VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCESE ODLOČANJA

ZDRUŽENJE DELODAJALCEV SLOVENIJE GIZ ZDS

VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCESE ODLOČANJA

Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana
Tel: 01 563 48 80
Fax: 01 432 72 14
E-naslov: delodajalci@zds.si

Publikacija je pripravljena v okviru projekta »Vključevanje delavcev – Lotimo se izzivov (WIM 2)«, ki ga sofinancira Evropska unija.

Za vsebino in mnenja, izražena v prispevkih, so v celoti odgovorni avtorji. Evropska komisija ni odgovorna za uporabo informacij, ki jih prispevki vsebujejo.

Publikacija je brezplačno dostopna na spletni strani Združenja delodajalcev Slovenije: http://www.zds.si/si/publikacije/.

Izdajatelj:
Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

© Združenje delodajalcev Slovenije Gospodarsko interesno združenje, 2016. Vse pravice so pridržane.
Brez pisnega soglasja izdajatelja je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev ali uporaba tega avtorskega dela.

Zbral in uredil: Anže Hiršl
Avtorji: Anže Hiršl (ZDS), Paul Noll (BDA), Marina Spaseska (BCM), Mirza Mulešković (UPCG), Biserka Sladović (HUP)
Oblikovanje: Tamara Fras

Ljubljana, november 2016

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.5-057.11(0.034.2)

VKLJUČEVANJE zaposlenih v procese odločanja [Elektronski vir] / [avtorji Anže Hiršl ... [et al.] ; zbral in uredil Anže Hiršl]. - El. knjiga. - Ljubljana : Združenje delodajalcev Slovenije, 2016

Način dostopa (URL): http://www.zds.si/si/publikacije/

ISBN 978-961-93777-6-5 (pdf)
1. Hiršl, Anže
287564800

KAZALO VSEBINE

A. Uvod 4
B. EU pravni okviri za sodelovanje delavcev pri upravljanju 5
1. Pravni okviri za sodelovanje delavcev v procesih odločanja 5
2. Namen sodelovanja delavcev pri upravljanju 6
3. Evropski pravni red in sodelovanje delavcev pri upravljanju 7
C. Slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju 9
1. Pravni okviri sodelovanja delavcev pri upravljanju – slovenski model 9
2. Uveljavljanje interesa zaposlenih preko sveta delavcev 10
2.1 Pogoji za kolektivno organiziranje zaposlenih po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju 10
2.2 Volitve sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika 11
2.3 Individualne pravice zaposlenih iz naslova sodelovanja pri upravljanju ter kolektivne participacijske pravice zaposlenih 12
3. Uveljavljanje interesov zaposlenih preko predstavnikov v organih družbe 14
4. Izzivi in manjkajoči elementi veljavne slovenske ureditve sodelovanja delavcev pri upravljanju 15
5. Pred prenosom evropskega pravnega reda v nacionalno zakonodajo 17
6. Sodelovanje delavcev pri upravljanju in interesi podjetja 18
7. Sklep 19
D. Osnove nemškega sistema odnosov med delavci in delodajalci ter vključenost zaposlenih 20
1. Uvod 20
2. Kolektivno pogajanje 20
2.1 Svoboda združevanja 20
2.2 Stranke kolektivne pogodbe 21
2.2.1 Sindikati 21
2.2.2 Organizacije delodajalcev 21
2.3 Kolektivne pogodbe 21
2.4. Obveznost ohranjanja miru in stavke 22
3. Sistem vključenosti delavcev 22
3.1 Vključenost delavcev na ravni obrata 23
3.2 Vključenost delavcev na ravni podjetja 23

3.2.1 Področje uporabe 24
3.2.2 Nadzorni svet 24
3.3 Sestava nadzornega sveta na strani delavcev 24
3.4. Predsednik nadzornega sveta 24
3.5 Zakon o soodločanju delavcev v praksi 24
4. Zadnji dogodki 25
E. Anketa o razumevanju in odnosu do sodelovanja delavcev pri odločanju 26
1. Uvod k intervjujem in razlaga metodološkega pristopa 26
2. Črna gora 28
3. Makedonija – sodelovanje delavcev pri upravljanju – povzetek in ugotovitve iz intervjujev 31
3.1 Uvod v anketo in metodologijo 31
3.2 Anketa in odgovori 33
3.4 Zaključek 37
F. Povzetek ankete, skupne ugotovitve in priporočila 38
1. Povzetek ankete in skupne ugotovitve 38
2. Splošna priporočila 40
G. Hrvaška – vloga predstavnikov delavcev pri uvedbi dela na daljavo (vpliv delavcev/sindikatov/svetov delavcev v postopku) 43
1. Pojasnilo ločenega pristopa k preučevanju vloge sveta delavcev 43
2. Uvod 44
3. Rezultati vprašalnika 45
3.1 Rezultati raziskave: Hrvaška 45
4. Zaključek 48
H. Priporočila za možne prihodnje projektne dejavnosti 50
1. Zaključek WIM 2 kot izhodišče za nadaljnji razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju v državah kandidatkah 50
2. Priporočila in izhodišča za prihodnje projekte o sodelovanju delavcev pri upravljanju v državah kandidatkah 52

A. Uvod

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je na nek način mogoče opredeliti kot sodelovanje pri upravljanju s spremembami, in sicer v delu, ki se nanaša na bodoči položaj oziroma na bodoče pravice delavcev. Priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine je tudi glavni razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Ob tem velja poudariti, da priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine ni edini razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Poleg interesov zaposlenih je v sodelovanje pri določanju vgrajena tudi korist družbe oziroma delodajalca, kar se pogosto pozablja oziroma interesi delodajalca niso ustrezno zakonsko urejeni.

Pomembnost sodelovanja delavcev pri upravljanju pripoznava tudi evropski pravni red, ki opredeljuje namen sodelovanja delavcev pri upravljanju in določa minimalne okvire delovanja predstavnikov zaposlenih. Pri tem direktiva neposredno naslavlja in opredeljuje tudi interese družbe, ki jih ima v okviru sodelovanja delavcev pri upravljanju: prožnejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost.

V skladu z vrednotami EU ter potrebami v industrijskih odnosih je pomembno dvigniti zavest o pomenu vloge predstavnikov zaposlenih v podjetju tudi v državah, ki so v procesu približevanja EU oziroma v ta proces šele vstopajo. V ta namen je Združenje delodajalcev, skupaj s projektnimi partnerji iz Črne gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvaške (HUP) ter Nemčije (BDA) prijavilo projekt WIM2, katerega namen je dviganje ozaveščenosti o potencialnih koristih sodelovanja delavcev pri upravljanju, identifikacija izzivov in miselnih preprek, ki bi lahko ovirale implementacijo participacijskih modelov, ter iskanje konkretnih rešitev oziroma možnih načinov za prenos tistega dela evropskega pravnega reda, ki naslavlja participacijo zaposlenih v procesih odločanja.

S publikacijo, ki smo jo za vas pripravili, želimo projektni partnerji prikazati pravne in dejanske okvire participacije zaposlenih v procesih odločanja, kritično razdelati in predstaviti dva participacijska modela v dveh državah članicah ter ob upoštevanju ugotovitev raziskav v državah, ki so projektne partnerice, oblikovati priporočila za učinkoviti prenos relevantnega dela evropskega pravnega reda v nacionalno zakonodajo bodočih članic.

B. EU pravni okviri za sodelovanje delavcev pri upravljanju

Anže Hiršl

1. Pravni okviri za sodelovanje delavcev v procesih odločanja

Mednarodna organizacija dela opredeljuje socialni dialog kot dialog, ki vključuje vsakršno izmenjavo informacij, skupna posvetovanja, kolektivna dogovarjanja in ostale mehanizme za skupno sprejemanje odločitev, ki temeljijo na kateremkoli postopku, ki teče med vlado, predstavniki zaposlenih oziroma predstavniki delodajalcev glede tem, ki se nanašajo na ekonomske in socialne politike, ki so v skupnem interesu.

Delodajalcu socialni dialog prinaša socialni mir, kar praviloma pomeni eliminiranje konfliktov, ko ti nastanejo oziroma še preden nastanejo. Gre za nekakšno institucionalizacijo reševanja konfliktov v industrijskih odnosih.

Reševanje različnosti interesov med delodajalcem in zaposlenimi skozi enosmerno in dvosmerno komunikacijo zagotavlja tudi *transparentnost* predvidenih in sprejetjih odločitev, z vključevanjem predstavnikov zaposlenih v odločitve pa tudi *legitimnost* zadevnih odločitev. Navedeno naj bi bilo pravilo, žal pa ima vsako pravilo tudi svoje izjeme. Sam dialog po sebi ni garancija za kvalitetne industrijska odnose. Socialni dialog terja odgovorne in legitimne partnerje, ki delajo v korist tistih, ki jih zastopajo. Korist zastopanih mora biti tudi temeljno vodilo pri zakonskem in pogodbenem urejanju dialoga na katerekoli ravni.

Socialni dialog torej ni le dialog, ki poteka v okviru formaliziranih procesov, ampak vsakršna komunikacija med socialnimi partnerji glede ekonomskih in socialnih politik, ki so v skupnem interesu. Socialni dialog ni enotiren pač pa dvotiren, pri čemer »tirnost« razumemo v smislu dveh tradicionalnih modelov dialoga med delodajalcem in predstavniki zaposlenih; med sindikatom (na ravni podjetij, dejavnosti ali države) in delodajalcem ter med svetom delavcev (oziroma njegovemu ekvivalentu v skladu z nacionalno zakonodajo) in delodajalcem. V obeh primerih gre za dialog glede zadev, ki se nanašajo na ekonomske in socialne politike, ki so v skupnem interesu, vseeno pa je med obema pristopoma razlika: vloga sindikata se praviloma nanaša na statično in na sedanjost nanašajoče se pojmovanje delovnih razmerij , medtem ko je vloga sveta delavcev (oziroma njegovega ekvivalenta v skladu z nacionalno zakonodajo) usmerjena v bodoče in načrtovano stanje oziroma naslavlja bodoče stanje in načrtovane ali pričakovane spremembe, ki do takšnega stanja vodijo – sodelovanje pri upravljanju s spremembami.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je na nek način mogoče opredeliti kot sodelovanje pri upravljanju s spremembami, in sicer v delu, ki se nanaša na bodoči položaj oziroma na bodoče pravice delavcev. Priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine je tudi glavni razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Ob tem velja poudariti, da priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine ni edini razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Poleg interesov zaposlenih je v sodelovanje pri določanju vgrajena tudi korist

družba oziroma delodajalca, kar se pogosto pozablja oziroma interesi delodajalca niso ustrezno zakonsko urejeni.

Pomembnost sodelovanja delavcev pri upravljanju pripoznava tudi evropski pravni red, ki opredeljuje namen sodelovanja delavcev pri upravljanju in določa minimalne okvire delovanja predstavnikov zaposlenih. Pri tem pa direktiva neposredno naslavlja in opredeljuje tudi interese družbe, ki jih ima v okviru sodelovanja delavcev pri upravljanju: prožnejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost.

2. Namen sodelovanja delavcev pri upravljanju

Direktiva 2002/14/ES opredeljuje namen sodelovanja delavcev pri upravljanju na sledeč način: *"Treba je okrepiti dialog in spodbuditi medsebojno zaupanje znotraj podjetij, da se izboljša predvidevanje tveganja, da postane organizacija dela prilagodljivejša in da se delavcem omogoči usposabljanje v okviru podjetja, pri čemer se ohranja varnost, da se delavci zavedajo potrebe po prilagoditvah, da se poveča sposobnost delavcev za izvajanje ukrepov in dejavnosti, s katerimi bi povečali svojo zaposljivost, ter da se spodbudi vključevanje delavcev v delovanje in prihodnost podjetja in poveča njegova konkurenčnost.*

Zlasti je treba spodbujati in krepiti obveščanje in posvetovanje o stanju in verjetnem razvoju zaposlovanja v podjetju ter, kadar po ocenah delodajalca obstaja možnost, da je ogrožena zaposlitev v podjetju, o možnih vnaprejšnjih ukrepih, ki so predvideni, zlasti v zvezi z usposabljanjem ter razvojem veščin delavcev, s katerimi bi popravili negativen razvoj in njegove posledice ter izboljšali zaposljivost in prilagodljivost delavcev, na katere bi tak negativen razvoj verjetno vplival."

Pomembno je poudariti, da zadevna Direktiva ne upošteva le enega vidika sodelovanja delavcev pri upravljanju, temveč dva vidika: tako interese zaposlenih, kot tudi koristi družbe - prožnejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost.

Namen pravice do sodelovanja je izjemno pomemben, saj gre za opredelitev namena pravice. Namen pravice je izjemno pomemben pri njeni interpretaciji , saj se v skladu z načeli civilnega prava, pravice me smejo izvajati v nasprotju z njihovim namenom. Pri opredeljevanju pravic iz naslova sodelovanja delavcev pri upravljanju v nacionalni zakonodaji in njihovem izvajanju je potrebno upoštevati še sledeče vidike, ki jih Direktiva posebej izpostavlja: *"Pri določanju ali izvajanju načinov ureditve obveščanja in posvetovanja delodajalec in predstavniki delavcev sodelujejo in obvezno upoštevajo vzajemne pravice in obveznosti, upoštevajoč interese obojih, podjetja ali obrata in delavcev."*

Iz Direktive je mogoče izločiti sledeče poudarke, katerim mora slediti vsaka nacionalna ureditev:

- Spodbujanje medsebojnega zaupanja,
- *prilagodljivejša organizacija dela*,
- krepitev zavedanja o potrebah po prilagoditvah,
- omogočanje usposabljanja (z namenom zaposljivosti),
- *povečevanje konkurenčnosti podjetja*,
- korekcija negativnega razvoja in njegovih posledic preko usposabljanja in razvoja veščin ter
- izboljšanje zaposljivosti in prilagodljivosti delavcev,

- *vzajemnost (materialnih) pravic in (materialnih) obveznosti*.

Pri pravnem urejanju sodelovanja delavcev pri upravljanju je pomembno, da zasledujemo namen in pravice naslovnika oziroma celotnega pravnega instituta: zaposlenega. Središče urejanja mora torej biti zaposleni, njegovi interesi in pravice, šele podredno pa pravice predstavnikov zaposlenim. Ravno v tem delu lahko pride do izroditve instituta, ki pravice predstavnikov zaposlenih postavi pred pravice in interese delavcev ter pred interese in dobrobit družbe.

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja lahko predstavlja tudi učinkovito orodje za preprečevanje nastanjanja (potencialnih?) konfliktov oziroma njihovo zgodnje reševanje. Reševanje konfliktov v njihovi zgodnji fazi ter sprejemanje odločitev »preko« predstavnikov zaposlenih (komunikacija) zagotavlja transparentnost in legitimnost sprejetih in načrtovanih poslovnih odločitev. Tudi navedeno je seveda potrebno vzeti z rezervo oziroma kot vzorčni model delovanja v optimalnih pogojih. Pogosto se namreč pokaže težava pri prenosu informacij od predstavnikov zaposlenih naprej na zaposlene in od zaposlenih, preko njihovih predstavnikov, nazaj na poslovodstvo.

3. Evropski pravni red in sodelovanje delavcev pri upravljanju

Sodelovanje delavcev pri upravljanju oziroma pravice delavcev in njihova vloga v primeru prenosa dejavnosti sta regulirani v dveh direktivah:

- Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti (UL L št. 80 z dne 23. 3. 2002, str. 29)
- Direktiva Sveta 2001/23/ES z dne 12. marca 2001 o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov (UL L št. 82 z dne 22. 3. 2001, str. 16).

Za ureditev pravic zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju in njihovih predstavnikov je bistvena Direktiva 2002/14/ES, ki državam članicam nalaga vzpostavitev pravnega okvira, ki bo zaposlenim omogočal kolektivno uveljavljanje svojih interesov v družbi. Pri vzpostavitvi zadevnega okvira pa morajo države članice upoštevati že navedena izhodišča oziroma cilje:

- Spodbujanje medsebojnega zaupanja,
- *prilagodljivejša organizacija dela*,
- krepitev zavedanja o potrebah po prilagoditvah,
- omogočanje usposabljanja (z namenom zaposljivosti),
- *povečevanje konkurenčnosti podjetja*,
- korekcija negativnega razvoja in njegovih posledic preko usposabljanja in razvoja veščin ter
- izboljšanje zaposljivosti in prilagodljivosti delavcev,
- *vzajemnost (materialnih) pravic in (materialnih) obveznosti*.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju ni namenjeno le varovanju in vključevanju kolektivnih in interesov zaposlenih, pač pa tudi vidikom delovanja v korist družbe oziroma delodajalca; preko povečevanja konkurenčnosti, tako posredno kot preko neposrednih ravnanj, ter bolj prilagodljiva

organizacija dela. Ravno slednje utegne biti na prvi pogled kontradiktorno, saj terja vključevanje zaposlenih preko njihovih predstavnikov v procese odločanja praviloma dodatne roke. Ne glede na navedeno je optimizacija mogoča preko integracije participacije v sam odločevalni proces. To je seveda optimalni upravljavski scenarij, ki je v praksi redko dosegljiv, zato je potrebno v nacionalne zakonodaje vnesti tudi mehanizme s katerimi se preko sodelovanja delavcev pri upravljanju lahko presegajo omejitve zakonske ureditve organizacije dela in delovnega procesa na splošno.

Ne glede na navedeno je mogoče povzeti, da poudarek pri prenosu vsebine obeh Direktiv ne sme biti le na varstvu interesov zaposlenih temveč tudi varstva interesov družbe. Soupravljanje namreč ni mišljeno kot breme za družbo, temveč kot model za boljše upravljanje. V zvezi z interesi družbe je na tem mestu potrebno izpostaviti tudi pomembnost odločanja predstavnikov zaposleni »v dobro družbe« in o ustrezni implementaciji koncepta odgovornosti za sprejete odločitve delavskih struktur.

C. Slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju

Anže Hiršl

1. Pravni okviri sodelovanja delavcev pri upravljanju – slovenski model

Mednarodna organizacija dela (ILO) določa, da *socialni dialog vključuje vsakršno izmenjavo informacij, skupna posvetovanja, kolektivna dogovarjanja in ostale mehanizme za skupno sprejemanje odločitev, ki temeljijo na kateremkoli postopku, ki teče med vlado, predstavniki zaposlenih oziroma predstavniki delodajalcev glede tem, ki se nanašajo na ekonomske in socialne politike, ki so v skupnem interesu.* Tudi sodelovanje zaposlenih pri upravljanju preko izvoljenih oziroma imenovanih predstavnikov obsega *mehanizme za skupno sprejemanje odločitev, ki temeljijo na postopku med predstavniki zaposlenih in delodajalcem.* Formalni socialni dialog v Sloveniji je torej dvotiren in vključuje »klasični socialni dialog", s čemer razumem predvsem dogovarjanja neodvisnih socialnih partnerjev o kolektivnih pravicah in obveznostih delavcev ter delodajalcev, v primeru tripartitnega socialnega dialoga pa tudi dogovarjanja socialnih partnerjev z Vlado. Drugi »tir« socialnega dialoga predstavlja vključevanje zaposlenih v procese sprejemanja poslovnih odločitev, tako preko sveta delavcev, pogojno pa tudi preko udeležbe predstavnikov zaposlenih v organih nadzora in upravljanja.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju ureja Zakon o sodelovanju delavcev pi upravljanju iz leta 1993 (objavljen v Uradnem listu RS, št. 42/1993), ki je bil že dvakrat noveliran.

Zakon je bil torej sprejet pred sprejemom Direktive 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti (Ur. l. EU, št. 80 z dne 23. 3. 2002, str. 29; v nadaljevanju Direktiva), vendar je z vidika varstva in uveljavljanja pravic in interesov *zaposlenih* popolnoma usklajen z zadevno Direktivo. Nekoliko drugače pa je z usklajenostjo z direktivo v delu, ki naslavlja *interese delodajalca* oziroma družbe. V Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju niso naslovljeni vidiki prilagodljivejše organizacije dela, povečevanja konkurenčnosti podjetja ter vzajemnost (materialnih) pravic in (materialnih) obveznosti. V tem delu je torej zakon še vedno neusklajen z Direktivo! Popoln spregled interesov delodajalca oziroma družbe se kaže tudi v izostanku obveznosti sprejemanja odločitev s strani predstavnikov zaposlenih, na način »v korist družbe« oziroma vsaj ob upoštevanju načela »ne v škodo družbe«. Slednje je posebej problematično ob dejstvu, da predstavniki zaposlenih v ničemer materialno ne odgovarjajo za svoje sprejete odločitve oziroma posledice, ki iz teh odločitev izhajajo.

Veljavna ureditev je v veliki meri nekritično povzela rešitve iz nemške pravne ureditve, pri čemer je vnesla še posebnosti slovenskega prostora iz »nekih drugih časov«. Dodatna posebnost, ki pri normativni ureditvi materije ni bila dosledno upoštevana in izpeljana, je vloga sindikata in njihovih predstavnikov na ravni podjetja.

Slovenska pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju, glede vsebine in postavk glede katerih podeljuje vlogo delavcem oziroma njihovim predstavnikom, bistveno presega minimalne

okvire iz relevantne Direktive. Ta namreč opredeljuje le dve obliki sodelovanja predstavnikov zaposlenih v procesih odločanja: informiranje in posvetovanje z namenom, da se doseže dogovor.

Slovenska zakonodaja presega navedeni okvir in dodatno opredeljuje pravico do soodločanja glede določenih organizacijskih oziroma upravljavskih odločitev v družbi, poleg tega pa predstavnikom zaposlenih dodeljuje vlogo v organih družbe; v organih upravljanja in v organih nadzora. Slednje je posledica prevzema nemške ureditve v slovenski pravni red, medtem, ko je vključevanje zaposlenih v organe upravljanja posebnost slovenske normativne ureditve.

V skladu z veljavno ureditvijo je predstavnik zaposlenih v organih upravljanja popolnoma enakovreden ostalim članom uprave, ki jih imenujejo lastniki neposredno ali posredno preko organov nadzora. S tem imajo zaposleni dvakrat možnost vplivati na sestavo organov upravljanja: preko imenovanja svojega predstavnika oziroma delavskega direktorja ter preko svojih predstavnikov v organih nadzora.

2. Uveljavljanje interesa zaposlenih preko sveta delavcev

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju opredeljuje:

- prag (glede na število zaposlenih) za formiranje kolektivnega predstavnik zaposlenih v postopkih sodelovanja pri upravljanju;
- postopek oblikovanja predstavniških teles;
- izvedbo volitev v svet delavcev, imenovanje predstavnikov zaposlenih v organe družbe, ter njihov odpoklic;
- individualne pravice zaposlenih iz naslova sodelovanja pri upravljanju;
- kolektivne participacijske pravice zaposlenih;
- okvire delovanja sveta delavcev in obveznosti delodajalca v zvezi s tem;
- ureditev razmerja med predstavniki in delodajalcem ter obseg ter vsebino delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov.

2.1 Pogoji za kolektivno organiziranje zaposlenih po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju

Vprašanje opredelitve vstopnega praga za organiziranje kolektivnega sodelovanja pri upravljanju je vprašanje, kdaj se šteje podjetje za tako veliko, da komunikacija z vsakim posameznim zaposlenim ni več mogoča, ampak je potrebno za komunikacijo med delodajalcem in zaposlenimi voditi preko predstavnika ali več predstavnikov zaposlenih.

Direktiva določa, da je prag za imenovanje oziroma oblikovanje kolektivnega predstavnika zaposlenih najmanj 50 delavcev v podjetju, v katerikoli državi članici, ali najmanj 20 delavcev v obratu v kateri koli državi članici, pri čemer države članice same določijo način za izračunavanje praga delavcev.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je glede pravice do oblikovanja zastopnika kolektivnih interesov zaposlenih bistveno bolj »kolektivnemu organiziranju zaposlenih prijazen«: določa, da se svet delavcev lahko oblikuje, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico, in

sicer ne glede na to, ali je to samostojna družba, ali le podružnica. Še več; Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa, da v družbi, v kateri je zaposlenih do 20 delavcev z *aktivno* volilno pravico, delavci sodelujejo pri upravljanju preko delavskega zaupnika. Teoretično je torej mogoče kolektivnega delavskega predstavnika, delavskega zaupnika, izbrati (izvoliti ali imenovati) že v podjetju, ki ima zaposlene tri delavce z *aktivno* volilno pravico. Aktivno volilno pravico imajo vsi delavci, ki delajo v družbi nepretrgoma najmanj *šest* mesecev, pod pogojem, da niso poslovodne osebe oziroma prokuristi ali družinski člani slednjih dveh.

V obeh primerih se morajo delavci na zboru delavcev predhodno izreči o tem, ali sploh želijo, da njihove kolektivne interese v zvezi z upravljanjem, uveljavljajo preko svojih predstavnikov. Šele, ko večina delavcev z aktivno volilno pravico sprejme odločitev o izvolitvi svojih predstavnikov (svet delavcev) oziroma predstavnika (delavski zaupnik) stečejo opravila, ki merijo na realizacijo odločitve zaposlenih.

2.2 Volitve sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju natančno opredeljuje celotno volilno proceduro, začenši z oblikovanjem volilne komisije in drugih volilnih teles, ki bodo izvedele celoten volilni postopek in bdele nad zakonito izvedbo volitev.

Ni odveč omeniti, da se mora delodajalec vzdržati vseh ravnanj, ki bi kakorkoli vplivala ali lahko vplivala na izid volitev. Vloga delodajalca ni le pasivna; zagotoviti mora materialna sredstva in druge okoliščine, ki bodo omogočile izvedbo volitev.

Delodajalec oziroma njegovi zastopniki in prokuristi so omejeni tudi pri pravici, biti izvoljeni kot predstavniki zaposlenih po Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Pasivno volilno pravico imajo le delavci, ki delajo v družbi nepretrgoma najmanj *dvanajst* mesecev, pod pogojem, da niso poslovodne osebe, prokuristi ali družinski člani slednjih dveh. Prav tako delodajalec oziroma njegovi zastopniki in prokuristi ter njihovi družinski člani nimajo pravice voliti, kljub temu, da so delavci, ki imajo (lahko) sklenjeno pogodbo o zaposlitvi.

Eden izmed temeljev zastopanja interesov zaposlenih je legitimnost izvoljenih predstavnikov zaposlenih in tudi volitev na katerih se te predstavnike voli. Volitve so v skladu z zakonom veljavne, če se jih je udeležila **več kot polovica delavcev** z aktivno volilno pravico. Če se je volitev udeležila polovica ali manj kot polovica delavcev, je mogoče nove volitve izvesti šele po šestih mesecih. Če gre za neuspele volitve, ki jih je razpisal svet delavcev, kateremu se izteka mandat, je potrebno najprej po 6 mesecih razpisati nove volitve ob analogni uporabi pravil, ki veljajo za volitve v novoustanovljeni družbi. V tem primeru je namreč mandat svetu delavcev že potekel (zakon določa, da traja največ 4 leta in ne predvideva okoliščin, ko bi se ta lahko podaljšal), zato ponovnih volitev več ne more razpisati.

Velikost sveta delavcev oziroma število članov sveta delavcev je odvisno od števila zaposlenih v družbi, ne glede na to, ali imajo volilno pravico, ali ne. Določa se po sledečem ključu:

- v družbi z do 50 delavcev – trije člani;

- v družbi z več kot 50 do 100 delavcev – pet članov;
- v družbi z več kot 100 do 200 delavcev – sedem članov;
- v družbi z več kot 200 do 400 delavcev – devet članov;
- v družbi z več kot 400 do 600 delavcev – 11 članov;
- v družbi z več kot 600 do 1.000 delavcev – 13 članov.

V družbi z več kot 1.000 delavcev se število članov sveta delavcev poveča za dva člana na vsakih dodatnih 1.000 delavcev.

2.3 Individualne pravice zaposlenih iz naslova sodelovanja pri upravljanju ter kolektivne participacijske pravice zaposlenih

Direktiva določa da je potrebno pravico do obveščenosti zagotavljati glede najnovejšega in verjetnega razvoja dejavnosti in gospodarskega položaja podjetja ali obrata. Pravico do obveščenosti in pravico do posvetovanja pa je potrebno zagotavljati glede :

- položaja, strukture in verjetnega razvoja zaposlovanja v podjetju ali obratu in glede kakršnihkoli predvidenih vnaprejšnjih ukrepov, zlasti kadar je zaposlovanje ogroženo;
- odločitev, ki lahko povzročijo znatne spremembe v organizaciji dela ali v pogodbenih razmerjih, vključno z odločitvami, ki so vključene v določbe Skupnosti iz 2. člena Direktive 98/59/ES in 7. člena Direktive 2001/23/ES.

Obveščanje ni samo sebi namen, zato direktiva določa, da je potrebno dati predstavnikom zaposlenih primeren rok za oblikovanje mnenj ali stališča, na katerega mora delodajalec odgovoriti, oziroma za pripravo na posvet z namenom, da se doseže dogovor o odločitvah, v okviru pooblastil delodajalca.

Pravica do posrednega uveljavljanja kolektivnih interesov zaposlenih je pravica zaposlenih in se nikoli ne sme predpostavljati. Niti pri prvi izvolitvi svojih predstavnikov, niti kasneje. Zaposleni se morajo za ta način zastopanja interesov samostojno in prostovoljno odločiti. Izjemno pomembo je, da gre pri odločitvi o oblikovanju sveta delavcev za voljo večine zaposlenih v družbi.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju loči med individualnimi participacijskimi pravicami zaposlenih ter kolektivnimi participacijskimi pravicami zaposlenih. Glede prvih določa, da ima delavec posameznik pravico, da je neposredno ali posredno obveščen in da daje neposredne predloge in mnenja, na katere mora delodajalec odgovoriti najkasneje v 30 dneh:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Kolektivne participacijske pravice zaposlenih (pravice iz naslova zastopanja v organih družbe bodo obravnavane ločeno) zakon strukturira v tri skupine: obveščanje, posvetovanje ter soglasje glede posameznih, taksativno naštetih zadev.

Delodajalec mora *obveščati* svet delavcev ter mu omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o spodaj navedenih zadevah, predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe,
- stanje proizvodnje in prodaje,
- splošni gospodarski položaj panoge,
- spremembo dejavnosti,
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti,
- spremembe v organizaciji proizvodnje,
- spremembe tehnologije,
- letni obračun in letno poročilo,
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona.

Pravica do obveščanja je varovana tudi (poleg s kazenskimi določbami) s pravico sveta delavcev, da s sklepom zadrži posamezne odločitve delodajalca in istočasno sproži postopek za razreševanje medsebojnega spora, če delodajalec o vprašanjih iz spremembe dejavnosti, zmanjšanja gospodarske dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje ali spremembe tehnologije ne obvesti sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve.

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, pri čemer se za kadrovska in statusna vprašanja štejejo:

- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva,
- statusno preoblikovanje družbe, opredeljeno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe,
- sprememba sistema upravljanja družb.
- potrebe po novih delavcih (število in profili),
- sistemizacija delovnih mest,
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj,
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja,
- zmanjšanje števila delavcev,
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti.

V skladu z Direktivo mora delodajalec dati svetu delavcev primeren rok, da se seznani z gradivom in se pripravi na posvetovanje. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v zvezi z navedenim določa, mora delodajalec potrebne informacije posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Če delodajalec ne spoštuje navedenih rokov oziroma ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede navedenih statusnih in kadrovskih vprašanj lahko svet delavcev zadrži posamezne odločitve delodajalca in istočasno sproži postopek za razreševanje medsebojnega spora.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju uvaja tudi *soodločanje* o določenih vprašanjih, ki se nanašajo na zaposlene, in imajo relativno intenziven učinek na njihov zaposlitveni status. Direktiva soodločanja ne predvideva, zato je glede na Direktivo ureditev participacije v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju nadgradnja kolektivnih participacijskih pravic zaposlenih. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa, da mora delodajalec predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

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

Posvetovanje je obveznost tudi v primeru, ko ima, ali sprememba dejavnosti, ali zmanjšanje gospodarske dejavnosti, ali spremembe v organizaciji proizvodnje, ali spremembe tehnologije, ali statusne spremembe, ali prodaja družbe ali njenega bistvenega dela za posledico zmanjšanje večjega števila zaposlenih.

Vloga sveta delavcev je izjemno intenzivna, neodgovorno izvajanje participacijskih pravic pa lahko privede do neslutene materialne in nematerialne škode, zato bi bila *de lege ferenda* opredelitev odgovornosti sveta delavcev in njegovih članov za sprejete odločitve pomemben korak k sprejemanju pretehtanih in dobro premišljenih ter odgovornih odločitev.

3. Uveljavljanje interesov zaposlenih preko predstavnikov v organih družbe

Slovenska zakonodaja presega okvir oziroma intenzivnost participacije zaposlenih, kot ga opredeljuje Direktiva in dodatno ustanavlja še pravico zaposlenih do soodločanja glede določenih organizacijskih oziroma upravljavskih odločitev v družbi. Poleg tega predstavnikom zaposlenih dodeljuje vlogo v organih družbe; v organih upravljanja in v organih nadzora. Slednje je posledica prevzema nemške ureditve v slovenski pravni red, medtem ko je vključevanje zaposlenih v organe upravljanja posebnost slovenske normativne ureditve.

V skladu z veljavno ureditvijo je predstavnik zaposlenih v organih upravljanja popolnoma enakovreden ostalim članom uprave, ki jih imenujejo lastniki neposredno ali posredno preko organov nadzora. S tem imajo zaposleni dvakrat možnost vplivati na sestavo organov upravljanja: preko

imenovanja svojega predstavnika oziroma delavskega direktorja ter preko svojih predstavnikov v organih nadzora.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe. V upravnem odboru je najmanj eden izmed članov predstavnik delavcev. Število predstavnikov delavcev v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora. Poleg navedenega ima svet delavcev pravico imenovati tudi predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta in upravnega odbora. Število zaposlenih v družbi , ki predstavlja prag za imenovanje predstavnikov v organe nadzora je 50, za imenovanje predstavnikov v organe upravljanja pa 500.

V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor ali predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji družbe zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj, nikoli pa ne more biti predsednik organa upravljanja, niti predsednik organa nadzora.

4. Izzivi in manjkajoči elementi veljavne slovenske ureditve sodelovanja delavcev pri upravljanju

Veljavni Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v svojih temeljih korektno ureja vprašanje sodelovanja zaposlenih v procesih upravljanja, vseeno pa velja razmisliti o nekaterih obstoječih rešitvah, ki se niso izkazale za najbolj učinkovite, oziroma so praviloma prevedla do konflikta in ne rešitve. Zastaviti si je potrebno vprašanje, ali je sodelovanje zaposlenih v organih upravljanja in nadzora, sploh v sedanjem obsegu, skladno z okvirom dopustnega omejevanja ustavne pravice do zasebne lastnine ter modernim in učinkovitim upravljavskim konceptom.

Na drugi strani, kot nasprotje predimenzioniranosti sodelovanja zaposlenih v procesih odločanja, je potrebno razmisliti o statusu predstavnikov zaposlenih in njihovih pristojnosti: pravica do kolektivne upravljavske participacije je, ravno tako kot pravica do individualne upravljavske participacije, pravica zaposlenih in ne njihovih predstavnikov. V skladu z navedenim, bi bilo potrebno razmisliti o jačanju vezi med zaposlenimi in njihovimi predstavniki, na način ki bi predstavnike zaposlenih tesneje povezal z interesi zaposlenih in jim naložil odgovornost za odločanje v sladu z njimi. Zaposleni morajo torej dobiti orodje nadzora nad delom njihovih predstavnikov.

V zvezi z vezjo med zaposlenimi in njihovimi predstavniki je namreč prepogosto mogoče zaslediti, da predstavniki zaposlenih ne delujejo kot komunikacijski in interesni most med delodajalcem in zaposlenimi. Opredeliti je torej potrebno način dvosmernega pretoka informacij med zaposlenimi in njihovimi predstavniki ter mehanizem za (tudi v razmerju do interesov družbe) odgovorno izvajanje interesov zaposlenih.

Kot poseben izziv veljavne ureditve se kaže tudi časovni vidik sprejemanja odločitev, pri katerih zakon dodeljuje vlogo tudi predstavnikom zaposlenih. V zvezi z navedenim, je potrebno upoštevati zahteve Direktive, ki določa da mora delodajalec dati primeren rok za seznanitev z gradivom in pripravo na posvetovanje, vsekakor pa bi se dalo postopke kolektivne participacije optimalneje urediti oziroma integrirati v procese odločanja.

Pomembno je ohraniti ali celo povečati legitimnost predstavnikov zaposlenih, kar pomeni ohraniti vsaj veljavne volilne standarde, po drugi strani pa dati zaposlenim vzvode, da lahko odločneje vplivajo na delovanje in odločitve sveta delavcev in predstavnikov zaposlenih v organih odločanja. Legitimnost predstavnikov zaposlenih (tako s perspektive delodajalca, kot s perspektive zaposlenih) ni vprašanje, ki se preverja enkrat na štiri leta na volitvah, ampak mora biti jasno artikulirana v vsakem trenutku. Potrebno bi bilo tudi, s preprostim postopkom, zaposlenim omogočiti da svet delavcev ukinejo, če menijo, da ta ni pravi način za uveljavljanje njihovih kolektivnih interesov, oziroma da svet delavcev pravice zlorablja za lastne interese. V skladu z veljavnim zakonom je neudeležba zaposlenih na volitvah edini način, na katerega lahko izrazijo svoje nestrinjanje s posrednim zastopanjem svojih interesov oziroma nestrinjanje z načinom delovanja sveta delavcev. Možen je le odpoklic posameznih članov sveta delavcev, ki jih nadomestijo naslednji kandidati po številu glasov, odpoklic celotnega sveta delavcev pa ni možen. Legitimnost sveta delavcev in zastopanje resničnih interesov zaposlenih je za delodajalca bistvenega pomena, saj mora ta vedeti, da se preko predstavnikov zaposlenih dejansko dogovarja z vsemi zaposlenimi. Le tako lahko daje svojim odločitvam kvaliteto legitimnosti in zagotavlja socialni in dejanski mir.

Legitimnost ne more biti le stvar legitimnega postopka izbire, ampak delovanje, da ga lahko označimo za legitimno, s seboj nositi tudi težo odgovornosti za sprejete odločitve. V Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju se beseda odgovornost pojavlja le v dveh členih: v členu, kjer določa vlogo predstavnikov in uporabo participacijskih mehanizmov v družbi z *omejeno* odgovornostjo ter v členu, ki opredeljuje vlogo sveta delavcev pri sprejemanju pravil o disciplinski odgovornosti zaposlenih.

Koncept materialne odgovornosti sveta delavcev oziroma članov sveta delavcev za sprejete odločitve v veljavni slovenski zakonodaji popolnoma izostane. To pomeni, da tudi neskrbno ravnanje pri odločanju, ki ima za posledico nastanek materialne ali nematerialne škode, ne more biti sankcionirano, s čemer se zastavlja vprašanje legitimnosti lahkotno in (potencialno) neodgovorno sprejetih odločitev. Zakon namreč nikjer ne določa, da morajo biti odločitve sprejete v dobro družbe, seveda ob upoštevanju ne le kratkoročnih interesov zaposlenih. Naj opomnim, da gre tu za odločitve od katerih je odvisen tudi obstoj družbe in zaposlitev njenih zaposlenih.

Verjetno bi bilo v tem primeru potrebno temeljito razmisliti o prenosu rešitve iz nemške pravne ureditve, kjer lahko delodajalec odločitve sveta delavcev, če se z njimi ne strinja, predloži v presojo sodišču, ki jih odpravi ali potrdi. Žal dolgotrajnost odločanja ne bi mogla v celoti odpraviti škodljivih posledic, zato je kumulativna uvedba koncepta materialne odgovornosti za odločitve nujna.

Direktiva jasno določa, da mora biti sodelovanje delavcev urejeno na način, da omogoča prilagodljivejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost delodajalca, čemur pa zakon v ničemer ne sledi, ampak favorizira izključno interese zaposlenih oziroma predvsem interese predstavnikov

zaposlenih, ne glede na legitimne interese in koristi družbe. Šteti je mogoče, da Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v tem delu ni usklajen z Direktivo, kar je zagotovo zakonodajalčeva naloga za prvo naslednjo revizijo zakona.

Dodatni izziv veljavne ureditve predstavlja ureditev razmerja med sindikati ter svetom delavcev. V določenih delih oziroma glede določenih pravic se njihova vloga prepleta, pri čemer to prepletanje delodajalca pogosto postavlja v neugoden položaj. Glede določenih pravic (na primer kriterijev za odmero in izrabo letnega dopusta) je namreč vezan na stališče sveta delavcev, po drugi strani pa je to klasična materija kolektivnih pogodb, ki so predmet pogajanj s sindikati. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju sicer določa, da se svet delavcev ne sme vmešavati v področje delovanja sindikatov, vendar ravno zakon glede urejanja nekaterih pravic to mejo zabriše. Pri spremembah zakonodaje bo potrebno jasneje razmejiti med pristojnostmi sindikata in sveta delavcev.

5. Pred prenosom evropskega pravnega reda v nacionalno zakonodajo

Države partnerice projekta WIM 2, torej bodoče članice EU, bodo morale na svoji poti v EU ponotranjiti evropski pravni red, kamor spada tudi direktiva 2002/14/ES. Sodelovanje delavcev v procesih upravljanja je tudi za EU izjemno pomembna tema, bistveno pomembnejši pa je potencial delavske participacije za boljše in bolj uravnotežene odločitve. Seveda sama participacija zaposlenih v procesih odločanja ne pomeni, da so odločitve kvalitetnejše, vendar vseeno predstavlja okvir, ki *omogoča* kvalitetnejše rešitve. Poudarek na tem mestu je, da ima lahko participacija zaposlenih dodano vrednost le, če je dejansko sprejeta s strani vseh udeleženih; zaposlenih in njihovih predstavnikov ter seveda tudi s strani delodajalca. Za sprejemanje pravnih institutov, še posebej konceptualno novih je potrebno najširše možno soglasje vseh, ko bodo imeli kakršnokoli vlogo pri procesu vključevanja zaposlenih oziroma njihovih predstavnikov v procese odločanja.

Z namenom predhodno navedenega je potrebno že v fazi načrtovanja predstaviti delodajalcem in zaposlenim oziroma njihovim sedanjim predstavnikom izhodišča, ki naj jih pri pripravi prenosa vsebine Direktive v nacionalni pravni red upoštevajo oziroma zasledujejo. Ob tem je bistvenega pomena, da se razprava v najširšem delu ne prične z pravicami ter obveznostmi naslovnikov in konkretnimi rešitvami tujih pravnih ureditev. Pogosto se namreč zatečemo k tujim pravnim ureditvam in jih nekritično ali celo le parcialno prenesemo v pravni red posamezne države. Ob tem pozabljamo, da konkretna zakonodaja lahko deluje le, če je umeščena na način, ki upošteva kulturne in zgodovinsko-pravne posebnosti, tradicijo instituta, ki se ureja, oziroma podobne institute, ki že obstajajo ali pa so morda obstajali v preteklosti.

Prva faza je torej najširša možna razprava o ciljih in konceptih. Šele ko so ti izoblikovani je smiselno iskati primerjalno-pravne rešitve drugih držav. Tudi v tem primeru ne kaže rešitev nekritično prenašati, četudi te ustrezajo dogovorjenim ciljem in konceptom. Pri prenosu je vedno priporočljivo upoštevati nacionalne posebnosti obstoječega pravnega reda, pravne in kulturne tradicije ter ostale posebnosti.

6. Sodelovanje delavcev pri upravljanju in interesi podjetja

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je na nek način mogoče opredeliti kot sodelovanje pri upravljanju s spremembami, in sicer v delu, ki se nanaša na bodoči položaj oziroma na bodoče pravice delavcev. Priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine je tudi glavni razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Ob tem velja poudariti, da priprava delavcev na spremembe oziroma na spremenjene okoliščine ni edini razlog za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Poleg neposrednih participacijskih interesov zaposlenih, mora biti v sodelovanje zaposlenih pri odločanju vgrajena tudi korist družbe oziroma delodajalca, kar se pogosto pozablja oziroma interesi delodajalca pogosto niso ustrezno zakonsko urejeni.

Pomembnost sodelovanja delavcev pri upravljanju pripoznava tudi evropski pravni red, ki opredeljuje namen sodelovanja delavcev pri upravljanju in določa minimalne okvire delovanja predstavnikov zaposlenih. Pri tem pa direktiva neposredno naslavlja in opredeljuje tudi interese družbe, ki jih ima v okviru sodelovanja delavcev pri upravljanju: prožnejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost.

Pomembno je poudariti, da zadevna Direktiva ne upošteva le enega vidika sodelovanja delavcev pri upravljanju, temveč dva: tako interese zaposlenih, kot tudi koristi družbe - prožnejšo organizacijo dela in večjo konkurenčnost. Ob pravilnem prenosu Direktive v nacionalni pravni red, bi temu moral slediti tudi zakon.

Namen pravice do sodelovanja je izjemno pomemben, saj gre za opredelitev namena pravice. Namen pravice je izjemno pomemben pri njeni interpretaciji, saj se v skladu z načeli civilnega prava, pravice me smejo izvajati v nasprotju z njihovim namenom. Pri opredeljevanju pravic iz naslova sodelovanja delavcev pri upravljanju v nacionalni zakonodaji in njihovem izvajanju je potrebno upoštevati še sledeče vidike, ki jih Direktiva posebej izpostavlja: *"Pri določanju ali izvajanju načinov ureditve obveščanja in posvetovanja delodajalec in predstavniki delavcev sodelujejo in obvezno upoštevajo vzajemne pravice in obveznosti, upoštevajoč interese obojih, podjetja ali obrata in delavcev."*

Sodelovanje delavcev pri upravljanju tako ni namenjeno le varovanju in vključevanju kolektivnih in individualnih interesov zaposlenih v odločitve delodajalca, pač pa tudi vidikom delovanja v korist družbe oziroma delodajalca; *preko povečevanja konkurenčnosti, tako posredno kot preko neposrednih ravnanj, ter bolj prilagodljiva organizacija dela*. Ravno slednje utegne na prvi pogled kontradiktorno, saj terja vključevanje zaposlenih preko njihovih predstavnikov v procese odločanja praviloma dodatne roke, vendar pa je optimizacija mogoča preko integracije participacije v sam odločevalni proces. To je seveda optimalni upravljavski scenarij, ki je v praksi redko dosegljiv, zato je potrebno v nacionalne zakonodaje vnesti tudi mehanizme s katerimi se preko sodelovanja delavcev pri upravljanju lahko presegajo omejitve zakonske ureditve organizacije dela in delovnega procesa na splošno.

Ne glede na navedeno je mogoče zaključiti, da poudarek pri prenosu vsebine obeh Direktiv ni le v varstvu interesov zaposlenih temveč tudi varstva interesov družbe. Soupravljanje namreč ni mišljeno kot breme za družbo, temveč kot model za boljše upravljanje. V zvezi z interesi družbe je na tem

mestu potrebno izpostaviti tudi pomembnost odločanja predstavnikov zaposleni »v dobro družbe« in o ustrezni implementaciji koncepta odgovornosti za sprejete odločitve delavskih struktur.

7. Sklep

Slovenska ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju sledi primarnemu namenu, to je vključevanje kolektivnih interesov zaposlenih v postopke načrtovanja in sprejemanja poslovnih odločitev, ki imajo posledice v sferi zaposlenih. Namen sodelovanja zaposlenih procesih sprejemanja odločitev ni le v varstvi in vključevanju interesov zaposlenih, ampak tudi v upoštevanju interesov družbe, kot to določa Direktiva. V zvezi z uravnoteženostjo interesov zaposlenih in družbe v procesu zastopanja, je zakon le delno usklajen z direktivo; zakonsko je namreč reguliran in varovan le vidik varstva interesov zaposlenih, ne pa tudi družbe.

Kljub delni interesni neusklajenosti z Direktivo je veljavni zakon, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju v pretežnem del skladen z direktivo in njenim namenom. V delu, ki naslavlja pravice zaposlenih do kolektivnega organiziranja, je celo bistveno bolj obsežen in kot takšen predstavlja bistveno nadgradnjo minimalnih standardov iz relevantne Direktive. Zakon celo uvaja koncepte sodelovanja v procesih upravljanja, ki jih ne pozna niti Direktiva niti primerljiva tuja zakonodaja. Kot posebnost slovenske ureditve izpostavljam sodelovanje v organih upravljanja.

Veljavni zakon, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju in je bil sprejet leta 1993, ustrezno naslavlja način uveljavljanja kolektivnih interesov zaposlenih iz dela. Zakon potrebuje manjšo prenovo v kateri bi bile naslovljene pomanjkljivosti, ki so bile zaznane med njegovim triindvajsetletnim izvajanjem, izvedene terminološke posodobitve in dodano upoštevanje tudi interesov družbe, kot nalaga direktiva. V okviru slednjega bi bilo potrebno jasno opredeliti odgovornost, in ne le pravice predstavnikov zaposlenih in njihovih predstavniških teles, obveznosti v postopkih odločanja ter premeriti ustreznost tako ekstenzivne participacije, pri čemer se navedeno nanaša predvsem na sodelovanja predstavnikov zaposlenih v organih družbe.

Sodelovanje delavcev v procesih odločanja tako ni vprašanje »da ali ne«, pač pa na kakšen način bi bilo materijo najbolje urediti, tako glede intenzivnosti vloge predstavnikov zaposlenih, kot tudi glede sistema njihovega delovanja. Kaj je *najbolje* je vedno stvar perspektive, vsekakor pa je potrebno pri tem upoštevati vidik interesa zaposlenih in vidik interesa delodajalca, ustavnopravni koncept lastnine in razpolaganja z njo ter predvsem namen vključevanja delavcev v procese upravljanja. Ob tem je potrebno uvesti in jasno opredeliti koncept odgovornosti za sprejete odločitve in procesna ravnanja, saj je v večini primerov le tako mogoče doseči kvalitetne, trajnostne, zakonite in odgovorne odločitve.

D. Osnove nemškega sistema odnosov med delavci in delodajalci ter vključenost zaposlenih

Paul Noll

1. Uvod

Osnovne strukture nemškega sistema odnosov med delavci in delodajalci ter vključenost zaposlenih urejajo Zakon o kolektivnih pogodbah („Tarifvertragsgesetz“) iz leta 1949, ki je bil spremenjen leta 1969, Zakon o organizaciji podjetij (“Betriebsverfassungsgesetz“) iz leta 1952, spremenjen leta 2001, in Zakon o soodločanju delavcev („Mitbestimmungsgesetz“) iz leta 1976. Zakon o kolektivnih pogodbah določa, da lahko delodajalci in sindikati delujejo kot stranke v kolektivnih pogajanjih, tj. da lahko sklepajo kolektivne pogodbe. Čeprav je prisotna težnja po decentralizaciji, glavni vzorec danes ostaja kolektivno pogajanje na panožni ravni. Značilnost nemškega sistema odnosov med delavci in delodajalci je tudi vključenost delavcev, namreč obveščanje le-teh, posvetovanje z njimi in njihovo soodločanje, ki lahko poteka na ravni obrata oz. podjetja. Delavce na njihovih delovnih mestih pogosto zastopajo sveti delavcev ali drugi organi, ki zastopajo njihove interese. Vzpostavitev, naloge in omejitve sveta delavcev ureja Zakon o organizaciji podjetij. V nekaterih podjetjih se vključenost delavcev ne zagotavlja samo prek sveta delavcev, temveč tudi prek zastopnikov delavcev v nadzornem svetu, kar ureja Zakon o soodločanju delavcev.

2. Kolektivno pogajanje

V Nemčiji se delodajalci in sindikati brez posredovanja države pogajajo o plačah in drugih delovnih pogojih, kot sta delovni čas in dopust, ter jih določajo v kolektivnih pogodbah. Ta postopek je opredeljen kot svobodno kolektivno pogajanje in velja za izraz tržnega gospodarstva. Posredovanje države, na primer z indeksacijo plač, ni združljivo s tem sistemom. Kolektivne pogodbe urejajo predvsem nadomestila in delovne pogoje (zlasti delovni čas).

2.1 Svoboda združevanja

Svobodno kolektivno pogajanje je opredeljeno v 9. členu 3. poglavja nemške ustave („Grundgesetz“). Potrjuje ga tudi Zakon o kolektivnih pogodbah iz leta 1949. Ključna zahteva za svobodno kolektivno pogajanje je svoboda združevanja, kar pomeni pravico oblikovanja združenja za „zaščito in spodbujanje delovnih in ekonomskih pogojev“. Takšna združenja za delavce so sindikati, medtem ko so združenja za delodajalce zveze delodajalcev. Ta združenja nastanejo prostovoljno. Nihče ne more delavca prisiliti, da se pridruži sindikatu, ali podjetja, da se pridruži združenju delodajalcev (svoboda združevanja).

2.2 Stranke kolektivne pogodbe

V skladu z Zakonom o kolektivnih pogodbah so lahko posamezni delodajalci kot tudi združenja delodajalcev stranke kolektivnih pogodb. Kolektivna pogodba določa pravice in dolžnosti delavcev in delodajalcev. V skladu z Zakonom o kolektivnih pogodbah je zavezujoča za oboje, samo če so člani sindikata oz. organizacije delodajalcev, ali pa za posameznega delodajalca, ki je sklenil zadevno kolektivno pogodbo. Delavci, ki niso organizirani v sindikat, nimajo samodejne pravice zahtevati kolektivno dogovorjene plače. Vendar iz praktičnih razlogov delodajalci pogosto prostovoljno uporabljajo kolektivne pogodbe za vse svoje delavce.

2.2.1 Sindikati

Od okoli 43,5 milijona delavcev jih je 6,095 milijona organiziranih v osem posameznih sindikatov pod okriljem Nemške zveze sindikatov (DGB, „Deutscher Gewerkschaftsbund“). Največ članov imajo Sindikat delavcev kovinske industrije (IG Metall: 2,273 milijona), Združeni sindikati storitvenega sektorja (ver.di: 2,038 milijona) in Sindikat rudarske in kemijske industrije ter energetike (IG BCE: 651.181). Članstvo sindikatov od ponovne združitve Nemčije leta 1990 znatno upada. Ta padec je mogoče pripisati prehodu s sektorjev, kjer so sindikati najmočnejši, kot je na primer proizvodni sektor, na storitvene industrije. Delavce v slednjem sektorju je težje organizirati pod okriljem organizacije. Toda sindikati so začeli organizacijo delavcev. V zadnjih nekaj letih se je trend upadanja deleža članstva v sindikatih nekoliko obrnil.

2.2.2 Organizacije delodajalcev

Združenja delodajalcev skrbijo za interese svojih članov pri politiki o socialnih in kolektivnih pogajanjih. Na splošno so združenja delodajalcev znotraj sektorjev nadalje bolj razdeljena kot sindikati. Glavna organizacija delodajalcev je Združenje nemških delodajalcev (BDA, „Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“) s sedežem v Berlinu. BDA deluje na nacionalni, evropski in mednarodni ravni ter zastopa interese milijona podjetij, ki zaposlujejo 20 milijonov delavcev in ki so povezana z njim prek prostovoljnega članstva v zvezah delodajalcev. Ne sodeluje neposredno v kolektivnih pogajanjih. Usklajuje politiko o kolektivnih pogajanjih in lahko daje priporočila o politiki o kolektivnih pogajanjih. Med njegovimi člani je 50 sektorskih združenj iz industrije, trgovine, obrtniškega sektorja, bančne industrije, zavarovalništva itn. in 14 regionalnih združenj, ki pokrivajo vse aktivne sektorje v posamezni regiji.

2.3 Kolektivne pogodbe

V Nemčiji se vsako leto sklene okoli 6000 kolektivnih pogodb in trenutno je veljavnih skupno skoraj 72.000 kolektivnih pogodb. Načeloma lahko stranke kolektivne pogodbe prosto določijo, katera področja socialne politike bo pogodba pokrivala in kako. Toda spoštovati je treba ustrezne določbe zakonodaje o varstvu delavcev (npr. Zakon o delovnem času). Delodajalec lahko odstopa od teh predpisov pri kolektivni pogodbi, če je odstopanje v korist delavcev. Določbe kolektivne pogodbe so lahko manj stroge za delodajalca od zakonskih le, če zakon to izrecno dovoljuje (s t. i.

odprto klavzulo zakona). Kolektivne pogodbe določajo minimalne delovne pogoje, ki jih mora zagotavljati delodajalec, razen če je v sami kolektivni pogodbi določeno drugače (odprta klavzula kolektivne pogodbe). Izboljšave delovnega mesta, ki so v korist delavca, so vedno dovoljene (npr. bonusi, dodeljeni prostovoljno).

Ločimo lahko med štirimi vrstami kolektivnih pogodb: pogodbe o plači (pogodbe o nadomestilu), okvirne pogodbe o plači (ki opisujejo zahteve za delavca in ga umeščajo v plačilni razred), okvirne pogodbe (ki vsebujejo vse druge delovne pogoje) in posebne kolektivne pogodbe (na primer o vprašanjih, kot so prispevki delodajalcev v davčno priznane varčevalne sheme in pogodbe o zaščiti delavcev pred racionalizacijo). Pogodbe o nadomestilu ponavadi veljajo krajši čas kot druge kolektivne pogodbe.

2.4. Obveznost ohranjanja miru in stavke

Ena izmed številnih značilnosti nemškega sistema odnosov med delavci in delodajalci je prepoved protestnega delovanja, medtem ko je kolektivna pogodba v veljavi (obveznost ohranjanja miru, „Friedenspflicht“). Ko je kolektivna pogodba sklenjena, sindikati ne smejo organizirati stavk. Delodajalci so lahko prepričani, da med veljavnostjo kolektivne pogodbe ne bodo izpostavljeni delovnim sporom. Med trajanjem kolektivne pogodbe pa ne smejo izpreti (»lock-out«) delavcev.

Stavke in izprtja so dovoljeni le v okviru kolektivnih pogajanj. To pomeni, da se lahko takšno protestno delovanje izvaja samo pri zasledovanju ciljev kolektivnih pogajanj. Politične ali splošne stavke, katerih cilj ni sklenitev kolektivne pogodbe, niso zakonite. Enako velja za t. i. divje stavke, ki jih ne organizirajo sindikati. Delavci nimajo individualne pravice stavkati, saj lahko stavke skličejo in organizirajo samo sindikati. V nekaterih poklicih so stavke povsem prepovedane, na primer pri javnih uslužbencih. Ko delavci stavkajo, se lahko delodajalci branijo z ukrepi izprtja na paritetni osnovi. Delodajalec uporabi ta ukrep za zakonite in nezakonite stavke.

Organizacije delodajalcev in sindikati v mnogih sektorjih so se dogovorili o določenih mehanizmih reševanja sporov, na primer, ko več krogov kolektivnih pogajanj ne obrodi sadov. V tem primeru lahko delodajalec in predstavniki sindikata sklenejo sporazum o skupnem reševanju spora („Schlichtungsvereinbarung“). Predhodno se dogovorijo o podrobnostih postopka reševanja.

3. Sistem vključenosti delavcev

Sistem vključenosti delavcev (obveščanje, posvetovanje z njimi in njihovo soodločanje) izvira iz dvajsetih let prejšnjega stoletja ter je bil ponovno vzpostavljen in bistveno razširjen po drugi svetovni vojni. Njegovega razvoja in obsega ne moremo obravnavati ločeno od socialno-ekonomskega ozadja v Nemčiji. Zato ga je zelo težko prenesti v drugačen nacionalni kontekst. Sistem vključenosti delavcev v Nemčiji poteka na dveh ravneh, med katerima je treba ustrezno razlikovati: vključenost delavcev na ravni obrata in na ravni podjetja.

3.1 Vključenost delavcev na ravni obrata

Najpomembnejši zakon, ki ureja vključenost delavcev na ravni obrata, je Zakon o organizaciji podjetij. V veljavi je od leta 1952, leta 1972 in 2001 pa je bil precej razširjen. Svet delavcev se lahko oblikuje v obratu, ki ima najmanj pet delavcev. Kot organ predstavnikov, izvoljenih izmed vseh delavcev, razen vodstvenih, ima v skladu s tem zakonom številne pravice do obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Ni pa pooblaščen za pogajanja o vprašanjih, ki so predmet kolektivnih pogajanj (razen če zadevna kolektivna pogodba izrecno dovoljuje vključitev sveta delavcev).

V svet delavcev se lahko izvolijo samo delavci, ki so zaposleni v zadevnem obratu. Sindikati nimajo vpliva na njegovo sestavo. Predvsem pa nimajo pravice imenovati sindikalnih uradnikov v svet delavcev. Svet delavcev torej ni sindikalni organ, čeprav so v praksi člani sveta delavcev, zlasti tisti, ki delajo v obratih z močnimi sindikati, tudi člani sindikata. Toda tudi v tem primeru sindikat nima pravice dajati navodil svetu delavcev.

Vodilno načelo odnosa med delodajalcem in svetom delavcem, ki je izrecno določeno v zgornjem zakonu, je „sodelovanje v duhu medsebojnega zaupanja [...] v dobro delavcev in obrata“. To načelo predvsem prepoveduje vsako obliko protestnega delovanja med delodajalcem in svetom delavcev. Pravzaprav je treba vse spore med obema stranema rešiti po mirni poti, tj. bodisi s pritožbo na delovnem sodišču bodisi – kar velja za večino zadev, ki so predmet soodločanja – prek spravnega odbora, ki ga sestavlja enako število ocenjevalcev z obeh strani in neodvisen predsednik.

Razlikujemo lahko med naslednjimi pravicami udeležbe sveta delavcev: pravice do obveščenosti, pravice do posvetovanja, pravice do dajanja mnenj in predlogov ter pravice do soodločanja. Pri pravicah udeležbe omenjeni zakon razlikuje med socialnimi, kadrovskimi in ekonomskimi zadevami. Najpomembnejše pravice soodločanja pri socialnih zadevah se nanašajo na ohranjanje reda in discipline v obratu, začetka in konca dnevnega dela, nadurno delo in skrajšani delovnik, socialne storitve, načela nadomestila in prejemke glede na uspešnost. Najpomembnejše pravice posvetovanja in soodločanja o kadrovskih zadevah so povezane s posvetovanjem o razvoju človeških virov, soodločanju pri zaposlovanju in premestitvi delavcev in obravnavi primerov odpustitev, zaradi katerih je lahko odpuščeni delavcev upravičen do nadaljnjega dela v obratu, dokler delovno sodišče ne izda pravnomočne sodbe o primeru. Pravice udeležbe v ekonomskih zadevah se nanašajo na obveščanje in posvetovanje v okviru ekonomskega odbora, odbora sveta delavcev in posvetovanje v primeru sprememb obrata (predvsem zaprtja celotnega obrata ali njegovih delov) in soodločanje pri pripravi „načrta socialnih nadomestil“, ki naj bi nevtraliziral ali omilil morebitni slabši finančni položaj zaposlenih kot posledico predvidenih sprememb.

3.2 Vključenost delavcev na ravni podjetja

Vključenost delavcev na ravni podjetja ureja predvsem Zakon o soodločanju delavcev, ki je stopil v veljavo leta 1976 po mnogih letih intenzivnih razprav. S tem zakonom se je tretjinska

zastopanost delavcev v nadzornem svetu (ki še vedno velja v podjetjih z več kot 500 in manj kot 2000 zaposlenimi) povečala na enakovredno število predstavnikov obeh strani. Toda ta zakon zagotavlja prevlado predstavnikov lastnikov v nadzornem svetu.

3.2.1 Področje uporabe

Zakon o soodločanju delavcev se uporablja za vsa podjetja z več kot 2000 zaposlenimi. Pri določanju števila zaposlenih v skupinah podjetij se delavci odvisnih podjetij štejejo za zaposlene matičnega podjetja. Trenutno ta zakon velja za okoli 750 podjetij.

3.2.2 Nadzorni svet

Podjetja, za katera velja samoodločanje delavcev, morajo imeti poleg skupščine delničarjev dva ločena organa: upravni odbor („Vorstand“ ali „Geschäftsführung“) in nadzorni svet („Aufsichtsrat“). Soodločanje na ravni podjetja poteka v nadzornem svetu. Nadzorni svet ima dve glavni funkciji, in sicer splošno spremljanje upravljanja podjetja (za kar je izključno odgovoren upravni odbor) ter imenovanje in razrešitev članov upravnega odbora. Sestavljen je iz enakega števila predstavnikov lastnikov in delavcev. Ima 12, 16 ali 20 članov, odvisno od števila zaposlenih. Načeloma imajo vsi člani nadzornega sveta enake pravice in obveznosti.

3.3 Sestava nadzornega sveta na strani delavcev

Če vzamemo za primer nadzorni svet, ki ima 20 članov, mora biti med njimi sedem predstavnikov delavcev zadevnega podjetja. Trije predstavniki delavcev, ki jih lahko imenujejo izključno sindikati, so lahko osebe zunaj podjetja, običajno so to polno zaposleni sindikalni uradniki. Predstavnike delavcev, ki so zaposleni v zadevnem podjetju, mora sestavljati sorazmerno število delavcev in višjih vodstvenih delavcev. Z namenom poenostavitve razmeroma zapletene opredelitve, ki jo najdemo v zakonu, se lahko „vodstveni delavci“ opredelijo kot izvršilni delavci na višjih vodstvenih ravneh, vendar niso člani uprave.

3.4. Predsednik nadzornega sveta

Tako predsednika nadzornega sveta kot podpredsednika izvolijo člani nadzornega sveta z dvotretjinsko večino. Če ta večina ni dosežena, predsednika izvolijo predstavniki lastnika, podpredsednika pa delavci. Če je glasovanje nadzornega sveta neodločeno, ima njegov predsednik odločilni glas.

3.5 Zakon o soodločanju delavcev v praksi

Leta 1979 je zvezno ustavno sodišče („Bundesverfassungsgericht“) izreklo sodbo o Zakonu o soodločanju delavcev, ki je bila nadvse pomembna za praktično uporabo tega zakona. Čeprav je sodišče potrdilo, da zakon ni neustaven, je kljub temu jasno navedlo, da za odločilni glas predsednika nadzornega sveta ne veljajo nobeni posebni pogoji in predvsem, da Zakon o soodločanju delavcev omejuje pravice skupščine samo v obsegu, kot to izrecno predvideva sam

zakon. S tem je razjasnilo, da imajo kljub enaki številčni zastopanosti lastniki prevlado v nadzornem svetu.

Toda v praksi se je pokazalo, da je odločilni glas predsednika nadzornega sveta uporaben, saj zagotavlja, da nadzorni svet lahko sprejema odločitve. Do zdaj se je odločilni glas predsednika nadzornega sveta uporabljal samo v izjemnih primerih. Običajno nadzorni svet odločitve sprejema soglasno. V praksi se je izkazalo tudi, da kljub enakovredni številčni zastopanosti manjša prevlada, ki jo imajo lastniki, zadostuje, da se podjetjem omogoči, da lahko poslujejo tudi v pogojih tržnega gospodarstva.

4. Zadnji dogodki

Svetovna in finančna kriza v obdobju 2008/2009 je pokazala, da je nemški sistem odnosov med delavci in delodajalci zelo stabilen. Socialni partnerji v raznih sektorjih so predlagali mnoge konstruktivne rešitve za spopadanje s krizo. Odnosi med delavci in delodajalci so bili ključnega pomena za blažitev učinkov recesije. Skupaj z monetarno politiko in politiko za fiskalno spodbudo so pogajanja in posvetovanja, v katerih so sodelovali socialni partnerji, odigrala pomembno vlogo pri omejevanju negativnih socialnih posledic krize. Vključenost delavcev in sindikatov v pogajanja in posvetovanje je podjetjem in delavcem pomagala, da so se prilagodili na spremembo, njihov prispevek pa je pripomogel k temu, da se je v Nemčiji izgubilo čim manj delovnih mest.

Poleg tega se v zadnjem času splošni kolektivni pogodbi očita, da duši prožnost. Po trditvah naj bi premalo upoštevala potrebe posameznih podjetij. Toda v zadnjih letih imajo posamezna podjetja mnogo bolj proste roke zahvaljujoč uvedbi enkratnih plačil, za katera se lahko odločijo sama podjetja, odprtih klavzul za alternativne rešitve na ravni podjetja in dopolnilnih sporazumov. Prožne možnosti organiziranja delovnega časa ali elementi, ki omogočajo prilagajanje sestavin prejemkov delavcev, so pomagali zagotoviti zaposlitve.

E. Anketa o razumevanju in odnosu do sodelovanja delavcev pri odločanju

Anže Hiršl, Mirza Mulešković, Marina Spaseska

1. Uvod k intervjujem in razlaga metodološkega pristopa

Ena izmed ključnih projektnih dejavnosti je bila izvedba ankete/intervjuja med delodajalci o njihovem pogledu na sodelovanje delavcev pri upravljanju v prihodnosti. Glede na to, da niti Črna gora niti Makedonija nimata pravne podlage za sodelovanje delavcev v postopkih odločanja, je bila zagotovljena minimalna podlaga za nadaljnji razmislek. Podlaga za razmislek je bil dokument, ki je vseboval osnutek možnega izvedbenega pravnega akta Direktive 2002/14/ES. Osnutek možne pravne rešitve je zajemal *minimalni okvir za sodelovanje delavcev*, kot je opredeljen v Direktivi 2002/14/ES, in postopkovne določbe o ustanovitvi reprezentativnih organov delavcev.

Projektni partnerji so opravili intervjuje v Makedoniji in Črni gori (združenja delodajalcev teh držav), ki so zajemali 10–30 podjetij z 20–50 ali več zaposlenimi. Vprašanja, ki so bila zastavljena nacionalnim partnerjem, niso bila obvezna in so se lahko spremenila ali prilagodila glede na „nacionalni kontekst“. Predstavniki udeleženih podjetij so lahko na vprašanja odgovorili pisno (dejanski intervju) ali po telefonu.

Vprašanja so bila sledeča:

Kako bi ocenili svoje znanje o vključenosti delavcev v upravljanje in druge postopke odločanja v podjetju? Namen tega vprašanja je bil pridobiti informacije o splošnem znanju o vlogi sodelovanja delavcev pri upravljanju in o tem, kateri so viri informacij, ki jih imajo vodje podjetij o tej temi.

Kako bi opisali/kako razumete bistvo/namen sodelovanja delavcev pri upravljanju? Pomembno je bilo, da je projektna skupina ugotovila, ali se vodstvo podjetja zaveda dejstva, da sodelovanje delavcev pri odločanju ni izključno v korist delavcev, temveč tudi močno orodje za krepitev konkurenčnosti podjetja ter za uvedbo prožnejše organizacije dela. Poleg tega je bilo za projektno skupino zelo pomembno tudi to, da ugotovi, ali vodstvo prepoznava dejanske pozitivne vidike vključenosti delavcev v postopke odločanja, kot so komunikacija, legitimnost in preglednost sprejetih odločitev. Pomembno je, da vodstvo uvidi dodano vrednost tega, da delavcem pusti, da so del postopkov odločanja – da ponotranji to načelo in ne da nanj gleda kot na odvečno nadlogo.

Kako razumete sodelovanje delavcev pri upravljanju? Namen vprašanja je bil pridobiti informacije, kako delodajalci razumejo sodelovanje delavcev pri upravljanju, kot je opisano v Direktivi 2002/14/ES. Natančneje: cilj je bil pridobiti povratne informacije o splošni predstavi o vlogi predstavnikov delavcev v postopkih odločanja – upravljanju. Cilj tega vprašanja pa je bil tudi

spodbuditi razpravo o koristih sodelovanja delavcev v postopkih odločanja in upravljanja sprememb.

Ali menite, da je pomembno, da so predstavniki delavcev odgovorni za svoje odločitve? Vprašanje temelji na izkušnjah iz slovenskega koncepta sodelovanja predstavnikov delavcev pri upravljanju, v skladu s katerim neposredne koristi za podjetje niso del pravno zaščitenih elementov modela sodelovanja delavcev.

Kakšen bi bil po vašem mnenju primeren obseg pravne imunitete predstavnikov delavcev? Pravica do uveljavljanja kolektivnih pravic delavcev je temeljna za pravico delavcev do sodelovanja v postopkih odločanja. V skladu z ustreznim okvirom EU so predstavniki delavcev zaščiteni pred razrešitvijo in druge vrste negativno obravnavo na podlagi svoje funkcije in/ali statusa. Po drugi strani pa je treba upoštevati tudi odgovornost za dejanja in odločitve predstavnikov delavcev. Zato je bil namen vprašanja ugotoviti, kakšno je sprejemljivo razmerje med zaščito predstavnikov delavcev in odgovornostjo za njihove odločitve in dejanja. Možni odgovori so bili: „popolna imuniteta“ (tudi za nezakonita dejanja), „funkcijska imuniteta“ (imuniteta za pravna dejanja, povezana z njihovim položajem) in rubrika „drugo“.

Ali bi morali predstavniki delavcev upoštevati samo interese delavcev ali tudi koristi podjetja? Predstavniki delavcev po definiciji zastopajo in izvršujejo interese delavcev podjetja. Upoštevati je treba, da interesi podjetja (blaginja in razvoj) pogosto sovpadajo z *dolgoročnimi* interesi delavcev, po drugi strani pa interesi podjetja redko sovpadajo s *kratkoročnimi* interesi delavcev. To vprašanje predvideva očiten odgovor direktorjev, ki so sodelovali v intervjuju, njegov cilj pa je pravzaprav ugotoviti, kakšno je predvideno sprejemljivo razmerje (s stališča podjetja) med interesi podjetja in delavcev pri odločitvah, ki jih sprejmejo predstavniki delavcev.

Ali mislite, da bi lahko oblikovanje svetov delavcev povzročilo spor s sindikati? Prvi odzivi sindikatov na nacionalni ravni v obeh sodelujočih državah (Makedonija in Črna gora) o oblikovanju sveta delavcev v podjetju – poleg sindikata oz. sindikatov – so bili zelo zadržani (milo rečeno). Sindikati na nacionalni ravni niso nagnjeni k ustanavljanju svetov delavcev, saj v njih vidijo konkurenco. Bistvo vprašanja sindikatov je v tem, da zavzamejo položaj predstavnika vseh delavcev v podjetju in ne položaj interesne organizacije, ki zasleduje interese svojih članov. Z zadevnim vprašanjem naj bi pridobili podatke ali pogled vodstva na možna nasprotja in spore med sindikati, ki so že vzpostavljeni v podjetju, in hipotetično ustanovljenimi sveti delavcev.

Kolikšno menite, da mora biti število zaposlenih v podjetju, da je potreben kolektiven pristop k sodelovanju (informacije, komunikacija)? Direktiva 2002/14/ES navaja, da *se v skladu z odločitvijo držav članic uporablja za podjetja, ki zaposlujejo najmanj 50 delavcev v kateri koli državi članici, ali obrate, ki zaposlujejo najmanj 20 delavcev v kateri koli državi članici. Države članice določijo način izračunavanja praga delavcev.* Povedati je treba, da majhna podjetja ne potrebujejo uradnih komunikacijskih poti, kajti komunikacija lahko v obeh smereh poteka neposredno in je zato učinkovitejša. Tako je načeloma razvidno iz prakse. Namen tega vprašanja

je bil pridobiti informacije o pogledu direktorjev na prag za vzpostavitev uradne strukture komunikacije z delavci.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na ***število veljavnih glasov, potrebnih, da se doseže prag legitimnosti svetov delavcev. Možni so bili naslednji odgovori: glasovati mora večina delavcev (50 %); glasovati mora tretjina delavcev; glasovati mora samo nekaj delavcev; drugo (v primeru odgovora „drugo“ je bilo treba podati razlago).*** Vprašanje je izhajalo iz dejstva, da (nekateri) delavci že imajo predstavnika v podjetju – sindikate. To velja za obe sodelujoči državi, Črno goro in Makedonijo. Sindikati namreč na splošno sebe štejejo za predstavnike „delovne sile“, vendar radi spregledajo dejstvo, da so po definiciji le interesna organizacija svojih članov, ki uveljavlja njihovo voljo in interese.

Predstavnik vseh delavcev na ravni podjetja je lahko svet delavcev ali podobno predstavniško telo, ustanovljen na podlagi volje delavcev, ki uveljavlja voljo in interese delavcev. Zato mora biti ustanovljen v skladu s „splošno voljo“ delavcev. Volja delavcev v zvezi s svetom delavcev zajema dva vidika: nanaša se na odločitev, ali delavci želijo, da se ustanovi uradni kolektivni predstavniški organ, ali ne in (če so delavci naklonjeni ustanovitvi sveta delavcev) kdo bodo člani sveta delavcev.

Predstavnik oz. predstavniki delavcev so legitimni, če jih podpre ustrezno število delavcev. Ne samo člane ustanovljenega sveta delavcev, temveč tudi samo ustanovitev sveta delavcev. Namen tega vprašanja je bil pridobiti informacije o minimalnem pragu za legitimnost ustanovljenega sveta delavcev, kot ga vidijo predstavniki vodstva.

Direktiva 2002/14/ES ne zajema pravice delavcev do sodelovanja v nadzornih ali upravnih organih podjetja, zato osnutek predloga možnega izvedbenega pravnega akta Direktive 2002/14/ES in je bil posredovan vsem intervjuvancem, ni zajemal možnosti zastopanja delavcev v teh organih podjetja. Kljub osnovnemu mehanizmu za izvedbo modela, ki ga je zajemal osnutek predloženega dokumenta, je bil namen vprašanja ***„Ali menite, da bi morali imeti delavci svojega predstavnika v nadzornem svetu?“*** ugotoviti, kakšen je odnos vodstva do dodatnih oblik kolektivnega sodelovanja delavcev v postopkih odločanja. Vprašanje ni bilo oblikovano kot preprosto vprašanje z možnim odgovorom *da/ne*, temveč kot opisno vprašanje, ki je zahtevalo razlago.

2. Črna gora

1. vprašanje: ***Kako bi ocenili svoje znanje o vključenosti delavcev v upravljanje in druge postopke odločanja v podjetju?***

Glede na trenutne razmere je seznanjenost z vključenostjo delavcev v postopke upravljanja in druge postopke odločanja v podjetju povprečna. Velika in srednje velika podjetja so pokazala zelo dobro razumevanje obstoječe zakonodaje in možnih rešitev sodelovanja delavcev pri upravljanju in drugih postopkih odločanja. Po drugi strani so majhna podjetja pokazala

razumevanje, ne pa tudi ustrezno stopnjo dejanske namere izvesti vse možne tehnike vključitve v upravljanje zaradi velikosti podjetja. Na splošno velika podjetja redno komunicirajo in tudi redno obveščajo delavce o večini tekočih postopkov odločanja v podjetju. Glavni vir njihovega znanja so izobraževalni dogodki, konference in tudi podatki, ki jih pridobijo prek zveze delodajalcev in drugih strokovnih ustanov/organizacij. Podjetja so navedla tudi, da njihovi pravni oddelki spoštujejo vse direktive in se trudijo uskladiti razmere v podjetju s tistimi v EU. V tem smislu si podjetja prizadevajo, da bi bila pripravljena za prihodnje obdobje in obveznost izvajanja direktiv, ki jo imajo vse države članice. Za velika podjetja je torej ključno, da sledijo spremembam, da so pripravljena. Zato pravni oddelki podjetij spremljajo in pripravljajo podjetja za preoblikovanje v prihodnosti. Navajajo tudi, da je treba to znanje predvsem v domačih podjetjih dodatno izboljšati zaradi pomanjkanja zunanjih informacij.

2. vprašanje: ***Kako bi opisali/kako razumete bistvo/namen sodelovanja delavcev pri upravljanju?***

Vsi anketiranci so navedli, da sodelovanje delavcev ni povezano samo s pravicami delavcev, temveč je tudi zelo pomembno za interese podjetja. V anketi sodelujoča podjetja so posredovala tudi zelo jasno sporočilo, da je ustrezna obravnava položaja sveta delavcev in drugih oblik zastopanja delavcev v podjetju (sindikati) ključnega pomena za sprejemanje novih odločitev v postopku posvetovanja in obveščanja. Glede na intervjuje večina podjetij zaposlene že obvešča o možnih spremembah v podjetju in drugih ustreznih primerih v podjetjih prek njihovih predstavnikov. Toda trenutno so sindikati, organizirani na ravni podjetja, tisti, ki kolikor je mogoče dejansko zastopajo delavce v podjetju, saj ne obstaja pravna podlaga za ustanovitev svetov delavcev in/ali drugih organov, ki zastopajo delavce.

Glede na to delodajalci svete delavcev vidijo kot orodje, ki bo v prihodnosti omogočalo boljše razširjanje informacij in boljši položaj delavcev v podjetju. Delodajalci niso poudarjali vloge organov, ki zastopajo delavce, kot enega od odločilnih dejavnikov. Sklepamo lahko, da bi morala biti vloga delavcev v podjetju informativna in svetovalna, kar bi okrepilo pretok informacij tako navzgor kot navzdol ter omogočilo, da se zberejo utemeljene trditve, ki izhajajo iz interesov delavcev.

3. vprašanje: ***Kako razumete sodelovanje delavcev pri upravljanju?*** *(v primerjavi z namenom sodelovanja delavcev pri upravljanju, kot opisuje Direktiva 2002/14/ES – vključno s koristmi za podjetje)*

Podjetja vidijo v ustanovitvi svetov delavcev veliko koristi. Toda trenutno je zelo očitno, da je še vedno treba jasneje opredeliti razliko med sindikati in sveti delavcev. Kaže, da se koncepta svetov delavcev (in sodelovanja delavcev pri upravljanju na splošno) še vedno ne razume v celoti in ni jasno ločen od tradicionalnih oblik zastopanja in sodelovanja delavcev pri upravljanju, kot so sindikati.

Kljub temu so delodajalci, ki so sodelovali v intervjujih, izpostavili posebne pričakovane koristi vključitve kolektivnih zastopnikov delavcev v postopke odločanja, namreč:

- večji pomen sprejetih odločitev,
- večja motiviranost delavcev,
- boljši postopki obveščanja in komunikacije med delavci in delodajalci,
- boljša vključenost delavcev v postopek doseganja ciljev podjetja,
- boljša seznanjenost in poistovetenje s podjetjem.

4. vprašanje: ***Ali menite, da je pomembno, da so predstavniki delavcev odgovorni za svoje odločitve?***

Čeprav v Črni gori ni nobenega sveta delavcev, delodajalci pravijo, da če bo v prihodnosti obstajal pravni okvir za ustanovitev svetov delavcev, bodo sveti delavcev in njihovi člani odgovorni za svoje odločitve. Mnenja o stopnji odgovornosti pa so deljena, polovica je za kolektivno in polovica za individualno odgovornost. Anketiranci niso opredelili obsega odgovornosti, zato bo na koncu treba dati odgovor na to: individualna delovna odgovornost ali tudi odškodninska odgovornost.

5. vprašanje: ***Kakšen bi bil po vašem mnenju primeren obseg pravne imunitete predstavnikov delavcev?***

Vsi anketiranci so se strinjali, da predstavniki delavcev ne bi smeli imeti polne imunitete za svoja dejanja. Delodajalci menijo, da predstavnik delavcev ne bo odgovoren niti obvezan zaradi kakršne koli kolektivne ali individualne kršitve, prekrška ali celo kaznivega dejanja, ki izhaja iz njegovega delovnega razmerja ali položaja kot predstavnika delavcev.

6. vprašanje: ***Ali bi morali predstavniki delavcev upoštevati samo interese delavcev ali tudi koristi podjetja?***

Anketiranci so poudarili naslednje stališče: „kar je dobro za delavce, je dobro tudi za podjetje“ in obratno. Toda včasih je med dolgoročnimi interesi delavcev in njihovimi kratkoročnimi interesi razkorak. Koristi podjetja so običajno usklajene z dolgoročnimi interesi delavcev, ne pa tudi nujno s kratkoročnimi interesi, zato anketiranci poudarjajo, da je treba delavcem odločitve ustrezno sporočati .

7. vprašanje: ***Ali mislite, da bi lahko oblikovanje svetov delavcev povzročilo spor s sindikati?***

Pri skoraj vseh anketirancih je sindikat organiziran na ravni podjetja. Nekaj možnih težav vidijo v deležu odgovornosti in tradicionalnih vlogah sindikata in svetov delavcev. Toda menijo, da takšni spori na ravni podjetja v primeru jasne delitve in opisa vloge sveta delavcev in sindikata niso mogoči, upoštevajoč sodelovanje z obema in vsakim posebej.

8. vprašanje: ***Pri podjetjih s koliko zaposlenimi menite, da je potreben kolektiven pristop k sodelovanju (informacije, komunikacija)?***

Neposredna komunikacija z delavci je v velikih podjetjih z veliko zaposlenimi razmeroma težka. Zato so potrebna lastniška orodja za posredno komunikacijo z delavci. V večini podjetij obstajata dve vrsti komunikacije. Prva poteka prek predstavnikov sindikatov, druga pa je neposredna komunikacija prek oglasnih tabel, glasil, internih časopisov itn. Več kot 50 % delavcev mora biti vključenih v vse postopke, povezane s sodelovanjem delavcev pri sprejemanju nekaterih novih odločitev v podjetjih. V Črni gori je malo velikih podjetij, zato bi to število zaposlenih moralo biti manj kot 50. Torej bi bilo v Črni gori za ustanovitev sveta delavcev dovolj, da ima podjetje 20 zaposlenih.

9. vprašanje: ***Ali bi bili po vašem mnenju sveti delavcev legitimni (ne samo zakoniti): če se glasovanja udeleži/glasuje večina (50 %) delavcev; če se glasovanja udeleži/glasuje tretjina delavcev; tudi če se glasovanja udeleži/glasuje samo nekaj delavcev; drugo.***

Jasno je, da je za vse odločitve potrebno, da se 50 % delavcev udeleži glasovanja ali izkaže svojo motivacijo za svet delavcev. To je odstotek, potreben za odločanje. Jasno je tudi, da to število ne more biti strogo določeno, ker se v nekaterih podjetjih delavci ne zavedajo pomena svetov delavcev. Seveda ni treba, da so delavci fizično prisotni, zato bo v tem primeru vključenost prek elektronskih sredstev prednost. Kar zadeva udeležbo v svetih delavcev, ta ni nujno 50-odstotna, če preostali delavci glasujejo oz. posredujejo svoje mnenje prek drugega komunikacijskega orodja v podjetju.

10. vprašanje: Ali menite, da bi delavci morali imeti svojega predstavnika v nadzornem svetu?

Mnenja so deljena, polovica je zelo za to in polovica se s tem strinja. Jasno je, da delodajalci menijo, da morajo biti povsem odgovorni za poslovanje, saj so „možgani“ podjetij in vse odločitve naj bi sprejemalo vodstvo, toda po drugi strani polovica podjetij meni, da je sodelovanje v nadzornem svetu pomembno zaradi legitimnosti določitev. Informacije o vključitvi delavcev v nadzorne svete so nedvomno pomanjkljive, zato bi to morala biti ena izmed pomembnih tem v naslednjem obdobju.

3. Makedonija – sodelovanje delavcev pri upravljanju – povzetek in ugotovitve iz intervjujev

3.1 Uvod v anketo in metodologijo

Podjetje predstavlja kompleksen socialni organizem, čigar interesi se morajo razlikovati od interesov raznih interesnih skupin v podjetju. Kot del te socialne strukture imajo zaposleni v podjetju pravico sodelovati pri odločitvah, ki zadevajo njihov položaj v podjetju ter njihove pravice in interese. Sodelovanje delavcev pri upravljanju je demokratičen dosežek, ki zmanjšuje neenakost na podlagi razlik v gospodarski moči in vplivu.

Ta pristop omogoča neposredno odločanje delavcev in njihov posreden vpliv prek postopkov obveščanja, svetovanja in soodločanja. To se doseže na različne načine in na različnih ravneh, prek katerih se delavce obvešča ali z njimi posvetuje.

Zaradi poslovne dejavnosti podjetja morajo delavci svoje interese poenotiti in uskladiti z interesi podjetja. Iz tega dejstva neizogibno izhaja potreba po sodelovanju delavcev pri sprejemanju odločitev podjetja, s čimer ščitijo svoje ekonomske in socialne pravice.

Namen tega poročila je predstaviti in pojasniti pravno podlago za praktično uveljavljanje pravice sodelovanja delavcev pri upravljanju in postopkih odločanja v makedonskih podjetjih.

Delavci so med najpomembnejšimi dejavniki, ki sodelujejo pri izvajanju poslovnih dejavnosti in ustvarjanju nove vrednosti podjetja (dobiček). To posledično vodi do vprašanja njihovega sodelovanja pri odločitvah o razdelitvi novoustvarjene vrednosti, kar lahko privede do morebitnega spora z vlagatelji in vodstvom podjetja.

S tem ko sodelujejo pri pomembnih odločitvah podjetja, delavci ščitijo svoje primarne ekonomske in socialne pravice in interese ter na ta način prispevajo h gospodarskemu in socialnemu miru in stabilnosti v podjetju. Njihova vključenost organizaciji omogoča boljši vpogled v način delovanja in morebitne možnosti izboljšav, ki bi bile koristne tako zanjo kot za delavce.

V Makedoniji ni združenj, kot so sveti delavcev, slednji se združujejo samo prek sindikatov. Vlogo sindikatov pri zaščiti pravic delavcev je večina delavcev označila za šibko ali zelo šibko.

Ta negativna ocena vloge sindikatov je zlasti razširjena med delavci v zasebnem sektorju, ki so najmanj povezani v sindikate in katerih pravice iz delovnega razmerja so bistveno manj zaščitene kot pravice delavcev v državni upravi in javnem sektorju.

Makedonska zakonodaja predvideva okvire za vzpostavitev evropskih svetov delavcev, ne pa tudi okvirov za ustanovitev in delovanje svetov delavcev nepovezanih podjetij brez nadnacionalnega elementa.

Dodatna težava v Makedoniji je opredelitev vloge sveta delavcev v odnosu do sindikatov. Nekateri sindikati se bojijo, da bi lahko izgubili vlogo predstavnika delavcev. Poudariti je treba, da sindikat ne zastopa vseh delavcev, temveč samo interese svojih članov, ki tudi tvorijo poslovni namen sindikata. Res pa je, da reprezentativni sindikat, tudi v Makedoniji, lahko sklepa kolektivne pogodbe za splošno uporabo, ki veljajo za vse delavce.

Izziv je pripraviti osnutek pravnih okvirov za konceptualno vzpostavitev organa, ki bo dejansko zastopal vse delavce in ne bo le članska organizacija. Drugi izziv je jasna opredelitev področij sodelovanja, ki razlikuje med sodelovanjem ter ureditvijo pravic in obveznosti delavcev.

Namen te ankete je raziskati odnos med vključenostjo delavcev v odločanje in reševanje težav ter uspešnostjo podjetja v Republiki Makedoniji.

Ko je bil vprašalnik sestavljen, je 24 direktorjev na različnih vodstvenih ravneh z nekaj izkušnjami s takšnimi raziskavami opravilo prvi pregled obrazca vprašalnika. Pozvani so bili, da podajo predloge za izboljšanje vprašalnika in da bi ga približajo terminologiji. Vprašalnik je bil razdeljen samo med srednje in višje vodstvene ravni ter lastnikom podjetja (večinoma v malih in srednje velikih podjetjih).

3.2 Anketa in odgovori

Na podlagi intervjujev z lastniki ali direktorji podjetij (intervju je zajemal vprašanja, ki so pomembna za temo – sodelovanje delavcev pri upravljanju) ter rezultatov anketnega vprašalnika, ki smo ga lastnikom in/ali direktorjem malih in srednje velikih podjetij poslali po e-pošti, smo dobili naslednje rezultate:

1. vprašanje: Glede znanja o vključenosti delavcev v upravljanje in druge postopke odločanja v podjetju so predstavniki večine podjetij odgovorili, da je na to temo težko dati samo en odgovor. Večinoma je to odvisno od dejavnikov, kot so: velikost podjetja, panoga, struktura podjetja, stopnja izobrazbe vodstvene ekipe, vodstveni stil.

Razlikovati je treba med pomembnostjo in inherentno vrednostjo zagotavljanja čim večje vključenosti delavcev v postopek odločanja. S stališča vodstva je vključenost delavcev učinkovit način izkoriščanja človeških virov, s katerim se delavcem omogoči, da imajo besedo pri nečem pomembnem. Sodelovanje delavcev pri odločitvah lahko privede do večjega zadovoljstva pri delu, predanosti organizaciji, motivacije posameznika in uspešnosti pri delu. Za učinkovit prispevek k skupinskim odločitvam morajo imeti posamezniki ustrezne veščine, znanja in izkušnje.

Skupinske odločitve lahko pripeljejo do boljših izidov odločitev, saj temeljijo na širšem spektru pogledov. S tem ko odločitev zaupa skupini, lahko organizacija učinkovito uporabi znanja in spretnosti svojih delavcev.

Druga korist skupinskega odločanja v organizaciji je njegov učinek na motivacijo delavcev. Zagotavljanje priložnosti za sodelovanje pri odločitvah je način, s katerim delavci dobijo besedo pri nečem pomembnem. To lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu, predanost organizaciji, motivacijo posameznika in uspešnost pri delu.

Delavci najpogosteje sodelujejo pri odločitvah, ki neposredno vplivajo na to, kako se opravlja njihovo delo. Na primer mnoge prakse nadzora kakovosti zajemajo priložnosti, da delavci razpravljajo in izberejo načine za izboljšanje proizvodnje blaga ali opravljanja storitev. Samoupravljane skupine imajo še večje odgovornosti za odločitve, na primer o organizaciji, urniku in dodeljevanju dela.

Za učinkovito sodelovanje pri skupinskih odločitvah morajo imeti delavci ustrezne veščine, znanje in izkušnje. Brez ustreznega znanja sodelujoči pri skupinskih odločitvah morda ne bodo razumeli vprašanj, ne bodo znali analizirati alternativ ali pa se ne bodo znali odločiti, katero možnost izbrati. Na primer: nerazumno bi bilo od novozaposlenega, ki je ravno končal fakulteto, pričakovati, da bo prispeval enako kot izkušenejši delavec, ki pozna organizacijo in njene poslovne prednostne naloge.

Poleg tega se organizira veliko delavnic o ozaveščanju/krepitvi znanja, da obstajajo pravne in organizacijske možnosti ter možnosti v podjetju za vključenost delavcev v odločanje v podjetjih, premalo pa je prožnosti na strani lastnikov/direktorjev MSP.

Sicer pa je vključenost delavcev v postopek odločanja v Makedoniji mogoče opisati kot skorajda neobstoječo.

2. vprašanje: Razumevanje bistva/namena sodelovanja delavcev pri upravljanju

Glavni razlog za vključenost delavcev v postopke odločanja je potreba po nasprotujočih si mnenjih in pritoku različnih idej, ki lahko podjetju zelo koristijo pri rasti in njegovi poslovni kulturi. Vendar direktorji izbranih podjetij v tem trenutku menijo, da makedonska mala in srednje velika podjetja niso primerljivo razvita ter so premalo seznanjena in podizobražena glede na potrebo po vključenosti delavcev v postopke odločanja. Direktorji namreč vključujejo delavce v postopek sprejemanja ključnih odločitev ne samo zaradi izkoriščanja njihovih veščin in znanja, temveč tudi zato, da jih motivirajo in jim dajo vedeti, da je njihov vpliv na podjetje pomemben.

3. vprašanje: Razumevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju

Podjetje sodelovanje vidi kot možnost za vključitev nekaj zastopnikov sindikatov, ki bodo izpolnjevali pogoje in imeli pravico vplivati na odločitve, ki imajo strateški ali dolgoročen vpliv na podjetje.

4. vprašanje: Odgovornost predstavnikov delavcev za svoje odločitve

To bi morala biti zelo odgovorna vloga, saj morajo poudarjati splošno mnenje delavcev in njihova prepričanja. Sprejete odločitve pa bodo vplivale na pravice, odgovornosti in vsakodnevno življenje delavcev.

5. vprašanje: Primeren obseg pravne imunitete predstavnikov delavcev

Samo funkcijska imuniteta, ker niso delničarji. Anketiranci so izraz *polna imuniteta* razumeli, kot *da bodo predstavniki delavcev omejeni na tisto, kar se zgodi po sprejetju rešitev*. Pri tej imuniteti obstaja tudi tveganje, saj bi lahko povzročila zlorabo položaja in motnje pri delu.

Funkcijska imuniteta bi pomenila, da bodo na predstavnike delavcev vplivale posledice odločitev, zato da bi bile odločitve, ki jih sprejmejo, ustreznejše in odgovornejše. Torej bi bil primeren obseg pravne imunitete predstavnikov delavcev samo funkcijska imuniteta.

Poudariti moramo tudi, da predstavniki delavcev niso delničarji. Delničarji imajo v skladu z makedonskim pravnim sistemom imuniteto glede na število delnic ali lastništvo.

6. vprašanje: Predstavniki delavcev upoštevajo samo interese delavcev ali tudi koristi podjetja

Koristi podjetja bi v dolgoročnem smislu morale pomeniti enako kot koristi delavcev. Potrebna je analiza z vidika vseh strani, vključenih v postopke odločanja.

7. vprašanje: Oblikovanje svetov delavcev bi lahko povzročilo spor s sindikati

Podjetja, vključena v anketo, nimajo vsa oblikovanih sindikatov. Večina jih meni, da bi oblikovanje svetov delavcev lahko povzročilo spor s sindikati zaradi prekrivanja njihovih dejavnosti.

8. vprašanje: Pri podjetjih s koliko zaposlenimi menite, da je potreben kolektiven pristop k sodelovanju (informacije, komunikacija)?

Večina direktorjev meni, da bi morala imeti podjetja z več kot 20 zaposlenimi mehanizem za kolektiven pristop k sodelovanju.

9. vprašanje: Ali bi bili po vašem mnenju sveti delavcev legitimni (ne samo zakoniti)?

Vsi direktorji so odgovorili „Če se glasovanja udeleži/glasuje večina (50 %) delavcev“, saj večina, ne samo kritična masa, določa pomen glasovanja. Zdrava pamet in model odločanja, ki se splošno uporablja v svetu.

10. vprašanje: Ali menite, da bi morali imeti delavci svojega predstavnika v nadzornem svetu?

Teoretično da, ker bi moral zastopati mnenje in interes delavcev, toda v Makedoniji ni takšna praksa in verjetno tudi ne v večini držav v razvoju ali nerazvitih držav.

3.3 Dodatne funkcije sodelujočih delavcev

Na srečanjih z vključenimi predstavniki delavcev smo razpravljali tudi o drugih splošnih, vendar pomembnih vprašanjih, povezanih s to temo (informacije in znanje).

Pravila, povezana s priznanjem sindikata

Delavci imajo pravico po lastni izbiri vzpostaviti sindikat in se vanj včlaniti pod pogoji, ki jih določa statut ali pravilnik tega sindikata. Sindikati se lahko povežejo v zveze ali druge oblike združenj, v okviru katerih so njihovi interesi povezani na višji ravni (sindikati na višji ravni). Sindikat na višji ravni postane pravni subjekt na dan, ko je vpisan v centralni register Republike

Makedonije, pred tem pa se vpiše v register sindikatov ali register združenj delodajalcev. Sindikati so vpisani v register sindikatov, ki ga vodi ministrstvo, odgovorno za delovnopravne zadeve. Vpis se opravi na podlagi vloge za vpis v register, za katero se pridobi sklep ministrstva.

Obseg pravic sindikatov

Sindikat ima pravico zastopati, uveljavljati in ščititi ekonomske, socialne in druge individualne ter kolektivne interese delavcev na splošni ravni. Sindikati se lahko povežejo v zveze ali druge oblike združenj, v okviru katerih so njihovi interesi povezani na višji ravni (sindikati in združenja delodajalcev na višji ravni). V skladu z zakonom imajo pravico do povezovanja in sodelovanja z mednarodnimi organizacijami z namenom uveljavljanja svojih pravic in interesov. Sindikat lahko pobira vpisnino in članarino v obliki nakupa, darila ali na kateri koli drug zakonit način, da pridobi premoženje; prisilna izvršba se lahko opravi na premičnem in nepremičnem premoženju sindikata, ki je potrebno za seje. Član sindikata lahko zaprosi za sodno varstvo, če so kršene njegove pravice iz statuta ali drugega predpisa sindikata ali združenja. Zaradi svojega članstva ne sme biti v manj ugodnem položaju kot drugi delavci. Sindikati, katerih člani so zaposleni pri enem delodajalcu, lahko imenujejo ali izvolijo enega ali več predstavnikov sindikata, ki bo zagovarjal njihove pravice pri tem delodajalcu. Predstavniki sindikata imajo pravico, da od delodajalca pričakujejo, da bo ščitil in uveljavljal pravice in interese članov. Delodajalec je obvezan zagotoviti prostor za dejavnost predstavnika največjega sindikata. Predstavniku sindikata se ne sme prekiniti delovno razmerje brez soglasja sindikata; enako velja za znižanje plače. Reprezentativni sindikat ima tudi pravico do pogajanj in sklepanja kolektivnih pogodb ter pravico, da začne stavko, da zaščiti pravice delavcev.

Pravica ali obveznost ustanavljanja svetov delavcev
(Ali so delodajalci dolžni ustanoviti svet delavcev? Če so, katere so glavne pravice in odgovornosti teh organov? Kako se izberejo/imenujejo predstavniki sveta delavcev?)

Delodajalci v skladu z makedonsko zakonodajo niso obvezani ustanoviti sveta delavcev. Toda v primeru obveščanja in posvetovanja z delavci mora zasebno podjetje, javno podjetje ali druga pravna oseba z več kot 50 zaposlenimi in ustanova, ki ima več kot 20 zaposlenih, imenovati predstavnika delodajalca za obveščanje in posvetovanje.

V katerih okoliščinah ima svet delavcev pravico do soodločanja, tako da delodajalec ne more nadaljevati, dokler ne pridobi soglasja sveta delavcev za predloge?

Delovnopravna zakonodaja ne vsebuje nobenih določb o pravicah soodločanja sveta delavcev.

Kakšen je medsebojni vpliv pravic sindikatov in svetov delavcev?

Pravic sveta delavcev ne določajo delovnopravni predpisi. Delodajalec ali združenje, ki zastopa delodajalce, ima pravico do pogajanja in sklenitve kolektivne pogodbe z reprezentativnim sindikatom delavcev.

Ali imajo delavci pravico do zastopanja na ravni uprave?

Delavci nimajo pravice do zastopanja ali udeležbe na ravni uprave svojega delodajalca.

3.4 Zaključek

Projekt WIM 2 je spremenil splošno miselnost nekaterih direktorjev v Republiki Makedoniji.

Anketa je skromen prispevek k razumevanju odnosa med vključenostjo delavcev in uspešnostjo poslovanja v makedonskih podjetjih.

Na podlagi teh intervjujev je mogoče sklepati, da je potrjena splošna hipoteza, ki se nanaša na pozitivno razmerje med vključenostjo delavcev in zaznano uspešnostjo poslovanja. Osnovni nauk je, da je sprememba ozaveščenosti, odnosa, razumevanja in vedenja ključna za trajnostni razvoj podjetij. Rezultati kažejo, da bo imelo sodelovanje delavcev pri upravljanju pozitiven vpliv na subjektivno izmerjeno uspešnost poslovanja.

Večje sodelovanje in opolnomočenje delavcev pravzaprav povzroči večjo zmožnost podjetja za organizacijo dela v avtonomnih skupinah, ki sprejemajo odločitve, in obratno.

Te ugotovitve kažejo, da kljub vplivu nacionalne kulture obstajajo drugi situacijski dejavniki, ki vplivajo na sprejetje programov za vključenost delavcev. Med temi dejavniki so značaj delavca, tehnično znanje vodje, vrsta odločitve, organizacijska kultura. Ugotovitve, ki se nanašajo na preučevanje razmerja med sodelovanjem in uspešnostjo, je treba jemati s previdnostjo. Nakazujejo pozitivno razmerje, vendar kažejo tudi, da ima vključenost delavcev le skromen učinek na spremenljivke, kot so produktivnost, motivacija in zadovoljstvo delavcev pri delu. Zato lahko zaključimo, da je sodelovanje koristno za organizacijo, vendar ne more biti edino sredstvo za izboljšanje uspešnosti.

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju sta vključenost delavcev v postopek odločanja in reševanja težav kot tudi njihovo opolnomočenje postala pomembna dejavnika inovativnosti in učinkovitosti organizacije. Njun pomen narašča v organizacijah, kjer prevladujejo znanjski delavci, in kadar gredo organizacije v smeri decentralizirane organske strukture.

Glede na zgoraj navedene rezultate spodbujamo podjetja, da sprejmejo programe vključenosti delavcev, da bi izboljšala svojo uspešnost, rast in konkurenčnost na regionalnem in svetovnem trgu.

Glavni cilj tega projekta je podati pravno osnovo za praktično uveljavitev pravice sodelovanja delavcev pri upravljanju v delniških podjetjih v Republiki Makedoniji.

Povečalo se je tudi zanimanje za dodatne vire znanja in druge storitve, ki jih zagotavlja projekt.

BCM mora še naprej sodelovati pri podobno usmerjenih projektih v državi, da združi prizadevanja v pomoč makedonskemu gospodarstvu.

F. Povzetek ankete, skupne ugotovitve in priporočila

Anže Hiršl, Mirza Mulešković, Marina Spaseska, Biserka Sladović

1. Povzetek ankete in skupne ugotovitve

Ena izmed ključnih projektnih dejavnosti je bila izvedba ankete/intervjuja med delodajalci o njihovem pogledu na sodelovanje delavcev pri upravljanju v prihodnosti. Glede na to, da niti Črna gora niti Makedonija nimata pravne podlage za sodelovanje delavcev v postopkih odločanja, je bila zagotovljena minimalna podlaga za nadaljnji razmislek. Podlaga za razmislek je bil dokument, ki je vseboval osnutek možnega izvedbenega pravnega akta Direktive 2002/14/ES. Osnutek možne pravne rešitve je zajemal *minimalni okvir za sodelovanje delavcev*, kot je opredeljen v Direktivi 2002/14/ES, in postopkovne določbe o ustanovitvi reprezentativnih organov delavcev.

Projektni partnerji so opravili intervjuje v Makedoniji in Črni gori (združenja delodajalcev teh držav), ki so zajemali 10–30 podjetij z 20–50 ali več zaposlenimi. Vprašanja, ki so bila zastavljena nacionalnim partnerjem, niso bila obvezna in so se lahko spremenila ali prilagodila glede na „nacionalni kontekst“. Predstavniki udeleženih podjetij so lahko na vprašanja odgovorili pisno (dejanski intervju) ali po telefonu.

Namen vprašanj je bil pridobiti informacije o stopnji ozaveščenosti med delodajalci (vodstveni kadri), obstoječih mehanizmih sodelovanja delavcev pri upravljanju in pravnih možnostih za sodelovanje delavcev, kot jih opredeljuje Direktiva 2002/14/ES.

Skupna stališča obeh udeleženih držav, Črne gore in Makedonije, so bila podobna, ne pa enaka.

Delodajalci menijo, da dobro poznajo mehanizme sodelovanja delavcev pri upravljanju, toda odgovori na naslednja vprašanja so pokazali, da je imajo precej napačne predstave o temi projekta.

Delodajalci (vodstvo) trdijo, da poznajo koristi sodelovanja delavcev v postopkih odločanja, toda znanje o morebitnih koristih večinoma izhaja iz teorije. Zdi se, da znanje o koristih sodelovanja delavcev v postopkih odločanja nekako temelji na teoretičnih koristih. Očitno pa je, da nimajo predstave, kako izvajati sodelovanje delavcev v postopkih odločanja v dejanskem življenju in v skladu z načelom „maksimalne koristi za podjetje“. Dodatni odgovori na konkretnejša vprašanja kažejo, da obstaja razkorak med „teoretičnim“ pristopom k sodelovanju delavcev pri upravljanju in dejanskim odnosom do njega. Kako vodstvo razume sodelovanje delavcev pri upravljanju, lahko opišemo na naslednji način: „Nas ne moti, dokler nas ne zadeva neposredno.“

Skozi projektne dejavnosti in pisno gradivo (osnutki možnih pravnih rešitev za sodelovanje delavcev pri upravljanju) je vodstvo zapopadlo dejstvo, da sodelovanje delavcev služi predvsem interesom delavcev, mora pa biti tudi v interesu podjetij (vsaj dolgo- in srednjeročnem). Toda

delodajalci si niso mogli jasno predstavljati modela sodelovanja, ki bi zagotavljal ustrezno zaščito interesov in koristi podjetja.

Ključna korist sodelovanja delavcev pri upravljanju, o kateri se je strinjala večina delodajalcev, je bila sprememba kakovosti sprejetih odločitev glede na predvideno vlogo delavcev in njihovih predstavnikov: boljša komunikacija ter boljša preglednost in legitimnost sprejetih vodstvenih odločitev.

Nekoliko nejasen in celo begajoč je odnos do stopnje zaščite predstavnikov delavcev ter stopnje njihove obveznosti in odgovornosti za sprejete odločitve. Anketiranci niso pokazali nobenega razumevanja korelacije med obveznostjo in odgovornostjo za odločitve in ukrepe predstavnikov delavcev na eni strani ter stopnjo imunitete na drugi strani. Nagnjeni so bili k temu, da predstavnikom delavcev dodelijo popolno imuniteto, ni pa se jim zdelo potrebno, da bi jih šteli za odgovorne za morebitno škodo ali druge škodljive odločitve. Takšno stališče je lahko tudi posledica pomanjkanja informacij o celotnem obsegu posledic, ki izhajajo iz odločitev predstavnikov delavcev, zato bi ga bilo treba raziskati in navzkrižno preveriti.

Kar zadeva koristi sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja, so anketiranci iz obeh sodelujočih držav izpostavili, da kratkoročne koristi podjetja verjetno ne bodo sovpadale z dolgoročnimi. Podjetja pričakujejo samo dolgoročne koristi, medtem ko so glede kratkoročnih precej zadržana.

Glede morebitnega spora med (že ustanovljenimi) sindikati in sveti delavcev so anketiranci poudarili pomen jasne delitve področij dela sindikata in sveta delavcev. Po ocenah anketirancev lahko v primeru nejasne opredelitve njunih vlog pride do odprtega spora med sindikatom in svetom delavcev, kar bi imelo negativen učinek in posledice za podjetje.

Anketiranci iz obeh sodelujočih držav menijo, da je ustrezen prag za ustanovitev kolektivnih reprezentativnih organov delavcev (ne sindikata) največ 50 in najmanj 20 zaposlenih. Zagovarjajo stališče, da sama pravica do ustanovitve kolektivnega reprezentativnega organa delavcev ne bi smela biti dodeljena samo na podlagi števila zaposlenih, temveč tudi glede na ustrezno izraženo voljo delavcev. Menijo, da bi se morala večina delavcev z glasovalno pravico udeležiti glasovanj za učinkovito uveljavljanje svoje pravice do ustanovitve kolektivnega reprezentativnega organa vseh delavcev. Svet delavcev mora biti ustanovljen v skladu s „splošno voljo“ delavcev. Volja delavcev v zvezi s svetom delavcev zajema dva vidika: nanaša se na odločitev, ali delavci želijo, da se ustanovi uradni kolektivni predstavniški organ, ali ne in (če so delavci naklonjeni ustanovitvi sveta delavcev) kdo bodo člani sveta delavcev.

Poleg minimalnih zahtev Direktive 2002/14/ES so anketiranci obravnavali tudi zamisel o predstavniku delavcev v nadzornem svetu podjetja. Niso bili soglasni. Bilo je nekaj resnih pomislekov v smislu „po drugi strani pa“. Teoretično so anketiranci razumeli interes delavcev, da so zastopani v nadzornem svetu, toda imeli so nekaj resnih pomislekov glede narave in vloge nadzornih svetov. Nadzorni svet ni (vsaj ne neposredno) organ odločanja, temveč zastopa

interese kapitala. Nihče izmed anketirancev ni menil, da bi raven znanja morebitnih predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, ki bi jo potrebovali za učinkovito in odgovorno opravljanje nadzorne funkcije, predstavljala izziv.

Na podlagi odgovorov sodelujočih predstavnikov podjetij iz obeh udeleženih držav je mogoče sklepati, da so podjetja in njihovi predstavniki načeloma nagnjeni k izvajanju ustreznih direktiv in sprejetju pravnega okvira za ustanovitev svetov delavcev. Toda treba je poudariti, da se te nagnjenosti podjetij ne sme napačno razlagati ali celo zlorabljati. Podjetja menijo, da je pravica delavcev do ustanovitve lastnih reprezentativnih organov koristna za dolgoročne interese podjetja in za okrepitev postopkov odločanja, zlasti njihove legitimnosti in preglednosti. Toda pri podpori izvajanja so precej previdna, saj ne obstaja uradni konceptualni model izvajanja tega instrumenta. V tem primeru je podpora podjetij pri uvedbi pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju v veliki meri odvisna od načina uveljavljanja te pravice, kot je pojasnjeno v tej publikaciji, ki vsebuje splošna priporočila.

2. Splošna priporočila

Čeprav stališča anketirancev iz obeh sodelujočih držav niso bila enaka, je mogoče opaziti nekaj osnovnih splošnih skupnih točk. Nobena izmed držav, ki sta sodelovali v anketi, nima pravnega okvira za sodelovanje delavcev pri upravljanju, obe pa imata dobro organizirane sindikate, ustanovljene na vseh ravneh – na ravni podjetja, panoge in na nacionalni ravni.

Glede na skupne ali vsaj sorodne razmere v Črni gori in Makedoniji ju v prihodnosti čakajo podobni izzivi. V pomoč pri spoprijemanju z izzivi smo pripravili skupna priporočila projektne skupine. Priporočila nagovarjajo vse ustrezne deležnike v državah, ki sta sodelovali v anketi, njuni vladi, socialne partnerje in sindikate.

Partnerji projekta so se strinjali, da je treba za uspešno izvedbo in uvedbo dejanskih koristi sodelovanja delavcev v postopkih odločanja upoštevati naslednja priporočila:

1. **Ozaveščanje o sodelovanju delavcev pri upravljanju v Črni gori in Makedoniji je nujno.**
   Delodajalci imajo splošno predstavo o rezultatih uvedbe sodelovanja delavcev pri upravljanju, toda njihovo znanje je splošno in v večini primerov se lahko strne v en ali dva stavka. Koncept sodelovanja delavcev pri upravljanju je še precej nejasen, predvsem kar zadeva njegovo vlogo in dejansko delovanje. Potrebne so nadaljnje dejavnosti za promocijo tega instituta in morebitne koristi za vse deležnike.

2. **Deležniki potrebujejo dodatno pomoč pri razumevanju koristi, ki jih imajo delavci in podjetje od sodelovanja delavcev pri upravljanju.**
   Možne koristi sodelovanja delavcev pri upravljanju za podjetje morajo biti povezane s samim sodelovanjem delavcev pri upravljanju. Podjetja in njihovi direktorji nimajo oprijemljive povezave med institutom in morebitnimi koristmi, zaradi česar lahko pride

do omahovanja pri vzpostavitvi pravilnega odnosa do svetov delavcev, ki bodo ustanovljeni v prihodnosti.

3. **Deležniki morajo obravnavati osnovna vprašanja o ustanovitvi pravnega okvira za sodelovanje delavcev pri upravljanju.**
   Pravni okvir – izvajanje ustreznih direktiv bo moralo dati odgovore na nekatera osnovna vprašanja o sodelovanju delavcev pri upravljanju, kot so:

- prag (število zaposlenih v podjetju) za ustanovitev kolektivnih reprezentativnih organov delavcev;
- način, kako delavci izražajo/izkazujejo svojo voljo za ustanovitev kolektivnih reprezentativnih organov delavcev;
- postopek ustanovitve kolektivnih reprezentativnih organov delavcev in pogoji za veljavnost in ustreznost postopka glasovanja/ustanovitve;
- opredelitev in sestava kolektivnega reprezentativnega organa delavcev;
- pooblastila in kompetence ustanovljenega kolektivnega reprezentativnega organa delavcev;
- pravice kolektivnega reprezentativnega organa delavcev in njegovih članov;
- stopnja zaščite članov kolektivnega reprezentativnega organa delavcev;
- stopnja obveznosti in odgovornosti kolektivnega reprezentativnega organa delavcev in njegovih članov za sprejete odločitve;
- postopek prenehanja reprezentativnega organa delavcev;
- druga ustrezna vprašanja, vključno z obstoječimi in običajnimi praksami.

4. **Vloga kolektivnih reprezentativnih organov delavcev in sindikatov na ravni podjetja mora biti jasno opredeljena in razmejena.**
   V zgodnejši fazi tega projekta so bili opravljeni intervjuji s predstavniki sindikatov. Slednji so pokazali precejšnje zadržke glede možnosti ustanovitve kolektivnega reprezentativnega organa delavcev. Sindikati vidijo svete delavcev kot grožnjo za sindikate, ustanovljene na ravni podjetja, saj naj bi zmanjševali njihovo tradicionalno vlogo.
   Predstavniki podjetij so tudi poudarili, da pričakujejo spore med sveti delavcev in sindikati, če njihova vloga ne bo jasno in natančno opredeljena in razmejena.

5. **Vlada mora v postopek oblikovanja pravnega okvira vključiti vse ustrezne socialne partnerje.**
   Socialni partnerji zastopajo ustrezne deležnike, delodajalce in delavce. Imajo neposreden vpogled v interese svojih članov ter v njihov prvotni pogled in druga stališča do tega vprašanja. Socialni partnerji, predvsem partnerji projekta, imajo prav tako vpogled in ustrezno znanje o sodelovanju delavcev pri upravljanju, zato so lahko primeren partner in dragocena pridobitev v postopku izvajanja. Imajo zmožnost, da zagotovijo dodatno

strokovno podporo svojim članom, ko začnejo delavci uveljavljati pravico do sodelovanja v postopkih odločanja.

6. **Začnite z „minimalnimi predpisi direktive“ in od tam nadaljujte, če je potrebno in koristno za obe strani, delavce in podjetja.**
   „Sistemska“ Direktiva 2002/14/ES uvaja dve orodji sodelovanja delavcev pri odločanju: *obveščanje* kot osnovno orodje in *posvetovanje z namenom, da se doseže soglasje*, ki je napredno orodje sodelovanja.
   Sodelovanje delavcev pri odločanju je povsem nov koncept v obeh udeleženih državah, zato ga je treba uporabljati previdno. Najprej je treba usvojiti kulturo komunikacije (v obeh smereh) in široko razumevanje novouvedene pravice do sodelovanja delavcev pri odločanju.

G. Hrvaška – vloga predstavnikov delavcev pri uvedbi dela na daljavo (vpliv delavcev/sindikatov/svetov delavcev v postopku)

Biserka Sladović

1. Pojasnilo ločenega pristopa k preučevanju vloge sveta delavcev

V skladu z vrednotami EU in potrebami v odnosih med delavci in delodajalci je pomembno okrepiti ozaveščenost o pomenu vloge predstavnikov delavcev v podjetjih in državah, ki so v postopku pristopa k EU ali na začetku postopka za pridružitev. Za ta namen je Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) v sodelovanju s projektnimi partnerji iz Slovenije (CPM), Črne gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvaške (HUP) in ob podpori Nemčije (BDA) izvedlo projekt WIM 2, katerega namen je okrepiti ozaveščenost o možnih koristih izvajanja sodelovanja delavcev v postopkih odločanja, opredelitve izzivov in meja v glavah, ki bi lahko ovirale izvajanje modelov sodelovanja, ter iskanja posebnih rešitev ali možnih načinov za prenos v postopke odločanja tistega dela evropskega pravnega reda, ki se nanaša na sodelovanje delavcev.

Stališče Hrvaške in Slovenije v tem projektu se je nekoliko razlikovalo. Ker v obeh omenjenih državah obstaja pravni okvir za sodelovanje delavcev, je bil potek dejavnosti različen. V skladu s projektom je bil glavni cilj hrvaške projektne skupine določiti niz dogodkov, s katerimi bi preučevali in spodbujali vlogo predstavnikov delavcev, pretežno svetov delavcev, v postopku izvajanja avtonomnih pogodb na ravni podjetja. V osnovi je bil cilj preučiti vlogo predstavnika delavcev v postopkih odločanja na ravni podjetja v smislu izvajanja avtonomne evropske zakonodaje – zlasti izvajanje „Okvirnega sporazuma o delu na daljavo“.

Združenje delodajalcev Hrvaške je uvedlo obsežen postopek obveščanja, ozaveščanja in izmenjave dobrih praks med delodajalci v sklopu projekta WIM 2: Lotimo se izzivov, pa tudi usklajevanja procesov, s katerimi naj bi spremenili prakse vladnih organov glede instituta dela na daljavo. S tem namenom je bilo organiziranih več sestankov: z Ministrstvom za delo in pokojninski sistem, Zavodom Hrvaške za zdravstveno zavarovanje, Ministrstvom za finance – Davčno upravo itn., da bi rešili preostala odprta vprašanja pred podpisom memoranduma o soglasju, v katerem bi socialni partnerji spodbujali delo na daljavo na Hrvaškem.

Obenem se vpliv sindikatov in svetov delavcev v postopku uvajanja dela na daljavo med posameznimi podjetji razlikuje. Na splošno so sindikati in sveti delavcev pogostejši v velikih kot v malih in srednje velikih podjetij (MSP). Zato je tam njihov vpliv večji. Toda rezultati vprašalnika kažejo, da so vsi delodajalci pripravljeni in se zavedajo, da morajo delavce vključiti v postopek odločanja o delu na daljavo, kar je *conditio sine qua non*, če ga želijo uvesti.

2. Uvod

V zadnjih desetletjih je razvoj sodobne informacijske tehnologije omogočil opravljanje nekaterih vrst dela zunaj prostorov delodajalca oz. na daljavo. Ta ureditev lahko uskladi interese delavcev in delodajalcev, pa tudi prispeva k širšim socialnim interesom.

S stališča delavcev ta način (delo na daljavo) olajša usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti, bistveno krajši je čas potovanja na delo in z dela ter mnogo manjši so s tem povezani stroški in stres zaradi prometa, delavec lahko bolje vodi delovni proces, s tem pa se poveča zadovoljstvo pri delu.

Za delodajalce to pomeni zmanjšanje stroškov, povezanih z delovnim prostorom, in manjše pripadajoče komunalne stroške. S socialnega vidika ta način omogoča zmanjšanje onesnaženja in prometnih zamaškov, ki so značilni za urbana območja, manjše stroške zdravstvenega varstva (manj nesreč med prevozom na delo in z dela, manjši stres) itn.

Širjenje hitrega in brezžičnega internetnega dostopa je zelo olajšalo delo na daljavo in mnogi delavci se odločijo zanj ne le zato, ker je udobnejše, temveč tudi zato, ker omogoča boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Tako delavci kot delodajalci se vse bolj zavedajo prednosti dela na daljavo, zato je število delavcev, ki delajo na daljavo, dramatično poraslo. Mnogi kazalniki pričajo, da ta praksa, ki je globalni fenomen, ni zaobšla Hrvaške.

Digitalizacija dela v hrvaški družbi, vključno z vsemi pozitivnimi (ali negativnimi) učinki, je vse pogostejša, zato je bil namen te raziskave preučiti odnos hrvaških delodajalcev do pojava dela na daljavo in njihovo pripravljenost, da delavce/sindikate/svete delavcev vključijo v postopek uvedbe dela na daljavo.

V hrvaški delovni zakonodaji je delo na daljavo znano kot „delo na ločenem delovnem mestu“ („rad na izdvojenom mjestu rada“), kar je opredeljeno v Zakonu o spremembah Zakona o delu iz leta 2003. Ta instrument je skoraj nespremenjen in 17. člen sedanjega Zakona o delu (2014) opredeljuje obvezno vsebino pogodbe o zaposlitvi, ki se nanaša na delo na ločenem delovnem mestu, s posebnim poudarkom na ureditvi vprašanj, ki so značilna posebej za to vrsto dela. Zakon ni omejen na delo na daljavo, ki bi se izvajalo izključno prek informacijske tehnologije, temveč se nanaša na vsako delo na ločenem delovnem mestu, vključno z delom prek informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Zakon o delu potrjuje načelo enakosti delavcev na ločenem delovnem mestu in delavcev, ki delajo v prostorih delodajalca, predvsem prek pravice do enakih delovnih pogojev (plača in druge materialne pravice, pravica do varnega dela in uporabe varnostnih ukrepov, pravica do izobraževanja in usposabljanja itn.). Delavec na ločenem delovnem mestu je enakovreden vsem drugim delavcem istega delodajalca v vseh zadevah, ki se nanašajo na Zakon o delu, Zakon o varnosti pri delu in drugo ustrezno zakonodajo.

Čeprav hrvaška zakonodaja priznava institut ločenega delovnega mesta – v smislu dela na domu – s povsem enakimi obveznostmi delodajalcev in delavcev, se delo na daljavo (teledelo), ki je podvrsta tega instituta, v primerih, ko se uvede takšna vrsta dela, še ni povsem uveljavilo v hrvaški zakonodaji.

3. Rezultati vprašalnika

Združenje delodajalcev Hrvaške si prizadeva v okviru projekta WIM 2: Lotimo se izzivov in te raziskave preučiti odnos delodajalcev do dela na daljavo, do vključitve delavcev v postopek odločanja o delu na daljavo ter vpliv svetov delavcev/sindikatov/delavcev v postopku uvajanja dela na daljavo.

Po posvetovanju s slovenskim ZDS je bil vprašalnik za hrvaške delodajalce sestavljen iz naslednjih vprašanj:

a. Ali ima vaše podjetje možnosti za delo na daljavo, t. i. teledelo? (Da /Ni možnosti.)

b. Ali vas zanima uvedba dela na daljavo, če še ni bilo uvedeno? (Da./Ni možnosti.)

c. Ali se nameravate pri uvedbi dela na daljavo posvetovati z delavci/obrniti na delavce (sindikate, svete delavcev)? (Da./Ni možnosti.)

č. Ali mislite, da bi morali biti sveti delavcev vključeni v pogajanja o uvedbi dela na daljavo? (Ali bi sploh morali biti vključeni? Če da, na kateri ravni: na ravni podjetja ali sektorja? Ali bi to morali biti sveti delavcev ali sindikati?)

d. Ali vidite povezavo med delom na daljavo in delovnim časom?

e. Ali mislite, da bi morali biti sveti delavcev vključeni v pogajanja o delovnem času?

f. Ali menite, da je za uvedbo dela na daljavo potreben dogovor s predstavniki delavcev/sveti delavcev?

g. Na kateri ravni bi delavce vključili v uvedbo dela na daljavo? (možni odgovori so bili obveščanje/posvetovanje/soodločanje/soglasje)

3.1 Rezultati raziskave: Hrvaška

Seznam podjetij, ki so sodelovala v anketi:

1) Center za vozila Hrvatske – MSP – v zasebni lasti
2) CEMEX Croatia d.d. – veliko – v zasebni lasti
3) Crocon – MSP – v zasebni lasti
4) Electa C – MSP – v zasebni lasti
5) Ericsson Nikola Tesla d.d. – veliko – v zasebni lasti
6) Ernst & Young – veliko – v zasebni lasti*

7) Hrvatska poštanska banka d.d. – veliko – javno-zasebna last
8) IBM Croatia – veliko – v zasebni lasti*
9) M.E.P. – MSP – v zasebni lasti
10) Odašiljači in veze – veliko – v javni lasti
11) Vetropack – veliko – v zasebni lasti
12) Vinka d.d. – MSP – v zasebni lasti

*Opomba: Čeprav imata IBM Croatia in Ernst & Young na Hrvaškem manj kot 250 delavcev, sta del multinacionalnih družb z velikimi viri in se zato štejeta za veliki podjetji.

Vzorec skupaj: 12 podjetij (100 %) Vzorec posamezno: 1 = 8,33 %

Razmerje med MSP in velikimi podjetji, ki so odgovorila na vprašanje, v vzorcu je 5 : 7. Eno podjetje (Vinka d.d.) je na meji, saj je z 248 zaposlenimi zelo blizu vrednosti 250, ki predstavlja prag za MSP, kar pomeni, da bi lahko bil rezultat 4 : 8.

Čeprav so MSP v evropskih državah hrbtenica in temelj gospodarstva, saj predstavljajo več kot 90 % gospodarskih subjektov, glede na temo „sodelovanje delavcev ali svetov delavcev v postopku odločanja o delu na daljavo“ ni presenetljivo, da prevladujejo odgovori velikih podjetij, kajti pokritost MSP s sindikati je ponavadi zelo majhna.

a. Ali ima vaše podjetje možnosti za delo na daljavo, t. i. teledelo?

Ne: 49,98 % (6 podjetij)

Da: 41,65 % (5 podjetij)

Drugo: 8,33 % (1 podjetje)*

*Razlaga: Obstajajo tehnični pogoji in občasna uporaba, ni pa sistematične uporabe.

b. Ali vas zanima uvedba dela na daljavo, če še ni bilo uvedeno?

Odgovori šestih podjetij, kjer še ni uvedeno, in enega podjetja, ki ima tehnične pogoje za delo na daljavo, vendar ga še ne uporablja sistematično:

Da: 24,99 % (3 podjetja) zanima jih uvedba tega dela.

Ne: 33,32 % (4 podjetja) uvedba tega dela ne zanima.

c. Ali se nameravate pri uvedbi dela na daljavo posvetovati z delavci/obrniti na delavce (sindikate, svete delavcev)?

Da: 41,65 % (5 podjetij)
Ne: 24,99 % (3 podjetja)
33,32 % (4 podjetja) se jih ni izreklo o tem vprašanju.

č. Ali mislite, da bi morali biti sveti delavcev vključeni v pogajanja o uvedbi dela na daljavo? (Ali bi sploh morali biti vključeni? Če da, na kateri ravni: na ravni podjetja ali sektorja? Ali bi to morali biti sveti delavcev ali sindikati?)

Da: 41,65 % (5 podjetij) je odgovorilo pritrdilno, vendar za različne ravni, in sicer:

- delavci,
- sindikati,
- sveti delavcev.

Prevladuje raven podjetja.

Ne: 33,32 % (4 podjetja) je odgovorilo nikalno in navedlo, da bi morali biti vključeni delavci.

24,99 % (3 podjetja) ni odgovorilo na to vprašanje.

d. Ali vidite povezavo med delom na daljavo in delovnim časom?

Da: 33,32 % (4 podjetja)
Ne: 49,98 % (6 podjetij)
Ni odgovora: 16,66 % (2 podjetji)

Če jo, pojasnite: Delodajalci, ki vidijo povezavo med delovnim časom in delom na daljavo, govorijo o tem, kako delo na daljavo delavcem omogoča večjo prilagodljivost pri opravljanju nalog, to pa prispeva k občutku zadovoljstva delavcev. Delodajalci tudi izpostavljajo, da je v primeru dela na daljavo poudarek na izvajanju nekaterih nalog in ne toliko na sami prisotnosti v prostorih delodajalca. Samo en delodajalec je opozoril na potrebo po previdnosti pri določanju nalog za delavce, ki delajo na daljavo, namreč da naloge ne smejo biti preobsežne, da ne bi negativno vplivale na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

e. Ali mislite, da bi morali biti sveti delavcev vključeni v pogajanja o delovnem času?

Da: 41,65 % (5 podjetij)
Ne: 41,65 % (5 podjetij)
Ni odgovora: 16,66 % (2 podjetji)

Vsa podjetja, ki so menila, da bi morali biti sveti delavcev vključeni v pogajanja o delovnem času, mislijo tudi, da bi to moralo potekati na kolektivni ravni.

f. Ali menite, da je za uvedbo dela na daljavo potreben dogovor s predstavniki delavcev/sveti delavcev?

Da: 24,99 % (3 podjetja)

Razlaga: Posvetovanje, ne nujno dogovor; če zajema večino delavcev, je treba najprej vključiti delavce, nato svete delavcev itn.

Ne: 66,64 % (8 podjetij)

Razlaga: MSP nimajo svetov delavcev; gre za neposreden dogovor med delavci in delodajalci; gre za zaupanje med delavci in delodajalci, da bo delavec opravil nalogo brez neposrednega nadzora delodajalca; da bo obveščal delodajalca in sindikat itn.

Ni odgovora: 8,33 % (1 podjetje)

g. Na kateri ravni bi vključili delavce v uvedbo dela na daljavo?

a) Obveščanje
b) Posvetovanje
c) Soodločanje
č) Soglasje
d) Obveščanje (7)
e) Posvetovanje (1)
f) Soodločanje
g) Soglasje (3)
h) Ni odgovora (3)

Opomba: Podjetja so lahko izbrala več odgovorov, najpogostejši pa je bil obveščanje.

4. Zaključek

Združenje delodajalcev Hrvaške je uvedlo obsežen postopek obveščanja, ozaveščanja in izmenjave dobrih praks med delodajalci v sklopu projekta WIM 2: Lotimo se izzivov, pa tudi usklajevanja procesov, s katerimi naj bi spremenili prakse vladnih organov glede instituta dela na daljavo. S tem namenom je bilo organiziranih več sestankov: z Ministrstvom za delo in pokojninski sistem, Zavodom Hrvaške za zdravstveno zavarovanje, Ministrstvom za finance – Davčno upravo itn., da bi rešili preostala odprta vprašanja pred podpisom Memoranduma o soglasju, v katerem bi socialni partnerji spodbujali delo na daljavo na Hrvaškem.

Upoštevajoč dejstvo, da je na Hrvaškem vzpostavljen pravni okvir, ki predvideva možnost dela na daljavo (na domu ali na drugem kraju zunaj prostorov delodajalca), in ob upoštevanju dejstva, da se tovrstno delo ne uporablja, če ni interesa potencialnih deležnikov, sta se Združenje delodajalcev Hrvaške (združenje delodajalcev na višji ravni) in Zveza neodvisnih hrvaških sindikatov (sindikalna združenja na višji ravni) odločila, da bosta informacije o obstoju Okvirnega sporazuma o delu na daljavo in praktičnih primerih, povezanih s ključnimi vprašanji, posredovala svojim članom, kot tudi pregledala ustrezno nacionalno zakonodajo.

Vprašalnik in dodatne razprave, ki jih je imelo Združenje delodajalcev Hrvaške z delodajalci, kažejo, da so hrvaški delodajalci zelo dobro seznanjeni z institutom dela na ločenem delovnem mestu, ki je kot tak predstavljen v hrvaškem Zakonu o delu iz leta 2003, in nekoliko manj z delom na daljavo.

Rezultati vprašalnika kažejo, da se delodajalci zavedajo dejstva, da imajo delavci, ki delajo na daljavo, enake pravice („načelo enakosti delavcev na ločenem delovnem mestu in delavcev, ki delajo v prostorih delodajalca“), predvsem prek pravice do enakih delovnih pogojev (plača in druge materialne pravice, pravica do varnega dela in uporabe varnostnih ukrepov, pravica do izobraževanja in usposabljanja itn.), ter da je delavec na ločenem delovnem mestu enakovreden vsem drugim delavcem istega delodajalca v vseh zadevah, ki se nanašajo na Zakon o delu, Zakon o zdravju in varnosti pri delu in druge predpise.

Obenem se vpliv sindikatov in svetov delavcev v postopku uvajanja dela na daljavo med posameznimi podjetji razlikuje. Na splošno so sindikati in sveti delavcev pogostejši v velikih kot v malih in srednje velikih podjetjih (MSP). Zato je tam njihov vpliv večji. Toda rezultati vprašalnika kažejo, da so vsi delodajalci pripravljeni in se zavedajo, da morajo delavce vključiti v postopek odločanja o delu na daljavo, kar je *conditio sine qua non*, če ga želijo uvesti.

H. Priporočila za možne prihodnje projektne dejavnosti

Anže Hiršl, Mirza Mulešković, Marina Spaseska, Biserka Sladović

1. Zaključek WIM 2 kot izhodišče za nadaljnji razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju v državah kandidatkah

V skladu z vrednotami EU in potrebami v odnosih med delavci in delodajalci je pomembno okrepiti ozaveščenost o pomenu vloge predstavnikov delavcev v podjetjih in državah, ki so v postopku pristopa k EU ali na začetku postopka za pridružitev. Za ta namen je Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) v sodelovanju s projektnimi partnerji iz Slovenije (CPM), Črne gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvaške (HUP) in ob podpori Nemčije (BDA) izvedlo projekt WIM 2, katerega namen je okrepiti ozaveščenost o možnih koristih izvajanja sodelovanja delavcev v postopkih odločanja, opredelitve izzivov in meja v glavah, ki bi lahko ovirale izvajanje modelov sodelovanja, ter iskanja posebnih rešitev ali možnih načinov za prenos v postopke odločanja tistega dela evropskega pravnega reda, ki se nanaša na sodelovanje delavcev.

Projektne dejavnosti in predvsem anketa, ki je bila izvedena v Makedoniji in Črni gori, so pokazale, da si morata ti državi prizadevati za večjo ozaveščenost. Čeprav stališča anketirancev iz obeh sodelujočih držav niso bila enaka, je mogoče opaziti nekaj osnovnih splošnih skupnih točk. Nobena izmed držav, ki sta sodelovali v anketi, nima pravnega okvira za sodelovanje delavcev pri upravljanju, imata pa obe dobro organizirane sindikate, ustanovljene na vseh ravneh – na ravni podjetja, panoge in na nacionalni ravni.

Glede na skupne ali vsaj sorodne razmere v Črni gori in Makedoniji ju v prihodnosti čakajo podobni izzivi. V pomoč pri premagovanju izzivov smo pripravili skupna priporočila projektne skupine. Priporočila nagovarjajo vse ustrezne deležnike v državah, ki sta sodelovali v anketi, njuni vladi, socialne partnerje in sindikate.

Anketa je pokazala, da obstaja splošna predstava o tem, kaj je sodelovanje delavcev pri upravljanju, pa tudi precej pomanjkljiva predstava o tem, kakšna je lahko dejanska oblika sodelovanja, kakšen bo položaj in pričakovani status predstavnikov delavcev, kakšna so konkretna vprašanja, ki jih bo obravnaval svet delavcev, kakšen bo postopek ustanavljanja svetov delavcev itn. To so vprašanja (poleg še nekaterih drugih), na katera podjetja ne morejo podati niti teoretičnega odgovora. Glavni izziv se skriva v dejstvu, da celo obstoječi „predstavniki delavcev“ – sindikati ne morejo dati teh odgovorov.

Po mnenju projektnih partnerjev ključni izziv v prihodnosti ni le pravne narave, temveč gre za izziv umestitve instituta sodelovanja delavcev pri upravljanju v obstoječi pravni in kulturni okvir odnosov med delavci in delodajalci. S tem vprašanjem se je treba v prihodnosti ukvarjati s sindikati, opredeliti njihovo vlogo v predvidenih prihodnjih okoliščinah in soglasno na novo

opredeliti vlogo sindikatov, če je to potrebno, ter jo razmejiti od vloge sveta delavcev v prihodnosti.

Srbija ni bila neposredno vključena v projekt WIM 2, so pa bili vsi učinki projekta posredovani Združenju delodajalcev Srbije (UPS). Glede na neuradno pridobljene informacije o tej temi so razmere precej podobne tistim v Črni gori in Makedoniji. Nadaljevalni projekt, če bo do njega prišlo, bi vsekakor moral zajemati srbske deležnike na enak način, kot jih je v Makedoniji in Črni gori.

Projektna skupina WIM 2 ocenjuje, da so bile projektne dejavnosti uspešno izvedene. Treba pa je povedati, da so po našem mnenju izvedene dejavnosti večinoma dosegle svoj maksimalni potencial. Institut sodelovanja delavcev pri upravljanju mora prodreti v obstoječi pravni in kulturni okvir odnosov med delavci in delodajalci, to pa je za zdaj mogoče doseči samo z že uporabljenimi metodami. Za spreminjanje obstoječega pravnega in kulturnega okvira odnosov med delavci in delodajalci ter mišljenja ustreznih akterjev so potrebni dodatni novi pristopi. Nadaljnje dejavnosti morajo biti konkretne, zajemati morajo podjetja in sindikate ter delavce, jim naložiti konkretne naloge in uporabiti pilotni model v vsaj enem podjetju v vsaki udeleženi državi.

Ob konkretnih dogodkih in dejavnostih bodo podjetja razmišljala o vlogi prihodnjih kolektivnih reprezentativnih organov delavcev. Razprava in morebitne prihodnje projektne dejavnosti morajo s splošno informativnih preiti na konkretne.

Na podlagi projektne ankete so se partnerji projekta v Makedoniji in Črni gori strinjali, da je treba za uspešno izvedbo in uvedbo dejanskih koristi sodelovanja delavcev v postopkih odločanja upoštevati nekatera priporočila:

- Ozaveščanje o sodelovanju delavcev pri upravljanju v Črni gori in Makedoniji je nujno.
- Deležniki potrebujejo dodatno pomoč pri razumevanju koristi, ki jih imajo delavci in podjetje od sodelovanja delavcev pri upravljanju.
- Deležniki morajo obravnavati osnovna vprašanja o ustanovitvi pravnega okvira za sodelovanje delavcev pri upravljanju.
- Vloga kolektivnih reprezentativnih organov delavcev in sindikatov na ravni podjetja mora biti jasno opredeljena in razmejena.
- Vlada mora v postopek oblikovanja pravnega okvira vključiti vse ustrezne socialne partnerje.
- Začnite z „minimalnimi predpisi direktive“ in od tam nadaljujte, če je potrebno in koristno za obe strani, delavce in podjetja.

2. Priporočila in izhodišča za prihodnje projekte o sodelovanju delavcev pri upravljanju v državah kandidatkah

Rezultati ankete kažejo, da je treba miselnost o sodelovanju delavcev pri upravljanju stalno razvijati. Če bi pustili, da se ohranijo obstoječe razmere, bi zdrsnili v stanje pred WIM 1 in WIM 2. Zamisel o vključevanju interesov delavcev v politike podjetja in vodstvene odločitve je treba še naprej negovati in razvijati. Ključnega pomena je, da se držav kandidatk ne pusti na cedilu in da se nadaljujejo dejavnosti, usmerjene v širjenje vrednot in potreb EU v sodobnih odnosih med delavci in delodajalci.

1. ***Nadaljnje ozaveščanje o sodelovanju delavcev pri upravljanju v Črni gori in Makedoniji je nujno, toda ukrepi in dejavnosti morajo biti bolj konkretni in zajemati ustrezne deležnike na vseh ravneh***.
2. ***Dodatne projektne dejavnosti morajo biti usmerjene v razvoj in spremembe obstoječega pravnega in kulturnega okvira odnosov med delavci in delodajalci, če je to potrebno***. S tem vprašanjem se je treba v prihodnosti ukvarjati s sindikati, opredeliti njihovo vlogo v predvidenih prihodnjih okoliščinah in soglasno na novo opredeliti vlogo sindikatov, če je to potrebno, ter jo razmejiti od vloge sveta delavcev v prihodnosti.
3. Ozaveščanje mora ***preseči pravnoteoretične vidike sodelovanja delavcev pri upravljanju in treba je začeti krepiti ozaveščenost na praktičnih in dejanskih vidikih*** sodelovanja delavcev pri upravljanju.
4. Projektni partnerji morajo ***močno angažirati svoje vlade, da začnejo razpravo o dejanskih možnih rešitvah, o dejanskih vprašanjih glede izvajanja direktiv v nacionalni zakonodaji*** (prag za pravico do ustanovitve kolektivnih reprezentativnih organov delavcev; način, kako delavci uveljavljajo svojo voljo do ustanovitve kolektivnih reprezentativnih organov delavcev; postopek ustanovitve kolektivnih reprezentativnih organov delavcev in pogoji za veljavnost in ustreznost postopka glasovanja/ustanovitve; opredelitev in sestava kolektivnega reprezentativnega organa delavcev; pooblastila in kompetence ustanovljenega kolektivnega reprezentativnega organa delavcev; pravice kolektivnega reprezentativnega organa delavcev in njegovih članov; stopnja zaščite članov kolektivnega reprezentativnega organa delavcev; stopnja obveznosti in odgovornosti kolektivnega reprezentativnega organa delavcev in njegovih članov za sprejete odločitve; postopek prenehanja reprezentativnega organa delavcev; druga ustrezna vprašanja, vključno z obstoječimi in običajnimi praksami).
5. ***Sindikati morajo biti vključeni v nadaljnje konkretne dejavnosti, da bi dosegli soglasje z drugimi deležniki o svoji postavitvi ob bok svetov delavcev.*** Vključeni morajo biti v postopek, v katerem se bo na novo opredelila njihova vloga, če je to potrebno, in v postopek razmejitve njihovih pooblastil in pooblastil sveta delavcev. V prihodnjih projektnih dejavnostih morajo imeti večjo vlogo.

S finančno podporo Evropske unije. Za vsebino in izražena mnenja so v celoti odgovorni avtorji. Evropska komisija ni odgovorna za morebitno uporabo vsebovanih informacij.

HUP
Hrvatska udruga poslodavaca

Бизнис Конфедерација на Македонија
Business Confederation of Macedonia

UNIJA POSLODAVACA
CRNE GORE
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION

Center
za participativni
menedžment