TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 5/2019, LETNIK XXIII

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Usodna razpotja ekonomske demokracije

Stran 2

CILJ NAJ BO PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI

Piše:
dr. Bogomir Kovač

Usodna razpotja ekonomske demokracije

Temeljno vprašanje, ki ga v vseh teh letih poraja ekonomska demokracija, ne zadeva toliko protislovno ekonomsko vsebino kapitalizma temveč stranpoti njenega političnega uveljavljanja. Ključni problem pri tem ni, zakaj nasprotniki ekonomske demokracije to počno tako odločno, sistematično in tudi uspešno, temveč, zakaj jim mi to dopuščamo in vedno znova ostajamo pred vrati njenega uveljavljanja. Politična ekonomija ponuja tradicionalni, toda v našem primeru tudi sila provokativen odgovor. Ravnanje zagovornikov in nasprotnikov ekonomske demokracije je racionalno, vse kar se dogaja, razkriva interese različnih deležnikov, ki vedno izberejo rešitve, ki jim najbolj koristijo. Če torej vemo, da je kapitalizem prežet s protislovji, zlasti z ekonomsko neenakostjo in ogrožanjem javnih dobrin, zakaj torej pristajamo nanj? Zakaj socialna demokracija in politična levica, naravni zavezniki ideologije ekonomske demokracije, politično izgubljajo tla pod nogami domala zadnjih štirideset let? Zakaj je neoliberalizem kljub veliki ekonomski krizi pred desetimi leti še vedno živ in dobiva nov zagon z desnim politično ekonomskim populizmom? Kako to, da nihče ne more uveljaviti rešitev, ki se zdijo tako smiselne in pravične?

Vse po starem

Pričnimo s preprostim sporočilom. Rešitev problemov ekonomske demokracije, večje vloge deležnikov, zlasti zaposlenih delavcev v podjetjih, pri solastništvu, delitvi dobička in upravljanju družb, tiči v **spremembi kapitalizma**. V sodobnem svetu sta predvsem vedno večja neenakost v delitvi dohodkov na globalni ravni in tudi usodna degradacija okolja, zlasti onesnaženje in podnebne spremembe, najboljši dokaz protislovnega delovanja kapitalizma. Toda **kaj je alternativa**, ki lahko seže prek institucionalnih okvirov kapitalističnega tržnega gospodarstva? Lahko ohranimo na eni strani prednosti dinamičnega razvoja kapitalizma v zadnjih dvesto letih, ki je zgodovinsko nedvomno najuspešnejši ekonomski sistem in hkrati popravimo ali odpravimo njegove temeljne pomanjkljivosti?

Odgovor je z vidika ekonomske demokracije jasen, da! Ekonomska demokracija **ponuja alternativo**, združuje politično demokracijo in ekonomiko tržnega gospodarstva, zahteva demokratizacijo trga dela in kapitala, deležniško upravljanje podjetij, participativno delitev dobička. Marx je to preprosto imenoval ukinjanje kapitalizma znotraj kapitalizma samega prek slovitih »**prebojnih točk**«, o katerih zgolj bežno in brez jasnih oznak govori v zadnjem delu tretje knjige Kapitala (Kovač, 2018, 15–16). Toda odgovor je dejansko tavtološki. Ekonomsko demokracijo lahko uveljavimo s spremembo kapitalizma, hkrati pa drugačen kapitalizem zahteva uveljavitev ekonomske demokracije. Ekonomska demokracija postane nekakšen tranzitivni duh kapitalizma, hkrati pa je način njegove dejanske tranzicije. Kaj je torej prej, kokoš ali jajce?

Če torej vemo, da je kapitalizem prežet s protislovji, zlasti z ekonomsko neenakostjo in ogrožanjem javnih dobrin, zakaj torej pristajamo nanj?

Ekonomska demokracija, neenakost in divergentni razvoj kapitalizma

Pravzaprav ekonomska demokracija ponuja rešitev na več možnih ravneh. Na prvi ravni gre zgolj za **redistributivno pravičnost, za prerazdelitev dohodkov**, ki zmanjšujejo neenakosti med deležniki. Izhodiščni pristop so torej različni delitveni modeli, ki omogočajo prerazdelitev dobička med kapitalom in delom. Zdi se, kot da so reči tu preproste in jasne. Kapitalizem je glede delitve dohodkov nepravičen, izko-

riščevalski, zato je zgodovinsko logično, da si politično ekonomsko prizadevamo popraviti njegovo sistemsko anomalijo. Piketty je v svojem delu Kapital v XXI. stoletju pokazal na **protislovne sile konvergence in divergence kapitalizma** (Piketty, 2014). Prva pomeni nezadržno širjenje in poglabljanje kapitalizma, druga razkriva njegovo večanje in širjenje neenakosti. Če prvo pripada širjenju znanja in tehnološkemu napredku, drugo temelji na akumulaciji kapitala in koncentraciji premoženja. Prva lastnost pomeni, da je kapitalizem v zgodovinskem civilizacijskem razvoju nedvomno prinesel izjemno gospodarsko rast, pospešil urbanizacijo, omogočil demografsko eksplozijo in prinesel bistveno večjo blaginjo prebivalstva. Ta vzpon kapitalizma je preprosto povezan z **razvojem in širjenjem »človeškega kapitala«** (znanja), ki je ključ tehnološkega razvoja, industrializacije in rasti produktivnosti. Človeški kapital in ne trg ali finance je torej temelj razvoja kapitalizma.

Rešitev problemov ekonomske demokracije, večje vloge deležnikov, zlasti zaposlenih delavcev v podjetjih, pri solastništvu, delitvi dobička in upravljanju družb, tiči v spremembi kapitalizma.

Toda njegova prevlada nad finančnim, produkcijskim in nepremičninskim kapitalom se je zasidrala v rokah lastnikov in menedžerjev kapitala, ne pa delavcev ter strokovnjakov. Kapitalizem je zaradi tega postal meritokratski, toda nikoli ni v njem prevladala demokratična racionalnost, prava ekonomska demokracija. Razlog tiči v prevladujočih silah divergence. Osrednja težava kapitalizma je njegova težnja k **vedno večji ekonomski (premoženjski, dohodkovni) neenakosti in socialni (politični, etnični) neenakopravnosti**. Zgodovinske analize delitve dohodkov in premoženja razkrivajo, da so stopnje kapitalskih donosov v povprečju presegale stopnje gospodarske rasti. Ta razvojna značilnost kapitalizma je povzročila hitrejše kopičenje premoženja, akumuliranega kapitala, tudi varčevanja, kot pa dohodkov iz vse življenje trajajočega dela. Z drugimi besedami, **profiti v kapitalizmu naraščajo hitreje kot plače**. Toda ali to pomeni, da je sistem izkoriščevalski, kot dokazuje Marx?

Teorija delovne vrednosti predpostavlja, da vse proizvedeno bogastvo ustvarjajo delavci s svojim delom, da so profiti pač del presežne vrednosti, neplačanega dela delavcev v produkciji. Kapitalisti torej zgolj prisvajajo sadove njihovega dela, eksploatacija je zato »naravna« lastnost kapitalizma. V marksistični teoriji je produkcija vrednosti tesno povezana z usodo njene delitve. Kapitalistični razredi organizirajo produkcijo presežne vrednosti, da bi si jo lažje prisvojili. Na drugi strani delavski razred ustvarja to vrednost in se bojuje proti temu odvzemanju (izkoriščanju). Ta relativno preprosta zgodba je dobila na levici skoraj stoletni status religioznega čaščenja in kompliciranih teoretskih razlag.

Toda v njihovem ozadju je veliko ideoloških zablod in teoretskih stranpoti. Teorija delovne vrednosti pripada klasični industrijski dobi, digitalna je njeno nasprotje. **Kapitalizem 4.0 je preprosto drugačen od izhodiščnega**, duh postkapitalizma temelji na storitvah in znanju, fleksibilnost in raznovrstnost dela rahlja povezanost s plačami, proizvodnja vrednosti in akumulacija kapitala sta v svetu financ pogosto vsaksebi. Ključne spremembe zadevajo kompleksnost človeškega kapitala in tehnološkega napredka, vlogo podjetništva in poslovne organizacije, razumevanje institucionalne narave trga in predvsem ključne vloge denarja in financ. S teoretskega vidika **postkapitalizem digitalne dobe temelji na zakonih naraščajočih in ne padajočih donosov**, mreženje poslovnih procesov ima pozitivne in ne negativne eksternalije. Produkcijski stroški zato padajo z obsegom proizvodnje, sloviti »mejni stroški« v pogojih idealizirane proste konkurence postajajo nični. Vloga **fizičnega dela** relativno izginja, nekaj zaradi avtomatizacije in robotizacije, predvsem pa zaradi prevladujoče vloge znanja. In ne nazadnje, **informacije** kot temeljno blago informacijske dobe nosijo potencialni demokratičen naboj, so del odprte platforme, domala javna dobrina. Wikipedia, ki jo pišejo in popravljajo ljudje, je nadomestila staro Encyclopaedia Britannica. Toda hkrati postkapitalizem ni sistem, ki bi lahko deloval brez tržnih protislovij in poglabljanja družbenih neenakosti, zunaj temeljnih lastnosti kapitalizma.

Zadnjih dvajset let smo doživeli **vrsto nenavadnih reči**. Tržne cene so padale, toda monopolne tržne strukture so rasle. Med desetimi največjimi globalnimi korporacijami po tržni kapitalizaciji je **sedem svetovnih informacijskih družb**. Njihova posebnost je, da se izogibajo davkom, uničujejo konkurenco in maksimirajo dobičke na račun dobaviteljev, potrošnikov in davkoplačevalcev. Informacijska družba temelji na kratkoročnih prekarnih delih, razmejitev dela in prostega časa je zabrisana, mrežna ekonomija se je spremenila v monopolne platforme, ki pobirajo rente kjerkoli in od kogarkoli. Informacijski sistemi so zato predvsem vaba za ljudi. Dve tretjini svetovnega prebivalstva uporablja mobilne telefone, ki postajajo temelj njihovega povezovanja in delovanja. Toda namesto demokratizacije digitalnega kapitalizma smo dobili asimetrične informacije in sistem globalnega finančnega kapitalizma brez prave regulacije. Namesto četrte industrijske revolucije, ki bi prinesla blaginjo, smo dobili **novo obliko disfunkcionalnega kapitalizma**.

Toda ostanimo zgolj pri Pikettyju in njegovi tezi o **družbeni neenakosti**, ker donosi kapitala rastejo hitreje kot od dela. Toda tudi tu reči niso tako preproste. Če so gospodarske rasti nizke, potem delež kapitala (profitov) glede na nacionalni dohodek narašča. Do podobnih zgodovinskih rezultatov lahko pripeljejo tudi nizka ali celo negativna demografska rast, pa padanje produktivnosti, nesorazmerja med varčevanjem in investicijami in še bi lahko naštevali. Empirični zgodovinski podatki dokazujejo, da se kapital v kapitalizmu, potem ko je ustvarjen, množi domala sam od sebe, zaradi poslovne uspešnosti in kreditnega sistema, pa tudi dedovanja in preprostega pohlepa. Akumulacija premoženja je domala »naravna« lastnost kapitalizma. **Proces ekonomske, socialne in politične divergence** je zato temeljna zakonitost razvoja kapitalizma. Tudi v XXI. stoletju.

Človeški kapital in ne trg ali finance je temelj razvoja kapitalizma.

Preproste rešitve za ta protislovja kapitala in divergenten razvoj kapitalizma ni. Ublažijo ga lahko hitrejša rast gospodarstva, vlaganje v znanje in nove tehnologije,

ali pa politike prerazdelitve dohodka in socialna država. Ostanimo pri zadnjem. Tukaj imamo tri možnosti. Prva zadeva **višje obdavčenje kapitalskih donosov**. To bi lahko zajezilo pretirano rast in koncentracijo bogastva in nebrzdano poglabljanje premoženjske neenakosti na svetovni ravni. Toda progresivno obdavčenje premoženja, kot predlaga Piketty, lahko povzroči beg kapitala, prevladujoči finančni kapital se lahko kadarkoli zateče v države z nižjo obdavčitvijo. Druga možnost so **različni modeli delitve dobička**, ki lahko vodijo do participativnega kapitalizma. Toda tudi ta pristop zahteva politično pokritje, od političnih odgovorov o politiki dohodkov do zakonskih zapovedi in meril delitvenih modelov. Tudi tukaj lahko lastniki kapitala umaknejo podjetja tja, kjer ni »prisilne« delitve dobička. Tretji pristop zadeva **razvito socialno državo**, kjer javni sistemi pokrivajo šolstvo, zdravstvo, kulturo, pokojninske sisteme in široko mrežo najrazličnejših socialnih subvencij. Raznovrstne javne dobrine in socialne prerazdelitve v veliki meri blažijo neenakosti v delitvi premoženja ter dohodkov. Vse troje so ekonomsko relativno preproste rešitve, toda njihova uveljavitev je politično izjemno zahtevna.

Ekonomska demokracija pomeni alternativo sedanjemu liberalnemu kapitalizmu. Ekonomska demokracija je mogoča predvsem kot lastniška demokracija.

Sprememba davčnega sistema **(davek na premoženje**), zakonska regulacija dohodkovne politike **(modeli delitve dobička)** ali pa delovanje socialnih subvencij in javnih sistemov **(socialna država)** so nočna mora vladajočih političnih elit. Hkrati pa vse te odločitve na državni ravni postanejo neučinkovite, če niso del globalnih ekonomskih sprememb. To nam dokazuje davčno izogibanje bogatih, selitev sedežev poslovanja podjetij, pa tudi sporni nastanek moralnega hazarda zaradi javnih pomoči. Vsi fiskalni ukrepi prerazdeljevanja (davki, subvencije…) ne zaležejo dosti, če si države institucionalno konkurirajo med seboj in se kapital zlahka seli v poslovno ugodnejše razmere. Socialna država je še najbolj zamejena in vezana na specifično politično geografsko entiteto. Zato je za sedaj največji in najpomembnejši branik proti naraščajoči neenakosti.

Dejstvo je, da so proračuni držav še v začetku XX. stoletja zajemali dobrih 10 odstotkov BDP, danes v večini članic EU med 40 in 50 odstotkov. **Evropski socialni model** je preprosto sprejet kot politična in moralna norma, ki ji nihče odkrito ne nasprotuje. Socialna država je po II. svetovni vojni s svojo redistribucijo (visokimi davki, razvitim javnim sektorjem, socialnimi transferji za brezposelne…) zagotovila socialni in politični mir. Ob veliki recesiji (2008–2013) je politična država s svojo pragmatično fiskalno in monetarno politiko rešila kapitalizem razvitega centra držav (OECD) pred radikalnejšimi lomi. Vsaj na monetarnem področju je dosegla tudi zavidljivo koordinacijo uspešnih ukrepov centralnih bank na svetovni ravni (G-20). Na fiskalni strani je bilo koordinacije manj, tudi ekonomska priporočila varčevalnih politik so bila sporna, toda kljub temu so države učinkoviteje rešile veliko recesijo kot pa sredi tridesetih let XX. stoletja.

Troje sklepov lahko napravimo:

(1) Temeljno razvojno protislovje kapitalizma je neenakost. Ekonomski instrumenti za njeno odpravo so različne politike prerazdelitve, ki predstavljajo prvi korak ekonomske demokracije.

(2) Vsaka ekonomska politika prerazdelitve zahteva politično ukrepanje, na nacionalni in mednarodni ravni. Nacionalna država ni in ne more biti okvir za posodobitev sodobnega globalnega kapitalizma.

(3) Ekonomska demokracija je preplet ekonomskih politik prerazdelitve in političnih sprememb. Pomeni iskanje politične legitimnosti ekonomskih sprememb, ki vodijo k večji enakosti in enakopravnosti kapitalističnega sistema. Če želimo ekonomsko spremeniti kapitalizem, potrebujemo politični konsenz na lokalni in globalni ravni.

Kapitalistične alternative in lastniška demokracija

Na tem mestu postane razpravljanje o ekonomski demokraciji z vidika redistribucije dohodkov preozko. **Marx** je pred stotimi leti pravilno opozoril, da neenaka delitev izhaja iz družbene reprodukcije kapitalističnega sistema. **Rawls** je njegovo razredno retoriko spremenil v etično zahtevo, da je osrednji problem kapitalizma pravičnost in poštenost, ne toliko neposredno izkoriščanje (Rawls, 2011). Od tod njegovo zavzemanje za **lastniško demokracijo**, ki uresničuje vse politične vrednote pravičnosti in poštenosti. Zanj je lastniška demokracija dejansko alternativa kapitalizmu, o čemer je z drugačnega zornega kota »ekspopriacije eksproiatorjev« govoril že Marx. Predpostavimo, da je družba pošten način sodelovanja med svobodnimi in enakopravnimi ljudmi. Institucije počivajo na deklarativnih moralnih ciljih, ljudje jih upoštevajo, ureditve pa so delujoče in izvedljive. S tega zornega kota laissez-faire kapitalizem zagotavlja enakopravnost možnosti, toda ne omogoča poštene enakosti ljudi. Kapitalizem socialne države omogoča več redistribucije in bolje skrbi za socialni minimum najbolj ogroženih državljanov. Toda še vedno dopušča velike neenakosti glede lastnine, premoženja in dohodkov. Lastniška demokracija pomeni **razpršitev lastnine**, nihče ne more s premoženjem in lastnino koncentrirati toliko moči, da bi lahko odločal v imenu kapitala. Kapitalizem države blaginje dopušča, da lastniške elite v imenu kapitala obvladujejo družbo. Lastniška demokracija se tej koncentraciji moči ne zoperstavi z redistribucijo dohodka temveč z **lastniško redistribucijo**, z razpršenostjo lastninskih pravic. Šele tukaj se lahko dejansko uveljavi družba enakih možnosti, večje enakosti, pravičnosti in poštenosti.

Lastniška demokracija je **ekonomska demokracija** in je ne smemo enačiti s politično (proceduralno) demokracijo. Lastniška demokracija je lahko ustavna ureditev, če jo tako definirajo zakoni, ki povezujejo institucije kapitalizma s temeljnimi pravicami in svoboščin. Rawls govori o pošteni vrednosti političnih svoboščin, ki vključujejo **dve temeljni premisi**. Prva zagotavlja vsakemu državljanu pošten in približno enak dostop do uporabne javnih dobrin. Druga govori, da morajo biti dohodek in blaginja porazdeljeni glede na vsebino določenih interesov. Oboje predpostavlja nekakšno obliko politične družbe, ki jo Rawls imenuje »**družbo umnega pluralizma**«. Ne gre torej za preprosto politično družbo, ki enotno sledi določenemu enemu celovitemu nauku, recimo religiji (krščanstvo), ideologiji (marksizem) ali moralnemu nauku (liberalizem). Družbena enotnost, ki temelji na svoboščinah, zahteva različnost. Družba različnosti je lahko zgolj strpna družba, v kateri obstaja temeljno soglasje o političnem pojmovanju pravičnosti. Tako opredeljena »**dobra družba**« ne more biti zasebna, saj državljane povezujejo skupni cilji in vrednote. Dobro je

torej umno in racionalno, **pošteno in pravično je skupen cilj**. Tako urejena družba je hkrati stabilna, če so državljani zadovoljni z njo. Ekonomska demokracija je mogoča predvsem kot lastniška demokracija. Lastniška demokracija pa zahteva postulate dobre družbe. Politika je tu podrejena moralno etičnim principom. Krog je tako sklenjen.

Kapitalizem lahko reformiramo do meja politične sprejemljivosti, meja kapitalizma ni v ekonomiji, temveč v političnih interesih možnih demokratičnih sprememb. **Politična demokracija na kraju zahteva ekonomsko demokracijo**, kajti kapitalistične divergence ne more popraviti prerazdelitev dohodkov brez prerazdeljevanja lastnine. Ekonomska demokracija je zato dejansko **predpostavlja lastninsko demokracijo**. Ta pa je mogoča, če je družba primarno zavezana moralnim principom dobrega, pravičnosti in poštenosti. Morala je torej končno merilo sprememb. Procesni krog ekonomskih sprememb kapitalizma prek političnih zahtev, ki temeljijo na moralnih principih egalitarnosti pa je navidezno stara zgodba od prvotnega krščanskega idealizma do utopičnih socialistov in sodobnih liberalnih egalitaristov.

Usoda boja za uveljavitev ekonomske demokracije je torej povsem odprta, predvsem pa je mnogo širša in globlja, kot običajno mislimo.

Politični ekonomisti so v svojih razpravah o tržnem socializmu v tridesetih letih XX. stoletja (Lange, Lerner…), pa tudi kasneje znotraj zahodnega marksizma (Sweezy, Mandel…) in sodobne kritične institucionalne šole (Cohen, Roemer…) **ponudili nekaj rešitev**. Večina v zadnjih desetletjih ne stavi na politično revolucijo in ne predpostavlja nekakšne nove družbene pogodbe z novo moralo družbene odgovornosti. Politično ekonomske alternative običajno uporabijo ustavne temelje liberalne demokracije, dopuščajo polno delovanje tržnih institucij, tudi intervencijsko načrtovanje (javnih) investicij države. Ideje **liberalnega demokratičnega socializma** ostajajo znotraj temeljnih načel kapitalizma, skrajna meja je izenačitev vloge in pomena nosilcev dela in kapitala, zlasti v različnih kooperativah in delitveni ekonomiji porabniških storitev. Deležniški kapitalizem je tu zgolj druga stran zahtev ekonomske demokracije.

Obstaja tudi politična interpretacija z drugačnim političnim predznakom. **Ekonomska demokracija dejansko zahteva troje**, demokratizacijo dela, kapitala in politične oblasti, pomeni alternativo sedanjemu liberalnemu kapitalizmu. Toda kako demokratizirati kapitalizem, da bo socialno bolj vključujoč in ekološko bolj vzdržen, politično pravičnejši? Kako mobilizirati družbo in sebe, da bomo sposobni za takšen politično ekonomski zasuk? Od sedemdesetih let je obrat k neoliberalizmu domala univerzalen, vse države so sprejele to ideologijo, tudi Kitajska in Rusija, nekdanji veliki nosilki komunistične socialistične alternative. Zakaj se je dejansko v teh letih **sprivatiziralo celo upanje, da je mogoče najti alternativo.** Svet brez alternativ je dejansko postal edina alternativa.

Politična kriza socialdemokracije in možnosti preživetja ekonomske demokracije

Po drugi svetovni vojni je **v Evropi prevladovala socialna demokracija**, od Nemčije in Francije do Švedske in celo Velike Britanije, vsaka država v EU je imela nekakšno socialdemokratsko vizijo družbenega razvoja. Politični konsenz glede socialnega miru, mešanega javno zasebnega gospodarstva, z visoko obdavčitvijo bogatih, močno redistrubucijsko in javno politiko socialne države so sprejemali celo konservativni voditelji, kot sta bila Adenauer v Nemčiji ali De Gaulle v Franciji. Nemški ordoliberalizem in francoski dirižizem sta pristajala na podobnih premisah razvite socialne države. Toda zakaj se je volilno telo dejansko obrnilo proti tem dosežkom, mar je politična levica v EU postala zadnja desetletja žrtev lastnega uspeha?

Očitno je kombinacija hitre gospodarske rasti in robustne socialne države volivcem prinesla dovolj ekonomske varnosti. Zato so začeli **postavljati svoje politične interese nad običajne zahteve po redistribuciji bogastva**. Nenadoma jih ne zanima toliko razredni značaj diaboličnega odnosa med kapitalom in delom, temveč vprašanja nacionalne identitete, migracij, enakopravnosti spolov… **Ekonomske zahteve preprosto niso več v ospredju**, pomembnejše so druge teme na oseh družbenega trikotnika: ekonomije, politike in morale. Namesto socialne države je sedaj vse bolj v ospredju šovinizem obrambe dosežene blaginje pred zunanjimi sovražniki in tistimi, ki lahko ogrozijo doseženo blaginjo državljanov kapitalističnega centra (Manwaring, Kennedy, 2017). Bolj kot so v razvitem kapitalističnem centru (ZDA, EU, Japonska) liberalizirali zunanjo trgovino in bolj ko so njihove korporacije investirale v Azijo in drugod, več delovnih mest so ustvarile tam in manj doma. Od tod domače politično nasprotovanje liberalni demokraciji in globalizaciji, zato smo tod priča vzponu ekonomskega nacionalizma in političnega populizma.

Politična desnica je veliko lažje sledila tem premikom, produkcija strahu je politični kapital, ki ne potrebuje zamotane politično ekonomske razlage ekonomskih razmerij med nosilci kapitala in dela. V obdobju 1980–2005 je **korelacija med močno socialno državo in vzponom desnih populističnih strank s podporo delavskega razreda** več kot očitna, tako v Avstriji in Nemčiji, pa v državah Beneluksa in tudi v skandinavskih državah. Največja težava levosredinskih strank pa je bila, da so želeli vrniti volivce z neoliberalnimi ekonomskimi programi in desnim političnim populizmom. To je bila usodna odločitev. Izgubili so ekonomsko identiteto in kajpada politične volitve. Britanski laburisti s »tretjo potjo« so dober primer teh zablod, podobno velja za nemški SPD. Politični padec leve sredine je v veliki meri ogrozil politične cilje ekonomske demokracije in politične demokracije nasploh.

Čas strankarske demokracije je minil, čeprav stranke še obstajajo, ostajajo vedno manj povezane z ljudmi, volivci pa iščejo odgovore v najrazličnejših političnih gibanjih in novih obrazih. Politična leva sredina, zavezana ekonomski demokraciji, se dejansko **že dvajset let ne premakne od ideologije »tretje poti«**, ki je neuspešno cepila neoliberalno ekonomsko agendo z levičarskimi političnimi cilji. Danes pa si prizadeva podobno, ko želi usmeritve desnih populističnih strank odeti v levo ideološko preobleko. V svojem antineoliberalizmu, antiglobalizmu, antielitizmu, antimigracijskim pristopu **ne ponuja nobenih alternativ**, kar ne bi mnogo jasneje in bolj neposredno povedala skrajna desnica. Edina jasna usmeritev evropske levice je zavzemanje za EU kot politično ekonomsko integracijo, ne glede na njeno vsebinsko zastavitev. Druga rešitev je zavzemanje za nekakšen **socialni, ekološki planetarni »New Deal«**. Lahko bi združili oboje in EU postavili s tem zopet na

zemljevid globalnega sveta, kjer poteka velika menjava vodilnih držav, ZDA in Kitajske.

Usoda boja za uveljavitev ekonomske demokracije je torej povsem odprta, predvsem pa je mnogo širša in globlja, kot običajno mislimo. Toda prav zato je **iskanje nove družbene pogodbe**, razvojnega kompromisa glede reform kapitalizma 4.0 **vredno vezati na idejo ekonomske in politične demokracije**. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost zanj je samo druga stran teh zahtev. In dokler imamo to, vsaj vemo, kaj je sidro naše nepredvidljive prihodnosti.

Reference:

Kovač Bogomir (2018), Političko-ekonomski ogledi, Disput, Zagreb

Piketty Thomas (2014), Kapital v 21. stoletju, Mladinska knjiga, Ljubljana

Rawls John (2011), Pravičnost kot poštenost, Reformulacija, Krtina, Ljubljana

Manwaeing Rob, Kennedy Paul (2017), Why the left loses: The decline of the Centre-Left in comparative perspective, Policy Press, London

Piše:
dr. Mato Gostiša

Nujne spremembe aktualnih strategij »razvoja človeškega kapitala«

Pojem človeški kapital ni sinonim (zgolj) za »znanje«, (zgolj) plača pa ne sinonim za »motivacijo« njegovih nosilcev. Predvsem pa sodobni »delavci z znanjem« niso nikakršni »tehnološki roboti«, v katere bi bilo mogoče enostavno le vstavljati nove diske z dodatnimi znanji in nekaj dodatnih kovancev za zagon, potem pa naivno pričakovati kar samodejno povečanje njihove produktivnosti, ki bo – tako kot pri »strojih« – premo sorazmerno s temi vložki. A prav tako nekako je žal razumeti bistvo aktualnih razprav o človeškem kapitalu, ki je sicer zadnje čase »top tema« sodobnih teorij o organizaciji in menedžmentu (t. i. organizacijskih teorij) in na njej temelječih poslovno-razvojnih strategij za dvig produktivnosti. Gre – vsaj po mojem mnenju – za hudo teoretično zablodo in bolj ali manj brezperspektivno razvojno stranpot.

Sporna »izhodišča« za razvoj človeškega kapitala

Jedrna ideja vseh teh strategij – če jo za potrebe tega kratkega sestavka rahlo, a ne prav bistveno, poenostavimo – je namreč naslednja:

Temeljni ključ do želene večje produktivnosti, pri kateri še vedno močno zaostajamo za razvitejšim delom Evrope, so (poleg vlaganj v sodobnejše tehnologije) predvsem tudi **večja vlaganja v »razvoj človeškega kapitala«**, se pravi vlaganja v izobraževanje ter raziskave in razvoj (R & R). Kajti delavci z več znanja so kajpak po logiki stvari tudi bolj produktivni. Motivacija delavcev za učenje (pridobivanje novih znanj in drugih delovnih zmožnosti/kompetenc) in optimalno uporabo teh znanj in zmožnosti za svojo večjo produktivnost pa mora biti seveda **sama po sebi umevna**, ker samo tako lahko ob hitrem tehnološkem razvoju sploh ohranijo svojo kompetenčnost na »trgu delovne sile«, ter si zagotovijo ohranjanje sedanjih in odpiranje novih delovnih mest ter morebitne višje plače. Edinole večja produktivnost namreč zagotavlja rast dodane vrednosti in dobičkov, ki omogočajo **nova vlaganja in nova delovna mesta, po principih »trickle-down« (pronicanja navzdol) teorije pa potem lahko nekaj več »pricurlja« tudi za plače delavcev**, čeprav morajo (!?) te menda nujno vsaj za nekaj odstotnih točk zaostajati za rastjo produktivnosti[1]. In to naj bi bilo hkrati za delavce samoumevno že tudi več kot le zadosten motiv za njihovo optimalno produkcijsko angažiranje, medtem ko učinkovito upravljanje poslovnih procesov in takšna ali drugačna delitev dobičkov podjetij ni in tudi niti ne more biti predmet njihovih interesov in njihovega zanimanja, še manj

[1] Ta zahteva, ki se sicer redno pojavlja v vseh strategijah gospodarskega razvoja, je več kot le »nenavadna«, kajti ob sedanjem modelu faktorske razdelitve dohodkov se kapital že brez tega akumulira hitreje od rasti produktivnosti in BDP. Dohodki oziroma donosi iz t. i. proizvodnega kapitala (za razliko od dohodkov iz dela) namreč, kot ugotavlja Piketty (2015: 442–443), ob povprečni letni stopnji rasti narodnega dohodka 1 do 2 % skozi vso zgodovino kapitalizma naraščajo po povprečni stopnji 7 do 8 %. Kar poleg permanentno naraščajoče socialne neenakosti razumljivo povzroča tudi huda makroekonomska neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem ter iz tega izhajajoče nenehne ciklične krize kapitalizma, ki so sicer – kljub vsem mogočim znanim ekonomskim »teorijam kriz« – po svojem najglobljem bistvu pravzaprav čisto navadne ciklične »krize hiperprodukcije«.

njihova morebitna »ekonomska pravica«. **Glavna naloga menedžmenta** pa je, da jih znajo o tej njihovi »sistemski vlogi« ustrezno **poučiti in »prepričati«** ter jih s tem narediti maksimalno **»lojalne«** podjetju in njegovim lastnikom v »skupnih« prizadevanjih za čim večji dobiček.

Logično? Vsekakor. Vendar seveda le pod pogojem, če smo pripravljeni še naprej pristajati na »sveto preproščino« /neo/klasične ekonomske teorije mezdnega kapitalizma, ki ljudi v produkcijskih procesih – celo v 21. stoletju kor »eri znanja in človeškega kapitala« – še vedno obravnava zgolj kot **najemno/mezdno »delovno silo«**, ki je pač navadno tržno blago, enako kot (druga) produkcijska sredstva, s katerimi podjetja ustvarjajo dobičke za svoje lastnike. Dobiček je namreč dohodek (izključno) lastnikov, prepričevati delavce v njegovo čim bolj »zavzeto« soustvarjanje z omenjeno »trickle-down teorijo« (namesto s sorazmerno udeležbo v njegovi delitvi in soupravljanjem produkcijskih procesov, v katerih so udeleženi) pa je, naj mi bo oproščeno, **za današnje čase že kar malce … (milo rečeno) neresno početje.**

Možnosti za dodatno tayloristično utilizacijo klasične »delovne sile« so v okviru obstoječih mezdnih produkcijskih odnosov danes že **bolj ali manj izčrpane** (in sicer do meje, ko ta namesto večje produktivnosti povzroča strese, preobremenjenost in izgorelost zaposlenih ter na ta način pravzaprav deluje že kontraproduktivno), na razvoj in izrabo razpoložljivega človeškega kapitala pa vsestransko podrejeni in odvisni mezdni položaj njegovih nosilcev tudi sicer dokazano učinkuje **izrazito demotivacijsko**. Le kdo in zakaj naj bi – če parafraziram **Charlesa Handy-ja** – prostovoljno izgoreval za dobičke drugih? »Tudi zaposleni niso več pripravljeni zapravljati življenja za dobiček nekoga tretjega. Ne vem, ali boste našli koga, ki se bo zjutraj odpravljal v službo z mislijo, danes bom lastnikom ustvaril še več denarja. … Zaposleni so mnogo bolje izobraženi kot nekoč. Zahtevajo več svobode, pustiti hočejo svoj pečat, zato terjajo tudi več odgovornosti.« (Handy, v Šmuc, 2007: 3)

Ključna kompetenca sodobnih menedžerjev bo torej: znati »poslušati« in predvsem tudi »slišati« avtentične interese delavcev v vsakdanjem delu in življenju v podjetju, se pravi »soupravljati« v pravem pomenu besede.

Tektonske spremembe v sodobni družbenoekonomski realnosti

Objektivna družbenoekonomska realnost je namreč od časov, ko so Adam Smith in njegovi sledilci sproducirali ta neverjetni ekonomsko-teoretični nesmisel o delu kot navadnem »tržnem blagu« vis a vis kapitalu kot »podjetju« in njegovim lastnikom kot domnevnim edinim »podjetnikom«, ki to delovno silo kupujejo na trgu in z njo proizvajajo produkt zase[2], doživela naravnost tektonske spremembe. **»Delovna sila«** (kot sinonim za »delo« kot enega temeljnih produkcijskih dejavnikov) je le še stvar polpretekle zgodovine ekonomskega razvoja, najpomembnejši produkcijski dejavnik sodobnosti in prihodnosti pa je že zdavnaj postal **človeški kapital**. V povprečju najmanj že 85 % tržne vrednosti in s tem seveda tudi dejanske »produkcijske moči« podjetij namreč, kot ugotavlja Daum (2003: 4), danes tvori t. i. intelektualni (človeški + strukturni) kapital, katerega nosilci so seveda zaposleni, samo še največ 15 % pa t. i. finančni kapital v lasti »lastnikov podjetij«.

To pa seveda logično zahteva tudi **v temelju drugačno sistemsko obravnavo zaposlenih** kot njegovih nosilcev v produkcijskih procesih.

Sodobno delo kot (človeški) kapital

Delo kot temeljni produkcijski dejavnik ima v osnovi tri integralne sestavine: ***fizično*** (»delovna sila«), ***umsko*** **oziroma** ***racionalno*** (znanje in delovne zmožnosti, ustvarjalnost, delovne izkušnje itd.) ter ***čustveno*** **oziroma** ***emocionalno*** (t. i. zavzetost zaposlenih kot kombinacija njihove delovne motivacije in organizacijske pripadnosti ter vrednot in prepričanj).

A v pogojih gospodarjenja v 21. stoletju, to je v dobi avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije poslovnih procesov, gola »delovna sila« kot produkcijski faktor objektivno postaja čedalje bolj irelevantna, težišče produkcijskega pomena sodobnega dela pa se **izrazito koncentrira na njegovih umskih in emocionalnih komponentah**. Zato pojma sodobno delo in t. i. človeški kapital danes tudi teoretično lahko mirno uporabljamo praktično že kot **sinonima**. Kajti ne omenjene umske in ne emocionalne sestavine dela niso nikakršna naravna danost oziroma nekakšen »primarni«, temveč so – enako kot t. i. finančni kapital podjetij, fizično pretvorjen v produkcijska sredstva – »/pro/izvedeni« produkcijski dejavnik, torej **kapital v pravem pomenu besede**. Treba jih je namreč najprej proizvesti oziroma ustvariti, kar pa – mimogrede – v osnovi seveda ni prav nič lažje kot ustvariti finančni kapital.

Objektivna in subjektivna komponenta človeškega kapitala

Ko torej govorimo o »razvoju« človeškega kapitala kot eni ključnih predpostavk za dvig produktivnosti, posledično pa konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij ter gospodarstva kot celote v sodobnih pogojih gospodarjenja, bi v bistvu morali razpravljati o nujnosti **hkratnih vlaganj v razvoj obeh njegovih ključnih integralnih sestavin**. Kajti prva, tj. umska, v resnici predstavlja šele objektivno razpoložljivi človeški produkcijski ***potencial***, ki pa (lahko) postane ***kapital*** v pravem pomenu besede šele in samo, če in kolikor so ga zaposleni subjektivno pripravljeni tudi dejansko angažirati v konkretnih podjetniških poslovnih procesih.

[2] »Kakor hitro se sredstva nakopičijo v rokah posameznikov, jih bodo nekateri izmed njih seveda uporabili za *zaposlitev delavnih ljudi,* oskrbeli jih bodo z materialom in živežem, da bi z dobičkom prodajali njihovo delo oziroma vrednost, ki jo delo doda materialom. ... Povrhu pa je pravično, da tisti, ki *hranijo, oblačijo in nastanjajo vse ljudstvo* (kapitalisti, op. p.) dobivajo tolikšen del produktov dela, da se tudi sami lahko dovolj dobro hranijo, oblačijo in nastanjajo.« (Adam Smith, 2010) Od kod ta nesmisel o »delodajalcih« in »delojemalcih« seveda ni povsem jasno, ko pa je vendarle že dobrih sto let pred Smithom sir William Petty pronicljivo razkril elementarno objektivno ekonomsko bistvo oziroma temeljno »naravno zakonitost« (aksiom) produkcije in produkcijskih odnosov in jo v dveh stavkih jedrnato ubesedil takole: *»Delo je oče proizvoda in zemlja (danes kapital, op. p.) je njegova mati. Ne moremo reči, kateri je bolj pomemben za spočetje otroka: mati ali oče.«* Samuelson in Nordhaus (2002: 214) pa sta k temu zgovornemu in brez dvoma znanstveno povsem neoporečnemu *t. i. Pettyjevemu aksiomu* dodala še samoumevno piko na i: *»Prav tako je nemogoče reči, koliko outputa je ustvaril en sam ločen input.«*. Podjetje je torej po elementarni ekonomski logiki lahko le »enakopravna skupnost dela in kapitala ter njunih lastnikov, ne pa zgolj kapital s svojimi lastniki.

To pa je seveda v celoti odvisno izključno od **stopnje njihove »zavzetosti« (angl. employee engagement)** kot povsem subjektivne ekonomske kategorije. Lahko namreč delajo samo toliko, kolikor se – po marginalističnih principih neoklasične ekonomike – od njih zahteva, da opravičijo prejeto plačo, ali pa se samoiniciativno angažirajo do optimuma svojih objektivno razpoložljivih potencialov. Razlika v dejanskem produkcijskem inputu in posledičnem (količinskem in kakovostnem) outputu oziroma v produktivnosti v enem in/ali drugem primeru pa je seveda ogromna. Številne raziskave kažejo, da je **lahko tudi 30-odstotna ali več**. Znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih, denimo, ugotavlja, da zgolj 5-odstotno povečanje zavzetosti prispeva **kar 2,4 % k dvigu poslovnih prihodkov.** Obenem pa (v poročilu iz leta 2013) na vzorcu več kot 140 držav ugotavlja, da je stanje na tem področju danes več kot zaskrbljujoče: samo **13 %** delavcev je »zavzetih«, **63 %** je »nezavzetih«, kar **24 %** pa je celo »aktivno nezavzetih«.

Neizkoriščeni razvojni potenciali na tem področju resnično (še) ogromni, a jih očitno za zdaj (še) ne prepoznavamo. In pri tem bo brez dvoma tudi ostalo, če bomo – zlasti v menedžmentu – še naprej gojili prepričanje, da je maksimalna zavzetost zaposlenih nekaj samo po sebi umevnega že zgolj iz uvodoma navedenih razlogov, tj. zaradi ohranitve delovnega mesta in možnosti, da bo morda posledično kaj »kapnilo« tudi za njihove plače.

Glavni faktorji zavzetosti zaposlenih

Posebej velja opozoriti, da se tudi omenjena, zagotovo vsega upoštevanja vredna, Gallupova študija s plačami in drugimi materialnimi nagradami kot morebitnim relevantnim faktorjem zavzetosti zaposlenih sploh ne ukvarja, temveč proučuje predvsem **medsebojne odnose, različne vidike »organizacijske vključenosti« oziroma participacije zaposlenih ter možnosti njihovega osebnostnega in karierenega razvoja.** Sodobne motivacijske teorije so namreč že zdavnaj empirično dokazale, da plača v bistvu sploh ni »motivator«, ampak le t. i. higienik. Kajti človek v resnici ni nikakršen *homo oeconomicus* ampak ljudje pri delu in v zvezi z delom razen **materialnih potreb** (t. i. potreb »imeti«) uresničujemo tudi številne **osebnostne in societalne potrebe** (t. i. potrebe »biti« in »ljubiti«). To so – zelo v grobem – zlasti potrebe po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, priznavanju dosežkov, varnosti in pripadnosti skupini ter spoštovanju.

Prav te *nematerialne* potrebe in interesi pa z vidika zavzetosti sodobnih »delavcev z znanjem« (tj. tako njihove individualne motivacije za svoje lastno delo kot obenem tudi pripadnosti »skupnemu« podjetju oziroma identifikacije z njegovimi cilji) brez dvoma danes postajajo že bistveno bolj pomembne od ozko materialnih. Šele vse tri omenjene skupine potreb namreč tvorijo celovit pojem **kakovosti delovnega življenja**, ki neposredno determinira stopnjo njihovega delovnega zadovoljstva zaposlenih, ta pa stopnjo njihove zavzetosti. Učinkovitega uresničevanja omenjenih potreb in interesov pa si preprosto ni moč predstavljati **brez hkratne vsestranske »vključenosti« zaposlenih v organizacijo**, tj. brez visoko razvitih temeljnih oblik sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih. Se pravi brez visoko razvite **upravljalske in finančne participacije** (sodelovanje delavcev pri upravljanju, udeležba delavcev pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih).[3]

Če človeškemu kapitalu na načelni ravni res priznavamo status kapitala v polnem pomenu te besede, bi morali po elementarni logiki kapitalizma tudi njegovim nosilcem pravno priznati povsem enake »lastniške/korporacijske« pravice (enakopravno soupravljanje in udeležba v poslovnem rezultatu podjetij), kot jih imajo danes lastniki finančnega kapitala, mar ne?

Čas je za spremembe menedžerskih pristopov in kompetenc

Aktualno forsiranje zgolj večjih vlaganj na tem področju v izobraževanje (pridobivanje novih znanj) delavcev in v R&R zagotovo ne bo nikoli prineslo želenih optimalnih ekonomskih rezultatov brez hkratnih bistveno povečanih (nefinančnih) vlaganj v **razvoj tudi subjektivne komponente človeškega kapitala**, to je v »zavzetost« zaposlenih, ki je seveda nekaj popolnoma drugega kot »lojalnost« podjetju. To pa bi nedvomno zahtevalo tudi **povsem nove »kompetence«** sodobnih menedžerjev. Namesto »poučevanja in prepričevanja« zaposlenih o njihovi (domnevni) dolžnosti zavzetega ustvarjanja dobičkov in o njihovi pričakovani (domnevno) samoumevni »lojalnosti« do svojih delodajalcev se bodo torej morali naučiti v večji meri **»poslušati«** in predvsem tudi **»slišati«** dejanske avtentične interese delavcev v vsakdanjem delu in življenju v podjetju, se pravi **»soupravljati«** v pravem pomenu besede (sodelovanje delavcev pri upravljanju namreč v resnici ni prav nič drugega kot eno samo samcato konstruktivno, torej »dvostransko« (!!), ne zgolj enostransko interno komuniciranje).

Skratka, čas je za spoznanje, da večji dobički, pri katerih – razen v obliki »drobtinic« – niso udeleženi, nikoli ne bodo »motiv« za večjo zavzetost zaposlenih, ampak so lahko le **»posledica«** njihovega večjega delovnega zadovoljstva, ki pa je neposredno odvisno predvsem od njihove dejanske **»vključenosti v organizacijo«,** tj. upravljalske in finančne participacije, ki edina zagotavlja tudi dejansko upoštevanje njihovih potreb in interesov. Delavci torej ne potrebujejo nobenih pridigarjev, ki jim bodo razodevali njihove »prave« potrebe in interese v zvezi z delom (te najbolje poznajo oni sami), ampak predvsem menedžerje – vodje, ki jim bodo znali glede tega pri poslovnem odločanju tudi zares prisluhniti. Sedanje prevladujoče menedžerske HRM strategije bo torej treba **obrniti dobesedno na glavo**.

Podpirati in optimalno razvijati vse oblike sodobne organizacijske participacije (vključevanja) zaposlenih znotraj podjetij ali ne, torej načeloma ne bi smelo biti več »resno« razvojno vprašanje sodobnega menedžmenta.

Ključno odprto »sistemsko-razvojno« vprašanje

Precej bolj kočljivo **»sistemsko-razvojno« vprašanje** od gornjega, ki pa se ga bosta morali resneje lotiti zlasti akademska ekonomska in pravna znanost, pa je za zdaj še povsem odprto. Če namreč človeškemu kapitalu na načelni ravni že zdaj priznavata status kapitala v polnem pomenu te besede, potem bi morali po elementarni logiki kapitalizma kot zasebnolastniškega družbenoekonomskega sistema tudi njegovim nosilcem pravno priznati **povsem enake**

[3] Več o tem glejte v Gostiša (2019: 6–8).

»lastniške/korporacijske« pravice (enakopravno soupravljanje in udeležba v poslovnem rezultatu podjetij), kot jih imajo danes lastniki finančnega kapitala, mar ne?

Logično da. Je mar lastnina nad finančnim kapitalom **kaj bolj »sveta«** od lastnine nad človeškim? Skratka, namesto klasičnega »mezdnega kapitalizma« v 21. stoletju nujno potrebujemo pravo **»ekonomsko demokracijo«** kot (nov) temeljni družbenoekonomski sistem. Toda, kako rešiti ta sedanji sistemski nesmisel, ko so edini »korporacijski upravičenci« glede upravljanja in prisvajanja poslovnih rezultatov (podjetij) še vedno samo lastniki finančnega kapitala: s prerazdeljevanjem dohodkov prek t. i. socialne države, s prerazdeljevanjem lastnine, z rekonstrukcijo sedanje pravne zasnove »kapitalističnega podjetja« ali na nek tretji način? Predvsem to je zdaj **ključni izziv za sodobno družboslovje**, ki se ukvarja s področjem družbenoekonomskih odnosov.

Citirana literatura:

Allardt, Erik (1993) Having, Loving, Being: An Alternative to the Swedish Model of Welfare Research. The Quality of Life. Oxford: Claredon Press.

Daum, Juergen H. (2003) Intangible Assets and Value Creation, Povzeto po: https://books.google.si/books?id=pCc_PIGPqqsC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (21. 10. 2019).

Gallup Institute (2013) The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report. 2013. Dostopno na: http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx (15. 10. 2019).

Gostiša, Mato (2019) Kaj pomeni »razvoj« človeškega kapitala. Delo, priloga Svet kapitala z dne 11. 1. 2019. ČZP Delo. Ljubljana.

Piketty, Thomas (2015) Kapital v 21. stoletju (orig. Le capitalau XXIte siëcle), Mladinska knjiga Založba, Ljubljana.

Samuelson, Paul A. in Nordhaus, William D. (2002) Ekonomija (izv. Economics, Sixteenth Edition), Naklada Mate, GV Založba, Ljubljana (prva izd. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998), str. 214.

Smith, Adam (2010) Bogastvo narodov – Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov (orig. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations), Studia humanitatis, Ljubljana (Prvič izdano: 1776).

Šmuc, Sonja (2007) Vera v čudeže. Uvodnik. MQ – revija Združenja Manager, št. 2/2007. Ljubljana.

SODELOVANJE MED SVETI DELAVCEV IN SINDIKATI

Razlikovanje med sveti delavcev in sindikati

Teoretične podlage »dualnega« sistema delavskih predstavništev v podjetjih

Za pravilno razumevanje razlik med sindikalizmom in soupravljanjem ter med sindikati in sveti delavcev kot dvema različnima vrstama delavskih predstavništev v podjetjih, s tem pa tudi njihovih različnih temeljnih funkcij v sistemu industrijske demokracije, obenem pa potrebe po njihovem usklajenem delovanju in medsebojnem sodelovanju, je ključnega pomena predvsem razumevanje osnov »teorije dualizma industrijskih razmerij«. Te zato na kratko povzemamo po priročniku »Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev«[1], ki to teorijo okvirno pojasnjuje v poglavju II/2.

Ločnica med »delovnimi« in »soupravljalskimi« razmerji

»Alokacijo, ki jo opravlja trg delovne sile, je mogoče zajeti z modeli in pojmi pogodbe in menjalnih razmerij, ti koncepti pa so popolnoma neuporabni pri analizi procesa porabe delovne sile. Poraba delovne sile poteka namreč v kakovostno drugačni, "zunajmenjalni" sferi, v kateri ni pomembna volja delavca kot prodajalca, temveč kot producenta. Med blagom, ki je kupljenona trgu delovne sile, in njegovo porabo v procesu dela se namreč umešča volja, motivacija in zavest delavcev.« (Littler, v Stanojević, 1996)[2]. V bistvu to pomeni, da **obstajata dve, po svoji naravi zelo različni vrsti industrijskih razmerij**, to je razmerij, v katera vstopajo ljudje v sferi dela (na eni strani v procesu »kupoprodaje«, na drugi strani pa v procesu »uporabe« delovne sile). Prva, t. i. delovna razmerja, so tržna (menjalna), druga pa notranjeorganizacijska, pri čemer so slednja lahko bolj ali pa manj participativna. Če je uveljavljen sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, tako kot v Sloveniji, jih lahko imenujemo tudi »soupravljalska« razmerja.

Na podlagi omenjene teorije torej lahko celoto industrijskih razmerij razdelimo na dve veliki skupini (vrsti), in sicer na:

a) delovna razmerja kot dvostranska pogodbena tržno-menjalna razmerja med delodajalci in delojemalci in

b) soupravljalska razmerja kot večstranska notranjeorganizacijska razmerja med ključnimi (so)udeleženci poslovnega procesa oziroma t. i. notranjimi déležniki organizacije, to je med lastniki, menedžmentom in zaposlenimi.

Za **delovna razmerja** je značilno, da so kot tržna (menjalna) razmerja po svoji naravi antagonistična, kajti cilji obeh strank – delodajalcev in delojemalcev (»kupcev« in »prodajalcev« delovne sile) na trgu dela so, tako kot cilji kupcev in prodajalcev na

[1] Gostiša, Mato (2011) Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev. ŠCID. Kranj.

[2] Stanojević, Miroslav (1996) *Socialno partnerstvo – modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja.* Ljubljana: ČZP Enotnost.

katerem koli drugem trgu (blaga in storitev, kapitala, znanja itd.), **objektivno nasprotni**. Zato delovna razmerja nedvomno predstavljajo ***potencialno konfliktno sfero industrijskih razmerij***, pri čemer seveda ni nujno, da se objektivno pogojeni konflikt interesov delodajalcev in delojemalcev tudi dejansko rešuje na konflikten način (stavke, izprtja in druge oblike industrijskih bojev). Klasično teorijo in prakso razrednega boja pri urejanju delovnih razmerij danes vse bolj nadomeščata teorija in praksa socialnega partnerstva, ki temeljita na pogajanju kot osnovnem načinu usklajevanja nasprotnih interesov obeh strank na trgu dela. Vendar pa se delojemalci kot šibkejša stranka stavki in drugim »borbenim« metodam in sredstvom delovanja kljub uveljavljanju socialnega partnerstva ne morejo a priori odpovedati, kajti s tem bi se v bistvu odpovedali temelju svoje pogajalske moči v sistemu socialnega partnerstva. Stavka in grožnja s stavko ter druge oblike industrijskih bojev delojemalcem še vedno ostajajo in morajo ostati kot »rezervno« sredstvo za učinkovito uveljavljanje in varstvo svojih interesov v odnosu do delodajalcev kot močnejše stranke delovnih razmerij. In tako bo seveda vse dotlej, dokler bo v veljavi *t. i. tržna koncepcija delovnih razmerij*. Iz teh razlogov se zdi bolj ali manj logično, da urejanje delovnih razmerij s posameznim delodajalcem v imenu zaposlenih na ravni podjetij (gre za problematiko, ki je sicer materija Zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb) v osnovi zagotovo sodi v **delovno področje sindikatov**, ki jim zakonodaja, za razliko od svetov delavcev, izrecno priznava pravico uporabe stavke in drugih metod sindikalnega boja.

Za **t. i. soupravljalska razmerja** kot razmerja pri skupnem upravljanju poslovnih procesov znotraj podjetij oziroma organizacij, v katera vstopajo delavci šele po sklenitvi delovnega razmerja (tj. potem, ko so sindikati v njihovem imenu na različnih ravneh svoje organiziranosti že izpogajali takšne ali drugačne plače in druge pravice iz »delovnega razmerja«), pa po drugi strani načeloma velja, da so po svoji naravi v bistvu ***asociativna oziroma združevalna***, kajti udeleženci teh razmerij (lastniki, menedžerji in zaposleni) imajo pri skupnem delu brez dvoma tudi **skupen cilj**. To pa je čim večja uspešnost (skupnega) poslovanja, kajti samo znotraj poslovno uspešnih organizacij lahko vsak izmed omenjenih udeležencev poslovnega procesa učinkovito uresničuje tudi svoje specifične interese. Pri tem je bolj ali manj samoumevno zakaj so za večjo poslovno uspešnost organizacij zainteresirani lastniki, zakaj menedžerji in zakaj zaposleni. Istosmernost ciljev vseh udeležencev soupravljalskih razmerij pa seveda predpostavlja tudi **istosmernost njihovega delovanja in prizadevanj**. To pomeni, da je pri urejanju teh razmerij znotraj podjetij morebitna uporaba borbenih metod delovanja s strani kateregakoli udeleženca, torej tudi s strani delavcev in njihovih predstavništev, neprimerna (in tudi nelogična), temveč pridejo v poštev predvsem sodelovalne metode usklajevanja interesov (medsebojno obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje itd. o vprašanjih, določenih v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU). Iz teh razlogov je logično, da zastopanje interesov vseh, torej sindikaliziranih in nesindikaliziranih, delavcev pri urejanju soupravljalskih razmerij znotraj podjetij sodi v **delovno področje svetov delavcev**, ki jim je uporaba kakršnihkoli oblik sindikalnega boja že po zakonu (2. odst. 7. člena ZSDU) izrecno prepovedana.

Sindikati na področju soupravljanja neposredno nimajo nobenih pristojnosti, temveč svoj vpliv uresničujejo posredno, to je prek svetov delavcev, v odnosu do katerih jim zakon zagotavlja tri pomembne funkcije, in sicer:

- **iniciativna funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico sklicati zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen ZSDU);
- **kadrovska funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico predlagati svoje kandidate za člane sveta delavcev (27. člen ZSDU);
- **nadzorna funkcija** – vsak sindikat ima pravico sprožiti postopek za odpoklic tistih članov sveta delavcev, ki jih je sam predlagal (47. člen ZSDU).

Glavne značilnosti delovnih in soupravljalskih razmerij v zgoraj opisanem smislu so prikazane v Tabeli 1.

Delovna in soupravljalska (notranja organizacijska razmerja) se torej med seboj resnično močno razlikujejo tako po vsebini kot tudi po udeležencih, načinu urejanja in drugih značilnostih.

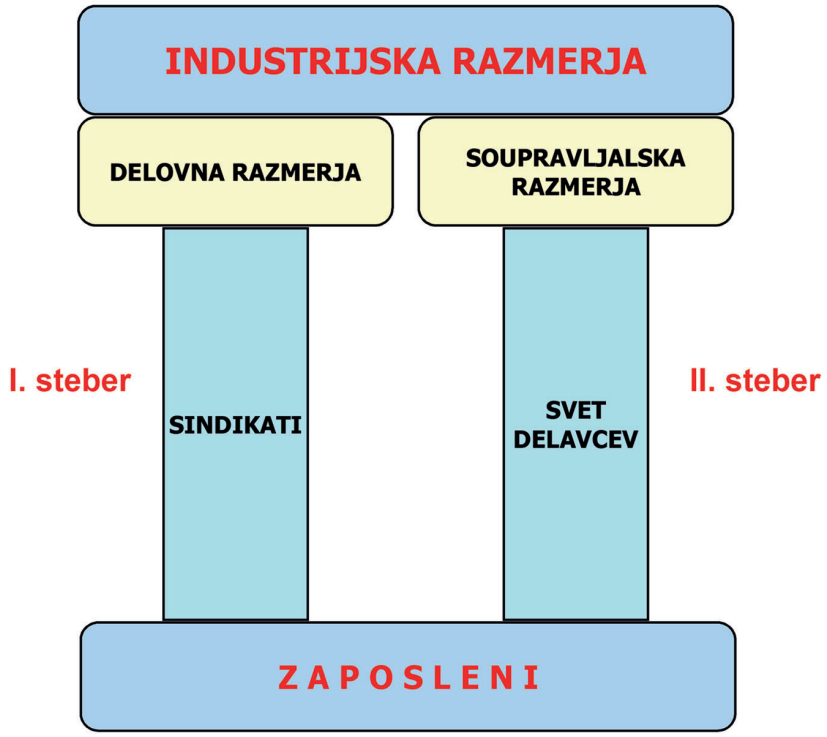
»Komplementarni« model delovanja sindikatov in SD

Skladno z veljavno zakonodajo (ZDR, ZSDU, ZKolP itd.) imamo v Sloveniji torej uveljavljen **»dualni« sistem delavskih predstavništev** (hkraten obstoj dveh različnih vrst delavskih predstavništev na ravni podjetij), ki delujejo po **t. i. komplementarnem modelu** (Slika 1).

Komplementarni model temelji na medsebojno **strogo ločenih pristojnostih in področjih dela** svetov delavcev in sindikatov v podjetjih, pri čemer naj bi v imenu zaposlenih sindikati obvladovali delovna razmerja, sveti delavcev pa soupravljalska razmerja. S takšnim ločenim, a komplementarnim delovanjem delavskih predstavništev naj bi bili ustrezno pokriti obe temeljni področji industrijskih razmerij ter celota vseh (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb in interesov zaposlenih v sferi dela. Model temelji na **naslednjih predpostavkah**:

Tabela 1: *Glavne značilnosti delovnih in soupravljalskih razmerij*

	Kriterij ločevanja	DELOVNA RAZMERJA	SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA
1	Okolje	tržna	notranja organizacijska
2	Udeleženci	dvostranska tržno-menjalna (delojemalci – delodajalci)	večstranska - med tremi skupinami notranjih deležnikov podjetja (lastniki, menedžerji, zaposleni)
3	Cilji udeležencev	antagonistična	asociativna
4	Način urejanja	delovnopravne pogodbe z možnostjo uporabe industrijskih bojev	sodelovalne metode skupnega delovanja (skupno posvetovanje, skupno odločanje)
5	Vsebina	plača in drugi pogoji »kupoprodaje delovne sile«	organizacija dela in poslovanja za doseganje boljše poslovne uspešnosti ob upoštevanju interesov delavcev
6	Zastopnik delavcev	sindikati	svet delavcev, predstavniki delavcev v NS/UO, delavski direktor



Slika 1: *Grafični prikaz »komplementarnega modela« delovanja delavskih predstavništev*

- svet delavcev in sindikat(i) sta dve različni vrsti delavskih predstavništev, ki imata zato tudi različno poslanstvo v sistemu industrijske demokracije;
- delovni področji (funkcije in pristojnosti) sveta delavcev in sindikata(ov) v podjetju sta med seboj strogo ločeni in se, razen pri nekaterih »mejnih« in že po naravi »skupnih« vprašanjih, v osnovi ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta oziroma sta komplementarni (odtod tudi naziv »komplementarni model«), kar pomeni, da se v svojih vlogah ne moreta medsebojno »nadomeščati«;
- svet delavcev in sindikat(i) kot dve vrsti delavskih predstavništev samostojno, formalno ločeno in brez medsebojnega vmešavanja, v imenu vseh delavcev v podjetju obvladujeta vsak svoje delovno področje (zato včasih ta model metaforično imenujemo tudi model ločenih »fevdov« svetov delavcev in sindikatov), na neformalni ravni pa po možnosti med seboj čim tesneje sodelujeta (medsebojno obveščanje, vabljenje predstavnikov na seje, izmenjava pobud in predlogov, usklajevanje ob določenih aktivnostih, ki sodijo med že omenjena »mejna« ali »skupna« vprašanja itd.).

Če torej v podjetju s tem modelom iz takšnih ali drugačnih razlogov slabo deluje ali celo manjka (tj. ni ustanovljeno) eno ali drugo od obravnavanih delavskih predstavništev, tj. bodisi sindikat bodisi svet delavcev, je zastopanje celote najrazličnejših (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb in interesov delavcev v tem podjetju **bistveno pomanjkljiv, »invaliden«**. Podobno velja tudi, če si skušata obe delavski predstavništvi – kar se v praksi tu in tam žal tudi dogaja – **medsebojno »konkurirati«**, namesto, da bi se **med seboj usklajevali in sodelovali**.

Piše:
Lidija Jerkič

Proaktiven odnos ZSSS do soupravljanja delavcev

Po osamosvojitvi Slovenije in ukinitvi edinstvenega modela delavskega samoupravljanja smo relativno hitro v novi državi sprejeli nov Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Takoj po uveljavitvi zakona smo sindikati v okviru Zveze svobodnih sindikatov (ZSSS) pristopili k njegovi implementaciji.

Izobraževanja, zbori delavcev, akcijska moč sindikatov, prepričanost v pozitivne možnosti, ki jih ponuja zakonodaja, vrsta pristojnosti, ki jih ima sindikat na podlagi zakona samega, strokovne službe v sindikatih in prepričanje, da je delavsko soupravljanje nuja – vse skupaj je **privedlo do dobrega in močnega odziva**. Hitro pa se je pokazalo, da je bilo precej muh enodnevnic in da marsikateri svet delavcev ni deloval več kot eno mandatno obdobje, en za drugim so sveti delavcev ugašali.

Morda je eden od razlogov čas, v katerem smo poskušali na novo postaviti sistem soupravljanja. Svež spomin na vsebino in moč delavskih svetov, osamosvojitev in z njo ravno v začetku devetdesetih povezana velika kriza, pomanjkanje dela, neplačevanje plač in posledično vrsta stečajnih postopkov, prvi krog privatizacije in še kaj so bili razlogi, ki **niso dopuščali sodelovanja, temveč le »bojevanje«**. Tudi zaradi okoliščin smo promovirali tudi svete delavcev kot pomoč sindikatu in nove »borbene« enote poleg sindikata. Pogosto smo se soočali še z nekakšno konkurenco, ki so jo med seboj pogosto čutili sveti delavcev in sindikati, osebne spore in zaradi nepoznavanja vsebine nerazčiščene pristojnosti obeh delavskih predstavništev. Imamo seveda tudi **uspešne primere sodelovanja** delavcev pri upravljanju, ki so se kljub vsemu izoblikovali v več kot 20 letni praksi. A če si priznamo realno, je tega **precej manj, kot bi si lahko želeli**. Tako smo sedaj v situaciji, ko sindikati ne uspemo motivirati ljudi za delavsko soupravljanje, svetov delavcev pa je vedno manj. Osebno sem tudi mnenja, da imamo poleg morebitnega rivalstva med sindikati in sveti delavcev precej globlji in težak problem: ozaveščanje delavstva o pomenu vsakovrstnih oblik delavskega predstavništva. Ne bom navajala dodatnih utemeljitev, verjamem, da jih poznamo vsi, ki se s tem področjem ukvarjamo. **Čas je torej nedvomno zrel za spremembe.**

V programskih dokumentih ZSSS za tekoče mandatno obdobje, sprejetih na kongresu oktobra letošnjega leta je tudi področje delavskega soupravljanja. V njem smo se ob ugotavljanju, da smo se marsikje oddaljili s sveti delavcev zavezali, da bomo vzpostavili **proaktiven odnos do sodelovanja delavcev pri upravljanju**, da bomo delovali aktivno znotraj svetov delavcev in skupaj z njimi v odnosu do uprav podjetij. Programski dokument ugotavlja, da je sklepanje dogovorov s sveti delavcev nesporno korak v smeri učinkovitega zastopanja interesov članov sindikatov, interesov ZSSS in vseh zaposlenih. Postavljena je tudi teza, da učinkovito medsebojno sodelovanje lahko pripomore tudi k povečavanju članstva. Sama načela in programske usmeritve seveda ne bodo pripeljale k izboljšanju stanja na tem področju. Glede na različna dogajanja v preteklosti bo potrebna poglobljena razprava najprej med nami samimi. Napake iz preteklosti je treba analizirati in **ugotoviti, kaj lahko storimo drugače,** da izrabimo možnosti, ki jih imamo. Če obstaja občutek rivalstva in konkurence med obema predstavniškima organoma, je treba analizirati vzroke, jih odpraviti in razmejiti pristojnosti. Iz kateregakoli zornega kota že pogledamo je **nevzdržno, da bi si delavska predstavništva medsebojno ovirala delo**, saj je njun cilj skupen. Pomemben del bo samoosveščanje o vsebinah in načinih delovanja. Pomanjkljivo znanje o tem področju, tudi v sindikatih, je lahko velika ovira.

Navedeno je bilo **izhodišče** za iskanje skupne poti vseh delavskih predstavništev. Medsebojno sodelovanje in podpora, intenzivno, strokovno delo vseh predstavnikov, izobraževanje o vsebinah in načinih dela, skrbna izbira kadrov, načrtno delo z njimi in osveščanje zaposlenih, zakaj so **delavska predstavništva nujno potrebna**, če želimo izboljšati delovne in socialne pogoje, pa tudi varnost za člane in zaposlene. Nekaj smo že premaknili, zahvaljujoč podobnim razmišljanjem v Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS).

Lansko leto je bil tako sklenjen dogovor o sodelovanju med ZSDS in ZSSS, kjer smo dogovorili osnovna izhodišča za skupno sodelovanje. **Združiti akcijsko moč in zakonske možnosti prvih in drugih je naš skupni cilj.** Skupno smo že nastopali v obrambi pravic in boju proti odpuščanjem delavskih predstavnikov (tako sindikalistov kot članov svetov delavcev). Skupni zakonodajni predlogi, skupni nastop na seji matičnega telesa na Državnem zboru so pokazali, da imamo dopolnjujoča si mnenja in stališča. Tema je daleč od zaključena, je pa uvrščena na naslednjo sejo Sveta za dostojno delo pri Ministrici za delo, kjer bomo izhajajoč iz vsega iskali ustrezno rešitev.

V mesecu decembru pripravljamo skupno aktivnost s področja varnosti in zdravja pri delu. Področje, ki nas močno povezuje in kjer skupaj lahko premaknemo veliko. Dogovori tečejo tudi o izvedbi »pilotnega« projekta za ustanovitev skupnega odbora SD in sindikata za varstvo pravic delavcev v enem od večjih slovenskih podjetij, kar bi lahko predstavljalo kot **vzorec za ustanavljanje takšnih skupnih odborov** tudi v drugih podjetjih. Zagotovo je tudi izobraževanje tiso, ki nas povezuje in kjer moramo krepiti medsebojno sodelovanje.

Iz Programskih usmeritev ZSSS za obdobje 2017–2022

II. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

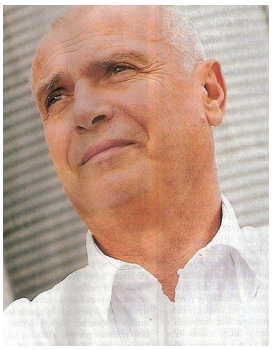
V gospodarskem okolju Slovenije so dobro vodena tista podjetja, ki služijo ne le delničarjem in trgu, ampak tudi družbi in zaposlenim. Naš cilj je, da bodo vodena uravnoteženo, upoštevaje tako ekonomske kot tudi socialne interese. Ekonomski interesi ne smejo prevladovati nad interesi zaposlenih. Delavci v podjetjih naj bodo upoštevani kot sodelavci, ki ustvarjajo novo vrednost, za katero je podjetje ustanovljeno. Sodelovanje delavcev pri upravljanju mora biti zagotovljeno v slovenskih podjetjih kot tudi v mednarodnih podjetjih, ki delujejo na območju Evropske unije.

Sodelovanje sindikatov in drugih oblik delavskih predstavništev je predpogoj za učinkovito in uspešno zastopanje interesov zaposlenih v podjetjih in organizacijah, kjer so zaposleni. Danes lahko na žalost ugotavljamo, da so se ponekod sveti delavcev in delavski predstavniki v nadzornih svetih oddaljili od sindikatov in s tem od interesov zaposlenih. Zato je nujno, da sindikati v ZSSS na vseh ravneh naše organiziranosti vzpostavimo proaktiven odnos do soupravljanja delavcev in ponovno poskušamo aktivno delovati tako znotraj svetov delavcev kot tudi z njihovo pomočjo v odnosu do uprav podjetij. Sklepanje dogovorov o medsebojnem sodelovanju med sveti delavcev in sindikati ter o skupnem nastopanju je nesporno korak v smeri učinkovitega zastopanja interesov tako članov sindikatov v ZSSS kot tudi vseh zaposlenih. Učinkovito medsebojno sodelovanje pa lahko tudi pripomore k povečevanju članstva v sindikatih.

V ta namen bomo: 1) pridobili natančne podatke o delujočih svetih delavcev, njihovih članih in mandatih v podjetjih in zavodih, kjer imajo sindikati v ZSSS svoje člane; 2) si prizadevali za izvedbo volitev v svete delavcev v vseh podjetjih, kjer obstaja zakonska podlaga za njihovo oblikovanje; 3) pri volitvah svetov delavcev kandidirali naše najboljše kadre, ki imajo zaupanje tudi med nečlani sindikata in seveda potrebno znanje; 4) v naše aktivnosti vključevali vse tiste naše člane, ki so člani svetov delavcev in delavski predstavniki v nadzornih svetih podjetij; 5) v bazi podatkov o članih vodili tudi podatke o tem, kateri naši člani so člani svetov delavcev in drugih delavskih predstavništev; 6) v zainteresiranih sindikatih, članih ZSSS oblikovali in sprejeli akte in programske dokumente, v katerih bomo opredelili pravice in obveznosti članov, ki so izvoljeni v organe delavskih predstavništev ter jih vključevali v oblike in metode svojega delovanja; 7) nudili strokovno in drugo pomoč tistim članom, ki so izvoljeni v organe delavskih predstavništev.

Participacijski dogovor je osrednji akt s področja avtonomne pravne ureditve soupravljanja v podjetjih

Participacijski dogovor, to je dogovor med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu ZSDU[1], je zagotovo osrednji in najpomembnejši akt s področja avtonomne (za razliko od heteronomne oziroma zakonske) pravne ureditve sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, od katerega sta v največji meri odvisna tudi konkreten obseg in kakovost delovanja tega sistema znotraj posameznega podjetja. Sklenitev »dobrega« participacijskega dogovora je zato prioritetna naloga slehernega sveta delavcev – tako vseh tistih, ki tega dogovora sploh še nimajo, kot tudi vseh tistih, ki ga sicer imajo, a bi ga bilo načeloma treba nenehno dograjevati in izboljševati skladno z novimi potrebami prakse.



Pišeta:
dr. Mato Gostiša in Nina Bakovnik

I. Bistvo in sistemski pomen participacijskega dogovora

Razlike med participacijskim dogovorom in poslovnikom SD

Drug tak pravni akt s področja avtonomne pravne ureditve soupravljanja v podjetju, je, kot vemo, potem še **poslovnik sveta delavcev (SD)**, ki je seveda ravno tako zelo pomemben akt, toda razlika med tema dvema aktoma je precejšnja. Razumevanje te razlike pa je ključnega pomena za razumevanje **bistva in pomena participacijskega dogovora (PDog)** znotraj sistema delavskega soupravljanja v podjetju. In sicer:

1.

Poslovnik SD je **enostranski** pravni akt, ki ga **sprejme svet delavcev sam** in ki **samo njega samega tudi zavezuje.** Nobena določba poslovnika SD torej v ničemer ne zavezuje hkrati tudi delodajalca**,** kar velja posebej opozoriti predvsem zato, ker je v praksi pogosto zaslediti v poslovnikih tudi določbe, s katerimi skuša SD enostransko nalagati takšne ali drugačne »dolžnosti« delodajalcu, kar pa seveda pravno gledano ne pije vode. Takšne določbe v resnici nimajo nobene pravne teže.

S svojim poslovnikom torej SD pač »interno« uredi svojo lastno organiziranost in način delovanja, ki naj bi zagotavljala njegovo ustrezno »**operativno učinkovitost**«. To je seveda zelo pomemben pogoj za uspešno uresničevanje njegovih zakonskih funkcij, vendar pa v ničemer ne vpliva na samo **vsebino, obseg in oblike ter načine uresničevanja teh funkcij v razmerju do delodajalca**, ampak glede tega – če ni sklenjen tudi PDog z delodajalcem – velja izključno samo zakon.

2.

Participacijski dogovor med svetom delavcev in delodajalcem pa je po svoji naravi **dvostranski** in **vzajemno zavezujoč pravni akt**, s katerim je mogoče ne samo dodatno precizirati nekatere zakonske rešitve in jih prilagajati konkretnim razmeram v posameznem podjetju, ampak tudi dodatno določiti morebitne še druge načine in oblike soupravljanja poleg tistih, ki jih določa že zakon, in večje participacijske pravice, kot jih neposredno daje že sam zakon. To pomeni, da je mogoče z njim bistveno »**obogatiti**« celoten sistem soupravljanja v posameznem podjetju in **povečati njegovo učinkovitost**, oziroma, kot rečemo temu, ustvariti »**nadstandardni nivo**« soupravljanja, kar bi pravzaprav moralo biti tudi **temeljno izhodišče in cilj vsakega sveta delavcev**, ko se loti postopka sklepanja PDog v svojem podjetju. To mora biti **osnovno vodilo** za delovanje svetov delavcev pri sklepanju PDog, na katerega posebej opozarjam.

Skratka, šele participacijski dogovor je tisti akt, ki daje »**specifično dušo**« celotnemu sistemu delavskega soupravljanja v posameznem podjetju. In samo od tega akta je pravzaprav odvisno, ali bomo imeli v posameznem podjetju pravno vzpostavljen sistem soupravljanja,

- ki bo ostajal izključno samo na nivoju **zakonskega minimuma** (ozirom lahko v praksi tudi celo izpod tega),

[1] Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/07 – uradno prečiščeno besedilo in 45/08 – Zarbit, »ZSDU«)

ali sistem,

- ki bo morda prešel na nek **višji** in z vidika učinkovitega uresničevanja potreb in interesov delavcev **bistveno kakovostnejši nivo**.

Dva ključna razloga za velik sistemski pomen PDog

Da ne bi gornja trditev morda izpadla kot nekakšno teoretično pretiravanje, naj v zvezi s tem opozorim predvsem na dva temeljna razloga, zaradi katerih je participacijski dogovor sistemsko gledano **resnično zelo pomemben pravni akt** za urejanje obravnavanega področja industrijskih odnosov.

PDog je edini pravni mehanizem za preseganje pomanjkljivosti veljavnega ZSDU

Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je po svoji vsebinski zasnovi, oziroma, kot pravimo temu, *»po duhu«*, **zagotovo eden najnaprednejših tovrstnih zakonov v Evropi**. Na žalost pa je na drugi strani (med drugim tudi zato, ker že od leta 1993, ko je bil sprejet, kljub zdaj že precej bogatim izkušnjam iz prakse ni bil še nikoli temeljiteje noveliran) **zelo šibek v nomotehničnem smislu,** torej *»po črki«*.

Praksa je namreč v vseh teh letih, kot vemo, navrgla celo vrsto teh njegovih **izrazitih »nomotehničnih« pomanjkljivosti**:

- od tega, da ima celo vrsto očitnih t. i. pravnih praznin glede številnih vprašanj, ki jih ne ureja, pa bi jih za dejansko učinkovito soupravljanje vsekakor moral,
- prek tega, da so številne rešitve že močno zastarele in ne ustrezajo več novim potrebam hitro spreminjajoče se družbenoekonomske realnosti 21. stoletja kot »ere znanja in človeškega kapitala«,
- da so mnoge določbe nezadostno precizirane oziroma dvoumne ali pa celo izrazito notranje kontradiktorne, kar seveda v praksi povzroča številne nepotrebne dileme in spore v zvezi z njihovim uresničevanjem,
- pa vse do tega, da celo nekatere njegove sicer jasne in izrazito kogentne norme sploh niso pravno sankcionirane, kar pomeni, da so v bistvu bolj nekakšna priporočila kot pa zakonske norme v pravem pomenu besede. In še kaj bi se našlo.

Če bi bilo torej soupravljanje v praksi vezano izključno samo na ta zakon, potem bi v današnjih razmerah **komajda sploh še lahko funkcioniralo, prostora za kakršenkoli (sicer nujen) napredek pa v bistvu sploh niti ne bi bilo več.**

Ravno na tej točki pa se potem pokaže ves pomen participacijskih dogovorov kot tistega pravnega mehanizma, ki v bistvu edini omogoča **učinkovito preseganje vseh teh pomanjkljivosti samega zakona v praksi**.

Ob vseh teh svojih zgoraj omenjenih pomanjkljivostih ima namreč ta naš zakon k sreči tudi eno **izrazito pozitivno lastnost**, in sicer da **ni »omejevalen«**, ampak v osnovi temelji na **t. i. načelu zakonskega minimuma**, na katerega je treba v zvezi z obravnavano problematiko vsekakor posebej opozoriti. To načelo pa pomeni, da je tisto, kar glede obsega in načina uresničevanja participacijskih pravic delavcev in njihovih izvoljenih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v organih družb) neposredno določa že zakon sam, predstavlja zgolj **zagotovljeni zakonski »minimum«**, izpod katerega v praksi ni mogoče in dopustno urejati teh pravic, glede vsega ostalega pa imajo sveti delavcev in delodajalci proste roke, da se s participacijskim dogovorom **avtonomno dogovarjajo** o konkretnih participacijskih pravicah in načinih njihovega izvajanja.

To pomembno načelo je zelo jasno konkretizirano v **5. členu ZSDU**, ki je sicer hkrati tudi osnovna pravna podlaga za sklepanje participacijskih dogovorov. Ta člen se glasi:

> ***5. člen***
>
> Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.
>
> S pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljalskih pravic delavcev, kot jih določa ta zakon.
>
> Sklep o sklenitvi dogovora sprejme na strani delodajalca organ upravljanja. Delodajalec mora dogovor javno objaviti na način, ki je v družbi običajen.
>
> Z dogovorom iz tega člena se ne določajo pravice iz delovnega razmerja, plače in tisti pogoji dela, ki se skladno s predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami.
>
> Določbe dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, ki niso v skladu s prejšnjim odstavkom, so nične.

Če natančneje analiziramo določbi prvega in drugega odstavka tega člena, na kateri velja v danem kontekstu posebej opozoriti, torej lahko ugotovimo, da naj bi se s participacijskim dogovorom urejale **štiri temeljne vsebine,** in sicer:

1. podrobnejša ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;

2. ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon sam izrecno napotuje na participacijski dogovor;

3. morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;

4. morebitne dodatne ali večje soupravljalske (participacijske) pravice delavcev, kot jih določa že zakon.

In to je to, o čemer pravzaprav govorimo. Se pravi, skozi participacijski dogovor lahko posamezni sveti delavcev in delodajalci **poljubno prilagodijo in obogatijo** svoj interni sistem soupravljanja, kar je seveda izjemnega pomena za možnost nadaljnjega razvoja na tem področju kljub vsem zakonskim pomanjkljivostim.

Morebitne trenutne »dobre prakse« soupravljanja so lahko minljive

Vsekakor drži, da je načeloma možno v praksi **tudi brez participacijskega dogovora** – ob ustrezni benevolentnosti obeh partnerjev, tj. konkretnega SD in konkretnega poslovodstva – vzpostaviti dober, ali pa, če hočete, »nadstandardni« nivo delavske participacije v posameznem podjetju. Vendar to nikoli ne bi smelo biti »izgovor« za to, da se te morebitne **že vzpostavljene »dobre prakse« ne bi hkrati tudi ustrezno pravnoformalno uredile v PDog** – češ, saj ga v resnici sploh ne potrebujemo, ker stvari tudi brez tega povsem zadovoljivo funkcionirajo.

Logičen interes vsakega »dobrega« sveta delavcev in poslovodstva mora biti namreč zagotovitev **»trajno« dobrega** sistema soupravljanja zaposlenih kot nujne sestavine dolgoročne poslovne uspešnosti podjetja. Tako konkretne sestave poslovodstev kot tudi konkretne sestave SD pa se **pogosto menjajo** in ob vsaki takšni menjavi na eni ali drugi strani se lahko

zgodi, da se že vzpostavljeni nivo sistema soupravljanja v konkretnem podjetju preprosto sesuje in ga je treba (če ni medtem – skozi sklenjeni PDog – že postal tudi del veljavnega avtonomnega prava v podjetju) **spet začeti graditi povsem na novo,** se pravi iz »ničle«. Kar je seveda velika škoda in nesmisel. In teh primerov je v praksi (prav zaradi zanemarjanja potrebe po ustrezni pravni formalizaciji tega sistema) žal ogromno.

Načeloma torej ni mogoče najti **prav nobenega opravičljivega »izgovora«** za noben svet delavcev, ki se v svojem mandatu ni potrudil bodisi za sklenitev PDog, če ga v podjetju še ni, bodisi za njegovo ustrezno izboljšavo skladno s potrebami nadaljnjega razvoja soupravljanja zaposlenih v praksi, če sicer že obstaja.

II. Oblika in način sklepanja participacijskega dogovora

Naj morda v tem – glede na obsežnost obravnavane problematike kljub vsemu kratkem – prispevku zgolj v telegrafskem stilu opozorimo samo še na nekaj najosnovnejših napotkov glede oblike in načina sklepanja participacijskega dogovora.

Pravna oblika je podobna kot pri kolektivnih pogodbah

Pravna oblika tega akta je v osnovi zelo podobna, kot velja za kolektivne pogodbe (KP). Se pravi, tudi PDog ima dva osnovna dela, in sicer:

1. normativni del, v katerem je določena sama »vsebina« dogovora, in

2. obligacijski del, kjer stranki dogovorita način njegovega uresničevanja in spreminjanja, zlasti pa: pozitivno izvedbeno dolžnost, negativno izvedbeno dolžnost, skupni organ za razlago posameznih določb, postopek za njegovo spreminjanje in dopolnjevanje itd.

Oba akta imata tudi **povsem enake pravne učinke** – sta pravno zavezujoča za obe stranki.

Razlike med PDog in KP glede vsebine in načina sklepanja

Kljub praktično enaki pravni obliki in pravnim učinkom pa že v osnovi obstajajo precejšnje razlike med:

- ***kolektivnimi pogodbami***, s katerimi se urejajo medsebojne pravice in obveznosti med delodajalci in delojemalci, in ki jih v imenu slednjih sklepajo sindikati, ter
- ***participacijskimi dogovori***, s katerimi se ureja »sistem soupravljanja« v podjetju, in ki jih v imenu zaposlenih sklepajo sveti delavcev s poslovodstvi svojih podjetij.

Te razlike izvirajo:

1) na eni strani iz bistvenih razlik že v **sami naravi različnih industrijskih odnosov**, ki se urejajo z eno ali drugo vrsto aktov, se pravi razlik med

- tržno-menjalnimi (dvostranskimi pogodbenimi**) *»delovnimi razmerji«*** kot razmerji med delodajalci in delojemalci kot razmerji med »kupci« in »prodajalci« delovne sile na trgu dela z objektivno diametralno nasprotnimi cilji, ter
- asociativnimi (večstranskimi notranjeorganizacijskimi) ***»participativnimi/soupravljalskimi razmerji«*** kot razmerji med ključnimi notranjimi deležniki znotraj podjetij (tj. zaposlenimi, menedžmentom in lastniki) pri skupnem ustvarjanju produkta z objektivno istim ciljem, tj. čim večja poslovna uspešnost skupnega podjetja, v katerem uresničujejo vsak svoje interese;

2) na drugi strani pa predvsem tudi iz bistvenih razlik med **sindikati** in **sveti delavcev** v smislu njihove **»pogajalske moči« kot partnerjev pri sklepanju omenjenih aktov**.

Pristop k sklepanju PDog: klasična »poslovna pogajanja« ali »skupno posvetovanje«

Če v obravnavanem kontekstu pustimo ob strani prvo od zgoraj omenjenih bistvenih razlik[2] in se osredotočimo samo na drugo, je ključnega pomena seveda predvsem dejstvo, da sveti delavcev za razliko od sindikatov že po samem zakonu nimajo pravice do uporabe stavk in drugih borbenih metod dela, kar jih seveda že **a priori postavlja v bistveno šibkejšo pogajalsko pozicijo**. Določba 7. člena ZSDU se namreč glasi:

»S pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov.

Svet delavcev se mora vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja.«

Zato je jasno, da že iz tega razloga o procesih sklepanja participacijskega dogovora (za razliko od sklepanja kolektivnih pogodb) v bistvu ni mogoče govoriti kot o **klasičnih poslovnih pogajanjih (**med enakopravnimi partnerji z nasprotnimi začetnimi cilji, katere morajo v tem procesu šele uskladiti). Kajti, kot ugotavlja A. Gosak[3], do pogajanj pride šele, **če obstaja konflikt, realen konflikt**, zato pogajanja definiramo kot *»proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.«* Avtor B. Kavčič[4] pa v zvezi s tem kot ključno predpostavko za takšna pogajanja poudarja predvsem **enakopravnost** oziroma vsaj približno **»enako moč«** obeh pogajalskih partnerjev: *»Navadno je sredstev malo, interesentov za dobrine pa veliko. In če so vsi enako močni, tako, da ne more nihče vzeti, kolikor hoče, in pustiti druge praznih rok, so potrebna pogajanja. Pomen moči strank v pogajanjih je povsem jasen že iz ugotovitve, da tista stranka, ki ima dovolj moči, lahko brez pogajanj doseže, kar hoče. Ali pa je zadeva, o kateri se želi ena stranka pogajati, za drugo stranko tako malo pomembna ali nepomembna, da lahko zapusti pogajanja. Zato je ena temeljnih zahtev za pogajanja, da so **udeležene stranke glede moči približno enake.** To pomeni, da nobena od njih ne more doseči uresničitve svojih interesov, ne da bi se pogajala z drugo. Če ima na voljo boljšo alternativo, zakaj bi se sploh pogajala?«*

»Pogajajo« v pravem pomenu te besede se torej lahko med seboj le tisti,

- ki imajo nasprotne cilje glede posameznih vprašanj,
- obenem pa so enako močni, tako da svojih interesov drug drugemu pač ne morejo preprosto vsiliti in so zato oboji v pogajanja pravzaprav prisiljeni.

Pri sklepanju Pdog pa – za razliko od postopkov sklepanja KP – že v osnovi **ni izpolnjena nobena izmed teh dveh temeljnih predpostavk.** Sveti delavcev iz že navedenega razloga nimajo – razen »moči argumentov« in morebitne večje ali manjše

[2] Podrobneje o tem glejte članek M. Gostiša z naslovom Osnove »teorije industrijskih odnosov« v tej številki Ekonomske demokracije (št. 5/2019).

[3] Gosak, Alenka (2010) *Poslovna pogajanja v prodajnem procesu.* Magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta UM, Maribor.

[4] Kavčič, Bogdan (1997) *Spretnost pogajanj*. Moderna organizacija. Kranj.

komunikacijske spretnosti – popolnoma nobene pogajalske moči, »argument moči« je pač objektivno v celoti na strani menedžmenta oziroma poslovodstev podjetij. Zato je brez dvoma lahko **elementarna napaka**, če se k sklepanju PDog v podjetju bodisi z ene bodisi z druge (ali pa morda celo z obeh) strani pristopi po metodi klasičnih poslovnih pogajanj. Upanje na »dober« participacijski dogovor je v tem primeru treba pač »pustiti zunaj«.

Omenjena ugotovitev se v praksi najbolj nazorno potrjuje skozi dejstvo, da v tistih primerih, kjer imamo v podjetju še vedno opravka s "participacijsko neosveščenim" in pretežno tejloristično usmerjenim poslovodstvom, ki delavsko soupravljanje razume zgolj kot nekakšno »nujno zlo po sili zakona« oziroma kot poslovno škodljivo omejevanje svoje odločevalske avtonomije in s tem v bistvu kot napad na svoje interese, **običajno niti ne pride do začetka pogovorov o sklenitvi participacijskega dogovora**. Kajti poslovodstvo lahko tovrstne pobude s strani sveta delavcev brez kakršnihkoli pravnih posledic pač enostavno ignorira *(**opomba:** zakon namreč samo v enem primeru, tj. glede vprašanj iz 63. in 65. člena ZSDU, omogoča svetu delavcev, da v primeru nesprejetja dogovora zahteva, naj o tem odloči arbitraža – glej 66. člen ZSDU; posebej pa ne sankcionira morebitne ignorance delodajalca niti v primerih, ko se le-ta noče začeti dogovarjati o vprašanjih, ki bi po 2. odst. 5. člena ZSDU »morala« biti urejena s participacijskim dogovorom)*. Ali, kar je še huje, neredki so v praksi primeri, ko se »pogajanja« o participacijskem dogovoru zlorabijo za to, da poslovodstvo s svojo močjo **svet delavcev prisili v popuščanje** pri obsegu participacijskih pravic celo globoko pod zakonski minimum, tako da bi bilo v končni posledici za svet delavcev morda celo bolje, če se sploh niti ne bi začel pogajati. Klasična pogajanja kot metoda in tehnika sklepanja participacijskega dogovora torej na tem področju ne morejo voditi k uspehu.

Iz vsega doslej povedanega sledi predvsem dvoje, in sicer:

a) sklenitev »dobrega« participacijskega dogovora je že v osnovi načeloma možna le in šele, če oziroma ko tudi **poslovodstvo dejansko prepozna in izkaže svoj interes** za ustrezno ureditev čim bolj učinkovitega sistema delavske participacije v podjetju, kot nečesa, kar je zaradi dokazano pozitivnega vpliva na **»zavzetost«** (delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih kot **nosilcev človeškega kapitala** v sodobnih pogojih gospodarjenja **neizogiben pogoj (conditio sine qua non)** za večjo konkurenčnost in poslovno uspešnost;

b) za vsebinsko oblikovanje participacijskega dogovora – če je izpolnjen pogoj iz prejšnje točke – pride namesto tehnike klasičnih pogajanj v poštev pravzaprav le **tehnika »skupnega posvetovanja in usklajevanja stališč«,** se pravi argumentiranega razgovora in skupnega iskanja optimalnih rešitev**,** brez kakršnih koli medsebojnih izsiljevanj in groženj z »argumentom moči«.

Izhodiščne predpostavke in logične omejitve pri dogovarjanju

A za to sta kajpak potrebna dva. Pogoj za sklenitev »dobrega« PDog je torej predhodno obojestransko – tj. tako s strani poslovodstva kot s strani sveta delavcev – **pravilno razumevanje dejanskega poslovnega bistva in pomena visoko razvitega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju za visoko konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja**. Če to razumevanje z obeh strani obstaja, potem je jasno, da pri sklepanju PDog, s katerimi se ureja ta »sistem« (za razliko od KP, s katerimi se urejajo »materialne« pravice in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja), že v štartu nimamo opravka z nikakršnim nasprotjem ciljev, katere naj bi bilo treba skozi proces pogajanj obojestransko »skresati« in jih spraviti na nek skupni imenovalec, ampak da je konkreten sistem soupravljanja zaposlenih, ki je predmet dogovarjanja, samo ena od poti k že omenjenemu objektivnemu **»skupnemu cilju«**. Pogajanje za medsebojno »uskladitev nasprotnih ciljev« in dogovarjanje zgolj o najprimernejših **»poteh«** do skupnega cilja pa sta seveda nekaj že v temelju popolnoma različnega in med seboj neprimerljivega.

Skratka, ni jasno, v čem naj bi se ob sklepanju PDog cilji in interesi sveta delavcev in poslovodstva podjetja objektivno gledano v bistvu sploh lahko razhajali in o čem bi se bilo treba sploh »pogajati« v klasičnem smislu te besede. Gre le za **dogovor o tem, kako v podjetju skupaj ustvariti dober sistem soupravljanja kot integralni del celotnega sistema korporacijskega upravljanja** s ciljem doseganja želene poslovne uspešnosti podjetja.

V zvezi s tem je namreč treba vseskozi imeti pred očmi dve zelo pomembni dejstvi, in sicer:

1.

Delavsko soupravljanje **ni delavsko samoupravljanje**, kakršnega smo poznali v času samoupravnega socializma v bivši Jugoslaviji. Sveti delavcev torej niso več (tako kot nekdanji »delavski sveti«) **»organi upravljanja« družb**, ki lahko samostojno sprejemajo kakršnekoli poslovne odločitve v imenu družbe, ampak so delavska predstavništva, katerih vloga je **zgolj vključevanje** (v imenu delavcev) v sprejemanj poslovnih odločitev, ki so sicer po ZGD v pristojnosti organov vodenja in nadzora družb, in sicer:

- s pravico do podajanja pobud, mnenj in predlogov, ki so v korist delavcev,
- s pravico do obveščenosti,
- z možnostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja o nekaterih vprašanjih, ki se najbolj neposredno tičejo interesov delavcev.

Opomba: *Ravno v tem pa je namreč tudi bistvo celotnega sistema delavskega soupravljanja. Delavsko soupravljanje (participacija delavcev pri upravljanju) namreč v bistvu ni popolnoma nič drugega kot **konkretni formalni upravljalski mehanizem**, prek katerega se lahko avtentični interesi zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala podjetij učinkovito prelivajo v sistem poslovnega odločanja, tako da so lahko pravočasno ustrezno upoštevani pri vseh sprejetih pomembnejših upravljalskih odločitvah, kar naj bi **zagotovilo t. i. interesno ravnotežno upravljanje** kot eno temeljnih premis sodobnega (t. i. deležniškega) koncepta korporacijskega upravljanja. Če poslovodstvo morda – že vnaprej in a priori – nima resnega namena upoštevati prek sveta delavcev izraženih avtentičnih interesov delavcev v zvezi s posameznimi njegovimi odločitvami, pa je seveda tudi »formalno« izvajanje kakršnihkoli tovrstnih postopkov zgolj zaradi »črke zakona« v bistvu lahko le samo sebi namen in nima nobenega smisla ne za ene in ne za druge. V tem primeru je za oboje res lahko samo izguba časa.*

Če se te **»generalne omejitve« obsega soupravljalskih pristojnosti** oboji zavedajo, ni prav nobene bojazni, da bi se lahko ob sklepanju PDog pojavila »nasprotja interesov«, ki bi zahtevala »pogajanje«. Še tako velik obseg soupravljalskih pravic sveta delavcev znotraj teh okvirov namreč v nobenem primeru in **prav v ničemer ne ogroža upravljalskih pravic menedžmenta in lastnikov**, ki lahko po zakonu v

končni fazi vedno lahko odločijo po svoje. Zato je ravnanje nekaterih poslovodstev, ki se širšega vključevanja svetov delavcev v poslovno odločanje – namesto, da bi ga, čeprav je to zanje seveda »napornejše«, čim bolj spodbujali, ker je lahko samo koristno tako zanje kot za podjetje – že a priori karseda otepajo in se ob sklepanju PDog trdo »pogajajo« za določitev po možnosti čim manj(ših) soupravljalskih pravic delavcev, v bistvu **sila nespametno**, za podjetja pa lahko tudi **nadvse škodljivo**.

Največjo poslovno škodo torej v bistvu povzročajo podjetjem prav tisti menedžerji, ki na račun lastne »lagodnosti« pri odločanju omejujejo participacijo zaposlenih pri upravljanju in s tem **uničujejo tudi razpoložljivi človeški kapital svojih podjetij**.

2.

Glede na omenjeno poslovno bistvo sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki lahko bistveno pripomore k večji zavzetosti zaposlenih in s tem k učinkovitejšemu angažiranju razpoložljivega človeškega kapitala v produkcijskih procesih, posledično pa k večji poslovni uspešnosti podjetja, je treba finančna sredstva in druge materialne pogoje za učinkovito delovanje delavskih predstavnikov v podjetju (izobraževanje, strokovna pomoč, administrativno-tehnični pogoji za delo itd.) seveda logično obravnavati kot **naložbo v človeški kapital,** ki povečuje poslovno uspešnost, **in ne kot (nepotreben) poslovni strošek,** ki gre neposredno v škodo poslovnega rezultata. Tudi to torej v resnici ne bi smelo biti predmet »poslovnih pogajanj« kot nekaj, kar (navidezno) predstavlja konflikt interesov med svetom delavcev, ki želi čim boljše pogoje za učinkovito opravljanje svojega poslanstva v sistemu korporacijskega upravljanja, in poslovodstvom (menedžmentom), ki mora skrbeti za poslovno uspešnost. A žal v praksi večinoma ni tako, mnoga poslovodstva se o tem »pogajajo« izrazito in zgolj s pozicije varčevanja pri »nepotrebnih stroških« v (domnevno) korist podjetja.

Materialni pogoji, ki jih svet delavcev in predstavniki delavcev v organih družbe potrebujejo za svoje učinkovito delo, bi jim morali biti s strani delodajalca tudi dejansko zagotovljeni, pri čemer tudi glede tega obstaja **zakonska omejitev**, ki preprečuje morebitne nerealne in pretirane »želje« svetov delavcev. ZSDU namreč v 4. odstavku 65. člena jasno določa, da **»svet delavcev uporablja ta sredstva po lastni presoji, vendar le za financiranje svojega dela«**. Kakšen smisel se ima torej »trdo pogajati« o zagotovljenem obsegu teh sredstev (prav na tem področju pa so nekatera poslovodstva žal sila »uspešna«)? Mar ne bi bilo dovolj, če se poslovodstvo omeji zgolj na »kontroliranje njihove namenske porabe«?

* * *

Bistvo dogovarjanja v procesih sklepanja PDog je torej predvsem skupno iskanje in kreiranje v danih okoliščinah **najprimernejših rešitev za funkcioniranje sistema delavske participacije v podjetju.** Od obeh udeležencev dogovora se zato načeloma pričakuje predvsem maksimalna konstruktivnost pri oblikovanju skupnih rešitev, ne pa predvsem njuna večja ali manjša pogajalska spretnost pri uveljavljanju njunih domnevno različnih (??) interesov glede boljšega ali slabšega sistema soupravljanja, ki naj bi bil sicer objektivno v korist podjetja. Če se bo sklepanje participacijskega dogovora eventualno sprevrglo zgolj v "**spopad moči in pogajalskih spretnosti udeležencev**" z omenjenih (nasprotnih) pozicij, bo na podlagi vsega doslej povedanega končni rezultat nedvomno sila klavrn.

Kakšen »osnutek« PDog naj bo podlaga za usklajevanje?

Izkušnje iz prakse kažejo, da je sila pomembno, **na podlagi kakšnega »osnutka dogovora« se začnemo pogovarjati o vsebini PDog,** kajti iz tega osnutka je seveda vedno bistveno lažje črtati morebitne rešitve, ki za enega ali drugega udeleženca morda niso sprejemljive, kot pa vanj karkoli na novo dodajati. Bistveno lažje je torej doseči **»dober« PDog**, če se začnemo pogovarjati na podlagi nekega osnutka, ki naj bi predstavljal vsestransko »optimalno« ureditev sistema soupravljanja v podjetjih (in potem posamezne ponujene rešitve le prilagajamo konkretnim razmeram v posameznem podjetju), kot pa, če je osnova za začetek pogovorov nek vsebinsko pomanjkljiv tovrsten osnutek PDog.

V ta namen se zato priporoča predvsem **»splošni vzorec PDog«**, ki je bil izoblikovan na letošnjem oktobrskem strokovnem posvetu ZSDS, in ki vključuje bolj ali manj vse doslej poznane »dobre prakse« s tega področja.

Upoštevanje zakonskega minimuma

Glede na že omenjeno načelo zakonskega minimuma velja posebej opozoriti še na **dve temeljni pravili za sklepanje PDog**, ki izhajata iz tega načela:

1.

V participacijski dogovor ne »prepisujemo« (več) nobenih zakonskih določb. Vanj sodijo le tiste določbe, ki pomenijo morebitno **prilagajanje zakonskih rešitev** konkretnim razmeram konkretnega podjetja ali **dograjevanje in nadgrajevanje zakona**.

2.

V participacijski dogovor nikoli ne zapisujemo določb, ki bi delavcem in njihovim predstavnikom dajale **manj participacijskih pravic, kot jih zagotavlja zakon**. Te pravice preprosto ne morejo biti predmet kakršnegakoli pogajalskega »barantanja«, zato so morebitne tovrstne določbe PDog preprosto »nične«.

III. Vsebina participacijskega dogovora

Poseben pomen participacijskega dogovora je torej, kot že rečeno, v tem, da po eni strani omogoča prilagajanje posameznih zakonskih rešitev konkretnim razmeram v posamezni družbi, po drugi strani pa je z njim mogoče zakon tudi nadgraditi v smislu dodatnih oziroma večjih participacijskih pravic in drugačnih participacijskih načinov. Prav tako smo v uvodnem poglavju že navedli **štiri osnovne vsebine oziroma vsebinske sklope** (1. podrobnejša ureditev uresničevanja participacijskih pravic; 2. ureditev vprašanj, glede katerih ZSDU napotuje na možnost ureditve v participacijskem dogovoru; 3. drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju in 4. več soupravljalskih pravic, kot jih določa ZSDU), ki sicer izhajajo iz prvega in drugega odstavka 5. člena ZSDU. V nadaljevanju pa podrobneje predstavljamo **praktične primere vsebin**, ki se uvrščajo v posamezni sklop in jih je mogoče in/potrebno urediti v participacijskem dogovoru.

Podrobnejša ureditev uresničevanja participacijskih pravic

Pod tem naslovom je bistveno, da v participacijskem dogovoru opredelimo konkretne postopke, načine in kanale komunikacije med strankama ter druge tehnične podrobnosti, s pomočjo katerih bo zakonske pravice mogoče uresničevati v praksi. Sam ZSDU namreč **ne predpisuje vseh podrobnosti sodelovanja med svetom delavcev in delodajalcem**, niti to ni

namen zakona. Učinkovitost uresničevanja pravic, ki jih predpisuje zakon, lahko namreč najbolje dosežemo tako, da praktične detajle prilagodimo svoji delovni organizaciji in procesom v družbi.

Prvi primer participacijskih pravic, ki bi jih veljalo tehnično še razdelati v participacijskem dogovoru, so **individualne participacijske pravice** po 88. členu ZSDU. ZSDU daje posamezniku pravico do pobude in odgovora na pobudo v zvezi z delavčevim delovnim mestom ali njegovo organizacijsko enoto ter do pojasnil v zvezi z vprašanji na področju plač in drugih delovnih razmerjih ter iz vsebine ZSDU (najkasneje v 30 dneh), pravico do pravočasne obveščenosti o spremembah na delavčevem delovnem področju ter pravico do izražanja mnenj o povezanih vprašanjih. Da zagotovimo učinkovito uresničevanje teh pravic v praksi, bi bilo v participacijskem dogovoru **potrebno urediti še, na primer**:

- komunikacijske kanale med posamezniki in delodajalcem,
- pisnost oziroma ustnost komunikacije,
- kontaktno osebo delodajalca,
- sistem obveščanja zaposlenih in internega komuniciranja.

Drugi primer je **pravica sveta delavcev do obveščenosti** skladno z 89. in 90. členom ZSDU. V tem primeru ZSDU določa zgolj vsebinska področja, v zvezi s katerimi mora delodajalec obveščati svet delavcev, da mora delodajalec omogočiti svetu delavcev vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o teh zadevah, ter da mora delodajalec v nekaterih točkah svet delavcev obveščati pred samim sprejemom odločitve. Tu bi bilo torej s participacijskim dogovorom mogoče urediti še, na primer:

- roke in obliko posredovanja informacij,
- pogostost obveščanja na posameznih vsebinskih področjih,
- komunikacijske kanale oziroma naslovnike,
- obveznost in primernost podpornega gradiva.

V primeru **pravice sveta delavcev do skupnega posvetovanja** po 91. členu ZSDU bi bilo s participacijskim dogovorom prav tako priporočljivo urediti, na primer, način sklica skupnega posvetovanja – v dogovoru med strankama, v času, ko je mogoče zagotoviti sklepčnost sveta delavcev, in podobno.

S participacijskim dogovorom lahko ne nazadnje podrobneje uredimo tudi **pravico članov sveta delavcev do posvetovanja z delavci** po 63. členu ZSDU (vsaj, na primer, z vidika časa in kraja posvetovanj), ter način **rednega sodelovanja sveta delavcev in delodajalca**, na primer:

- termine in pogostost sestajanja,
- udeležbo predstavnikov delodajalca na sejah sveta delavcev,
- obveznost medsebojne obrazložitve stališč, ter
- kanale komunikacije, odgovorne osebe in možnosti vročanja obvestil in dokumentov.

Ureditev zakonsko »odkazanih« vprašanj

ZSDU glede nekaterih vprašanj predvidi **drugačno ali bolj podrobno ureditev v participacijskem dogovoru**, in sicer:

a) 11. člen ZSDU določa, da svet delavcev preneha z delom, če se število delavcev z aktivno volilno pravico zmanjša pod število, določeno v zakonu, *razen če ni v dogovoru drugače določeno*;

b) 2. odstavek 63. člena določa, da se v participacijskem dogovoru *lahko določi večje število ur za posvete za delavci ter za izobraževanje članov svetov delavcev;*

c) 2. in 3. odst. 65. člena ZSDU določata, da se *višina razpoložljivih finančnih sredstev sveta delavcev določi v participacijskem dogovoru;*

d) 3. odstavek 81. člena ZSDU določa, da se *v družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev od 500, lahko imenuje delavskega direktorja v upravo družbe ali predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja*, če je tako določeno s participacijskim dogovorom;

e) 1. odstavek 89. člena ZSDU v 10. alineji pravi, da mora delodajalec svet delavcev obveščati *tudi o drugih vprašanjih* na podlagi participacijskega dogovora.

f) 3. odst. 100. člena ZSDU pa ne nazadnje še določa, da se s participacijskim dogovorom v podjetju *lahko oblikuje stalna arbitraža* za reševanje sporov med svetom delavcev in delodajalcem.

Drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju

ZSDU dopušča tudi možnost ureditve drugih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju v participacijskem dogovoru, ki **niso izrecno opredeljeni že v samem zakonu**. V tem smislu lahko participacijski dogovor nudi priložnost za obogatitev zakonsko predpisanih minimalnih načinov in oblik soupravljanja zlasti z dveh vidikov:

1. Analogne in nadomestne rešitve sodelovanja delavcev v organih družbe

ZSDU sodelovanje delavcev v organih družbe neposredno ureja samo za družbe, v katerih obstajajo naslednji organi – nadzorni svet, uprava ali upravni odbor. Čeprav poznamo različne strukture družb, so ti organi skladno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, obvezni le v primeru delniške družbe, ne pa tudi, na primer, v primeru družbe z omejeno odgovornostjo. V participacijskem dogovoru se torej lahko, na primer, prizna pravica, da delavci imenujejo svoje predstavnike v drug ustrezen organ družbe, v kolikor družba nima nadzornega sveta, uprave ali upravnega odbora. Če to ni mogoče, pa je mogoče urediti, na primer, vsaj pravico predsednika sveta delavcev do sodelovanja na sejah kolegija direktorja.

1. Dodatna obogatitev oblik in načinov soupravljanja

Glede na določbe ZSDU pa je v participacijskem dogovoru mogoče urediti tudi drugačne oblike in načine soupravljanja, kot jih predvideva že sam zakon, v primeru vseh oblik korporativnega upravljanja, na primer:

- ureditev paritetno sestavljenih skupnih odborov sveta delavcev in delodajalca glede posameznih področij ali vprašanj, na primer varnosti in zdravja pri delu, pravnega varstva, trpinčenja in diskriminacije, in podobno;
- sodelovanje predstavnika sveta delavcev na sejah skupščine družbe s pravico do razprave in brez pravice glasovanja; ter
- ureditev obratnih svetov na ravni posameznih organizacijskih enot.

Več soupravljalskih pravic, kot jih določa ZSDU

Pod tem naslovom ZSDU odpira prostor za to, da se s participacijskim dogovorom lahko uredi zlasti:

1. Prenos posameznih vsebinskih področij, v zvezi s katerimi ZSDU predpisuje določeno obliko soupravljanja, ***iz nižje ravni participacije na višjo raven participacije****, na primer:*

- opredelitev obveznosti skupnega posvetovanja s SD v primeru sprememb v organizaciji proizvodnje, sprememb v tehnologiji (za kar je z ZSDU predvideno samo obveščanje SD); ter

***2. Razširitev vsebinskih področij, ki so predmet soupravljanja po ZSDU**, na primer:*

- podrobnejša ureditev obveščanja sveta delavcev na vsaj tistih dodatnih področjih, ki jih določa ZDR-1[5]:
  - 59. člen ZDR-1 predvideva na zahtevo sveta delavcev letno obveščanje SD o razlogih za uporabo dela napotenih delavcev in njihovem številu,
  - 148. člen ZDR-1: letno obveščanje sveta delavcev na njegovo zahtevo o izrabi delovnega časa, upoštevaje letni razpored delovnega časa, o opravljanju nadurnega dela oz. o začasni prerazporeditvi delovnega časa;
- ureditev pravice do soglasja sveta delavcev v primerih vseh odločitev delodajalca, ki imajo za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih (primerjaj z obstoječo določbo 96. člena ZSDU);
- ureditev pravice do skupnega posvetovanja ali soglasja sveta delavcev v primeru imenovanja vodilnega delavca za kadrovsko in socialno področje v podjetju; ter
- ureditev pravice veta sveta delavcev tudi v primeru, ko delodajalec sprejme odločitev, ki je v nasprotju z zakonom, drugimi akti, internimi predpisi, zavezujočimi kolektivnimi pogodbami ali participacijskim dogovorom.

Glede na vse navedeno participacijski dogovor torej predvsem predstavlja pomembno priložnost za zagotovitev večje vsakodnevne operativnosti delavskega soupravljanja, prilagojene glede na specifike poslovnih in organizacijskih procesov posamezne družbe, ter za potencialno ureditev večje ravni participacijskih pravic, kot jih zagotavlja že sam ZSDU, s čimer je mogoče pomembno obogatiti korporativno upravljanje.

* * *

Opomnik:
Struktura in vsebina participacijskega dogovora

Naslov: Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Participacijski dogovor)

Udeleženca:

1. Družba kot delodajalec, ki jo zastopa predsednik poslovodstva
2. Svet delavcev družbe, ki ga zastopa predsednik

I. SPLOŠNE DOLOČBE:

- vsebina, ki jo dogovor ureja
- prepoved kršitve načela »zakonskega minimuma« in ničnost določb, ki bi bile eventualno v nasprotju s tem načelom
- način reševanja neskladja med tem dogovorom in splošnimi akti delodajalca
- opredelitev splošnih načel za razlago določil dogovora
- način objave dogovora

NORMATIVNI DEL

II. INDIVIDUALNO URESNIČEVANJE PARTICIPACIJSKIH PRAVIC DELAVCEV

- zaveza delodajalca o maksimalnem prizadevanju za razvijanje sodobnih principov in oblik organizacije dela in poslovnega procesa, ki omogočajo večjo avtonomijo posameznikov pri delu in s tem tudi njihovo individualno (neposredno) participacijo, to je možnost odločanja in soodločanja na delovnem mestu in v ožji organizacijski skupini (delegiranje pristojnosti za odločanje v poslovnem procesu na nižje nivoje, avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti, R & R skupine, timsko delo itd.);
- zaveza delodajalca za ustrezno usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev vseh ravni v družbi o sodobnih metodah participativnega vodenja ljudi v poslovnem procesu;
- opredelitev individualnih participacijskih pravic delavcev v skladu z 88. členom ZSDU ter načina njihovega uresničevanja (kdaj so pobude in odgovori nanje lahko ustni, kdaj morajo biti pisni; kako in pri kom se lahko delavec najavi za razgovor v zvezi z uresničevanjem svojih t. i. individualnih participacijskih pravic ter v kakšnem roku; kakšne so dolžnosti vodilnih delavcev in poslovodstva v zvezi z načinom odgovarjanja na pobude in vprašanja delavcev; ali se v podjetju uvedejo tudi posebni "nabiralniki" za pisana mnenja, pobude in predloge delavcev itd.);
- kdaj se lahko delavec s svojimi vprašanji in pobudami za delodajalca obrne na svet delavcev in kako se mora ta odzvati;
- opredelitev zborov delavcev in delovnih skupin kot oblik uresničevanja individualne (neposredne) participacije delavcev ter podrobnejša ureditev načina njihovega sklicevanja, ki v ZSDU ni določena;
- uporaba internega glasila v funkciji razvoja individualne participacije delavcev (objava pisnih odgovorov poslovodstva na vprašanja in pobude zaposlenih ipd.);
- dolžnosti poslovodstva in sveta delavcev v zvezi z izgrajevanjem celotnega sistema internega komuniciranja, predvsem pa sistema informiranja, ki zagotavlja zakonsko pravico delavcev do obveščenosti (druga alineja 2. člena ZSDU), ki pa je zakon ne ureja podrobneje.

III. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU V ORGANIZACIJSKI ENOTI

- v katerih organizacijskih enotah (obratih) je glede na število zaposlenih, specifike zaokroženega poslovnega procesa, lokacijo in druge značilnosti, smiselno ustanoviti obratne svete delavcev;
- število članov in način izvolitve oziroma imenovanja obratnih svetov delavcev;

[5] Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 s spremembami, "ZDR-1").

- pristojnosti obratnih svetov delavcev v odnosu do vodstva posameznih obratov, ki so praviloma analogne pristojnostim sveta delavcev družbe v odnosu do poslovodstva družbe.

IV. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU NA RAVNI DRUŽBE

A. Svet delavcev

1. Participacijske pristojnosti sveta delavcev in način njihovega uresničevanja

a) Obveščanje

- roki, v katerih je poslovodstvo dolžno obveščati svet delavcev o posameznih vprašanjih iz 89. člena ZSDU (npr. o katerih letno, o katerih polletno, o katerih četrtletno in o katerih najmanj 30 dni pred sprejetjem odločitve);
- o katerih vprašanjih, ki niso zajeta v 89. členu ZSDU, je poslovodstvo še dolžno obveščati svet delavcev;
- morebitna uvedba posebnega »obrazca informacijskih kazalnikov«, ki jih je dolžno poslovodstvo redno periodično posredovati svetu delavcev;
- uvedba t. i. letnih poročil za zaposlene;
- dolžnost poslovodstva, da svetu delavcev na njegovo zahtevo posreduje tudi vse druge podatke, dokumente in informacije, ki niso poslovna skrivnost;
- načini izvajanja dolžnosti obveščanja (ustno, pisno, kombinirano) in roki za predhodno posredovanje pisnih gradiv;
- oblika in kakovost primernih gradiv za svet delavcev in pravica predsednika sveta delavcev, da zavrne neustrezna gradiva ter zahteva popravke;
- dolžnost poslovodstva, da na mnenja, stališča ter pobude in predloge sveta delavcev ustrezno odgovori v primernem roku.

b) Skupno posvetovanje poslovodstva in sveta delavcev

- katera vprašanja, ki so po zakonu sicer le predmet obveščanja sveta delavcev, se prenesejo na raven skupnega posvetovanja;
- katera vprašanja se določijo kot predmet skupnega posvetovanja poleg tistih, ki jih določa že zakon;
- dolžnost, da seje (čas sklica, dnevni red, gradiva itd.) za skupno posvetovanje skupaj dogovorita in pripravita predsednik poslovodstva in predsednik sveta delavcev;
- dolžnost članov ali vsaj predsednika poslovodstva, da se osebno udeležijo skupnega posvetovanja s sveto delavcev;
- dolžnost sveta delavcev, da se pred skupno sejo tudi ločeno sestane in pride na skupno posvetovanje z že izdelanimi stališči do konkretnih vprašanj, ki naj bi bila predmet usklajevanja stališča;
- dolžnost rednega mesečnega sestajanja sveta delavcev in poslovodstva v smislu 86. člena ZSDU.

c) Soodločanje s soglasjem

- katera vprašanja, ki so po zakonu sicer le predmet skupnega posvetovanja s svetom delavcev, se prenesejo na raven soodločanja s soglasjem sveta delavcev;
- katera vprašanja se določijo kot predmet soodločanja s soglasjem sveta delavcev poleg tistih, ki jih določa že zakon;
- obvezna predhodna pisna, na sami seji sveta delavcev pa tudi ustna obrazložitev predloga odločitve, ki naj bi bila predmet soodločanja;
- dogovor, da se v 8-dnevni zakonski rok ne štejejo dela prosti dnevi;
- nadaljnji postopek usklajevanja in sprejemanja odločitve v primeru, če svet delavcev svoje soglasje zavrne;
- pristojnost arbitraže za ugotovitev ničnosti odločitev, ki so bile sprejete brez predhodnega soglasja sveta delavcev.

d) Začasno zadržanje odločitve delodajalca

- dopolnitev zakonsko določenih primerov, v katerih je svet delavcev pristojen uporabiti t. i. pravico veta, še z drugimi smiselnimi primeri, ki učinkovito varujejo spoštovanje participacijskih pristojnosti sveta delavcev, kot so na primer: a) delodajalec krši dolžnost predložitve odločitev iz 67., 95. in 96. člena ZSDU v predhodno soglasje svetu delavcev, ali če sprejme odločitev kljub zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca; b) delodajalec sprejme odločitev, ki je v nasprotju z zakonom, drugimi predpisi in splošnimi akti delodajalca, sprejetimi kolektivnimi pogodbami ali doseženim dogovorom s svetom delavcev – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o odločitvi delodajalca;

e) Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev

- pravica sveta delavcev, da se ne samo odziva na takšne ali drugačne informacije in predloge odločitev poslovodstva (reaktivno delovanje), ampak da tudi sam na lastno pobudo sproža najrazličnejše pobude, predloge, zahteve in vprašanja v interesu delavcev (proaktivno delovanje) ter dolžnost poslovodstva, da nanje ustrezno reagira;

f) Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev

- med odločitve, ki se z dogovorom določijo kot izključna pristojnost sveta delavcev, vključno s sprejemanjem ustreznih pravil in pravilnikov, se lahko uvrstijo zlasti odločitve o uporabi in razpolaganju s sredstvi standarda delavcev (stanovanjska vprašanja, sociala, šport in rekreacija, kultura itd.), pri čemer svet delavcev in poslovodstvo predhodno dogovorita le za letni načrt razpoložljivih sredstev za te namene;

g) Imenovanje kadrovskega direktorja

- glede na poseben pomen kakovostnega uresničevanja kadrovske funkcije z vidika neposrednih interesov in pravic zaposlenih je smiselno s participacijskim dogovorom zagotoviti ustrezen vpliv na imenovanje vodilnega delavca za kadrovsko področje (kadrovskega direktorja) v družbi, in sicer v obliki soglasja k imenovanju ter možnosti predlagati njegovo razrešitev.

2. Materialni in drugi pogoji za delo sveta delavcev

- podaljšanje časa trajanja t. i. delovnopravne imunitete članov sveta delavcev tudi po prenehanju mandata z enega na dve leti;
- morebitno povečanje zakonsko priznanega števila plačanih članom ur za seje, izobraževanje in posvetovanje z delavci;
- pravica predsednika sveta delavcev, da samostojno odloča o udeležbi članov na posameznih izobraževanjih;
- ureditev plačila članom, ki se sej sveta delavcev zaradi izmenskega dela udeležijo izven svojega rednega delovnega časa;
- konkretizacija načinov izvajanja posvetovanja z delavci glede na konkretne razmere v družbi (uradne ure, sestanki med delovnim časom itd.);
- pravice tudi članov odborov sveta delavcev glede plačanih ur za sestanke in izobraževanje;

- konkretna določitev materialnih sredstev (pisarne za sprejem strank, telefoni, internet, administrativne storitve itd.), ki po 1. odstavku 65. člena ZSDU spadajo med t. i. nujne stroške za delo sveta delavcev, ter načina njihovega zagotavljanja s strani delodajalca;
- določitev višine razpoložljivih sredstev, s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga za potrebe svojega dela v smislu 2., 3. in 4. odstavka 65. člena ZSDU odstavka, pri čemer morajo biti sredstva za izobraževanje všteta med t. i. nujne stroške za delo sveta delavcev;
- pravica predsednika sveta delavcev, da je samostojen odredbodajalec za uporabo sredstev, s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga;
- plačilo in pogoji za delo poklicnih članov sveta delavcev ter njihove posebne pravice med trajanjem in po preteku mandata (možnost neprekinjenega funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja v svojem poklicu, zagotovitev ustrezne zaposlitve po preteku mandata), oziroma možnost zaposlitve strokovnih sodelavcev, ki niso člani sveta delavcev;
- način nagrajevanja dela nepoklicnih članov sveta delavcev;
- dolžnost poslovodstva, da glede na vsebino obravnavane problematike zagotovi prisotnost pristojnih strokovnih in vodilnih delavcev.

B. Delavski direktor

- izrecna opredelitev delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v poslovodstvu družbe, ne kot (istočasno) kadrovskega direktorja, pri čemer je njegova funkcija bistveno širša, torej zastopanje interesov delavcev v poslovodstvu nasploh, ne le na kadrovskem in socialnem področju;
- opredelitev ali se funkcija delavskega direktorja opravlja poklicno ali nepoklicno (poleg njegovega rednega dela);
- določitev materialnih in drugih pogojev za delo delavskega direktorja ter plačila oziroma nagrade za njegovo delo.

C. Sodelovanje predsednika sveta delavcev na sejah poslovodstva

- če v družbi ni delavskega direktorja, se kot nadomestna rešitev ustreznega predstavljanja interesov delavcev določi pravica predsednika sveta delavcev, da sodeluje na sejah poslovodstva, v primeru individualnega poslovodstva pa na sejah kolegija glavnega direktorja.

D. Predstavništvo delavcev v nadzornem svetu/upravnem odboru

- opredelitev t. i. usmerjevalne in nadzorne funkcije sveta delavcev v odnosu do predstavnikov delavcev v nadzornem svetu/ upravnem odboru, na osnovi katere ima svet delavcev pravico zahtevati od njih predhodno posvetovanje glede stališč, ki naj jih v imenu delavcev zastopajo v tem organu, ter obveščanje o sprejetih odločitvah v tem organu;
- opredelitev načelne dostopnosti vseh gradiv za seje nadzornega sveta/upravnega odbora svetu delavcev, torej tudi tistih, ki so označena kot poslovna skrivnost, upoštevaje pri tem zakonsko določeno dolžnost članov sveta delavcev glede varovanja poslovnih skrivnosti;
- opredelitev materialnih in drugih pogojev za delo delavskih predstavnikov v nadzornem svetu/upravnem odboru analogno pogojem, dogovorjenih za člane sveta delavcev, vključno s pravico do izobraževanja.

E. Sodelovanje predstavnikov sveta delavcev na skupščini

- pravica predstavnikov sveta delavcev, da sodelujejo na skupščini s pravico do razprave zaradi predstavitve stališč sveta delavcev, vendar brez pravice glasovanja.

F. Skupni organi sveta delavcev in delodajalca

- z dogovorom se lahko določi tudi oblikovanje različnih skupnih organov sveta delavcev in delodajalca za posamezna področja ter njihova (lahko tudi paritetna) sestava in pristojnosti, kot so na primer: odbor za pravno varnost zaposlenih, odbor za varstvo in zdravje pri delu, gospodarski odbor in podobno.

OBLIGACIJSKI DEL

V. MEDSEBOJNE PRAVICE IN DOLŽNOSTI UDELEŽENCEV DOGOVORA

1. Pozitivna izvedbena dolžnost

- maksimalno prizadevanje obeh udeležencev za dosledno izvrševanje dogovora in nekonfliktno reševanje morebitnih nasprotij;

2. Negativna izvedbena dolžnost

- udeleženca sta dolžna opustiti vsako ravnanje, ki bi nasprotovalo duhu in določbam tega dogovora;

3. Reševanje medsebojnih sporov

- pravni spori med udeleženci soupravljalskih razmerij se v principu rešujejo arbitražno;

4. Organ za razlago dogovora

- za primer morebitnega različnega razumevanja posameznih določb podpisanega dogovora se ustanovi skupna komisija, ki je pristojna za njihovo avtentično razlago;

5. Posledice neizvrševanja dogovora

- po ZSDU participacijski dogovor izvršuje delodajalec, če ni drugače dogovorjeno;
- v primeru neizvrševanja s strani delodajalca se ima svet delavcev pravico, razen na arbitražo, obrniti za pomoč tudi na sindikate ter organe nadzora in pregona (prekrški, kaznivo dejanje po 200. členu KZ RS);
- v primeru neizvrševanja s strani sveta delavcev ima delodajalec pravico odstopiti od spornih določil tega dogovora, ki so predmet kršitve.

VI. KONČNE DOLOČBE

- vsak udeleženec ima kadar koli pravico predlagati začetek postopka za spremembe in dopolnitve sklenjenega dogovora, drugi udeleženec pa se mora temu odzvati;
- dogovor je sklenjen za nedoločen čas in ga nobena stranka ne more odpovedati v celoti, ampak ga lahko z enoletnim odpovednim rokom odpove samo v posameznih delih oziroma glede posameznih določil, če v tem času ne pride do uskladitve o predlaganih spremembah in dopolnitvah, pa se šteje, da sta (tudi če gre za interesni spor, na primer, o višini pripadajočih sredstev), za rešitev udeleženca pooblastila arbitražo po ZSDU, pri čemer se do odločitve arbitraže še naprej uporabljajo veljavne določbe tega dogovora.

Piše:
Mitja Gostiša

Priporočila za sklepanje participacijskega dogovora (3)

Celovita ureditev pravice SD do soodločanja s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU)

V prejšnjih dveh številkah Ekonomske demokracije smo v okviru serije člankov, namenjenih priporočilom za celovito avtonomno urejanje temeljnih »participacijskih pravic« svetov delavcev (tj. pravic do obveščenosti, do skupnega posvetovanja, do soodločanja, do zadržanja odločitve delodajalca in do samoiniciativnega podajanja predlogov v korist delavcev) v t. i. participacijskih dogovorih na ravni podjetij, obravnavali prvi dve od navedenih pravic. V tokratnem članku pa se bomo v tem smislu podrobneje posvetili še tretji od teh pravic, to je pravici do soodločanja, ki jo ZSDU ureja v določbah 95. do 97. člena.

Splošno o pomenu soodločanja

Soodločanje imenujemo tisto (najvišjo) stopnjo participativnosti, pri kateri delodajalec **ne sme sprejeti odločitve, če zanjo ni dobil poprejšnjega soglasja sveta delavcev**. ZSDU ureja soodločanje sveta delavcev v treh določbah, iz katerih so razvidne tako zadeve oziroma vprašanja, ki so predmet soodločanja s soglasjem, kakor tudi osnovna pravila za izvajanje sistema soodločanja s soglasjem sveta delavcev.

Zakonska ureditev pravice sveta delavcev do soodločanja

Soglasje sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve je kot eno najpomembnejših soupravljalskih "orodij" Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) uredil **v določbah od 95. do 97. člena.**

c) Soodločanje

95. člen

Delodajalec mora predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Svet delavcev mora predloge iz prejšnjega odstavka obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje.

Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v roku iz prejšnjega odstavka, se šteje, da z njimi soglaša.

Soglasje, sprejeto na svetu delavcev in v pisni obliki podano delodajalcu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.

96. člen

Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve iz pete do osme alinee prvega odstavka 89. člena tega zakona ter prve in druge alinee 93. člena tega zakona za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih.

Svet delavcev lahko zavrne soglasje iz prejšnjega odstavka samo v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje.

Glavna odprta vprašanja in priporočila za njihovo reševanje v praksi

Glede konkretnega uresničevanja zgoraj navedenih določil ZSDU v praksi se odpirajo nekatera pomembna vprašanja, ki jih ZSDU neposredno ne rešuje, in ki jih je zato treba pač **ustrezno rešiti v participacijskem dogovoru** kot avtonomnem pravnem aktu na ravni posameznih podjetij. Poglejmo si nekaj glavnih priporočil v tem smislu.

Opredelitev dodatnih vprašanj, ki so predmet soodločanja

Nabor nekaterih dodatnih vprašanj, ki so – poleg tistih po 95. členu ZSDU – predmet soodločanja sveta delavcev, bi bilo smiselno po možnosti še nekoliko dopolniti, saj gre za vprašanja, glede katerih obstaja **najbolj neposreden in najmočnejši interes zaposlenih** (npr. imenovanjem in razrešitvijo vodilnega delavca, ki je odgovoren za kadrovsko in socialno področje, sprejemanje splošnih aktov, s katerimi se natančneje urejajo pravice in obveznosti ter položaj delavcev ipd.). Prav ta interes namreč tudi opravičuje soodločanje sveta delavcev s soglasjem pri teh vprašanjih kot **»najmočnejšo« participacijsko pravico.**

Opomba: *Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 1. odstavek 1. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog) na koncu tega prispevka.*

Osemdnevni rok za sprejem odločitve

Poseben problem v praksi predstavlja dejstvo, da je rok osem dni razmeroma kratek za sprejem kvalificirane odločitve sveta delavcev o tako zahtevnih vprašanjih. Zato je v participacijskem dogovoru smiselna ureditev, da se glede tega upoštevajo le delovni dnevi. V nasprotnem primeru pa bi bilo treba rok ustrezno podaljšati (npr. na 15 dni).

Opomba: *Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 2. odstavek 2. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog) na koncu tega prispevka.*

Obveznost predhodnega obveščanja sveta delavcev

Upoštevaje dejstvo, da gre v vseh obravnavanih primerih za poslovne odločitve, ki so praviloma velikega pomena za zaposlene, obenem pa so roki za njeno temeljitejšo proučitev s strani sveta delavcev in za njegovo odločitev o podaji ali zavrnitvi soglasja zelo kratki, je seveda nujno zagotoviti, da bo svet delavcev zares »vedel,« o čem odloča in **razpolagal z vsemi potrebnimi informacijami za kakovostno odločanje**. Precej nelogično se zdi, da tega ZSDU tega za primere »soodločanja s soglasjem« ni že sam posebej določil, ko pa po drugi strani, denimo, za »skupno posvetovanje« izrecno določa, da mora delodajalec potrebne informacije posredovati najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve. To pravno praznino je vsekakor nujno zapolniti z ustrezno določbo v participacijskem dogovoru.

Opomba: *Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 3. odstavek 2. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog) na koncu tega prispevka.*

Problemi v primeru zavrnitev soglasja

Eden temeljnih problemov zakonske ureditve soodločanja je v tem, da ne rešuje dovolj jasno vprašanja: **kako v primeru, da svet delavcev zavrne soglasje k predlagani odločitvi delodajalca, vendarle priti do nekakšne odločitve?**

Če zakon (97. člen ZSDU) razlagamo strogo gramatikalno, se namreč v primeru zavrnitve soglasja s strani sveta delavcev vse skupaj konča s tem, da delodajalec pač **ne sme sprejeti določene odločitve in konec**. Zato se v praksi pogosto dogaja, da poslovodstva raje enostavno ignorirajo zakonsko dolžnost predložitve določenih odločitev v soglasje svetu delavcev, kot da tvegajo tovrstno »blokado«. To pa seveda ni sprejemljivo. Po drugi strani pa so v praksi pogosti tudi primeri, ko gre za vprašanja, ki jih je treba tako ali drugače rešiti, ker je njihova ustrezna ureditev **marsikdaj lahko tudi v interesu delavcev**. (*Primer:* Če je predmet soodločanja sveta delavcev predlog pravilnika o kriterijih za napredovanje in/ali nagrajevanje inovacijske dejavnosti ipd., je torej načeloma tudi interes delavcev, da se to področje ustrezno uredi. A denimo, da se svet delavcev ne strinja le s posameznimi od konkretno predlaganih rešitev. Če torej enostavno zavrne soglasje k pravilniku kot celoti, lahko delodajalec pač svoj predlog preprosto umakne in odstopi od namere, da bi ga sploh sprejel, kar pa ni interes sveta delavcev. Njegov interes je le, da se predlog pravilnika samo popravi v tistem delu, ki je sporen, ne pa da se ga umakne iz procedure.)

S participacijskim dogovorom je torej vsekakor **smiselno predvideti ustrezne postopke**, ki bodo omogočali konstruktivno reševanje morebitnih takšnih situacij s ciljem omogočiti, da se v vsakem primeru lahko pride do takšne ali drugačne končne rešitve, ki bi bila obojestransko sprejemljiva. Predpogoj za to pa je, da je sklep sveta delavcev o zavrnitvi soglasja **v vsakem primeru obrazložen**, kar pomeni, da so izrecno navedeni razlogi za zavrnitev, po možnosti pa tudi predlogi in pogoji, pod katerimi bi se svet delavcev s predlagano odločitvijo lahko strinjal in nanjo podal soglasje.

Načeloma je v obravnavanih primerih na razpolago **več možnih pristopov**, da se pride do takšne ali drugačne rešitve, zlasti pa trije:

1.

Čeprav zakon tega izrecno ne določa, ima delodajalec na podlagi načelne določbe 1. odstavka 99. člena možnost zahtevati, da spor, ki nastane zaradi zavrnitve soglasja s strani sveta delavcev, razreši **arbitraža**. Ta varianta pa ni najboljša.

Arbitraža je namreč praviloma pristojna reševati le t. i. **pravne**, ne pa tudi t. i. **interesnih sporov**. To pomeni, da bo v vseh primerih, ko bo sporno razmerje imelo naravo interesnega spora, arbitraža lahko o sporu merodajno odločila le pod pogojem, če se bo s tem vnaprej strinjal tudi svet delavcev, torej da bo sklenjen ustrezen **»arbitražni dogovor«**, kar pa seveda v praksi ne bo vedno izvedljivo. Pripomniti velja, da je večina vprašanj iz 1. odstavka 95. člena ZSDU takšne narave, da morebitno nesoglasje med svetom delavcev in delodajalcem pomeni **interesni spor**.

Gornje stališče, ki ga zastopajo nekateri naši najvidnejši pravniki, bi utegnilo biti nekoliko sporno le v luči določbe 1. odst. 104. člena ZSDU, ki se glasi: »Arbitraža s svojo odločitvijo nadomesti dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.« To določbo bi bilo namreč mogoče tolmačiti tudi tako, da že zakon določa pristojnost arbitraže tudi za odločanje v interesnih sporih.

Skratka, arbitražno reševanje tovrstnih sporov bo lahko v praksi **bolj izjema kot pravilo**. V poštev pa pride predvsem v primerih, ko neka odločitev z vidika delodajalca nima alternativ in se lahko sprejme samo v takšni obliki, kot je predlagana, ali pa nič. V teh primerih je, kolikor se svet delavcev s predlogom ne strinja, pač le arbitraža tista, ki »odloči«.

Za vse druge primere, tj. kadar odločitev ima alternative in ko delodajalec lahko, če želi, upošteva pripombe in morebitne spreminjevalne predloge sveta delavcev, pa sta precej bolj primerni rešitvi pod točkama 2 in 3 v nadaljevanju, ki ju velja v participacijskem dogovoru posebej razdelati. Zlasti zadnja je še posebej priporočljiva,

kajti temelji na sporazumu na podlagi predhodnih pogajanj, ki obema stranema omogočata realizacijo svojih temeljnih interesov.

2.

Delodajalec lahko predlog prvotne odločitve umakne in **pripravi nov spremenjen predlog**, **ki ga ponovno predloži v soglasje svetu delavcev**. Ta varianta je seveda smiselna le, če delodajalec pri novem predlogu vsaj deloma upošteva pomisleke, zaradi katerih je svet delavcev soglasje k predlogu prvotne odločitve zavrnil. To pa je spet mogoče le, če je svet delavcev svojo pisno zavrnitev soglasja tudi ustrezno obrazložil, kar bi bilo smiselno s participacijskim dogovorom posebej opredeliti. Zakon namreč tega, razen v primerih iz 96. člena, posebej ne zahteva.

3.

Še najbolj priporočljiva pa je, kot rečeno, tretja možnost, in sicer, da se po možnosti **odprejo pogajanja** z namenom priti do skupnih in obojestransko sprejemljivih rešitev glede odločitve, ki je predmet soglasja sveta delavcev.

V obeh zgoraj navedenih primerih (točki 2 in 3) je seveda predpostavka ta, da je možnost, da bi delodajalec predlagano odločitev, ki je sicer tudi v interesu delavcev (glej prej navedeni primer nekaterih pravilnikov in podobno), v primeru nestrinjanja sveta delavcev z vsem predlaganim preprosto umaknil, **s participacijskim dogovorom vnaprej in izrecno izključena**. Samo na ta način je namreč mogoče zagotoviti, da bo tudi dejansko prišlo do takšne ali drugačne rešitve, ki bo ustrezno upoštevala tudi interese delavcev.

Opomba: *Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja določba 2. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog) na koncu tega prispevka.*

Rešitev problema morebitne »ignorance« dolžnosti delodajalca

Ena večjih pomanjkljivosti ZSDU v zvezi z ureditvijo »soodločanja« je brez dvoma tudi v tem, da ne rešuje vprašanja, **kako lahko svet delavcev učinkovito ukrepa**, če delodajalec: sprejme odločitev:

- ne da bi jo svetu delavcev sploh predložil v soglasje, ali
- kljub dejstvu, da je svet svoje soglasje v osmih dneh izrecno zavrnil.

Dejstvo, da sta oba omenjena primera določena kot **prekršek po 17. in 18. točki 107. člena ZSDU**, za katerega je lahko delodajalcu kot pravni osebi in njegovi odgovorni osebi izrečena zagrožena globa, seveda v tem smislu ne rešuje ničesar. Problem je v tem, da odločitev v tem primeru pravno učinkuje, čeprav je delodajalec po ZSDU sploh niti ne bi smel sprejeti, pravna pot za **ugotovitev njene ničnosti ter odpravo morebitnih že nastalih pravnih posledic njene izvršitve**, ki naj bi jo imel na razpolago svet delavcev pa ni določena. Kam oziroma na koga naj se svet delavcev v tem primeru obrne, ni jasno. Inšpektorat je namreč pristojen le za izvedbo prekrškovnega postopka, za sprožanje postopka za ugotovitev ničnosti svet delavcev ni usposobljen in tudi nima potrebnih sredstev za te namene (plačilo sodnih taks ter sodnih stroškov), arbitraža kot najprimernejša tovrstna inštitucija pa za sprejem takšne odločitve – vsaj ne brez posebnega predhodnega arbitražnega dogovora med strankama – za sprejemanje takšnih odločitev neposredno na podlagi zakona ni pristojna. Nujno je torej to njeno pristojnost posebej določiti s participacijskim dogovorom, ki **nadomešča arbitražni dogovor**.

Opomba: *Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja določba 3. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog) na koncu tega prispevka.*

Vzorec konkretne ureditve soodločanja v participacijskem dogovoru

Za zaključek si torej poglejmo še **vzorčni primer** poglavja o ureditvi pravice sveta delavcev do soodločanja v participacijskem dogovoru, tako da bi ta vključeval tudi zgoraj predlagane rešitve.

Vzorec:

Soodločanje

1. člen

(1) Poleg predlogov odločitev, določenih z zakonom, mora poslovodstvo predložiti v soglasje svetu delavcev tudi predloge odločitev v zvezi z:

- imenovanjem in razrešitvijo vodilnega delavca, ki je odgovoren za kadrovsko in socialno področje,
- sprejemom splošnih aktov, s katerimi se natančneje urejajo pravice in obveznosti ter položaj delavcev na podlagi zakona (npr. pravilniki o pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja), ki niso urejeni s kolektivno pogodbo,
- problematiko invalidov ter starejših in drugih delavcev, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo (mladina, matere itd.),
- določili poslovnika uprave/upravnega odbora, ki se nanašajo na (izvršnega) delavskega direktorja,
- letnim razporedom delovnega časa (letnim delovnim koledarjem) pri delodajalcu ter osnovami in merili za določanje trajanja letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela,
- spremembo delodajalca po predpisih o delovnih razmerjih, če gre za večje število delavcev,
- imenovanjem in razrešitvijo delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi za kadrovsko in socialno področje v družbi,
- določanjem obveznosti delavcev iz delovnega razmerja, katerih kršitev ima lahko za posledico disciplinsko odgovornost delavcev ali odpoved pogodbe o zaposlitvi, v splošnih aktih delodajalca,
- sklenitvijo pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku družbe, če zakon ne določa drugače,
- _____
- _____

(2) Pri računanju 8-dnevnega zakonskega roka, v katerem lahko svet delavcev odkloni soglasje, se upoštevajo le delovni dnevi. Udeleženca tega dogovora se lahko sporazumeta tudi, da se ta rok na zahtevo sveta delavcev, če ta navede opravičljive objektivne razloge, zaradi katerih ne more pravočasno sprejeti svoje odločitve, podaljša na 15 dni.

(3) O vseh odločitvah, ki so po 95. in 96. členu ZSDU predmet soodločanja sveta delavcev s soglasjem, in o razlogih zanje je poslovodstvo družbe dolžno opraviti tudi podrobnejše predhodno obveščanje sveta delavcev, in sicer najmanj 15 dni preden jih tudi formalno predloži v soglasje.

2. člen

(1) Če svet delavcev zavrne soglasje po določilih zakona in tega dogovora, mora svojo odločitev pisno utemeljiti. V utemeljitvi navede razloge za zavrnitev ter morebitne spreminjevalne predloge.

(2) Če svet delavcev zavrne soglasje, lahko delodajalec:

- predlaga svetu delavcev arbitražno reševanje spora in sklenitev ustreznega arbitražnega dogovora,
- spremeni prvotno odločitev in jo ponovno predloži v soglasje svetu delavcev,
- zahteva pogajanja s svetom delavcev zaradi uskladitve stališč.

(3) Predloga odločitve, ki je bila že uradno posredovana v soglasje svetu delavcev, predlagatelj v primeru odklonitve takšnega soglasja ne more več umakniti, če je svet delavcev zahteval le določene spremembe predlagane odločitve in podal tudi ustrezne spreminjevalne predloge.

(4) Za ugotovitev ničnosti in odpravo odločitve, sprejete v nasprotju s prvim odstavkom tega člena, ter njenih pravnih posledic je pristojna arbitraža po ZSDU.

3. člen

Če delodajalec odločitev, ki je predmet obveznega predhodnega soodločanja sveta delavcev s soglasjem, sprejme, ne da bi jo sploh predložil svetu delavcev v soglasje ali kljub izrecni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev, ima svet delavcev pravico v 15 dneh od dneva, ko je zanjo izvedel, zahtevati, da jo arbitraža s svojim sklepom odpravi kot nično.

Določba prvega odstavka tega člena nadomešča arbitražni dogovor med strankama.

Analiza stanja kot priprava na sklepanje participacijskega dogovora

Enako, kot smo v prejšnjih številkah revije zapisali glede pravic do obveščenosti in skupnega posvetovanja, **velja tudi za analizo uresničevanja pravice do soupravljanja**, in sicer: Če želi svet delavcev pripraviti kakovosten participacijski dogovor za učinkovitejše uresničevanje pravice do soodločanja v zgoraj opisanem smislu, mora seveda najprej temeljito analizirati obstoječe stanje na tem področju v svojem podjetju in ugotoviti konkretne pomanjkljivosti v dosedanji praksi uresničevanja te pravice.

Kot pripomoček za pripravo omenjene analize v nadaljevanju navajamo nekatera bistvena vprašanja, na katera si mora svet delavcev v tej zvezi odgovoriti. Gre pa zlasti za naslednje:

1. Ali vodstvo podjetja dosledno daje v soglasje svetu delavcev vse predloge odločitev o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU? Če ne, ugotovite najpogostejše primere kršitev te dolžnosti in jih evidentirajte? Kako ste oziroma boste ukrepali?

2. Pri katerih vprašanjih v zvezi z interpretacijo določil 95. in 96. člena ZSDU se je v vaši praksi pojavila dilema, ali gre za dolžnost uprave iskati soglasje sveta delavcev za predlagano odločitev, ali ne?

3. Ali ste s participacijskim dogovorom dodatno razširili krog zadev, za katere je potrebno soglasje sveta delavcev poleg primerov, ki jih določa že zakon? Navedite konkretne primere!

4. Ali ste v vaši praksi morda že naleteli na poskuse izigravanja 8-urnega prekluzivnega roka za morebitno zavrnitev soglasja sveta delavcev na ta način, da je vodstvo posredovalo predlog svetu delavcev tik pred daljšimi prazniki ali dopusti in s tem objektivno onemogočilo pravočasen sklic seje ter ustrezno reakcijo sveta delavcev? Kako ste to rešili?

5. V kakšni obliki vodstvo običajno predloži svetu delavcev predlog posamezne odločitve v soglasje:

a) zgolj v pisni obliki,

b) predstavnik vodstva se tudi osebno udeleži seje sveta delavcev in predlog dodatno ustno obrazloži, s čemer je omogočeno, da se morebitne nejasnosti razčistijo in morebitna razhajanja uskladijo že na sami seji sveta delavcev v izogib nepotrebnim zapletom v primeru neupravičene odklonitve soglasja s strani sveta delavcev?

6. Kako se je razrešila situacija v primeru zavrnitve soglasja s strani sveta delavcev:

a) vodstvo je predlagano odločitev enostavno umaknilo in predloga ni več obnovilo;

b) vodstvo je upoštevalo pripombe sveta delavcev in ustrezno korigiralo predlog odločitve;

c) začel se je postopek pogajanja med vodstvom in svetom delavcev, v katerem je bila dogovorjena kompromisna rešitev;

d) bodisi s strani vodstva, bodisi s strani sveta delavcev je bil sprožen postopek za arbitražno reševanje spora?

7. Ali ste se že srečali s primeri, ko je bila določena odločitev vodstva podjetja realizirana kljub izrecni pisni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev? (Opomba: tovrstni primeri so zlasti pogosti v zvezi s sprejemanjem programov presežnih delavcev po 96. členu ZSDU, ko vodstvo samovoljno presodi, da je svet delavcev neupravičeno zavrnil soglasje, čeprav bi o tem lahko odločila šele arbitraža). Kako ste v teh primerih ukrepali kot svet delavcev (predlog sodniku za prekrške po določbi 18. točke 107. člena ZSDU, prijava inšpekciji za delo, arbitraža, drugo)?

8. Ali je svet delavcev v primeru zavrnitve soglasja svojo zavrnitev argumentiral in podal konstruktivne predloge za spremembe predlagane odločitve?

9. Katere slabosti in nedoslednosti pri uresničevanju sistema soodločanja sveta delavcev s soglasjem ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kaj ste že oziroma še nameravate kot svet delavcev ukreniti za izboljšanje stanja?

Iz preambule Direktive 2002/14/ES o obveščanju in posvetovanju z delavci:

(7) Treba je okrepiti dialog in spodbuditi medsebojno zaupanje znotraj podjetij, da se izboljša predvidevanje tveganja, da postane organizacija dela prilagodljivejša in da se delavcem omogoči usposabljanje v okviru podjetja, pri čemer se ohranja varnost, da se delavci zavedajo potrebe po prilagoditvah, da se poveča sposobnost delavcev za izvajanje ukrepov in dejavnosti, s katerimi bi povečali svojo zaposljivost, ter da se spodbudi vključevanje delavcev v delovanje in prihodnost podjetja in poveča njegova konkurenčnost.

Piše:
Mag. Edita Krajnović

Za rast potrebujemo participacijski in tudi družbeni dogovor

Ni naključje. Istega leta, ko je v Združenju Manager nastala pobuda za družbeni dogovor, se Združenje svetov delavcev poglobljeno ukvarja s sklenitvijo participacijskih dogovorov. Dejstvo je, da potrebujemo oboje. Zakaj in kako priti do tega, da bo oboje ne le nastalo, temveč zaživelo? Ni bližnjic. Potrebno je troje: 1) učenje, s katerim bomo uvideli in sprejeli nove vzorce, 2) vzpostavljanje zaupanja in 3) komunikacija, v najbolj prvinskem pomenu besede.

Ideja za družbeni dogovor je nastala, da v Sloveniji presežemo neučinkovite dialoge o plačah ter davkih na eni strani in družbeni blaginji na drugi. Ker ne gre za ali-ali temveč in: unijo ciljev ter blaginjo za vse. V pobudi in akcijskem načrtu ima pomembno vlogo menedžerska stroka. A ne le ta. Za uspeh potrebujemo **opolnomočene, kompetentne in dobronamerne predstavnike delavcev**.

»Na eni strani so bile neprestano zahteve zaposlenih, pa delodajalcev in iskanje formule dogovora. In na drugi strani države, ki nas prehitevajo po rasti, razvoju ter konkurenčnosti,« pojasnjuje izvršna direktorica Združenja Manager **Saša Mrak**. Kako presekati gordijski vozel? Z drugačnim pristopom, drugim zornim kotom, kot je rekel Einstein: »Problemov ne moremo razrešiti na isti ravni razmišljanja, na kateri so nastali.«

Aleksander Zalaznik, predsednik Združenja Manager, razvoj pobude za družbeni dogovor povezuje z osnovno nalogo menedžerjev z inovativnostjo in učinkovitostjo zagotavljati stalno rast dobička in denarnega toka. To omogoča razvoj družb, nova vlaganja in nova delovna mesta. Pa tudi rast plač: »Pred petimi leti smo začeli javno poudarjati pomen dobička. Takrat ga je bilo v gospodarskih družbah zelo malo in smo v lastnih vrstah pozvali k njegovemu povečanju. Dosegli smo opazno izboljšanje. Zato je sedaj čas, da se celovito lotimo vprašanja plač,« usmerja k novemu razvojnemu izzivu menedžerske stroke.

Vztraja, da **plače lahko dvignemo le, če bomo dvignili produktivnost**: »Samo tako lahko povečamo bruto plače. Da z zaposlenimi ustvarimo več oz. ustvarimo enako, a z manj ljudmi – tako v obeh primerih dobimo ali sprostimo vire, da zopet ustvarimo nekaj novega. Iz tega izhaja pobuda, da se skušamo za prihodnjih pet let dogovoriti, da bi se neto plače poviševale hitreje, kot so se v dozdajšnjem obdobju. Rad bi, da bi prišli do družbene klime, ki bi zavedanje dvignila do te mere, da bi vsi direktorji začeli razmišljati, kako s tistim, kar imamo, ustvariti več.«

Več kot stališča menedžmenta

Tako je nastal **predlog Združenja Manager za dogovor**: kaj lahko naredimo menedžerji, da v podjetjih dvignemo produktivnost in kako nam lahko – šele posledično, na podlagi doseženih rezultatov – pride nasproti država z ukrepi za konkurenčnejše poslovno okolje. Pobuda za družbeni dogovor, katere nosilec je Združenje Manager in ki za razliko od prejšnjih upošteva potrebo in nujnost zdrave ter vzdržne javne blagajne, je bila prvič javno objavljena na Januarskem srečanju 2019.

»Seveda smo takoj zatem dobili vprašanja o uresničevanju in konkretnih korakih. Ker družbeni dogovor zahteva širino pogleda in povezovanje deležnikov družbe, je Združenje Manager oblikovalo **strokovni organ**, **Observatorij**, v katerem poteka razprava, ali so ideje in predlogi, ki nastajajo, ustrezni, tako z vidika podjetij kot tudi celotne družbe,« razvoj družbenega dogovora opisuje Mrak. Ustanovni člani Observatorija so poleg Zalaznika in Mrakove še prof. dr. Dušan Mramor (predsednik), prof. dr. Vera Trstenjak, dr. Ali Žerdin, mag. Veljko Bole in pobudnik, mag. Jurij Giacomelli.

Dolgoročni dogovor za preseganje zaostanka

Če želimo preseči razvojni zaostanek Slovenije ob vse bolj starajoči se družbi, potrebujemo dolgoročen družbeni dogovor, ki bi presegal mandat ene vlade in v katerem bi se posamezne skupine zavezale ciljem v zameno za nagrade. Vendar mora vsak od nas opraviti tudi svoj del naloge, zaveze,« na podlagi poglobljene študije izzivov produktivnosti dela v luči demografskih sprememb krmilo v smeri odgovornosti deležnikov družbe«, naravnava **Mramor.** Zavezo sindikatov vidi v tem, da bi bile plače v večji meri vezane na produktivnost zaposlenih, države usmerjene v zmanjševanje administrativnih omejitev ter manj populistično odločanje, zavezi delodajalcev pa naj bosta reinvestiranje in racionalizacija proizvodnje.

Prav zato se je ob začetku dela Observatorij usmeril v **razmejitev vlog deležnikov družbe** v procesu razvoja družbenega dogovora. »Managerji, gospodarstveniki moramo zagotoviti višjo produktivnost in dodano vrednost, kar prinaša višje plače. Država mora zagotoviti okolje, ki spodbuja

razvoj in krepi vladavino prava; zaposleni pa morajo poskrbeti za vseživljenjsko učenje, ki je danes za to, da ostanejo kompetenčni, nujno. Če bo vsak od nas prevzel svoj del odgovornosti, bomo dosegli cilj, sklenili družbeni dogovor in z njim zagotovili večjo blaginjo za vse,« vloge ključnih nosilcev razvoja opisuje Mrak.

Fokus: dvig produktivnosti, za višje plače in blaginjo vseh

Družbeni dogovor menedžerje spodbuja, da se še bolj posvetijo ukrepom za boljše poslovanje. »Namen je, da bomo produktivnost povečevali bolj kot v zadnjih dveh, treh letih in da bomo del tega namenili za povečanje plač. Država naj pride nasproti in primakne kakšen odstotek z nižjimi davki. Tako bi namesto 1,5-odstotne letne rasti plač morda prišli do 4-odstotne. V petih ali šestih letih bi se to precej poznalo. Želim videti splošno gibanje, kako narediti slovensko gospodarstvo še močnejše,« spodbuja **Zalaznik**. Poziv k družbenemu dogovoru je, pojasnjuje, skladen s ciljem 60.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, ki ga je v središče formule uspeha na 13. vrhu slovenskega gospodarstva jeseni 2018 postavila GZS.

Ljudi po drugih strani skrbi, da dvig produktivnosti dela pomeni, da bodo morali delati več, korist pa bo imel predvsem finančni kapital in lastniki podjetij. Je skrb upravičena? Kaj rast produktivnosti v resnici je in kako jo doseči na pravi način? Nikakor **ne gre za delati več, temveč v danem času ustvariti več.** Delovati bolj učinkovito. Bolj povezano, bolj skladno s skupnim ciljem rasti in blaginje, pojasnjujejo člani Observatorija. Gre za **premik od dela kot takega k pametnemu delu**.

Pomembna vloga participacijskega dogovora

Participacijski dogovor je orodje, ki na ravni podjetij pomaga uresničevati družbeni dogovor. Gre za **novo ´pogodbo´, ki v soupravljanje podjetja in njegovega razvoja povabi tudi zaposlene**. Kot kaže praksa podjetij z zgledno vključenostjo zaposlenih v so-upravljanje, na uspešen participacijski dogovor vplivata predvsem dva dejavnika, ki ju praviloma odrivamo, ali jima ne namenjamo (dovolj) pozornosti:

1. **neprestano učenje in samo-izboljševanje**, poznavanje ne le zakonov in vsebine, ki jo želimo uveljaviti, temveč trud za razumevanje, kaj vse podjetje potrebuje, da posluje uspešno in raste;

2. **vzpostavljanje zaupanja**, ki ga zagotavljajo trije pogoji – dobronamernost (da igramo za isti cilj), sposobnost (da imamo potrebne kompetence – znanje, izkušnje in odnos – za vlogo, ki jo predstavljamo) in verodostojnost (da delamo oziroma naredimo to, kar rečemo).

Vezivo vsega je **komunikacija,** ki v svojem bistvu pomeni narediti *skupno*. Naše podjetje, naši skupni cilji, naša rast in naš uspeh. Pa tudi odgovornost. Kot je bilo na jesenskem tematskem posvetu slišati **predstavnike svetov delavcev, si jih tega večina iskreno želi**. In jim je mar. To je dober štart, za tekmo, v kateri želimo, da slovenska podjetja – tako kot športniki – zmagujejo.

Naloga vseh, ki nam to še ni uspelo, a čutimo odgovornost do ljudi in podjetja, je, da se učimo, vztrajno treniramo in izboljšujemo. In ob tem **vztrajno, neprestano in odprto komuniciramo** ter pomagamo premagovati strah. Če bo vsak prevzel svoj del odgovornosti, bomo dosegli cilj: sklenili participacijski in družbeni dogovor za okolje, v kateri bomo rasli in se izboljševali vsi: okolje, ljudje, podjetja in družba kot celota.

Pet nasvetov za uspešno sklepanje participacijskega dogovora v našem podjetju – razmisleki, za katere si je vredno vzeti čas:

1. Kaj je naš cilj, zakaj v resnici želimo, da pride do dogovora? Če želite dobre odnose, je to zelo splošno. Opredelite, kaj vam pomenijo dobri odnosi in zadovoljstvo zaposlenih. Ali to, kar si zastavljate, tudi merite? Ker – kar se izmeri, to se naredi.

2. Kaj je interes in ambicija vodstva podjetja? Kaj za njih pomeni uspeh in kaj jih skrbi? Poglobite se v izzive vašega podjetja v odnosu do konkurence. Kdo vas ogroža in zakaj? Kakšni so trendi v dejavnosti? Ali se vaši konkurenti razvijajo hitreje in zakaj?

3. Spremenite svoje besede. Ne trdite, ne prepričujte. Zastavljajte vprašanja. Če ste dobro opravili prva dva koraka, bo tretji prišel po naravni poti. Ker boste prešli od nekoga, ki nasprotuje in prepričuje, v sogovornika, ki mu je mar – tudi za to, kar čuti, želi in potrebuje manager, da uspešno vodi in razvija podjetje – v odnosu do konkurence in zunanjih silnic.

4. Pomagajte, da sprejmejo vaš predlog vključevanja delavcev. Povežite dogovor s strategijo in/ali cilji in ključnimi kazalniki uspeha podjetja, po katerih je merjeno vodstvo. To je eleganten in učinkovit način dogovora in njegovega življenja. Postavite participacijski dogovor kot vzvod za doseganje strateških ciljev podjetja.

5. **Spremljajte proces in izluščite, česa ste se iz njega vsi skupaj naučili**. Da bo to štartna osnova za naslednji krog, razvoj in rast. Uporabljajte za to medije v podjetju, ki so vam na voljo: interna glasila, portale, novičnike, oglasne deske – vse to so točke, ki ponujajo, da komuniciramo in se vsak dan česa novega naučimo. In vsi skupaj rastemo.

Iz načel Kodeksa etike Združenja Manager

2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev

Vir uspešnosti podjetja so sposobni in zavzeti sodelavci. Njihova energija in znanje omogočata razvoj in uspeh podjetja, zato se zavzemam za dobrobit vseh sodelavcev. Upoštevam, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.

Piše:
Andreja Samec Koderman

Uresničevanje participacijskega dogovora

Prednosti konstruktivnega sodelovanja delodajalca s predstavniki delavcev pri uvajanju sprememb v delovno okolje

Vsaka sprememba v delovnem procesu ali v temeljnih pravilnikih družbe, ki opredeljujejo tudi določene obveznosti in pravice delavcev, je z vidika delavcev pogosto neželena in stresna. Ker pa živimo v družbi, kjer so spremembe del vsakdana, se temu ne moremo povsem izogniti. Lahko pa se delodajalec maksimalno potrudi, da je uvajanje takšnih sprememb v delovno okolje čim manj stresno in transparentno tudi za delavce.

Izziv uvajanja spremembe v delovne procese in organizacijo dela

Pogosto sodelujemo z delodajalci v vlogi zunanjega izvajalca za pripravo in uvedbo teh sprememb, kot so npr.: sprememba sistematizacije delovnih mest, sprememba pravilnika o plačah, pravilnika o napredovanju in nagrajevanju delavcev, pravilnika o delovnem času, pravilnika o disciplinski odgovornosti in drugih internih aktov. Vsi ti akti **vplivajo na obveznosti in pravice delavcev**, zato je izjemnega pomena, da je celoviti postopek izpeljan zakonito, hkrati pa tudi v sodelovanju s predstavnikom delavcev, ki je za posamezno področje v organizaciji tudi pristojen. S sindikalnim zaupnikom za področje delovanja sindikata, s predstavnikom sveta delavcev pa za področje pristojnosti sveta delavcev.

V nadaljevanju prispevka bom izpostavila, kako se v podjetjih lotiti podobnih projektov, na kakšen način vključevati sodelavce v sprejemanje dokončnih odločitev ter kakšnega sodelovanja si želijo tudi delodajalci.

Sodelovanje med delodajalcem in predstavniki delavcev je ključno!

Za nas sodelovanje pomeni aktivno vključevanje predstavnikov delavcev že v začetno fazo projekta. Za sodelovanje pa morata biti pripravljeni obe strani, tako delodajalec kot predstavniki delavcev. S takšnim pristopom želimo obe strani pripeljati do medsebojnega razumevanja, saj pogosto opažamo, da zgolj komuniciranje predvidenih novosti ni zadostno. Poudarek dajemo na **razumevanju druge strani**. Ko dosežemo zadostno stopnjo razumevanja na obeh straneh, potem obe strani lažje sprejemata posamezne predloge in podane argumente na projektu. Hkrati pa je za nas to pot, prek katere z večjim zaupanjem in manjšimi strahovi pri delavcih pripeljemo spremembe v organizacijo.

Zavedati se moramo, da sodelujemo takrat, kadar poleg kritike podajamo tudi konstruktivne predloge. In šele obojestranski konstruktivni predlogi predstavljajo plodno sodelovanje za kreiranje skupnega pozitivnega rezultata.

Prek analize do vpogleda v dejansko stanje!

Želela bi poudariti, da je za kreiranje sprememb potrebno aktivno vključevanje zaposlenih od vsega začetka. Kot zunanji svetovalci in izvajalci moramo najprej pridobiti podroben uvid v samo delovanje organizacije, v procese dela, razporejanje delovnih nalog, v način delegiranja in v obstoječa zapisana pravila ter navade, ki jih zaposleni prakticirajo (ki so lahko skladne s trenutno veljavnimi akti, ali pa tudi ne). Za takšen uvid je potrebna izvedba podrobne analize, v katero vključimo tako vodilne delavce kot tudi ostale zaposlene po posameznih delovnih mestih.

Za nas sodelovanje pomeni aktivno vključevanje predstavnikov delavcev že v začetno fazo projekta. Za sodelovanje pa morata biti pripravljeni obe strani, tako delodajalec kot predstavniki delavcev.

Neustrezno komunicirana analiza delovnih procesov je pogosto razlog nezadovoljstva pri zaposlenih

Preden v organizaciji sploh začnemo s samo analizo, je izjemnega pomena, da vodstvo podjetja, predstavnikom delavcev vnaprej komunicira aktivnosti, ki se bodo izvajale v okviru projekta. Prav je, da se tudi delavce seznani z namenom in ciljem projekta, predvsem z vidika, da ni namen delodajalca zmanjšanje obsega pravic delavcem, niti niso ogrožena delovna mesta (če seveda to ni zastavljeno kot cilj v reorganizaciji). Namreč s **pravočasno in transpa-**

rentno komunikacijo projekta preprečimo vznik in širjenje neresničnih informacij, ki lahko v kolektiv vnesejo slabo voljo, nezadovoljstvo, strah pred spremembami, strah zaradi občutka manjše varnosti pri delodajalcu. Izkrivljene informacije ustvarjajo negativno klimo, kar seveda posledično vpliva tudi na produktivnost dela delavcev, zato mora biti to tudi v interesu delodajalca, da se takšne neresnične informacije preprečijo že na samem začetku. Preprečimo pa jih lahko le na način, da projekt ustrezno komuniciramo, preden začnemo s katerokoli aktivnostjo.

Pri komuniciranju projekta delodajalcem priporočam previdnost pri podajanju informacij. Najpogosteje se takšne informacije plasirajo vodjem in predstavnikom delavcem, ti pa jih prenesejo naprej do ostalih sodelavcev. Po izkušnjah vedno priporočam, da se takšne informacije predajo zapisane na papirju, hkrati pa jih vodstvo še dodatno obrazloži na čim bolj enostaven in razumljiv način. Če upoštevamo načela komunikacije, je ključno, da v takih situacijah **preverimo razumevanje informacij s strani prejemnikov** informacij, in sicer z namenom, da je ta komunikacija dejansko usklajena in poenotena. Nikoli pa ta informacija od vodstva prek posrednikov ne sme biti komunicirana zgolj ustno, saj si ljudje le redko zapomnijo celotno sporočilo, ki ga po navadi tudi malce prilagodijo, spremenijo. To predstavlja tveganje, da do zaposlenih pridejo napačne informacije.

Šele po ustrezno predstavljenem projektu začnemo z aktivnostmi analize obstoječega stanja. V okviru analize zbiramo mnenja in predloge vodilnih delavcev. Če presodimo, da je potrebno pridobiti več informacij, v analizo vključimo tudi ostale delavce z različnih delovnih mest. Na podlagi zbranih informacij skupaj z delodajalcem in predstavniki delavcev izdelamo **prvi predlog sprememb in ukrepov** (nastanejo predlogi novih aktov).

Seveda vsak ukrep ustrezno argumentiramo, da je tudi predstavnikom zaposlenih povsem razumljivo, zakaj se uvajajo določene spremembe in kako te vplivajo na pravice delavcev. V prvi meri gre za konstruktivni sestanek, kjer zbiramo dodatne dobre in dobrodošle ideje, ki jih na podlagi skupnega konsenza vpišemo (dopolnimo) v prvi predlog akta. Pri zasnovi novih aktov, v katerih so opredeljene pravice delavcev, upoštevamo zastavljen cilj delodajalca, dejansko stanje trga, ugotovitve analize ter seveda predloge in ideje s strani predstavnikov zaposlenih.

Želimo si konstruktivne dogovore in plodno sodelovanje

Po dosedanjih izkušnjah lahko rečem, da je angažiranost sveta delavcev pri sooblikovanju rešitev s področja pristojnosti delovanja zelo različna. Imamo zelo aktivne in konstruktivne svete delavcev, ki si resnično prizadevajo za sooblikovanje dobrih rešitev, ki se potrudijo razumeti **trenutno situacijo in imajo uvid tudi v prihodnost podjetja**. V takšnih primerih dosežemo izjemno dobre usklajene predloge. Po drugi strani pa imamo izkušnje tudi s sveti delavcev, ki so nekoliko bolj pasivni pri svojem delovanju. Ti pogosto v vsaki spremembi vidijo strah in nepotrebne ukrepe, težko razumejo vpliv trga delovne sile na poslovanje delodajalca in ti po navadi ne dajejo predlogov, ampak je njihov fokus bolj v trenutne probleme.

Skozi oči zunanjega opazovalca lahko rečem, da je za prihodnost tako podjetja kot delavcev izjemno pomembno konstruktivno sodelovanje, iskanje skupnih rešitev, predvsem pa fokus v pozitivne ukrepe in rešitve.

Pot ni vedno gladka!

Ko zaženemo kolesje medsebojnega usklajevanja in iskanja optimalnih rešitev za vse deležnike, pot medsebojnega usklajevanja ni vedno enostavna, še posebej, če ni posluha tako pri predstavnikih delavcev, kakor tudi ne pri delodajalcih. V takih situacijah je izjemno pomembno, da gremo prek sebe in da ne delujemo iz ega, ampak iz zavedanja, da delamo za isti cilj. Zato zagovarjam stališče, da deležnika nista vsak na svojem bregu reke, temveč na skupnem splavu, ki pluje proti istemu cilju.

Odgovornost je tudi na strani delavskih predstavnikov

Velikokrat v projekt prenove internih aktov vključujemo tudi predstavnike sindikatov, zato ugotavljamo, da pogosto pri predstavnikih sindikata ni zadostnega poznavanja delovnopravne zakonodaje. Pogosto napačno interpretirajo zakon ali zapisane pravice v kolektivnih pogodbah in internih aktih delodajalca. Če predstavnik sindikata poda napačno tolmačenje delavcem, to lahko povzroči pri delodajalcu ogromno škodo. Predvsem **pa vnese veliko slabe volje** med delavce. Vloga predstavnika delavcev (ali v sindikatu ali v svetu delavcev) je pomembna z vidika kreiranja skupne prihodnosti podjetja, zato se mora vsak posameznik zavedati, da jo je potrebno odgovorno prevzeti in to odgovornost tudi izkazovati skozi transparentnost in dobronamernost svojega delovanja. V primerih, ko predstavnik sindikata nima zadostnega znanja razumevanja pravic in odgovornosti delavca pri delodajalcu, priporočamo, da se obrne na svoj sindikat, za katere verjamem, da so odzivni in pripravljeni pomagati svojim članom pri razumevanju in interpretaciji kompleksnejših primerov.

Ko v okviru projekta prenove internih aktov zaznamo, da sindikalni zaupnik nima zadostnega znanja za presojo predlogov aktov, takrat že v začetni fazi projekta predstavniku sindikata predlagamo, da k sodelovanju in izoblikovanju prvih predlogov aktov **povabi kompetentne predstavnike sindikata**. Čeprav je po zakonu dovolj, da sindikat poda mnenje na akt šele na izdelan dokončni predlog, je naša praksa ta, da tudi sindikalne zaupnike vključimo že na začetku projekta, in to predvsem iz razloga, da ne bi že v začetku projekta med delavce bila sporočena napačna informacija in napačno razumevanje namena projekta. Hkrati pa s takšnim pristopom delodajalec sporoča, da mu je pomembna varnost delavcev v podjetju.

Rezultat obojestranskega sodelovanja – varnost poslovanja predstavlja tudi varnost delavcem

Usklajevanje internih aktov z aktivnim vključevanjem predstavnikov delavcev že na začetku projekta (tudi v primerih, ko to zakonsko ni obvezno) je po naših izkušnjah **učinkovit pristop postavljanja novih smernic** za prihodnost podjetja. Ker gre ves čas za transparentno komunikacijo projekta prenove aktov in ker že v začetku prenove aktov upoštevamo mnenja različnih deležnikov, je kasnejši postopek pridobitve mnenj sindikata in pridobitve soglasij sveta delavcev poenostavljen, saj je na projektu že doseženo razumevanje namena projekta, predlogi pa že v večji meri vključeni v izdelan dokončen predlog akta.

Zakaj takšen pristop?

Predvsem zato, ker verjamem, da s skupnimi močmi lahko premagamo marsikateri strah in negotovost, ki sta ubijalca učinkovitosti in produktivnosti dela. Zato je naš namen v čim večji meri **eliminirati nepotrebne strahove**, ki niso v korist niti delavcem, kakor tudi ne delodajalcem.

Strokovna ekskurzija članov ZSDS na Češkem in Slovaškem

V dneh od 18. do 21. septembra 2019 je na Češkem in Slovaškem potekala letošnja, sedaj že tradicionalna vsakoletna, strokovna ekskurzija članov Združenja svetov delavcev Slovenije zaradi podrobnejšega spoznavanja sistemov socialnega dialoga in delavskega soupravljanja v različnih evropskih državah. Tudi tokratna je udeležencem postregla z obilo informacij o delovanju delavskih predstavništev v omenjenih dveh državah.

Predstavitev s strani največje češke konfederacije sindikatov (ČMKOS).

Strokovni del potovanja se je pričel v Pragi, kjer je potekalo delovno srečanje s predstavniki čeških sindikatov. Na začetku je dr. Elizabeta Zirnstein predstavila Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS), nato pa je sledila **predstavitev največje konfederacije sindikatov v Češki republiki** (ČMKOS), kjer je ga. Alena Pukrtova (svetovalka predsednika sindikata KOVO) udeležencem predstavila celoten sistem in praktično ureditev zastopanja interesov delavcev v Češki republiki. Podrobneje se je osredotočila na aktualne razmere in gibanja na področju kolektivnih pogajanj ter politike plač, delavske participacije na področju varnosti in zdravja pri delu, uveljavljanja pravic do obveščanja, posvetovanja ter soodločanja delavcev, na koncu pa je v okviru zaključne razprave odgovarjala tudi na številna vprašanja in odgovore udeležencev.

Naslednji dan je sledilo delovno srečanje na veleposlaništvu Republike Slovenije v Bratislavi, kjer je po uvodni predstavitvi ZSDS, odpravnica poslov ga. Mateja Kobav **predstavila družbeno in makroekonomsko okolje Slovaške** ter različne vidike kakovosti življenja in dela na Slovaškem.

Zelo zanimiva je bila tudi predstavitev tovarne **Volkswagen Slovakia**, ki zaposluje ca. 13.000 ljudi in je **eden večjih delodajalcev na Slovaškem**. Po srečanju s predstavniki delavcev tovarne, kjer so imeli udeleženci možnost podrobneje spoznati pogoje dela v podjetju VW in izzive za sindikalizem in delavsko soupravljanje pa je sledila tudi podrobnejša predstavitev podjetja in daljši ogled proizvodnje.

Za zaključek strokovnega dela potovanja je na delovnem srečanju s **slovaškimi sindikati** (Zveza Kovinarjev KOVO – OZ KOVO) g. Michal Drobny iz pravne službe centralne pisarne OZ KOVO, predstavil tudi sistem in **praktične ureditve zastopanja interesov delavcev** v Slovaški republiki, socialni dialog in delavsko soupravljanje, organiziranost, delovanje in razvojne izzive ter aktualne razprave v zvezi s politiko plač, varnosti in zdravja pri delu, delovne pogoje itd.

Glavni poudarek tovrstnih potovanj je seveda vedno na strokovnih vsebinah, ki udeleženim članom ZSDS omogočajo vpogled v praktično delovanje sistema delavskega soupravljanja tudi v drugih državah z namenom **izmenjave izkušenj in dobrih poslovnih praks**. Vsekakor pa je vedno izredno zanimiv tudi tisti del strokovnega potovanja, ki je namenjen neposrednemu spoznavanju konkretnih držav, njihove kulture ter kakovosti življenja ljudi.

S sprejema na slovenskem veleposlaništvu v Bratislavi.

Soglasje sveta delavcev k imenovanju »kadrovskega direktorja«

Vprašanje:

V skladu z našim participacijskim dogovorom je svet delavcev pristojen za podajanje predhodnega soglasja k imenovanju pomočniku generalnega direktorja za organizacijo in upravljanje s človeškimi viri («kadrovskega direktorja«). Generalni direktor je že izbral kandidata in nam sklep o njegovem imenovanju posredoval v soglasje. Zanima pa nas, kakšno »soglasje« lahko podamo – negativno, pozitivno, vzdržano? Kandidata namreč verjetno ne bomo podprli. Kako naj bo oblikovan sklep? Prav tako nas zanima, kako pomembno je naše mnenje oziroma »soglasje« v formalnem pogledu, kajti direktor je sicer že seznanil vse zaposlene, da si je izbral novega pomočnika. Ali lahko naše odklonilno mnenje ustavi njegovo imenovanje?

Odgovor:

1.

Sklenjeni participacijski dogovor je pravni akt, ki v formalnem pogledu delodajalca zavezuje enako kot katerakoli druga dvostranska pogodba po načelu *»pacta sunt servanda«* (pogodbe je treba spoštovati, in ki uživa tudi enako pravno varstvo. Če delodajalec ta dogovor krši, ima torej svet delavcev za zagotovitev njegovega doslednega uresničevanja načeloma na razpolago enaka pravna sredstva kot v primeru, če je kršen ZSDU sam. Določba 6. člena ZSDU je glede tega jasna:

6. člen

Dogovor iz prejšnjega člena se uporablja neposredno.

Dogovor izvršuje delodajalec, če v posameznih primerih ni določeno drugače. Odstopanje delodajalca od zagotavljanja pravic, dogovorjenih z dogovorom, je možno samo s soglasjem sveta delavcev.

Svet delavcev se s postopki, ki odstopajo od sprejetega dogovora, ne sme vmešavati v upravljanje družbe.

Veljavni participacijski dogovor, ki lahko po 5. členu ZSDU svetu delavcev določi več participacijskih pravic, kot jih določa že zakon sam (v danem primeru je to obravnavano soglasje, ki ga zakon sam ne predpisuje), je torej pravno zavezujoč akt in če je v njem določeno soglasje SD k imenovanju »kadrovskega direktorja«, ta pač s strani delodajalca ne more biti imenovan, če svet delavcev to soglasje zavrne. Glede učinkov in načina podajanja soglasja pa se lahko uporabljajo le določbe ZSDU, ki se nanašajo na soglasje k tistim vprašanjem, ki jih določa tudi ZSDU v 95. in 96. členu. V zvezi s tem pa je ZSDU v 97. členu jasen:

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje.

To je pravzaprav edino možno stališče, na katerega se mora v primeru kakršnikoli pravnih nejasnosti ali zapletov postaviti svet delavcev, kajti v nasprotnem bi konkretna določba vašega participacijskega dogovora brezpredmetna, oziroma bi v celoti izgubila svoj smisel in pomen. Direktorja je treba torej opozoriti, da boste imenovanje »kadrovskega direktorja«, če ga bo opravil kljub morebitni zavrnitvi predpisanega soglasja s strani sveta delavcev, izpodbijali po pravni poti. V tem primeru konkretno pride v poštev predvsem sprožitev arbitražnega spora z zahtevo, da arbitraža ugotovi »ničnost« te direktorjeve odločitve, dodatno pa tudi prijava delodajalca Inšpektoratu za delo zaradi prekrška po 18. točki 107. člena ZSDU.

2.

Glede oblike vašega slepa pa je stvar jasna. Lahko soglasje samo izrecno potrdite, ali pa izrecno zavrnete. Nobenih vmesnih variant ni.

Na vsak način pa morate v primeru »zavrnitve soglasja« le-to ustrezno obrazložiti in jasno argumentirati. Nikoli takšna zavrnitev ne sme ostati neobrazložena, kajti potem so vsi mostovi za morebitno pogajanje oziroma usklajevanje ali iskanje skupne rešitve z delodajalcem podrti (govorim na splošno, ne samo za ta konkreten primer). Pa tudi neresno bi izpadel svet delavcev, če bi, denimo, napisal v sklep samo: »Zavračamo soglasje k …«, ne da bi to zavrnitev tudi obrazložil. Saj se razumemo, ne? To pač ne bi bilo v duhu prizadevanj za vzpostavitev konstruktivnega sodelovanja s poslovodstvom, kar je ne nazadnje tudi osnovno bistvo celotnega sistema delavskega soupravljanja, kot ga razume tudi ZSDU.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: **Bogomir Kovač**, doktor ekonomije, redni profesor na Ekonomski fakulteti UL; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID; **Lidija Jerkič**, univ. dipl. pravnica, predsednica Zveze svobodnih sindikatov Slovenije; **Nina Bakovnik**, odvetniška pripravnica v Odvetniški pisarni Jadek & Pensa; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator s področja kadrov, vodja projektov v ŠCID; **Edita Krajnović**, magistrica ekonomije in specialistka za področje poslovnega komuniciranja; **Andreja Samec Koderman**, diplomirana ekonomistka – specialistka managementa in licencirana svetovalka Profiles International, direktorica Kadrovske asistence.

Izdajatelj revije EKONOMSKA DEMOKRACIJA je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša. Urednik: mag. Rajko Bakovnik. Tehnični urednik: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 36 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV.
ISSN 1855-8259

Strokovni posvet združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS)

Kako do dobrega participacijskega dogovora v podjetju

10. in 11. oktobra je na Bledu potekal tradicionalni oktobrski strokovni posvet ZSDS, ki ga združenje vsako leto organizira za svoje člane. Tokrat je bila na posvetu, ob sodelovanju številnih gostov, osrednja obravnavana problematika sklepanja participacijskega dogovora, udeleženci pa so imeli na praktičnih delavnicah možnost med seboj izmenjati tudi dobre ideje in izkušnje iz prakse posameznih podjetij.