Anunual Review.

- Ferfila, Bogomil (1994): Economic Democracy in the West. Ra d. o. o, Ljubljana.

- Ferner, Anthony, Richard Hyman (1992:1998): Changing Industrial Relations in Europe, Blackwell Publishers, Oxford, UK.

- Fröhlich, Dieter, Colin Gill, Hubert Krieger (1993): Involvement in Techological Innovation in the European Community; Issues of Participation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland.

- Hyman, Richard, Anthony Ferner (1994): New Frontiers in European Industrial Relations, Blackwell Publishers, Oxford, UK.

- Jackson, Michael P. (1991): An Introducition to Industrial Relations. Routledge, New York.

- Jančič, Zlatko (1999): Celostni Mendžment, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Jančič, Zlatko (1990): Marketing,: strategija menjave, Studio Marketing, Ljubljana.

- Oman, Barbara (1999): O delovanju sindikatov in delavskih predstavništev na Danskem, Delavska participacija, letnik 1999, številka 6.

- Salamon, Michael (1994, 1998): Industrial Relations, Theory and practice. Prentice Hall Europe, London.

- Stanojević, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo, Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. ČZP Enotnost, Ljubljana.

- Towers, Brian (1987, 1992): A Handbook of Industrial Relations Practice, Pracitce and the Law in the Employment Relationship. Kogan Page Limited, London.

- Tavzes, Miloš (2002): Veliki slovar tujk, Cankarjeva založba. Ljubljana.

- UAT- CES, Delavsko predstavništvo na ravni podjetja v Evropi, 1998.

- Verbinc, France (1994): Slovar tujk, Cankarjeva založba, Ljubljana.

- Vila, Antun (1997): Osnove organizacije in menedžemnta, Založba Moderna organizacija v okviri FOV Kranj, Kranj.

- Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija FOV, Kranj.

- (1996) Sociales Europa, Europäische Kommision, Brüssel, 1996.

- http://www.delavska -participacija.com/html

- http://www.eiro.eurofound.ie/

- http://www.sindikat-zsss.si

- http://www.sak.fi

- http://jrf.org.uk/knowledge/findings/socilapolicy/d62.asp

- http://www.waleseic.org.uk/euronews/0111b_main.htm

Zakoni:

- Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD),

- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št.42/93 in 56/01).