

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tomaž Lampret

**PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI
ODLOČANJU V SLOVENIJI, NEMČIJI IN
NA DANSKEM**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tomaž Lampret

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI
ODLOČANJU V SLOVENIJI, NEMČIJI IN NA
DANSKEM**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

Participacija zaposlenih pri odločanju v Sloveniji, Nemčiji in na Danskem

Participacija zaposlenih je proces, kjer delodajalci in delojemalci medsebojno vplivajo drug na drugega. Dokončno besedo pri sprejemanju odločitev imajo delodajalci, cilj zaposlenih pa je imeti čim večji vpliv na doseženo odločitev. Participacija ni univerzalen pojav, ampak se v različnih delih sveta pojavlja v različnih oblikah. To velja tudi za manjša in zgodovinsko bolj povezna območja, kot je na primer Evropska unija. Participacija je regulirana na tri različne načine: zakonska regulacija, kolektivne pogodbe in participacija, ki temelji na delodajalski pobudi. Danska je tipičen primer urejanja participacije na podlagi kolektivnih pogajanj, za Nemčijo in Slovenijo pa je značilna močna zakonodajna regulacija. Za večino evropskih držav je značilno, da so participativne pravice zaposlenih uredile po 2. svetovni vojni, in sicer z zakonodajno regulacijo. Participacija je lahko direktna ali indirektna. Zakonodajna regulacija najpogosteje ureja indirektno participacijo, in sicer z instituti delavskega sveta, sindikalnega zaupnika, predstavništva zaposlenih v upravi podjetja ali nadzornem svetu ter skupnih posvetovalnih odborov.

Bistvo razvijanja participacije zaposlenih ni le v doseganju večje poslovne uspešnosti, temveč gre tudi za doseganje neposlovnih ciljev (industrijska demokracija ter družbena integracija).

Ključne besede: *industrijski odnosi, participacija zaposlenih, kolektivne pogodbe, delavski sveti, sindikati.*

Employee participation in management decisions in Slovenia, Germany and Denmark

Employee participation in management decisions focus on relations between employers and employees. It is not universal phenomenon, the differences between culturally similar countries are obvious. Employee participation is based on three different sources: statutory regulation, collective bargaining or decisions taken by the employer. The Danish system of employee participation at workplace and company level originates from a long tradition of collective bargaining, typical regulation of Germany and Slovenia participation system is based on strong legal rights. After Second World War great majority of European countries have established participative institutions, significantly based on statutory regulations. We distinct among direct and indirect participation. In Europe most common statutory regulation usually implies to indirect participation, through insitutes like works councils, shop steward, participation at board level, members of supervisory boards and cooperation committees.

The essence of developping workers' participation is more then achieving better economic results. It is also about industrial democracy and social integration.

Key words: *industrial relations, employee participation, collective agreements, works councils, trade unions.*

KAZALO

UVOD	6
1. POJEM PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH	9
1.1 SPLOŠNE DEFINICIJE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH	9
1.2 DEJAVNIKI RAZVOJA DELAVSKE PARTICIPACIJE.....	13
1.3 ODNOS MED SINDIKALNIMI ORGANIZACIJAMI IN PARTICIPATIVNIMI TELESI.....	15
1.3.1 Sindikati.....	15
1.3.2 Svet delavcev	17
1.3.3 Odnos med svetom delavcev in sindikati.....	17
1.4 DELAVSKA PARTICIPACIJA KOT DEL PARTICIPATIVNEGA MENEDŽEMENTA	19
1.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE PARTICIPACIJE V ORGANIZACIJI	20
2. TIPI PARTICIPACIJE IN PARTICIPATIVNE INSTITUCIJE	22
2.1 VIRI DELAVSKE PARTICIPACIJE.....	22
2.2 OBLIKE DELAVSKE PARTICIPACIJE.....	23
2.2.1 TIP 1: Direktna participacija, ki temelji na zakonodaji.....	24
2.2.2 TIP 2: Direktna participacija, ki temelji na kolektivnih pogajanjih	25
2.2.3 TIP 3: Direktna participacija, ki jo sproža menedžment	25
2.2.4 TIP 4: Indirektna participacija, ki temelji na zakonodaji	26
2.2.5 TIP 5: Indirektna participacija, ki temelji na kolektivnih pogajanjih	27
2.2.6 TIP 6: Indirektna participacija, ki jo sproža menedžment.....	27
3. INTENZITETA PARTICIPACIJE	28
3.1 Prva dimenzija: STOPNJA VPLIVA.....	28
3.1.1 Razkritje oz. dostop do informacij.....	28
3.1.2 Posvetovanje.....	28
3.1.3 Soodločanje ali soupravljanje	29
3.2 Druga dimenzija: POMEMBOST IN RAZSEŽNOST PODROČIJ ODLOČANJA	29
4. DANSKA	32
4.1 DANSKI INDUSTRIJSKI ODNOSI	32
4.2 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V DANSKIH PODJETJIH	33
4.2.1 Sindikalni delavski zastopniki	34
4.2.2 Paritetni odbori za sodelovanje	35
4.2.3 Zastopanje v vodilnih organih podjetja	38

5. NEMČIJA	40
5.1 NEMŠKI INDUSTRIJSKI ODNOSI.....	40
5.2 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V NEMŠKIH PODJETJIH.....	42
5.2.1 Svet delavcev	42
5.2.2 Predstavnštvo zaposlenih v nadzornem svetu.....	45
5.2.3 Delavski direktor	46
6. SLOVENIJA	47
6.1 SLOVENSKI INDUSTRIJSKI ODNOSI	48
6.1.1 Akterji industrijskih odnosov	48
6.1.1.1 Sindikati.....	48
6.1.1.2 Delodajalske organizacije.....	49
6.2 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH PODJETJIH.....	50
6.2.1 Svet delavcev in delavski zaupnik	51
6.2.2 Zbor delavcev	53
6.2.3 Sodelovanje delavcev v organih družbe	54
6.2.3.1 Dvotirni sistem.....	54
6.2.3.2 Enotirni sistem.....	55
7. SKLEP	57
8. LITERATURA	60

UVOD

V diplomskem delu želim raziskati in opisati različne možnosti, ki so zaposlenim na voljo, da sodelujejo pri sprejemanju raznovrstnih odločitev v svojem podjetju.

Sprva bom definiriral vse ključne akterje, ki v procesih odločanja sodelujejo, kasneje pa bom vse te pojave primerjal med seboj na primeru treh držav članic Evropske unije: Slovenije, Nemčije in Danske.

Za proučevanje in primerjavo bi lahko izbral tudi drugačno kombinacijo držav in nedvomno bi prišel do ravno tako zanimivih rezultatov. Za navedene države sem se odločil predvsem zaradi naslednjih razlogov. Slovenija je država, v kateri živim, študiram, kjer se bom po vsej verjetnosti tudi zaposlil, obenem pa je v zadnjem času prišlo do nekaterih sprememb na področju zakonodaje, ki neposredno ali posredno zadeva urejanje industrijskih odnosov ter participacije zaposlenih. Vse to so razlogi, zaradi katerih se je Slovenija pojavila na seznamu kandidatk za primerjavo.

Nemčijo sem si izbral zato, ker smo večji del naše ustavne in zakonodajne ureditve povzeli po njihovi. Zato me je zanimalo, če je bilo tako tudi v primeru participativnih in delovnopравnih pravic.

Dansko sem izbral kot predstavnico skandinavskih držav, ki slovijo kot model in vzor glede varovanja človekovih in socialnih pravic.

Primerjava bo zanimiva tudi zaradi nedavne spremembe v slovenski zakonodaji glede sistemov upravljanja. Nemčija ima dvotirni sistem, Danska enotirnega, v Sloveniji pa je bila uvedena možnost izbire med enotirnim in dvotirnim načinom vodenja gospodarskih družb.

Pomembno pa se mi zdi poudariti, da tako Nemčija kot Danska veljata za ekonomsko in gospodarsko izjemno močni in razviti državi, zato sta še posebej zanimivi za primerjavo s Slovenijo, ki se je s poti socialističnega samoupravnega sistema proti kapitalizmu usmerila šele pred slabimi 20 leti. Vsaj na deklarativni ravni pa so ji vzor razvite zahodnoevropske demokracije.

V diplomskem delu se bom osredotočil predvsem na kolektivne oblike participacije zaposlenih. Individualne oblike bom predstavil le na kratko, predvsem zato, ker glede pojavnih oblik individualne participacije ni bistvenih razlik; gre v glavnem za splošno znane in povsod uporabljene prijeme, hkrati pa so podatki za primerjavo težko dostopni.

S kolektivnimi oblikami in načini participacije zaposleni sodelujejo pri odločanju o skupnih zadevah organizacije, najpogosteje pri organizacijskih in kadrovske socialnih vprašanjih; tako so vključeni v strateški management v podjetju. To je tudi glavni razlog, da sem kolektivnim oblikam participacije namenil večino prostora v diplomskem delu.

Osnovna ideja, lahko rečem tudi hipoteza, ki me je pri pisanju diplomskega dela vodila je, da sta konkretna oblika in intenziteta participacije zaposlenih odraz širših družbenih okoliščin, v katere je organizacija vpeta. Razvoj sodobne organizacijske teorije ter različne tehnike upravljanja s človeškimi viri pripisujejo vse večji pomen zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, saj to predstavlja dejavnik povečanja učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Participacija zaposlenih pa je eno izmed najpomembnejših orodij za doseg tega cilja.

Hkrati pa je potrebno poudariti, da kljub vsem spoznanjem, ki jih v današnjem času imamo, še vedno zelo pogosto prihaja do povsem taylorističnih in avtokratskih odnosov znotraj nekaterih podjetij, za katere se zdi, kot da se je čas ustavil oziroma vrnil na konec 19. stoletja.

Znani so tudi primeri iz Slovenije, ko delodajalci delavkam niso omogočili koriščenja zakonsko določenega časa za malico, jim niso plačali nadur, ali pa so imele delavke celo omejen dostop do toaletnih prostorov. Za zaposlene v podjetjih s takšno menedžersko usmeritvijo, je participacija zaposlenih pri odločanju lahko samo želja, tudi v primerih, ko jim zakon ali kolektivna pogodba namenjata določene pravice.

V prvem poglavju bom predstavil različne avtorje in njihove ideje ter razlage pojma participacije zaposlenih. Sledi opis dejavnikov, ki vplivajo in sprožajo razvoj participativnih teles in kulture v neki organizaciji ter predstavitev odnosa med sindikalnimi organizacijami in participativnimi telesi. Poseben del v prvem poglavju namenjam participativnemu menedžmentu kot sodobnem pristopu vodenja podjetij, z glavnim, toda ne edinim ciljem - to je večja poslovna uspešnost podjetja. Za konec bom predstavil še prednosti in slabosti participacije

V drugem delu bom natančneje opisal tipologijo participacije po Knudsenu, v tretjem delu pa bom definiral intenziteto ter ravni na katerih poteka.

Preostala poglavja namenjam konkretnim analizam ter primerjavam participativnih pravic na Danskem, v Nemčiji in Sloveniji.

0. POJEM PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

0.1 SPLOŠNE DEFINICIJE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Za lažje razumevanje obravnavane problematike in podrobnejšo proučitev raziskovalnega problema, bom razčlenil pojem participacije zaposlenih.

V strokovni literaturi enotne in univerzalne definicije pojma participacije ni, kar pa v definiranju družboslovnih pojmov ni neka izjema, temveč smo na težave pri definiranju in pogosto medsebojno nasprotujoče teorije že navajeni.

Najširša definicija pojma sodelovanja delavcev pri upravljanju zajema vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost te udeležbe oziroma na stopnjo participativnost - od pravice zaposlenih do obveščeniosti o vseh pomembnejših vprašanjih kot najnižje oblike udeležbe, pa do enakopravnega soodločanja zaposlenih ali celo samostojnega odločanja.

Mednarodno uveljavljen termin, ki ga bom v diplomskem delu tudi sam uporabljal je **participacija zaposlenih**. Pomembno je poudariti, da ne smemo uporabljati pojma »delavsko soodločanje« kot sinonim participacije zaposlenih, saj gre v tem primeru le za enega od načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer tistega z najvišjo stopnjo participativnosti. O tej temi bom bolj podrobno pisal v nadaljevanju (Gostiša 1996: 98).

V Ekonomskem leksikonu je participacija opredeljena kot »oblika delavskega sodelovanja v upravljanju kapitalističnega podjetja« (Mrčela 1999: 129). Je skup sredstev, ki so delavcem na voljo, da bi vplivali na odločitve, ki se sprejemajo v podjetju, v katerem delajo (Weiss v Mrčela 1999: 129).

»Splošno dojetje participacije oziroma sodelovanja pri upravljanju lahko definiramo tudi kot proces, v katerem najmanj dve (ali več) strani v procesu oblikovanja odločitev vplivata druga na drugo, vendar ima v strukturi moči in oblasti v podjetju končno moč pri sprejemanju odločitev le ena stran. Sodelovanje pri upravljanju daje le možnost novih virov in porazdelitve moči v organizaciji v smeri novega, participativnega obrazca oziroma modela organizacije« (Šarman 2005: 10).

Gostiša opredeljuje participacijo zaposlenih kot »način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitejšega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev poslovnega procesa« (Gostiša 1996: 120). Hkrati razmeji tudi različne vrste participacije, in sicer na:

- finančno participacijo,
- lastniško participacijo (notranje delničarstvo),
- sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju oziroma delavska participacija v ožjem smislu.

Poole razume participacijo zaposlenih pri odločanju kot razsežnost širšega procesa (podjetniškega in zunajpodjetniškega) odločanja, na podlagi katere zaposleni dosegajo večjo stopnjo nadzora različnih vidikov delovnih življenj. Poglavitne razsežnosti participacije opredeli kot:

- raven na kateri poteka,
- intenziteto vpliva zaposlenih,
- področja, ki so predmet participativnega odločanja (Stanojević 1996: 96).

Možna je na ravni posameznikov, delovnih skupin, obratov in podjetij.

Kavčič omenja štiri pomembne plati participacije: **vsebinska področja participacije** (vprašanja, vezana na delovno mesto zaposlenega ter organizacijska, poslovna ali strateška), **intenzivnost participacije** (informiranost, dajanje predlogov, posvetovanje, pravica do veta, soodločanje in samostojno odločanje), **raven uveljavljanja** (delovno mesto, delovna skupina, nižje in višje organizacijske enote in celotno podjetje) in **organizacijske oblike participacije** (nabiralniki za predloge zaposlenih, neobvezno individualno posvetovanje, skupni posvetovalni organi, soodločanje, samoupravljanje (Kanjuo-Mrčela 1999: 129)).

James P. Begin participacijo opiše kot proces menjave v katerem zaposleni in delodajalci skupno ustvarjajo organizacijska pravila, politike in usmeritve. S tem pa daje vedeti, da ta proces vključuje enakopravno razdelitev pravic do sprejemanja odločitev v podjetju oziroma organizaciji (Begin 1989: 299).

Zanimiv pogled na koncept participacije zaposlenih je ponudila Carole Pateman (Jackson 1991: 195). Definira tri različne vrste participacije.

Najprej govori o »**psevdo participaciji**«, kjer menedžemet izrablja participacijo, kot način prepričevanja delavcev o že sprejetih odločitvah. Na ta način se le ustvari lažen občutek sodelovanja.

Druga je po njenem pojmovanju »**delna participacija**«, kjer sodelujeta dve ali več strani v procesu odločanja, vendar ima pravico do končne odločitve le ena v procesu navzoča stran. Delavci imajo določen vpliv, vendar končna odločitev ni v njihovih rokah.

Tretjo možnost sodelovanja zaposlenih pa poimenuje »**popolna participacija**«¹, kjer ima vsak posameznik, ki je udeležen v procesu odločanja, pravico in možnost do vplivanja in določanja končno sprejete odločitve.

¹ Gre za protisloven koncept, saj ko posameznik popolnoma participira dejansko odloča, tako da ne gre več za participacijo pri odločanju.

V tem primeru gre za precej idealističen koncept, vendar bom v nadaljevanju prikazal, da je problematika sodelovanja zaposlenih pri odločanju še veliko bolj kompleksna.

Že sama avtorica pa pozornost namenja tudi razlikovanju med »nizko« in »visoko stopnjo participacije«, kjer prva odloča o vsakodnevnih aktivnostih in je manj pomembna, druga pa vključuje pomembnejše strateške odločitve, denimo o marketingu in določenih investicijah podjetja.

Po klasični organizacijski paradigmi se poslovni proces deli na tri osnovne in med seboj strogo ločene funkcije z različnimi nosilci:

- **upravljanje** → nosilci lastniki,
- **vodenje ali uravnavanje dejavnosti** organizacije oziroma managementa v ožjem pomenu besede → nosilci managerji,
- **izvajanje** → nosilci delavci, operaterji, izvedbeni sodelavci.

Sodobna organizacija upravljanja gospodarskih družb (zlasti delniških) in novejši pogledi na njihovo družbeno poslanstvo pa ne prenesejo več tako poenostavljenega in togega pojmovanja vloge lastnikov, managerjev in delavcev ter drugih udeležencev organizacije in njihovih interesov v poslovnem procesu.

Predvsem pa je večinoma že presežena teza, ki absolutizira lastniško pravico in uči, da organizacija obstaja in deluje le v interesu lastnikov, zaradi česar naj bi bilo tudi upravljanje organizacije izključna funkcija lastnikov (Gostiša 1996: 18).

»Organizacija mora v čimvečji meri zadovoljevati interese vseh udeležencev, kar se mora ustrezno odražati tudi v sistemu njenega upravljanja« (Gostiša 1996: 18).

»Interes lastnikov je samo eden od relevantnih organizacijskih interesov, ki jih je potrebno ustrezno upoštevati v procesu upravljanja organizacije« (Gostiša 1996: 19).

0.2 DEJAVNIKI RAZVOJA DELAVSKE PARTICIPACIJE

Sistemi sodelovanja zaposlenih pri podjetniških odločitvah oziroma sistemi delavske participacije so sestavni del zgodovinskega, političnega, ekonomskega, znanstveno-tehničnega in kulturnega razvoja posamezne države.

»Na njihov razvoj so torej vplivali številni dejavniki, med katerimi velja poudariti zlasti prodor demokracije in humanizma na vsa področja družbenega življenja, razvoj sodobne organizacijske znanosti ter dejavnost sindikatov in različnih mednarodnih organizacij« (Bakovnik 2003).

Vsak sistem delavske participacije se razvija v konkretnem institucionalnem in kulturnem okolju posamezne države in zato je razumljivo, da obstajajo velike razlike med bolj in manj industrijsko razvitimi državami.

Prav tako obstajajo precejšnje razlike v osnovnih značilnostih sistemov delavske participacije tudi znotraj industrijsko razvitih držav, čeprav temeljijo na istih teoretičnih izhodiščih in zasledujejo iste cilje, tako »**poslovne** (delovno zadovoljstvo, pripadnost zaposlenih podjetju in stabilnost notranjega poslovnega okolja) kot **neposlovne** cilje (demokratizacija družbenih odnosov, humanizacija dela in družbena etika)« (Bakovnik 2003).

Michael Salamon je dejavnike razvoja delavske participacije povzel kot (Salamon 1998: 361):

- **etos trenutnega časa in okolja:** vsako zgodovinsko obdobje ima svoje prevladujoče norme in vrednote, s katerimi družba vpliva na posameznike in organizacije, ki delujejo v nekem okolju. Po drugi svetovni vojni je prišlo do pomembnega prodora demokracije in humanizma na vsa področja človeškega življenja, kar je pozitivno vplivalo na razvoj delavske participacije. V zadnjem času pa je v modernih družbah pomemben predvsem močan vpliv trendov

vsestranske izboljšave kakovosti življenja, s tem pa tudi kakovosti delovnega življenja.

Sagie opaža, da se je pojem participacije zaposlenih premaknil od eksperimentalne novitete v nekaterih netradicionalnih in inovativnih organizacijah, v "mainstream" trendovsko menedžersko šolo (Sagie, 2000: IX);

- **kultura okolja oziroma nacionalna kultura:** zlasti fenomen japonskega gospodarskega razcveta, je opozoril raziskovalce na to, da je organizacijska kultura značilno determinirana z nacionalno kulturo konkretnega okolja, kjer deluje;
- **politične ideje in usmeritve:** predvsem v evropskih državah imajo pomemben vpliv na razvoj participacije;
- **dejavnost sindikatov:** javno priznana, najbolj razširjena organizacija zaposlenih ima v podjetju mnoge mehanizme, s katerimi lahko vzpodbuja in krepi dejavnost delavske participacije;
- **stopnja znanstveno-tehnološkega razvoja:** gre za zelo pomemben dejavnik razvoja sodobnih participativnih sistemov. Uporaba zahtevnih sodobnih tehnologij zahteva tudi visoko usposobljen strokovni kader, ki pa pri opravljanju dela pogosto pričakuje in zahteva veliko svobode in kreativnosti. Salamon pravi, da novi sistemi dela dejansko ne prenesejo več starega tipa menedžmenta;²
- **dejavnost mednarodnih institucij:** imajo pomemben usmerjevalni vpliv, v Evropski uniji predvsem Statut EU podjetij in tako imenovana Peta direktiva.

² Salamon ima v tej točki deloma prav, ko pravi da bolj izobražen in visoko strokovno usposobljen kader pričakuje manj rigidne kontrole in taylorističnega načina vodenja, vendar pa je pomembno poudariti, da se najnovejše tehnologije lahko dobro kombinira z zelo tradicionalnim in avtoritarnim načinom vodenja.

0.3 ODNOS MED SINDIKALNIMI ORGANIZACIJAMI IN PARTICIPATIVNIMI TELESKI

Delavska predstavništva so namenjena zastopanju interesov delavcev v podjetju in omejevanju enostranskega delovanja delodajalcev in uprave.

Kadar ima nek sistem industrijskih odnosov predviden obstoj tako sindikatov kot svetov delavcev, govorimo o dualnem sistemu delavskega predstavništva. V takem primeru pa se postavlja vprašanje o (so)delovanju obeh vrst delavskega predstavništva.

»Čeprav je participacija oblika predstavljanja in uveljavljanja interesov zaposlenih, je odnos sindikatov kot ključnega akterja artikulacije delavskih interesov, do participacije vsaj ambivalenten« (Stanojević 1996: 107).

Preden se lotim razprav o medsebojnem odnosu med sindikati in sveti delavcev, bom na kratko opisal osnovne značilnosti obeh institucij.

0.3.1 SINDIKATI

»Sindikat je prostovoljno interesno združenje, ki ga uvrščamo med družbene in politične organizacije. V tovrstne organizacije se ljudje združujejo, da bi dosegli spremembe ali ohranitev obstoječih družbenih in političnih odnosov« (Kavčič 1991: 19).

»Je interesno združenje, z vsemi značilnostmi organizacije: gre za trajno, notranje izdiferencirano združenje sestavljeno iz navadnih članov, neprofesionalnih aktivistov in funkcionarjev, s povsem specifičnimi cilji zaščite ter izboljšave gospodarskega, socialnega in tudi političnega položaja delavcev« (Stanojević 1996: 10).

Glavni razlogi, zaradi katerih se delavci združujejo v sindikate, so:

- *varnost dela oziroma zaposlitve* (delavci želijo biti prepričani, da bo njihovo delovno mesto trajno),
- *dobri delovni pogoji* (delavci pričakujejo, da opravljajo zdravju neškodljivo in varno delo),
- *možnost napredovanja* (denimo na bolje plačano, bolj odgovorno delovno mesto),
- *pomembnost dela, ki ga opravljajo* (delavci želijo pomembno in koristno delo, iz njega črpajo samospoštovanje),
- *potreba po priznanju* (za dobro opravljeno delo, delavci pričakujejo priznanje),
- *potreba po spoštovanju* (pomembno je, v kolikšni meri so delavci opredeljeni kot pomemben del organizacije),
- *potreba po pripadnosti* (sindikat povezuje ljudi s podobnimi interesi),
- *plačilo za delo* (delavci želijo pošteno plačilo, za pošteno delo) (Kavčič v Snoj 2006: 25).

Sindikat ima pri urejanju delovnopравниh razmerij na voljo različna sredstva in načine vplivanja. Dve obliki moči, ki jih sindikat uporablja, sta **negativna moč** (blokiranje odločitev delodajalca) in **pozitivna moč** (sodelovanje z delodajalci) (Arko v Kotnik 2006: 8).

Osnovni orodji za doseg ciljev sindikatov sta torej **stavka**³ in **kolektivna pogajanja**.⁴

³»Stavka je vrsta organiziranega, lahko pa tudi neorganiziranega in spontanega konflikta, kjer se skupina delavcev zavestno odloča za konfliktno delovanje. Cilj je izboljšanje okoliščin, ki jih prepoznajo kot vir lastnega nezadovoljstva « (Stanojević 1996: 119). Petersen pa stavko definira kot: »Začasno prekinitev dela skupine zaposlenih zaradi izražanja pritožbe ali uveljavljanja določene zahteve«. Elementi so tako: začasnost, prekinitev dela, kolektivnost in kalkulabilnost

⁴ Stanojević (1996) razume kolektivna pogajanja kot: »Proces, v katerem so sindikati (ali druga oblika kolektivnega predstavljanja delojemalcev) in delodajalec (ali združenje) osredotočeni na doseganje sporazuma o plačah, delovnem času in drugih pogojih zaposlovanja in dela. Kadar so uspešno zaključena, se materializirajo v kolektivni pogodbi, ki ima praviloma formalizirano pisno obliko. Po sklenitvi podpisniki prevzamejo določene odgovornosti z zvezi z njeno implementacijo, kar zvišuje stopnjo regulativnega učinka kolektivne pogodbe, nasploh pa ugodno vpliva na industrijske odnose, saj omejuje stopnjo negotovosti v interakcijah delodajalcev in delojemalcev«.

0.3.2 SVET DELAVCEV

Svet delavcev je organ delavskega predstavnštva, ki je edini sestavljen iz članov, ki so voljeni na neposrednih in tajnih volitvah. Pravico do izvolitve imajo vsi zaposleni delavci, razen vodilnega osebja.

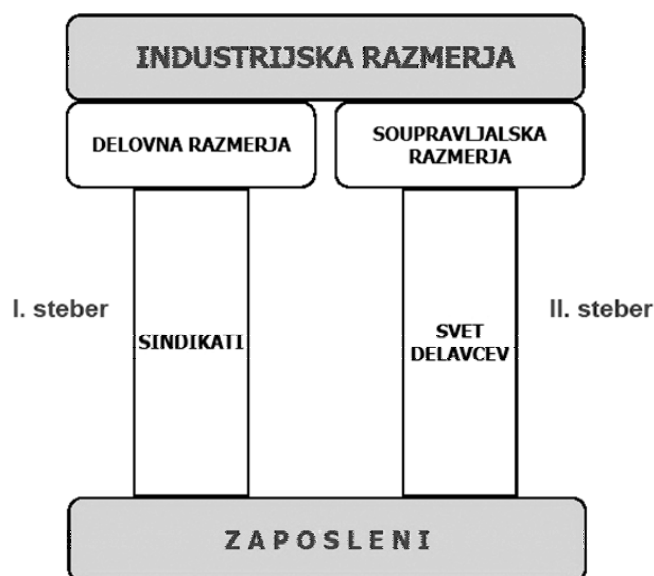
0.3.3 ODNOS MED SVETOM DELAVCEV IN SINDIKATI

Kot sem že omenil, v primerih dualnega zastopanja delavskih interesov lahko prihaja do nejasnosti oziroma težav pri doseganju čimvečje učinkovitosti zastopanja delavskih interesov.

Gostiša izpostavlja dva možna modela sodelovanja: *komplementarnega* in *partnerskega* (Gostiša 2006:1).

- **KOMPLEMENTARNI MODEL** temelji na strogem ločevanju delavsko-zastopniških funkcij in pristojnosti svetov delavcev in sindikatov, ki naj se ne bi v ničemer prekrivale, ampak naj bi se le medsebojno dopolnjevale. V tem modelu naj bi sveti delavcev zastopali interese delavcev le pri vključevanju v procese poslovnega odločanja oziroma upravljanja podjetja, sindikati pa naj bi imeli absoluten in nedotakljiv monopol nad zastopanjem vseh (sindikaliziranih in nesindikaliziranih) delavcev na področju urejanja delovnih razmerij, vključno s kolektivnimi pogajanja z delodajalcem (glej Sliko 1.3.3.1).

Slika 1.3.3.1: Grafični prikaz »komplementarnega modela« delovanja delavskih predstavništev



Vir: Gostiša, Mato (2004: 5).

Ne glede na stopnjo sindikaliziranosti (ki je v praksi vedno nižja od 100 odstotkov), se pojavlja vprašanje o legitimnosti sindikatov kot zastopnikov interesov nečlanov. »Sindikati so prostovoljne organizacije z omejenim številom članstva, zato objektivno gledano ne morejo imeti splošnozastopniške legitimnosti, temveč lahko legitimno zastopajo le svoje člane. Nečlani sindikatov na delovanje sindikata nimajo nobenega vpliva glede urejanja delovnih razmerij« (Gostiša 2006:1).

- **PARTNERSKI MODEL** pa to sistemsko oviro preprosto in učinkovito rešuje s tem, da zastopniška pooblastila na področju urejanja delovnih razmerij, vključno s sklepanjem kolektivnih pogodb, z zakonom priznajo tudi svetom delavcev »kot voljenim in s tem nesporno in dejansko splošnolegitimnim delavskim predstavništvom, pri čemer naj bi ta pooblastila izvrševali skupaj in v sodelovanju oziroma v zavezništvu s sindikati« (Gostiša 2006: 2).

»Komplementarni model živi v praksi urejanja delavskih razmerij, kjer so delitve med pristojnostmi sindikatov in delavskimi sveti še vedno ostro začrtane, partnerski model pa ima za cilj vzpostaviti splošno industrijsko demokracijo, ki je brezpogojno in brez plačevanja članarine dostopna vsem zaposlenim« (Gostiša 2004: 3).

Sindikalna vodstva so do programov participacije pogosto nezaupljiva. Njihova percepcija participacije je delno odvisna od narave sindikalnih bojev, delno je kontekstualne narave, ob vsem tem je pa še močno odvisna od stopnje notranje sindikalne demokratizacije.

»Notranje bolj demokratično organizirani sindikati so bolj naklonjeni vsem sistemom, ki podpirajo industrijsko demokracijo. Velja pa tudi obratno, zbirokratizirani sindikati pa načeloma ne podpirajo in lahko celo blokirajo poskuse uveljavljanja delavske participacije« (Stanojević 1996: 107).

0.4 DELAVSKA PARTICIPACIJA KOT DEL PARTICIPATIVNEGA MENEDŽEMENTA

V uvodnem poglavju sem omenil, da Gostiša definira delavsko participacijo oziroma sodelovanje zaposlenih pri upravljanju kot enega izmed treh osnovnih sestavnih delov participativnega menedžementa (Gostiša 1999).

Celovita koncepcija participativnega managementa po Gostiši predvideva (zaradi ustreznega sinergetskega učinkovanja) sočasno razvijanje treh različnih vrst organizacijske participacije zaposlenih, to pa so:

- sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (upravljanju) oziroma delavska participacija v ožjem pomenu besede,
- lastniška participacija zaposlenih (notranje delničarstvo),
- finančna participacija zaposlenih (profit sharing, gain sharing itd).

Po spoznanjih sodobne organizacijske teorije in prakse, se z vključevanjem zaposlenih v proces poslovnega odločanja v podjetju (tako na individualni kot na kolektivni ravni), zagotavlja uresničevanje treh temeljnih ciljev, ki v končni posledici vodijo k večji poslovni uspešnosti. To so:

- zadovoljstvo zaposlenih v delovnem procesu,
- pripadnost zaposlenih podjetju,
- stabilnost notranjega poslovnega okolja preko interesno ravnatežnega upravljanja.

Na tej podlagi Gostiša ugotavlja, da je bistvo razvijanja sistema delavskega soupravljanja v prizadevanjih za doseganje večje poslovne uspešnosti.

Seveda pa ni mogoče trditi, da je večja poslovna uspešnost podjetij edini cilj uveljavljanja sodelovanja delavcev pri upravljanju. Z njim namreč v večji ali manjši meri zasledujejo tudi druge - neposlovne cilje, zlasti:

- humanistični,
- splošno demokratizacijski,
- etični (participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čemer je tesno povezano uveljavljanje človekovega dostojanstva) (Gostiša 1999).

0.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE PARTICIPACIJE V ORGANIZACIJI

V prejšnjem podpoglavju je Gostiša predstavil participativni management ter večinoma izključno pozitivne posledice uvajanja le tega v organizacijah, zdaj pa bom naštel še druge pozitivne posledice uporabe participacije v organizacij, nato pa še možne slabosti (Kavčič v Numanović 2005: 28–29).

Prednosti:

- boljša medsebojna komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi samimi ter zaposlenimi in vodstvom,
- močnejši občutek pripadnosti zaposlenih podjetju,
- boljše poznavanje podjetja in dejavnosti,
- spodbujanje timskega dela,
- zaposleni so ponosni na podjetje, v katerem delajo,
- večja dolgoročna varnost zaposlitve, kar je močan motivacijski dejavnik,
- boljši osebni dohodki zaposlenih.

Slabosti:

- gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja zaradi različnih interesov dela in kapitala,
- odločanje zahteva veliko več časa,
- ustvarjanje nerealnih pričakovanj med zaposlenimi,
- zakrivanje odgovornosti odločanja,
- povzroča konflikte in destrukcijo.

1. TIPI PARTICIPACIJE IN PARTICIPATIVNE INSTITUCIJE

V literaturi je več različnih tipologij participacije zaposlenih, najpogosteje pa se pojavlja naslednja (Marchington v Towers in Paga 1992: 209): *direktna*, *indirektna* ter *finančna participacija*.

Zaradi zanimivega pristopa in izčrpnosti izhajajočih tipologij, bom podrobneje opisal Knudsenovo opredelitev delavske participacije. Razdeli jo na šest različnih tipov, in sicer na osnovi delitve na tri različne **vire** in dve različni **obliki**.

1.1 VIRI DELAVSKE PARTICIPACIJE

Institucije participacije v podjetju in na delovnem mestu formalno temeljijo na treh različnih *virih*:

- 1. zakonodajna regulacija določene države:** v večjem delu Evrope so vsaj temeljni načini in oblike delavske participacije tudi formalno urejeni z lokalno zakonodajo. Izjeme so predvsem Irska, Italija ter Velika Britanija.
- 2. kolektivna pogajanja:** v evropskem prostoru imajo sindikati veliko zaslug za uveljavitev različnih participativnih institucij v podjetja.
- 3. enostranska in prostovoljna odločitev delodajalca:** management se ponavadi za uveljavljanje participacije odloči iz različnih razlogov, glavni so pa doseganje večje motivacije, pripadnost in s tem večja poslovna uspešnost. V to jih sili predvsem vedno večja konkurenčnost na trgu.

1.2 OBLIKE DELAVSKE PARTICIPACIJE

Drugo pomembno razlikovanje je med **direktno** in **indirektno participacijo** ali med individualno in reprezentativno-kolektivno participacijo.

1. **direktna participacija:** gre za osebne kontakte med zaposlenimi in menedžerji. V osnovi je poudarek na komunikaciji in podajanju informacij, lahko pa tudi na prenosu nekaterih aktivnosti pri odločanju. Načeloma gre pri tej obliki participacije za sprejemanje odločitev, ki so neporedno povezana z realizacijo in izvedbo delovnega procesa. Tipična primera te vrste participacije sta poročanje skupini (team briefing) in krožki kakovosti. Ključna točka pa je, da so zaposleni vključeni na individualni ravni in jih ne zastopajo predstavniki (Towers 1992: 209).
2. **indirektna participacija:** pomeni, da so zaposleni vključeni v procesu odločanja preko predstavnikov, ki so načeloma izvoljeni s strani zaposlenih. Oblike varirajo 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. Zaposleni predajo moč (eksplicitno in implicitno) svojim predstavnikom v takšnih odborih, ti pa so obvezani k doseganju ravnotežja med željami in zahtevami obeh strani. Oblike indirektno participacije, ki je primarno osredotočena na artikulacijo kolektivnih interesov zaposlenih, so sveti delavcev, skupni posvetovalni odbori (sestavljene iz predstavnikov menedžementa in zaposlenih) ter razna predstavništva zaposlenih v upravnem odboru (delavski direktor) in nadzornem svetu podjetja (Towers 1992: 209).

Vse zgoraj navedene oblike direktne in indirektno participacije zaposlenih pri odločanju, bom v nadaljevanju podrobneje opisal.

V kolikor dihotomijo direktne in indirektne participacije kombiniramo s tremi različnimi in že omenjenimi viri participacije, po Knudsenu dobimo šest različnih tipov delavske participacije (glej Tabela 2.2.1).

Tabela 2.2.1: Tipi participacije

	OBLIKE	
VIR	<i>DIREKTNA</i>	<i>INDIREKTNA</i>
ZAKONODAJNA REGULACIJA	TIP 1	TIP 4
KOLEKTIVNA POGAJANJA	TIP 2	TIP 5
ODLOČITEV DELODAJALCA	TIP 3	TIP 6

Vir: Knudsen, Herman (1995: 6).

1.2.1 TIP 1: DIREKTNA PARTICIPACIJA, KI TEMELJI NA ZAKONODAJI

Gre za tip direktne participacije, ki jo ureja zakon. Številne države sicer podpirajo programe širitve pravic neposrednega sodelovanja delavcev pri upravljanju (npr. nemški program humanizacije delovnega življenja), toda kljub temu je zakonska regulacija direktne delavske participacije zelo redka. Ena izmed izjem je Francija. Zakon iz leta 1982 o »mnenjskih skupnostih« namreč določa, da morajo imeti podjetja s 50 ali več zaposlenimi organizirana redna srečanja, kjer lahko zaposleni neposredno izražajo svoje mnenje o organizaciji dela ter o implementaciji in strukturi ukrepov, ki naj bi izboljšali njihovo delovno okolje. K temu tipu participacije pa lahko štejemo tudi določbe v večini evropskih držav, ki delavcem dajejo pravico do informiranosti o določenih zadevah, ki zadevajo podjetje, kjer so zaposleni.

1.2.2 TIP 2: DIREKTNA PARTICIPACIJA, KI TEMELJI NA KOLEKTIVNIH POGAJANJIH

Gre za tip direktne participacije, ki temelji na kolektivnih pogajanjih in se v praksi redko pojavlja, še posebej na nacionalnem ali na sektorskem nivoju.

Kolektivne pogodbe so eksterne regulacije, ki so rezultat interakcija akterjev kolektivnih pogajanj-sindikatoev in združenj delodajalcev. Glavni namen kolektivne pogodbe je, da med strankama kolektivne pogodbe, ki sta nosilki različnih interesov pride do pogajanj in sporazuma. V praksi so predmet kolektivnih pogajanj najpogosteje plače in druge delovne razmere (Gjerkeš 2002: 10).

Na Danskem se je tip direktne participacije, ki temelji na kolektivnih pogajanjih (v strokovni javnosti poimenovan tudi »kooperativni eksperiment«), pojavil med leti 1969 in 1972, in sicer po podpisu kolektivne pogodbe med delodajalsko konfederacijo in glavnim sindikalnim združenjem. Med drugim je vključevala ustanovitev projektnih skupin in delovno avtonomnih skupin v določenih podjetjih za določen čas.

Kolektivne pogodbe na podjetniški ravni pogosteje urejajo neposredno participacijo zaposlenih. Po zgledu nemškega podjetja Volkswagen, kjer je menedžment v začetku 80-ih let uvedel krožke kakovosti, so kasneje predstavniki sindikata v IG Metallu v pogajanjih z vodstvom dosegli, da tudi delavski sveti sodelujejo v sprejemanju odločitev, ki vplivajo na delovanje krožkov kakovosti (Knudsen 1995: 7).

1.2.3 TIP 3: DIREKTNA PARTICIPACIJA, KI JO SPROŽA MENEDŽMENT

Enostranska in samostojna odločitev delodajalcev je najpogostejši vzrok za nastanek in razvoj direktne participacije, vendar je težko ocenjevati obseg in trende tega tipa participacije. Študije kažejo na porast nekaterih oblik direktne participacije, kot sta krožki kakovosti in poročanje skupini (»team briefings«).

Podatke o direktni participaciji pa je težko zbirati predvsem zato, ker pogosto poteka na neformalni ravni ali pa zato, ker se uporabljajo različna poimenovanja enakih oblik participacije med kot tudi znotraj samih evropskih držav.

1.2.4 TIP 4: INDIREKTNA PARTICIPACIJA, KI TEMELJI NA ZAKONODAJI

Gre za tip participacije, ki je v Evropi najbolj razširjen. Ravno ta tip participacije skuša Evropska unija s pomočjo regulativ razširiti in promovirati po vseh svojih članicah.

»Normativno predvidena moč institucij delavskega predstavništva se značilno razlikuje od države do države. Lahko rečemo, da evropska zakonodaja pozna dva temeljna modela participativnih institucij. Po nemškem modelu so sveti delavcev institucije predstavljanja interesov zaposlenih. Znotraj francoskega modela so osrednja participativna telesa skupni komiteji zaposlenih in menedžmenta, ki imajo predvsem konzultativni in (tudi) pogajalski značaj« (Stanojević 1997).

Pomembno pa je tudi vedeti, da enaka participativna telesa v različnih članicah prinašajo različne stopnje udeležbe v sprejemanju odločitev.

Poleg svetov delavcev lahko dobijo zaposleni tudi pravico do predstavnikov v nadzornem svetu ter v upravnem odboru - delavski direktorji. Evropska unija pa na nekaterih področjih svojim članicam ne le priporoča, temveč kot pogoj članstva tudi zahteva sodelovanje delavskih predstavnikov pri odločanju, npr. pri sprejemanju odločitev, povezanih z zdravjem in varnostjo na delovnih mestih.

Z zakonsko zagotovljenimi pravicami za predstavništva delavcev, je postala aktualna tudi dilema, ali so delavska predstavništva za sindikate usodnega pomena? Ali se skušajo delodajalci in država na ta način znebiti neprijetnega in močnega pogajalca in zaščitnika delavskih pravic? Večina avtorjev meni, da temu ni nujno tako.

Ugotovil sem že, da uzakonitev participativnih pravic zaposlenih v ničemer ne ogroža možnosti sindikalnega organiziranja delavcev. Nasprotno. Možnosti, ki jih daje institucionalno ogrodje delavske participacije, so v normalnih razmerah lahko le spodbuda, saj praviloma služijo kot orodje za bistveno okrepitev njihove učinkovitosti pri urejanju razmerij z delodajalci.

»Lahko pa mehanizmi delavske participacije ogrozijo pasivne sindikate, katerim delavci ne zaupajo. Dobra povezanost med delavci in sindikati pa zagotavlja najbolj učinkovito zastopanje njihovih interesov« (Kohl in Vodovnik 1995: 110).

1.2.5 TIP 5: INDIREKTNA PARTICIPACIJA, KI TEMELJI NA KOLEKTIVNIH POGAJANJIH

Gre za tip delavske participacije, ki je še posebej pomemben in najpogosteje prisoten v državah, kot sta Velika Britanija in Irska, kjer je participativna zakonodaja skromna, ali pa je sploh ni. Uresničuje se preko sindikalnih zaupnikov ali drugih posebnih delovnih teles, ki so ustvarjeni posebej za uresničevanje delavske participacije.

Tudi na Danskem paritetni odbori za sodelovanje (cooperation committees) tako v zasebnem kot v javnem sektorju delujejo skladno s tem, kar se dogovorijo reprezentativna združenja delodajalcev in sindikati.

1.2.6 TIP 6: INDIREKTNA PARTICIPACIJA, KI JO SPROŽA MENEDŽMENT

Delodajalci lahko svobodno izbirajo, katero izmed oblik indirektno delavske participacije bodo v svojem podjetju podprli oziroma dovoljevali. Lahko gre za določeno število sedežev v upravnem odboru, za skupna posvetovalna telesa s predstavnštvom tako menedžmenta kot zaposlenih. Obe obliki sta prisotni, vendar ne splošno razširjeni v Veliki Britaniji, kjer za delavsko participacijo, razen na področju splošne delovne varnosti in varovanja zdravja, zakonske podlage za delavsko sodelovanje pri odločanju ni.

2. INTENZITETA PARTICIPACIJE

Knudsen predlaga definicijo intenzitete participacije, ki temelji na dveh vzajemno prepletenih dimenzijah.

Prva je **stopnja vpliva**, ki ga imajo zaposleni oziroma njihovi predstavniki, druga pa je **pomembnost in razsežnost področij**, o katerih imajo zaposleni pravico odločati.

2.1 *Prva dimenzija: STOPNJA VPLIVA*

Ponavadi ločimo med tremi značilnimi stopnjami odgovornosti in vpliva, ki sta na voljo zaposlenim.

2.1.1 RAZKRITJE OZIROMA DOSTOP DO INFORMACIJ

Delodajalci posredujejo zaposlenim informacije (denimo o finančni ali kadrovske situaciji podjetja). Gre za najšibkejšo obliko vplivanja, do katerega s samim posredovanjem informacij težko ali sploh ne pride; toda, če zaposleni informacij o delovanju ali o stanju podjetja nimajo, sploh ne morejo reagirati. Zato pravimo, da so informacije in dostop do njih šele nujno potrebna osnova za pridobivanje možnosti vpliva v podjetju.

2.1.2 POSVETOVANJE

Delodajalec mora še preden sprejme določene spremembe na delovnem ali zaposlitvenem področju, pridobiti mnenje oziroma se posvetovati z zaposlenimi. Sicer je res, da pravica do posvetovanja zaposlenim še ne daje nobenega pravega vpliva, vendar so lahko do določenih sprememb kritični ter prikažejo svoje alternativne poglede. Morebitno posvetovanje lahko preraste v pogajanja in

posledično lahko pride do neformalnih in formalnih sporazumov med dvema strankama.

To je odvisno predvsem od ureditve industrijskih odnosov, kot tudi od konkretnih določb, uredb ali zakonov, ki delodajalcem predpisujejo posvetovanje z delavci. Primer močnega vpliva zaposlenih skozi instrument posvetovanja je značilen za danske pogodbe o sodelovanju («cooperation agreements»), ki obvezujejo delodajalca, da s predstavniki zaposlenih skuša doseči sporazum glede mnogih različnih področjih. O tem bom ob podrobnejši analizi danskega sistema participacije zaposlenih govoril v nadaljevanju.

2.1.3 SOODLOČANJE ALI SOUPRAVLJANJE

O soodločanju («co-decision») govorimo le primeru, ko se strani delodajalcev in delojemalcev s sprejeto odločitvijo strinjata; če se ne moreta sporazumeti, arbitrarno odloči tretja stran. V primeru soupravljanja («co-determination») pa imamo upravno telo, kjer je razmerje med delodajalci in zaposlenimi zagotovljeno po paritetnem načelu 50:50; v primeru nestrinjanja pa zopet arbitrarno odloči tretja stran. Obe obliki sta značilni za nemške industrijske odnose, po katerih pa je zakonodajo povzemala tudi Slovenija. Podrobneje o tem pa nekoliko kasneje.

2.2 *Druga dimenzija: POMEMBNOST IN RAZSEŽNOST PODROČIJ ODLOČANJA*

Tradicionalno gledano se je obseg in pomembnost področij, o katerih se v podjetju odloča, delil na **socialne** (zelo širok pomen, ne samo v smislu blaginje, temveč gre za vse delovne pogoje in situacije), **kadrovske** (osebje, zaposlovanje) in **finančne** zadeve (Weiss v Knudsen 1995: 10). Ideja te delitve je, da naj zaposlenih ne bi zanimala participacija na finančnem področju, temveč predvsem na socialnem, kjer naj bi imeli neprimerno večji vpliv kot pri prvem. Problematičnost tega pogleda je predvsem v tem, da hote ali nehote spregleda dejstvo, da je finančno stanje in z

njim povezane strateške in taktične odločitve, dolgoročno gledano za zaposlene veliko bolj pomembno, kot pa ekskluziven vpliv na socialnem področju odločanja.

Zato Knudsen na podlagi dela Rivera Lamasa in Garcia Blasca predlaga sodobnejšo delitev menedžerskega odločanja (Knudsen 1995: 11):

- *Strateške odločitve* določajo cilje podjetja, njegovo strukturo, glavne aktivnosti, združevanja z drugimi podjetji, prevzemanje drugih akterjev na trgu in delna ali celovita ukinitve proizvodnje oziroma storitev.
- *Taktične odločitve* določajo načine in poti doseganja organizacijskih ciljev, odločitve povezane s tehnologijo in organizacijo dela, smernice oblikovanja dela, kadrovski management, delovni čas, plačilne sisteme, zdravje in varnost.
- *Operativne odločitve* so že bolj specifične, ponavadi na oddelčni ravni, vsebinsko pa določajo načine izvedbe dela znotraj tehnično-organizacijskih okvirov. Določanje nalog, izbira primernih delavcev za določeno nalogo, udejanjanje plačilnih sistemov, nadzor delovnega procesa, določanje delovnih izmen in porazdelitev delovnih ur med posamezne zaposlene, določanje prostih in počitniških dni ter udejanjanje zdravstvenih in varnostnih določil.
- *Blaginjske odločitve* natančneje določajo in urejajo blaginjsko politiko podjetja in sicer na področju prostorov za počitek, prostorov za malico, športne in druge rekreacijske aktivnosti, štipendije ter vse druge vrste finančnih spodbud in pomoči izven področja regularnih denarnih nagrad in plačil.

Knudsen s to tipologijo predstavi tudi lestvico pomembnosti različnih področji odločanja. Meni, da so strateške in taktične odločitve ključnega pomena tako za delodajalce kot zaposlene. Operativnim in blaginjskim odločitvam pripisuje manjši pomen, čeprav na prvi pogled pomembneje vplivajo na vsakodnevno življenje posameznega delavca.

In šele s kombinacijo zgornjih dveh dimenzij - stopnja vpliva zaposlenih ter pomembnost in razsežnost področij odločitev - si lahko predstavljamo intenzivnost participacije zaposlenih pri odločanju.

Ugotovitve Hermana Knudsna so, da intenzivnost participacije pada v sorazmerju z naraščanjem pomembnosti odločitve. Ugotavlja tudi pomembno razliko med direktno in indirektno participacijo. S stališča zaposlenih v direktni participaciji ne vidi večje možnosti vpliva na organizacijske odločitve, z izjemo operativne ravni odločanja. V indirektni participaciji pa vidi več potencialnega vpliva tudi na ostala tri področja, kjer pa je vseeno zaznal znatno šibkejši vpliv na strateške in taktične odločitve (Knudsen 1995: 12–13).

Pomembno je poudariti, da participacija zaposlenih ni edini kanal vplivanja na sprejemanje odločitev: možne poti so še kolektivne akcije, ki vključujejo odkrite in prikrite oblike odpora odločitvam menedžementa, in pa seveda kolektivna pogajanja.

3. DANSKA

Danska je majhna, odprta in izjemno izvozno naravnana ekonomija. Zato je zelo odvisna od sprememb na svetovnih trgih in se že od nekdaj trudi zmanjševati ekonomske ovire pri trgovanju na svetovnih trgih. Izvozi kar 38 odstotkov svojih industrijskih proizvodov - večinoma kmetijskih, kmetijske mehanizacije, piva ter inzulin (Scheuer v Ferner & Hyman 1998: 147).

Ima velik delež majhnih in srednje velikih podjetij, kar se nekaterim opazovalcem zdi slabost danskega gospodarstva. Za majhna podjetja velja, da namenjajo majhen delež dohodkov za raziskave in razvoj (R&D), obstajajo pa tudi študije, ki ponazarjajo da na tem področju Danska vlaga manj kot primerljivi tekmeci. Nevarnost se torej skriva v potencialnem razvojnem zaostanku na področjih, kjer so raziskave zelo pomembne in to je področje biotehnologije in visoke tehnologije. Po drugi strani pa so glavne lastosti majhnih in srednje velikih podjetij večja dinamika, prilagodljivost, možnost hitrih inovacij in vstopa na nove trge in tržne niše, kar pa zopet prinaša specifično in zelo pomembno konkurenčno prednost (Scheuer v Ferner in Hyman 1998: 148).

4.1 DANSKI INDUSTRIJSKI ODNOSI

V sistemu danskih industrijskih odnosov je zakonodajna regulacija redkost. Po zgodovinskem Septemberskem sporazumu leta 1899, ko sta si delojemalska in delodajalska stran vzajemno priznali pogajalsko legitimiteto, so **kolektivne pogodbe** predstavljale glavni instrument reguliranja industrijskih odnosov na Danskem (Knudsen 1995: 81).

Glavna akterja industrijskih odnosov na centralni ravni sta Danska zveza sindikatov (LO) in Danska zveza delodajalcev (DA). Prvi sindikati so bili na Danskem ustanovljeni že daljnega leta 1864 (Oman 1999). Poleg LO kamor je bilo leta 1995 včlanjenih 70 odstotkov zaposlenih, obstajata na Danskem še dve večji

konfederaciji: Konfederacija profesionalnih združenj AC (delež 6%) - visoko kvalificirani profesionalci in Centralna konfederacija zaposlenih FTF (15%) (Scheuer v Ferner in Hyman 1998: 154).

Po podatkih Zveze evropskih delodajalcev (FedEE) objavljenih na njihovi spletni strani danes LO združuje 1,2 milijona zaposlenih, FTF ima 450.000 članov ter AC 250.000.⁵

Vse tri konfederacije tvorijo relativno enotno pogajalsko celoto, katere glavna predstavница je LO, ki ima tudi edina od omenjenih formalne politične vezi z bolj levo usmerjenimi Socialnimi demokrati.

Splošna stopnja sindikaliziranosti je na Danskem v letu 2003 znašala 87,5 odstotka (Gostiša 2005: 27). Najpomembnejši vzrok za visoko stopnjo sindikaliziranosti lahko najdemo v tem, da so sindikati tesno povezani s trgom dela in socialnim varstvom brezposelnih (Marolt 2005: 32).

Že s pregledom samega zgodovinskega razvoja danskih industrijskih odnosov vidimo, da je že v izhodišču imperativ **sodelovanja** med akterji osrednjega pomena. Leta 1900 so s kolektivno pogodbo potrdili institucijo sindikalnega zaupnika, katerega obveznost je poleg zastopanja delavskih interesov tudi trud in skrb za nemoten potek dela in sodelovanje v podjetju.

3.1 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V DANSKIH PODJETJIH

V danskih podjetjih obstajajo druga poleg druge **tri različne oblike zastopanja interesov zaposlenih**:

-) sindikalni delavski zastopniki,
- a) paritetni odbori za sodelovanje v podjetjih z več kot 35 delojemalci,
- b) manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetij z več kot 50 zaposlenimi.

⁵Vir: Zveza evropskih delodajalcev (FedEE), dostopno na <http://www.fedee.com/tradeunions.html> (15.junij 2007).

Poleg teh treh oblik sodelovanja, ki jih bom podrobneje še obravnaval, delujejo prosto izvoljeni poverjeniki za varnost zdravja pri delu (Zakon o delovnem okolju, 1975) in v podjetjih z več kot 20 delojemalci mešani odbori za varnost pri delu, katerim pripadajo pravice informiranja in izražanja svojega mnenja in katerih člane volijo predstavniki za varnost pri delu.

3.1.1 SINDIKALNI DELAVSKI ZASTOPNIKI

Sindikalni delavski zastopniki zastopajo v podjetjih interese vseh delojemalcev, ne le sindikalnih članov. Njihova temeljna naloga je vodenje pogajanj.

»Zaradi pomembne vloge, ki jo imajo pri zastopanju interesov zaposlenih, je povsem razumljivo da sindikati svoje delavske zaupnike stalno dodatno izobražujejo. Na leto pošljejo na izobraževanje okoli 40 000 sindikalnih zaupnikov, kar pomeni da poteka vsak teden najmanj en tečaj izobraževanja« (Oman 1999).

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

Sindikalni zastopniki uživajo pravno varstvo zoper odpoved in ne smejo biti zapostavljeni; mora se jim zagotoviti pravica do udeležbe pri izobraževanjih, organiziranih s strani sindikatov (delavsko in tarifno pravo, gospodarstvo, psihologija itd.).

Naloge in pristojnosti

Sindikalni zastopniki opravljajo raznovrstne naloge:

- obravnavajo pritožbe delojemalcev nasproti delodajalcem,
- zagotavljati in pospeševati morajo sodelovanje med delojemalci in delodajalci na delovnem mestu,
- zastopajo sindikat neposredno na kraju samem in nadzorujejo upoštevanje

tarifne (kolektivne) pogodbe v obratu,

- avtomatično pripadajo odboru za sodelovanje in pogosto opravljajo tudi funkcijo zastopnikov delavcev za varnost pri delu (Sociales Europa, Europaische Kommision, 11/1998).⁶

3.1.2 PARITETNI ODBORI ZA SODELOVANJE

V skladu s Sporazumom o sodelovanju (»samarbejdsaftalen«) med Zvezo danskih delodajalcev (DA) in Zvezo danskih sindikatov (LO), si je potrebno v vseh podjetjih prizadevati za sodelovanje med delodajalci in zaposlenimi. V podjetjih s 35 ali več zaposlenimi, je potrebno na zahtevo ene izmed strank ustanoviti paritetni odbor za sodelovanje. Ta odbor je sestavljen iz enakega števila predstavnikov zaposlenih in predstavnikov delodajalcev. Število delavskih predstavnikov je odvisno od števila zaposlenih v podjetju, kar je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabela 4.1.2.2):

Tabela 4.1.2. 2: Sestava partitetnih odborov

Število zaposlenih	Predstavniki zaposlenih	Predstavniki delodajalca
35-50	2	2
51-100	3	3
101-200	4	4
201-500	5	5
500+	6	6
1000+	Dodatni člani(v primeru takšnega sporazuma)	

Vir: prirejeno po Knudsen, Herman (1995: 84).

⁶ dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981115.doc> (25. avgust 2007).

Predstavniki delavcev v odborih so avtomatsko sindikalni zaupniki, v kolikor pa je število prostih mest v odboru večje od števila sindikalnih zaupnikov, pa preostale predstavnike izvolijo vsi ostali zaposleni v podjetju. Predsednika odbora za sodelovanje vedno imenuje menedžment, podpredsednik pa je eden izmed predstavnikov zaposlenih.

Predstavniki obeh skupin v odboru so izvoljeni za obdobje dveh let, na leto naj bi odbor imel šest rednih srečanj (Knudsen 1995: 84).

Glavne naloge in funkcije odbora za sodelovanje so:

- razvijanje vsakodnevnega sodelovanja in vključevanje kar največjega števila akterjev v ta proces,
- zagotavljanje in vzdrževanje dobrih delovnih in zaposlovalnih pogojev, z namenom vzdrževanja visoke stopnje blaginje in zaposlitvene varnosti vseh zaposlenih,
- skrb, da vsi zaposleni razumejo in so seznanjeni s tekočim finančnim stanjem in konkurenčnimi pogoji v katerih posluje podjetje.

Izrecno pa je poudarjeno, da odbori za sodelovanje ne smejo posegati in obravnavati področij, ki so urejena s kolektivnimi pogodbami in plačnimi sporazumi. To pomeni, da so aktivnosti sindikalnih zaupnikov deljene tudi na institucionalnem nivoju, na področje osebnih pritožb in kolektivnih pogajanj na eni strani ter na sodelovanje oziroma participativne vsebine na drugi strani (Knudsen 1995: 85).

Odboru za sodelovanje so vsaj na deklarativni ravni zagotovljene naslednje pravice:

1. Pravica do obveščanja oziroma informiranja

Sporazum o sodelovanju poudarja, da morajo delodajalci v vseh podjetjih informirati svoje zaposlene v zgodnjih oziroma začetnih fazah procesa odločanja. Razlog je v tem, da so lahko različni pogledi, ideje in predlogi zaposlenih vključeni v samo odločanje. Glede vsebine informacij pa Sporazum izrecno določa

informiranje o finančni situaciji ter položaju podjetja na trgu, pogojih zaposlovanja ter o večjih spremembah, kot so uporaba novih proizvodnih in administrativnih tehnologij.

2. Posvetovalna pravica

Paritetni odbor za sodelovanje je predvsem telo, namenjeno posvetovanju med dvema strankama. Vključen mora biti pri sprejemanju sledečih odločitev:

- delovni in socialni pogoji,
- načela kadrovske politike, usposabljanje in preusposabljanje v primeru uvedbe novih tehnologij,
- pravila zbiranja in uporabe osebnih podatkov,
- smernice organizacije proizvodnje in dela,
- implementacija večjih sprememb v podjetju,
- ocena finančnih, zaposlitvenih, okoljskih ter izobraževalnih okoliščin kot posledica tehnoloških sprememb.

Kot pri pravici do informiranosti, je tudi tu izrecno omenjeno, da morajo biti člani odbora za sodelovanje v proces posvetovanja vključeni v dovolj zgodnji fazi procesa odločanja.

3. Pravica do soodločanja

Kljub temu, da Sporazum o sodelovanju omenja soodločanje in celo soupravljanje, predstavniki zaposlenih do teh pravic niso izrecno upravičeni. V primeru nesporazuma med strankama ni predvidena arbitražna odločitev neke tretje stranke, razen v primeru, ko je bila kršena procedura Sporazuma o sodelovanju. Kadar pa pride do nestrinjanja in različnih pogledov na določene rešitve in odprta vprašanja, pa je menedžment upravičen do enostranske odločitve (Knudsen 1995: 86).

3.1.3 ZASTOPANJE V VODILNIH ORGANIH PODJETJA

V strokovni literaturi se pojavljajo različna stališča, vendar ima Danska enotirni sistem upravljanja z upravnimi odbori kot osrednjimi organi vodenja in nadzora (Gostiša 2005). Zakon o delavskem predstavništvu v upravnih odborih je bil sprejet soglasno leta 1973, podprli pa sta ga tudi obe strani industrijskih razmerij.

Korporacijsko predstavništvo pomeni, da lahko zaposleni v javni oziroma državni službi (»public limited company«), zasebni družbi (»private limited company«) ali trgovinski ustanovi (»commercial foundation«), z glasovanjem med vsemi zaposlenimi izvolijo dva ali več članov v upravni odbor družbe, pod enakimi pogoji, kot veljajo za direktorje, izvoljene s strani delničarjev.

Predstavniki zaposlenih imajo natanko enake pravice in dolžnosti kot katerikoli drug direktor, vključno z enako dolžnostjo varovanja poslovnih skrivnosti, enako kazensko odgovornostjo in enako odgovornostjo za škodo (Dragsbaek 2005). Sodelujejo neposredno pri vseh odločitvah uprave, njihov mandat pa traja štiri leta.

»Število delavskih predstavnikov (direktorjev) v upravnem odboru družbe je odvisno od števila direktorjev, ki jih izvoli skupščina družbe. Delavci morajo izvoliti polovico števila direktorjev, izvoljenih s strani delničarjev, vendar vedno najmanj dva« (Dragsbaek 2005). Če število ni celo, se število predstavnikov zaposlenih zaokroži navzgor. Tako zaposleni v praksi običajno dobijo tretjino sedežev v upravnem odboru, predstavniki delničarjev pa imajo v upravnem odboru vedno večino (Gostiša 2005: 7).

Do delavskega direktorja imajo zaposleni pravico le v podjetjih, ki so v zadnjih 3 letih v povprečju zaposlovala 35 ali več delavcev.

Po izkušnjah sodeč navzočnost predstavnikov zaposlenih v upravnem odboru za ostale vodilne ne predstavlja nikakršnih resnih pretresov in s tem povezanih težav,

temveč je danes že postalo jasno, da ima velik učinek na večje razumevanje in sprejemanje usmeritev podjetja med zaposlenimi (Knudsen 1995: 91).

4. NEMČIJA

Po 2. svetovni vojni je bil v Zvezni republiki Nemčiji vzpostavljen sistem socialnega tržnega gospodarstva, katerega glavne značilnosti so močna zakonodajna regulacija, svobodna kolektivna pogajanja in soupravljanje zaposlenih. Nekateri kritiki ostro napadajo ravno to institucionalno ureditev, ki naj bi povzročala zastajanje gospodarske rasti in manjši napredek celotnega gospodarstva, hkrati pa naj bi bila zaradi nefleksibilnosti na trgu dela tudi razlog za naraščajočo brezposelnost.

Zaradi združitve s prejšnjo Nemško demokratično republiko leta 1990 ter z naraščajočo ekonomsko internacionalizacijo, pa bi se Nemčija tudi z ekonomsko bolj liberalno ureditvijo gospodarski krizi težko izognila (Ferner in Hyman 1998: 192).

Analitiki se strinjajo v tem, da nemška ekonomska uspešnost temelji in je tudi močno odvisna od stanja in prosperitete svetovnega gospodarstva. Ravno izrazita izvozna usmerjenost pojasni zanimanje in podporo nemške politike in gospodarstva širjenju Evropske unije, enotnemu trgu ter skupni monetarni politiki (Ferner in Hyman 1998: 193).

4.1 NEMŠKI INDUSTRIJSKI ODNOSI

Zaradi natančnih in obsežnih pravil ter določil nemške industrijske odnose najpogostje definiramo kot **zakonodajno regulirane**, glede na sodobne trende fleksibilnosti, pa tudi kot toge. Pomembno je poudariti, da se država ravno zato, ker je sistem zakonodajno izčrpno uredila, v vprašanja in področja industrijskih odnosov naj ne bi vmešavala, temveč bi jih prepuščala v prosto presojo zainteresiranim akterjem na trgu (Endrueit in Berger v Knudsen 1995: 31).

*»Bistvena značilnost nemškega modela industrijskih odnosov je delitev interesne reprezentacije in interakcije dela in kapitala na področji **soodločanja** in **kolektivnih pogajanj**. Temeljni namen tovrstne cepitve sistema reprezentacije je bila »decentracija« strukturalnega konflikta med delom in kapitalom. Z razčlenitvijo tega konflikta na dve sferi, ki sta medsebojno ločeni po vrstah interesov, akterjih in tudi načinih regulacije, se zagotavlja kanaliziranje strukturalnega konflikta v njegove socialno in razvojno sprejemljive oblike« (Stanojević 1996: 206).⁷*

Kot največjo krovno sindikalno organizacijo v Nemčiji moramo omeniti Zvezo nemških sindikatov DGB, ki jo sestavlja 16 sindikatov dejavnosti. Pomembni pa sta še vsaj dve združenji, in sicer Sindikat nemških uslužbencev (DAG) in Zveza krščanskih sindikatov (Kohl 1995: 30). Tudi v Nemčiji je, tako kot na Danskem, prišlo do programske uglašenosti glavne sindikalne organizacije DGB s Socialnodemokratsko stranko (SPD), vendar pa ne moremo govoriti o odvisnosti sindikata od stranke, ker je DGB načelno in praktično neodvisen od političnih strank. S tem namenom imajo tudi sindikalisti, ki so člani Krščanskodemokratske stranke (CDU), zagotovljeno določeno število sedežev v vodstvu DGB-ja (Stanojević 1996: 202).

Na strani delodajalcev je najpomembnejša Konfederacija nemških delodajalskih združenj (BDA), kjer je združenih 64 krovnih strokovnih združenj, vsako od njih predstavlja do 20 in več članov. V BDA sami ne sklepajo pogodb, tako kot tega ne delajo v DGB, saj je sklepanje kolektivnih pogodb naloga sektorskih združenj (Kohl 1995: 31). BDA in DGB imata pomembno vlogo v smislu koordinacije in posredovanja pred vlado, javnostjo in mednarodnimi organizacijami (Stanojević 1996: 205).

Splošna stopnja sindikaliziranosti leta 2003 je bila 27,3 % (Gostiša 2005).

⁷ V sferi soodločanja sta izključna akterja interakcije svet delavcev in menedžment. Interesi okoli katerih se akterji pogajajo so bolj kakovostne oziroma konkretne narave.

»Izključni akterji kolektivnih pogajanj so sindikati in združenja delodajalcev. Gre za izražanje generaliziranih interesov velikih družbenih skupin in sicer bolj kvantitativne narave (plače, ure.) « (Stanojević 1996: 206).

Knudsen poenostavljeno razdeli nemške industrijske odnose na kolektivna pogajanja, ki se odvijajo na nivoju, ki je višji od podjetniškega, delavske svete in prestavnike zaposlenih v nadzornem svetu kot odnose na nivoju samega podjetja (Knudsen 1995: 32).

4.2 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V NEMŠKIH PODJETJIH

V nemških podjetjih obstajajo druga poleg druge tri različne institucionalne oblike zastopanja interesov zaposlenih:

- a) svet delavcev,
- b) predstavništvo zaposlenih v nadzornem odboru podjetja,
- c) delavski direktor.

Druge (manj pomembne) oblike sodelovanja so še: *sindikalni zaupniki*, *poverjeniki za varnost pri delu* ter *menedžerski odbor* (Knudsen 1995: 45).

4.2.1 SVET DELAVCEV

Svet delavcev v Nemčiji predstavlja vse zaposlene (z izjemo menedžmenta) in je formalno neodvisen od sindikata ter delodajalca.

Svet delavcev izvolijo vsi delavci, ki so zaposleni v podjetju, in sicer vsaka štiri leta. Zakon o ureditvi podjetij ne predpisuje obvezne izvolitve sveta delavcev, to je odvisno od iniciative zaposlenih. Število članov je odvisno od števila zaposlenih v podjetju in šteje od enega do 31, pod določenimi pogoji pa tudi več članov (glej Tabela 5.2.1.3) (Kohl 1995: 60).

Tabela 5.2.1.3: Velikost podjetja in število delavskih svetnikov

Število zaposlenih	Število delavskih svetnikov
5-20	1
21-50	3
51-150	5
151-300	7
301-600	9
601-1000	11
1001-2000	15
2001-3000	19
3001-4000	23
4001-5000	27
5001-7000	29
7001-9000	31
9000+	+2 člana na vsakih 3000 zaposlenih

Vir: Knudsen, Herman (1995: 35).

Zakonsko opredeljene pravice in dolžnosti sveta delavcev so:

- spoštovanje in izvajanje obstoječih zakonskih določb in veljavnih kolektivnih pogodb,
- z delodajalcem se sestane vsaj enkrat mesečno,
- o svojem delu zaposlenim poroča vsaj vsake tri mesece,
- podobno kot paritetni odbori na Danskem, so tudi nemški sveti delavcev zakonsko vezani na sodelovanje z delodajalcem v najboljšem interesu zaposlenih in podjetja,
- eksplicitna prepoved sprožanja in organiziranja industrijske akcije (v primeru nesporazumov odloča »pomiritveni komite« ali delovno sodišče),
- omejitev z institutom poslovne tajnosti,
- pravica do veta (v primeru, ko delodajalec krši delovno zakonodajo, kolektivno pogodbo ali katere druge lokalno sprejete smernice) (Knudsen 1995: 38–39).

V nadaljevanju bom predstavil področja in stopnjo vpliva, ki jo svetom delavcev daje nemška zakonodaja.

1. Pravica do obveščanja oziroma informiranja

Delodajalec mora svetu delavcev pravočasno zagotoviti podatke in informacije, ter mu omogočiti vpogled v vso dokumentacijo, ki jo svet zahteva za opravljanje svojih dolžnosti. V podjetjih z več kot 20 zaposlenimi, ima svet delavcev pravico do informacij o spremembah, ki bi lahko bistveno vplivale na zaposlene. Natančneje zakon omenja zmanjšanje obsega proizvodnje, delna zaprtja in opustitve programov, preselitev določenih oddelkov, združitve, pomembne organizacijske in tehnično-tehnološke spremembe, uvajanje novih metod dela in novih proizvodnih procesov (Knudsen 1995: 35).

V podjetjih z več kot 100 zaposlenimi je svet delavcev obvezan k ustanovitvi finančnega odbora, ki ima pravico do pridobivanja informacij, ne pa tudi do konzultacij na področju finančnega in marketinškega stanja podjetja.

Delodajalec predstavnikom sveta delavcev redno poroča o vseh spremembah v politiki podjetja in jih pisno dokumentira (kjer je več kot 1000 zaposlenih) tudi z vidika vsakokratnih posledic za zaposlene (Kohl 1995:63).

2. Posvetovalna pravica

Svet delavcev ima pravico do informacij in posvetovanja glede vseh vprašanj, ki se dotikajo sprememb, dograditev, prenove delovnih zgradb, tehničnih obratov, delovnega procesa, delovnih operacij ter samega izvajanja dela. Posvetovanje je namenjeno iskanju rešitev, ki ergonomsko ustrezajo tako prilagojenim delovnim razmeram, da le-te zadostijo vsem delovnemu človeku primernim zahtevam. Posebno določilo poudarja, da mora do informiranja in posvetovanja priti v dovolj zgodnji fazi načrtovanja, da svet delavcev na dokončno odločitev še lahko vpliva (Knudsen 1995: 36).

Posvetovanja so predvidena še na področju kadrovskega planiranja, poklicnega usposabljanja in v primeru odpuščanja zaposlenih (Knudsen 1995: 36).

3. Pravica do soodločanja

Na številnih področjih ima svet delavcev pravico do soodločanja. V praksi to pomeni, da menedžment določene rešitve ne more sprejeti brez soglasja sveta delavcev, v primeru da jo sprejme, pa lahko delovno sodišče tako odločitev zavrže kot nelegalno. Kadar se delodajalec in svet delavcev glede določenega vprašanja ne moreta sporazumeti, potem je za take primere na voljo »*pomiritveni komite*«, ki je sestavljen iz enakega števila predstavnikov zaposlenih in delodajalcev. Predseduje mu skupno izbrani predstavnik (Knudsen 1995: 37).

»Zakon izjemno natančno določa področja, na katerih imajo sveti delavcev pravico do soodločanja. Največji vpliv imajo sveti delavcev na odločanje o načelih nagrajevanja, o uvajanju novih plačilnih sistemov, urejanju delovnega časa, nadur in režima skrajšanega delavnika, dopustov ter uporabe tehničnih sredstev pri kontroli izvanjanja delovnih nalog. Elementi soodločanja so prisotni tudi pri odločanju o kadrovskih vprašanjih, še posebej v politiki zaposlovanja, odpustov in notranjih kadrovskih prestavljanj« (Stanojević 1996: 208).

4.2.2 PREDSTAVNIŠTVO ZAPOSLENIH V NADZORNEM SVETU

Po 2. svetovni vojni so med reorganizacijo nemške družbe sindikati na vsak način skušali izenačiti vpliv dela in kapitala na delovanje podjetij. Od takrat predstavlja soupravljanje v nadzornih svetih eno izmed pomembnejših karakteristik nemškega participativnega sistema (Knudsen 1995: 43).

Nadzorni svet nadzira izvajanje menedžerskih politik, odloča o večjih investicijah ter nasploh o vseh velikih spremembah, ki so za podjetje pomembne. Imenuje tudi člane upravnega odbora.

»Zakonodaja o soodločanju predvideva predstavljanje interesov različnih kategorij zaposlenih (delavcev in predstavnikov sindikatov, uslužbencev in menedžementa) v nadzornem svetu podjetja, vendar največ do polovice vseh članov« (Stanojević 1996: 210).

Knudsen tako tu, kakor tudi pri drugih oblikah soodločanja opazi, »da so predstavniki zaposlenih pridobili in ohranili svoj vpliv predvsem na socialnem ter kadrovskem področju, ne pa toliko na področju financ ter same produkcije v podjetju« (Knudsen 1995: 44).

4.2.3 DELAVSKI DIREKTOR

Na ravni upravnega odbora zakonodaja o soodločanju predvideva institucijo delavskega direktorja. Gre za enakopravnega člana upravnega odbora, ki pa načeloma pokriva področje kadrovske politike podjetja. Zaradi področja svojega delovanja je »delavski direktor odigral pomembno vlogo pri razvijanju modernega, zaposlenim bolj prijaznega stila vodenja« (Knudsen 1995: 45).

Direktorja predlagajo delavci (svet delavcev), imenuje ga nadzorni svet podjetja. Zaradi svoje dvojne vloge je delavski direktor izpostavljen pritiskom navzkrižnih interesov (Stanojević 1996: 210).

5. SLOVENIJA

»V 20. stoletju je bila Slovenija del dveh južnoslovanskih državnih tvorb: Kraljevine Jugoslavije ter Socialistične federativne republike Jugoslavije. Že v obdobju obeh Jugoslavij se je Slovenija gospodarsko izjemno hitro razvijala. Od leta 1921 do konca 80ih let se je delež kmečkega prebivalstva znižal s 66% na le še 10%. Slovenija, ki je imela v drugi Jugoslaviji manj kot 10% skupnega prebivalstva, je ustvarjala skoraj petino jugoslovanskega BDP, četrtno celotnega izvoza in tretjino jugoslovanskega izvoza na zahodne trge« (Stanojević in dr. 2001).

Najkrajši opis politične in gospodarske situacije tega obdobja poda Mencinger (1997): »V Jugoslaviji je bila klasična »realsocialistična« struktura (nadvlada državopartijskih družbenih elit) kombinirana z visoko avtonomijo podjetij (samoupravljanje) ter za »realni socializem« nenavadno visoko stopnjo tržnih samoregulacij« (Stanojević in dr. 2001).

Z vidika velikosti podjetja glede na število zaposlenih oseb, v Sloveniji prevladujejo mikro in majhna⁸ podjetja (98,5 % deleža vseh podjetij). Kljub temu pa ustvarijo največ prihodka srednja (22,5 % prihodkov) in velika podjetja⁹ (38,0 %). Podjetja z več kot 50 zaposlenimi osebami (srednja in velika podjetjaos) so zaposlovala dobro polovico (55,6 %) vseh oseb, ki delajo v podjetjih (Statistični urad Republike Slovenije).¹⁰

Zaradi svoje majhnosti je Slovenija v mednarodne ekonomske tokove relativno bolj vpeta kot večje ekonomije. Najbolj je odvisna od stanja nemškega gospodarstva, s katerim opravi večinski delež izvoza in uvoza.

⁸ **Mikro** družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 eurov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 eurov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 eurov in vrednost aktive ne presega 3.650.000 eurov (Zakon o gospodarskih družbah/ZGD-1/, UL RS na <http://www.uradni-list.si/1/online.jsp?urlid=200642&dhid=82214>, dostopno dne 11. junij 2007).

⁹ **Srednja** družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 eurov, in vrednost aktive ne presega 14.600.000 eurov.

Velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po tretjem odstavku tega člena ali srednja družba po prejšnjem odstavku (Zakon o gospodarskih družbah/ZGD-1/, UL RS na <http://www.uradni-list.si/1/online.jsp?urlid=200642&dhid=82214>, dostopno dne 11. junij 2007).

¹⁰ na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=485, dostopno dne 11. junij 2007.

5.1 SLOVENSKI INDUSTRIJSKI ODNOSI

Elementi **industrijskih odnosov** (Stanojevič in dr. 2001) so politično in gospodarsko ozadje, sindikati, delodajalci, stopnja participacije delavcev, kolektivna pogajanja, socialni dialog in industrijski konflikti.

V zadnjem obdobju je na nekaterih od teh področij prišlo do sprememb zakonodaje. Naj omenim le tiste, ki so za razlago participativnih odnosov v Sloveniji najpomembnejše.

V Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD) je ena od glavnih sprememb ukinitve obveznega dvotirnega sistema vodenja v gospodarskih službah z več kot 500 zaposlenimi. Po novem Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) je uzakonjena možnost svobodne izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom korporacijskega upravljanja (253. člen Zakona o gospodarskih družbah).¹¹ Še ena pomembna novost zakona je, da je s sprejemom ustrezne uredbe, v skladu z evropskim pravom mogoče ustanoviti **nadnacionalno družbo** - Societas Europea (Bajuk 2006).

Temu se je na podlagi omenjene spremembe kasneje temu prilagodil tudi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, kar bom opisal v poglavju o zastopanju delavcev v vodilnih organih. Maja 2006 je bil sprejet tudi nov Zakon o gospodarskih zbornicah.¹²

5.1.1 AKTERJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV

5.1.1.1 Sindikati

Pred letom 1990 je v Sloveniji deloval samo en sindikat. V začetku devetdesetih se je sindikalno prizorošče zelo fragmentiralo, razlog pa so bile novo nastale politične stranke, ki so čutile potrebo po ustanovitvi svojih sindikatov, ki naj ne bi bili obremenjeni s politično preteklostjo. Posledično so se sindikati razcepili na dva

¹¹ Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), UL RS, dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/online.jsp?urlid=200642&dhid=82214> (11. junij 2007).

¹² dostopno na http://www.gzs.si/slo/o_gzs/pravni_temelji_delovanja/zakon_o_gzs (11. julij 2007).

močna pola. Prvi del sindikatov je izhajal iz socialistične, drugi del pa iz novejša, »antikomunistične« politične ureditve (Stanojević in dr. 2001).

Danes je največja sindikalna organizacija Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), ki je nastala na podlagi bivšega komunističnega sindikata. Združuje 21 sindikatov dejavnosti, ima več kot 300.000 članov tako iz javnega kot zasebnega sektorja. So tudi polnopravni člani Evropske konfederacije sindikatov.

Poleg ZSSS–ja v Sloveniji deluje še šest sindikalnih konfederacij: Konfederacija sindikatov Slovenije PERGAM (88.000 članov), Konfederacija sindikatov 90 Slovenije (40.000 članov), Neodvisnost- Konfederacija novih sindikatov Slovenije (169.000 članov), Slovenska zveza sindikatov ALTERNATIVA, Zveza delavskih sindikatov Slovenije SOLIDARNOST in Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije (največji član je Sindikat vzgoje in izobraževanja – SVIZ 40.000 članov).¹³

Statistična evidenca razkriva, da po več kot desetletni tranziciji, stopnja sindikaliziranosti slovenskega aktivnega prebivalstva rahlo presega 40%, kar je višji delež kot v večini starih članic EU (Stanojević 2004).¹⁴

5.1.1.2 Delodajalske organizacije

Predstavniki delodajalcev v Sloveniji so Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Obrtna zbornica Slovenije (OZS), Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) ter Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije (ZDODS).

Do sprejema novega Zakona o gospodarskih zbornicah (ZGZ) junija 2006, je bilo članstvo v GZS-ju obvezno. Nov zakon pa v svojem 2. členu navaja: »Gospodarska zbornica je samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno

¹³ razen ZSSS- ja in SVIZ-a, druge konfederacije podatkov o članstvu nimanjo več javno objavljenih (poslovna skrivnost), zato sem podatke povzel iz leta 2005, ko so bile te informacije na internetu še dostopne (Marolt 2005: 13)

¹⁴ Na spletni strani Zveze evropskih delodajalcev (FedEE) so navedene stopnje splošne sindikaliziranosti naslednjih držav: Avstrija (47%), Belgija (60%), Bolgarija (18%), Ciper (60-70% v privatnem sektorju), Češka (25%), Danska (60%), Estonija (30%), Finska (80%), Francija (9%), Nemčija (27%), Grčija (26%), Madžarska (16%), Irsko (50%), Italija (30%), Latvija (17%), Litva (10%), Luksemburg (57%), Malta (63%), Nizozemska (25%), Poljska (14%), Portugalska (26%), Romunija (44%), Slovaška (30%), Španija (15%), Švedska (80%) in Velika Britanija (30%, v privatnem sektorju le 19%).

Vir: Zveza evropskih delodajalcev (FedEE), dostopno na <http://www.fedee.com/tradeunions.html>, (15. junij 2007)

Podobni rezultati so objavljeni tudi v Industrijski demokraciji (Gostiša 2004): Danska (87,5%), Švedska (79,5%), Slovenija (40,0%), Avstrija (39,8%), Italija (35,4%), V. Britanija (29,0%), Nemčija (27,3%), Nizozemska (27,0%), Španija (15,0%) in Francija (9,1%). Večje odstopanje od zgoraj navedenih podatkov je opazno pri stopnjah za Dansko (razlika 27,5% !), Avstrijo in Italijo.

združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost.«¹⁵ Združuje gospodarske subjekte na področju gospodarskih dejavnosti, razen tistih ki opravljajo svojo dejavnost na obrtni način (Stanojević 2001).

Združenje delodajalcev Slovenije je nastalo leta 1994, od samega začetka deluje po načelu prostovoljnega članstva. ZDS je bil ustanovljen predvsem zato, da bi izpolnili zahteve Mednarodne organizacije dela (ILO) po neodvisnih partnerjih (na prostovoljni podlagi), pa tudi zaradi vodenja kompetentnega socialnega dialoga (Stanojević 2001).

V OZS-ju je članstvo za gospodarske subjekte, ki opravljajo obrtne dejavnosti, še vedno obvezno,¹⁶ ZDODS pa deluje na osnovi prostovoljnega članstva, podobno kot ZDS, predvsem zaradi zahtev ILO po neodvisnih akterjih socialnih pogajanj. Vse štiri organizacije enotno nastopajo v razmerju do ostalih socialnih partnerjev.

5.2 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH PODJETJIH

V Sloveniji je participacija zaposlenih pri odločanju urejena z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1), ki določa načine in pogoje sodelovanja pri upravljanju zaposlenim tako v gospodarskih družbah kot pri samostojnih podjetnikih, ki zaposlujejo najmanj 50 delavcev. Pravico do sodelovanja uresničujejo delavci po določbah tega zakona tudi v podjetjih, ki opravljajo gospodarske javne službe, v bankah in zavarovalnicah, razen če ni z zakonom drugače določeno.

Zakon v tretjem členu določa načine, preko katerih delavci lahko uresničujejo svoje participativne pravice:

¹⁵ Zakon o gospodarskih zbornicah (ZGZ), Uradni list RS, dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200660&stevilka=2537>, (16.junij 2007).

¹⁶ Obrtni zakon (ObrZ-UPB1), Uradni list R S, dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200440&stevilka=1657>, (18.junij 2007).

- 1.) preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
- 2.) preko zbora delavcev,
- 3.) preko predstavnikov v organih družbe.

5.2.1 SVET DELAVCEV IN DELAVSKI ZAUPNIK

Delavci imajo pravico do sveta delavcev, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico (8. čl ZSDU). Institucija delavskega zaupnika, pa je namenjena tistim podjetjem, kjer je zaposlenih manj kot 20 delavcev (9. čl. ZSDU). Določila njegove izvolitve se uporabljajo na enak način, kot za izvolitev članov sveta delavcev. Število delavskih svetnikov je odvisno od velikosti podjetja (glej Tabelo 6.2.1.4).

Tabela 6.2.1. 4: Velikost podjetja in število delavskih svetnikov

ŠTEVILO ZAPOSLENIH	ŠTEVILO DELAVSKIH SVETNIKOV
<i>Do 50</i>	3
<i>51-100</i>	5
<i>101-200</i>	7
<i>201-400</i>	9
<i>401-600</i>	11
<i>601-1000</i>	13
<i>Nad 1000</i>	+2 člana na vsakih 1000

Vir: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Uradni list Republike Slovenije.

Delodajalec in svet delavcev se sestajata na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev, praviloma enkrat mesečno (86. čl. ZSDU).

Pristojnosti sveta delavcev so (87. čl. ZSDU):

- skrbi, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter vsi ostali doseženi dogovori,
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev,
- upravičene predloge in pobude delavcev upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo, pomaga pri vključevanju v delo.

V nadaljevanju bom natančneje predstavil *področja* in *stopnjo vpliva*, ki jo delavskim svetom daje naša zakonodaja.

0. OBVEŠČANJE (89. ČLEN)

Svet delavcev mora s strani delodajalca biti obveščen predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na gospodarski položaj družbe, razvojne cilje družbe, stanje proizvodnje in prodaje ter splošni gospodarski položaj panoge.

V primeru da je morebitno zmanjšanje večjega števila delavcev posledica spremembe dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje, spremembe v uporabi tehnologije, ali pa nastane na podlagi letnega obračuna ter letnega poročila, potem 96. člen določa, da informiranje ni zadostna stopnja vpliva, temveč določa pridobitev soglasja sveta delavcev. Svet delavcev pa soglasje lahko zavrne le v primeru, da gre za neupravičeno zmanjšanje števila zaposlenih delavcev.

0. SKUPNO POSVETOVANJE (91. ČLEN)

Pred sprejemom odločitve mora delodajalec obveščati in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih¹⁷ in kadrovskih vprašanj¹⁸ družbe, ter glede varnosti in zdravja delavcev pri delu. Posebej je poudarjeno, da mora delodajalec posredovati informacije svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Skupno posvetovanje je dolžnost delodajalca, dolžnost zanj pa je tudi, da si prizadeva za uskladitev stališč.

0. SOODLOČANJE (95. ČLEN)

Delodajalec mora pridobiti soglasje sveta delavcev pri odločitvah glede meril za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, osnovami za izrabo letnih dopustov ter drugih odsotnosti, razpolaganjem s stanovanjskim skladom ter glede kriterijev za napredovanje delavcev.

Ostale spremembe v organizaciji, ki zahtevajo soglasje, pa sem navedel že na področju obveznega informiranja zaposlenih.

Svet delavcev ima osem dni časa, da se opredeli do predlogov, sicer velja, da s predlogi soglaša.

5.2.2 ZBOR DELAVCEV

Zbor delavcev ni organ podjetja, ki bi imel pristojnost sprejemati kakršnekoli poslovne odločitve. Zbor delavcev je po ZSDU predviden le kot oblika informiranja zaposlenih, z možnostjo neposrednega postavljanja vprašanj in dajanja pobud tako delavcev kot posameznikov. V tem smislu ga zakon v bistvu razume kot metodo

¹⁷ v 93. členu so natančneje določena statusna vprašanja in sicer gre za: statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe lastništva, sprememba sistema upravljanja družb.

¹⁸ 94. člen natančneje določa kadrovska vprašanja: potrebe po novih delavcih, sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe ali iz kraja v kraj, spremembe na področju dodatnega pokojninskega, invalidskega ali zdravstvenega zavarovanja, zmanjšanje števila delavcev ter sprejem novih pravil o disciplinski odgovornosti.

dela sveta delavcev za pridobivanje stališč in usmeritev za svoje delo (Gostiša 2001).

Na zbor delavcev lahko svet delavcev povabi strokovnjake iz družbe ali izven nje, vodilno osebje, predstavnike reprezentativnih sindikatov in predstavnike združenj delodajalcev (70. čl. ZSDU).

5.2.3 SODELOVANJE DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE

Ključna novost novega Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) je uvajanje izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja.¹⁹

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe, in sicer (78. člen ZSDU):

1. v dvotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v *nadzornem svetu družbe*, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v *upravi družbe (delavski direktor)*;
2. v enotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v *upravnem odboru* in v *komisijah upravnega odbora*, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev med *izvršilnimi direktorji* družbe.

5.2.3.1 Dvotirni sistem

Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu (NS) se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od tretjine članov, pa tudi ne večje od polovice vseh članov NS družbe. Za predstavnika ne more biti izvoljena oseba, ki po ZSDU nima pravice voliti in biti izvoljena v svet delavcev. Predstavnike delavcev v NS imenuje ali odpokliče svet delavcev (79. člen ZSDU).

¹⁹ Enotirni sistem upravljanja izvira iz anglosaškega okolja. Organa družbe v enotirnem sistemu sta skupščina delničarjev in upravni odbor (board of directors), ki je sestavljen iz izvršilnih in neizvršilnih članov. Število neizvršilnih članov naj bi bilo deljivo s tri in večje od števila izvršilnih članov. Izvršilne člane imenujejo neizvršilni, le-ti pa so imenovani na skuščini. Peta direktiva EU predvideva, da zaposleni imenujejo najmanj eno tretjino do polovice neizvršilnih članov. Dvotirni sistem izhaja iz kontinentalno evropskega okolja. Organi družbe so skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava. Skupščina delničarjev je pristojna za sprejemanje statusnih sprememb ter imenovanje/odpoklic članov nadzornega sveta. Nadzorni svet nadzira delovanje uprave, njene člane imenuje ali odpokliče. Uprava je odgovorna za poslovanje družbe. Nadzorni svet in uprava iz dvotirnega sistema sta torej združena v en organ enotirnega sistema - upravni odbor (Bohinc 1999).

Člani NS, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa in v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (80. člen). Zakon določa, da mora v družbah, kjer je več kot 500 zaposlenih, svet delavcev predlagati delavskega direktorja v upravo družbe; imenuje ga nadzorni svet (81. in 83. člen). Delavce zastopa na področju kadrovskih in socialnih vprašanj (84. člen).

Funkcija delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi, je po mnenju Gostiše torej dvojna (Zorko 2005):

- vsako predlagano poslovno odločitev mora pretehtati z vidika interesov delavcev, ugotoviti njene možne posledice za te interese, to predstaviti ostalim članom uprave ter po potrebi predlagati takšne predvidene odločitve uprave, ki bodo zagotovile maksimalno zavarovanje in uveljavitev interesov zaposlenih v konkretnem primeru;
- ob upoštevanju drugih predstavljenih interesov in argumentov sodelovati pri usklajevanju končne odločitve tako, da bo v njej zagotovljeno neobhodno interesno ravnotežje, pri čemer ni prav noben parcialni interes (delo, kapital, lastniki) aprioren in »nadrejen« interesom drugih déležnikov organizacije.

5.2.3.2 Enotirni sistem

V upravnem odboru enotirnega sistema je najmanj en član predstavnik delavcev. Število se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora. Pogoji izvolitve, odpoklica, pooblastil, dolžnosti ter pravice predstavnikov delavcev so enaki kot v dvotirnih sistemih upravljanja. Svet delavcev ima pravico imenovati svoje predstavnike tudi v morebitne komisije upravnega odbora (79. člen ZSDU).

V dvotirnem sistemu zakon predvideva delavskega direktorja v upravi družbe, v enotirnem se ta institut nadomesti z izvršnim direktorjem v upravnem odboru. Pogoj je več kot 500 zaposlenih, na predlog sveta delavcev ga imenuje upravni

odbor (81. in 83. člen). V okviru pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem izvršnim direktorjem, opravlja naloge zastopanja in predstavljanja interesov delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj v skladu z zakonom. Kot v dvotirnem sistemu, tudi v enotirnem lahko prihaja do konflikta interesov (Bajuk 2006).

6. SKLEP

Participacija zaposlenih je proces, kjer pri oblikovanju odločitev druga na drugo vplivata najmanj dve strani (delodajalci in delojemalci). Najpogosteje o sprejeti odločitvi zadnjo besedo delodajalska stran, cilj zaposlenih pa je čim večji vpliv v procesu odločanja.

Participacija zaposlenih je regulirana na tri različne načine: zakonodajna regulacija, kolektivne pogodbe ter participacija, ki temelji na delodajalski pobudi. Za Evropo je značilna predvsem zakonodajna regulacija, ki se je v tem prostoru uveljavila predvsem po 2. svetovni vojni. Ta način regulacije je v primerjavi s prostovoljno pobudo delodajalca relativno trajnejši ter manj odvisen od trenutnih gospodarskih gibanj ter stanja na trgu dela. Seveda aktualna politična oblast zakonodajo lahko brez večjih težav spremeni, vendar gre vsekakor za spremembe, ki so bolj občutljive ter pod drobnogledom javnosti, kot pa so spremembe na podjetniški ravni.

Uresničevanje participacije na podlagi delodajalske pobude je značilno predvsem za Veliko Britanijo ter Irsko, ki ne poznata sveta delavcev ali podobnih institucij. Danska je tipičen primer urejanja participacije na podlagi kolektivnih pogajanj, za Nemčijo ter Slovenijo pa je značilna močna zakonodajna regulacija.

Na podlagi zgornjega načina reguliranja ter delitve na individualno in kolektivno participacijo poznamo šest različnih tipov participacije zaposlenih. Individualna participacija je načeloma povezana z realizacijo in izvedbo delovnega procesa; najpogosteje gre za operativne odločitve, večinoma takšno participacijo omogočata delodajalska pobuda ali pa kolektiva pogajanja na podjetniški ravni. Kolektivna participacija se prav tako ukvarja s samim delovnim procesom, pogosteje kot individualna pa posega na višje ravni upravljanja in skuša imeti večji vpliv na delovanje podjetja. Najpogosteje je zakonodajno regulirana.

Ko proučujemo participacijo zaposlenih pri odločanju, je ključno razumevanje intenzitete participacije, ki je odvisna od stopnje vpliva ter pomembnosti področij, na katere zaposleni lahko vplivajo. Pri stopnji vpliva govorimo o dostopu do informacij, posvetovanju in soodločanju ter soupravljanju kot najvišji obliki participacije zaposlenih. Področja odločanja so blaginjske, operativne, taktične ter (kot najpomembnejše) strateške odločitve. Intenzivnost participacije pada z naraščanjem pomembnosti področij na katere želi imeti vpliv. Očitno je, da tudi delavcem najbolj naklonjene ureditve ne zagotavljajo soodločanja glede najpomembnejših odločitev. Temu se izognejo tudi vse direktive in uredbe Evropske unije, ki skušajo harmonizirati evropsko delavsko zakonodajo.

Raznolikost soupravljalnih pravic v Evropi je posledica dejstva, da so se ti sistemi zelo dolgo različno razvijali, zlasti so pomembne razlike glede urejenosti trga. Sčasoma so se (in se še vedno) sistemi participacije vztrajno približevali, še posebej po zaslugi enotnega notranjega trga in pa evropske delniške družbe, ki prav tako vpliva na nacionalne sisteme upravljanja.

Podrobneje sem opisal ureditev participativnih pravic delavcev na Danskem, v Nemčiji ter v Sloveniji. Za vse tri velja, da imajo obsežne in dobro urejene pravice delavcev pri odločanju.

Danska je svoj model participacije uredila zakonsko zelo okvirno, podrobnosti ureja na podlagi kolektivnih pogodb med zaposlenimi in delodajalci. Ima enotni sistem upravljanja, kjer lahko delujejo tri različne oblike zastopanja interesov zaposlenih: sindikalni delavski zastopnik, paritetni odbori za sodelovanje ter manjšinsko zastopanje v vodilnih organih podjetja (delavski direktor). Ta sistem je danes zaradi svoje fleksibilnosti ter prilagodljivosti primeren, na Danskem pa lahko deluje zaradi visoke stopnje politične kulture in tradicionalnega zavedanja človekovih ter socialnih pravic zaposlenih. V drugem, manj stabilnem okolju, bi delodajalci odsotnost zakonske regulacije lahko pogosteje izkoriščali v smeri zmanjševanja delavskih pravic.

Nemčija je znana po svoji močni zakonodajni regulaciji, ki podrobneje določa pogoje, obveznosti ter dolžnosti akterjev vključenih v procese odločanja. Še vedno ima le dvotirni sistem upravljanja, čeprav je prišlo do predlogov, da uvedejo tudi enotirnega, se to do danes še ni zgodilo. V nemških podjetjih v primeru izpolnjevanja določenih pogojev delujejo tri različne oblike zastopanja: svet delavcev, predstavništvo zaposlenih v nadzornem odboru ter delavski direktor. Pozitivno pri tovrstni zakonski regulaciji je, da so na ta način zagotovljene določene minimalne pravice, ki so transparentne in javno znane. Ključnega pomena je pa seveda zopet stopnja medsebojnega spoštovanja udeležениh v procesu odločanja, ter seznanjenost s pravicami in dolžnostmi, ki iz take zakonodaje izhajajo.

Slovenija ima, primerjalno gledano, v evropskem prostoru močno razvit sistem participacije delavcev pri odločanju. Večina pravic je ostala na podobni ravni še iz časov samoupravnega sistema, ko se vladajoča elita po dokončnem propadu socialističnega sistema ni odločila za radikalne spremembe; to se je sicer pogosto zgodilo v drugih bivših komunističnih sistemih. Prilagajanje sodobnim zahtevam kapitalističnega sistema je Slovenija povzela po nemški ureditvi delavske zakonodaje. Danes je glavna razlika med nemškim in našim sistemom v svobodni izbiri med enotirnim ter dvotirnim načinom upravljanja. Možno je, da bo sčasoma tudi Nemčija prevzela tak način upravljanja, saj bo nedvomno pozorno spremljala dogajanje na področju participativnih pravic. V Sloveniji delavci uresničujejo svoje pravice preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika, preko zbora delavcev ter preko predstavnikov v organih družbe.

7. LITERATURA:

1. Bajuk, Jože (2006): Spremembe zakona o gospodarskih družbah (novela zakona ZGD-1). *Industrijska demokracija*, 4. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060403.doc> (11. junij 2007).
2. Bakovnik, Rajko (2003): Razvoj sistemov delavske participacije v najrazvitejših delih sveta. *Industrijska demokracija*, 2. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030210.doc> (13. avgust 2006).
3. Bakovnik, Rajko (2005): Soupravljanje delavcev ne pomeni deprofesionalizacije upravljanja in vodenja podjetij. *Industrijska demokracija*, 2. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc> (17. avgust 2006).
4. Bean, Ron (1991): *Comparative industrial relations. An introduction to cross-national perspectives*. London in New York: Routledge.
5. Begin, James P., Beal Edwin F. (1989): *The practice of collective bargaining*. Boston: Irwin.
6. Bohinc, Rado, Borut Bratina in Marija Hilda Pivka, (1999): *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Dragsbaek, Peter (2005): Predstavniki delavcev (delavski direktorji) v upravnih odborih na Danskem. *Industrijska demokracija* 11,14–20 .
8. Gjerkeš, Bojana (2002): *Participacija zaposlenih pri odločanju v EU in Sloveniji*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Gostiša, Mato (1996): *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio Participatis.

10. Gostiša, Mato (1999): Participativni management in delavsko soupravljanje: Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja. *Referat s posveta ZKDS: »Kadri za novo tisočletje«*. Dostopno na http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_a1.doc (16. julij 2006).
11. Gostiša, Mato (2004): Izgrajevanje sistema »splošne« industrijske demokracije preko novega »partnerskega« modela delovanja delavskih predstavništev. *Industrijska demokracija* 4, 3–18.
12. Gostiša, Mato (2005): *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.
13. Gostiša, Mato (2006): Delitve med sveti delavcev in sindikati niso dobre. *Industrijska demokracija* 3, 1–7.
14. Jackson, Michael P. (1991): *An introduction to industrial relations*. London in New York: Routledge.
15. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra (1999): *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
16. Knudsen, Herman (1995): *Employee participation in Europe*. London: Thousand oaks and New Delhi: Sage publications.
17. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*, Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Kohl in Vodovnik (1995): *Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba. Kolektivna pogajanja in delavska participacija - temeljna izhodišča*. Ljubljana: ČZP Enotnost.

19. Kotnik, Damijana (2006): *Razmerje med predstavniki delavcev in menedžmentom – primer podjetja X*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Marolt, Gregor (2005): *Primerjava modela industrijskih odnosov v Sloveniji in na Danskem*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Možina, Stane, ur. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Zbirka profesija.
22. Numanović, Sanela (2005): *Industrijski odnosi in upravljanje s človeškimi viri*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Oman, Romana (1999): O delovanju sindikatov in ostalih delavskih predstavništvih na Danskem. *Industrijska demokracija*, 6. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990606.doc> (8. marec 2006).
24. Sagie, Abraham in Koslowsky, Meni (2000): *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness and applications*. London in New Delhi: Sage publications.
25. Salamon, Michael (1998): *Industrial relations, Theory and practice*. London: Prentice Hall Europe.
26. Snoj, Jurij (2006): *Kolektivna pogajanja in plačna politika v Evropi*, magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Stanojević, Miroslav (1996): *Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
28. Stanojević, Miroslav (1997): Zakonodajna regulacija participacije v Evropi. *Industrijska demokracija*, 8. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970803.doc> (20. maj 2006).

29. Stanojević, Miroslav, Barbara Rajgelj in Miha Potočnik (2001): Industrijski odnosi v Sloveniji. *Industrijska demokracija*, 8. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010803.doc> (8. junij 2007).
30. Stanojević, Miroslav (2004): Stanje in aktualni trendi razvoja sindikatov v svetu in pri nas. *Industrijska demokracija*, 4. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040423.doc> (8. junij 2007).
31. Šarman, Milko (2005): Vpliv zaposlenih pri upravljanju in delavska participacija. *Industrijska demokracija* 11, 9–12.
32. Towers, Brian (1992): *A handbook of industrial relations practice. Practice and the law in the employment relationship*. London: Kogan page Ltd.
33. Vitols, Sigurt (2006): Problematika empiričnega raziskovanja ekonomskih učinkov delavskega soodločanja. *Industrijska demokracija*, 4. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060424.doc> (13. junij 2007).
34. Zorko, Manca (2005): *Delavski direktor po ZSDU*. *Industrijska demokracija*, 3. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050311.doc>, (18. junij 2007).
35. Žerjav, Melita (2003): *Delavska participacija, primerjava Slovenije z Dansko in Finsko*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. (1996) Sociales Europa, Europäische kommission, Brüssel. *Industrijska demokracija*, 11. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981115.doc> (13. marec 2007).
32. Statistični urad Republike Slovenije (2006): *Podjetja v Sloveniji leta 2005*, 12. oktober 2006. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=485 (19. junij 2007).

Zakoni:

1. Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 12, 5–16.
2. Državni zbor Republike Slovenije (2004): *Obrtni Zakon*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 40. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200440&dhid=68867> (12. junij 2007).
3. Državni zbor Republike Slovenije (2006): *Zakon o gospodarskih družbah*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 42. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200642&dhid=82214> (11. junij 2007).
4. Državni zbor Republike Slovenije (2006): *Zakon o gospodarskih zbornicah*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 60. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200660&dhid=83238> (13. junij 2007).
5. Državni zbor Republike Slovenije (2007): *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 42. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200742&dhid=89394> (11. junij 2007).