

Soupravljanje delavcev

Pri soupravljanju v podjetjih gre za **različne oblike in stopnje sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom**, ki naj bi omogočale zaposlenim večji vpliv in rahljanje hierarhičnih odnosov (Zidar in Mesec 2010).

Pravni temelj pri soupravljanju je **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (ZSDU), ki je fakultativne narave (Urbanč v Lukič in Urbanč, ur. 2010).

Zakon z izjemo postopkovnega dela v celoti napotuje na **različne oblike socialnega dialoga med predstavniki delavcev in delodajalcev** (Lukič in Urbanč 2010).

Organizacijska uspešnost je namreč vedno bolj odvisna od **sodelovanja zaposlenih pri odločanju** (Bakovnik, 2001)



Sistemska ureditev soupravljanja



Temeljna pravica delavcev do soupravljanja je zapisana v **75. členu Ustave RS** (Bakovnik 2015, 12).

Na podlagi **4. člena ZSDU** imajo delavci imajo pravico do **individualnega in kolektivnega sodelovanja** pri upravljanju, zlasti če gre za:

- soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela,
- določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer,
- doseganju uspešnega poslovanja družbe (Bakovnik 2015, 12).

Zakon dopušča, da se poleg z zakonom določenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi **drugi načini sodelovanja** (Dimovski 2007, 5).

V teoriji je sistem delavskega soupravljanja sicer napreden, **v praksi pa se uveljavlja počasi** (Bakovnik 2015, 12).

Dodatno branje:

[Nekatera odprta vprašanja pravnega položaja delavskih predstavnikov v organih upravljanja](#)

Raven uresničevanja soupravljalских pravic

Raven uresničevanja soupravljalских pravic je v veliki meri odvisna od strategije (so)delovanja sveta delavcev in managementa (Božič 2012, 13).

Zaposleni imajo po ZSDU **pravico do sodelovanja pri upravljanju**, ki pa je vsi ne izkoristijo. Zakon namreč določa le minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem (Božič 2012, 13).



Zaposleni lahko individualno ali kolektivno, prek sveta delavcev ali prek predstavnikov uresničujejo svoj vpliv na upravljanje podjetja (Božič 2012, 13).

Ali bo delavsko soupravljanje v posameznem podjetju zaživelo, je predvsem odvisno od delavcev samih, oz. od njihovih predstavnikov v svetu delavcev (Božič 2012, 13).

Dodatno branje:

[Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju \(ZSDU\) – uresničevanje zakona: splošna informacija](#)

Pomankljivosti in zmotna prepričanja delavskega soupravljanja

Nekatere **pomankljivosti in zmotna prepričanja** delavskega soupravljanja:

- soupravljalским pravicam se ne daje dovolj pozornosti,

- zmotno prepričanje vodilnih ljudi, da sodelovanje zaposlenih pri upravljanju predstavlja poseg v njihove upravljalske pravice in interese,

- prepričanje sindikatov, da jim svet delavcev predstavlja konkurenco, ter da se bo na ta račun zmanjševalo število njihovih članov,

- interesi kapitala niso enaki interesom delavcev,

- nezavedanje zaposlenih o pomenu soupravljanja (Zorko, 2015, 1),



Našteta področja lahko predstavljajo izhodišča za izboljšave.

- skromna zainteresiranost sindikalnih central na nacionalnem nivoju za podporo k razvoju delavskega soupravljanja,

- zmotno prepričanje, da soodločanje poslabšuje ekonomsko učinkovitost (Bakovnik 2015, 11),

- področje sodelovanja zaposlenih pri upravljanju v javnem sektorju je precej slabše kot v zasebnem sektorju, ter zlasti pomankljivo urejeno (Zorko 2014, 7),

- delodajalci nimajo predstave o tem, kako izvajati sodelovanje delavcev v postopkih odločanja v skladu z načelom »maksimalne koristi za podjetja« (Hiršl 2016, 38).

Razmerje med sindikati in svetom delavcev

Ključni splošni interes tako sindikatov kot sveta delavcev je **skrb za kakovost dela in življenja v organizacijah**. Razlika med njima je v pristojnosti, načinih in metodah dela (Bakovnik 2015, 11).

Sindikati pokrivajo področje delovnih razmerij (vsebina Zakona o delovnih razmerjih in Zakona o kolektivnih pogodbah), **sveti delavcev** pa pokrivajo področje soupravljalskih razmerij v podjetjih (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju) (Bakovnik 2015, 11).

Sindikati v podjetjih so pravne, samostojne in prostovoljne organizacije zaposlenih z lastnimi sredstvi ter s pravico do stavke, svet delavcev pa je lahko en sam, sestavljen iz voljenih predstavnikov zaposlenih, brez pravice do stavke. Položaj lahko oteži dejstvo, da je lahko v enem samem podjetju več reprezentativnih sindikatov, ki nemara zastopajo celo različne interese svojih članov (Bakovnik 2015, 11).

Dodatno branje: [Sindikalizem in soupravljanje ter ekonomska demokracija danes in jutri](#)



Pomembnost sodelovanja sveta delavcev in sindikatov pri soupravljanju

Soupravljanje zaposlenih je najbolj učinkovito kadar **sindikat in svet delavcev med seboj sodelujeta** (Bakovnik 2015, 11; Zorko 2015, 2). Na ta način je namreč omogočeno kakovostnejše uveljavljanje participativnih pravic delavcev (Zorko 2015, 2).

V primeru sodelovanja sindikat in svet delavcev običajno skleneta **dogovor o medsebojnem sodelovanju**, ki se odraža na naslednje načine:

- prisotnost predstavnikov sindikata na sejah sveta delavcev in obratno,
- mešani odbori sveta delavcev,
- pogajalske skupine sindikata (Zorko, 2015, 2),
- izmenjava informacij,
- usklajevanje stališč in skupen nastop,
- pridobivanje ustreznih informacij od delodajalca, ki jih le ta po zakonu ni dolžan dati sindikatom ampak svetu delavcev, se pa slednji o določenih pravicah ne sme pogajati, lahko pa jih izpogaja sindikat (Lukič in Urbanč 2010).

Predstavniki zaposlenih so na ta način **močnejši in učinkovitejši nasproti delodajalcu** (Zorko, 2015, 2)

Zato je izjemno pomembno, da se spodbuja medsebojno sodelovanje tako sindikata kot sveta delavcev (Zorko, 2015, 2).

Dodatno branje:

[Priročnik za delavsko soupravljanje: volitve sveta delavcev, delavskega zaupnika in delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu](#)



Prednosti delavskega soupravljanja



Najmočnejše ekonomije je mogoče najti tam, kjer zaposleni uživajo obsežne pravice glede sodelovanja njihovih predstavništev v organih družb. Delavsko soupravljanje ima torej izrazito pozitiven vpliv na poslovno uspešnost (Bakovnik 2015, 11).

V organizacijah, kjer imajo predstavniki zaposlenih možnost aktivnega sodelovanja pri upravljanju, so sproti seznanjeni s stanjem in načrti podjetja tudi **lažje, kakovostneje in učinkoviteje prebrodijo različne krize** (Zorko, 2015, 1).

Takšne organizacije so **dolgoročneje**:

- bolj stabilne v konkurenčnem okolju,
- medosebni odnosi na delovnem mestu so kakovostnejši,
- pripadnost podjetju je večja,
- stopnja absentizma je manjša (Zorko, 2015, 1).

Dodatno branje:

[S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja: Priročnik za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso](#) (vključno s primeri dobrih praks)

[Zakaj je dobro, da je v podjetju organiziran sindikat](#)

Znanje - ključ do uspešnega soupravljanja



Organizacijska uspešnost je torej vedno bolj odvisna od sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ki logično temelji na **znanju in strokovnosti** (Bakovnik, 2001).

Pomembna vloga članov sveta delavcev od njih zahteva, da so ne le odgovorni predstavniki zaposlenih, temveč tudi da imajo **široko (interdisciplinarno) znanje in sposobnost komuniciranja** za doseganje čim višje kvalitete delavnega življenja (Bakovnik, 2001).

Predstavniki delavcev se pogosto srečujejo z upravljavskimi in drugimi vprašanji, ki zahtevajo specifična znanja in so hkrati nujno potrebna za učinkovito delo sveta delavcev. Na potrebo po stalnem strokovnem izobraževanju odgovarja tudi **63. člen ZSDU**, ki opredeljuje pravico članov sveta delavcev do **40 plačanih ur na leto za izobraževanje** (z možnostjo nadgradnje) (Bakovnik, 2001).

Katera znanja so za člane sveta delavcev nujno potrebna?

Za uspešno uveljavljanje delavskih interesov so potrebna **širša znanja s področja**:

- sistema delavske participacije (razumevanje vloge in pristojnosti sveta delavcev),
- ekonomike in finančnega poslovanja,
- organizacije,
- prava gospodarskih družb,
- strateškega managementa,
- korporacijske kulture.

Torej tista **temeljna znanja**, ki so dandanes nujno potrebna za uspešno upravljanje sodobnih podjetij (Bakovnik, 2001).



Na katerih področjih lahko izboljšamo socialni dialog?

Smiselno bi bilo ugotoviti možnosti socialnega dialoga na naslednjih področjih:

- **sklepanje kakovnostnih dogovorov**, s katerimi bi se razširile pravice delavcev, ki so zakonsko določene oziroma razširitev na nova področja delovanja sveta delavcev, ki zakonsko niso obvezna,

- **tesnejše sodelovanje s sindikatom** na področjih, kjer delujeta tako sindikat kot svet delavcev,

- **ustanovitev sveta delavcev** tam, kjer ti še niso vzpostavljeni (Urbanč v Lukič in Urbanč, ur. 2010b),

- **skrajšati časovni vidik sprejemanja odločitev** (postopke kolektivne participacije optimalneje urediti oziroma integrirati v procese odločanja),

- **ohranjati in povečati legitimnost predstavnikov zaposlenih** (odločnejše vplivanje na delovanje in odločitve sveta delavcev in predstavnikov zaposlenih),

- **omogočiti ukinitve sveta delavcev**, v kolikor zaposleni menijo da le ta zlorablja pravice za lastne interese (trenutno je možen le odpoklic posameznih članov sveta delavcev in ne celotnega sveta) (Hiršl, ur. 2016),

- **širše izobraževanje** članov svetov delavcev na specializiranih strokovnih področjih ("upravljalna znanja in veščine"), ki jih potrebujejo za zadovoljivo opravljanje soupravljaljskih funkcij (Bakovnik 2013; Šega 2016).



Na katerih področjih lahko izboljšamo socialni dialog?

Smiselno bi bilo ugotoviti možnosti socialnega dialoga na naslednjih področjih:

- **ustvarjanje širše in ugodnejše družbene klime**, saj le ta delavski participaciji ni posebej naklonjena, kar ovira njen hitrejši razvoj (predlogi možnih ukrepov so spodbujanje znanstveno-tehnične podpore, medijske podpore in promocijskih aktivnosti),

- **učinkovitejši inšpekcijski nadzor**, saj je ZSDU v praksi eden najpogostejše in najbolj nesankcioniranih kršenih slovenskih zakonov (neustreznost kazenskih določb) in ustrezne spremembe in dopolnitve zakona,

- zagotovitev ustreznega **sistema za sistematično spremljanje stanja** na področju samoupravljanja (Bakovnik 2013),

- **predstavitve dobrih praks** v Sloveniji in tujini,

- **transparentni, iskreni in zaupni odnosi** med zaposlenimi in delodajalci,

- **vključevanje zaposlenih** v procese odločanja.



Načelo zakonskega minimuma

V družbi, kjer je zaposlenih **do 20 delavcev z aktivno volilno pravico**, delavci sodelujejo pri upravljanju preko **delavskega zaupnika** (9. člen ZSDU).

»**Načelo zakonskega minimuma** (ZSDU) pomeni, da so participacijske oblike, načini in pravice, ki jih določa zakon, le obvezni minimum, ki pa ga je mogoče in tudi priporočljivo nadgraditi.«

Nadstandardno raven participacije zaposlenih lahko družba uveljavlja predvsem na naslednje načine:

- svet delavcev je vključen v skupna posvetovanja ali soodločanja in sprejemanje tudi tistih odločitev, ki jih zakon neposredno ne določa kot predmet obvezne participacije,

- relativna krepitev »participacijskega vpliva« sveta delavcev pri posameznih poslovnih odločitvah, kjer obstaja neposreden interes zaposlenih,

- uveljavljanje novih oblik in načinov participacije delavskih predstavnikov pri poslovnem odločanju v primerjavi z zakonsko določenimi, prepuščanje določenih odločitev v zvezi z zaposlenimi v izključno pristojnost sveta delavcev (Dimovski, 2007, 8).



Prednosti delavske participacije za zaposlene

Prednosti delavske participacije za zaposlene so naslednje:

- boljša informiranost **zaposlenih** o vseh zadevah, ki so pomembne za zaposlene,
- možnost vplivanja **zaposlenih** na določene poslovne odločitve,
- **delodajalec** brez sodelovanja s svetom delavcev ne more ukrepati - če pa to stori, je v moči sveta delavcev, da zadrži odločitev delodajalca,
- možnost vplivanja zaposlenih z **delavskim direktorjem**, kar pripomore k odločitvam, ugodnejšim za zaposlene,
- vplivanje **sveta delavcev** na odločitve z lobiranjem,
- **svet delavcev** si lahko dogovori večje pristojnosti v participacijskem dogovoru, kar lahko zelo izboljša sodelovanje delavcev pri upravljanju (Oman 2002).



Prednosti delavske participacije za delodajalce



Prednosti delavske participacije za delodajalce:

- povečanje **uspešnosti** podjetij oziroma družb in skrb za **zadovoljstvo** zaposlenih, kupcev, delničarjev in okolja,
- delavska participacija posredno **povečuje produktivnost**,
- **izboljšanje odnosov** med zaposlenimi in vodilnimi, kar bo prispevalo k zmanjšanju trenj in zastojev pri delu,
- **izboljšanje organizacijske kulture**, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih,
- skrb za **varnost in zdravje pri delu**,
- svete delavcev je pomembna vez pri **komuniciranju z zaposlenimi**,
- s procesom soupravljanja se dvigne nivo **pripadnosti družbi in zavest zaposlenih**, da so aktivni in kreativni člani kolektiva (Oman 2002).

Prednosti delavske participacije za delavce in delodajalce - povzetek

Prednosti delavske participacije	
Za delavce	Za delodajalce
Boljša informiranost	Povečanje uspešnosti
Možnost vplivanja	Povečanje produktivnosti
Ukrepanje	Izboljšanje odnosov
Ugodnejše rešitve	Izboljšanje organizacijske kulture
Odločanje z lobiranjem	Izboljšanje medsebojne komunikacije
Več pristojnosti	Zvišan nivo pripadnosti

Bibliografija



Bakovnik, Rajko. 2001. Znanje – Ključ do uspešnega soupravljanja. *Ekonomška demokracija*, 6-7.

Božič, Meri. 2012. Strateški vidik uresničevanja delavskega soupravljanja. *Ekonomška demokracija*, 2(13-16).

Bakovnik, Rajko. 2015. Delavsko soupravljanje kot steber družbeno odgovornega gospodarjenja. *Ekonomška demokracija*, 3(10-13). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2232-329833.pdf> (26. november 2018)

Dimovski, V., 2007a. Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb. Dostopno prek: http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/2014/11/Kodeks-sodelovanjazaposlenih_končna-verzija_final-nov-2014.pdf (2. februar 2018).

Hiršl, A., 2016. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja. [online] Ljubljana: ZDS. Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/publikacije/> (2. februar 2018)

Lukič, Goran in Marjan Urbanč, ur. 2010a. Smernice za krepitev socialnega dialoga. Ljubljana: ZSSS.

--- 2010b. Priročnik za usposabljanje promotorjev socialnega dialoga. Ljubljana: ZSSS.

Oman, R., 2002. Prednosti in slabosti delavske participacije. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovniclanki/?Sklop=%25&besede=oman&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1> (2. februar 2018).

Zidar, Romana in Bojana Mesec. 2010. Primerjalna analiza o kakovosti socialnega dialoga v Sloveniji, Nemčiji in na Švedskem. ZSSS. Dostopno prek: https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/01/SOCIALNI20DIALOG_PRIMERJALNA_RAZISKAVA.pdf (24. januar 2018)

Zorko, Andrej. 2014. Priročnik za delavsko soupravljanje: volitve sveta delavcev, delavskega zaupnika, delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu, zakaj izvoliti, kako izvoliti, naloge in pristojnosti. Ljubljana : Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.

Zorko, Andrej. 2015. Pomen soupravljanja za zaposlene. *Delavska participacija*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/2248-1.docx (26. november 2018)