

tem Facebook profilu (to pomeni, da so njeni prijatelj zgolj tisti, ki jih je sama s klikom na tipko sprejela v svoj Facebook prijateljski krog in samo oni vidijo njene zapise) zapisa kritične besede o aktualnem predsedniku vlade. »Njena Facebook prijateljica« je njene kritične misli poslala v kabinet predsednika vlade, proti sodnici pa je nadrejena vložila pobudo za začetek disciplinskega postopka in ji z novim letnim razporedom odvzela vodenje oddelka za etažno lastnino.

Sodnica zdaj toži zaposlenega v kabinetu predsednika vlade Vinka Gorenaka, ki je njen zapis objavil na svojem blogu. Argumentacija odvetniške pisarne Pirc Musar & Lemut Strle, ki zastopa sodnico, je zanimiva v širšem kontekstu objav na družabnih omrežjih. Načenja namreč vprašanje, **ali je dovoljeno brez soglasja avtorja deliti ali v drugih medijih objaviti zapis, ki je nastal v zaprti skupini**. Njihov odgovor je jasen: »Zaprti profili na Facebooku niso javni profili. In tudi sodniki so ljudje, ki imajo pravico

do svojega lastnega političnega prepričanja in izražanja svojih stališč, še posebej če gre za opozarjanje na nepravilnosti v družbi oz. v delovanju države. Uporaba Facebooka na način, ki omogoča, da nekatere objave uporabnikov ostanejo povsem zasebne, oz. da se jih deli zgolj s točno določenim, zaprtim krogom ljudi, ne more predstavljati odpovedi določenega dela pravice do zasebnosti. Dejstvo, da zasebna tožilka profesionalno opravlja sodniško funkcijo, pa ne pomeni oz. ne sme pomeniti, da je njeno (zasebno) delovanje kar v celoti javno in da se mora zaradi opravljanja javne funkcije popolnoma odpovedati svoji zasebnosti. Takšno stališče je sprejeto v pravni teoriji celo za tako imenovane absolutne javne osebe, ki imajo v najožjem krogu, kamor sodi tudi zasebna komunikacija, pravico do zasebnosti. Zaprti Facebook profili niso javni profili. Tudi sodniki so ljudje, ki imajo pravico do svojega lastnega političnega prepričanja in izražanja svojih stališč, še po-

sebej, če gre za opozarjanje na nepravilnosti v družbi oz. v delovanju države. Seveda morajo v skladu s predpisi in etiko opravljanja svojega poklica biti pri javnem izražanju svojega političnega mnenja zadržani, a sodnično mnenje o trenutnem stanju duha v državi ni bilo izraženo javno.«

Svoboda izražanja ni le ustavno zagotovljena, ampak **je tudi temelj demokracije**. Kritične misli so bile vedno gibalo razvoja družbe. Pluralnost mišljenja bogati družbo. Zato je treba, kot pravi ustavni sodnik Rok Čeferin, **svobodo izražanja omejevati s tresočo roko**.

*Petra Bezjak Cirman je predsednica Sveta delavcev RTV Slovenija in dolgoletna novinarka informativnega programa Televizije Slovenija. Mnenje je osebno stališče avtorice in ne predstavlja stališče institucije, kjer je zaposlena, ali organov, v katerih deluje.*

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Pišeta:  
dr. Elizabeta Zirnstein in Andreja Zupan Škof

# Kodifikacija delavske participacije in njen vpliv na poslovno uspešnost podjetja

## Uvod

Za sodobne teorije podjetja je značilen premik **iz lastniškega koncepta** proti vedno bolj sprejetemu **konceptu deležnikov in konceptu družbene odgovornosti podjetij**. Logično se zdi, da bi vzporedno s tem tudi razvoj ekonomske demokracije moral iti v smer večje participacije delavcev pri upravljanju podjetij in večje udeležbe pri finančnih rezultatih podjetja. Tovrstni »razvoj« se lahko zgodi **na dva načina**:

a) s spremembo zakonodaje, ki bi delavskim predstavništvom podelila več participacijskih pravic, ali bi bile le-te močnejše ter

b) s spremembo prakse, ki bi se zgodila spontano in kjer bi se menedžment strinjal z močnejšim položajem delavskih predstavništev vis a vis vodstvu podjetja.

Kar se zakonodaje tiče, lahko takoj ugotovimo, da je v zadnjih dveh desetletjih zakonsko urejanje industrijskih odnosov v Evropi doživelo premike v smeri **večjega sodelovanja in dejavnejše vloge delavcev pri upravljanju organizacij**. Logika vse večjega uveljavljanja delavske participacije, naj bo institucionalno ali pa po volji menedžmenta, je prenos demokratičnih načel, ki prevladujejo na drugih področjih življenja, tudi na ekonomsko. Nekoliko več o razlogih

in ciljih za zakonsko urejanje delavske participacije v nadaljevanju.

Kar se spremembe prakse tiče, pa najprej poudarjamo, da je predpogoj za uveljavljanje delavske participacije **ustrezen odnos do zaposlenih v organizaciji** in do njihove vloge v poslovnem procesu. V zvezi s tem so zanimive ugotovitve Müller-Jentscha (2001, 276–281), ki je v Nemčiji izvedel raziskavo o odnosu svetov delavcev do menedžmenta, timskega dela, sindikatov in kolektivnih pogajanj na naključnem vzorcu več kot 2.000 obratov z več kot 20 delavci. Ugotovil je, da se je več kot polovica svetov delavcev dogovorila z

menedžmentom za **večje soupravljalске pravice**, kot jih omogoča zakonodaja.

Namen tega prispevka je vprašanje, ali delavsko participacijo kodificirati (zakonsko urediti) ali ne, povezati z ekonomskimi raziskavami o učinku delavske participacije na poslovno uspešnost podjetja ali ne.

## Zadnje krize so načele tudi delavsko participacijo

Avtor Gostiša je zapisal: »Sodelovanje delavcev pri upravljanju v podjetjih (na podobnih osnovah pa tudi v zavodih) je zagotovo eden najpomembnejših elementov sodobne ekonomske demokracije« (Gos-

podjetja, je ni treba predpisovati z zakonom, saj bo naravno zaživela sama. Drugi pa menijo, da je zakonska ureditev delavske participacije bistvena za njeno učinkovito delovanje. Ali to drži?

## O (ne) upravičenosti zakonskega urejanja delavske participacije

Dvom v učinkovitost uvajanja soupravljanja podjetij s pomočjo predpisov datira v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Takrat sta **Jensen in Meckling** (1979) zapisala, da če delavsko soupravljanje prinaša koristi tako lastnikom kapitala kot tudi za-

Change Project), ki je nastal pod okriljem Evropskega sklada za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev leta 1999, in v katerem je bilo obravnavano tudi vprašanje povezanosti med delavsko participacijo in poslovno uspešnostjo podjetja. Čeprav je v raziskavi za EPOC pomembna večina sodelujočih menedžerjev potrdila, da direktna participacija **pozitivno prispeva k rezultatom podjetja**, je bilo poudarjeno, da je regulatorna »podpora« delavski participaciji nujna.

Kot vidimo, so bile razprave o tem, ali delavsko participacijo kodificirati (zakonsko urediti) ali ne, tesno povezane z ekonomskimi raziskavami in diskusijami na temo, kakšen je učinek delavske participacije na poslovno uspešnost podjetja ter koliko prispeva soupravljanje delavcev k večji produktivnosti, učinkovitosti in večji motivaciji delavcev. Nekoliko več o tem vidiku delavske participacije predstavlja v naslednjem poglavju.

*Logično se zdi, da bi vzporedno s konceptom deležnikov in družbene odgovornosti podjetij tudi razvoj ekonomske demokracije moral iti v smer večje participacije delavcev pri upravljanju podjetij in večje udeležbe pri finančnih rezultatih podjetja.*

## Ali se sploh da izmeriti vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost podjetja

O vplivu delavske participacije na uspešnost podjetja obstaja veliko različnih raziskav. Danes že klasična sociološka študija **Likerta** je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja na podlagi obsežnega empiričnega gradiva ugotovila, da je participativno vodenje dejavnik uspešnosti podjetja. Sicer pa so bile v tej reviji že predstavljene raziskave o učinku delavske participacije na poslovno uspešnost podjetja (Kanjuo Mrčela (2008) z naslovom »Lastništvo zaposlenih in poslovna uspešnost«). V izogib ponavljanju že znanega se bomo v nadaljevanju posvetili tistim raziskavam in avtorjem, ki do sedaj še niso bili predstavljeni. Naj še pred tem poudarimo, da avtorji teh raziskav skoraj enoglasno ugotavljajo, da ne morejo **z gotovostjo niti potrditi niti zavreči** neposrednega ekonomskega učinka delavske participacije zato, ker ni mogoče izločiti vpliva drugih dejavnikov na kriterije uspešnosti in učinkovitosti podjetij.

Ekonomisti pri merjenju učinkovitosti uporabljajo dva kriterija. Prvi je **Paretovo optimum**<sup>1</sup>, ko nihče ne more povečati svojega položaja, ne da pri tem poslabšal položaj drugega. Drugi kriterij je **Kaldor-Hicks-ov**: vsako spremembo lahko obravnavamo kot izboljšanje v primeru, da tisti, ki s spremembo pridobijo, lahko kompenzirajo tiste,

tiša 2009, 7). Kljub temu pa se delavsko soupravljanje v svetu **zelo različno udejanja**. V ZDA prevladuje prepričanje, da je delavec s pogodbeno dogovorjeno »ceno« plačan za svoje storitve in naj zato ne sodeluje pri odločanju. V nasprotju s tem pa je v Evropi delavska participacija tudi **pravno kodificirana** – tako na ravni nacionalnih zakonodaj, kakor tudi na ravni EU. Medtem ko v ZDA poudarjajo, da predstavljajo sveti delavcev za podjetje strošek in pretečo grožnjo stavk (Sadowski 2014), v Evropi z raziskavami dokazujemo nasprotno (več o tem v nadaljevanju).

Zadnja finančno gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008 in trajala vse tja do 2014, je posegla tudi na področje delavske participacije. V letnih raziskavah inštituta ETUI, ki so objavljene v vsakoletni izdaji Benchmarking Working Europe, za zadnjih nekaj let ugotavljajo, da je omenjena kriza po skoraj pol stoletni evropski tradiciji obveščanja in posvetovanja z delavskimi predstavniki **marsikje načela participacijske pravice delavcev** (ETUI 2020, 140). Trend slabljenja delavskega glasu pa se v Evropi nadaljuje, in to v času, ko je demokracija na delovnem mestu nujno potrebna za pomoč podjetjem in družbam pri spopadanju s krizo Covid-19 (ETUI 2020, 140). Nekateri avtorji to podpirajo, češ da če je participacija resnično tako zelo koristna za

poslenim, ki se izraža v končnem profitu, potem tako ali tako ni nobenega razloga, da bi bilo potrebno soupravljanje uzakoniti, ker je skoraj samo po sebi umevno. Tudi **Frick in Leman** (2004) sta proti kodifikaciji delavskega soupravljanja v smislu zakonske pravice po sodelovanju pri upravljanju: edino lastniki kapitala so tisti, ki racionalno razporejajo kapital, vsi ostali deležniki tega ne opravljajo tako učinkovito, zato naj se jih ne pritegne k upravljanju podjetja. Nasprotno temu sta **Freeman in Lazear** (1995) mnenja, da je delavsko soupravljanje smiselno uvajati s pomočjo predpisov, saj ima številne pozitivne učinke, z regulacijo pa se lahko doseže optimalna porazdelitev moči med vodstvo podjetja in delavske predstavnike. V svojem članku »Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations« sta z ekonomskimi orodji dokazovala, da bi delodajalci dali delavskim predstavništvom manj moči, kot je družbeno optimalna, delavci pa si želijo več moči, kot je družbeno optimalna, zato je tukaj potreben poseg tretjega, ki s pravili poskrbi za primerno ravnotežje pravic in koristi obojih. Tudi **Bischof** (2016) je zato zagovornik zakonskega urejanja delavske participacije, saj v njej vidi orodje zoper sovražno prevzeme. Zavzemanje za kodifikacijo delavske participacije je bila izražena tudi v okviru **projekta EPOC** (ang. Employee Participation in Organisational

<sup>1</sup> Vilfredo Pareto italijanski ekonomist in sociolog (1848–1923) znan po načelu 20:80: v 20 % vseh ljudi poseduje 80 % vsega bogastva (v času njegovega življenja).

ki izgubijo, tako da se položaj vsem izboljša. Tako je pri dogovorih soupravljanja potrebno upoštevati tako stroške kot tudi oceniti dobrobit za vse udeležene skupine. Raziskave o ekonomsko-financijskih učinkih delavske participacije na poslovanje podjetij pa so dale **različne rezultate** pri merjenju produktivnosti in profitabilnosti v povezavi z obstojem delavske participacije v podjetjih in z njo povezanimi stroški. V Nemčiji so v obdobju od 1993 do 2003 z uporabo različnih metod želeli izračunati učinek participacije zaposlenih pri odločanju na poslovno uspešnost (Frick, 2004), Sadowski et al (2005), Addison et al (2003), FitzRoy in Kraft (2004), Hübler and

Slednje bi si lahko razlagali kot vpliv stroškov, ki so povezani z nastankom in delovanjem sveta delavcev. **FitzRoy in Kraft** (1995, v Addison et al 2003) ugotavljata močno povezanost med obstojem sveta delavcev in povečano produktivnostjo v podjetjih, kjer so delavci udeleženi v delitvi dobička. Zanimivo pa je **Hübler** (2015) ugotovil, da za večjo produktivnost sveti delavcev »per se« še niso zadosten pogoj, temveč morajo biti izpolnjeni še drugi pogoji, kot so medsebojno zaupanje in pozitiven odnos med predstavniki svetov delavcev in menedžmentom, pretočnost informacij oz. popolna obveščenost, odsotnost oportunističnega obnašanja na obeh

v želji po doseganju organizacijskih ciljev odločajo tudi za ustrahovanje, kopičijo informacije in moč in ne upoštevajo participativnih pravic zaposlenih. Izhajajoč iz tega menimo, da je, vsaj v Sloveniji, **zakonska ureditev delavske participacije bistvena za njeno delovanje v praksi**. Če zakon ne bi urejal sodelovanja delavcev pri upravljanju, pa čeprav samo v podjetjih, kjer se delavci za to odločijo, bi ne glede na ugotovitve teorije o pozitivnem vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij, ta participacija v praksi sploh ne obstajala.

### Literatura in viri

Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner (2003) *The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils*. [Http://ftp.iza.org/dp878.pdf](http://ftp.iza.org/dp878.pdf) (18. 4. 2019).

Bakovnik Rajko in drugi (2000) *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Kranj: Studio participatis.

Dilger, Alexander (2003) *Sind Betriebsräte effizient*. Industrielle Beziehungen 10 (4).

ETUI (2020) *Benchmarking Working Europe 2020*.

Freeman, Richard B. in Edvard P. Lazear (1994) *An Economic Analyses of Works Councils*.

Frick, Bernd (2004) *Mandated Codetermination and Firm Performance: The Productivity Effects of German Works Councils Revisited*. Industrial Relations Research Association Series.

Frick, Bernd in Erik Lehman (2005) *Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm performance in a stakeholder economy*.

Gostiša Mato (2003) *Načelne dileme glede vloge delavskih predstavništev pri urejanju delovnih razmerij*. Kadri, 8 (2003), 11, str. 61–65.

Gostiša, Mato (2009). *Strategija in okvirni program ukrepov za nadaljnji razvoj ekonomske demokracije v Sloveniji*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.

Hübler, Olaf (2015) *Do works councils raise or lower firm productivity*.

Jensen, Michael C. in William H. Meckling (1979) *Rights and Production Functions: An Application to Labour-Managed Firms and Codetermination*.

Kanjuro Mrčela, Aleksandra (2008) *Lastništvo zaposlenih in poslovna uspešnost*.

Kavčič Bogdan (1996) *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.

Müller-Jentsch, Walter (2001) *Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence, Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction*. Sydney: Ashgate.

Sadowski, Dieter, Joachim Junkes in Sabine Lindenthal (2005) *The German model of corporate and labor governance*.

Sadowski, Dieter, Joachim Junkes in Sabine Lindenthal (2005) *The German model of corporate and labor governance*.

Vitols, Sigurt (2005) *Prospects for trade union in the evolving European system of corporate governance*.

## *Trend slabljenja delavskega glasu pa se v Evropi nadaljuje, in to v času, ko je demokracija na delovnem mestu nujno potrebna za pomoč podjetjem in družbam pri spopadanju s krizo Covid-19 (ETUI, Benchmarking Working Europe 2020).*

Jirjahn (2003), Dilger (2003), Wolf in Zwick (v Addison et al 2003), Hübler (2015).

V svojih analizah **Vitols** (2005) ter **Frick in Lehman** (2005) navajajo tri glavne probleme merjenja vpliva delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost. Kot prvi problem navajajo, da ima večina raziskav samo eno odvisno spremenljivko. Teoretično bi sicer bilo mogoče, da ima delavska participacija samo en možen učinek na uspešnost podjetja, vendar je to povsem nerealno pričakovanje. Drugi problem je način vpliva delavskega soupravljanja na uspešnost; čeprav raziskava potrdi pozitiven učinek delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb, ni povsem jasno, kakšen je ta učinek oz. velikost tega vpliva. Kot tretji problem se omenja težava v prilagoditvi modela za vse relevantne dejavnike, saj v večini primerov niso na voljo podrobni podatki, ki bi kazali na vse pomembne razlike med družbami.<sup>2</sup> **Addison, Kraft in Wagner** (2003) pa so ne glede na probleme pri merjenju poslovne uspešnosti v svoji raziskavi ugotovili, da so pozitivni učinki soupravljanja zanesljivo prisotni v velikih podjetjih, medtem ko so bili v manjših podjetjih rezultati povsem drugačni.

straneh, kar je težko izmeriti oz. izničiti medsebojne vzročno posledične zveze. Slednje potrjuje tudi raziskava **A. Berg, Y. Grif in A. Witteloostuijn** (2008) v primeru nizozemskih podjetij. Pokazala je, da ima največji vpliv na produktivnost podjetij način sodelovanja med menedžmentom in svetom delavcev v smislu, kako je svet delavcev pozicioniran v podjetju. Ob vsem je poudarjeno, da na produktivnost in večjo profitabilnost podjetja vpliva predvsem sodelujoč odnos menedžmenta do sveta delavcev, kar velja tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju.

### Kaj pa Slovenija?

Tudi v Sloveniji je moč zaslediti **raziskave o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij** (npr. Bakovnik in drugi 2000, Kavčič in drugi 1996, Gostiša, 2003). Vse omenjene raziskave so poročale o pozitivnem vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost. Po drugi strani pa je stopnja uresničevanja Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju **v praksi precej nizka**. Mnogi menijo, da (slovenski) menedžerji ne slišijo teoretičnih dokazovanj ter nasvetov in vodijo podjetja predvsem s "trdo roko", avtoritativno in se

<sup>2</sup> Analiza je pokazala, da ne moremo primerjati med seboj učinke delavske participacije podjetij iz različnih panog oz. iste panoge z različno metodologijo izračuna produktivnosti, saj bi to vodilo k zavajajočim oz. nepravilnim zaključkom.