

nimivo je, da v svojem razmišljanju o uspešnih modelih upravljanja Handy uporablja kot primera dve britanski podjetji v lasti zaposlenih: **John Lewis Partnership in Baxi Partnership**<sup>2</sup>

## Delavski predstavniki v nadzornih svetih

Udeležba predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu pomeni nedvomno odmik od lastniškega koncepta podjetja. Čeprav je kot najvišji organ upravljanja še vedno definirana skupščina (delničarjev), le-ta v nadzorni svet imenuje le del članov (odvisno od velikosti podjetja). Drugi del članov nadzornega sveta imenujejo zaposleni (svet delavcev). Na ta način naj bi bilo zagotovljeno, da bo vodenje podjetja v skladu s parametri, ki jih zastavljajo lastniki v podjetje vložena **finančnega kapitala**, toda prav tako tudi tisti, ki v podjetje vlagajo **človeški kapital** (osebne sposobnosti, znanja, izkušnje) in **socialni kapital** (sposobnost skupnega delovanja).

Udeležba zaposlenih v nadzornem svetu je v skladu z definicijo podjetja, v katerem so **za uspešno poslovanje ključno pomembni zaposleni** – njihova identifikacija s podjetjem, motiviranost za uspešno delo, prizadevanje za izboljšave. Prav tako je v skladu z opredeljevanjem zaposlenih kot skupine deležnikov, ki v podjetju nosijo največje tveganje. Delničarji (z razpršitvijo investicijskega portfelja) ali partnerji in kupci

(z navezovanjem stikov z več podjetji) lahko zmanjšajo svoje tveganje, vezano na podjetje. Večina zaposlenih je zaenkrat vezana na eno podjetje in jih slabo poslovanje ali propad podjetja prizadene bolj kot druge skupine deležnikov.

Tako kot za vse člane nadzornih svetov (in drugih organov upravljanja) tudi za predstavnike delavcev velja, da bo njihov vpliv odvisen od tega, koliko znanja in modrosti imajo ter koliko so sposobni sodelovati z drugimi člani nadzornih svetov. V svojem delovanju bi predstavniki delavcev morali biti nosilci interesov dolgoročnega obstoja in razvoja podjetja. V tem smislu bi lahko pomenili kakovostno sestavino širšega sistema udeležbe zaposlenih v upravljanju in poslovanju podjetja. Zelo slabo za slovenska podjetja bi bilo, če se predstavniki zaposlenih na nadzornih svetih ne bi zavedali svoje specifične vloge in bi jo mešali z vlogami drugih predstavniških organov in teles (sindikata, sveta delavcev, delavskega direktorja-ice).

Opazovanje slovenske prakse in dosedaj opravljene raziskave (na manjših vzorcih) ne kažejo, da bi predstavništvo zaposlenih v nadzornih svetih povzročalo težave v delu teh organov, ali bilo ovira uspešnem poslovanju podjetij. Zaradi tega (kot tudi zaradi prakse v slovenskih podjetjih, da je s statuti zagotovljena »prevlada« kapitala: več glasov ali »kapitalski« glas predsednika) čudijo (glasni in pogosti)

predlogi o potrebi odpravljanja inštituta delavskega predstavništva v nadzornem svetu.

Nekateri analitiki prakse in spreminjanja sistemov upravljanja v deželah v tranziciji trdijo, da bi le-te v iskanju načinov prilagajanja svetovnim trgom morale upoštevati tako finančne kot socialne kriterije, da ne bi zaradi »kratkoročnega prilagajanja spodkopale osnove dolgoročne prilagodljivosti:« (Stark, D. in Bruszt, L., 1998:199)

V iskanju načinov, kako tudi s kakovostjo organov upravljanja prispevati k dolgoročni konkurenčnosti slovenskih podjetij na svetovnih trgih, predstavlja kakovostno predstavništvo delavcev v nadzornih svetih prednost na poti graditve sodobnega podjetja.

### Viri:

Blair, M. M. (1995) *Ownership and control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Washington: The Brookings Institution.

Crainer, S. (ur.) (1995) *The Financial Times Handbook of Management*. London: Pitman Publishing.

French, P. A. (1995) *Corporate Ethics*. Orlando: Harcourt Brace & Comp.

Handy, C. (1998) *Beyond Certainty*. Boston: Harvard Business School Press.

Stark, D., Bruszt, L. (1998) *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*. Cambridge: University Press.

Windolf, P. (1998) *Elite Networks in Germany and Britain*. *Sociology*. Vol.32, No.2.

## DELAVSKI PREDSTAVNIKI V ORGANIH DRUŽB

# »Interes družbe« in sodelovanje delavcev pri upravljanju

*Zlasti v zvezi z aktualnimi kodeksi upravljanja<sup>1</sup> in različnimi drugimi »priporočili dobrih praks« korporacijskega upravljanja, ki jih sprejemajo posamezna stanovska združenja (npr. Združenje nadzornikov Slovenije – ZNS, Združenje svetov delavcev Slovenije), se kot osnovno konceptualno vprašanje, ki je predmet teoretičnih razhajanj, pojavlja vprašanje, kaj pomeni pojem »interes družbe« kot tisti (nad)interes, kateremu naj bi bili člani organov družbe, vključno s predstavniki delavcev v teh organih, domnevno dolžni podrežati vse morebitne drugačne parcialne interese deležnikov družbe, katere naj bi sicer izvirno zastopali.*

*Opomba urednika:* Ta prispevek predstavlja dopolnjeno in razširjeno verzijo avtorjevega strokovnega članka z istim naslovom, ki je bil objavljen v reviji *Pravna praksa*, št. 35, z dne 20. 9. 2018.

<sup>1</sup> Na primer Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: kodeks JDD), Kodeks upravljanja za nejavne družbe, Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: kodeks SDH).

Ta »(nad)interes družbe« naj bi namreč predstavljal tudi temeljni kriterij za presojanje njihovih ravnanj v *dobro družbe* (po prvem odstavku 263. člena Zakona o gos-



Piše:  
dr. Mato Gostiša

## Klasični »lastniški« in sodobni »deležniški« koncept podjetja

Odgovor na to vprašanje, ki je ključnega pomena za opredelitev vloge ter pravic, dolžnosti in odgovornosti delavskih predstavnikov v organih družb (predstavniki delavcev v nadzornem svetu/upravnem odboru, delavski direktoriji), je osnovni predmet te razprave. Odvisen pa je od konkretnega teoretičnega koncepta podjetja/gospodarske družbe<sup>5</sup> in korporacijskega upravljanja, ki ga vzamemo kot izhodišče za razmišljanje o tem vprašanju.

Danes se namreč v teoriji soočata predvsem dva diametralno nasprotna in med seboj praktično nezdržljiva teoretična koncepta, in sicer:

1. klasični »lastniški« oziroma t. i. friedmanovski koncept podjetja, ki je produkt (neo)klasične ekonomske teorije in po katerem je podjetje izključno *ekonomski* subjekt, katerega edino družbeno poslanstvo in

cilj je *maksimiranje vrednosti za svoje »lastnike«*<sup>6</sup>, ki so bojda tudi edini nosilci podjetništva in tveganja<sup>7</sup> (po M. Friedmanu kot najvidnejšem predstavniku tega koncepta je podjetje *»izključno instrument delničarjev, ki so njegovi lastniki«*, zato *»v tržnem gospodarstvu obstaja s strani podjetja ena sama samcata odgovornost – uporabljati svoje resurse na način, da maksimira svoje dobičke«*<sup>8</sup>);

2. sodobnejši »deležniški« koncept podjetja, temelječ na t. i. teoriji o družbeni odgovornosti podjetij, po kateri pa je podjetje razumljeno kot *»družbenoekonomski«* subjekt, katerega družbeno poslanstvo je *uravnoteženo služiti ciljem in interesom vseh njegovih – notranjih in zunanjih – deležnikov* (ne samo lastnikov vložene kapitala, ki so zgolj ena izmed enakovrednih deležniških skupin), katerim je tudi *odgovorno*, kajti podjetje vse svoje poslovne vire v resnici črpa neposredno iz svojega družbenega in naravnega okolja, zato seveda ne more služiti samo interesom tistih, ki za njegovo delovanje prispevajo kapital, temveč mora *ustrezno vračati temu okolju kot celoti*, pri čemer je čim bolj uravnoteženo upoštevanje interesov ključnih skupin deležnikov, zlasti »notranjih« (tj. lastnikov kapitala, menedžmenta in zaposlenih, ki s svojo udeležbo v podjetju neposredno soustvarjajo produkt in so tudi nosilci tveganja in podjetništva), pri sprejemanju vseh pomembnejših poslovnih odločitev<sup>9</sup> nesporno temeljni pogoj za doseganje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja (dobiček je torej »posledica« oziroma ena izmed logičnih pozitivnih posledic, ne pa primarni cilj takšnega korporacijskega upravljanja).<sup>10</sup>

Omenjena koncepta korporacijskega upravljanja sta torej že v svojih temeljnih izhodiščih tako zelo različna, da so morebitni poskusi njunega smiselnega teoretičnega »kombiniranja« v bistvu nemogoči. Zato se je pač treba enostavno odločiti, kateremu od njiju bomo sledili. In vsaj na deklarativni, a žal – vsaj v teoriji (zlasti odkar je zadnja velika finančna in gospodarska kriza pokazala popolno »puhlost« enega temeljnih principov kapitalizma, po katerem so lastniki kapitala za razliko od delavcev edini nosilci poslovnega tveganja<sup>11</sup>) temeljnega – za zdaj res samo na deklarativni ravni danes tudi v Sloveniji že obstaja bolj ali manj splošen konsenz, da naj bi prihodnji razvoj korporacijskega upravljanja sledil sodobnejšemu deležniškemu konceptu<sup>12</sup>. Prvi konkreten zakonodajni korak v to smer pa zagotovo predstavlja Zakon o sodelo-

podarskih družbah – ZGD-1<sup>2</sup>) oziroma skladno z *osnovnim ciljem družbe* (po Slovenskem kodeksu upravljanja javnih delniških družb) oziroma v *splošnem interesu družbe* (po priporočilih ZNS<sup>3</sup>), kar v bistvu pomeni isto.<sup>4</sup> Kaj naj bi bil torej »interes družbe«?

<sup>2</sup> Določba pravi: *»Član organa vodenja ali nadzora mora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika in varovati poslovno skrivnost družbe.«*

<sup>3</sup> Priporočila dobre prakse sodelovanja delavcev pri upravljanju (osnutek za javno razpravo z dne 23. 8. 2018).

<sup>4</sup> Vsebinska pojma interes je v SSKJ opredeljena kot »kar je, predstavlja komu določeno vrednoto, korist«, torej gre v osnovi za zasledovanje neke koristi, ki si jo postavimo kot cilj. Zato je vsebinsko v bistvu bolj ali manj vseeno, ali v danem kontekstu razpravljamo o »osnovnem cilju družbe« oziroma »dolgoročnem interesu družbe«, o »splošnem interesu družbe« ali o »dobro (koristi) družbe«. Vse te vsebine so torej zajete s splošnim pojmom »interes družbe«.

<sup>5</sup> Ker je gospodarska družba po svojem bistvu le pravno-organizacijska oblika podjetja kot ekonomskega subjekta, ta dva pojma (tj. »podjetje« in »družba«) v nadaljevanju uporabljamo kot sopomenki.

<sup>6</sup> Pravno gledano je – sicer danes zelo razširjena – uporaba pojma »lastniki družbe« povsem nesprejemljiva, kajti pravni subjekti (in korporacije kot pravne osebe to kajpak so) nimajo lastnikov, ampak so lahko le sami lastniki premoženja (kapitala). Kapital sam – brez dela delavcev – pa seveda še ni »podjetje«, ki ustvarja produkt. Prav iz tega razloga je načelno močno sporna tudi sedaj veljavna izključnost njihovih korporacijskih pravic po ZGD-1 (tj. do upravljanja in prisvajanja poslovnega izida družbe), ki niti ekonomsko niti pravno sicer nikakor ni logična. Če niso njeni lastniki, in če v njej enakopravno soustvarjajo produkt tudi delavci (ne zgolj kapital in njegovi lastniki), potem pravno gledano tudi ne morejo biti izključni upravičenci do njenega upravljanja in prisvajanja njenih celotnih »ekonomskih plodov«, kajti s tem si – ekonomsko povsem neutemeljeno – v resnici sistemsko prisvajajo tudi t. i. rezidualni presežek outputa dela delavcev. A vse to ima korenine že v zgrešenosti same pravne zasnove podjetja/družbe kot »pravno personificiranega (zgolj) kapitala oziroma združbe/korporacije (zgolj) kapitala in njegovih lastnikov (brez dela in delavcev), ki po tej konceptiji pravno niso – pa bi seveda morali biti – njen integralni del, ampak so z njo le v pogodbenem odnosu.

<sup>7</sup> (Neo) klasična teza, da je lahko ekonomsko in pravno relevantno le finančno tveganje lastnikov kapitala, ki naj bi jim zato pripadale tudi izključne korporacijske pravice, je seveda nesmisel. Tudi domnevno samoumevno »podjetništvo« lastnikov kapitala seveda že dolgo – najmanj pa od pojava ločitve lastništva od upravljanja ter sodobnega t. i. notranjega podjetništva – ni imanentno (zgolj) lastnikom vložene kapitala. Ta sporna (neo)klasična teza je danes v teoriji najmanj že močno relativizirana, če ne že v celoti ovržena.

<sup>8</sup> Friedman, Milton (2011) *Kapitalizem in svoboda (orig. Capitalism and Freedom)*, Soleco d.o.o., Ljubljana (Prvič izdano: The University of Chicago, 1962, 1982, 2002), str. 12-13.

<sup>9</sup> V teoriji v zvezi s tem govorimo o t. i. interesno ravnotežnem korporacijskem upravljanju.

<sup>10</sup> Po ugotovitvah organizacijske teorije podjetje danes v nobenem primeru ne more biti več dolgoročno poslovno uspešno, če zanemara interese kateregakoli od svojih ključnih deležnikov na račun interesov drugih oz. zgolj enega izmed njih, torej če upravljanje podjetja ni ustrezno »interesno uravnoteženo«.

<sup>11</sup> »Propad ameriške investicijske banke Lehman Brothers označuje konec načela lastne odgovornosti za tveganje za vse tiste, ki so dovolj pomemben člen kompleksne tržne infrastrukture.« (A. Rant: *Lehman Brothers in praznina deset let pozneje*, Delo, Sobotna priloga z dne 12. 9. 2019, str. 8-9.)

vanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je v odnosu do ZGD-1 seveda *lex specialis* in ga je zato v praksi treba tako tudi interpretirati in uporabljati.<sup>13</sup>

## »Interes družbe« po enem in drugem konceptu

Poanta je namreč v naslednjem:

1) Če sledimo klasičnemu lastniškemu konceptu upravljanja, potem je odgovor na uvodoma postavljeno vprašanje res popolnoma jasn – cilj oziroma interes družbe je pač *maksimiranje – bilančnih in kapital-skih – dobičkov za delničarje oziroma družbenike*, se pravi (nad)interes družbe = interes delničarjev oziroma družbenikov, zato je generalni kriterij za presojo ravnanj v dobro oziroma v korist družbe tudi dejansko že vnaprej (po)znan in zapovedan<sup>14</sup>.

A ob takšni opredelitvi interesa družbe se samo po sebi vsiljuje logično načelno vprašanje, čemu naj bi potemtakem sploh služila sedanja »interesno dvopartitna« sestava nadzornih svetov in upravnih odborov (predstavniki delničarjev in predstavniki delavcev), če naj bi tudi predstavniki delavcev v teh organih tam sedeli predvsem zato, da bodo »maksimirali vrednost družbe« oziroma (po M. Friedmanu) »dobičke za lastnike« (pri katerih pa delavci potem niti niso udeleženi) in pri odločanju temu cilju podrejali vse dejanske interese delavcev.<sup>15</sup> V tem primeru bi bilo pač po logiki stvari res najbolje, da bi v teh organih sedeli samo visoko kvalificirani strokovnjaki, ki bi seveda ta »interes družbe« lahko zastopali bistveno bolje kot predstavniki delavcev.

2) Če sledimo deležniškemu konceptu, pa je odgovor seveda drugačen – cilj oziroma interes družbe je lahko le »rezultanta« konkretnih in načeloma med seboj povsem enakovrednih parcialnih interesov vseh ključnih deležnikov,<sup>16</sup> katere naj bi čim bolj

uravnoteženo zadovoljevala družba. Torej ne more biti že kar vnaprej znan in zapovedan, temveč se lahko konkretno izoblikuje šele skozi proces usklajevanja med zastopniki teh ciljev in interesov – zlasti delničarjev in delavcev – v organih družbe v zvezi z vsako posamično konkretno upravljalno odločitvijo, ki je predmet razprave in sklepanja.

Samo pod tem pogojem sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju (vključno s sodelovanjem delavcev v organih družb po ZSDU), katerega teoretično podstat sicer predstavljata prav teorija o družbeni odgovornosti podjetij in deležniški koncept podjetja, sploh dobi smisel in pomen. Ta sistem je namreč samo konkreten upravljalni mehanizem, prek katerega naj bi se avtentični interesi delavcev kot ene ključnih deležniških skupin organizirano in učinkovito prelivali v procese sprejemanja pomembnejših poslovnih odločitev zaradi zagotavljanja interesno ravnotežnega upravljanja družbe.

Izhajajoč iz navedene deležniške koncepcije družbenega poslanstva podjetja/družbe, bi bilo torej mogoče generalno opredeliti:

- kot njen **osnovni cilj** izključno le *čim bolj učinkovito in uravnoteženo zadovoljevanje interesov vseh svojih deležnikov*,
- kot morebiten njen »**lastni interes**«<sup>17</sup> in s tem kriterij za presojo ravnanj v dobro družbe, pa le *dolgoročno zagotavljanje lastnega obstoja in razvoja (zaradi ohranjanja in povečevanja svoje sposobnosti za učinkovito zadovoljevanje interesov svojih deležnikov)*, pri čemer je ta interes brez dvoma že po naravi stvari, tj. zaradi njihove eksistenčne odvisnosti od podjetja, delavcem seveda imanentno najmanj toliko, če ne celo bolj kot delničarjem oz. družbenikom, ki

lahko svoje finančno tveganje sicer razpršijo, ali se po potrebi hitro tudi umaknejo iz podjetja/družbe.

Kakršnakoli vnaprejšnja konkretna opredelitev osnovnega cilja oziroma splošnega interesa oziroma dobra družbe po tej koncepciji, kot rečeno, torej že v osnovi ni možna.

## Trendi v aktualni korporacijski teoriji

Kam se v tem pogledu nagiba prevladujoča korporacijskoppravna teorija v Sloveniji, je dokaj jasno razvidno iz že omenjenih aktualnih priporočil dobrih praks na tem področju.

V priporočilih ZNS (točka 2.2.), na primer, je interes družbe opredeljen takole: »*Splošni interes gospodarske družbe izhaja iz opredelitve gospodarske družbe v 3. členu ZGD-1: gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost, pri čemer za pridobitno dejavnost šteje vsaka dejavnost, ki se na trgu opravlja zaradi pridobivanja dobička.*« Interes družbe naj bi bil torej samoumeven in že zakonsko zapovedan, to je »pridobivanje dobička«. V isto smer gredo tudi veljavni kodeksi. Najbolj decidan je v tem smislu kodeks SDH, ki v točki 3.1 pravi: »*Temeljni cilj družbe s kapitalsko naložbo države je maksimiranje vrednosti družbe<sup>18</sup> ter ustvarjanje tem višjega donosa za lastnike, če iz zakona oziroma akta o ustanovitvi ne izhaja kaj drugega.*« A ne »maksimiranje vrednosti družbe« ne »pridobivanje dobička« (na splošno) seveda niti približno ni nujno v pozitivni korelaciji tudi s hkratnim in sorazmernim izboljševanjem položaja in pravic delavcev kot njihovim avtentičnim parcialnim deležniškim interesom. Lahko je sploh ni, oziroma lahko je celo tudi negativna.

Takšna opredelitev interesa družbe (interes družbe = interes delničarjev oz. družbenikov) torej nesporno v celoti in dosledno sledi klasičnemu lastniškemu konceptu, čeprav je ZGD-1 (zlasti v povezavi z ZSDU) mogoče pravno interpretirati tudi povsem drugače. Načelno teoretiziranje o pomenu spoštovanja in upoštevanja interesov »drugih« deležnikov pri korporacijskem upravljanju, ki naj bi kazalo na domnevno upoštevanje (tudi) deležniškega koncepta, je seveda lahko ob tem bolj ali manj le za okras. Dejanski smisel sistema delavskega soupravljanja kot enega temeljnih predpogojev »pravega deležniškega koncepta korporacijskega upravljanja pa se v celoti izgubi.

<sup>12</sup> Ta koncept je sicer nastal znotraj sodobnih organizacijskih ved, vendar ni nobenega razloga, da mu ne bi mogla slediti tudi korporacijskoppravna teorija, enako kot zdaj pretežno (še vedno) sledi v sodobnih pogojih gospodarjenja veliki meri že preživeti (neo)klasični ekonomski.

<sup>13</sup> Trditev, da veljavna zakonodaja za zdaj še ne omogoča uveljavljanja sodobnega deležniškega koncepta, je (vsaj, kar zadeva delavce kot eno ključnih skupin deležnikov), je torej povsem neutemeljena.

<sup>14</sup> Točka 2.2. kodeksa JDD, denimo, pravi: »*Član nadzornega sveta ali uprave pri svojem delovanju in odločanju upošteva cilje družbe in jim podredi morebitne drugačne osebne ali posamične interese tretjih oseb, uprave, delničarjev, javnosti ali države.*«

<sup>15</sup> Enako velja tudi za delavske direktorje kot »predstavnike delavcev« v poslovodstvu družbe.

<sup>16</sup> Nobenega dvoma seveda ni, da so prav delavci ena najpomembnejših skupin deležnikov družbe.

<sup>17</sup> Gospodarska družba je le pravno-organizacijska oblika podjetja, pravna oblika sama po sebi pa v resnici nima »lastnih interesov«, ampak tovrstne interese oblikujejo tisti subjekti, ki upravljajo njeno delovanje in katerim naj bi načelno služila. Teoretična logičnost teze o nekakšnem apriornem lastnem »interesu družbe« – če sploh lahko govorimo o »interesu« – je torej že v samem temelju močno vprašljiva.

<sup>18</sup> To z drugimi besedami seveda pomeni ustvarjanje čim višjih kapitalskih dobičkov za delničarje.

## Nekatere povsem umetne dileme o vlogi delavskih predstavnikov

Iz takšnega razumevanja interesa družbe *vis a vis* interesom deležnikov družbe izhaja vrsta, po mojem mnenju povsem umetno ustvarjenih in nepotrebnih teoretičnih in praktičnih dilem o vlogi delavskih predstavnikov v organih družb, zlasti v zvezi z njihovo domnevno razpetostjo med interesom družbe in konkretnimi interesi delavcev, ki naj bi jih zastopali po izrecni določbi prvega odstavka 80. člena ZSDU, ter s tem povezano njihovo domnevno nujno neodvisnostjo od svetov delavcev. Pri tem pa velja že na začetku posebej opozoriti na nujnost strogega ločevanja med (bistveno različno) vsebino pojmov »zastopanje« in »upoštevanje« različnih interesov. Kategorikoli posameznik namreč lahko v nekem organu »zastopa« vedno samo eno vrsto interesov, vendar pri odločanju »upošteva« tudi druge (nihče pa ne že po logiki stvari more biti hkrati »zastopnik« več vrst – med seboj lahko celo nasprotujočih si – interesov).

### Domnevna »interesno dvojna« vloga

Če se glede tega še enkrat opremo na tovrstna priporočila ZNS, naj bi bila – za razliko od predstavnikov delničarjev – za delavske predstavnike v organih družb značilna njihova »interesno dvojna« vloga (citat iz točke 2.2): »Delavski predstavniki imajo tako dvojno vlogo: varovati morajo interese družbe v skladu z ZGD-1 in zastopati interese delavcev v skladu z ZSDU; zato je izvrševanje funkcije nadzora ali vodenja za delavske predstavnike še posebej zahtevno.«

Predpostavka je torej, da naj interesi delavcev – za razliko od interesov delničarjev – načeloma ne bi bili samoumevna integralna sestavina interesa družbe v smislu deležniškega koncepta, ampak naj bi šlo za dvoje povsem različnih interesov, pri čemer naj bi predstavniki delavcev morali pri odločanju v organih družbe interese delavcev že a priori »podrežati« (torej ne »usklajevati«, kar bi bilo – če bi bilo v kodeksih in drugih priporočilih zapisano na ta način – vsebinsko nekaj popolnoma drugega) interesu družbe, ki je, kot smo videli zgoraj, v bistvu identičen s predpostavljenimi interesi delničarjev. S tem je seveda pojasnjeno tudi logično vprašanje, zakaj se (na enak način kot vlogo delavskih predstavnikov) teoretično nikoli ne problematizira načeloma sicer povsem enake »inte-

resne dvojnosti« vloge predstavnikov delničarjev v organih družb. Tudi zanje namreč ZGD-1 v prvem odstavku 274. člena (smiselno povsem enako kot prvi odstavek 80. člena ZSDU za delavske predstavnike) določa, da zastopajo »interese delničarjev«, pri čemer jih hkrati – enako kot delavske predstavnike – zavezuje določba že omenjenega prvega odstavka 263. člena ZGD-1. Torej naj bi bili ravno tako in v enaki meri kot delavski predstavniki v »dvojni« vlogi glede odgovornosti za delovanje »v dobro družbe«.

Če naj bi torej ta »interesna dvojnost« v resnici obstajala, potem to zagotovo ni samo specifika vloge delavskih predstavnikov, ampak ta v povsem enaki meri velja tudi za predstavnike delničarjev. Se pravi, da iz tega zagotovo ni mogoče izvajati nekih teoretičnih in praktičnih dilem ter posebnih »priporočil dobre prakse« (zgolj) za delavske predstavnike. Kolikor izhajamo iz »pravega« deležniškega koncepta, pa ta dvojnost iz zgoraj pojasnenih razlogov v resnici sploh niti ne obstaja, ker tudi interes družbe ni vnaprej definiran.

### Domnevna nujna »neodvisnost« od sveta delavcev

Da bi tudi delavski predstavniki lahko čim bolj nemoteno odigrali svojo domnevno »primarno« vlogo zastopnika (nad)interesa družbe, naj bi morala biti zagotovljena njihova popolna »neodvisnost« ne samo od uprave, temveč v enaki meri tudi od sveta delavcev. Gre seveda za popoln teoretični absurd.

Ker je svet delavcev sestavljen iz predstavnikov delavcev različnih organizacijskih enot in različnih interesnih skupin delavcev znotraj kolektiva zaposlenih, in ker je – za razliko od predstavnikov delavcev v organih družbe – tudi neposredno izvoljen s strani celotnega kolektiva zaposlenih, je načeloma edino delavsko predstavništvo, ki je dejansko kvalificirano in pooblaščeno artikulirati »avtentične skupne interese« (vseh, tj. celotnega kolektiva) zaposlenih tudi v zvezi s katerokoli problematiko, ki je na dnevnem redu organov družbe.

Če je torej funkcija predstavnikov delavcev v organih družbe predstavljanje in zastopanje avtentičnih skupnih interesov kolektiva zaposlenih, že po logiki stvari nikakor ne morejo biti neodvisni od sveta delavcev, ki jih je izvolil in ki jih po zakonu lahko tudi odpokliče, če te vloge ne opravljajo v skladu s pričakovanji. Ker niso neposredno izvoljeni, torej niti teoretično ne morejo biti nekakšni »neodvisni delavski poslanci«. Nasprotno, svet delavcev je la-

hko in tudi mora biti edini, ki oblikuje ustrezne usmeritve (ne pa seveda »navodila« v smislu imperativnega mandata!) za njihovo odločanje v organih družbe in hkrati izvaja tudi nadzor nad njihovim delavsko-predstavnikiškim delovanjem (t. i. *usmerjevalna in nadzorna funkcija sveta delavcev*). Teh svojih funkcij in pristojnosti pa svet delavcev objektivno sploh ne more izvajati, če ga predstavniki delavcev v organih družbe pred sejami ne obveščajo in se z njim posvetujejo, po sejah pa mu poročajo o poteku odločanja in sprejetih odločitvah teh organov.

Izjeme od teh dolžnosti delavskih predstavnikov seveda potrjujejo pravilo, vendar pa nikakor ne morejo postati pravilo. Prav to pa se v praksi danes ponekod vendarle skuša doseči, in sicer predvsem z zlorabo instituta poslovne skrivnosti, kar naj bi že vnaprej preprečilo možnost kakršnekoli komunikacije med svetom delavcev in predstavniki delavcev v organih družbe. Tem nesmiselom je torej treba čim prej napraviti konec.

### Sklepne ugotovitve

Iz vsega povedanega torej lahko izvedemo predvsem naslednje zaključke glede konkretne vloge predstavnikov delavcev v organih družb ter njihovih konkretnih pravic in dolžnosti:

1) Ker so delavci nesporno ena ključnih skupin deležnikov družbe, so njihovi interesi samoumevna integralna sestavina splošnega interesa družbe (ne njegovo nasprotje!), tako da o kakršnikoli »interesno dvojni« vlogi delavskih predstavnikov ni mogoče razpravljati niti teoretično.

2) Njihova osnovna vloga in poslanstvo je enakopravno sodelovanje pri oblikovanju oziroma sooblikovanju interesa družbe kot »skupnega interesa deležnikov« v zvezi z vsako posamezno upravljalško odločitvijo, ki je v pristojnosti organov družbe. Konkretno to pomeni, da so dolžni v organu družbe, katerega člani so:

- najprej predstaviti avtentične interese delavcev, artikulirane prek sveta delavcev, v zvezi z vsako od obravnavanih problematik in argumente zanje;
- nato zastopati te interese v fazi njihovega »soočanja in usklajevanja« (ne pa seveda že vnaprejšnjega »podrejanja«!) z morebitnimi drugačnimi interesi delničarjev in drugih deležnikov, ki so morada neposredno zastopani v organih družbe, ali na katere posebej opozori poslovodstvo družbe;
- odločiti o tem, kakšen naj bi bil v zvezi s konkretno odločitvijo »skupni interes

vseh deležnikov družbe«, in glasovati na podlagi lastne presoje sočenih argumentov, pri čemer pa nimajo imperativnega mandata s strani tistih, ki so jih izvolili<sup>19</sup>.

(3) Uporabo instituta poslovne skrivnosti v komunikaciji med delavskimi predstavniki in svetom delavcev je treba obravnavati kot »izjemo« in jo v praksi dejansko omejiti izključno na resnično smiselne in utemeljene primere nujnega varovanja najbolj občutljivih »strogo zaupnih« podatkov in informacij, nikakor pa to ne sme postati kar nekakšno »pravilo« te komunikacije.

(4) Neodvisnost delavskih predstavnikov v nadzornih svetih od uprav, katere naj bi nadzirali, pa je v praksi verjetno mogoče doseči samo na en način, tj. z bistveno

<sup>19</sup> V tem smislu je položaj delavskih predstavnikov v organih družbe bistveno bolj podoben položaju »delegata delavcev« kot pa položaju »poslanca delavcev«. Vsebinska distinkcija med tema pojmovoma pa je seveda ogromna.

okrepitvijo t. i. delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov, ki je zaenkrat po veljavni zakonodaji (ZSDU in ZDR-1) žal bolj ali manj le navidezna in povsem neučinkovita. Temu vprašanju bi zato veljalo v raznih priporočilih dobrih praks, predvsem pa tudi ob prvem naslednjem noveliranju predmetne zakonodaje nameniti še posebno pozornost.

(5) Ta izhodišča smiselno veljajo tudi glede načelnega opredeljevanja vloge ter konkretnih pravic in dolžnosti delavskih direktorjev kot predstavnikov delavcev v poslovdstvih družb.

(6) Predvsem pa bi veljalo kot eno izmed priporočil dobrih praks dodatno sprejeti tudi posebno priporočilo (kasneje pa tudi ustrezno zakonsko normo), da se na teh osnovah uvedejo delavska predstav-

ništva tudi v – po pristojnostih primerljivih – organih nadzora tistih družb, ki niso organizirane kot delniške družbe in torej nimajo obveznih nadzornih svetov oziroma upravnih odborov. Kjer ni niti takšnih »analognih« organov, pa bi vsekakor veljalo vpeljati vsaj obvezno funkcijo delavskega direktorja in nekatere še dodatne pravice svetov delavcev (npr. vpogled v knjigo sklepov v enoosebnih družbah in podobno). Prav neurejenost teh vprašanj je namreč zdaj ena od največjih in najbolj očitnih pravnih praznin v veljavnem ZSDU, ki v praksi povzroča izrazito diskriminatoren soupravljalni položaj delavcev omenjenih »drugih« družb v primerjavi z delavci delniških družb. Te družbe same pa po drugi strani s tem izgubljajo pomembne koristi in konkurenčne prednosti, ki jih lahko prinaša visoko razvit sistem delavske participacije kot integralni element korporacijskega upravljanja v zgoraj obravnavanem smislu.



Piše:  
Alojzij Boc

## Kritični pogledi na priporočila ZNS o sodelovanju delavcev v organih družb

Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS) je v mesecu septembru posredovalo v javno razpravo osnutek »Priporočil dobre prakse sodelovanja delavcev v organih družb«, ki pa se že v osnovi zelo bistveno razlikujejo od tovrstnih priporočil, ki jih je pred časom sprejelo Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS). Čeprav tudi ZSDS vsekakor pozdravlja načeloma »pozitivno« temeljno izhodišče osnutka omenjenih priporočil ZNS o nesporni »koristnosti« sodelovanja delavcev v organih družb za učinkovitejše korporacijsko upravljanje v sodobnih pogojih gospodarjenja, pa hkrati žal ugotavlja velika in težko premostljiva konceptualna razhajanja med obema združenjema v pogledih na to problematiko.

Kot so med drugim jasno pokazale tudi razprave udeležencev na nedavnem strokovnem posvetu članov ZSDS (Bled, 11. oktober), jedro vseh teh razhajanj predstavlja predvsem ogromne vsebinske razlike med obema, v osnovi povsem nezdržljivima teoretičnima konceptoma podjetja in korporacijskega upravljanja, o kate-

rih sicer podrobneje razpravljata tudi avtorja obeh predhodnih člankov v tej številki Ekonomske demokracije. Problem je namreč v tem, da omenjena priporočila ZNS bolj ali manj zelo dosledno sledijo »klasičnemu lastniškemu (friedmanovskemu)«, priporočila ZSDS pa striktno izhajajo iz sodobnejšega »deležniškega« koncepta. Rezul-

tat teh razhajanj, ki za – na tem področju že sicer precej zmedeno in neenotno prakso – zagotovo ne morejo biti koristna, pa sta seveda dva popolnoma različna pristopa k obravnavanju temeljne vloge, poslanstva ter konkretnih pravic in dolžnosti delavskih predstavnikov v organih družb (tj. predstavnikov v nadzornih svetih oziroma upravnih

oceni tudi druge aktivnosti posameznih članov, ki niso posebej opredeljene v prejšnjem členu.

Vsak član sveta delavcev ima pravico do vpogleda v evidenco ocen, ki jo vodi predsednik. Če se ne strinja z oceno predsednika, lahko vsak član zahteva, da o sporni oceni odloči svet delavcev s svojim sklepom.

### 5. člen

Delež (odstotek) v skupnem mesečnem znesku sredstev za nagrade, ki pripada posameznemu članu, je enak deležu njegovih

doseženih točk po kriterijih iz 2. člena v skupnem seštevku doseženih točk vseh članov sveta delavcev.

Obračun v skladu s prvim odstavkom se opravi vsake štiri mesece, nagrade pa se skladno z njim izplačujejo naslednje štiri mesece.

### 6. člen

Tehnične podrobnosti v zvezi z načinom izplačevanja diferenciranih nagrad za delo neprofesionalnim članom sveta delavcev v skladu s tem pravilnikom določita predsednik sveta delavcev in predsednik uprave s posebnim dogovorom.



Piše:

Tanja Cmrečnjak Pelicon

## Vloga sveta delavcev v postopkih za mirno reševanje individualnih delovnih sporov

*Skrb za izvajanje predpisov in predlaganje ukrepov, ki so v korist delavcev, je v skladu s 87. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju tudi naloga članov svetov delavcev. In eden od ukrepov v tem smislu, ki lahko zelo ugodno vpliva ne samo na delavca kot posameznika, ampak tudi na vzdušje celotnega kolektiva, je prizadevanje za mirno razreševanje konfliktov na delovnem mestu.*

### Splošno o mirnem reševanju sporov in projekt IRSD

Konflikti na delovnem mestu so nekaj vsakdanjega in so lahko pomembno gibalno razvoja – če jih ni preveč, če se začnejo razreševati čim hitreje in če se rešujejo konstruktivno. Tudi sveti delavcev lahko s svojim delovanjem pomembno pripomorejo k temu, da v svojih kolektivih **spodbujajo miren in konstruktiven način reševanja sporov**. Ker ima tak način razreševanja sporov zelo pozitivne učinke (o njih v nadaljevanju), se splača najprej poskusiti s katero od alternativnih metod reševanja sporov, če ta ne bi uspela, pa se še vedno lahko obrnemo na sodišča ali inšpekcijske službe.

Inšpektorat RS za delo (IRSD) je v februarju 2017 začel z izvajanjem šestletnega

projekta »**Odpravimo konflikte na delovnem mestu**«<sup>1</sup>. Cilj projekta je okrepitev svetovalne in posredovalne vloge IRSD. V ta namen je bila ustanovljena **Projektna enota**, v okviru katere se izvajata dve glavni aktivnosti (v gradivu se bomo osredotočili predvsem na prvo aktivnost):

1. Promocija mimnega razreševanja delovnih sporov in posredovanje v konkretnih individualnih sporih med delavci in delodajalci in

2. Ozaveščanje delodajalcev in delavcev o pomenu zagotavljanja dostojnega dela (s poudarkom na obveznostih v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu).

### Možni načini reševanja sporov

Poznamo **več vrst načinov reševanja sporov**. Stranke lahko rešujejo spore:

- po sodni poti ali
- s pomočjo alternativnih postopkov reševanja sporov (ARS).

ARS je **formalen ali polformalen postopek**, ki je alternativa sodnemu postopku, pri katerem stranke poskušajo rešiti spor s pomočjo tretje nevtralne osebe. Postopki alternativnega reševanja sporov lahko potekajo bolj ali manj povezano s sodnimi postopki. Izvajajo jih lahko posamezniki ali pravne osebe povsem neodvisno od sodnega postopka (koncilijacija, mediacija, arbitraž), lahko pa sodišče, potem ko je sodni postopek že v teku, strankam ponudi možnost ali zahteva udeležbo v enem izmed alternativnih postopkov (poravnalni narok, mediacija). Ker zaenkrat mirno razreševanje sporov v Sloveniji **še ni najbolj razširjeno in prepoznano** kot ena izmed zelo ugodnih možnosti razrešitve konflikta, nas na tem področju čaka še veliko izzivov.

<sup>1</sup> Projekt Odpravimo konflikte na delovnem mestu – ozaveščanje o možnosti posredovanja v sporu med delavcem in delodajalcem ter svetovanje delodajalcem se izvaja s finančno podporo Evropskega socialnega sklada, v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020.

## Posredovanje Projektne enote v individualnih delovnih sporih

Na Projektne enoti IRSD posredujemo le v **individualnih delovnih sporih** med delavcem in delodajalcem. Gre torej za spore, kjer sta navadno udeleženi dve stranki, in sicer **delavec** kot fizična oseba na eni strani in njegov **delodajalec** kot pravna ali fizična oseba na drugi strani. V kolektivnih delovnih sporih, pri katerih gre za konfliktno situacijo med delodajalci oz. njihovimi združenji na eni strani in predstavniki delavcev oz. organi sodelovanja pri upravljanju delavcev na drugi strani,<sup>2</sup> pa na Projektne enoti IRSD ne posredujemo.

**Pravne podlage** za delo Projektne enote pri posredovanju v individualnih delovnih sporih so določene v:

- 216. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1) (Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 52/16), ki določa možnost posredovanja inšpektorja za delo v sporu;
- 201. členu ZDR-1, ki določa alternativno reševanje individualnih delovnih sporov z mediacijo;
- panožnih kolektivnih pogodbah;
- Zakonu o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (Ur. l. RS, št. 56/08);
- Zakonu o alternativnem reševanju sodnih sporov (Ur. l. RS, št. 97/09);
- 137. členu Zakona o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS, št. 24/06 – UPB2, 126/07, 65/08, 8/10 in 82/13).

Postopek mediacije oziroma posredovanja na IRSD je **neformalen postopek** (npr. ne piše se zapisnika ali poročila), vendar ima svoje značilne faze. Ena od največjih prednosti razreševanja sporov na IRSD je **fleksibilnost** – stranki lahko s pomočjo mediatorja in tehnik, ki jih mediator izvaja, razrešita spor po svoji meri in na način, ki jima ustreza in ni vsiljen s strani tretje osebe ali organa (sodnika). Zasleduje se **cilj »win – win«**; vsaka od strank naj bi z rešitvijo spora pridobila in prejela tisto, kar najbolj potrebuje. Pri tem, da to opredeli, definira in opraviči pred drugo stranko ter pokaže tudi razumevanje za stališče druge stranke, pa ji pomaga **mediator**.

### Osnovna načela mediacije

Pri posredovanju v sporih na Projektne enoti se upoštevajo osnovna načela mediacije. V nadaljevanju bomo naštetili samo najpomembnejša:

**1. Načelo nevtralnosti:** Mediator se ne opredeljuje, katera od strank ima prav in katera narobe, ampak je enako naklonjen obema. Prav tako mediator ne razsoja in ne obsoja kot tudi ne razrešuje spora, pač pa aktivno podpira stranki pri komunikaciji, da svoja nesoglasja razrešita sami.

**2. Načelo prostovoljnosti:** Stranki vstopata v postopek mediacije prostovoljno (podata soglasje) in lahko iz njega tudi kadarkoli izstopita (umakneta soglasje).

**3. Načelo zaupnosti:** Ob začetku mediacije stranki in mediator podpišejo Izjavo o zaupnosti. To pomeni, da je za vse udeležence mediacije vsebina povedanega na mediaciji zaupna (do neke mere je lahko zaupen tudi sporazum v mediaciji, če do njega pride in če se stranke ne dogovorijo drugače). Prav tako mediator informacij, ki mu jih je zaupala stranka na ločenem srečanju, ne sme prenesti nasprotni stranki, razen če bi se s stranko dogovorila drugače. Če se mediacija ne konča s sporazumom, mediator zadeve ne preda naprej inšpektorju ali sodišču. O tem, kar je bilo povedano na mediaciji, mediator ne more pričati na sodišču.

### Prednosti mediacije

Mediacija je uspešna metoda pri razreševanju konfliktov oziroma posredovanju v sporu, vsekakor pa, kot je že bilo omenjeno, ni edina metoda. Prednosti mediacije so predvsem:

- **Hitrost rešitve** (eno ali več medijskih srečanj). Včasih se zgodi, da se spor razreši že na prvem srečanju. Vsekakor je trajanje mediacije odvisno od kompleksnosti in obsežnosti problematike, zaostrenosti spora ter pripravljenosti in sposobnosti udeležencev za sodelovanje.
- **Učinkovitost.** Naše izkušnje in analize sodišču pridruženih mediacij v Sloveniji kažejo na veliko učinkovitost tovrstne metode reševanja spora. Poudariti pa je treba, da je uspeh odvisen od kompleksnosti in obsežnosti problematike, zaostrenosti spora ter pripravljenosti in sposobnosti udeležencev za sodelovanje kot seveda tudi kompetentnosti mediatorja.
- **Nizki stroški.** Stroški mediacije so v primerjavi s sodiščem, arbitražo ali odpravljanjem posledic oziroma saniranjem

nerazrešenih konfliktov (stroški v zvezi z zdravljenjem oz. bolniško odsotnostjo delavcev, upad prihodkov, motivacije, učinkovitosti in kakovosti dela v podjetju itn.) relativno nizki. Na IRSD je mediacija brezplačna.

- **Udeleženci odločajo o vsebini rešitve.** Pri mediaciji o tem, kaj je problem, ki naj bi se ga reševalo, in vsebini rešitve odločajo udeleženci mediacije (stranke).
- **Obojestransko zadovoljstvo ali sprejemljivost rešitve.** Mediacija je prostovoljna, zato je tudi sklepanje morebitnega dogovora ob uspešnem zaključku mediacije prostovoljno, pri čemer je težko, da bi prišlo do izida, s katerim bi bila ena stran ali vse strani nezadovoljne. Stranke praviloma izpolnijo obveznosti, dogovorjene v sporazumu v predvidenih rokih, saj so jih same predlagale oz. oblikovale.
- **Ni negativnih tveganj.** Četudi se mediacija ne bi končala s sporazumom, stanje zaradi mediacije ne more biti slabše, kot je bilo pred začetkom mediacije (ob predpostavki, da je mediator strokovno usposobljen in dobro vodi proces mediacije). Strankam pa je tudi v tem primeru še vedno na voljo sodno varstvo.
- **Večja zanesljivost dogovora.**

Poleg navedenih prednosti ima mediacija tudi **druge pozitivne stranske učinke**, kot so razvijanje učinkovitejših oblik preprečevanja in razreševanja težav ter nesoglasij, izboljšanje odnosa in sodelovanja med sprtima stranema, zmanjševanje možnosti zaostrovanja sporov v prihodnje, izboljšanje komunikacije med delavcem in delodajalcem ter druge pozitivne posledice razrešenih konfliktov.

### Prednosti posredovanja v sporu na Projektne enoti IRSD

Ena od največjih prednosti je vsekakor **brezplačnost**. Stranke izvedbe mediacije ne plačajo, saj je ta financirana s sredstvi projekta. Mediacija na Projektne enoti je tudi **zelo dostopna**, saj jo izvajamo po vsej državi – na območnih enotah in sedežu IRSD, glede na želje strank pa tudi v drugih prostorih, npr. v prostorih delodajalca. Poleg tega mediacijo izvajata usposobljeni mediatorji, ki sta si že pred delom na Projektne enoti kot pravnici nabrali dolgoletne izkušnje na področju delovnega prava (kot inšpektorica oz. svetovalka). Prav tako mediatorji stranki, v kolikor stranki to želita,

<sup>2</sup> O tem, kaj šteje za kolektivni delovni spor, glej podrobneje 6. člen Zakona o delovnih in socialnih sodiščih (Uradni list RS, št. 2/04, 10/04 – popr.).

na ločenih srečanjih podučita o pravnih možnostih in pravnih sredstvih, ki jih imata na voljo, če so jima kršene pravice. Svoje znanje in mediacijske kompetence tudi nenehno izpopolnjujeta na usposabljanjih na področju mediacije, komunikacije in delovnega prava. Glede na to, da nista (oz. nista več) inšpektorici in tudi ne sodnici, lažje zagotavljata **neutrlnost** in **zaupnost** v postopku mirnega razreševanja spora. Nena zadnje pa je treba poudariti, da se mediatorji trudita narediti tak način razreševanja spora čim bolj strankam prijazen, da se pri tem počutijo varne in slišane ter se maksimalno prilagajata željam strank glede organizacije in terminov srečanj.

### Primernost različnih vsebin sporov za morebitno posredovanje

Glede na zgoraj opisane značilnosti postopkov za mirno reševanje sporov seveda vse vrste individualnih sporov niso najbolj primerne, oziroma so lahko celo povsem neprimerne za ta način reševanja. Zato je treba poudariti, da se primernost zadeve oz. spora za mediacijo **presoja od primera do primera v prvi fazi stika s konfliktom** (ko do mediatorja pride informacija o obstoju konflikta).

Načeloma pa so **posebej primerne za posredovanje** zlasti naslednje vsebine, ki so lahko predmet individualnih sporov:

- delo po pogodbah civilnega prava ob obstoju elementov delovnega razmerja,
- nepravilnosti pri zaposlovanju za določen čas, ki lahko privedejo do transformacije delovnega razmerja v nedoločen čas,
- želje delavca ali delodajalca glede fleksibilnih oblik pogodb o zaposlitvi (pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami ipd.),
- zapadle denarne terjatve iz delovnega razmerja ali iz sorodnih podrejenih razmerij (delo študentov na podlagi napotnice, začasno in občasno delo upokoencev ipd.),
- zagotavljanje ustreznega delovnega mesta delavcem s statusom invalida (in drugim) – prilagoditve delovnega mesta delavcu, ki ima na tem področju dodatne zahteve (npr. zaradi zdravstvenega stanja, starosti, usklajevanja družinskega in poklicnega življenja),

- zagotavljanje obveznosti iz naslova varnosti in zdravja pri delu (npr. priznavanje nezgode pri delu),
- disciplinski in odškodninski postopki zoper delavce ali delodajalce,
- kršitev konkurenčne prepovedi oz. konkurenčne klavzule,
- premestitev delavca na drugo delovno mesto ali sprememba kraja opravljanja dela,
- spor glede (ne)uvedbe dela na domu,
- diskriminacija, nadlegovanje in trpinčenje,
- kršitve t. i. delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov ipd.

Po naših izkušnjah in zaradi načina dela Projektne enote, ki je vendarle enota znotraj Inšpektorata RS za delo, pa smo postavili tudi meje, kjer menimo, da **posredovanje v sporu ni primeren način za razrešitev konflikta**. Gre zlasti za primere:

- kjer iz pobude oz. trditve pobudnika ali dosedanjih ugotovitev IRSD izhaja, da gre za hujše ali ponavljajoče se kršitve delovne zakonodaje in/ali za kršitve, storjene zoper več delavcev;
- kjer je sodišče že odločilo o spornem vprašanju s pravnomočno sodbo, ali je o njem odločila arbitražna z izvršljivo arbitražno odločitvijo o spornem vprašanju in
- primere, ki terjajo hitro in učinkovito ukrepanje inšpektorja.

Tudi spori glede **(ne)veljavnosti prenehanja pogodbe o zaposlitvi** niso najbolj primerni za mediacijo, sploh če se rok za sodno varstvo že izteka. V takih primerih se delavcu svetuje, da vložiti tožbo, če meni, da mu je oz. bo pogodba o zaposlitvi prenehala neutemeljeno, da ne bi izgubil možnosti, da bi delovno sodišče razsodilo o (ne)zakonitosti odpovedi. Ko bo tožba vložena, bo sodišče stranki pozvalo, da zadevo razrešita v sodišču pridruženi mediaciji.

Tudi pri teh vsebinah sporov, ki jih zgoraj navajamo kot načeloma neprimerne za mediacijo, pa se od primera do primera presoja, ali je izvedba mediacije v konkretnem primeru smiselna ali ne.

### Način sodelovanja svetov delavcev s Projektno enoto IRSD

#### Bolje preprečiti kot zdraviti

Med ukrepe v korist delavcev, ki jih lahko v skladu s 87. členom ZSDU predlaga

svet delavcev, vsekakor sodijo preventivni ukrepi. Eden izmed takšnih ukrepov je dobra praksa nekaterih (tudi velikih) delodajalcev, ki so že v **pogodbe o zaposlitvi** delavcev vnesli tipsko določbo, da se **delovni spori rešujejo prvenstveno na miren način**, s pomočjo mediacije, posredovanja inšpektorja v sporu ali na drug miren način<sup>3</sup>. Morebiten predlog sveta delavcev, da se takšna določba vnese v pogodbe o zaposlitvi delavcev, je torej že korak v pravo smer.

#### Vedno se da kaj narediti ...

Kaj torej storiti, če se na člana sveta delavcev obrne delavec, ki je prišel v konflikt z delodajalcem? Tudi če se nam bo delavčeva zgodba zdela še tako zapletena in nerešljiva, naj nam bo vodilo, da se vedno da nekako pomagati in ga usmeriti k obravnavani konstruktivni poti razreševanja nesoglasja. Iz prakse se spomnim primerov, ko se je na prvi pogled zdel konflikt nerešljiv in zelo zaostren, pa se je v mediaciji razrešil na zelo presenetljiv in skorajda neverjeten način. Tudi vnaprejšnji strah, predsodek ali predvidevanje, kot npr. »ni variante, da bi se s tem predlogom delodajalec strinjal«, se v praksi večkrat izkaže za brezpredmetnega in popolnoma neutemeljenega. Obstaja preprost razlog za to: če ne poskusiš, ne boš nikoli izvedel. Z ustrežno podporo mediatorja med mediacijo pa pride tudi do tega, da se stranki morda prvič sploh zares slišita in si tako lažje obujeta čevlje druge stranke. S takšne perspektive je nato spor videti precej bolj rešljiv in čudež precej verjetnejši.

V uvodu je opisanih kar nekaj načinov mirnega razreševanja sporov. Če pogovor med sptima strankama torej ne prinese želenega učinka ali sploh ni mogoč, lahko pooblaščen član oziroma predsednik sveta delavcev posamezniku, ki se v konfliktu obrne za pomoč na svet delavcev, predstavi različne alternativne načine razreševanja spora in nato glede na vse okoliščine primera, oba skupaj razmisli, kateri izmed načinov bi bil v tej fazi konflikta najprimernejši. Pri tem se lahko **svet delavcev obrne po nasvet tudi na Projektno enoto IRSD**, kjer izvajamo posredovanje v sporu oz. mediacijo med delavci in delodajalci.

Načeloma pa je mogoče priporočljiv način postopanja sveta delavcev oz. njegovega pooblaščenega člana v takšnih primerih **razdeliti na tri temeljne faze** ob smiselni uporabi ustreznih mediacijskih tehnik.

<sup>3</sup> Mediacija pa je sicer kot način razreševanja spora že predvidena tudi v mnogih branžnih kolektivnih pogodbah.



## Prva faza

V prvi fazi je potrebno:

1. **Aktivno poslušati**<sup>4</sup> osebo, ki se obrne po pomoč k svojemu sindikalnemu predstavniku oz. članu sveta delavcev (v nadaljevanju: zaupna oseba). Velikokrat se namreč izkaže, da je prav pogovor to, kar stranka najbolj potrebuje (in nekoga, ki jo aktivno posluša). Morda se ji že po pogovoru razreševanje spora niti ne zdi več tako zelo pomembno.

2. **Opredeliti konflikt** – kaj natančno je vsebina konflikta (tudi v smislu razmejitve med individualnim in kolektivnim delovnim sporom) – to lahko član sveta delavcev stori v razgovoru s posameznikom v stiski, ki ga aktivno posluša.

3. **Preveriti**, ali je posameznik **nesoglasje že poskušal razrešiti** na neformalen ali formalen način (ali je morda že vložil pisno zahtevo za odpravo kršitve pri delodajalcu; če gre za trpinčenje, ali se je že obrnil npr. na komisijo za ugotavljanje okoliščin trpinčenja oziroma pooblaščen osebo znotraj delodajalca). Predvsem je treba preveriti, kako je posameznik doslej že ukrepal.

4. Če se delavec obrne na zaupno osebo, ki pozna zakonodajo, je smiselno, da skupaj z delavcem **preverita**, ali so **delavčeve zahteve smiselne in v skladu z zakonodajo**; morda se lahko konflikt razreši že na tej točki, če ima delavec npr. nerealna pričakovanja glede ravnanja delodajalca.

5. Zaupna oseba lahko delavcu oz. delodajalcu pomaga (s pogovorom in aktivnim poslušanjem) **opredeliti**, kaj bi si želel narediti v zvezi s konfliktom, kaj je

**njegov cilj**, kaj želi doseči z razreševanjem konflikta. Morda se sliši nenavadno, a človek v stiski ima velikokrat težave že s tem, da drugi osebi pojasni na razumljiv način, kaj sploh želi.

6. Zaupna oseba lahko delavcu oz. delodajalcu pomaga najti najprimernejši način za razrešitev konkretnega konflikta tako, da mu **predstavi več možnosti** (tudi alternativnih) za razreševanja spora. Pri tem lahko skupaj razmisli o prednostih in slabostih posameznega načina reševanja spora. Posebno pozornost je treba nameniti sporom, ki terjajo hitro ukrepanje zaradi npr. zakonsko določenih rokov (npr. neveljavnost odpovedi pogodbe o zaposlitvi). Vsekakor pa je potrebno, da se spor začne reševati **čim prej**, preden se poglobi, razrase, zajame več oseb in traja dlje časa, saj je takrat njegovo razreševanje bistveno težje.

## Druga faza

V drugi fazi se **stranki predstavi mediacija**. Na kratko se ji predstavijo temeljna načela mediacije in prednosti tovrstnega reševanja spora. Izpostavita se predvsem načelo prostovoljnosti in načelo zaupnosti. Stranki se poudari, da lahko od postopka kadarkoli odstopi, če se ji takšen način reševanja spora ne zdi smiseln in se posluži drugega, npr. sodnega postopka, ali poda prijavo na IRSD. Stranka mora biti seznanjena, da je postopek na Projektni enoti IRSD popolnoma ločen od (morebitnega) postopka inšpekcijskega nadzora, mediator pa ves čas pazi, da stranki ne bi sklenili sporazuma v nasprotju z zakonom ali drugimi kogentnimi pravnimi predpisi.

## Tretja faza

V tretji fazi je potrebno **razmisliti, koga vse bi bilo potrebno vključiti v mediacijo**. Skupaj s stranko se razmisli, koga vse bi bilo primerno oz. smiselno povabiti na srečanje: s kom ima oseba spor (sodelavec, direktor, vodja) in kdo bi lahko v konkretnem primeru največ pripomogel k razrešitvi spora (direktor, računovodja, pravnik). Postopek namreč zelo olajšajo že vnaprej zbrani kontakti strank, predvsem telefonske številke in naslovi e-pošte.

## Vključitev Projektne enote IRSD

S privolitvijo stranke oz. udeleženca se nazadnje kontaktira zaposlenega na **Projektni enoti IRSD**. Ker sta pri reševanju konfliktov pomembna predvsem (hitra) odzivnost in dobro sodelovanje vseh sodelujočih, so predstavniki sveta delavcev oziroma druge zaupne osebe vabljene, da se kadarkoli posvetujejo z zaposlenimi na Projektni enoti IRSD, ki potem prevzame nadaljnjo izvedbo potrebnih postopkov za mediacijo. Vloga sveta delavcev kot pobudnika za mirno reševanje spora je s tem **zaključena**.

Od sveta delavcev se torej ne pričakuje, da bo neposredno reševal spor v vlogi mediatorja, temveč le, da bo **pobudnik in usmerjevalec** prizadevanj strank, da se njihovi spori – namesto po sodni poti – po možnosti rešijo na miren način.

## Namesto zaključka

Za konec pa še **priporočilo**: Individualne delovne spore s perspektivo za mirno razrešitev se da razrešiti na miren, poceni, hiter in učinkovit način s konstruktivnim sodelovanjem med predstavniki svetov delavcev in projektno enoto IRSD.

<sup>4</sup> Osebo se aktivno posluša in skuša razumeti, potrebno ji je dati občutek slišnosti. To lahko dosežemo s ponavljanjem in povzemanjem na spoštljiv način. Nikakor pa se pri aktivnem poslušanju ne sodi in zavzema strani.

**AVTORJI PRISPEVKOV:** Aleksandra Kanjuo Mrčela, doktorica sociologije, profesorica na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; Mato Gostiša, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; Alojzij Boc, novinar in zunanji sodelavec Združenja svetov delavcev Slovenije; Tanja Cmrečnjak Pelicon, univ. dipl. pravnica, Inšpektorat Republike Slovenije za delo (Projektna skupina »Odpravimo konflikte na delovnem mestu«); Mitja Gostiša, univ. dipl. organizator za kadrovske področje, vodja projektov pri ŠCID – Študijskem centru za industrijsko demokracijo.

zdajatelj 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](mailto:scid@siol.com) Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 35 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