

(se obrnejo na pristojno inšpekcijo). Pravkar našete pristojnosti se delijo med svet delavcev in sindikat glede na to, ali v podjetju obstaja zgolj eden ali oba. Kadar obstajata oba, je svet delavcev pristojen **zgolj za posvetovanje, soodločanje pripada sindikatu**. Pravica do obveščeniosti pa v vsakem primeru pripada obema.

#### **Pravni položaj delavskih predstavnikov in materialni pogoji za delovanje**

Delavski predstavniki imajo pravico do plačanih ur vsak mesec za opravljanje svoje funkcije, bodisi kot sindikalni zaupniki bodisi kot člani sveta delavcev. Količina teh ur je lahko predmet pogajanj med delodajalcem in svetom delavcev oziroma sindikatom. V primeru, da dogovor o tem ni dosežen, pripada skupno vsem delavskim predstavnikom **plačanih 15 minut na mesec za vsakega zaposlenega v podjetju**. Tako določena količina plačanih ur se nato

razdeli med vse delavske predstavnike (člane sindikata in člane sveta delavcev). V primeru spora med delavskimi predstavniki glede razdelitve te količine ur o tem odloča arbitražna. Delodajalec lahko nadzira, ali je omenjeni čas dejansko izkoriščen v skladu z namenom zakona. Možen je tudi dogovor med delodajalcem in delavskim predstavništvom, da **se neizkoriščene ure ovrednotijo v denarju in izplačajo**. Delodajalec mora tudi zagotoviti primerne materialne pogoje za delovanje sindikata oziroma sveta delavcev.

#### **Članstvo v poslovnih in nadzornih organih**

Delavski predstavniki v nadzornih organih so predvideni tako v podjetjih v državni lasti kakor tudi v podjetjih v zasebni lasti. Vendar imajo v podjetjih v državni lasti delavci pravico izvoliti polovico članov nadzornega sveta, pri čemer **predsednik nad-**

**zornega sveta ne more biti predstavnik delavcev**. Delavski predstavniki so izvoljeni s strani in izmed delavcev podjetja v državni lasti. V podjetjih v zasebni lasti je število delavskih predstavnikov v nadzornem svetu podjetja odvisno od velikosti podjetja in statusne oblike podjetja. Zgolj v delniških družbah z vsaj 25.000 EUR osnovnega kapitala in vsaj 50 zaposlenimi so **delavski predstavniki v nadzornem svetu obvezni**. V takih podjetjih imajo zaposleni pravico izvoliti tretjino članov nadzornega sveta. V ostalih podjetjih so delavski predstavniki v nadzornem organu stvar dogovora.

#### **Finančna participacija**

Na Slovaškem je delež lastništva zaposlenih v podjetjih zanemarljivo nizek, podobno kakor to velja za Češko. Večina podjetij je v lasti tujega kapitala.

## ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:  
Mitja Gostiša

### **Priporočila za sklepanje participacijskega dogovora (2)**

# **Celovita ureditev pravice sveta delavcev do »skupnega posvetovanja«**

*V prejšnji številki Ekonomske demokracije smo v okviru napovedane serije člankov, namenjenih priporočilom za celovito avtonomno urejanje temeljnih »participacijskih pravic« svetov delavcev (tj. pravic do obveščeniosti, do skupnega posvetovanja, do soodločanja, do zadržanja odločitve delodajalca in do samoiniciativnega podajanja predlogov v korist delavcev) v t. i. participacijskih dogovorih na ravni posameznih podjetij, obravnavali prvo od navedenih pravic. V tokratnem članku pa se bomo v tem smislu podrobneje posvetili drugi od teh pravic, to je pravici do skupnega posvetovanja, ki jo ZSDU ureja v določbah od 91. do 94. člena.*

#### **Splošno o pomenu skupnega posvetovanja**

Pravica do "skupnega posvetovanja" vsekakor daje svetu delavcev – seveda pod pogojem njegovega res argumentiranega

nastopanja – zelo pomembne možnosti za pravočasno vplivanje na oblikovanje odločitev delodajalca (konkretno glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu po 91. členu ZSDU) še preden pride

do sprejetja dokončne odločitve. Zakonska obveznost izvedbe predhodnega skupnega posvetovanja namreč izrecno terja od vodstva podjetja, da nameravane odločitve o teh vprašanjih predhodno **pojasni in "upraviči"** tudi osrednjemu predstavnike-

mu organu zaposlenih ter se z njim poskuša o vsebini teh odločitev predhodno **usklađiti**. Čeprav ta obveznost za delodajalca na videz predstavlja le neko dodatno »breme«, ker mora iz navedenega razloga vse odločitve pač predhodno še posebej temeljito pretehtati, preveriti in utemeljiti, pa to v resnici lahko samo **pozitivno vpliva na kakovost vodenja in upravljanja podjetja**. V tem smislu ima skupno posvetovanje sveta delavcev in delodajalca pri poslovnem odločanju tudi neke vrste preventivno funkcijo, ki preprečuje morebitno nesprejemljivo zapostavljanje interesov zaposlenih pri posameznih poslovnih odločitvah, predvsem pa pomaga pri iskanju najustrežnejših kompromisnih odločitev, še preden bi morda prišlo do kakih resnejših interesnih sporov v podjetju.

Stalen argumentiran dialog med delodajalcem in osrednjim delavskim predstavništvom torej vzpodbuja »prava« participativna razmerja v podjetju in z upoštevanjem avtentičnih interesov in realnih potreb zaposlenih izboljšuje medsebojne odnose, ki naj bi temeljili predvsem na sodelovanju. V okolju, v katerem se s stalnim posvetovanjem in usklajevanjem **upoštevajo tudi specifični interesi zaposlenih**, bo svet delavcev s pravimi argumenti lahko dosegel veliko več kot z morebitnimi pravnimi postopki oziroma z zakonsko prisilo.

## Pogosta napačna gledanja na skupno posvetovanje

V praksi se pogosto pojavlja zelo napačno prepričanje nekaterih svetov delavcev, da gre pri institutu skupnega posvetovanja za manj pomembno participacijsko pravico, češ da jim **ne daje dovolj moči** za vplivanje na predvidene odločitve delodajalca in je zato bolj ali manj brezpredmetna, saj glede tega zagotavlja le »posvetovalno«, ne pa tudi neposredno »sodločevalsko« vlogo sveta delavcev. Delodajalec namreč na stališča sveta delavcev **ni zakonsko vezan**, ampak je po določbi drugega odstavka 92. člena ZSDU zavezan le »**prizadevati si za uskladitev stališč**«. To v praksi pomeni, da se lahko kljub opravljenemu skupnem posvetovanju, na katerem, recimo, ne pride do poenotenja stališč, odloči po svoje.

Vsekakor je takšno gledanje svetov delavcev **napačno** in ni v duhu osnovne ideje o delavskem soupravljanju, kakršni sicer sledi tudi ZSDU. Soupravljanje namreč temelji na skupnem cilju vseh ključnih udeležencev poslovnega procesa oziroma t. i.

notranjih deležnikov v podjetju (lastniki, menedžerji, zaposleni), to pa je večja poslovna uspešnost podjetja, kajti samo v okviru poslovno uspešnega podjetja lahko vsak izmed teh deležnikov učinkovito realizira tudi svoje specifične interese. In prav ta **skupni cilj, ne morebitna zakonska prisila**, je lahko tudi edino pravo izhodišče za njihovo učinkovito sodelovanje v smislu medsebojnega usklajevanja in upoštevanja teh njihovih različnih specifičnih interesov pri pomembnejših poslovnih odločitvah.

Pri tem so glavna moč sveta delavcev, kot že rečeno, seveda **argumenti**. S pravimi argumenti bo svet delavcev (če ima seveda opravka z benevolentnim vodstvom) lahko dosegel bistveno več kot pa z morebitnimi pravnimi sredstvi in postopki. Če ti ne zaležejo, potem pač ne bo dosti pomagala niti zakonska prisila. »Pravega« soupravljanja v tem primeru ne bo.

Seveda pa jasno, da mora biti iskrena volja po takšnem sodelovanju prisotna tudi na strani delodajalcev, kajti sicer so lahko vsa tovrstna prizadevanja svetov delavcev dejansko brezpredmetna. Tudi na tej strani je namreč v obravnavanem smislu zaslediti nekatera zelo napačna gledanja. Številni delodajalci namreč še vedno razumejo skupno posvetovanje s svetom delavcev le kot poslovno nepotrebno obremenjevanje poslovodstev oziroma kot nekakšno »**nujno zlo**« in ga zato v praksi tudi uresničujejo **zgolj »po sili zakona«**, torej zgolj formalno in brez nekega dejanskega namena po morebitni resnični uskladitvi stališč in interesov. Ne zavedajo pa se, da takšne »enostranske« odločitve posledično potem nimajo zadostne podpore v podjetju, na zaposlene delujejo nemotivacijsko in zato z vidika večje poslovne uspešnosti podjetja učinkujejo prej škodljivo kot koristno. A tudi ta gledanja se v praksi – že zaradi objektivnih sprememb v družbenoekonomski realnosti 21. stoletja, tj. zaradi izjemno hitro naraščajočega pomena človeškega kapitala in zavzetosti (delovne motivacije in organizacijske pripadnosti) zaposlenih kot njegovih nosilcev – počasi vendarle spreminjajo v pozitivno smer.

## Skupno posvetovanje kot osrednja oblika soupravljanja

Iz teh razlogov dejstvo, da pač njegova stališča za delodajalca niso že kar po zakonu absolutno »zavezujoča«, nikakor ne pomeni, da se potemtakem svetu delavcev **niti ne izplača resneje angažirati** v okviru skupnih posvetovanj z najrazličnejšimi mo-

žnimi argumentiranimi predlogi in pobudami, ki bi utegnile biti v korist delavcem. Nasprotno. Izhajajoč iz zgoraj omenjenega bistva sistema delavskega soupravljanja je – če ga primerjamo z »obveščanjem« in »sodločanjem s soglasjem« – prav nenehno »skupno posvetovanje« med sveti delavcev in delodajalci pravzaprav **osrednja in perspektivno najpomembnejša oblika njegovega učinkovitega uresničevanja**, na katero zato posebej napotuje tudi ZSDU v svojem 86. členu. Ta pravi: »*Delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor se sestajata na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev. Praviloma enkrat mesečno se sestajata zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po tem zakonu.*»

Kakovostna obveščena sveta delavcev v smislu 89. in 90. člena ZSDU je namreč v bistvu le »predpogoj« za učinkovito soupravljanje, sodločanje sveta delavcev s soglasjem po 95. in 96. členu ZSDU pa le »izjema« za primere tistih poslovnih odločitev, ki se zelo neposredno tičejo nekaterih najbolj pomembnih specifičnih interesov delavcev (variabilni del plač, razporejanje letnega delovnega časa, sistem napredovanja, počitniške zmogljivosti, kolektivni odpusti iz poslovnih razlogov itd.). **Vse ostalo pa naj bi bilo pravzaprav eno samo samcato skupno posvetovanje z delodajalcem**, pri čemer zakon seveda izhaja iz predpostavke, da je medsebojno usklajevanje interesov delavcev in delodajalca v njunem skupnem interesu in da je soupravljanje odnos med dvema enakovrednima partnerjema, ki sledita istemu poslovnemu cilju.

Skratka, prava in zares učinkovita delavska participacija lahko temelji le na **novi »sodelovalni/participativni kulturi« odnosov**, v kateri je pomembna predvsem »moč argumentov« ne toliko na sami »zakonski prisili« in na »argumentu moči«. V podjetju z visoko participacijsko kulturo bo torej skupno posvetovanje med vodstvom in svetom delavcev predstavljalo prevladujoč način **kolektivnega vključevanja zaposlenih v poslovanje podjetja**. Prav »skupno posvetovanje« naj bi bilo zato tista oblika delavske participacije, ki bi jo bilo treba v prihodnje še posebej skrbno negovati in razvijati.

Vsekakor bi bilo glede tega priporočljivo v podjetjih, kjer imajo resen namen uveljaviti pravi participativni način upravljanja, **uvesti predvsem dvoje**:

a) dogovoriti se za redne skupne seje vodstva in sveta delavcev vsaj enkrat me-

sečno, tako kot je to priporočeno v že citirani določbi 86. člena ZSDU;

b) skupno posvetovanje razširiti tudi na vsa druga poslovna vprašanja (ne samo kadrovske in statusne zadeve ter vprašanja varnosti in zdravja pri delu), ki posredno ali neposredno zadevajo interese zaposlenih.

## Zakonska ureditev pravice sveta delavcev do skupnega posvetovanja

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in vodstvom podjetja kot eno najpomembnejših soupravljalnih "orodij" Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ureja v določbah od 91. do 94. člena.

### b) Skupno posvetovanje

#### 91. člen

Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu.

Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitev.

#### 92. člen

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznaní svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.

#### 93. člen

Za statusna vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,<sup>1</sup>
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva
- statusno preoblikovanje družbe, opredeljeno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe,
- sprememba sistema upravljanja družb.

#### 94. člen

Za kadrovska vprašanja družbe iz prvega odstavka 91. člena tega zakona se štejejo:

- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,<sup>2</sup>
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,<sup>3</sup>
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.<sup>4</sup>

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

Glavne značilnosti te zakonske ureditve bi torej lahko na kratko povzeli v naslednjih točkah:

1. Zakon določa obveznost skupnega posvetovanja glede t. i. **kadrovskih in socialnih vprašanj**, ki jih taksativno našteva v 93. in 94. členu, ter glede **vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu**, ki pa jih ZSDU sam ne našteva, ampak jih podrobneje opredeljuje Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)<sup>5</sup>. Čeprav se morda zato na prvi pogled zdi, da gre za precej ozko področje možnosti vplivanja sveta delavcev na odločitve delodajalca, pa natančnejša analiza teh določil pokaže, da gre praktično za najpomembnejše odločitve v podjetju, ki tako ali drugače zadevajo vse delavce.

2. Skupno posvetovanje zakon tretira kot **dolžnost delodajalca**. To praktično pomeni, da mora delodajalec samoiniciativno zahtevati skupno posvetovanje.

3. Skupno posvetovanje mora biti napovedano in izvedeno pravočasno (**izvedba 15 dni, »potrebne informacije« pa celo 30 dni pred sprejemom odločitve**), tako da je svetu delavcev zagotovljen potreben čas, konkretno vsaj 15 dni, za ustrezno kakovostno pripravo na skupno posvetovanje in s tem tudi možnost morebitnega uresničevanja dejanskega vpliva na vsebino predlaganih odločitev.

4. Zakon nalaga delodajalcu pravočasno pripravo in posredovanje **»potrebnih informacij«** svetu delavcev, pri čemer ta pojem predpostavlja takšno »optimalno« vsebino teh informacij, ki bo svetu delavcev tudi dejansko omogočila vnaprejšnje oblikovanje jasnih stališč do obravnavane problematike.

5. Končni cilj skupnega posvetovanja naj bi bila po možnosti "uskladitev stališč", za katerega si je **dolžan skladno z izrecno določbo 92. člena ZSDU delodajalec »prizadevati«**. Povsem logično je, da brez iskrenih skupnih prizadevanj za uskladitev morebitnih različnih stališč glede nameravane odločitve delodajalca, takšna skupna posvetovanja ne bi imela nobenega pravega smisla.

## Ključne določbe Direktive EU o obveščanju in posvetovanju z delavci

Ko govorimo o zakonski ureditvi pravice sveta delavcev do skupnega posvetovanja, pa velja posebej opozoriti, da je

<sup>1</sup> Če imajo odločitve v zvezi s statusnimi spremembami in prodajo družbe ali njenega bistvenega dela lahko za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev in če gre pri tem za večje število delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, pa mora delodajalec v osmih dneh pridobiti tudi soglasje sveta delavcev.

<sup>2</sup> ZDR instituta razporejanja delavcev izven družbe ne pozna več. Zato je potrebno razlago te določbe ZSDU prilagoditi novemu ZDR. V tem smislu je edina logična razlaga, da gre po vsebini pri vseh oblikah spremembe delodajalca, ki jih novi ZDR-1 določa v prvem odstavku 75. člena, za razporejanje delavcev v drugo družbo, pri čemer je obvezno skupno posvetovanje s svetom delavcev po določilih ZSDU.

<sup>3</sup> Podobno kot v prejšnjem primeru novi ZDR tudi tega instituta ne pozna več, saj se takšno razporejanje zdaj lahko izvaja le prek spremembe ali sklenitve nove pogodbe o zaposlitvi, zato je treba razlago tega določila ZSDU smiselno prilagoditi novi ureditvi "razporejanja" delavcev po ZDR.

<sup>4</sup> Čeprav je novi ZDR dotedanjo ureditev področja disciplinske odgovornosti, ki je veljala v času sprejemanja ZSDU leta 1993, precej spremenil, ta še vedno ostaja predmet obveznega skupnega posvetovanja sveta delavcev in delodajalca. Skratka, če delodajalec želi izvajati disciplinske postopke v podjetju, mora ne glede na obliko akta v smislu 10. člena ZDR, v katerem so opredeljena splošna pravila o disciplinski odgovornosti, pred sprejemom izpeljati postopek obveščanja in skupnega posvetovanja s svetom delavcev.

<sup>5</sup> Veljavni ZVZD-1 v 46. členu glede tega določa: »(1) Delodajalec se mora z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicinskega dela, delavcev za prvo pomoč, in delavcev oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo, ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja.«

treba zgoraj citirane določbe 91. do 94. člena ZSDU v praksi vedno razlagati in uporabljati v povezavi z ustreznimi določili **Direktive 2002/14/ES o obveščanju in posvetovanju z delavci**, katero naj bi ZSDU sicer implementiral v slovensko zakonodajo. Za obravnavano področje so zlasti pomembne naslednje določbe te EU direktive:

#### **Preambula:**

(9) Pravočasno obveščanje in posvetovanje je prvi pogoj za uspešno prestrukturiranje in prilagoditev podjetij novim razmeram, ki jih ustvarja globalizacija gospodarstva, zlasti z razvojem novih oblik organizacije dela.

#### **Člen 2:**

(g) "posvetovanje" pomeni izmenjavo stališč in uvedbo dialoga med predstavnikoma delavcev in delodajalcem.

#### **Člen 4:**

(3) Obveščanje se opravi v času, na način in z vsebino, ki zlasti predstavnikom delavcev omogoča, da informacije ustrezno preučijo in se po potrebi pripravijo na posvetovanje.

(4) Posvetovanje se opravi:

(a) tako, da se zagotovi primeren čas, način in vsebina posvetovanja;

(b) na ustreznih ravni uprave in predstavnikov delavcev, odvisno od teme razprave;

(c) na podlagi informacij, ki jih delodajalec priskrbi v skladu s členom 2(f), in mnenja, ki ga imajo predstavniki delavcev pravico oblikovati;

(d) tako, da se predstavnikom delavcev omogoči, da se sestanejo z delodajalcem ter dobijo odgovor na vsako mnenje, ki ga oblikujejo, in razloge za tak odgovor;

(e) da bi dosegli dogovor o odločitvah, v okviru pooblastil delodajalca iz odstavka 2(c).

V omenjenem interpretacijskem smislu glede skupnega posvetovanja sta izjemnega pomena zlasti 2. člen (točka g) in 4. člen (3. in 4. odstavek), ki predstavljata tudi **splošen kriterij za presojo ustreznosti uresničevanja omenjenih členov ZSDU**. Njuna določila so namreč jasna – skupno posvetovanje sveta delavcev in delodajalca ni samo sebi namen, ampak je njegov namen lahko dosežen le, če pri ključnih vpra-

šanjih delodajalec omogoča svetu delavcev dejansko kvalificirano vključevanje v oblikovanje ustreznih poslovnih odločitev z vidika interesov delavcev. To pa mora biti hkrati tudi temeljno vodilo in cilj, ki naj mu sledi avtonomna pravna ureditev te problematike v participacijskem dogovoru. Vsaka njegova določba mora imeti torej svoj točno določen namen v smeri doseganja tega cilja.

## **Glavna odprta vprašanja in priporočila za njihovo reševanje v praksi**

Glede konkretnega uresničevanja zgoraj navedenih določil ZSDU v praksi pa 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.

### **1. Kdo in kako naj »sklicuje« skupna posvetovanja**

Že omenjeno dejstvo, da mora skupno posvetovanje zahtevati delodajalec, seveda še ne pomeni, da ga lahko tudi **enostransko »organizira«**, se pravi po svoji presoji določi datum skupne seje in jo tudi neposredno skliče. O tem se morata predhodno **dogovoriti poslovodstvo in predsednik sveta delavcev**, ki morata – ker gre formalno pač za »skupno sejo« dveh organov – že po logiki stvari takšno posvetovanje načrtovati in sklicati skupaj. Le na tak način se namreč obe strani lahko ustrezno in temeljito pripravita, kar je nujno potrebno, če se želi doseči pravi smisel in učinek skupnega posvetovanja. Predvsem pa je edino na tak način mogoče zagotoviti tudi zadostno udeležbo z obeh strani. V praksi namreč niso redki primeri, ko delodajalec zahteva skupno sejo v povsem neprimeren terminu (npr. v času letnih dopustov ipd.), ko svet delavcev ni sposoben zagotoviti niti svoje sklepčnosti, kaj šele ustrezno predhodno pripravo, tj. pravočasno oblikovanje jasnih stališč, ki naj bi jih na skupni seji potem usklajeval z delodajalcem.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 2. odstavek 1. člena vzorca participacijskega dogovora (PDog), predstavljenega v nadaljevanju tega prispevka.

## **2. Kako reševati morebitne »spore o pristojnosti«**

V praksi so zelo pogosti primeri, ko svet delavcev in delodajalec nista soglasna glede vprašanja, **ali določena odločitev delodajalca po zakonu sploh sodi med vprašanja, za katera je po zakonu potrebno skupno posvetovanje, ali ne**. Na primer: ali je v primerih zmanjšanja števila delavcev, kar je po 94. členu ZSDU predmet skupnega posvetovanja, to posvetovanje potrebno tudi v primerih, ko gre le za enega delavca, in podobno. Teh primerov, tudi precej pomembnih, je veliko, so pa v bistvu nerešljivi brez dolgotrajnih in zapletenih, predvsem pa običajno povsem nepotrebnih pravnih postopkov. Ti pa zagotovo niso v interesu ne ene ne druge stranke.

Za hitro in učinkovito reševanje teh spornih primerov v praksi bi se bilo zato vsekakor smiselno **v participacijskih dogovorih posebej in vnaprej dogovoriti**. Možnosti je več, morda še najprimernejši pa je dogovor, da se v teh primerih zaprosi za mnenje Inšpektorata za delo, ki je takšna mnenja v okviru nudenja pravne pomoči delodajalcem in delavcem po zakonu dolžno tudi podati, stranki pa se zavežeta pridobljeno mnenje. kakršnokoli že je, spoštovati.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 5. člen vzorca participacijskega dogovora (PDog), predstavljenega v nadaljevanju tega prispevka.

## **3. Predhodno posredovanje »potrebnih informacij« svetu delavcev**

Če odmislimo problem že omenjenega morebitnega zgolj »strogo formalističnega« pristopa nekaterih delodajalcev k skupnemu posvetovanju izključno zaradi zadostitve črki zakona in brez pravega namena po tudi dejanski »uskladitvi stališč«, ki pa s pravnimi normami ni rešljiv, ampak ga je v praksi mogoče rešiti samo s strpnim in postopnim izgrajevanjem »prave« sodelovalne (participacijske) kulture v konkretnih okoljih, se večina glavnih problemov pri uresničevanju **dolžnosti delodajalcev** v zvezi s skupnim posvetovanjem v praksi nanaša na:

- pravočasnost in
- obliko ter obseg in kakovost

**svetu delavcev posredovanih »potrebnih informacij«** v smislu drugega odstavka 91.

člena ZSDU. Te bi morale v celoti ustrezati zahtevam iz zgoraj citiranih določb 3. in 4. odstavka 4. člena Direktive 2002/14/ES. Če naj bi namreč skupno posvetovanje pomenilo poskus "uskladitve stališč" med svetom delavcev in delodajalcem, kot to izhaja iz opredelitve 92. člena ZSDU, potem je logično, da **mora svet delavcev na posvetovanje priti z nekimi že izdelanimi jasnimi stališči in predlogi ter pobudami**. V nasprotnem pač ni nobene razlike med "obveščanjem" sveta delavcev po 89. in 90. členu ZSDU in "skupnim posvetovanjem" (kot višjo obliko intenzivnosti vključevanja svetov delavcev v sprejemanje konkretnih poslovnih odločitev), osnovni smisel instituta skupnega posvetovanja pa se sploh izgubi. Če predhodne informacije niso pravočasne in »popolne«, pa svet delavcev svojih stališč preprosto ne more ustrezno kakovostno oblikovati.

V praksi se glede tega največkrat srečujemo ne toliko s problemom pravočasnosti, ampak **predvsem s problemom »nepopolnosti« svetu delavcev posredovanih potrebnih informacij**. Zato je treba ustrezni avtonomni pravni ureditvi te problematike posvetiti še posebno pozornost. V participacijskem dogovoru je treba za te primere izrecno določiti predvsem naslednje:

- da ima predsednik sveta delavcev morebitno »nepopolno« gradivo za skupno posvetovanje pravico zavrniti in od delodajalca zahtevati pripravo novega, ali pa od delodajalca zahtevati vsaj potrebne dopolnilne informacije, in sicer bodisi v pisni obliki bodisi v ustni obliki podane na seji sveta delavcev;
- da 30-dnevni rok iz drugega odstavka 91. člena ZSDU v tem primeru začne teči šele z dnem, ko svet delavcev prejme vse potrebne informacije za oblikovanje svojih stališč,
- da se svet delavcev se ni dolžan udeležiti napovedane skupne seje zaradi posvetovanja, če delodajalec zahteve po predhodnih dopolnilnih informacijah ne izpolni;
- da lahko svet delavcev v primeru, če delodajalec kljub neizpolnitvi te zahteve predlagano odločitev sprejme brez izvedenega skupnega posvetovanja, uporabi pravico do zadržanja te odločitve v smislu 98. člena ZSDU.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavljata 3. in 4. odstavek 1. člena vzorca PDog.

#### 4. Udeležba posloводства na skupnem posvetovanju

Za kakovostno izvajanje skupnih posvetovanj je potrebno zagotoviti, da se svet delavcev pri tem pogovarja s **kompetentnim sogovornikom**, tako da je morebitna dosežena uskladitev stališč potem tudi **dokončna**. Zato je edini pristojen sogovornik v tem smislu le poslovodstvo ali vsaj njegov pooblaščen predstavnik.

V praksi se namreč dogaja, da delodajalec na skupno posvetovanje pošlje posamezne strokovne delavce, in sicer **brez ustreznih pooblastil** za sprejemanje kakršnih koli odločitev glede sprejetja ali zavrnitve stališč sveta delavcev. V takih okoliščinah pomen skupnega posvetovanja "zvoedeni" zgolj, in v najboljšem primeru, na nivo obveščanja, ti strokovni delavci pa imajo več ali manj samo vlogo prenašalca informacij oziroma »pogajalca« brez ustreznih pooblastil za sklenitev takšnega ali drugačnega končnega dogovora. Takšen način "posrednega" posvetovanja v praksi seveda ne more delovati optimalno, kajti v bistvu se nikoli ne ve, **ali je morebitna dosežena uskladitev »veljavna« ali ne**. Oba sodelujoča organa morata biti torej v takšni sestavi, da lahko tudi veljavno odločata (brez potrebe po morebitnem naknadnem potrjevanju njunih odločitev s strani kogarkoli), v nasprotnem se ne moreta dokončno uskladiti o ničemer.

Je pa v lahko v posameznih primerih koristno, da ima predsednik sveta delavcev možnost na posvetovanje poleg uprave povabiti tudi posamezne **vodilne ali strokovne delavce**, če je potrebno bolj specifično in podrobnejše poznavanje problematike po posameznih področjih.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavljata 5. odstavek 1. člena ter 3. člen vzorca PDog.

#### 5. Obvezen interni sestanek sveta delavcev pred skupnim posvetovanjem

Vse zgoraj zahtevane dolžnosti delodajalcev glede pravočasnosti (najmanj 30 dni pred sprejemom predlagane odločitve) in kakovosti »potrebnih informacij« svetu delavcev pa so seveda **popolnoma brez pomena**, če svet delavcev potem na podlagi njih tudi dejansko ne oblikuje nobenih posebnih stališč za skupno posvetovanje. Predpostavlja se torej, da **mora svet de-**

**lavcev imeti pred skupnim posvetovanjem še posebno sejo v ta namen**. Vsekakor se torej v praksi ne sme zgoditi, da bi na skupni posvet z delodajalcem svet delavcev prišel nepripravljen in medsebojno neuskkljen, se pravi, da bi namesto »**skupnih stališč sveta delavcev**«, ki naj bi jih zastopali in usklajevali z delodajalcem, člani sveta delavcev prišli vsak s »svojim lastnim stališčem«. Z vsakim posamičnim članom in njegovimi stališči se namreč delodajalec pač ni dolžan usklajevati, pa tudi smisla takšno skupno posvetovanje ne bi imelo prav nobenega.

Večkrat se namreč zgodi, da se tudi stališča posameznih članov pred posvetom med seboj razlikujejo, vendar pa bi izpadlo neresno, če bi tudi kasneje na posvetu z delodajalcem svet delavcev deloval neuskkljeno in razdeljeno. V tem primeru pač ne bi bilo mogoče govoriti o vnaprej oblikovanih stališčih sveta delavcev (samo ta pa so, kot rečeno, po logiki stvari lahko predmet usklajevanja z delodajalcem). Zato je bistvenega pomena, da se že pred samo izvedbo posvetovanja najprej uskladijo ter poenotijo svoja stališča **člani sveta delavcev sami med seboj**.

Predvsem pa je priporočljivo, da svet delavcev v okviru priprav na skupno posvetovanje po potrebi angažira tudi svoje **odbore**, pristojne za konkretna vprašanja, in eventualno **zunanje strokovnjake**, v določenih primerih (npr. ob sprejemanju ali spreminjanju sistemizacije delovnih mest ipd.) pa tudi **delavce, ki jih predlagana odločitev delodajalca neposredno zadeva**. Zlasti v omenjenem primeru spreminjanja sistemizacije delovnih mest si je, denimo, nemogoče predstavljati, kako bi svet delavcev sploh lahko oblikoval kaka kvalificirana stališča, ne da bi (prek svojih članov) predhodno opravil potrebna posvetovanja z delavci, ki konkretno opravljajo posamezna dela in edini tudi zares poznajo probleme, ki so v zvezi z njihovo opredelitvijo v sistemizaciji. In še nekaj takih vprašanj bi bilo mogoče naštet.

Za učinkovito uresničevanje bistva instituta skupnega posvetovanja morajo biti torej nujno **izpolnjene določene predpostavke z obeh strani**, ne samo s strani delodajalcev.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 6. odstavek 1. člena vzorca PDog.

## 6. Redno sestajanje posloводства in sveta delavcev vsaj enkrat mesečno

Ena pomembnejših rednih aktivnosti vsakega sveta delavcev je **spremljanje stanja in aktualnega dogajanja v podjetju**, obenem pa tudi **tekoče reševanje** aktualnih problemov delavcev, kar lahko učinkovito izvaja le v primeru, da je na tekočem tudi s podatki, mnenji ter argumenti posloводства. V praksi pa se večkrat dogaja, da se sestanki med upravo in svetom delavcev izvajajo **bolj po potrebi** in v ne-definiranih, daljših časovnih intervalih, kar marsikdaj onemogoča kakovosten in sproten pretok informacij in tekoče reševanje aktualnih problematik delavcev.

S tega vidika je torej smiselno, da se posloводство družbe in svet delavcev zaradi izmenjave informacij in stališč ter  **uvedbe permanentnega dialoga** z namenom doseči dogovor o vseh drugih pomembnejših vprašanjih v skupnem interesu družbe in zaposlenih redno sestajata enkrat mesečno, pri čemer za te redne seje praviloma določita tudi stalen termin. Na to, kot že rečeno, izrecno napotuje tudi 86. člen ZSDU. Problematik, o katerih se je smiselno pogovarjati na tej relaciji, je seveda v vsakem podjetju ogromno, tako da zagotovo ni nobene bojazni, da bi lahko kdaj eventualno preprosto zmanjkalo tem za tovrstne redne skupne sestanke.

Za primere, ko je morda potrebno tovrstno usklajevanje in ukrepanje tudi izven rednih terminov sestankov, je smiselno imeti s participacijskim dogovorom urejeno tudi pravico, da se lahko na pobudo katere koli od obeh strani skliče **izredna skupna seja**.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 2. člen vzorca PDog.

## 7. Obvezna opredelitev delodajalca do sprejetih stališč sveta delavcev

Že iz same logike in glavnega namena skupnega posvetovanja izhaja, da naj bi vsako mnenje, stališče, predlog ali pobuda z ene ali druge strani **naletelo na ustrezen odziv drugega partnerja v tem dialogu**. Nesmiselno bi bilo torej, če bi se svet delavcev trudil opozarjati na konkretne interese zaposlenih v zvezi z določenimi problematikami in nameravanimi odločitvami ter podajati predloge za morebitne oboje-

stransko sprejemljive ustrežnejše rešitve, delodajalec pa bi vse to zgolj **vljudno jemal »na znanje«**, ne da bi se na omenjene iniciative sploh kakorkoli odzval tudi z ustrežno (pozitivno ali negativno) opredelitvijo. Na ta način praktično ni mogoče vzpostaviti nobenega konstruktivnega dialoga in sodelovanja v skupnem interesu.

Zato je, izhajajoč tudi iz omenjene Direktive 2002/14, ki v točki 4/d 4. člena pravi: »(d) tako, da se predstavnikom delavcev omogoči, da se sestanejo z delodajalcem ter **dobijo odgovor na vsako mnenje, ki ga oblikujejo, in razloge za tak odgovor;**« dolžnost delodajalca, da se izrecno opredeli do – v okviru skupnega posvetovanja podanih – stališč sveta delavcev. Morebitno neupoštevanje teh stališč sveta delavcev mora torej delodajalec svetu delavcev ustrezno obrazložiti. V nasprotnem skupno posvetovanje lahko izpade kot navaden formalizem, ki je sam sebi namen, oziroma ga delodajalec izpelje le po »sili zakona« brez resnega namena upoštevati morebitne tehtne predloge in pobude sveta delavcev.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 4. člen vzorca PDog.

## 8. Možna določitev širših pravic glede obveznega skupnega posvetovanja

Dober participacijski dogovor bi moral nekako že po intenciji drugega odstavka 5. člena ZSDU samoumevno stremeti tudi k morebitni določitvi  **dodatnih ali večjih soupravljaljskih (participacijskih) pravic delavcev**, kot jih (v obliki minimuma) določa zakon sam. To pomeni, da je treba za uveljavitev čim kakovostnejše posvetovalne prakse s participacijskimi dogovori znotraj posameznih podjetij poskusiti po možnosti **razširiti krog vprašanj**, pri katerih naj bi obstajala dolžnost skupnega posvetovanja s strani delodajalca, v primerjavi s tistim, ki je že zdaj določen v 93. in 94. členu ZSDU ter v ZVZD-1. **Praksa sama** je nakazala že kar nekaj takšnih vprašanj, glede katerih bi bilo vsekakor smiselno uveljaviti pravico sveta delavcev do skupnega posvetovanja, precej dodatnih pa vsebuje tudi **predlog novele ZSDU-1** iz leta 2016, ki pa v Državnem zboru takrat žal ni bil sprejet, tako da bi jih vsekakor veljalo za zdaj po možnosti v praksi uveljaviti vsaj skozi dopolnjene participacijske dogovore.

Gre za precej **obsežen nabor teh vprašanj**, zato na tem mestu ni mogoče vsa-

kega posebej obširneje utemeljevati, ampak jih v okviru vzorca participacijskega dogovora v nadaljevanju samo naštevamo. Seveda pa je njihova konkretna umestitev v participacijski dogovor v večjem ali manjšem obsegu izključno stvar pogajanj med delodajalcem in svetom delavcev.

**Opomba:** Konkreten predlog ustrezne določbe v participacijskem dogovoru za ureditev te problematike predstavlja 1. odstavek 1. člena vzorca PDog.

## Vzorec konkretne ureditve skupnega posvetovanja v participacijskem dogovoru

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

### VZOREC

#### Skupno posvetovanje

##### (1) ... člen

**(Opomba:** Nekatero spodaj navedene zadeve so prenesene na raven skupnega posvetovanja, čeprav zakon zanje v 89. členu zahteva le obveščanje, druge pa so določene dodatno, poleg tistih, ki jih za obvezno skupno posvetovanje predvideva že zakon. V obeh primerih gre torej za avtonomno uveljavljanje "nadstandardne ravni participacijskih pravic" prek tega dogovora.)

(1) Razen o vprašanjih, določenih z zakonom, je posloводство dolžno zahtevati skupno posvetovanje s svetom delavcev tudi pred sprejemom odločitve o:

- spremembi dejavnosti družbe,
- zmanjšanju gospodarske dejavnosti družbe,
- spremembi proizvodnega programa,
- spremembi tehnologije,
- spremembi organizacije poslovnega procesa in delovnega časa v družbi ali v posameznih delih poslovnega procesa,
- delovnih pogojih,
- metodologiji za vrednotenje delovnih mest na podlagi sistemizacije delovnih mest,
- ukrepov za izboljšanje delovne klime v družbi,

- analizi tehnološkega procesa z vidika počutja delavcev in s tem povezane delovne motivacije,
- napotitvi delavcev na obvezno izobraževanje v interesu delodajalca, napotitvi delavcev na delo v tujino, uvedbi večizemskega dela in drugih podobnih enostranskih ukrepih delodajalca, ki posegajo v ustaljeni način izvajanja delovnih obveznosti delavcev, če niso posebej predvideni s pogodbo o zaposlitvi,
- izbiri delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, razen članov posloводства,
- kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih programih in ukrepih na področju zaposlovanja ter izobraževanja, motiviranja, napredovanja in drugih elementov upravljanja s človeškimi viri,
- programih in ukrepih na področju socialnih dejavnosti v družbi,
- programih in ukrepih na področju izgrajevanja sistema internega komuniciranja v družbi,
- notranjih organizacijskih ukrepih, ki imajo za posledico spremembe posameznih elementov pogodb o zaposlitvi posameznih ali določenega števila delavcev družbe (npr. sprememba iz določenega v nedoločen čas ipd.),
- uvajanju oz. povečevanju t. i. fleksibilnih (prekarnih) oblik dela, kot so delo za določen čas, delo s krajšim delovnim časom, delo prek agencij za posredovanje dela ipd.),
- vprašanjih v zvezi z varstvom osebnih podatkov,
- izločitvi in prenosu dela dejavnosti oziroma delovnega procesa na drugega delodajalca,
- ustanavljanju hčerinskih družb ali vzporednih družb z enako dejavnostjo oziroma potencialnih prevzemnih družb, katerih lastniki so delavci oziroma posloводство družbe,
- spremembi delodajalca po predpisih o delovnih razmerjih za del delavcev družbe,
- ponudbi večjemu številu delavcev za spremembo pogodbe o zaposlitvi, s katero se spremeni kraj opravljanja dela,
- vsebini morebitnih prospektov o prevzemu družbe in mnenjih posloводства v zvezi z njimi, preden so ta

posredovana potencialnim prevzemnikom,

- ureditvi sestave in pristojnosti organov družbe ter sistema delitve dobička v statutu družbe ali družbeni pogodbi,
- predvideni sklenitvi pogodbe o obvladovanju, pogodbe o prenosu dobička ali druge podjetniške pogodbe po zakonu, ki ureja gospodarske družbe,
- zmanjšanju ali povečanju osnovnega kapitala družbe,
- prodaji ali oddaji v najem sredstev družbe, če ima za posledico zmanjšanje števila delavcev,
- .....

(2) Predsednik sveta delavcev in predsednik posloводства se pred skupnim posvetovanjem skupaj dogovorita o pripravi konkretne skupne seje (datum, dnevni red, gradiva, morebitna udeležba strokovnjakov itd.). Skupna seja z namenom izvedbe skupnega posvetovanja se lahko skliče le v terminu, ki objektivno omogoča zagotovitev sklepčnosti sveta delavcev.

(3) Če gradivo za skupno posvetovanje ni ustrezno pripravljeno v skladu z določili tega dogovora o gradivih v zvezi z obveščanjem sveta delavcev in če ne vsebuje vseh informacij, nujnih za oblikovanje stališč sveta delavcev do predlagane odločitve:

- ga ima predsednik sveta delavcev pravico zavrniti in od delodajalca zahtevati pripravo novega ali pa zahtevati vsaj potrebne dopolnilne informacije, in sicer bodisi v pisni obliki bodisi v ustni obliki podane na seji sveta delavcev;
- tridesetdnevni rok iz drugega odstavka 91. člena ZSDU pa začne teči šele z dnem, ko svet delavcev prejme vse potrebne informacije za oblikovanje svojih stališč.

(4) Svet delavcev se ni dolžan udeležiti napovedane skupne seje zaradi posvetovanja, če delodajalec zahteve po predhodnih dopolnilnih informacijah iz prejšnjega odstavka ne izpolni. V primeru, če delodajalec kljub neizpolnitvi te zahteve predlagano odločitev sprejme brez izvedenega skupnega sveta delavcev, lahko svet delavcev uporabi pravico do zadržanja te odločitve v smislu 98. člena ZSDU.

(5) S strani delodajalca se skupnega posvetovanja udeležijo predstavniki posloводства, ki imajo pooblastilo za sprejem dokončne odločitve o morebitni uskladitvi stališč.

(6) Svet delavcev se je dolžan pred skupnim posvetovanjem ločeno sestati na svoji seji zaradi oblikovanja svojih stališč do konkretnih vprašanj, ki bodo na skupni seji predmet usklajevanja s stališči posloводства.

## (2) ... člen

(1) Svet delavcev in posloводства se praviloma redno sestajata enkrat mesečno zaradi posvetovanj in dogovorov o uresničevanju različnih participacijskih pravic delavcev, pri čemer se lahko za te redne seje določi stalen termin. Redne skupne seje sklicuje predsednik sveta delavcev v dogovoru s poslovodstvom.

(2) Na zahtevo posloводства ali na lastno pobudo pa lahko predsednik sveta delavcev po potrebi skliče tudi izredno skupno sejo sveta delavcev in posloводства. Sklic skupne seje s svetom delavcev lahko zahteva tudi nadzorni svet/upravni odbor.

## (3) ... člen

Na povabilo predsednika sveta delavcev so se seje sveta delavcev dolžni udeležiti posamezni vodilni delavci, zadolženi za poslovno področje, v katerega sodijo vprašanja, ki so na dnevnem redu seje.

## (4) ... člen

Morebitno neupoštevanje mnenj in stališč sveta delavcev mora delodajalec svetu delavcev ustrezno obrazložiti tako, da svet delavcev dobi utemeljen odgovor na vsako svoje stališče in pojasnitev razlogov za tak odgovor.

## (5) ... člen

V primerih, ko med svetom delavcev in delodajalcem ni doseženo soglasje, ali določena predlagana odločitev delodajalca sploh sodi med vprašanja, za katera je po zakonu potrebno predhodno skupno posvetovanje ali ne, lahko vsaka stranka zahteva, da se o tem pridobi mnenje Inšpektorata za delo RS. Stranki se s tem dogovorom zavezujeta, da bosta pridobljeno mnenje spoštovali.

## Analiza stanja kot priprava na sklepanje participacijskega dogovora

Enako, kot smo v prejšnji številki revije zapisali glede pravice do obveščeniosti, **velja tudi za analizo uresničevanja pravice do skupnega posvetovanja**, in sicer: Če želi svet delavcev pripraviti kakovosten participacijski dogovor za učinkovitejšo uresničevanje pravice do skupnega posvetovanja 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 spoštuje svojo zakonsko dolžnost, da zahteva skupno posvetovanje (1. odst. 91. člena ZSDU) s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj, določenih v 93. in 94. členu ZSDU ter glede vprašanj varnosti in zdravja pri delu, določenih 46. členu ZVZD-1?

2. Ali ste s participacijskim dogovorom uspeli dodatno določiti kot predmet obveznega skupnega posvetovanja tudi druga vprašanja (poleg tistih, ki jih določa ZSDU) in s tem okrepiiti participativno vlogo sveta delavcev v podjetju?

3. Ali se pojavljajo dileme v zvezi z interpretacijo zakonskih določb glede tega, katera vprašanja morajo biti predmet obveznega skupnega posvetovanja? Evidentirajte konkretne primere!

4. Ali imate dogovorjeno možnost, da se lahko obvezno skupno posvetovanje skliče tudi na zahtevo sveta delavcev in v katerih primerih?

5. Kolikokrat letno se v povprečju sestajata vodstvo in svet delavcev na skupnih posvetovanjih?

6. Ali ste v vašem podjetju sposobni realizirati napolitilo določbe 86. člena ZSDU, po kateri naj bi se svet delavcev in vodstvo praviloma sestajala enkrat mesečno? Če ne, v čem je razlog?

7. Kdo formalno sklicuje skupne posvete (predsednik sveta delavcev, direktor, izmenično ali oba skupaj)?

8. Ali se predsednik sveta delavcev in direktor (predsednik posloводства) pred sklicem sestaneta zaradi vsebinske priprave skupnega posvetovanja (dogovor o terminu in dnevnem redu, vsebina in način priprave ter posredovanja gradiv, morebitno povabilo zunanjim strokovnjakom k udeležbi itd.)?

9. Kako dosledno svet delavcev vztraja na spoštovanju rokov, določenih v 2. odst. 91. člena ZSDU (gradivo s potrebnimi informacijami – najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve; skupni posvet – najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve)?

10. Ali se skupnih sej udeležuje celotno vodstvo, ali le njegovi predstavniki?

11. Ali in kako se svet delavcev predhodno temeljito pripravi na skupno posvetovanje (angažiranje pristojnih odborov in po potrebi zunanjih strokovnjakov za oblikovanje stališč, predhodna posvetovanja članov sveta delavcev z delavci, sklic pripravljalne seje sveta delavcev itd.)?

12. Kakšna je po vaši oceni dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih v okviru skupnih posvetovanj z vodstvom (Opomba: kolikšen del pripomb in zahtev sveta delavcev vodstvo dejansko upošteva pri svoji končni odločitvi):

- a) zelo zadovoljljiva
- b) zadovoljljiva
- c) nezadovoljljiva?

13. Če niste povsem zadovoljni z "izkupičkom" sveta delavcev glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih, v čem je po vašem mnenju glavni razlog:

- a) apriorna nepripravljenost vodstva za resnejše upoštevanje interesov delavcev, izraženih prek sveta delavcev;
- b) slaba predhodna pripravljenost sveta delavcev na argumentirano zagovarjanje lastnih stališč;
- c) neusposobljenost članov sveta delavcev za učinkovito poslovno komuniciranje;
- d) drugo?

14. Katere slabosti in nedoslednosti pri praktičnem uresničevanju skupnih posvetovanj z vodstvom v vašem podjetju ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kaj bi bilo treba ukreniti za izboljšanje stanja, predvsem v smislu ustrezne izpopolnitve veljavnega participacijskega dogovora?

### Viri:

Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, Študijski center za industrijsko demokracijo, 1999.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – uradno prečiščeno besedilo (Ur. list RS, št. 42/2007).

»Drage dame in gospodje, čas je za novo menedžersko teorijo. Za novo evropsko menedžersko teorijo,« je šeststo udeležencev mednarodne konference o menedžmentu maja 2008 v Sloveniji nagovoril **dr. Ichak Adizes**. Na vprašanje: »Ali bi lahko novo evropsko menedžersko smer utemeljila vaša teorija o participativnem menedžmentu, ki bi se v največji meri začela uresničevati prav v Sloveniji,« je dr. Adizes odgovoril pritrdilno. »Ste država, ki je izkusila samoupravljanje, in participativni menedžment izvira prav iz te ideje. Imate potencial, da utemeljite novo, evropsko, menedžersko teorijo.« Četudi sprememba organizacijske kulture sama po sebi ni v rokah **svetov delavcev**, so ti lahko katalizator sprememb. Prav participativnost namreč predstavlja DNK in temeljni vzvod delovanja svetov delavcev. Poslovno okolje pritiska k sodelovanju in morda odprtost menedžmenta k preobrazbi organizacijske kulture še nikoli v zgodovini ni bila tako visoka. Zato je potrebno izkoristiti ta čas. Ponuja nam **priložnost, da oblikujemo drugačno kulturo**. Kulturo, v kakršni želimo delati mi in kakršno bi želeli za svoje otroke. Ti bodo ponosni in bodo cenili, da smo spodbudili in prispevali k razvoju podjetij, ki se odlikujejo kot prožna, hitra in učinkovita participativna okolja. In predstavljajo zgled organizacije nove dobe.

**Mag. Edita Krajnović, Čas je za participativna okolja: povečajte svoj vpliv!**