

dr. Mato Gostiša

VSEBINA IN PRIPRAVA CELOVITEGA PROGRAMA DELA SVETA DELAVCEV

Priročnik za člane svetov delavcev

ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

2011

VSEBINA IN PRIPRAVA CELOVITEGA PROGRAMA DELA SVETA DELAVCEV

Priročnik za člane svetov delavcev

Avtor: **dr. Mato Gostiša**

Izdajatelj in založnik:

ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo

Tisk: Trajanus d.o.o., Kranj

Naklada: 300 izvodov

Maloprodajna cena: 49,50 evra + DDV

<p>CIP - Kataložni zapis o publikaciji Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana 331.107.2:005.7 GOSTIŠA, Mato Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev : priročnik za člane svetov delavcev / Mato Gostiša. - 1. izd. - Kranj : Študijski center za industrijsko demokracijo, 2011 ISBN 978-961-90759-2-0 253656320</p>

Prvi natis
Kranj, 2011

Knjiga spada med proizvode,
za katere se obračunava DDV po stopnji 8,5 odstotka

KAZALO

I. ZAKAJ MORA IMETI SVET DELAVCEV SVOJ PROGRAM DELA	7
II. KAKO POSTAVITI SPLOŠNE VSEBINSKE OKVIRE PROGRAMA SVETA DELAVCEV	9
1. Bistvo sistema delavskega soupravljanja	9
2. Ločnica med »delovnimi« in »soupravljaljskimi« industrijskimi razmerji	10
2.1. Teorija dualizma industrijskih razmerij	10
2.2. »Komplementarni« in/ali »partnerski« model delovanja sindikatov in svetov delavcev	13
3. Osnovna vsebina programa dela sveta delavcev	16
4. Zakonska opredelitev nalog in pristojnosti svetov delavcev	18
5. Katere poslovne odločitve sodijo v pristojnost sveta delavcev	21
III. VSEBINSKA STRUKTURA PROGRAMA SVETA DELAVCEV	24
IV. REAKTIVNO DELOVANJE SVETA DELAVCEV IN "TEKOČE NALOGE"	26
1. Opredelitev pojma »tekoče naloge«	26
2. Kaj in kako v zvezi s tem pravzaprav sploh planirati	27
2.1. Analiza stanja z opomnikom	27
2.2. Program ukrepov in aktivnosti (z vzorcem)	36
V. PROAKTIVNO DELOVANJE IN "NAČRTOVANE NALOGE" SVETA DELAVCEV	43
1. Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev	43
2. "Načrtovane naloge" sveta delavcev	44
3. Kakovost delovnega življenja kot osrednje področje proaktivnega delovanja sveta delavcev	45
3.1. Splošno	45
3.2. Vsebina pojma	46
4. Glavni možni vsebinski sklopi »načrtovanih nalog«	50
4.1. Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na »oblikovanje dela in delovnih mest«	52
4.1.1. Opredelitev pojmov	52
4.1.2. Pravni okviri	54
4.1.3. Nabor priporočljivih ukrepov	57

4.2. Izpopolnjevanje sistema stimulatívnega nagrajevanja	63
4.2.1. Materialno nagrajevanje delovne uspešnosti	63
4.2.2. Nematerialno nagrajevanje	67
4.2.3. Dodatno pokojninsko-invalidsko in zdravstveno zavarovanje	68
4.3. Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih	68
4.3.1. Udeležba delavcev pri dobičku in/ali pri prihrankih	69
4.3.2. Notranje lastništvo zaposlenih	69
4.4. Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja	70
4.5. Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih	73
4.5.1. Splošno	73
4.5.2. Sistem napredovanja delavcev	74
4.6. Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale	75
4.7. Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih	77
4.8. (Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu	78
4.9. Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju	80
4.10. Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih	81
4.10.1. Vodstveni odnosi	81
4.10.2. Odnosi med zaposlenimi	83
4.10.3. Varstvo dostojanstva zaposlenih oz. »antimobing«	84
4.11. Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju	87
4.11.1. Analiza organizacijske kulture in ugotovitev potrebe po njenem spreminjanju	88
4.11.2. Posamezni priporočljivi parcialni ukrepi	89
4.12. Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost	91
4.13. Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev	92
4.13.1. Invalidska problematika	92
4.13.2. Problematika ostalih »posebnih skupin delavcev«	95

4.14. Drugo	95
5. Metode za načrtovanje proaktivnega delovanja sveta delavcev	95
5.1. Splošno o pristopu k pripravi konkretnega programa dela	95
5.2. Navodila za uporabo opomnika v zvezi s pripravo programa dela sveta delavcev	98
5.2.1. Splošno	98
5.2.2. Sklic in priprava »programske seje« sveta delavcev	98
5.2.3. Pristop k izdelavi programa	99
5.2.4. Programsko obdobje	103
5.2.5. Določitev načina in rokov za preverjanja realizacije programskih nalog	104
5.3. Vzorec obrazca za opredelitev posameznih nalog v programu dela sveta delavcev s primeri	105
5.4. Zbirni opomnik možnih »načrtovanih nalog« po glavnih problemskih sklopih	106
5.5. Vzorčni primer opredelitve nekaterih možnih »načrtovanih nalog« v programu dela	122
VI. INTERNI ORGANIZACIJSKI NAČRT SVETA DELAVCEV	143
1. Kaj je "interni organizacijski načrt"	143
2. Vsebina "internega organizacijskega načrta"	143
2.1. Porazdelitev stalnih zadolžitvev znotraj SD in uvajanje timskega dela	143
2.2. Zaostrovanje odgovornosti članov svetov delavcev	144
2.3. Način kontaktiranja članov sveta delavcev z "bazo"	148
2.4. Oblike in metode komuniciranja sveta delavcev s kolektivom	148
2.5. Diferencirani sistem nagrajevanja članov sveta delavcev	150
2.6. Oblikovanje odborov sveta delavcev	151
2.7. Ureditev medsebojnih razmerij s sindikatom	152
2.8. Ureditev razmerij s predstavniki delavcev v organih družbe	152
2.9. Plan izobraževanja članov sveta delavcev	152
2.10. Ureditev materialnih pogojev za delo sveta delavcev	153
2.11. Finančni načrt sveta delavcev	154
2.12. Drugo	155

PRILOGA 1:	VSEBINA IN PRIPRAVA »POROČIL« SVETA DELAVCEV NADZORNEMU SVETU ALI UPRAVNEMU ODBORU	156
PRILOGA 2:	OPOMNIK za pripravo poročila sveta delavcev nadzornemu svetu/upravnemu odboru	164
PRILOGA 3:	PRIPOROČILA za ureditev materialnih in drugih pogojev za delo svetov delavcev	175

I. ZAKAJ MORA IMETI SVET DELAVCEV SVOJ PROGRAM DELA

Kdor nima programa, nima ciljev! Brezciljno delovanje, torej delovanje »od danes do jutri« oziroma zgolj »gasilsko« reševanje tekočih problemov brez jasne vizije zelenega stanja na posameznih področjih delovanja v bližnji in tudi nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti pa ne zagotavlja sistematičnega razvoja in napredka.

To je brez dvoma ugotovitev, ki jo je mogoče posplošiti na delovanje prav vseh družbenih subjektov na njihovih specifičnih področjih udejstvovanja, se pravi tudi na delovanje svetov delavcev pri učinkovitem uresničevanju interesov zaposlenih znotraj podjetij kot njihovega temeljnega poslanstva. Žal pa se mnogi naši sveti delavcev, celo tisti, ki imajo za seboj že več mandatov, še niso povsem zavedli dejstva, da preskok na višjo kakovostno raven delovanja v tem smislu ne bo izvedljiv, dokler si ne bodo znali najprej postaviti jasnih ciljev svojega dela in potem tudi sistematično delovati v smeri njihove realizacije. Prav to pa je **bistvo in namen programov dela**.

Priprava lastnega programa dela je torej nujen pogoj za vsebinsko osmišljanje in bogatitev delovanja slehernega sveta delavcev. Resnejši korak naprej v razvoju sistema delavskega soupravljanja v Sloveniji v duhu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) preprosto ne bo mogoč, dokler sveti delavcev ne bodo našli prave vsebine svojega delovanja in se začeli dejansko **proaktivno** (ne le reaktivno, tako kot doslej) vključevati v procese podjetniškega upravljanja.

Razumljivo je, da je bilo **prvo obdobje** po uveljavitvi ZSDU namenjeno predvsem začetnemu, bolj ali manj organizacijskemu vzpostavljanju in utrjevanju celotnega mehanizma delavskega soupravljanja znotraj posameznih podjetij. Treba je bilo najprej sploh oblikovati svete delavcev in izvoliti druga delavska predstavništva (predstavniki delavcev v nadzornih svetih oz. upravnih odborih, delavski direktorji) ter jih vsaj okvirno usposobiti za opravljanje njihovih funkcij. Celotno njihovo praktično delovanje v tem obdobju pa je bilo bolj ali manj eno samo eksperimentiranje in **iskanje prave vsebine ter ustreznih metod delovanja**. Ne nazadnje delavsko soupravljanje pri nas ni imelo popolnoma nobene tradicije, kajti izkušnje z bivšim delavskim samoupravljanjem so v pogojih zasebne lastnine in pravega tržnega gospodarstva v tem pogledu v glavnem povsem neuporabne in v primerih, ko nekateri niso pravočasno dojeli bistva radikalnih sprememb v družbenoekonomskem sistemu, lahko celo škodljive. Tudi slovenska stroka, ki naj bi na tem področju usmerjala delovanje prakse, je potrebovala kar nekaj časa, da je lahko vsaj okvirno ponudila novim razmeram prilagojene strokovne rešitve.

A to »uvajalno« obdobje razvoja delavskega soupravljanja v Sloveniji, zaznamovano z omenjenimi iskanji, je že zdavnaj mimo. Danes je nesporno, da so sveti delavcev **integralni del sistema korporacijskega upravljanja** v podjetjih, in da zato znotraj posameznega podjetja praktično ni pomembnejših poslovnih vprašanj, ključnih za njegov obstoj in razvoj, ki ne bi **tako ali drugače zadevala tudi sveta delavcev** kot predstavnika zaposlenih, s

čimer so postavljeni tudi jasni vsebinski okviri njihovega delovanja. Sveti delavcev se morajo torej predvsem intenzivno vključevati v procese sprejemanja vseh pomembnejših poslovnih odločitev, namenjenih čim bolj uspešnemu poslovanju, in zagotavljati, da bodo pri tem ustrezno upoštevani tudi interesi delavcev. Posebej in izrazito proaktivno (samo-iniciativno) pa naj bi sveti delavcev skrbeli za doseganje čim višje **kakovosti delovnega življenja zaposlenih** na vseh področjih.

Tu pa smo že na točki, kjer svet delavcev ne more več brez svojega programa dela. Učinkovito **proaktivno delovanje** namreč ni možno brez jasno postavljenih ciljev in vnaprej določenih aktivnosti ter rokov in nosilcev za njihovo realizacijo. Svet delavcev lahko brez programa deluje le **reaktivno** (se le odziva na določene informacije, predloge odločitev in druge aktivnosti posloводства podjetja), ne more pa biti on tisti, ki na podlagi dejanskih potreb in interesov zaposlenih samoiniciativno sproža ustrezne aktivnosti za izboljšanje stanja na posameznih področjih v podjetju, ne čakajoč na iniciative posloводства. Za kaj takega mora biti seveda sposoben najprej samostojno analizirati stanje različnih vidikov kakovosti delovnega življenja v podjetju (s pomočjo ustreznih analitičnih orodij), ugotoviti ključne probleme in možne izboljšave ter predvideti in organizirano izpeljati potrebne aktivnosti. Sposoben mora biti torej delovati **programirano in proaktivno**.

Sposobnost programiranega in proaktivnega delovanja je prav gotovo tista kakovostna razlika, po kateri bi se morali “**sveti delavcev druge generacije**” ločiti od “**svetov delavcev prve generacije**”, ki so kot rečeno iz objektivnih razlogov delovali bolj ali manj stihijsko in zgolj, brez lastne strategije in iniciative ter pretežno zgolj odzivajoč se na takšne ali drugačen poteze poslovodstev podjetij. Nastopil je čas, ko sveti delavcev ne bodo mogli več lahkotno iskati izgovorov za lastno neučinkovitost zgolj v “nekooperativnosti vodstev podjetij”, ampak si bodo morali najprej odgovoriti na vprašanja: *Nam je sploh jasno kaj konkretno želimo doseči v korist zaposlenih v tem mandatu? Imamo izdelano strategijo za doseganje zastavljenih ciljev? Smo sami sprožili dovolj iniciativ (pobud, predlogov, zahtev itd.) poslovodstvu za reševanje zaznanih problemov zaposlenih in uresničevanje njihovih potreb in interesov na različnih področjih delovnega življenja? Itd.* Šele potem lahko pride na vrsto iskanje zunanjih krivcev za morebitne slabe rezultate njihovega delovanja.

Utemeljeno je torej trditi, da svet delavcev, ki ne bo sposoben najprej pripraviti kakovostnega lastnega programa dela, v prihodnje tudi ne bo sposoben učinkovito uresničevati svojega **temeljnega poslanstva**.

II. KAKO POSTAVITI SPLOŠNE VSEBINSKE OKVIRE PROGRAMA SVETA DELAVCEV

Prvi korak v procesu sistematične priprave programa dela sveta delavcev je brez dvoma čim bolj natančna definicija vsebine oziroma področja dela sveta delavcev v podjetju in njegovih funkcij v sistemu podjetniškega upravljanja nasploh. Z drugimi besedami: preden se sploh lotimo planiranja konkretnih nalog, si moramo znati najprej zelo jasno odgovoriti na vprašanje **“kaj naj svet delavcev v podjetju sploh počne oziroma kaj je pravzaprav njegova funkcija in kaj sodi v njegovo delovno področje?”**. Čeprav se morda na prvi pogled zdi težko razumljivo, pa ima večina svetov delavcev danes prav s tem vprašanjem še vedno zelo resne probleme, kar je tudi glavni razlog, da niso sposobni pripraviti ustreznega programa svojega dela.

Če želimo dovolj natančno odgovoriti na gornje načelno vprašanje in s tem postaviti jasne in dovolj celovite vsebinske okvire programa dela svetov delavcev, nam mora biti seveda najprej popolnoma jasno predvsem dvojje, in sicer:

a) **v čem je pravo bistvo razvijanja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v sodobnem podjetju, ter**

b) **v čem je razlika med »delovnimi« ter »soupravljaljskimi« industrijskimi razmerji** in ali je v zvezi s programi dela svetov delavcev potrebno ločevanje med delovnimi področji svetov delavcev in sindikatov v podjetjih.

Dokler nismo zelo natančno opredelili teh elementov, je bolje, da se v svetu delavcev sploh ne lotimo konkretne priprave programa dela, ker bomo pri tem skoraj zagotovo vsebinsko zašli. Ali bomo stvari zastavili vsebinsko preveč pomanjkljivo, kar pomeni, da s programom dela ne bomo pokrili vsega tistega, kar bi svet delavcev s svojim delovanjem dejansko moral pokrivati, ali pa preširoko in bomo s svojim programom posegli na področja, ki so po veljavnih predpisih še vedno v pristojnosti sindikatov in na katerih lahko zato svet delavcev načeloma deluje samo v sodelovanju in čim bolj usklajeno s sindikati. Naj v zvezi s tem že vnaprej povemo, da se bomo v okviru tega priročnika posvetili le pripravi tistega dela programa sveta delavcev, ki zadeva njegovo **vključevanje v upravljanje oziroma sprejemanje poslovnih odločitev v podjetju**, ne pa tudi njegovo vključevanje v urejanje t. i. delovnih razmerij v podjetju v sodelovanju s sindikati, kar bo podrobneje pojasnjeno v nadaljevanju tega poglavja.

1. Bistvo sistema delavskega soupravljanja

Bistvo razvijanja sistema delavske participacije pri upravljanju je v tem, da se zaposlene kot nosilce t. i. človeškega kapitala in kot najpomembnejšo skupino t. i. déležnikov

podjetja (angl. stakeholders) čim bolj **intenzivno vključi v vse vidike delovanja in poslovanja podjetja** zato, da bodo njihovi interesi v čim večji meri upoštevani pri vseh pomembnejših upravljalških odločitvah, s čimer se povečuje kakovost delovnega življenja in njihovo delovno zadovoljstvo, motiviranost za delo ter pripadnost podjetju, posledično pa to (zaradi učinkovitejšega sproščanja vseh razpoložljivih človeških potencialov v produktivne namene) prinaša boljše skupne poslovne rezultate podjetja, ki so hkrati tudi v interesu lastnikov in menedžerjev kot drugih dveh skupin ključnih t. i. notranjih déležnikov.

Nesporno je namreč, da danes, v eri znanja, "človeški kapital" (znanje in sposobnosti, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) predstavlja glavno konkurenčno prednost podjetij. Podjetje, ki želi biti v današnjih pogojih gospodarjenja uspešno, mora imeti torej usposobljene, predvsem pa **zadovoljne, motivirane in pripadne zaposlene**. To pa je mogoče doseči samo tako, da jim je skozi sistem participacije pri upravljanju (soupravljanja) omogočeno tudi ustrezno artikulirati in učinkovito uveljavljati njihove osebne, materialne in societalne potrebe v poslovnem procesu. Predvsem za to pri delavskem soupravljanju tudi gre. Samo na ta način je tudi mogoče v praksi realizirati idejo o »**družbeni odgovornosti podjetij**« (Corporate Social Responsibility) kot najsodobnejšega upravljalškega koncepta, ki izhaja iz stališča, da je podjetje dolžno uresničevati interese vseh svojih notranjih in zunanjih déležnikov (torej tudi svojih zaposlenih), ne samo lastnikov. Te interese pa že po logiki stvari lahko zares učinkovito uresničuje samo, če so ustrezno sistemsko vključeni v procese korporacijskega upravljanja.

Celoten sistem delavskega soupravljanja, kakršnega ureja ZSDU, torej po svojem bistvu ni nič drugega kot **konkreten upravljalški mehanizem**, prek katerega se interesi zaposlenih lahko učinkovito »prelivajo« v sistem poslovnega odločanja (neposredno in/ali prek svetov delavcev in delavskih predstavnikov v organih družb), tako da so lahko pravočasno in ustrezno upoštevani pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah, s čimer se zagotavlja tudi nujno, **t. i. interesno ravnotežno in družbeno odgovorno upravljanje podjetij**.

2. Ločnica med »delovnimi« in »soupravljalškimi« industrijskimi razmerji

2.1. Teorija dualizma industrijskih razmerij

Eno ključnih vprašanj pri snovanju programa dela sveta delavcev je seveda vprašanje, kje in na kakšni podlagi postaviti ločnico med področjem dela svetov delavcev na eni in sindikatov znotraj podjetij na drugi strani. Odgovor na to vprašanje pa je treba poiskati predvsem v okviru **t. i. teorije dualizma industrijskih razmerij**.

»Alokacijo, ki jo opravlja trg delovne sile, je mogoče zajeti z modeli in pojmi pogodbe in menjalnih razmerij, ti koncepti pa so popolnoma neuporabni pri analizi procesa porabe delovne sile. Poraba delovne sile poteka namreč v kakovostno drugačni, "zunajmenjalni" sferi, v kateri ni pomembna volja delavca kot prodajalca, temveč kot producenta. Med

blagom, ki je kupljeno na trgu delovne sile, in njegovo porabo v procesu dela se namreč umešča volja, motivacija in zavest delavcev.« (Littler, 1996)¹. V bistvu to pomeni, da obstajata dve, po svoji naravi **zelo različni vrsti industrijskih razmerij**, to je razmerij, v katera vstopajo ljudje v sferi dela (na eni strani v procesu »kupoprodaje«, na drugi strani pa v procesu »uporabe« delovne sile). Prva so tržna (menjalna), druga pa notranjeorganizacijska, pri čemer so slednja lahko bolj ali pa manj participativna. Če je uveljavljen sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, tako kot v Sloveniji, jih lahko imenujemo tudi »soupravljalska« razmerja.

V slovenskih razmerah torej lahko na podlagi omenjene teorije celoto industrijskih razmerij razdelimo na dve veliki skupini (vrsti), in sicer na:

a) delovna razmerja kot dvostranska pogodbeno tržna razmerja med delodajalci in delojemalci in

b) soupravljalska razmerja kot večstranska notranjeorganizacijska razmerja med ključnimi (so)udeleženci poslovnega procesa oziroma t. i. notranjimi déležniki organizacije, to je med lastniki, menedžerji in zaposlenimi.

Za **delovna razmerja** je značilno, da so kot tržna (menjalna) razmerja po svoji naravi antagonistična, kajti cilji obeh strank – delodajalcev in delojemalcev (»kupcev« in »prodajalcev«) na trgu dela so, tako kot cilji kupcev in prodajalcev na katerem koli trgu (blaga in storitev, kapitala, znanja itd.), **objektivno nasprotni**. Zato delovna razmerja nedvomno predstavljajo potencialno konfliktno sfero industrijskih razmerij, pri čemer seveda ni nujno, da se objektivno pogojeni konflikt interesov delodajalcev in delojemalcev tudi dejansko rešuje na konflikten način (stavke, izprtja in druge oblike industrijskih bojev). Klasično teorijo in prakso razrednega boja pri urejanju delovnih razmerij danes vse bolj nadomeščata teorija in praksa socialnega partnerstva, ki temeljita na pogajanju kot osnovnem načinu usklajevanja nasprotnih interesov obeh strank na trgu dela. Vendar pa se delojemalci kot šibkejša stranka stavki in drugim »borbenim« metodam in sredstvom delovanja kljub uveljavljanju socialnega partnerstva ne morejo a priori odpovedati, kajti s tem bi se v bistvu odpovedali temelju svoje pogajalske moči v sistemu socialnega partnerstva. Stavka in grožnja s stavko ter druge oblike industrijskih bojev delojemalcem še vedno ostajajo in morajo ostati kot »rezervno« sredstvo za učinkovito uveljavljanje in varstvo svojih interesov v odnosu do delodajalcev kot močnejše stranke delovnih razmerij. In tako bo seveda vse do tlej, dokler bo v veljavi t. i. tržna koncepcija delovnih razmerij. Iz teh razlogov se zdi bolj ali manj logično, da urejanje delovnih razmerij s posameznim delodajalcem v imenu zaposlenih na ravni podjetij (gre za problematiko, ki je sicer materija Zakona o delovnih razmerjih – ZDR in kolektivnih pogodb) v osnovi zagotovo sodi v **delovno področje sindikatov**, ki jim zakonodaja, za razliko od svetov delavcev, izrecno priznava pravico uporabe stavke in drugih metod sindikalnega boja. Temeljna dilema, glede katere v teoriji in praksi prihaja do

¹ Po Stanojević, Miroslav (1996) Socialno partnerstvo – modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. Ljubljana: ČZP Enotnost.

precejšnjih razhajanj in o kateri bo več govora v nadaljevanju, pa je: ali to pomeni, da morajo imeti sindikati na tem področju potemtakem tudi absolutni delavskozastopniški monopol, ali pa naj pri urejanju teh razmerij nastopajo skupaj in v sodelovanju s sveti delavcev v podjetjih. Z drugimi besedami, ali so za zastopanje interesov delavcev na tem področju pristojni izključno sindikati ali tudi sveti delavcev?

Za **t. i. soupravljalna razmerja** kot razmerja pri skupnem upravljanju poslovnih procesov znotraj podjetij oziroma organizacij, v katera vstopajo delavci šele po sklenitvi delovnega razmerja, pa po drugi strani načeloma velja, da so po svoji naravi v bistvu asociativna oziroma združevalna, kajti udeleženci teh razmerij (lastniki, menedžerji in zaposleni) imajo pri skupnem delu brez dvoma tudi **skupen cilj**. To pa je čim večja uspešnost (skupnega) poslovanja, kajti samo znotraj poslovno uspešnih organizacij lahko vsak izmed omenjenih udeležencev poslovnega procesa učinkovito uresničuje tudi svoje specifične interese. Pri tem je bolj ali manj samoumevno zakaj so za večjo poslovno uspešnost organizacij zainteresirani lastniki, zakaj menedžerji in zakaj zaposleni. Istosmernost ciljev vseh udeležencev soupravljalnih razmerij pa seveda predpostavlja tudi istosmernost njihovega delovanja in prizadevanj. To pomeni, da je pri urejanju teh razmerij znotraj podjetij morebitna uporaba borbenih metod delovanja s strani kateregakoli udeleženca, torej tudi s strani delavcev in njihovih predstavništev, neprimerna (in tudi nelogična), temveč pridejo v poštev predvsem sodelovalne metode usklajevanja interesov (medsebojno informiranje, skupno posvetovanje, soodločanje itd. o vprašanih, določenih v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU). Iz teh razlogov je logično, da zastopanje interesov vseh, torej sindikaliziranih in nesindikaliziranih, delavcev pri urejanju soupravljalnih razmerij znotraj podjetij sodi v **delovno področje svetov delavcev**, ki jim je uporaba kakršnihkoli oblik sindikalnega boja že po zakonu (2. odst. 7. člena ZSDU), vsaj zaenkrat, izrecno prepovedana. Sindikati na področju soupravljanja neposredno nimajo nobenih pristojnosti, temveč svoj vpliv uresničujejo posredno, to je prek svetov delavcev, v odnosu do katerih jim zakon zagotavlja tri pomembne funkcije, in sicer:

- **inicijativna funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico sklicati zbor delavcev zaradi izvolitve sveta delavcev (17. člen ZSDU);
- **kadrovska funkcija** – vsak reprezentativni sindikat v podjetju ima pravico predlagati svoje kandidate za člane sveta delavcev (27. člen ZSDU);
- **nadzorna funkcija** – vsak sindikat ima pravico sprožiti postopek za odpoklic tistih članov sveta delavcev, ki jih je sam predlagal (47. člen ZSDU).

Glavne značilnosti delovnih in soupravljalnih razmerij v zgoraj opisanem smislu so prikazane v preglednici 1.

	KRITERIJ LOČEVANJA	DELOVNA RAZMERJA	SOUPRAVLJALSKA RAZMERJA
1	Okolje	tržna	notranja organizacijska
2	Udeleženci	dvostranska (delojemalci – delodajalci)	tristranska (lastniki, menedžerji, zaposleni)
3	Cilji udeležencev	antagonistična	asociativna
4	Način urejanja	delovnopravne pogodbe z možnostjo uporabe industrijskih bojov	sodelovalne metode skupnega delovanja (skupno posvetovanje, skupno odločanje)
5	Vsebina	plača in drugi pogoji »kupoprodaje delovne sile«	organizacija dela in poslovanja za doseganje boljše poslovne uspešnosti
6	Zastopnik delavcev	sindikati (plus sveti delavcev?)	svet delavcev, predst. delavcev v NS oziroma UO, delavski direktor

Preglednica 1: Glavne značilnosti delovnih in soupravljalških razmerij

Delovna in soupravljalška (notranja organizacijska razmerja) se torej med seboj resnično močno razlikujejo tako po vsebini kot tudi po udeležencih, načinu urejanja in drugih značilnostih. Zato je seveda v zvezi s pripravo programov dela svetov delavcev zelo pomemben čim bolj jasen odgovor na zgoraj nakazano **temeljno vprašanje**: ali so pristojnosti svetov delavcev omejene zgolj na urejanje t. i. soupravljalških razmerij ali segajo tudi na področje urejanja delovnih razmerij z delodajalcem in kakšna so v zvezi s tem medsebojna razmerja med obema vrstama delavskih predstavništev v podjetjih.

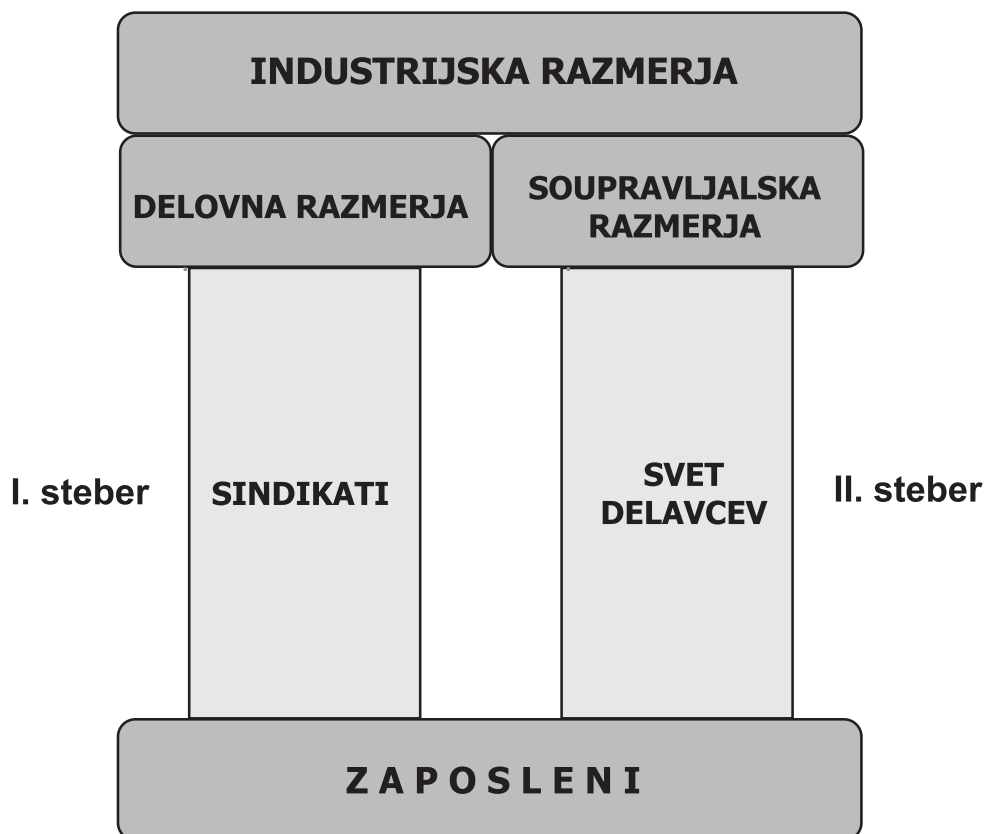
2.2. »Komplementarni« in/ali »partnerski« model delovanja sindikatov in svetov delavcev

V teoriji sta se glede omenjenega vprašanja izoblikovala dva različna možna modela delovanja svetov delavcev in sindikatov na ravni podjetij, in sicer t. i. komplementarni in t. i. partnerski model.

Komplementarni model temelji na medsebojno strogo ločenih pristojnostih in področjih dela svetov delavcev in sindikatov v podjetjih, pri čemer naj bi v imenu zaposlenih sindikati obvladovali delovna razmerja, sveti delavcev pa soupravljalška razmerja. S takšnim ločenim, a komplementarnim delovanjem delavskih predstavništev naj bi bili ustrezno pokriti obe temeljni področji industrijskih razmerij ter celota vseh (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb in interesov zaposlenih v sferi dela. Model temelji na **naslednjih predpostavkah**:

- svet delavcev in sindikat(i) sta dve različni vrsti delavskih predstavništev, ki imata zato tudi različno poslanstvo v sistemu industrijske demokracije;
- delovni področji (funkcije in pristojnosti) sveta delavcev in sindikata(ov) v podjetju sta med seboj strogo ločeni in se, razen pri nekaterih »mejnih« vprašanjih, v osnovi ne prekrivata, ampak se dopolnjujeta in nadgrajujeta oziroma sta komplementarni (odtod tudi naziv »komplementarni model«);

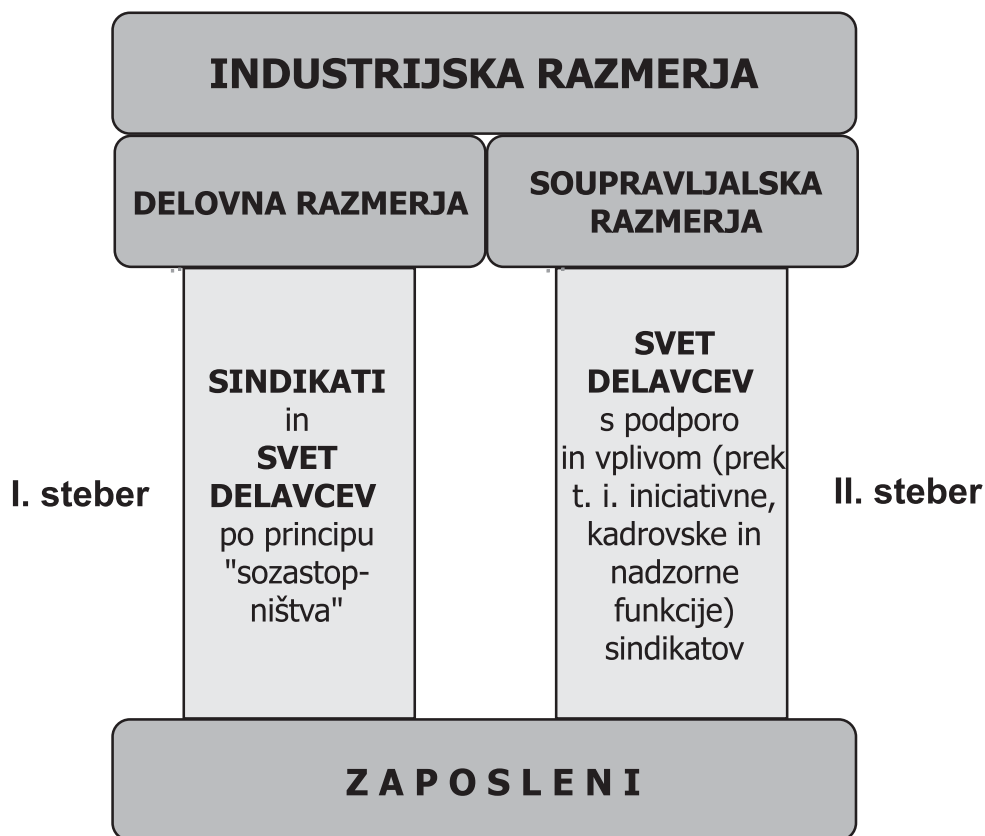
- svet delavcev in sindikat(i) kot dve vrsti delavskih predstavništev naj samostojno, formalno ločeno in brez medsebojnega vmešavanja, torej v nekem smislu monopolno, v imenu vseh delavcev v podjetju obvladujeta vsak svoje delovno področje (zato včasih ta model metaforično imenujemo tudi model ločenih »fevdov« svetov delavcev in sindikatov), na neformalni ravni pa naj med seboj čim tesneje sodelujeta (medsebojno informiranje, vabljenje predstavnikov na seje, izmenjava pobud in predlogov itd.).



Slika 1: Grafični prikaz »komplementarnega modela« delovanja delavskih predstavništev

Čeprav se ta model na prvi pogled zdi ob upoštevanju zgoraj prikazane teorije dualizma industrijskih razmerij dokaj logičen, pa kritiki opozarjajo na njegovo veliko **slabost v smislu demokratičnosti** pri zastopanju interesov delavcev v okviru njegovega »prvega stebra«, to je na področju urejanja delovnih razmerij z delodajalcem, kar naj bi bilo sicer po tem modelu absolutni monopol sindikatov. Sindikati so namreč prostovoljne organizacije z omejenim številom članstva (povprečna stopnja sindikaliziranosti delavcev v Sloveniji trenutno znaša le še okrog 26 % ali celo manj), ki lahko s polno legitimnostjo zastopajo samo interese svojih članov, kateri so jih za to (z včlanitvijo v sindikat) tudi pooblastili, ne pa tudi interesov delavcev, ki niso člani sindikatov in nimajo nobenega vpliva na njihovo delo-

vanje **ne v kadrovskem, ne v vsebinskem, ne v akcijskem smislu**. Zato lahko njihove interese tudi na tem področju načeloma zastopajo le sveti delavcev kot splošna, to je na splošnih volitvah med člani kolektiva izvoljena delavska predstavništva. Samo to lahko zagotovi t. i. splošno industrijsko demokracijo tudi na področju urejanja delovnih razmerij. V nasprotnem pa so vsi delavci – nečlani sindikatov preprosto sistemsko izločeni glede možnosti uresničevanja svojega vpliva na urejanja lastnega delovnopравниh položaja in pravic (in s tem diskriminirani v primerjavi s člani sindikatov), kar ni v skladu z **ustavnim načelom enakosti pred zakonom** in s sodobnimi standardi demokracije na sploh. Splošna načela demokracije naj bi bila namreč univerzalna, torej enaka tako na področju politične kot na področju industrijske demokracije. Iz teh razlogov bi bilo nujno v postopke sklepanja t. i. podjetniških kolektivnih pogodb in urejanje drugih vprašanj delovnih razmerij pri posameznih delodajalcih poleg sindikatov vključiti tudi svete delavcev. Sveti delavcev in sindikati naj bi torej tudi pri urejanju delovnih razmerij v imenu zaposlenih nastopali skupaj, enakopravno in v sodelovanju (po principih »sozastopništva«). Ta model (so)delovanja svetov delavcev in sindikatov zato imenujemo »**partnerski model**«, ki je grafično prikazan na sliki 2.



Slika 2: Grafični prikaz »partnerskega modela« delovanja delavskih predstavništev

Dejstvo pa je, da trenutno veljavna slovenska delovnopravna zakonodaja, predvsem ZDR in Zakon o kolektivnih pogodbah, kljub zelo utemeljenim pomislekom, navedenim zgoraj, zaenkrat² glede vprašanja razmejitve pristojnosti in področij dela med sindikati in sveti delavcev v osnovi (čeprav ne ravno povsem dosledno) **sledi t. i. komplementarnemu modelu**, po katerem je sklepanje kolektivnih pogodb in avtonomno urejanje drugih vidikov delovnih razmerij znotraj podjetij v imenu kolektiva zaposlenih v izključni pristojnosti sindikatov pri delodajalcu. **Edine pristojnosti** s tega področja, ki jih zakon daje svetom delavcev, so pravzaprav:

- nadzor nad doslednim izvajanjem zakonov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov pri delodajalcu oziroma skrb za »pravno varnost« zaposlenih (87. člen ZSDU),
- skupno posvetovanje v zvezi sprejemanjem sistemizacije delovnih mest, aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja ter splošnih pravil o disciplinski odgovornosti (94. člen ZSDU), ter
- soodločanje o vprašanih določanja osnov za odločanje o izrabi letnega dopusta, meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev /variabilnega dela plač/ ter kriterijev za napredovanje in za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi (95. člen ZSDU).

3. Osnovna vsebina programa dela sveta delavcev

S povedanim smo torej v bistvu že določili tudi glavne vsebinske okvire programa dela sveta delavcev, ki bi jih lahko v enem stavku zaokrožili takole: osnovna vsebina programa naj bo predvsem **problematika, ki se nanaša na organizacijo in poslovanje podjetja ter položaj zaposlenih v poslovnem procesu**, kar je tudi sicer osrednji predmet soupravljanja, medtem ko problematika urejanja »klasičnih« pravic in obveznosti iz delovnega razmerja (razen zgoraj navedenih izjem) načeloma ne sodi v ta program.

Pri tej opredelitvi niti ni najbolj odločilnega pomena že omenjeno dejstvo, da trenutno veljavna zakonodaja glavne pristojnosti za urejanje pravic in obveznosti iz delovnega razmerja (plače, dopusti, trajanje delovnega časa itd.) daje sindikatom, ne svetom delavcev. Četudi bi se zakonodaja morda v prihodnje spremenila v smeri zgoraj omenjenega »partnerskega modela« in bi torej sveti delavcev dobili na tem področju večje pristojnosti od sedanjih in enakopraven položaj s sindikati na ravni podjetij, je namreč treba upoštevati predvsem dejstvo, da so možnosti zares programiranega delovanja na tem področju zaradi njegovih specifik tudi objektivno precej omejene.

Osnovni instrument avtonomnega urejanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja na ravni posameznih delodajalcev so namreč t. i. podjetniške kolektivne pogodbe, ki se

² Zoper sporne določbe ZDR in ZkolP je bil sicer sprožen ustavni spor s pobudo za uzakonitev t. i. partnerskega modela delovanja svetov delavcev in sindikatov na področju urejanja delovnih razmerij, vendar je bila odločitev Ustavnega sodišča RS v zvezi s tem (odločba št. U-I-284/06-26 z dne 1. 10. 2009) nadvse »salomonska« – iz ustave in mednarodnopravnih dokumentov izhaja, da imajo voljena delavska predstavništva načeloma lahko status stranke kolektivnih pogajanj in urejanja delovnih razmerij nasploh, vendar pa to ne pomeni, da ga morajo imeti. Do vprašanja, kaj veljavna ureditev pomeni z vidika ustavnega načela enakosti vseh delavcev (članov in nečlanov sindikata) pred zakonom, pa se ustavno sodišče žal ni opredelilo.

sklepajo za določeno obdobje (običajno za štiri leta) in se med tem časom, razen izjemoma in s soglasjem obeh strank, načeloma ne spreminjajo. Realne možnosti za morebitne dolgoročnejsše izboljšave v korist zaposlenih so torej na tem področju v bistvu omejene na postopek pogajanj za novo kolektivno pogodbo, ki pa so vedno stvar **posebne ad hoc pogajalske strategije** za dosego čim ugodnejših rešitev posameznih vprašanj glede pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja, ne morebitnih rednih letnih ali mandatnih programov dela. Cilji delovanja delavskih predstavništev so namreč na tem področju bolj ali manj jasni (**t. j. maksimiranje vseh delovnopравnih pravic v okviru objektivno možnega**) in jih zato ni niti potrebno niti smiselno posebej planirati, dejanski dosežki v pogajanjih pa so – razen seveda od objektivnih možnosti – v največji meri odvisni od njihove pogajalske spretnosti in pravilno zastavljene pogajalske strategije.

Ta strategija, ki mora biti poleg tega (v primeru enakopravnega sodelovanja sveta delavcev v pogajanjih) načeloma predhodno usklajena tudi s sindikati, je torej lahko le poseben dokument, neodvisen od siceršnjega »**samostojnega**« **programa dela sveta delavcev**. Vse ostale aktivnosti (sindikato in eventualno tudi sveta delavcev, če naj bi bil ta po principih »partnerskega modela« vanje enakopravno vključen) pri reševanju tekoče delovnopравne problematike v podjetju v skladu z ZDR pa so v glavnem sprotne oz. »tekoče« narave in jih je »po vsebini« praktično nemogoče vnaprej planirati, ampak je v zvezi z njimi (podobno kot bomo v nadaljevanju videli tudi pri t. i. tekočih nalogah svetov delavcev s področja uresničevanja soupravljanja po ZSDU) smiselno načrtno posebej delati le na nenehnem izboljševanju in izpopolnjevanju načinov in postopkov komuniciranja z delodajalcem.

Iz teh razlogov se bomo tudi v tem priročniku posebej ukvarjali le s planiranjem tistih nalog in aktivnosti sveta delavcev, ki sodijo na področje urejanja »**soupravljalskih razmerij**« v skladu z ZSDU in so torej lahko predmet »samostojnega« programa dela sveta delavcev. S področja urejanja **delovnih razmerij** pa v ta program sodijo le tiste naloge, ki jih, kot smo omenili zgoraj, tudi ZSDU posebej opredeljuje kot »pristojnost« svetov delavcev. Te pa so:

- izgrajevanje učinkovitega sistema »pravne varnosti zaposlenih«,
- prizadevanje za permanentno izboljševanje in izpopolnjevanje sistemizacije delovnih mest kot neposredne podlage za vrednotenje dela in izvajanje kadrovskega postopkov,
- dajanje pobud in sodelovanje v postopkih sprejemanja aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja ter splošnih pravil o disciplinski odgovornosti delavcev,
- sodelovanje pri pripravi in sprejemanju »letnega delovnega koledarja«,
- izboljševanje sistema nagrajevanja delovne uspešnosti, napredovanja delavcev in spodbujanja inovacijske dejavnosti v podjetju.

Pri večini zgoraj navedenih problematik se tudi sicer postavlja vprašanje, ali jih sploh lahko kategoriziramo kot »klasična« vprašanja s področja urejanja delovnih razmerij, ali gre v resnici bolj za **organizacijske poslovne odločitve**, ki že po svoji naravi sodijo na pod-

ročje »soupravljaljskih« razmerij. Sistemizacija delovnih mest, denimo, je tipičen organizacijski akt, čeprav je res, da ZDR nanj veže določene delovnopravne pravice in obveznosti (plače, »prerazporejanje« itd.). Napredovanje, nadalje, po ZDR sploh ni pravica iz delovnega razmerja, ampak je v osnovi ukrep delodajalca za povečanje delovne motivacije in produktivnosti delavcev (torej tipična »poslovna« odločitev), čeprav je res, da je pogosto predmet kolektivnih pogodb. Podobno velja za dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, prav tako tudi za razvijanje in nagrajevanje inovacijske dejavnosti in tako naprej. Gre torej za problematike, ki jih lahko uvrščamo na področje urejanja delovnih razmerij le pogojno, vsekakor pa so lahko in morajo biti predmet angažiranja tudi svetov delavcev, ne samo sindikatov.

Morebitne druge naloge in aktivnosti svetov delavcev pri vključevanju na področje urejanja »klasičnih« delovnih razmerij pa spričo vsega povedanega v nadaljevanju te razprave o vsebini samostojnih programov dela svetov delavcev ne bodo več predmet našega zanimanja.

4. Zakonska opredelitev nalog in pristojnosti svetov delavcev

Naloge in pristojnosti sveta delavcev ZSDU podrobneje opredeljuje **v določbah 87. ter 89. do 97. člena ZSDU**, ki jih zaradi ustreznega razumevanja vsebine in načinov delovanja sveta delavcev v nadaljevanju povzemamo v celoti, pri čemer dodatno opozarjamo tudi na določbo 86. člena, na katero zlasti delodajalci v praksi pogosto pozabljajo. V zvezi s tem pa seveda ne gre pozabiti tudi na izredno pomembno **določbo 5. člena ZSDU**, ki skladno z »načelom zakonskega minimuma« v 1. in 2. odstavku omogoča svobodno avtonomno nadgrajevanje tako načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju kot tudi konkretnih soupravljaljskih pravic s **t. i. participacijskim dogovorom**, to je s pisnim dogovorom, ki ga skleneta svet delavcev in delodajalec in je za delodajalca pravno zavezujoč enako kot sam zakon.

5. člen

Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

S pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljaljskih pravic delavcev, kot jih določa ta zakon.

Sklep o sklenitvi dogovora sprejme na strani delodajalca organ upravljanja.

Delodajalec mora dogovor javno objaviti na način, ki je v družbi običajen.

Z dogovorom iz tega člena se ne določajo pravice iz delovnega razmerja, plače in tisti pogoji dela, ki se skladno s predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami.

Določbe dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, ki niso v skladu s prejšnjim odstavkom, so nične.

86. člen

Delodajalec in svet delavcev ali njegov odbor se sestajata na zahtevo delodajalca ali sveta delavcev. Praviloma enkrat mesečno se sestajata zaradi uresničevanja pravic in obveznosti, ki jih imata po tem zakonu.

87. člen

Svet delavcev ima predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;*
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;*
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;*
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.*

Obveščanje

89. člen

Delodajalec mora obveščati svet delavcev 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.*

Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.

90. člen

Delodajalec mora o vprašanjih iz pete, šeste, sedme, osme in devete alineje prvega odstavka prejšnjega člena obveščati svet delavcev pred sprejemom dokončne odločitve.

Skupno posvetovanje

91. člen

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

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

92. člen

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

93. člen

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

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

94. člen

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

- potrebe po novih delavcih (število in profili),*
- sistemizacija delovnih mest,*
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe,*
- 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.*

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

Soodločanje

95. člen

Delodajalec mora 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.*

Svet delavcev mora predloge iz prejšnjega odstavka obravnavati in se do njih opredeliti v osmih dneh od predložitve v soglasje.

Če se svet delavcev ne opredeli do predlogov v roku iz prejšnjega odstavka, se šteje, da z njimi soglaša.

Soglasje, sprejeto na svetu delavcev in v pisni obliki podano delodajalcu k njegovemu predlogu, se šteje kot dogovor med svetom delavcev in delodajalcem.

96. člen

Delodajalec mora v osmih dneh pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo odločitve iz pete do osme alineje prvega odstavka 89. člena tega zakona ter prve in druge alineje 93. člena tega zakona za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih.

Svet delavcev lahko zavrne soglasje iz prejšnjega odstavka samo v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

97. člen

Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje.

5. Katere poslovne odločitve sodijo v pristojnost sveta delavcev

Če ponovimo **bistvo doslej povedanega v enem stavku**: vprašanja, ki vsebinsko spadajo na področje avtonomnega urejanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja in se urejajo s kolektivnimi pogodbami, torej v osnovi niso predmet programa dela sveta

delavcev (razen v zgoraj navedenih izjemnih primerih, opredeljenih v ZSDU), temveč v ta program sodijo poslovno-organizacijske oziroma upravljalne odločitve v podjetju, na katere lahko svet delavcev v skladu z zakonom tako ali drugače uresničuje svoj vpliv v imenu kolektiva zaposlenih.

Za pripravo vsebinsko čim bolj celovitega programa sveta dela delavcev pa je v zvezi s tem seveda ključno predvsem vprašanje, katere konkretno so tiste poslovne odločitve v podjetju, s katerimi se mora ali sme ukvarjati svet delavcev – ali so to vse poslovno organizacijske in druge upravljalne odločitve (v nadaljevanju: poslovne odločitve), ki jih sprejemajo organi oziroma pooblaščen menedžerji družbe, ali le tiste, ki se neposredno tičejo zaposlenih? Odgovor se glasi: **to so načeloma vse poslovne odločitve v podjetju!** Pod nobenim pogojem ni sprejemljiva (v praksi sicer še vedno močno prisotna) teza, da je mogoče poslovne odločitve deliti na tiste, ki »smejo«, in na tiste, ki »ne smejo« oziroma ne morejo biti predmet delavskega soupravljanja, **češ da se delavcev sploh ne tičejo.**

Takih poslovnih odločitev, vsaj pomembnejših, namreč v podjetju v bistvu sploh ni. Če izhajamo iz prej pojasnjene teze, da imajo vsi notranji udeleženci poslovnega procesa v podjetju (notranji déležniki družbe) isti cilj in je realizacija tega cilja, s katerim naj bi se vsi identificirali, od vsakega posebej in vseh skupaj tudi odvisna, potem je logično, da v podjetju načeloma pravzaprav ni prav nobenih pomembnejših poslovnih odločitev, ki ne bi tako ali drugače, posredno ali neposredno, zadevala in zanimala tudi zaposlenih.

In šele, ko na stvar pogledamo na ta način, se nam v bistvu v celoti odpre vsa širina možnega področja dela sveta delavcev v podjetju. To namreč pomeni, da se od sveta delavcev pričakuje, da bo igral vlogo **aktivnega sooblikovalca vsega dogajanja v podjetju v imenu zaposlenih**, ne le, da bo skrbel za "pravice" delavcev. Od njega se torej pričakuje konstruktiven prispevek tudi pri vseh tistih poslovnih odločitvah (organizacijskih, finančnih, kadrovskih itd.), ki prispevajo k večji poslovni uspešnosti podjetja kot celote (in s tem seveda posredno tudi k nenehnemu izboljševanju splošnega položaja zaposlenih).

Delovno področje sveta delavcev (in predstavnikov delavcev v organih družbe) kot zastopnikov interesov zaposlenih pri vključevanju v procese poslovnega odločanja oz. upravljanja zato ni praktično z ničemer omejeno, ampak načeloma obsega prav vse vidike poslovanja podjetja. Pri tem je seveda jasno, da svet delavcev ni nikakršno "**vzporedno poslovodstvo**" v podjetju, kajti za vodenje poslov in sprejemanje vseh pomembnejših poslovnih odločitev je sicer pristojno poslovodstvo (uprava v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja oziroma upravni odbor in izvršni direktorji v družbah z enotirnim sistemom upravljanja po Zakonu o gospodarskih družbah), svet delavcev pa se v poslovno odločanje le tako ali drugače »vključuje« s svojimi mnenji, pobudami, predlogi, zahtevami in drugimi iniciativami v interesu zaposlenih.

Intenzivnost vključevanja sveta delavcev v sprejemanje različnih poslovnih odločitev pa je seveda lahko zelo različna. Odvisna je od različnih elementov, kot na primer:

- kako močan je neposreden interes zaposlenih pri določeni problematiki (močnejši ko je ta interes, intenzivnejše naj bi bilo v principu tudi vključevanje),
- s kakšnim obsegom relevantnih informacij razpolaga,

- kakšen je domet znanja in poznavanja določene problematike pri članih sveta delavcev itd.

Zato se bo svet delavcev pri posameznih vprašanjih pač omejil le na to, da bo želel biti o njih le temeljito obveščen in eventualno konzultiran z vidika varstva interesov zaposlenih (**reaktivno delovanje sveta delavcev**), pri drugih vprašanjih pa bo sam nastopil kot iniciator in predlagatelj konkretnih rešitev (**samoinicativno oziroma proaktivno delovanje sveta delavcev**). Skladno s tem bo kajpak vsebinsko oblikoval tudi svoj program dela (delitev nalog na "tekoče" in "načrtovane"), o čemer bomo podrobneje spregovorili v nadaljevanju.

III. VSEBINSKA STRUKTURA PROGRAMA SVETA DELAVCEV

Razmišljanje o splošnih vsebinskih okvirih programa dela sveta delavcev smo torej zaključili z ugotovitvijo, da je vključevanje sveta delavcev v proces sprejemanja poslovnih odločitev v podjetju lahko **različne intenzivnosti**, kar je odvisno od več elementov. Skladno s tem smo celotno delovanje sveta delavcev v podjetju po tem kriteriju razdelili na dva osnovna pristopa, in sicer na “**reaktivno**” in na “**proaktivno**” delovanje. Če k temu dodamo še potrebo po načrtnem izgrajevanju ustrezne notranje organizacije dela v svetu delavcev, od katere je v veliki meri odvisna učinkovitost izvajanja vseh njegovih funkcij, pa je pravzaprav s tem že začrtana tudi osnovna vsebinska struktura programa dela sveta delavcev.

Povedano namreč pomeni, da je mogoče program dela sveta delavcev v osnovi razdeliti na dva dela, in sicer na:

1) **vsebinski del** in

2) **organizacijski del** (»**interni organizacijski načrt**«).

V **vsebinskem delu programa** morajo biti opredeljene naloge in aktivnosti (z roki in nosilci) na vseh interesnih področjih delovanja, s katerimi bo svet delavcev zagotavljal uresničevanje svojih funkcij v sistemu podjetniškega upravljanja. Če naloge sveta delavcev na “reaktivnem” področju njegovega delovanja pogojno poimenujemo “tekoče naloge”, naloge na “proaktivnem” področju delovanja pa “načrtovane naloge” (zakaj takšno poimenovanje bo pojasnjeno v nadaljevanju), bosta torej vsebinski del programa tvorila dva temeljna sklopa nalog, in sicer:

a) **tekoče naloge** in

b) **načrtovane naloge**,

pri čemer se slednje lahko še naprej členijo na **stalne** (neprekinjene in periodične) ter **enkratne oziroma ciljno zaključene naloge**.

Tako imenovani **interni organizacijski načrt** pa je sicer neobvezen, vsekakor pa zelo priporočljiv sestavni del programa dela sveta delavcev, v katerem se opredelijo organizacijski ukrepi za povečanje lastne učinkovitosti sveta delavcev, kot na primer:

- notranja razdelitev stalnih zadolžitev med člani sveta delavcev,
- oblikovanje odborov in njihove naloge,
- utrditev razmerij s sindikatom,
- razdelava internega sistema nagrajevanja neprofesionalnih članov v odvisnosti od dejanske aktivnosti posameznika,

- ureditev razmerij (medsebojnih pravic in obveznosti ter načina njihovega izvajanja) med svetom delavcev in delavskimi predstavniki v organih družbe (delavski direktor, predstavniki delavcev v nadzornem svetu) itd., itd.

Tako zasnovana struktura programa dela sveta delavcev je prikazana tudi na **shemi 1**.

STRUKTURA PROGRAMA DELA SVETA DELAVCEV

I.

VSEBINSKI DEL

1. TEKOČE NALOGE

2. NAČRTOVANE NALOGE

a) Stalne naloge

- neprekinjene naloge
- periodične naloge

b) Enkratne (ciljno zaključene) naloge

II.

**»INTERNI ORGANIZACIJSKI NAČRT« /NAČRT ORGANIZACIJE LASTNEGA DELA
IN UKREPOV ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI/**

Shema 1: Vsebinska struktura programa dela sveta delavcev

IV. REAKTIVNO DELOVANJE SVETA DELAVCEV IN "TEKOČE NALOGE"

1. Opredelitev pojma »tekoče naloge«

Kot **reaktivno delovanje** sveta delavcev smo označili tisto področje oziroma način njegovega delovanja, pri katerem se svet delavcev le tako ali drugače odziva na določene informacije in predloge odločitev posloводства podjetja ter na druga tekoča dogajanja v podjetju, ki sodijo v njegovo pristojnost. Gre torej v glavnem za zadeve, glede katerih že po zakonu obstaja neka **iniciativna dolžnost posloводства podjetja** (t. j. uprave v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja oziroma upravnega odbora in izvršnih direktorjev v družbah z enotirnim upravljanjem po ZGD), da sproži določeno aktivnost sveta delavcev.

Načeloma velja, da je vključevanje sveta delavcev v odločanje reaktivno zlasti v tistih primerih, ki jih ZSDU ureja v zgoraj citiranih določbah 89. do 98. člena, in v katerih je točno določeno o katerih poslovnih vprašanjih in odločitvah

a) je posloводство dolžno svet delavcev obvezno obveščati (**pravica do obveščnosti** po 89. in 90. členu ZSDU);

b) mora biti svet delavcev s strani posloводства obvezno predhodno konzultiran (**pravica do skupnega posvetovanja** po določbah 91. do 94. člena ZSDU);

c) je posloводство dolžno pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev (**pravica soodločanja** po 95. in 96. členu ZSDU);

d) ima svet delavcev možnost zadržati odločitev posloводства (**pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca** po 98. členu ZSDU).

V vseh teh primerih se pričakuje, da bo svet delavcev na prejete informacije, predloge odločitev in ukrepe posloводства podjetja **reagirjal z ustreznimi mnenji, stališči, pobudami, zahtevami in predlogi**, ki naj bi zagotovili pravočasno upoštevanje tudi interesov in potreb zaposlenih pri sprejemanju teh odločitev (*opomba: izjema je t. i. pravica "veta" po 98. členu ZSDU, ki v bistvu predstavlja le neke vrste »varovalko« zoper kršitve navedenih dolžnosti posloводства glede obveščanja in skupnega posvetovanja s svetom delavcev*). To pomeni, da pojma "reaktivno" delovanje sveta delavcev niti približno ni mogoče enačiti s pojmom "**pasivno**" delovanje sveta delavcev. Vsekakor gre za zelo pomembno področje delovanja, kjer mora biti svet delavcev še kako aktiven, če želi pravočasno in učinkovito reagirati v interesu delavcev.

Seveda pa na tem področju svet delavcev svojih nalog po vsebini ne more vnaprej planirati v svojem programu dela, ker so pač odvisne od iniciativ posloводства, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti. Zato to skupino nalog sveta delavcev lahko pogojno imenujemo tudi "**tekoče naloge**". V kategorijo "tekočih nalog" sveta delavcev sodijo poleg navedenih tudi druge aktivnosti sveta delavcev, ki pomenijo njegovo sprotno odzivanje na

razne druge, ne vnaprej predvidene dogodke in probleme, na katere svet delavcev glede na svoje pristojnosti mora tekoče reagirati.

2. Kaj in kako v zvezi s tem pravzaprav sploh planirati

Če jih po vsebini ni mogoče vnaprej predvideti, **ali je torej “tekoče naloge” sploh treba opredeljevati v programu dela sveta delavcev?**

Konkretne vsebine samih nalog in rokov za njihovo izvedbo seveda ne, ker to iz zgoraj navedenega razloga pač objektivno niti ni mogoče. Morda jih je smiselno v programu dela **le naštetih po vrstah** (če drugega ne, zato, da bo program zares celovito odseval celotno vsebino dela sveta delavcev, in da v njem ne bomo nehote zanemarili kakega pomembnega elementa delovanja sveta delavcev), in sicer na naslednji način:

a) zagotavljanje celovite obveščenosti o zadevah, ki jih določata ZSDU (89. člen) in participacijski dogovor;

b) konstruktivno angažiranje v sistemu skupnih posvetovanj, o zadevah, ki jih določata ZSDU (91. do 94. člen) in participacijski dogovor;

c) aktivno soodločanje o zadevah, ki jih določata ZSDU (95. in 96. člen) in participacijski dogovor;

d) sprotno vključevanje v reševanje druge tekoče problematike, ki zadeva zaposlene v podjetju.

To so tiste štiri ključne skupine nalog, ki jih uvrščamo v kategorijo “tekočih nalog”, a jih, kot rečeno, ni niti mogoče niti smiselno poskušati v programu opredeljevati z roki in nosilci. Vsekakor pa je smiselno in priporočljivo v zvezi z njimi v programu dela sveta delavcev predvideti nekaj drugega, in sicer: **KAJ JE POTREBNO V BODOČE IZBOLJŠATI IN SPREMENITI (PROGRAM UKREPOV), DA JIH BO SVET DELAVCEV LAHKO ZARES UČINKOVITO IZVAJAL**. To pa pomeni, da mora svet delavcev najprej opraviti temeljito **analizo stanja in svoje dosedanje učinkovitosti pri izvajanju teh nalog**, nato pa na osnovi ugotovljenih pomanjkljivosti predvideti ustrezen program (predvsem »tehnično organizacijskih«) ukrepov, s katerimi bo zagotovil **pogoje za večjo učinkovitost pri njihovem izvajanju v bodoče**.

2.1. Analiza stanja z opomnikom

Osnova za pripravo tega dela programa sveta delavcev je torej **analiza učinkovitosti dosedanjega izvajanja “tekočih nalog”**. Pri tem mora vsak svet delavcev seveda izhajati iz lastne situacije in lastnih izkušenj, ki jih mora vsestransko preučiti in ugotoviti kje in zakaj teh nalog doslej ni ustrezno obvladoval, kakšne pomanjkljivosti so se pojavljale ter kako jih je mogoče odpraviti.

Kot primerno orodje za temeljito analizo učinkovitosti dosedanjega izvajanja “tekočih nalog” lahko služi zlasti poseben vprašalnik, ki je bil v ta namen pripravljen v okviru Zdru-

ženja svetov delavcev Slovenije in ga predstavljamo v nadaljevanju, za njegovo lažjo uporabo pa ob vsakem vprašanju dodajamo tudi **opombo s pojasnilom cilja**, ki ga mora svet delavcev poskušati doseči, iz česar bolj ali manj jasno izhaja tudi način potrebnega ukrepanja. Omenjeni vprašalnik (za vsako skupino "tekočih nalog" posebej) je v bistvu neke vrste opomnik, ki opozarja na najpomembnejše elemente, kateri morajo biti zagotovljeni za kakovostno uresničevanje zakonskih pravic in dolžnosti sveta delavcev glede **obveščanja, skupnega posvetovanja in soodločanja** po določbah 89. do 96. člena ZSDU. Če si bo torej svet delavcev (skozi poglobljeno diskusijo na svoji seji) odgovoril na vsa zastavljena vprašanja v tem opomniku, bo brez dvoma dobil tudi zelo jasno sliko o **bistvenih pomanjkljivostih**, ki jih je potrebno v bodoče odpraviti v zvezi z uresničevanjem obravnavanih "tekočih nalog". Opomnik zajema naslednja vprašanja po posameznih vsebinskih sklopih:

I.

Obveščanje sveta delavcev s strani posloводства (89. in 90. člen ZSDU):

1. Ali svet delavcev dobiva s strani posloводства podjetja informacije, ki so naštet v 89. členu ZSDU? Katere da in katerih ne?

(Opomba: Če svet delavcev ni dovolj celovito informiran, mora ukrepati, in sicer najprej z ustreznimi opozorili delodajalca, po potrebi pa tudi z uporabo pravice »veta« v smislu 1. alineje 1. odstavka 98. člena ZSDU.)

2. Ali posloводство posreduje dolžne informacije na lastno pobudo, ali mora svet delavcev za posamezne informacije posebej prositi oziroma jih zahtevati?

(Opomba: Obveščanje sveta delavcev o vprašanjih iz 89. člena ZSDU je dolžnost delodajalca, ki jo mora le-ta izvajati brez posebnih prošelj in zahtev sveta delavcev.)

3. Ali so s participacijskim dogovorom tudi natančneje razdelane posamezne zadeve iz 89. člena ZSDU oziroma določena tudi dodatna vprašanja, o katerih obstoji dolžnost informiranja sveta delavcev?

(Opomba: Svet delavcev naj ugotovi katere poslovne informacije, poleg zakonsko določenih, bi še potreboval za učinkovito zastopanje interesov delavcev in na tej podlagi predlaga delodajalca ustrezne dopolnitve participacijskega dogovora v duhu 1. in 2. odstavka 5. člena ZSDU.)

4. Ali posloводство samoiniciativno posreduje svetu delavcev tudi druge poslovne informacije, čeprav niso izrecno navedene v zakonu ali participacijskem dogovoru?

(Opomba: V podjetju je treba po možnosti uveljaviti čim višjo stopnjo »kulture« informiranja, tako da bo delodajalec svet delavcev informiral o vseh pomembnih vprašanjih, ne glede na to ali so posebej opredeljena v zakonu in participacijskem dogovoru. V ta namen naj svet delavcev po potrebi poslovodu podjetja posreduje ustrezne pobude.)

5. Ali se pojavljajo težave v zvezi z interpretacijo 89. člena ZSDU glede vprašanja katere konkretne zadeve spadajo v dolžnost obveščanja in katere ne?

(Opomba: Pretirano oklepanje zgolj zakonskih določil o dolžnosti informiranja sveta delavcev s strani delodajalca pogosto privede do vprašanja ali bi bil delodajalec o določenih zadevah dolžan informirati svet delavcev ali ne /npr. pogosto se delodajalci upirajo informirati svet delavcev in pridobiti njegovo mnenje o spremembah pri organizaciji delovnega časa, češ da to ne sodi v zakonsko dikcijo »spremembe v organizaciji proizvodnje, in podobno/. V teh primerih je potrebno sproti dopolnjevati participacijski dogovor v zgoraj omenjenem smislu ali sprejeti druge ukrepe v izogib ponavljanju teh problemov.)

6. Ali je svet delavcev že kdaj zahteval tudi vpogled v dokumentacijo v smislu določbe 2. odstavka 89. člena ZSDU in je bila njegova zahteva zvrnjena?

(Opomba: V teh primerih lahko svet delavcev ukrepa po potrebi tudi z uporabo pravice »veta« po 98. členu ZSDU. Po možnosti pa bi veljalo s participacijskim dogovorom to zakonsko pravico sveta delavcev razširiti tudi na dokumentacijo, ki je potrebna za uresničevanje tudi vseh drugih participacijskih pravic sveta delavcev, ne samo na tisto, ki je nujna za uresničevanje njegove pravice do obveščeniosti.)

7. Ali je v participacijskem ali drugem dogovoru z upravo precizirana ureditev vprašanja:

- rokov za posredovanje posameznih kategorij informacij iz 89. člena ZSDU svetu delavcev (katere mesečno, katere četrtno, polletno, letno, občasno itd.);
- rokov za izvedbo predhodnega obveščanja v smislu določbe 90. člena ZSDU (npr. vsaj 8 dni pred sprejetjem odločitve);
- rokov za posredovanje predhodnih pisnih gradiv?

(Opomba: Zakon teh rokov ne definira, so pa vsekakor za uresničevanja bistva dolžnega informiranja sveta delavcev ključnega pomena.)

8. Ali je v podjetju uvedena praksa posebnih "letnih poročil za zaposlene"?

(Opomba: Prakso priprave posebnih »letnih poročil za zaposlene«, ki vsebujejo povzetek nekaterih – z vidika informiranosti delavcev bistvenih – podatkov o poslovanju v ustrezno prilagojeni in razumljivejši obliki ter so se že uspešno uveljavila v nekaterih naprednejših podjetjih, bi vsekakor kazalo čim prej uveljaviti v vseh podjetjih.)

9. Kakšne oblike informiranja sveta delavcev s strani posloводства so uveljavljene v vaši praksi:

- a) pisno
- b) ustno
- c) kombinirano?

(Opomba: Analizirajte prednosti in slabosti posameznih navedenih oblik informiranja /načeloma je najprimernejša kombinacija pisnih in ustnih informacij/ in pripravite pobudo delodajalcu za izboljšave na tem področju!)

10. Kdo in kako redno se s strani posloводства udeležuje sej sveta delavcev zaradi posredovanja dolžnih informacij?

(Opomba: Treba je zagotoviti, da bo na sejah sveta delavcev, na katerih se obravnavajo informacije iz 89. člena, vedno prisoten predstavnik posloводства oziroma njegov pooblaščenec, ki lahko odgovarja tudi na morebitna vprašanja članov sveta delavcev.)

11. Kakšna je kakovost oziroma primernost pisnih gradiv, ki jih posloводство posreduje svetu delavcev (obseg, razumljivost, popolnost, relevantnost informacij) in ali so posredovana pravočasno? Ali so gradiva pripravljena posebej za svet delavcev?

(Opomba: Kakovost in pravočasnost pisnih gradiv mora biti predmet posebnega zanimanja sveta delavcev ter ustreznih vnaprejšnjih dogovorov z delodajalcem.)

12. Kako se svet delavcev pripravi na "informativno" sejo v primerih, ko mu je že predhodno posredovano ustrezno gradivo (predhodna obravnava gradiva na pristojnem odboru, angažiranje zunanjih strokovnjakov za strokovno pripravo stališč, mnenj in predlogov itd.)?

(Opomba: Če člani sveta delavcev kljub kakovostnemu in pravočasnemu gradivu prihajajo na seje »nepripravljene«, je potrebno sprejeti interne ukrepe za zaostrovanje odgovornosti članov.)

13. Kako dosledno se v vaši praksi uresničuje določba 90. člena ZSDU, ki zahteva posredovanje določenih vrst informacij svetu delavcev pred sprejetjem posamezne poslovne odločitve in kaže na to, da naj informiranje sveta delavcev ne bi bilo samo sebi namen?

(Opomba: Zgoraj omenjena dobra priprava na »informativne« seje sveta delavcev je še posebej pomembna pri vprašanjih iz 90. člena ZSDU, kajti v nasprotnem t. i. predhodno informiranje izgubi svoj smisel.)

14. Kako svet delavcev reagira na podlagi dobljenih informacij:

- a) jih sprejme na znanje in se s tem zadovolji,
- b) temeljito prouči vsako dobljeno informacijo z vidika interesov zaposlenih, po
- c) potrebi zahteva dopolnilne informacije in v zvezi z vsako informacijo oblikuje tudi svoje nedvoumno stališče (pripomba, predlog, mnenje, zahteva)?

(Opomba: Svet delavcev naj samokritično oceni, ali dobljene informacije ustrezno izkoristi za delovanje v interesu delavcev.)

15. Kako svet delavcev skrbi za to, da vse pomembnejše informacije, ki jih obravnava svet delavcev, dobijo tudi zaposleni oziroma za t. i. informiranost kolektiva:

a) uporablja svoj lastni sistem informiranja (neposredni kontakti članov sveta z bazo, poseben informativni bilten sveta, redno in ad hoc sklicevanje zbora delavcev ipd.);

b) zahteva, da poslovodstvo samo na ustrezen način (glasilo podjetja, zbor delavcev ipd.) samo in neposredno informira poleg sveta delavcev tudi celoten kolektiv?

(Opomba: Svet delavcev mora tako ali drugače zagotoviti tudi ustrezno informiranost celotnega kolektiva zaposlenih.)

16. Ali in v kolikšni meri je svet delavcev informiran o pomembnih poslovnih vprašanjih tudi s strani predstavnikov delavcev v nadzornem svetu oziroma upravnem odboru in delavskega direktorja, če je ta v podjetju imenovan?

(Opomba: Eden zelo pomembnih vidikov celovite obveščeniosti sveta delavcev je tudi sodelovanje s predstavniki delavcev v organih družbe, nasproti katerim ima svet delavcev t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo.)

17. Ali ste se s poslovodstvom uspeli dogovoriti za redno periodično informiranje sveta delavcev o nekaterih ključnih podatkih na podlagi t. i. standardiziranega obrazca informacijskih kazalnikov, ki omogoča njihovo medsebojno primerljivost po posameznih obdobjih?

(Opomba: Obrazec informacijskih kazalnikov naj vsebuje kazalnike nekaterih za svet delavcev najbolj zanimivih podatkov, kot npr. stanje zaposlenosti, število nadur, fluktuacije, bolezenskih odsotnosti, nesreč pri delu, števila izobraževalnih ur na zaposlenega, gibanje izobrazbene strukture itd.)

18. Katere morebitne druge slabosti in nedoslednosti pri praktičnem uresničevanju dolžnosti obveščanja sveta delavcev in kolektiva s strani poslovodstva ugotavljate v vašem podjetju in kakšne ukrepe bo svet delavcev sprejel za izboljšanje stanja?

II.

Skupna posvetovanja poslovodstva in sveta delavcev (91. do 94. člen ZSDU):

1. Ali poslovodstvo podjetja dosledno spoštuje svojo zakonsko dolžnost, da zahteva skupno posvetovanje (1. odst. 91. člena ZSDU) s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj, določenih v 93. in 94. členu ZSDU?

(Opomba: Če svet delavcev ni predhodno konzultiran o vseh vprašanjih, mora ukrepati, in sicer najprej z ustreznimi opozorili delodajalcu, po potrebi pa tudi z uporabo pravice »veta« v smislu 1. alineje 1. odstavka 98. člena ZSDU.)

2. Ali ste s participacijskim dogovorom uspeli dodatno določiti kot predmet obveznega skupnega posvetovanja tudi druga vprašanja (poleg tistih, ki jih določata 93. in 94. člen ZSDU) in s tem okrepiti participativno vlogo sveta delavcev v podjetju?

(Opomba: Na ta način bi veljalo poskusiti okrepiti participacijski položaj sveta delavcev še s številnimi drugimi vprašanji, ki so med drugim predlagana tudi v vzorcu participacijskega dogovora, ki je bil pripravljen v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije.)

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

(Opomba: Evidentirajte konkretne primere in predlagajte ustrezno preciziranje v participacijskem dogovoru!)

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

(Opomba: Po potrebi bi veljalo v tem smislu dopolniti participacijski dogovor.)

5. Kolikokrat letno se v povprečju sestajata poslovodstvo in svet delavcev na skupnih posvetovanjih? Ali ste v vašem podjetju sposobni realizirati napotilo določbe 86. člena ZSDU, po kateri naj bi se svet delavcev in poslovodstvo praviloma sestajala enkrat mesečno?

(Opomba: Če ne, ugotovite razloge in pripravite ustrezne predloge poslovodstvu.)

6. Kdo formalno sklicuje skupne posvete (predsednik sveta delavcev, direktor, izmenično ali oba skupaj)? Ali se predsednik sveta delavcev in direktor (predsednik uprave oz. upravnega ali izvršilnega odbora UO) pred sklicem sestaneta zaradi vsebinske priprave skupnega posvetovanja (dogovor o dnevnem redu, vsebina in način priprave ter posredovanja gradiv, morebitno povabilo zunanjim strokovnjakom k udeležbi itd.)?

(Opomba: Zaradi ustrezne priprave in kakovostne izvedbe skupnega posvetovanja je uvedba takšne prakse vsekakor zelo priporočljiva.)

7. Ali se skupnih sej udeležuje celotno poslovodstvo, ali le njegovi predstavniki?

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

(Opomba: Brez zagotovitve doslednega spoštovanja omenjenih rokov, ki jih svet delavcev lahko po potrebi v končni posledici zagotovi tudi z uporabo »pravice veta«, ni omogočena pravočasno oblikovanje stališč svet delavcev v smislu naslednje točke.)

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

(Opomba: Bistvo skupnega posvetovanja je po zakonu »usklajevanje stališč« med svetom delavcev in delodajalcem, kar pomeni, da mora svet delavcev načeloma priti na skupno posvetovanje z že izdelanimi stališči do konkretne problematike. V tem smislu bi moral svet delavcev načeloma pred skupnim posvetovanjem imeti tudi svojo ločeno sejo, na kateri oblikuje stališča za skupno posvetovanje.)

10. Kakšna je po vaši oceni dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih v okviru skupnih posvetovanj s poslovodstvom oziroma kolikšen del pripomb in zahtev sveta delavcev poslovodstvo dejansko upošteva pri svoji končni odločitvi:

- c) zelo zadovoljiva
- d) zadovoljiva
- e) nezadovoljiva?

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

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

(Opomba: Ustrezne ukrepe naj svet delavcev načrtuje v odvisnosti dejansko ugotovljenih vzrokov za nezadovoljivo stanje).

11. Katere morebitne še druge slabosti in nedoslednosti pri praktičnem uresničevanju skupnih posvetovanj s poslovodstvom v vašem podjetju ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kakšne ukrepe bi moral svet delavcev sprejeti za izboljšanje stanja?

III.

Soodločanje sveta delavcev s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU):

1. Ali poslovodstvo podjetja dosledno daje v soglasje svetu delavcev vse predloge odločitev o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU? Če ne, ugotovite najpogostejše primere kršitev te dolžnosti in jih evidentirajte zaradi ustreznega ukrepanja!

(Opomba: Če opozorila poslovodstvu ne zaležejo, Svet delavcev lahko v skrajnem primeru na podlagi 97. člena ZSDU pred arbitražo uveljavlja ničnost odločitev, ki so bile sprejete brez njegovega soglasja.)

2. Pri katerih vprašanjih v zvezi z interpretacijo določil 95. in 96. člena ZSDU se je v vaši praksi pojavila dilema, ali gre za dolžnost delodajalca iskati soglasje sveta delavcev za predlagano odločitev, ali ne?

(Opomba: Pogoste so zlasti tovrstne dileme v zvezi z razlago pojma »osnove za izrabo letnih dopustov«, »razpolaganje z objekti standarda delavcev« ipd., ki jih je zato po potrebi nujno precizneje opredeliti v participacijskem dogovoru.)

3. Ali ste s participacijskim dogovorom dodatno razširili krog zadev, za katere je potrebno soglasje sveta delavcev poleg primerov, ki jih določa že zakon? Ali bi bila takšna razširitev potrebna in glede katerih zadev?

(Opomba: Morebitno ukrepanje sveta delavcev je odvisna od ugotovljenih potreb.)

4. Ali ste v vaši praksi morda že naleteli na poskuse izigravanja 8-dnevnega prekluzivnega roka za morebitno zavrnitev soglasja sveta delavcev na ta način, da je poslovodstvo posredovalo predlog svetu delavcev tik pred daljšimi prazniki ali dopusti in s tem objektivno onemogočilo pravočasen sklic seje ter ustrezno reakcijo sveta delavcev?

(Opomba: Tudi v tem primeru bi bila nujno potrebna ustrezna dopolnitev participacijskega dogovora z določbo, da se pri računanju tega roka upoštevajo samo delovni dnevi.)

5. V kakšni obliki poslovodstvo običajno predloži svetu delavcev predlog posamezne odločitve v soglasje:

a) zgolj v pisni obliki,

b) predstavnik poslovodstva se tudi osebno udeleži seje sveta delavcev in predlog dodatno ustno obrazloži, s čemer je omogočeno, da se morebitne nejasnosti razčistijo in morebitna razhajanja uskladijo že na sami seji sveta delavcev v izogib nepotrebnim zapletom v primeru neupravičene odklonitve soglasja s strani sveta delavcev?

(Opomba: Po možnosti je treba v praksi uveljaviti drugonavedeno rešitev.)

6. Kako se razrešujejo situacija v primeru zavrnitve soglasja s strani sveta delavcev:

a) poslovodstvo je predlagano odločitev enostavno umaknilo in predloga ni več obnovilo;

b) poslovodstvo je upoštevalo pripombe sveta delavcev in ustrezno korigiralo predlog odločitve;

c) začel se je postopek pogajanja med poslovodstvom in svetom delavcev, v katerem je bila dogovorjena kompromisna rešitev?

(Opomba: Načine in reševanja tovrstnih situacij je vsekakor smiselno posebej opredeliti v participacijskem dogovoru.)

7. Ali je svet delavcev v primeru zavrnitve soglasja svojo zavrnitev argumentiral in podal konstruktivne predloge za spremembe predlagane odločitve?

(Opomba: Morebitno zavrnitev soglasja mora svet delavcev vedno ustrezno argumentirati, kajti samo na ta način je možno iskati ustrezno konstruktivno rešitev nastale situacije v zgoraj navedenem smislu.)

8. Ali ste se že srečali s primeri, ko je bila določena odločitev posloводства podjetja realizirana kljub izrecni pisni zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev?

(Opomba: Tovrstni primeri so zlasti pogosti v zvezi s sprejemanjem programov presežnih delavcev po 96. členu ZSDU, ko posloводство samovoljno presodi, da je svet delavcev neupravičeno zavrnil soglasje, čeprav bi o tem lahko odločila šele arbitražna. Za tovrstne primere lahko svet delavcev predvidi tudi uporabo pravnih ukrepov: uveljavljanje ničnosti odločitve pred arbitražo, prijava inšpekciji dela za prekršek po 18. točki 107 člena ZSDU ali celo ovadba za kaznivo dejanje po 200. členu KZ RS.)

9. Katere druge slabosti in nedoslednosti pri uresničevanju sistema soodločanja sveta delavcev s soglasjem ugotavljate na podlagi gornjega opomnika in kakšne ukrepe bo svet delavcev sprejel za izboljšanje stanja?

IV.

Odzivanje sveta delavcev na drugo tekočo problematiko

V tem delu analize naj svet delavcev oceni ali se je v preteklem obdobju dovolj tekoče in učinkovito odzival na razne probleme, katerih reševanje v imenu delavcev je v njegovi pristojnosti, vendar so **nastopili nepredvidoma oziroma so takšne narave, da jih ni mogoče vnaprej predvideti** in skladno s tem pravočasno planirati ustreznih aktivnosti, temveč je treba reagirati takoj, ko je problem zaznan. Tovrstnih problemov je seveda v vsakodnevni praksi ogromno in svet delavcev jih mora biti sposoben tekoče reševati. V to kategorijo spada predvsem odzivanje sveta delavcev na razne individualne in kolektivne kršitve delovnopравnih pravic delavcev s strani delodajalca, na razne pobude in opozorila posameznikov in skupin zaposlenih v kolektivu glede nerešene problematike na različnih področjih, na morebitne spremembe zakonodaje in podobno. Če svet delavcev ugotovi, da v tem pogledu njegova učinkovitost ni bila zadovoljiva, mora seveda ugotoviti vzroke in v programu dela predvideti ustrezne ukrepe za povečanje svoje učinkovitosti v bodoče, pri čemer pa je treba opozoriti, da bo večina sprejetih tovrstnih ukrepov po svoji naravi verjetno sodila v tisti del programa, ki smo ga poimenovali »interni organizacijski načrt« (ne med »tekoče naloge«) in o katerem bo podrobneje govora še v nadaljevanju.

2.2. Program ukrepov in aktivnosti (z vzorcem)

Od tu dalje, torej od pripravljene **kakovostne analize na podlagi gornjega opomnika**, pa je seveda samo še korak do priprave programa ustreznih ukrepov in aktivnosti, s katerimi bo zagotovljeno učinkovitejše delovanje sveta delavcev pri uresničevanju »tekočih nalog« v bodoče, kar je tudi osnovni cilj tega dela programa. Takoj ko nam je jasno, kaj vse je pravzaprav narobe oziroma kaj ne »funkcionira« tako kot je predvideno z zakonom, namreč ni več težko ugotoviti, kaj bo treba v bodoče spremeniti. Vsaka ugotovljena pomanjkljivost v bistvu že sama nakazuje tudi ustrezne rešitve, tako da mora svet delavcev glede vsake od njih le še precizirati potrebne **ukrepe in aktivnosti ter nosilce in roke za njihovo izvedbo**.

Kar zadeva **paleto možnih tovrstnih ukrepov** velja poudariti, da lahko le-ti segajo od zgolj opozorila delodajalcu na kršitve s pozivom k drugačnemu ravnanju v bodoče prek internih ukrepov za povečanje lastne učinkovitosti sveta delavcev do uporabe različnih pravnih ukrepov, kot so:

- uporaba pravice »veta« (pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca in hkratna sprožitev arbitražnega postopka) po 98. členu ZSDU,
- prijava kršitve inšpekciji za delo,
- predlog inšpekciji za delo (kot prekrškovnemu organu) za uvedbo postopka za prekršek po 107. členu ZSDU zoper družbo kot pravno osebo in odgovorno osebo pravne osebe, in v najtežjih primerih ponavljajočih se kršitev lahko tudi
- ovadba za kaznivo dejanje po 200. členu Kazenskega zakonika RS.

Seveda je treba izbor ukrepov prilagoditi konkretni situaciji, zlasti pa teži kršitev, dojemljivosti konkretnega delodajalca za opozorila na kršitve, trajanju kršitev itd. Običajno pa je seveda najprimernejše **stopnjevanje ukrepov od najmilejših do najostrejših, dokler kršitve niso odpravljene**.

Podlago za zgoraj navedene pravne ukrepe predstavljajo naslednje zakonske določbe:

1. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

Pravica zadržanja odločitve delodajalca 98. člen

Svet delavcev ima pravico s sklepom zadržati posamezne odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora:

- če delodajalec o vprašanjih iz pete, šeste, sedme in osme alineje prvega odstavka 89. člena tega zakona predhodno ne obvešča sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca,

- če delodajalec ne seznanjati sveta delavcev, ne spoštuje rokov iz 91. člena tega zakona in ne zahteva skupnega posvetovanja s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena tega zakona – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

V primerih iz prejšnjega odstavka delodajalec ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa.

Kazenske določbe

107. člen

Z globo od 4.000 do 20.000 eurov se kaznuje za prekršek pravna oseba:

1. če ne objavi na v družbi običajen način dogovorov s svetom delavcev (četrti odstavek 5. člena);
2. če ne izvršuje dogovorov s svetom delavcev (drugi odstavek 6. člena);
3. če ne omogoči dela in ne zagotovi pravic delavskemu zaupniku (tretji odstavek 9. člena);
4. če ne organizira volitev tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci (tretji odstavek 52. člena);
5. če obljublja delavcem koristi oziroma jim grozi z izgubo koristi v zvezi z volitvami in tako vpliva na glasovanje (tretji odstavek 52. člena);
6. če ne zagotovi kritja nujnih in potrebnih stroškov za tehnično izvedbo volitev (prvi odstavek 54. člena);
7. če ne zagotovi plačila delavcem za čas, porabljen za delo volilnih organov ali za čas, porabljen za volitve (drugi odstavek 54. člena);
8. če ovira ali onemogoča opravljanje aktivnosti članov sveta delavcev ali njihovo redno delo (56. člen);
9. če ne zagotovi plačila članom sveta za udeležbo na sejah sveta delavcev (62. člen);
10. če ne zagotovi plačila članom sveta delavcev za čas posvetovanja z delodajalcem (tretji odstavek 63. člena);
11. če ne krije nujnih stroškov za delo sveta delavcev (prvi odstavek 65. člena);
12. če ne omogoči članu sveta delavcev posebnega varstva zaradi njegove aktivnosti (67. člen);
13. če delavcu, kot posamezniku, ne omogoči pravice do sodelovanja pri upravljanju (prvi odstavek 88. člena);
14. če v 30 dneh ne odgovori delavcu na pobudo, ki se nanaša na njegovo delovno mesto ali njegovo delovno ali organizacijsko enoto (tretji odstavek 88. člena);
15. če ne obvešča sveta delavcev v skladu z 90. členom tega zakona;
16. če ne zahteva skupnega posvetovanja glede statusnih in kadrovskih vprašanj v roku 15 dni pred sprejemom odločitve (91. člen);

17. če ne predloži v soglasje svetu delavcev predlogov odločitev, ki jih je dolžan predložiti v skladu s 95. in 96. členom tega zakona;

18. če sprejme odločitev kljub temu, da je svet delavcev v osmih dneh zavrnil soglasje (97. člen);

19. če izvrši odločitev pred dokončnostjo odločitve pristojnega organa (drugi odstavek 98. člena).

Z globo od 2.000 do 4.000 eurov se kaznuje za prekršek tudi samostojni podjetnik posameznik, ki stori prekršek iz prejšnjega odstavka.

Z globo od 1.000 do 2.000 eurov se kaznuje odgovorna oseba pravne osebe, ki stori prekršek iz prvega odstavka tega člena.

2. Kazenski zakonik RS

Kršitev pravic do sodelovanja delavcev pri upravljanju in kršitev sindikalnih pravic

200. člen

(1) Kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem izvrševanje pravic do sodelovanja delavcev pri upravljanju ali te pravice zlorabi ali ovira njihovo uresničevanje, se kaznuje z denarno kaznijo ali z zaporom do enega leta.

(2) Enako se kaznuje, kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem svobodno združevanje in izvrševanje sindikalnih dejavnosti ali ovira uresničevanje sindikalnih pravic.

* * *

Poglejmo si v nadaljevanju nekaj (zgolj vzorčnih) primerov kako naj se obravnavani segment delovanja sveta delavcev, ki smo ga naslovili "TEKOČE NALOGE", ustrezno konkretizira v programu dela:

I. Zagotavljanje celovite obveščенosti sveta delavcev po določilih 89. in 90. člena ZSDU

1.

a) Ugotovljena pomanjkljivost:

Poslovodstvo je doslej ignoriralo dolžnost predhodnega obveščanja sveta delavcev po določbi 90. člena ZSDU o vprašanjih iz pete do devete alineje 89. člena ZSDU, zaradi česar se svet delavcev ni mogel pravočasno in konstruktivno vključiti v odločanje o spremembi organizacije in tehnologije ter zmanjšanje gospodarske dejavnosti, čeprav so te odločitve bistveno vplivale na položaj in pravice zaposlenih.

b) Ukrep:

Zagotoviti dosledno spoštovanje dolžnosti posloводства glede pravočasnega obveščanja sveta delavcev o vseh zakonsko predpisanih in s participacijskim dogovorom določenih vprašanjih.

c) Potrebne aktivnosti:

c1) Pisno in v ustnem razgovoru opozoriti posloводство na dosedanje primere kršitev dolžnosti obveščanja sveta delavcev in zahtevati odpravo kršitev v bodoče (pod grožnjo ukrepanja v smislu točke c2)).

c2) Ob vsakem naslednjem primeru tovrstnih kršitev bo svet delavcev obvezno uporabil ukrep zadržanja odločitve delodajalca skladno z 98. členom ZSDU, po potrebi pa tudi predlagal inšpekciji za delo uvedbo postopka zaradi prekrška delodajalca po 107. členu ZSDU ter v primeru nadaljnjega ponavljanja kršitev podal kazensko ovadbo po 200. členu KZ RS.

d) Nosilec aktivnosti:

Predsednik sveta delavcev na podlagi ustreznih sklepov sveta delavcev

2.

a) Ugotovljena pomanjkljivost:

Posloводство izvaja obveščanja sveta delavcev le v pisni obliki, tako da na sami seji ni mogoče dobiti odgovorov na morebitna dodatna vprašanja članov sveta in oblikovati ustreznih stališč in predlogov sveta delavcev do obravnavanih informacij. Poleg tega so gradiva preobsežna, prezahtevna in neprilagojena potrebam obravnave na svetu delavcev.

b) Ukrepi:

b1) Zagotoviti poleg pravočasnih pisnih gradiv tudi obvezno prisotnost predstavnika posloводства kot poročevalca na seji sveta delavcev zaradi ustrezne razlage informacij in možnosti vsebinske diskusije o posredovanih informacijah.

b2) Zagotoviti kakovostna (kratka, popolna, razumljiva, pravočasna) gradiva, prilagojena za potrebe informiranja sveta delavcev.

c) Potrebne aktivnosti:

c1) Dogovoriti se z upravo tudi za obvezno ustno informiranje sveta delavcev

c2) Analizirati dosedanja pisna gradiva posloводства za svet delavcev, opozoriti na slabosti in predlagati ustrežnejši način priprave teh gradiv

c3) Po potrebi dopolniti participacijski dogovor s preciznejšo opredelitvijo dolžnosti delodajalca glede načina izvajanja obveščanja sveta delavcev.

d) Nosilci aktivnosti:

- pod c1 – predsednik sveta delavcev
- pod c2 in c3) – odbor sveta delavcev za informiranje

3.

a) Ugotovljena pomanjkljivost:

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu ne obveščajo sveta delavcev pred in po sejah nadzornega sveta o problematiki, ki se bo oziroma je na tem organu obravnavala, se z njim ne posvetujejo in mu ne poročajo o svojem delu v tem organu, ker večina ali celo vsa gradiva ter zapisniki sej nadzornega sveta nosijo oznako poslovne skrivnosti.

b) Ukrep:

Preprečiti zlorabo instituta "poslovne skrivnosti" za umetno prekinjanje pretoka informacij in blokado nujne delovne povezave med svetom delavcev in delavskimi predstavniki v nadzornem svetu.

c) Potrebne aktivnosti:

Zahtevati sprejem ter se aktivno vključiti v pripravo pravilnika o varovanju poslovnih skrivnosti v podjetju skladno z določili zakona o gospodarskih družbah (ZGD), ki bo institut poslovne skrivnosti uredil v smiselnih okvirih.

d) Nosilec aktivnosti:

Delovna skupina sveta delavcev v sestavi ...

4.

ltd.

II. Konstruktivno angažiranje v sistemu skupnih posvetovanj po določilih od 91. do 94. člena ZSDU

1.

a) Ugotovljena pomanjkljivost:

Poslovodstvo ne spoštuje rokov v zvezi s sklicem skupnega posvetovanja (30-dnevni rok za posredovanje informacij, 15-dnevni rok za skupno posvetovanje pred sprejetjem odločitve), zaradi česar skupna posvetovanja izgubljajo smisel.

b) Ukrepi:

Zagotoviti dosledno spoštovanje rokov iz 91. člena ZSDU.

c) Potrebne aktivnosti:

c1) Opozoriti upravo na dosedanje kršitve in zahtevati dosledno upoštevanje ZSDU v prihodnje (pod grožnjo ukrepanja v smislu točke c2)).

c2) Ob vsaki naslednji kršitvi dosledno uporabiti "pravico veta" po 98. členu in eventualno podati tudi predlog za uvedbo postopka o prekršku po 16. točki 107. člena ZSDU.

d) Nosilec:

Svet delavcev kot celota

2.

a) **Ugotovljena pomanjkljivost:**

Svet delavcev ne prihaja na skupna posvetovanja z izdelanimi stališči do predlagane odločitve posloводства, tako da ni možno "usklajevanje stališč" v pravem pomenu besede (kar je sicer bistvo instituta skupnega posvetovanja), ampak skupno posvetovanje izpade zgolj kot nekakšno informiranje sveta delavcev pred sprejetjem določenih odločitev.

b) **Ukrep:**

Zagotoviti, da bo svet delavcev že pred skupnim posvetovanjem oblikoval jasna stališča do predlagane odločitve.

c) **Potrebne aktivnosti:**

Svet delavcev mora vedno imeti samostojno sejo sveta delavcev takoj po prejemu predloga odločitve posloводства (vsekakor pa pred skupnim posvetovanjem) zaradi oblikovanja stališč in tako izoblikovana stališča predstaviti na začetku skupnega posvetovanja z upravo.

d) **Nosilec aktivnosti:**

Predsednik sveta delavcev

3.

ltd.

III. Aktivno soodločanje s soglasjem po 95. do 97. členu ZSDU

1.

a) **Ugotovljena pomanjkljivost:**

Posloводство doslej še nikoli ni predložilo v soglasje svetu delavcev nobene odločitve o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU, čeprav je takšne odločitve sprejemala.

b) **Ukrep:**

Zagotoviti dosledno spoštovanje pravice sveta delavcev do soodločanja s soglasjem v skladu z zakonom.

c) **Potrebne aktivnosti:**

Opozoriti upravo, da bo svet delavcev v primeru bodočih tovrstnih kršitev ukrepal v smislu kazenskih določb ZSDU (17. točka 107. člena) ali celo Kazenskega zakonika RS (200. člen).

d) **Nosilec:**

Predsednik sveta delavcev

2.

a) **Ugotovljena pomanjkljivost:**

Participacijski vpliv sveta delavcev na določena pomembnejša vprašanja, ki neposredno zadevajo interese zaposlenih, je premajhen in bi ga bilo potrebno dodatno okrepiti.

b) Ukrep:

Razširiti krog zadev, na katere lahko svet delavcev vpliva s soodločanjem prek soglasja.

c) Potrebne aktivnosti:

Podati upravi predlog za ustrezno dopolnitev določil participacijskega dogovora, ki se nanašajo na soodločanje sveta delavcev.

d) Nosilec aktivnosti:

Konkreten predlog za dopolnitev participacijskega dogovora in začetek pogajanj pripravi komisija sveta delavcev v sestavi ...

3.

ltd.

* * *

In še bi lahko navajali vzorčne primere kako v programu dela sveta delavcev opredeliti **ustrezne ukrepe in aktivnosti za zagotovitev pogojev za učinkovito izvajanje “tekočih nalog” sveta delavcev**. Problematika je skorajda neizčrpna, vse pa mora kot rečeno izhajati iz analize konkretne situacije v posamezni sredini.

Vsekakor pa velja poudariti, da je za uspešno uresničevanje zakonskih funkcij sveta delavcev izjemno pomembno, da najprej zares dobro obvlada obravnavano “reaktivno” področje svojega delovanja. Šele nato bo morda sposoben biti ustrezno učinkovit tudi v svoji “proaktivni” vlogi. Zato zgoraj obravnavanega segmenta programa dela sveta delavcev nikakor ne gre podcenjevati. Mnenja smo, da bi moral sleherni svet delavcev na opisani način opraviti analizo izvajanja “tekočih nalog” in pripraviti program ukrepov za odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti **najmanj enkrat letno**, uresničevanje pa tekoče **preverjati na vsaki seji** ter po potrebi ta del programa tudi **sproti dopolnjevati**. Le s takšnim neprestanim načrtnim izboljševanjem prakse bo namreč mogoče zagotoviti ustrezno učinkovitost »reaktivnega« delovanje svetov delavcev kot je zamišljeno po zakonu.

Za razliko od načrtovanja »proaktivnega« delovanja, kjer programsko obdobje – kot bomo videli v nadaljevanju – predstavlja celoten mandat sveta delavcev, naj bi bilo torej glede »tekočih nalog« **osnovno programsko obdobje načeloma eno leto**, s predpostavko, da mora biti ta del programa predmet nenehnega noveliranja. Konkretna razmere in pogoji za učinkovito uresničevanje »reaktivnega« delovanja sveta delavcev se namreč lahko razmeroma hitro, pogosto tako rekoč »čez noč« – npr. ob zamenjavi poslovodstva – spreminjajo, pa tudi sicer je večina ukrepov s tega področja načeloma naravnana predvsem kratkoročno.

V. PROAKTIVNO DELOVANJE IN "NAČRTOVANE NALOGE" SVETA DELAVCEV

Druga od obeh osnovnih skupin nalog (poleg "tekočih nalog"), ki naj bi bile natančneje opredeljene v vsebinskem delu programu dela sveta delavcev, pa so t. i. načrtovane naloge. Za razliko od "tekočih nalog", pri katerih gre v osnovi za reaktivno delovanje sveta delavcev, pa so "načrtovane naloge" rezultat samoiniciativnega oziroma proaktivnega delovanja sveta delavcev.

1. Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev

Čeprav je angažirano odzivanje na različne informacije in predloge odločitev posloводства podjetja z vidika uresničevanja in varstva interesov zaposlenih zelo pomembna funkcija sveta delavcev, pa naj vendarle ponovno poudarimo, da bo kljub vsemu zelo slab svet delavcev, ki bo svojo strategijo delovanja zastavil tako, da bo le čakal na takšne ali drugačne iniciative posloводства. V tem primeru bodo namreč mnogi interesi in potrebe zaposlenih v podjetju, na katere morda posloводство kljub morebitni benevolentnosti niti ni bilo pozorno oziroma jih iz takšnih ali drugačnih razlogov niti ni zaznalo, ostali zanemarjeni. Česa takega pa dober svet delavcev nikakor ne sme dopustiti.

Bistvena kakovost sveta delavcev mora biti v tem, da **deluje (pretežno) proaktivno oziroma samoiniciativno**, torej da sam in na lastno iniciativo sproža čim več pobud poslovodu podjetja za sprejem različnih ukrepov v korist delavcev. Pravno podlago za tak način delovanja sveta delavcev pa predstavljata predvsem določbi druge in tretje alineje 87. člena ZSDU, ki pravita, da svet delavcev med drugim tudi

- **predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev,**
- **sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem.**

Določba 87. člena ZSDU je pravzaprav edina zakonska določba, ki izrecno napotuje na t. i. proaktivno oziroma samoiniciativno delovanje sveta delavcev. Zakon namreč v nadaljevanju (določbe 89. do 98. člena) podrobneje opredeljuje le zgoraj obravnavane »tekoče« naloge in pristojnosti sveta delavcev, medtem ko posebnih določil o načinu samoiniciativnega »predlaganja ukrepov v korist delavcev« in predvsem tudi o dolžnih reakcijah delodajalca na tovrstne predloge sveta delavcev žal nima. Morda je tudi v tem eden od vzrokov, da je omenjena določba v praksi pogosto spregledana, čeprav je za celovitost delovanja svetov delavcev vsekakor izjemnega pomena. Pri tem velja posebej opozoriti, da je konkretno zakonsko dikcijo razumeti tako, da je samoiniciativno delovanje sveta delavcev pravzaprav **dolžnost**, ne le pravica sveta delavcev.

Svet delavcev se mora torej v čim večji meri preleviti v **vlogo iniciatorja** v razmerju do posloводства podjetja. To pa seveda pomeni, da mora biti sposoben (z ustreznimi analitičnimi metodami in tehnikami) stalno **ugotavljati potrebe in interese zaposlenih na različnih področjih** in na tej podlagi sprožati ustrezne iniciative (predloge, zahteve, vprašanja itd.) upravi oziroma upravnemu odboru in drugim organom podjetja. Dober svet delavcev bi torej moral delovati tako, da bi bil pravzaprav v večini primerov on (in ne posloводство podjetja) pobudnik za organiziranje skupnih posvetov o različnih vprašanih življenja in dela v podjetju, ki so v interesu zaposlenih. Le od takšnega "proaktivnega" sveta delavcev bodo lahko imeli ustrezno korist tako zaposleni kot tudi posloводство podjetja.

Učinkovito in vsebinsko celovito proaktivno delovanje pa seveda ne more biti naključno, ampak nujno zahteva ustrezno načrtovanje. Potrebe in interese zaposlenih na različnih področjih življenja in dela v podjetju je treba najprej ugotoviti (identificirati), jih rangirati po pomembnosti in določiti realno dosegljive cilje ter način njihove realizacije. Zato tudi naloge sveta delavcev na proaktivnem področju delovanja – za razliko od "tekočih nalog" (na reaktivnem področju delovanja) – imenujemo "načrtovane naloge".

2. "Načrtovane naloge" sveta delavcev

"Načrtovane naloge" so torej tisti (drugi) vsebinski del programa dela sveta delavcev, v okviru katerega si svet delavcev **na podlagi analize stanja sam izbere tista področja in vprašanja** v interesu delavcev, na katerih se bo v določenem obdobju (odvisno od tega, ali gre za letni ali mandatni program) posebej angažiral in si tudi sam določil konkretne **cilje**, ki jih želi na teh področjih in glede teh vprašanj doseči, ter **načine** (se pravi aktivnosti, roke in nosilce) za doseg teh ciljev. Bistvo omenjenih nalog je torej v tem, da svet delavcev samoiniciativno odpira določene problematike, ki tarejo zaposlene v podjetju, in sproža ustrezne aktivnosti za njihovo reševanje, ne čakajoč na morebitne pobude posloводства.

Celotno skupino "načrtovanih nalog" kot rečeno delimo v dve podskupini oziroma kategoriji nalog, in sicer:

- a) **stalne naloge** in
- b) **enkratne (ciljno zaključene) naloge.**

Obe omenjeni podskupini oziroma kategoriji nalog sodita na proaktivno področje delovanja sveta delavcev. Razlika je le v tem, da v prvem primeru ni nekega končnega cilja, z realizacijo katerega bi bilo angažiranje sveta delavcev na konkretni problematiki lahko dokončno zaključeno, v drugem primeru pa realizacija konkretnega cilja pomeni tudi končanje naloge in njeno izločitev iz bodočih programov.

Primer stalne naloge je, DENIMO, "skrb za pravno varnost zaposlenih", ki ima svojo pravno podlago v določbi prve alineje 87. člena ZSDU ("svet delavcev skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem"). To je vsekakor naloga, ki ne more biti nikoli končana in je svet delavcev tudi nikoli ne more izvzeti iz svojega programa dela. Tudi ko bo v podjetju v

določenem trenutku že dosežena maksimalno visoka raven pravne varnosti, bo moral svet delavcev tudi v bodoče permanentno bdeti nad doslednim izvajanjem obstoječih in novih predpisov in dogovorov ter tekoče ukrepati v primeru ugotovljenih kršitev. Cilj (zagotoviti optimalno stopnjo pravne varnosti zaposlenih) je torej takšne narave, da ga pač ni mogoče doseči enkrat za vselej.

Primer enkratne (ciljno zaključene) naloge pa je, recimo, “uveljavitev sistema udeležbe zaposlenih pri dobičku v podjetju”. Če si svet delavcev postavi ta cilj in se ustrezno angažira za njegovo realizacijo (pobuda poslovodstvu, priprava osnutka ustrezne pogodbe in izvedba pogajanj s poslovodstvom, predlog sklepov za skupščino družbe itd.), je z dnem dokončne uvedbe omenjenega sistema v podjetju ta cilj v celoti dosežen in ga ni več potrebno uvrščati v bodoče programe dela, vsaj ne dokler je v veljavi sklenjena pogodba, ki naj bi bila sicer načeloma dolgoročnega značaja. Spremljanje njenega izvajanja ter priprava predlogov za morebitne korekture se namreč v naprej lahko izvajata v okviru »tekočih nalog« sveta delavcev.

Stalne naloge se potem lahko še naprej delijo na:

a) nepretrgane naloge (npr. delovanje sistema sprotnega zaznavanja kršitev predpisov v škodo zaposlenih zaradi ustreznega ukrepanja sveta delavcev) in

b) periodične naloge (npr. vsakoletna izdelava ocene stanja na področju pravne varnosti zaposlenih).

Delitev na stalne in enkratne (ciljno zaključene) naloge je smiselna predvsem zaradi odgovora na pogosto vprašanje: **“Za katera vsebinska področja in za katere naloge naj svet delavcev oblikuje posebne odbore v skladu z ZSDU?”** Zdi se namreč nekako logično, da svet delavcev oblikuje posebne (stalne) odbore predvsem za opravljanje tistih nalog, ki jih je v svojem programu dela opredelil kot “stalne naloge”. Tako so v praksi najpogosteje uveljavljeni odbori sveta delavcev za: varnost in zdravje pri delu, pravno varnost zaposlenih, informiranje, gospodarska in statusna vprašanja, proučevanje notranje organizacije dela in metod vodenja in podobno.

3. Kakovost delovnega življenja kot osrednje področje proaktivnega delovanja sveta delavcev

3.1. Splošno

Na katerih področjih je torej potrebno izrazito proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev, ki se v programu dela konkretno izraža skozi zgoraj obravnavane “načrtovane naloge”?

Ugotovili smo že, da v podjetju načeloma ni nobenih pomembnejših poslovnih odločitev in problemov, ki ne bi tako ali drugače, posredno ali neposredno zadevali tudi zaposlenih in s tem seveda tudi sveta delavcev. Intenzivnost vključevanja sveta delavcev

(proaktivno ali zgolj reaktivno) v reševanje teh problemov pa je odvisna od stopnje konkretnega interesa zaposlenih in še nekaterih drugih elementov. Načeloma velja, da je izrazito proaktivno delovanje sveta delavcev zaželeno (in se od njega tudi pričakuje) predvsem na tistih področjih in pri tistih vprašanjih, kjer obstaja močnejši, bolj neposreden in bolj oprijemljiv interes zaposlenih. Z drugimi besedami bi temu lahko rekli tudi “**specifičen interes zaposlenih**”.

Poleg “**splošnega interesa za večjo poslovno uspešnost podjetja kot celote**”, ki je samoumeven za vse notranje udeležence poslovnega procesa oziroma déležnike družbe (lastnike, menedžerje in zaposlene), pa je močnejši “specifičen interes zaposlenih” pri-soten zlasti na tistih področjih in pri tistih vprašanjih in problematikah, ki vplivajo na t. i. **kakovost delovnega življenja zaposlenih v podjetju**.

3.2. Vsebina pojma

Kakovost delovnega življenja je pojem, ki se v poslovno-organizacijskih vedah vse bolj uveljavlja, zajema pa v bistvu vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja različnih (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb ljudi v sferi dela in s tem seveda tudi na njihovo delovno zadovoljstvo ter v končni posledici na njihovo delovno motivacijo. Načeloma velja: **VEČJA KO JE MOŽNOST ZADOVOLJEVANJA RAZLIČNIH POTREB V SFERI DELA, VIŠJA JE KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA, S TEM PA STA VEČJA TUDI DELOVNO ZADOVOLJSTVO IN DELOVNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**.

Različnih znanstvenih teorij, ki se ukvarjajo s preučevanjem in definiranjem različnih potreb ljudi v sferi dela ter s tem povezano delovno motivacijo, je zelo veliko. Med najbolj znane teoretike s tega področja zagotovo sodijo zlasti **Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Likert, Alderfer, Reddin, Vroom in še nekateri**, ki so na različne načine, vendar pa znanstveno nesporno dokazali že omenjeno povezavo “potrebe – kakovost delovnega življenja – delovno zadovoljstvo – motivacija”. Vendar pa je za nek nazoren shematski prikaz najrazličnejših potreb in interesov zaposlenih v sferi dela in s tem glavnih področij proaktivnega delovanja svetov delavcev po našem mnenju najprimernejši t. i. **Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja**, na katerega se bomo zato v nadaljnjem razmišljanju o tej tematiki oprli tudi mi.

Po tem konceptu obstajajo v osnovi tri vrste potreb in s tem povezanih interesov (pojem “interes” bi lahko definirali tudi kot težnjo po zadovoljitvi določene potrebe) ljudi pri delu in v zvezi z delom, in sicer so to:

1. **potrebe “imeti”** (materialne potrebe in potrebe po varnosti);
2. **potrebe “ljubiti”** (societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja);
3. **potrebe “biti”** (osebnostne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti).

Če v nekoliko dopolnjeni in prilagojeni obliki uporabimo tudi nekatere indekse oziroma kazalce, ki se v že omenjeni in v nekaterih drugih raziskavah uporabljajo za “popis” kako-

vosti delovnega življenja, bi grobi shematski prikaz vsebine tega pojma izgledal nekako tako kot je prikazano na shemi "kazalniki kakovosti delovnega življenja".

KAZALNIKI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

(Shematski prikaz vsebine pojma)

POTREBE "IMETI"

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

1. Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)

- a) plača in drugi osebni prejemki iz dela
- b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači
 - subvencionirana prehrana med delom
 - subvencioniran prevoz na delo
 - uporaba počitniških kapacitet podjetja
 - pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov
 - šport, kultura, rekreacija
 - socialne pomoči
 - uporaba službenega avtomobila
 - druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim

2. Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela

- a) Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
 - primernosti delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere itd.)
 - primernost tehnologije (stroji in orodja)
 - ergonomska ureditev delovnih mest
 - organizacija delovnega procesa
- b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
 - delovni čas (trajanje, razporeditev, fleksibilnost, odmori itd.)
 - urejenost prevozov na delo
 - prehrana med delom (možnost, kakovost, stroški, čas)
 - dopusti in odsotnosti (trajanje, razporeditev, omogočanje)
 - možnost izhodov v primeru potrebe

- možnost za rekreacijo med delom in podobno.

3. Potrebe po varnosti

- a) fizična varnost pri delu
- b) zaposlitvena varnost
- c) socialna varnost
- d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

POTREBE »LJUBITI«

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju

a) Obveščенost

- o dogajanjih v podjetju
- o poslovnih rezultatih podjetja
- o perspektivah podjetja

b) Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju

- možnost organiziranega sodelovanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni (delavsko soupravljanje)
- horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci
- vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja)
- način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji
- specifični slogani, obredi, rituali ipd. v organizaciji
- poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja
- razvitost "etičnega menedžmenta" (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja, zlasti pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju)

c) Priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja

d) **Druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške** (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oziroma »profit sharing«, notranje lastništvo zaposlenih)

e) Ugled dela

POTREBE "BITI"

Kazalniki zadovoljevanja osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti

a) **Zanimivost in ustvarjalnost dela**, ki se v mikroorganizaciji delovnega procesa zagotavlja predvsem z ukrepi "širitve" in "bogatitve" dela (job enlargement; job enrichment), kaže pa se predvsem skozi:

- raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta
- manjšem obsegu t. i. rutinskih opravil
- možnosti invencij in inovacij
- dovetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih in podobno

b) **Zahtevnost dela (fizična in psihična)**, ki načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv), niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca), in **odgovornost pri delu**

c) **Svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oziroma možnost t. i. individualne participacije** (odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela)

d) **Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)**

e) **Možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja**

Shema: Kazalniki kakovosti delovnega življenja (Gostiša, Industrijska demokracija, št 4/2001)

Prikazana shema nekaterih glavnih elementov kakovosti delovnega življenja, od katere je kot rečeno odvisno delovno zadovoljstvo zaposlenih, seveda še zdaleč ni popolna. Ob podrobnejšem teoretskem poglobljanju v to tematiko bi bilo vsekakor mogoče še marsikaj doti, morda kaj tudi odvzeti ali spremeniti oziroma drugače razvrstiti. Gre namreč za zelo razvejano tematiko, ki so jo različne družboslovne znanstvene discipline že dodobra osvetlile z različnih vidikov. Zato jo lahko štejemo zgolj kot enega možnih prikazov, ki pa je vsekakor zelo uporaben za argumentiranje v kontekstu specifične problematike, ki je predmet naše obravnave

Iz prikazane sheme je namreč mogoče zelo nazorno razbrati **dve temeljni ugotovitvi**, ki sta bistveni za naše nadaljnje razmišljanje o vsebini proaktivnega delovanja in programu "načrtovanih nalog" svetov delavcev, in sicer:

1.

Plača (in "dodatki" k plači) še zdaleč ni edini, pa tudi ne vedno najpomembnejši element delovnega zadovoljstva zaposlenih in s tem povezane delovne motivacije, kakor se pri nas še vedno pogosto napačno razmišlja, pač pa ljudje v sferi dela v resnici

zadovoljujejo še celo vrsto drugih pomembnih osebnostnih in societalnih potreb, ki so lahko in tudi morajo biti predmet zanimanja svetov delavcev v podjetjih.

Kakšen »ponder« pomena posamezne izmed zgoraj navedenih vrst potreb za »skupno« delovno zadovoljstvo zaposlenih je seveda težko reči. Vendar pa je ključnega pomena ugotovitev, da **vse tri skupine potreb šele tvorijo celoto**, od katere sta odvisna kakovost delovnega življenja in delovno zadovoljstvo ter s tem optimalna delovna motivacija. Če je katerakoli od teh skupin potreb zaposlenih v podjetju zanemarjena, kakovost delovnega življenja ne more biti optimalna, svet delavcev pa ne zadovoljen z lastnim delom

2.

Če iz prikazane sheme kakovosti delovnega življenja v skupini potreb "imeti" izvzamemo nekatere elementarne materialne potrebe, ki so predmet urejanja v kolektivnih pogodbah, in za zadovoljevanje katerih je zato po trenutno veljavni zakonodaji izključno pristojen v imenu delavcev skrbeti sindikat, je **celotno preostalo področje kakovosti delovnega življenja (še posebej pa zadovoljevanje potreb iz skupin "biti" in "ljubiti") v pristojnosti sveta delavcev kot zastopnika interesov zaposlenih v poslovnem procesu**. Šele pogled s tega zornega kota pravzaprav jasno pokaže in definira vso širino proaktivnega področja delovanja sveta delavcev v podjetju in nedvoumno odgovarja na pogosto, a glede na povedano pravzaprav dokaj smešno vprašanje "Kaj naj svet delavcev v podjetju sploh počne?" Gledano s tega vidika je vsekakor bolj na mestu obratno vprašanje, namreč vprašanje "kako naj svet delavcev sploh učinkovito obvlada vso problematiko, ki načeloma sodi v njegovo delovno področje?".

4. Glavni možni vsebinski sklopi »načrtovanih nalog«

Osnovno področje in cilj, ki zahteva intenzivno proaktivno angažiranje svetov delavcev, je torej **nenehno izboljševanje različnih vidikov »kakovosti delovnega življenja«**, katera se v praksi kaže skozi višjo ali nižjo stopnjo zadovoljenosti temeljnih potreb zaposlenih v zvezi z delom in posledično t. i. delovnega zadovoljstva zaposlenih. Pri tem gre, kot smo videli zgoraj, za izjemno širok spekter najrazličnejših materialnih (potrebe »imeti«), osebnostnih (potrebe »biti«) in societalnih (potrebe »ljubiti«) potreb ljudi v sferi dela.

Ko imamo enkrat na ta način razjasnjeno vprašanje »kaj je pravzaprav temeljno področje in cilj možnega proaktivnega angažiranja svetov delavcev«, smo s tem dobili v bistvu tudi zelo jaseen odgovor na osnovno in pri celotni zadevi najzahtevnejše vprašanje **»kaj vse v principu sploh pride v poštev kot možna naloga sveta delavcev na tem področju«**. Odgovor se glasi: *to je vsak ukrep ali aktivnost, ki lahko kakor koli pripomore k izboljšanju katerega koli vidika delovnega zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo delovnega življenja*.

Na podlagi tega osnovnega vodila je mogoče – izhajajoč iz številnih najrazličnejših priporočil kadrovske-organizacijske stroke – oblikovati nek **zelo širok in univerzalno uporaben nabor možnih nalog** (t. j. ukrepov in aktivnosti, katerih cilj je izboljšanje stanja v zgoraj omenjenem smislu), katerega pa je zaradi večje sistematičnosti in preglednosti

smiselno razdeliti v nekaj glavnih vsebinsko zaokroženih sklopov, in sicer na naslednji način:

Za vsak posamičen predviden možen ukrep nam mora biti seveda popolnoma jasno čemu naj bi v osnovi služil oz. katere konkretne od zgoraj navedenih potreb zaposlenih v zvezi z delom je mogoče z njim učinkoviteje zadovoljevati. Vendar pa je treba pri tem upoštevati tudi dejstvo, da lahko **določen ukrep hkrati služi zadovoljevanju več različnih potreb.**

Primer: ukrep uvajanja timske organizacije dela, s katerim je načeloma mogoče bistveno povečati avtonomijo zaposlenih pri delu, denimo,

- po eni strani omogoča večjo kreativnost posameznikov in s tem učinkovitejše zadovoljevanje njihovih »osebnostnih« potreb po samouresničevanju z delom in osebno razvoju, posledično pa njihovi večji delovni motivaciji,
- po drugi strani pa hkrati omogoča tudi večjo možnost neposrednega soodločanja posameznikov pri reševanju skupnih organizacijskih in delovnih problemov v ožjem delovnem procesu – torej večjo t. i. individualno (neposredno) participacijo, kar dokazano pozitivno vpliva tudi na njihovo pripadnost organizaciji, ta pa sicer sodi v skupino »societalnih« potreb.

Iz tega razloga torej pri oblikovanju omenjenih zaokroženih vsebinskih sklopov potencialnih »načrtovanih nalog« ni smiselno izhajati strogo iz kriterija konkretnih potreb, zadovoljevanju katerih le-te sicer neposredno služijo, ampak iz posameznih »vrst« problemov, na reševanje katere se nanašajo, in ki jih je mogoče med seboj logično povezati v ustrezne »problemske« sklope. Na ta način je torej mogoče celoten v nadaljevanju predlagan »nabor potencialnih nalog« svetov delavcev na obravnavanem področju prikazati predvsem skozi naslednje zaokrožene vsebinske sklope:

1. Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na ustreznejše »oblikovanje dela in delovnih mest«
2. Izpopolnjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja
3. Uveljavitev različnih oblik finančne participacije zaposlenih
4. Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja
5. Izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja
6. Razvoj področja »standarda zaposlenih«
7. Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih
8. (Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu
9. Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja zaposlenih
10. Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih
11. Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju
12. Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost

13. Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

14. Drugo.

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali vsebino posameznih navedenih problem-skih sklopov, kar naj bi, kot rečeno, služilo le kot nekakšen opomnik in okvirna usmeritev svetom delavcev za načrtovanje njihovega proaktivnega delovanja na teh področjih. Vse tisto, kar bo navedeno v nadaljevanju, je torej treba razumeti le kot širšo predstavitev »**okvirnega nabora**» možnih nalog na obravnavanem področju delovanja svetov delavcev. To pomeni, da ta nabor kajpak ni in tudi ne more biti razumljen kot »vseobsežen« v tem smislu, da mu ne bi bilo mogoče dodajati še drugih možnih problematik in nalog v odvisnosti od konkretne situacije in ugotovljenih specifičnih potreb v vsaki posamezni sredini. Vsakemu od predlaganih osnovnih sklopov nalog je torej na koncu mogoče dodati še točko »drugo«. Kljub temu pa je nabor vsekakor **dovolj celovit**, da usmerja pozornost na vsa glavna vprašanja kakovosti delovnega življenja v organizaciji, ki jih svet delavcev ob pripravi svojega programa dela oz. ob načrtovanju nalog in aktivnosti s tega področja ne sme prezreti, ampak jih mora zares temeljito analizirati in proučiti z vseh možnih vidikov.

Po drugi strani pa glede na obsežnost predstavljenega nabora možnih nalog seveda niti približno nihče ne pričakuje, da bi morala biti vsa obravnavana vsebina v celoti zajeta v vsakem programu dela sveta delavcev. Naš namen je le pokazati, **kaj vse lahko načeloma sodi med "načrtovane naloge" sveta delavcev**, pri čemer pa je jasno, da bo iz te celote vsak svet izbral za svoj program dela le tisto, kar narekujejo konkretne razmere v konkretnem podjetju v konkretnem trenutku. Pri tem bo posamezne, v tem okvirnem naboru predlagane potencialne naloge kajpak po potrebi tudi ustrezno prilagodil konkretnim ugotovljenim razmeram in potrebam, se pravi, da jih bo vsebinsko nekoliko spremenil ali dodatno dopolnil še z drugimi možnimi nalogami, ki lahko služijo učinkovitemu doseganju postavljenega cilja.

4.1. Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na »oblikovanje dela in delovnih mest«

4.1.1. Opredelitev pojmov

Individualna oz. neposredna participacija pri poslovnem odločanju pomeni, kot že naziv pove, možnost zaposlenih, da lahko kot posamezniki (individualno) in neposredno (torej ne prek izvoljenih kolektivnih delavskih predstavništev) sodelujejo pri upravljanju. V večji meri lahko seveda na ta način učinkovito soodločajo ali celo samostojno odločajo predvsem le o vprašanih vsebini, načina in pogojev opravljanja dela na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti (npr. organizacija delovnega mesta, opredeljevanje delovnih ciljev, način opravljanja delovnih nalog in poti za doseganje ciljev, fizični in drugi pogoji dela, organizacija dela v ožji organizacijski enoti ipd.).

(Opomba: Tekoče neposredno vključevanje vseh zaposlenih v sprejemanje upravljalških odločitev o širših vprašanjih, ki zadevajo organizacijo kot celoto in glede katerih je potrebno pred skupnim nastopom nasproti delodajalcu najprej sploh »notranje uskladiti« interese različnih interesnih skupin delavcev in izoblikovati »skupno stališče kolektiva kot celote«, na podlagi katerega se potem vključujejo v upravljanje, pa je zlasti v večjih organizacijah težko oz. sploh neizvedljivo, zato pri sprejemanju takšnih odločitev njihove interese zastopajo izvoljena predstavništva – v teh primerih govorimo o **kolektivni oz. posredni participaciji zaposlenih pri upravljanju**. Neposredna participacija vseh zaposlenih je načeloma seveda učinkovitejša, vendar je glede omenjenih širših vprašanj objektivno izvedljiva le v zelo majhnih organizacijah. V večjih organizacijah je možno (in seveda tudi priporočljivo) o teh vprašanjih, kadar roki za sprejem končne odločitve to dopuščajo, izpeljati le najširšo razpravo v kolektivu, njene rezultate pa mora potem v skupno stališče sumirati izvoljeno skupno delavsko predstavništvo.)

S pojmom »**oblikovanje dela**« pa razumemo različne mikroorganizacijske ukrepe za povečevanje zanimivosti in možne ustvarjalnosti dela ter avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu.

Pri obojem gre torej v osnovi za **preseganje klasične tayloristične organizacije dela**, temelječe na:

- ozki specializaciji dela oz. drobljenju dela na rutinske delovne operacije (tipičen primer so t. i. tekoči trakovi), ki povzročajo utrujajočo monotonijo dela, povzročajo delovno nezadovoljstvo in ubija potencialno ustvarjalnost ter delovno motivacijo posameznikov in, ter na
- strogo hierarhičnih principih ukazovanja, nadzorovanja in kaznovanja, ki posameznikom onemogočajo sleherno konstruktivno iniciativo tako pri lastnem delu kot v širšem delovnem procesu in jih postavlja v položaj zgolj izvrševalcev ukazov nadrejenih, s čimer ostaja ogromen človeški potencial podjetij neizkoriščen za doseganje večje poslovne uspešnosti.

Tako organizirano delo in »komuniciranje« z zaposlenimi v poslovnem procesu namreč ne zagotavlja učinkovitega zadovoljevanja **t. i. osebnostnih potreb zaposlenih (potrebe »biti«)**. Nekateri avtorji v zvezi s tem govorijo kar o t. i. odtujenem delu. »Velik del odtujevanja je posledica zoževanja torišča dela na delovnem področju in s tem osiromašnja njegove vsebine. Takšno delo delavcu ne omogoča polno izkoristiti njegovih psihofizičnih sposobnosti in povzroča monotonijo. Delavec običajno ne vidi smisla svojega dela in njegovega deleža v celotnem združenem delu. Še bolj pa k odtujevanju dela prispeva njegova popolna vnaprejšnja določenost, ki delavcu ne dovoljuje skoraj nikakršnega odločanja o načinu njegove izvedbe. Pri takem delu je le majhna verjetnost, da se bo delavec identificiral z delovno nalogo. Posledice odtujenega dela pa so številne. Vseh vplivov na dogajanje v organizaciji, na medosebne odnose med člani te organizacije in njihovo sodelovanje v procesu ter seveda njihovih materialnih in ekonomskih učinkov ni mogoče meriti, lahko pa opazimo predvsem dva zunanja simptoma teh razmer: povečan absentizem in zvečano fluktuacijo ter do neke mere še tretjega: slabšanje kakovosti proizvodov. Vsi trije so dejansko

merljivi; pomemben kazalec je predvsem še njihov trend.» (Z. Kaltnekar, Humanizacija dela in sodelovanje delavcev pri upravljanju, Industrijska demokracija št. 5/97)

Zanimivo in ustvarjalno delo ter možnost uresničevanja različnih oblik individualne (neposredne) participacije pri poslovnem odločanju vsekakor sodita med ključne elemente, ki določa **položaj posameznika v poslovnem procesu ter njegovo počutje pri delu in s tem povezano delovno zadovoljstvo in delovno motivacijo**. Zato sta razvijanje individualne (neposredne) participacije ter angažiranje na področju ustreznega »oblikovanja dela« vsekakor sila pomembni nalogi svetov delavcev pri uresničevanju potreb in interesov zaposlenih v sferi dela, čeprav se mnogi sveti delavcev na žalost tega zaenkrat še ne zavedajo in to področje pri svojem delovanju povsem zanemarjajo.

4.1.2. Pravni okviri

Pravno podlago za angažiranje svetov delavcev na področju »oblikovanja dela« predstavlja predvsem določba ZSDU, po kateri mora delodajalec obvezno zahtevati predhodno **skupno posvetovanje o predlogu sistemizacije delovnih mest**. Prav sistemizacija je namreč tisti mikroorganizacijski akt, s katerim se podrobneje določajo vsebina ter pogoji in način opravljanja dela na posameznih delovnih mestih oz. delovnih področjih, za katere se sklepajo pogodbe o zaposlitvi. Zato lahko sveti delavcev prek pobud in predlogov glede vsebine tega akta pomembno vplivajo na ustrežnejše oblikovanje dela v smislu doseganja zgoraj navedenih ciljev.

Pravne okvire uresničevanja individualne (neposredne) participacije zaposlenih pa določa predvsem **88. člen ZSDU**, ki pravi:

»Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Delavec kot posameznik ima pravico:

- *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 pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.*

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30 dneh.»

Te pravne okvire je vsekakor smiselno in potrebno **precizirati in dopolniti še s t. i. participacijskim dogovorom** po 5. členu ZSDU. Svet delavcev naj v okviru tega dogovora skuša v zvezi s pravno ureditvijo individualne (neposredne) participacije zaposlenih podrobneje opredeliti predvsem naslednja vprašanja:

- načina uresničevanja pravic iz 88. člena ZSDU (kdaj so pobude in odgovori nanje lahko ustni, kdaj morajo biti pisni; kako in pri kom se lahko delavec najavi za razgovor v

zvezi z uresničevanjem svojih t. i. individualnih participacijskih pravic ter v kakšnem roku; kakšne so dolžnosti vodilnih delavcev in posloводства v zvezi z načinom odgovaranja na pobude in vprašanja delavcev; ali se v podjetju uvedejo tudi posebni "nabiralniki" za pisana mnenja, pobude in predloge delavcev; itd.);

- kdaj se lahko delavec s svojimi vprašanji in pobudami za delodajalca obrne na svet delavcev in kako se mora ta odzvati;
- opredelitev zborov delavcev in delovnih skupin kot oblik uresničevanja individualne (neposredne) participacije delavcev ter podrobnejša ureditev načina njihovega sklicevanja, ki v ZSDU ni določena;
- uporaba internega glasila v funkciji razvoja individualne participacije delavcev (objava pisnih odgovorov posloводства na vprašanja in pobude zaposlenih ipd.)
- dolžnosti posloводства in sveta delavcev v zvezi z izgrajevanjem celotnega sistema internega komuniciranja, predvsem pa sistema informiranja, ki zagotavlja zakonsko pravico delavcev do obveščeniosti (druga alineja 2. člena ZSDU), ki pa je zakon ne ureja podrobneje.

V vzorcu participacijskega dogovora, ki ga je pripravilo Združenje svetov delavcev Slovenije, je konkretna ureditev teh vprašanj v okviru posebnega poglavja z naslovom "Individualno uresničevanje participacijskih pravic delavcev" predlagana na naslednji način:

1. Uresničevanje pravic iz 88. člena ZSDU ... člen

(1) Delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju:

- *s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,*
- *s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,*
- *s pravico do pravočasne obveščeniosti o spremembah na svojem delovnem področju,*
- *s pravico postavljati vprašanja vodilnim delavcem in organom družbe,*
- *z drugimi pravicami na podlagi zakona in tega dogovora.*

(2) S pravico do pobud, mnenj, predlogov in vprašanj, na katere morajo delavcu odgovoriti pristojni vodilni in vodstveni delavci ali organi družbe, so mišljeni le predlogi, pobude, mnenja in vprašanja, ki se nanašajo neposredno na organizacijo dela na delovnem mestu, v delovni enoti in v družbi, celotno organizacijo in vodenje delovnega procesa v družbi in njenih organizacijskih ter delovnih enotah, tehnologijo dela, medsebojne odnose pri delu ter uresničevanje delavčevih pravic in obveznosti v zvezi z delom. Odgovori morajo biti delavcu v primerni obliki posredovani najkasneje v roku 30 dni.

(3) Delavec, ki uresničuje participacijske pravice skladno z določbo tega člena, ne more biti zaradi dobronamerno izraženih mnenj, pobud in predlogov klican na odgovornost. Morebitni predlogi, pobude, mnenja in vprašanja z očitno žaljivo ali drugače neprimerno vsebino niso predmet pravic in obveznosti iz tega dogovora.

(4) V primeru kršitve pravic iz tega člena lahko delavec zahteva posredovanje sveta delavcev.

... člen

(1) Delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju po prejšnjem členu:

- na zborih delavcev,
- na sestankih delovne skupine, ki jih sklicuje pooblaščen vodstveni delavec,
- neposredno v ustnih razgovorih z vodstvenimi delavci,
- v pisni obliki.

(2) Razen v primerih, določenih z zakonom, ima svet delavcev pravico v soglasju s predsednikom posloводства sklicati zbor delavcev zaradi obveščanja delavcev in oblikovanja pobud in predlogov, pomembnih za delo sveta delavcev, med delovnim časom tudi v primerih, ko zaradi siceršnjega pomanjkanja dela in zastojev v delovnem procesu to nima škodljivih vplivov na poslovni rezultat družbe.

(Opomba: V okviru tega člena je smiselno natančneje urediti tudi način sklicevanja in dela zbora delavcev v odvisnosti od specifik konkretne organizacije družbe in delovnega procesa v njej (čas in mesto sklica, vodenje sej itd.), kajti ZSDU o tem vsebuje le najnujnejše določbe.)

... člen

(1) Delavec ima pravico zahtevati, da ga v delovnem procesu neposredno nadrejeni vodja sprejme na razgovor, če želi izraziti mnenje, pobudo, predlog ali postaviti vprašanje izven sestanka delovne skupine v ustni obliki.

(2) Delavec ima pravico ustno ali pisno zaprositi za razgovor tudi pri višjih vodstvenih in vodilnih delavcih v družbi ter pri članih posloводства, če se njegova pobuda, predlog, mnenje oziroma vprašanje nanaša na zadeve, za katere so le-ti pooblaščen.

... člen

(1) Pisna mnenja, pobude, predloge in vprašanja lahko delavec naslovi tudi na organe družbe, zlasti na upravo, pa tudi na nadzorni svet/upravni odbor, če-ta s tem soglašata. Na vprašanja in iniciative posameznikov, ki so zanimive za celoten kolektiv, je posloводство dolžno odgovoriti prek internega glasila ali druga primernega načina obveščanja.

(2) O iniciativah in vprašanjih, ki jih posamezni delavci naslovijo neposredno na posloводство, je le-to dolžno obvestiti tudi svet delavcev.

(3) Za zbiranje mnenj, pobud, predlogov in vprašanj zaposlenih v smislu tega dogovora se v družbi uvedejo posebni nabiralniki, ki se namestijo po organizacijskih enotah. Nabiralnike ima pravico odpirati, in sicer najmanj enkrat tedensko, izključno svet delavcev. Vsebinsko zbranih pobud, mnenj, predlogov in vprašanj pregleda svet delavcev na seji ter jih, če jih oceni kot tehtne posreduje pristojnim organom in vodilnim delavcem z zahtevo po odgovoru v predpisanem roku.

(4) Mnenja, predlogi, pobude in vprašanja morajo biti praviloma podpisani. Upravičena in koristna mnenja, pobude, predloge in vprašanja, ki niso podpisani, lahko svet delavcev posreduje pristojnim organom in vodilnim delavcem v svojem imenu.

... člen

(1) Svet delavcev je dolžan odgovoriti na vsa vprašanja, mnenja, pripombe, pobude in predloge, ki jih delavci naslovijo nanj in se nanašajo na zadeve iz njegove pristojnosti.

(2) Če vprašanje, mnenje, pobuda ali predlog ne sodi v pristojnost sveta delavcev, svet pa ga oceni kot tehtnega, ga opremljenega tudi s svojimi stališči odstopi pristojnemu delavcu ali organu.

2. Uresničevanje pravice delavcev do obveščeniosti

... člen

(1) Poslovodstvo in svet delavcev se posebej dogovorita o najprimernejšem načinu uporabe internega glasila v funkciji razvoje individualne participacije zaposlenih (Opomba: npr. uvedba redne rubrike "vprašanja – odgovori").

(2) Poslovodstvo in svet delavcev se zavezujeta skrbeti za čim bolj celovito uresničevanje zakonske pravice delavcev do obveščeniosti in v ta namen skupno izgrajevati učinkovit sistem internega komuniciranja. Svet delavcev ima v zvezi s tem pravico in dolžnost vse informacije, ki jih je dobil od delodajalca in so pomembne za celoten kolektiv zaposlenih, razen poslovnih skrivnosti, prenesti tudi kolektivu zaposlenih, poslovodstvo pa mu je dolžno v ta namen na njegovo zahtevo omogočiti uporabo vseh razpoložljivih komunikacijskih sredstev, ki so v družbi na razpolago.

(3) Svet delavcev ima pravico in dolžnost pri izgrajevanju učinkovitega sistema internega komuniciranja v družbi sodelovati s pristojnimi delavci oziroma službami družbe, ki so se dolžne z njim posvetovati glede uvajanja ustreznih oblik, sredstev in metod internega komuniciranja ter v zvezi s tem proučiti vse njegove pobude in predloge ter se do njih opredeliti.

(4) Vse odločitve poslovodstva, povezane s sistemom internega komuniciranja, so predmet skupnega posvetovanja v smislu določil 91. in 92. člena ZSDU.

4.1.3. Nabor priporočljivih ukrepov

Vsebinsko gledano pa se možnosti za razvoj individualne (neposredne) participacije zaposlenih in za optimalnejše »oblikovanje dela« v praksi zagotavlja z različnimi in v svetu že preizkušenimi **organizacijskimi ukrepi**. Prav spodbujanje uveljavljanja teh ukrepov v podjetju (predvsem z dajanjem ustreznih pobud in predlogov poslovodstvu, pa tudi z nekaterimi neposrednimi lastnimi aktivnostmi) pa je **naloga svetov delavcev**.

Priporočljive ukrepe, ki naj jih v tem smislu spodbuja svet delavcev, bi lahko razdelili v tri skupine, in sicer:

A. Zagotavljanje možnosti posameznikom dajati najrazličnejše pobude in predloge ter postavljati vprašanja s pravico do odgovora:

a) podrobnejša pravna ureditev individualnih participacijskih pravic delavcev iz 88. člena ZSDU ter drugih s tem povezanih vprašanj s participacijskim dogovorom v zgoraj predlaganem smislu, izvajanje nadzora nad uresničevanjem teh določil in ukrepanje v primeru ugotovljenih kršitev;

b) uvedba »nabiralnikov« za najrazličnejše pobude in predloge zaposlenih ter zagotavljanje njihove ustrezne obravnave s strani pristojnih organov in vodilnih delavcev;

c) vpeljava sistema t. i. individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi (*opomba: ti so med drugim lahko namenjeni tudi možnosti dajanja pobud posameznikov za izboljšave pri organizaciji in pogojih dela na njihovem delovnem mestu in delovnega procesa v ožji organizacijski enoti, posebej pa jih priporočamo tudi v zvezi z izpopolnjevanjem sistema izobraževanja, napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih, zaradi česar so v nadaljevanju podrobneje obravnavani v okviru 5. poglavja*);

d) zagotovitev možnost zaposlenim, da javno postavljajo vprašanja vodilnim prek internega časopisa ali drugih informacijskih kanalov in dobijo odgovore;

e) uvedba prakse rednih ali občasnih tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, poslovanje), pri čemer so lahko za zgled R&R skupine (rights and responsibilities – pravice in obveznosti), ki jih poznajo v ZDA;

f) spodbujanje uvajanja »krožkov kakovosti« in drugih podobnih oblik kreativnega vključevanja vseh zaposlenih v prizadevanje za boljšo organizacijo dela in poslovanja;

h) uvedba različnih rednih oblik neposrednih srečanj (sestanki, razgovori, zbori itd.) direktorjev in drugih menedžerjev z zaposlenimi o najrazličnejših vprašanjih dela in življenja v podjetju;

i) organizacija ustreznega sistema spodbujanja in permanentnega zbiranja t. i. majhnih koristnih predlogov za izboljšave v poslovnem procesu z vključevanjem vseh zaposlenih ter dosledne obravnave in nagrajevanja vsake ideje ter nadzorovanje programa uresničevanja predlogov;

j) pravna ureditev stimulativnega sistema nagrajevanja izumov in tehničnih izboljšav ter drugih oblik inovacijske dejavnosti zaposlenih (*opomba: po določbi 95. člena ZSDU je svet delavcev pristojen za dajanje soglasja k »kriterijem za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi«, kar pomeni, da je lahko tudi pobudnik sprejemanja oz. vsebinskega dopolnjevanja ustreznih pravilnikov s tega področja*);

k) čim pogostejše sklicevanje zborov delavcev ali sestankov ožjih delovnih skupin zaradi možnosti dajanja neposrednih pobud in predlogov s strani delavcev;

l) proučevanje in uvajanje drugih možnih oblik spodbujanja individualnih iniciativ zaposlenih v delovnem procesu, ki so že uveljavljene v razvitejšem svetu.

B. Posvetovalno vključevanje zaposlenih sprejemanje poslovnih odločitev v ožji organizacijski enoti:

a) analiziranje stilov komuniciranja in vodenja, uveljavljenih v praksi s strani neposrednih vodij oz. nižjega menedžmenta v podjetju, zaradi morebitnega ukrepanja v smeri zagotavljanja njihove večje participativnosti (vključevanja zaposlenih v sprejemanje organizacijskih odločitev), pri čemer so značilnosti posameznih tipičnih stilov vodenja predvsem naslednje:

avtokratski (ukazovalni)

- ni zaupanja v podrejene
- napake se sankcionirajo
- ljudi se k delu priganja z grožnjami
- nagrade so redkost
- odločitve se v glavnem sprejemajo pri vrhu organizacije
- komunikacije v glavnem potekajo od zgoraj navzdol (ukazovanje), v obratni smeri ni zaupanja.

paternalistični (pokroviteljski)

- nekaj več zaupanja v ljudi, vendar z nekakšnim dostojanstvenim gledanjem posloводства na podrejene
- podrejeni lahko razpravljajo o problemih; če dosežejo uspeh so lahko nagrajeni, za neuspeh pa tudi kaznovani
- komunikacije potekajo v glavnem od zgoraj navzdol, medtem ko so v obratni smeri lahko ali pa tudi ne sprejete z nezaupanjem
- večina odločitev se sprejema na vrhu organizacije, vendar v okviru določenih politik, nekatere odločitve pa se lahko sprejmejo tudi na nižjih ravneh organizacije

konzultativni (posvetovalni)

- zaupanje v podrejene je zelo veliko, vendar ne popolno
- podrejeni se počutijo sproščene v razpravah z nadrejenimi
- za delo so zaposleni motivirani z nagradami, občasno pa tudi s sankcijami
- informacije tečejo v obeh smereh, komunikacije od spodaj so kljub vsemu včasih še sprejete z dvomi
- mnogo odločitev se sprejema na nižjih ravneh

participativni (sodelovalni)

- zelo demokratičen stil vodenja in komuniciranja, pri katerem med nadrejenimi in podrejenimi obstaja popolno zaupanje
- podrejeni zelo sproščeno razpravljajo z nadrejenimi o vseh problemih in imajo močno participativno vlogo pri reševanju problemov, definiranju ciljev in odločanju
- podrejeni so zelo aktivno vpeti v vse aktivnosti v podjetju in motivirani na različne načine

- komunikacije potekajo v obeh smereh
- odločanje je decentralizirano in razprostranjeno po vsej organizaciji
- poudarja se zaupanje v ljudi in njihovemu zadovoljstvu se pripisuje velik pomen
- kontrola zaposlenih je v tem sistemu minimalna, ali je sploh ni, ker se poudarjata odgovornost in samokontrola.

(Opomba: Raziskave kažejo, da je delovno zadovoljstvo zaposlenih v zelo veliki meri odvisno prav od vodij in vodstvenih odnosov oziroma načina vertikalnega komuniciranja, t. j. komuniciranja na relaciji nadrejeni – podrejeni v podjetju. Pri tem kajpak ni vseeno, ali imamo opravka s klasičnim avtoritativnim ali s sodobnejšim participativnim stilom vodenja ljudi v poslovnem procesu. Zato je nenehno analiziranje stanja na tem področju v podjetju in dajanje ustreznih pobud za izboljšave vsekakor zelo pomembna naloga svetov delavcev.)

b) formalna oz. sistemska uveljavitev (t. j. z internimi akti ali obvezujočimi navodili posloводства vodjem) obveznih posvetovanj z zaposlenimi pred uveljavitvijo določenih pomembnejših novih organizacijskih rešitev v delovnem procesu znotraj posamezne organizacijske enote;

c) obravnava pripomb in pritožb zaposlenih glede načina vodenja organizacijskih enot in ustrezno ukrepanje (npr. predlog, da se delo konkretnega vodje posebej oceni in se ga po potrebi napoti na ustrezno dodatno usposabljanje v veččinah vodenja ali celo zamenja);

d) predlaganje načrtnega specialnega usposabljanja nižjega menedžmenta (neposrednih vodij) za uresničevanje participativnega stila vodenja ljudi v delovnem procesu;

e) omogočanje vpliva zaposlenih na izbiro neposrednih vodij v delovnem procesu (npr. obvezno predhodno mnenje kolektiva zaposlenih v organizacijski enoti) ali na njihovo zamenjavo, če se ugotovi, da niso sposobni uresničevanja participativnega stila vodenja ljudi v poslovnem procesu.

(Opomba: V zvezi z drugimi zgoraj predlaganimi ukrepi, ki so posebej usmerjeni v doseganje večje participativnosti vodij, naj poudarimo, da čim večja participativnost seveda ni edina želena lastnost dobrih vodij. Zato se lahko tovrstne zgoraj – v točkah od c) do e) – predlagane aktivnosti svetov delavcev izvajajo tudi v sklopu širših prizadevanj za izboljšanje vodstvenih odnosov in združeno z ukrepi, ki jih v nadaljevanju obravnavamo v posebnem poglavju pod naslovom »Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih«.)

C. Optimalnejše oblikovanje dela z vidika zahtevnosti in zanimivosti dela ter povečevanja avtonomije in odgovornosti posameznikov v delovnem procesu:

a) če je v podjetju uveljavljena klasična makroorganizacijska struktura s (pre)velikim številom hierarhičnih ravni vodenja, ki neposredno pogojujejo tudi pretežno tayloristični princip organizacije dela in vodenja ljudi v poslovnem procesu (ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje), je smiselno – tudi v interesu delavcev – predlagati uveljavitev sodobnejših organizacijskih principov, ki jih priporoča organizacijska stroka, in sicer v smeri:

- *devertikalizacije organizacije (t. j. zniževanja organizacijske strukture in zmanjševanja nepotrebnih vmesnih organizacijskih ravni hierarhičnega odločanja)*
- *decentralizacije odločanja (t. j. vertikalnega in horizontalnega delegiranja pristojnosti za odločanje)*
- *deformalizacije procesov dela (t. j. ukinjanja natančnega predpisovanja delovnih postopkov in pravil obnašanja, kjer to ni nujno potrebno),*

kar so neobhodni ukrepi za učinkovito širjenje avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu in individualne participacije;

b) proučevanje (z organiziranim zbiranjem pripomb zaposlenih, z anketnimi vprašalniki ipd.) mikroorganizacije delovnega procesa, zlasti primernosti organizacije posameznih delovnih mest oz. delovnih področij (»vrst dela«), opredeljenih v sistemizaciji, in dajanje pobud in predlogov za spremembe in dopolnitve veljavne sistemizacije ter sprejetje drugih ukrepov za sodobnejšo mikroorganizacijo in oblikovanje dela, pri čemer veljajo predvsem naslednje

usmeritve in priporočila:

Zahtevnost dela (fizična in psihična) in odgovornost pri delu načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv) niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca). V okviru naslovnega poglavja se ukvarjamo zgolj s prvim delom problematike zahtevnosti dela, to je z vprašanjem kako delo napraviti bolj zanimivo tudi skozi povečevanje njegove – predvsem psihične – zahtevnosti. Drugi del te problematike, to je morebitna ugotovitev delovne preobremenjenosti posameznikov, pa že sodi v okvir tematike o zagotavljanju ustreznih pogojev dela in posredno tudi varnosti in zdravja pri delu.

Zanimivost dela, hkrati pa tudi avtonomijo in odgovornost pri delu je mogoče povečevati predvsem z naslednjimi preizkušeni ukrepi »strukturiranja dela«, ki se v praksi pogosto uporabljajo tudi v medsebojni kombinaciji:

- menjava dela (angl. job rotation)
- širitev dela (angl. job enlargement)
- bogatitev dela (angl. job enrichment)
- skupinska avtonomija.

Menjava dela pomeni kvantitativno širjenje delovnega področja. Delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo in prehaja z enega na drugo delovno področje. Vsebinska njegove delovne naloge se torej sistematično spreminja, po določenem časovnem obdobju prevzame drugačno delo. V odvisnosti od usposobljenosti delavca to število novih nalog seveda ne more biti neomejeno. Po nekem (običajno manjšem) številu menjav se ponovno vrača na enako delo. Čas za menjavo je lahko različen, odvisno od vrste dela, od spreminjanja vsakih nekaj minut ali ur pa do (najpogostejše) tedenske menjave z zamenjavo izmen. Menjava dela razbije monotonijo enoličnega dela. Enostranske fizične ali tudi umske obremenitve po določenem času zamenja z drugačnimi, čeprav morda tudi enostran-

skimi obremenitvami. Kljub temu zmanjša utrujanje, saj izkorišča različne fizične in umske potenciale v različnem času. Zaradi širjenja delovnega področja zahteva od delavca več znanja. To daje delavcu možnost za osebni razvoj, zaradi večje možnosti za priznanje in zadovoljstvo z delom motivirajoče vpliva na delavčeva delovna prizadevanja.

Širitev dela je prav tako količinsko povečevanje delovnega področja z združevanjem raznovrstnih delovnih nalog enake zahtevnosti. Gre torej za obraten proces kot pri delitvi dela. Vsebina delavčeve delovnega področja se torej razširi na več enako zahtevnih nalog, ostaja pa, v nasprotju z menjavo dela, daljše časovno obdobje enaka. S širjenjem posla iščemo takšen obseg delovnega področja, ki najbolj ustreza delavčevim psihofizičnim sposobnostim. Prednosti širjenja delovne naloge so podobne prednostim menjave dela: zmanjšanje monotonije, manj enostranskih obremenitev in utrujanja, boljše izkoriščanje delavčevih sposobnosti, večja njegova strokovnost itd. Prav tako zahteva dobro organizacijo dela. Predvsem je pomembna ugotovitev najustreznejše širine delovne naloge, tako v tehničnem kot tudi v psihosocialnem smislu.

Bogatitev dela pomeni kvalitativno širjenje delovnega področja. Delavcu dodajamo nove naloge z različno zahtevnostjo, ki vnašajo več kakovostne različnosti v njegovo delo. Sprememba ni, kot pri širjenju nalog, samo v večjem obsegu delovne naloge, ampak predvsem v različnosti posameznih opravil. Bogatitev dela omogoča delavcu večji dispozicijski razpon, delavec dobi mnogo večjo svobodo odločanja o svojem delu. Bogatitev dela lahko dosežemo na različne načine:

- Najpogostejši način bogatitve dela je prevzemanje dodatnih stopenj v organizaciji delovnega procesa. Poleg izvedbene funkcije damo delavcu še del drugih funkcij, npr. urejanje strojev in naprav, njihovo vzdrževanje, kontrolo kakovosti proizvodov in druga.
- Delavcu damo več svobode za samostojno odločanje o tehnologiji dela na njegovem delovnem mestu (npr. o zaporedju opravil, hitrosti posameznih taktov).
- Delavcu je treba omogočiti, da sam oblikuje svoje delovno področje tudi v tehničnem smislu (npr. pri razporejanju delovnih pripomočkov).
- Možnost bogatitve dela je tudi v tem, da delavec od časa do časa zapusti svojo linijsko vlogo in postane član problemskih timov.

(Z. Kaltnekar, Strukturiranje dela kot metoda za njegovo humanizacijo ter razvoj individualne participacije, Industrijska demokracija št. 8/97)

Skupinska avtonomija pomeni uvajanje različnih oblik t. i. participativnih skupin in timskega dela v delovni proces. Gre za različne oblike formalnih in neformalnih organizacijskih skupin (npr. avtonomne delovne skupine, delovni oz. akcijski timi, projektni timi, medfunkcijski timi, timi za izboljšanje kakovosti ipd.), za katere je značilna visoka stopnja avtonomije odločanja v delovnem procesu ter aktivna vključenost vseh članov skupine v procese sprejemanja odločitev znotraj skupine, in ki v

tem smislu združujejo tako elemente bogatitve dela kot tudi bistveno povečane možnosti individualne participacije posameznikov pri sprejemanju organizacijskih in delovnih odločitev. Velikost, sestava in funkcije avtonomnih delovnih skupin so seveda odvisne od značilnosti konkretnega delovnega procesa. Prav tako je lahko različna tudi stopnja njihove avtonomije, načeloma pa se lahko pristojnosti za samostojno odločanje skupine nanašajo na:

- razdeljevanje dela znotraj skupine,
- izbiro najustreznejših delovnih metod oz. načinov opravljanja dela,
- sestavo skupine,
- notranje vodenje,
- materialno preskrbo delovnega procesa in odpremo,
- organizacijo in razporeditev delovnega časa,
- notranjo kontrolo in odgovornost za kakovost,
- razporeditev in dolžino odmorov,
- nabavo in vzdrževanje delovne opreme in podobno.

c) uvajanje različnih oblik fleksibilnega delovnega časa kot pomembnega elementa povečevanja avtonomije posameznikov pri delu.

4.2. Izpopolnjevanje sistema stimulatívnega nagrajevanja

4.2.1. Materialno nagrajevanje delovne uspešnosti

Pristojnost svetov delavcev glede urejanja stimulatívnega (materialnega) nagrajevanja dela v podjetju izhaja neposredno iz ZSDU, ki v 95. členu določa obvezno soglasje sveta delavcev k "merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev". Seveda pa je dajanje soglasja k omenjenim merilom le zadnja (formalna) faza izgrajevanja t. i. variabilnega oz. gibljivega dela plačnega sistema v podjetju. Logično je, da ima svet delavcev v zvezi s to problematiko tudi **iniciativno in kreativno funkcijo**, pri čemer se njegove iniciative seveda lahko nanašajo tudi na **druge oblike stimulatívnega nagrajevanja dela** (del plače iz naslova »poslovne uspešnosti«, bonusi in premije, dodatne nagrade za posebne dosežke, praktične nagrade oz. darila ipd.), ki jih priporoča stroka. Prav tako pa iniciativna funkcija sveta delavcev načeloma lahko sega tudi na druga področja plačnega sistema, ne samo na njegov variabilni del, glede katerega ima neposredno zakonsko pristojnost soodločanja.

Povedano torej pomeni, da bi morali sveti delavcev na tem področju predvsem:

a) poleg nagrajevanja iz naslova »delovne« uspešnosti predlagati tudi uvedbo nagrajevanja iz naslova »poslovne« uspešnosti (kot zakonsko neobvezne sestavine plače), če to v podjetju še ni uvedeno;

b) pred odločitvijo o soglasju k kriterijem za ocenjevanje delovne uspešnosti preveriti ali sta sistem nagrajevanja iz naslova »delovne« uspešnosti in sistem nagrajevanja iz naslova »poslovne« uspešnosti med seboj ustrezno ločena in neodvisna sistema;

(Opomba: V številnih slovenskih podjetjih se je uveljavil povsem nesprejemljiv model nagrajevanja dela, v katerem je t. i. poslovna stimulacija, ki je sicer vezana na poslovno uspešnost podjetja (ali posameznega t. i. profitnega centra) kot celote, postala kar nekakšen nadomestek za del plače iz naslova individualne »delovne« uspešnosti delavca. Sveti delavcev k takšnemu modelu v bodoče ne bi smeli dajati svojega soglasja. Tam, kjer je bil že sprejet, pa bi morali zahtevati njegovo takojšnjo spremembo. Sveti delavcev to pristojnost vsekakor imajo, kajti »merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev« so po določbi 95. člena ZSDU lahko sprejeta le z njihovim soglasjem.

Glavna značilnost omenjenega modela je v tem, da sta »delovna uspešnost« (delavca ali določene povezane skupine delavcev) in »poslovna uspešnost« podjetja kot dve sicer različni in po zakonu samostojni podlagi za določanje variabilnega dela plače nelogično in nesprejemljivo združeni v enotno kategorijo, ki se imenuje »poslovna stimulacija«, čeprav naj bi bila sicer prva po zakonu obvezna in neodvisna od druge, ki je povsem prostovoljna – torej uveljavljena samo, če je posebej dogovorjena s kolektivno pogodbo. V praksi je to izvedeno na ta način, da se delovna uspešnost delavca sicer ugotavlja, vendar samo za potrebe izračuna njegovega relativnega deleža na »poslovni stimulaciji« kot nagradi za skupno uspešnost podjetja oziroma organizacijske enote pri tekočem poslovanju. Le-ta pa se deli le, če podjetje doseže začrtane cilje in ima dovolj denarja za izplačilo poslovne stimulacije. Če tega ni, tudi ni nobene stimulacije v obliki variabilnega dela plače, ampak delavcu pripada le fiksni del plače, se pravi osnovna plača, eventualno povečana iz naslova napredovanja na delovnem mestu in dodatki. Skratka, **delovna uspešnost posameznika se posebej ne nagrajuje**, poslovna stimulacija pa je ali je ni. Če torej ni poslovne stimulacije – ker pač podjetje kot celota ni dovolj uspešno, za nikogar tudi ni dela plače iz naslova delovne uspešnosti. Čisto po socialistično, a tako seveda danes ne gre več.

Takšen model nagrajevanja delovne uspešnosti je **že sicer povsem nezakonit**, ker delavcem ne zagotavlja dela plače iz tega naslova, čeprav ta po določbi 126. člena ZDR sodi med »obvezne« sestavine plače delavca. Poleg tega pa je povsem nesmiseln tudi zato, ker je **v bistvu popolnoma nestimulativen**. Tudi nadpovprečno uspešnim delavcem namreč ne prinaša ničesar, če ni uspešno podjetje oziroma določen profitni center kot celota (to pa je, vsaj po medletnih – lahko tudi ustrezno »sfriziranih« – računovodskih izkazih, v podjetjih s takšnim sistemom nagrajevanja pogost pojav) in zato tudi ni t. i. poslovne stimulacije, kar zelo negativno vpliva na splošno raven delovne motivacije zaposlenih in v končni posledici seveda tudi na poslovno uspešnost podjetja kot celote. Demotivira tudi tiste, ki bi sicer (če bi bila individualna delovna uspešnost, tako kot zahteva tudi zakon, nagrajevana neodvisno od poslovne uspešnosti) lahko nadpovprečno uspešni.

Vsa **problematičnost tega modela** pa se še posebej izrazito pokaže v kriznih razmerah. Velika večina podjetij s tem modelom nagrajevanja dela v teh razmerah seveda (tudi ob poštenem pristopu k njegovemu izvajanju) ne bo imela nobenih t. i. poslovnih stimulacij,

posledično pa bodo vsi delavci prikrajšani tudi za zakonito pravico do dela plače iz naslova individualne delovne uspešnosti.

Sveti delavcev in sindikati v podjetjih, kjer imajo uveljavljen obravnavani sistem nagrajevanja dela, naj torej nemudoma zahtevajo začetek pogajanj za njegovo spremembo, kajti v nasprotnem so delavci lahko v skrajnih primerih v celoti prikrajšani za eno temeljnih zakonskih pravic, t. j. za del plače iz naslova delovne uspešnosti. Osnovna zahteva v zvezi s tem pa je: poslovna stimulacija (iz naslova »poslovne uspešnosti) in »delovna uspešnost« – individualna ali skupinska – morata biti **dva med seboj popolnoma neodvisna in ločena elementa sistema nagrajevanja v podjetju.**)

c) načrtno spremljati izvajanje in analizirati primernost ter učinkovitost obstoječega sistema stimulatívne nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju, ugotavljati pomanjkljivosti in predlagati ustrezne izboljšave, in sicer predvsem z vidika

- obsega dela plače iz naslova delovne uspešnosti v razmerju do osnovne plače (ali je variabilni del plače dovolj velik, da stimulira k prizadevanju za boljše delo),
- primernost postavljenih norm in določanja »predvidene« oz. »pričakovane« delovne uspešnosti (100 %), ki je podlaga za osnovno plačo, od katere se ugotavljajo nad oz. podpovprečni delovni rezultati,
- primernosti in celovitosti uporabljenih meril za ugotavljanje delovne uspešnosti, pri čemer velja upoštevati nekaj osnovnih

priporočil stroke:

*Delovno uspešnost na podlagi vnaprej določenih meril se lahko ugotavlja **skupinsko ali individualno**. Čeprav zakon neposredno sugerira le tri tovrstna merila (gospodarnost, kakovost in obseg opravljanja dela) naj bi se načeloma nagrajevali vsi tisti delovni dosežki in vedenja, ki so pomembna za uspešnost organizacije. Konkretna merila za ugotavljanje – ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev so tako lahko zlasti naslednja:*

Količina in kakovost opravljenega dela:

- obseg (količina) in kakovost opravljenega dela v obliki obdelanih dokumentov, število sklenjenih pogodb itd.,
- izpolnjevanje programa dela ter doseganje ciljev in drugo v skladu s programom dela organizacijske enote,
- spoštovanje predpisanih ali dogovorjenih delovnih postopkov, ravnanje v skladu z veljavnimi predpisi in normami,
- spoštovanje dogovorjenih rokov (izvrševanje posameznih nalog v predvidenem – dogovorjenem času),
- število reklamacij in/ali napak in njihov vpliv na poslovanje in drugo.

Gospodarnost delavca pri delu:

- *gospodarno ravnanje s sredstvi in predmeti dela – delovne naprave, potrošni material in drugo,*
- *racionalnost pri delu, ki ima vpliv na stroške poslovanja.*

Samostojnost delavca pri delu (samostojnost se ugotavlja tudi na podlagi pristojnosti za odločanje v okviru danih pooblastil):

- *stopnja samostojnosti izvajanja nalog, raven ter pogostost potrebne kontrole dela,*
- *sprejemanje odgovornosti za svoje delo.*

Odnos do strank in do poslovnih partnerjev:

- *korektnost in prijaznost, primerna kultura dela,*
- *spoštovanje etičnih norm, kultiviran izgled in nastop delavca, urejenost delovnega mesta in okolja,*
- *dajanje koristnih strokovnih nasvetov,*
- *navezovanje in vzdrževanje poslovnih stikov,*
- *vsestransko izražanje in dokazovanje delavčeve pripadnosti družbi,*
- *pohvale in pritožbe.*

Odnos do sodelavcev:

- *kultura in tovarištvo, načini sodelovanja, svetovanje in pomoč sodelavcem,*
- *dobrovoljno posredovanje koristnih informacij, mentorstvo.*

Sposobnost in širina opravljanja nalog ali večopravilna sposobnost delavca:

- *širina znanj ter sposobnost kakovostnega opravljanja nalog v okviru svojega delovnega področja (delavec je sposoben opravljati le naloge v okviru »svojega« delovnega mesta) ter tudi izven njega,*
- *sposobnost kakovostnega nadomeščanja delavcev na sorodnih in drugih delih v okviru delovnega mesta in tudi izven njega.*

Sposobnost in hitrost prilagajanja delavca različnim situacijam:

- *sposobnost organiziranja dela, čim manj konfliktnih in stresnih stanj,*
- *iznajdljivost pri reševanju nepredvidenih problemov in stanj,*
- *sposobnost prenašanja večjih psihičnih ali fizičnih obremenitev.*

Samoiniciativnost delavca:

- dajanje in prevzemanje pobud, predvsem takrat, ko so navodila samo okvirna ali pa jih celo ni,
- samoiniciativno prevzemanje del, s katerimi se lahko pomembno izboljša kakovost in uspešnost poslovanja družbe na vseh ravneh,
- opravljanje dela po načelu: cilj je kakovostno in pravočasno opravljeno delo ali naloga ne glede na delovni čas,
- želje za izobraževanje, tekoče strokovno usposabljanje in osebni razvoj.

Kreativnost in inovativnost:

- predlaganje novih ter izboljšanje veljavnih metod dela s področja poslovanja, organizacije in ekonomike poslovanja in dela, informatike in na drugih za uspešnost družbe pomembnih področjih,
- dajanje koristnih predlogov za izboljšanje poslovanja ter prodornost in iznajdljivost pri realizaciji predlogov.

Spoštovanje dogovorov in strateških ciljev:

- odstopanja od dogovorjenih ali predpisanih dogovorov, usmeritev in strateških ciljev družbe.

(Povzeto po J. Zeni: Oblikujmo učinkovit plačni sistem, Industrijska demokracija, št. 9/2002)

d) predlagati obogatitev sistema nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov tudi z drugimi vrstami plačil in nagrad (premijske, bonusi, dodatne nagrade za posebne dosežke, praktične nagrade oz. darila ipd.);

e) z občasnimi anketami raziskati ali na druge načine ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih z vsemi segmenti plačnega sistema v podjetju, ne samo z variabilnim delom plače, zbrati njihove pripombe in predloge ter jih posredovati pristojnim organom in službam ter sindikatu, ki je pristojen za sklepanje podjetniške kolektivne pogodbe.

Seveda pa je predpogoj za uspešno delovanje sveta delavcev na tem področju dobro poznavanje plačnega sistema ter novejših tovrstnih dognanj in priporočil stroke s strani članov sveta delavcev. Zato mora svet delavcev najprej poskrbeti za njihovo dobro **usposobljenost** s tega področja, po potrebi pa oblikovati tudi poseben »**odbor za proučevanje in izpopolnjevanje sistema nagrajevanja**«.

4.2.2. Nematerialno nagrajevanje

Drugi pomemben vidik stimulativnega nagrajevanja – poleg materialnega (finančnega in nefinančnega) – pa predstavljajo različne oblike t. i. nematerialnega nagrajevanja, na kar

se v naši praksi pogosto pozablja, medtem ko so takšne oblike nagrajevanja in motiviranja v tujini stalna praksa. Po aktualnih raziskavah namreč kar precejšen del zaposlenih vidi **boljše motivatorje v nedenarnih »bonitetah oziroma nagradah«**. Velja namreč, da denar ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne ali zgolj (po možnosti javna) pohvala oziroma priznanje, ki mu daje občutek, da je pomemben član organizacije. Občutek, da so pri delu nekaj uresničili in dosegli, ki je za ljudi zelo pomemben, je mogoče doseči tudi z drugimi privlačnimi (nematerialnimi) bonitetami, npr. z dodatnim dopustom, s fleksibilnim urnikom, dodatnimi internimi izobraževanji itn.

Naloga svetov delavcev je torej spodbuditi širše uveljavljanje sistema (tudi) nematerialnega nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (če ocenjuje, da v tem pogledu obstajajo še neizkoriščene možnosti), in sicer **z ustreznimi pobudami pristojnim organom in službam v organizaciji**.

4.2.3. Dodatno pokojninsko-invalidsko in zdravstveno zavarovanje

Zelo pomemben vidik možnega angažiranja svetov delavcev na področju stimulativenega nagrajevanja vsekakor predstavlja tudi uveljavitev in **izboljševanje sistema prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega ter zdravstvenega zavarovanja**, glede katerega raziskave kažejo, da tudi v podjetjih, kjer je ta sistem že uveljavljen, obstajajo še ogromne neizkoriščene rezerve v smislu izrabe olajšav, ki jih nudi zakon delodajalcem za vplačila iz tega naslova. Pristojnost sveta delavcev za angažiranje na tem področju izhaja neposredno iz določbe 5. alineje 94. člena ZSDU, ki to problematiko uvršča med zadeve, za katero je potrebno predhodno skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev.

4.3. Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih

Ena od pomembnejših oblik organizacijske participacije zaposlenih v sodobnem podjetju (poleg soupravljanja), ki se v razvitem svetu vse širše uveljavlja, je tudi t. i. finančna participacija zaposlenih, kamor uvrščamo zlasti **udeležbo zaposlenih pri dobičku** (angl. profit sharing) ter **udeležbo zaposlenih na prihrankih** (angl. gain sharing), v širšem smislu pa tudi notranje **lastništvo zaposlenih oz. t. i. delavsko delničarstvo**. Šele hkraten razvoj vseh treh omenjenih oblik organizacijske participacije zagotavlja postopno izgrajevanje sistema **t. i. ekonomske demokracije** kot strateškega cilja, ki je – kot verjetno edina možna pot za postopno preseganje klasičnega mezdnege položaja delavcev v družbenoekonomskih odnosih – vsebovan tudi v programskem manifestu Združenja svetov delavcev Slovenije.

4.3.1. Udeležba delavcev pri dobičku in/ali pri prihrankih

Finančna participacija predstavlja zelo pomemben vzvod za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih podjetju ter povečevanje delovnega zadovoljstva in motivacije. Leta 2008 je bil v Sloveniji sprejet poseben zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, ki pa temelji na načelu prostovoljnosti (predlog prenovljenega zakona iz leta 2010, temelječega na načelu delno obvezne udeležbe, žal ni bil sprejet), zaradi česar v mnogih podjetjih le-ta ne bo uveljavljena brez ustrezne iniciative in angažiranja svetov delavcev in sindikatov. Sveti delavcev so po tem zakonu lahko **pobudniki**, v nadaljevanju pa tudi **sopogajalci** (skupaj s sindikati) za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku, zato bi vsekakor morali v vsakem podjetju to možnost tudi izkoristiti.

Naloge sveta delavcev v zvezi s tem (po možnosti v čim tesnejšem sodelovanju s sindikati) so torej zlasti naslednje:

- a) podati pobudo poslovodstvu za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku v okviru zakonsko priznanih olajšav;
- b) angažirano sodelovati v pogajanjih za sklenitev pogodbe v primeru pozitivnega odziva poslovodstva;
- c) organizirati poglobljeno izobraževanje članov sveta delavcev in sindikalnih zapornikov ter seznanjanje širšega kroga zaposlenih z bistvom in načinom uveljavljanja profit sharinga v podjetju;
- d) spremljati uresničevanje pogodbe ter po potrebi predlagati ustrezne korekture.

Sveti delavcev naj bi se v povezavi s tem (predvsem prek svojega združenja) aktivno vključili tudi v širša prizadevanja za **uzakonitev obvezne udeležbe delavcev pri dobičku** (po vzoru Francije) tudi v Sloveniji.

Kjer ni pogojev za uveljavitev udeležbe delavcev pri dobičku (npr. v zavodih kot neprofitnih organizacijah ali v podjetjih, kjer iz takšnih ali drugačnih razlogov ni mogoče doseči dogovora s poslovodstvom in lastniki), pa bi vsekakor veljalo podati ustrezne pobude vsaj za proučitev možnosti za **uveljavitev sistema udeležbe delavcev na prihrankih (t. i. gain sharinga)**, ki je prav tako lahko pomemben element za povečevanje delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih. Ta sistem je sicer v principu lahko uveden tudi vzporedno z udeležbo na dobičku.

4.3.2. Notranje lastništvo zaposlenih

Podobno kot za finančno participacijo velja tudi za t. i. lastniško participacijo (notranje lastništvo zaposlenih oz. delavsko delničarstvo). Tudi ta se v razvitem svetu vse bolj širi, in sicer iz enakih teoretskih in praktičnih razlogov kot veljajo za ostali dve obliki (participacija pri upravljanju in udeležba pri dobičku).

Zaradi specifik slovenskega modela privatizacije je pri nas kljub očitnemu zmanjševanju še vedno prisoten pomemben delež **zaposlenih notranjih lastnikov** v kapitalu podjetij, ki bi ga kazalo tudi z načrtnim delovanjem in prizadevanji svetov delavcev ohraniti in po

možnosti začeti v bodoče ponovno povečevati. K temu lahko v veliki meri pripomore zlasti tudi uporaba t. i. delniških shem delitve dobička. Vendar po ni edina možnost širitve notranjega lastništva zaposlenih. Že veljavna zakonodaja te možnosti, če je to del strategije podjetja, dopušča tudi prek pridobivanja lastnih delnic z namenom njihovega odkupa s strani delavcev, konverzije denarnih terjatev delavcev v kapitalske vloške ipd. Prizadevanja svetov delavcev na tem področju v podjetju naj bi šla zato predvsem v smeri:

- spodbujanja strokovnega razmisleka v organih podjetja (uprava in nadzorni svet oziroma upravni odbor, skupščina) o pomenu in pozitivnih poslovnih učinkih notranjega lastništva z namenom, da načrtno ohranjanje in razvoj le-tega postane del poslovne strategije podjetja;
- dajanja pobud in predlogov za uveljavitev ustreznih oblik organiziranega notranjega lastništva, ki jih dopušča veljavna zakonodaja (delniški sporazumi, organizirano glasovanje notranjih delničarjev prek skupnega pooblaščenca ipd.);
- osveščanja širšega kroga zaposlenih o pomenu notranjega lastništva.

Predvsem pa bi se morali sveti delavcev usmeriti tudi v širša prizadevanja (prek njihovega združenja) za **ново zakonsko ureditev tega področja**, ki bo posebej spodbujala notranje lastništvo in uredila ustrezne oblike organiziranosti notranjih lastnikov, učinkovite možnosti delovanja notranjih trgov ter druge normativne pogoje za širitev te oblike lastništva, ki jih zaenkrat pogrešamo.

4.4. Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja

Višina osnovne plače in drugih plačil za delo ter obseg različnih pravic delavcev v zvezi s pogoji opravljanja dela (npr. maksimalno trajanje dnevnega, tedenskega in mesečnega delovnega časa, omejitve nadurnega dela, trajanje dopusta, pravica do odmorov, regres za prehrano ipd.) so urejeni s kolektivnimi pogodbami, ki jih v imenu delavcev sklepa sindikat in zato (razen v zgoraj obravnavanem delu iz naslova delovne uspešnosti), vsaj zaenkrat, ne sodijo v neposredno pristojnost sveta delavcev. Vsekakor pa v zvezi s tem sodijo v pristojnost sveta delavcev vsi organizacijsko-tehnični ukrepi za izboljševanje delovnega okolja in drugih pogojev dela, ki vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter posledično tudi na njihovo večjo delovno motivacijo in učinkovitost.

Podvajanje nekaterih pristojnosti sindikatov in svetov delavcev na tem področju (npr. glede delovnega časa, dopustov, prehrane med delom itd.) **je v resnici zgolj navidezno**. Če se, denimo, sindikat s kolektivno pogodbo dogovori za 40-urni delovnik, pa je konkretni način izrabe tako določenega dnevnega delovnega časa (fiksni, deljivi, gibljivi, premakljivi ipd.) v odvisnosti od konkretnih potreb delovnega procesa in interesov zaposlenih povsem organizacijsko-poslovno oziroma upravljalno vprašanje, ki že sodi v pristojnost sveta delavcev, ne več sindikata. Če se sindikat s kolektivno pogodbo dogovori o obsegu pravice delavcev do letnega dopusta (število pripadajočih dni dopusta), pa je konkretni plan letne izrabe delovnega časa in dopustov v tem okviru po enakem principu že upravljalno (ne več delovnopravno) odločitev, pri kateri v imenu zaposlenih zato sodeluje svet delavcev. Če se

nadalje sindikat dogovori o pravici do odmora in regresirane prehrane med delom, pa je konkretni način organizacije odmorov med delom (kdaj, skupaj ali v več delih ipd.) ter način in kakovost prehrane (v obratni menzi, v zunanjih gostinskih obratih ipd.) že organizacijsko vprašanje, s katerim se mora podrobneje ukvarjati svet delavcev. In tako naprej.

Nalog sveta delavcev na tem področju je torej lahko ogromno, zlasti pa bi veljalo:

a) izdelati separatne analize s predlogi ukrepov za izboljšanje **fizičnih pogojev dela**, kot npr.:

- *fizikalni pogoji dela v posameznih obratih (klima, osvetlitev, ogrevanje ipd.),*
- *primernost delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost ipd.),*
- *primernost tehnologije (stroji, orodja itd.) in delovnih postopkov,*
- *primernost psihofizične obremenitve delavcev pri delu (obseg dela, ergonomska ureditev delovnih mest in njihova prilagojenost psihofizičnim zmožnostim delavcev).*

(Opomba: Zlasti v zadnjem času se vse pogosteje srečujemo s pojavom, ko delodajalci skušajo zniževati »stroške dela« s pretiranim zmanjševanjem števila zaposlenih ob nezmanjšanem obsegu delovnih nalog, ki se prenašajo na preostale zaposlene, ki postajajo vsestransko delovno preobremenjeni, kar ima izjemno negativne posledice za njihovo zdravje, hkrati pa tudi za njihovo delovno uspešnost. Sveti delavcev bi morali zato temu pojavu posvetiti posebno pozornost in ustrezno ukrepati v zgoraj navedenem smislu.

Na delovnih mestih, kjer se zaznava nizka stopnja zadovoljstva z zahtevnostjo dela, je treba opraviti oziroma zahtevati izdelavo celovite ergonomske analize³ posameznih delovnih mest z vidika:

- *prevelike ali premajhne fizične ali psihične obremenitve⁴*
- *primernosti uporabljene tehnologije*
- *ustreznosti delovnih postopkov*

in na tej osnovi predlagati ustrezne ukrepe s področja oblikovanja dela⁵ za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Dodatno je treba ergonomsko analizirati delovna mesta, na katerih prihaja do večje obolevnosti in pogostejših poškodb pri delu ter povečane stopnje absentizma in fluktuacije.

³ "Ergonomija" je veda o prilagajanju strojev, delovnih pripomočkov ter delovnih postopkov in delovnega okolja človekovim psihičnim in fizičnim zmožnostim s ciljem večje humanizacije, učinkovitosti in varnosti dela.

⁴ Fizična preobremenjenost je produkt težavnosti dela in trajanja dela (vključno z delovnim ritmom), psihična pa posledica pretirane količine in zahtevnosti informacij, velike odgovornosti in drugih psiholoških elementov dela. Obremenjenost v smislu delovnega naprezanja ne sme preseči "trajne preobremenjenosti" oziroma "varne meje", premajhna zahtevnost dela pa po drugi strani lahko povzroči nezanimivost dela in onemogoča samopotrejevanje z delom.

⁵ Oblikovanje dela (tehnično, ekonomsko, higiensko, družbeno, pravno) mora upoštevati fizio-psihološke značilnosti človeka. Zahteve dela morajo biti v mejah:

- človekovih zmožnosti
- znosnosti in
- smiselnosti dela.

Če se na določenih delih v podjetju permanentno ugotavlja:

- veliko število opravljenih nadur,
- visoka stopnja absentizma in fluktuacije ter
- pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra,
- velja opraviti tudi temeljito analizo t. i. ekonomskega oblikovanja dela in z njo ugotoviti
- ali je razlog za nadure morda v premajhnem številu delavcev za dani obseg dela, kar povzroča tudi absentizem in fluktuacijo zaradi njihove preobremenjenosti
- ali je razlog za pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra v premajhni plači v odnosu na zahtevnost konkretnih del oziroma morda še čem.)

b) izdelati separatne analize stanja glede **drugih pogojev dela in delovnega okolja**, ki pomembno vplivajo na počutje zaposlenih pri delu, kot na primer:

- primernost organizacije izrabe dnevnega delovnega časa (fiksni, deljivi, gibljivi, premakljivi itd.),
- primernost drugih vidikov organizacije delovnega procesa,
- primernost razporeda časov za malico in organizacija odmorov med delom,
- kakovost in stroški prehrane med delom,
- primernost in urejenost prostorov za prehrano med delom,
- ureditev prevozov na delo (individualnih in organiziranih skupinskih),
- primernost in urejenost parkirišč,
- omogočanje koriščenja letnih dopustov in drugih odsotnosti skladno s potrebami delovnega procesa, istočasno pa tudi potrebami zaposlenih in njihovih družin,
- omogočanje izhodov med delom v primeru potrebe,
- možnosti za rekreacijo med delom (t. i. rekreacijski odmori) itd.

ter predlagati upravi ukrepe za izboljšanje na vseh področjih;

c) uveljaviti sistem za sprotno zaznavanje ter realizacijo različnih pobud in predlogov zaposlenih glede izboljševanja delovnega okolja in drugih delovnih pogojev (npr. **oblikovanje odbora SD za urejanje delovnih pogojev**);

d) predlagati poslovodstvu vključitev podjetja v projekt za pridobitev »**Certifikata Družini prijazno podjetje**«, ki – z namenom optimalnega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih – omogoča celovit in načrten pristop k izboljševanju najrazličnejših vidikov pogojev dela, pri čemer imajo sveti delavcev pri pripravi in izvajanju tega projekta lahko izjemno pomembno vlogo.

(Opomba: Projekt za pridobitev Certifikata Družini prijazno podjetje pod pokroviteljstvom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v Sloveniji zelo uspešno poteka že več let, vanj pa se glede na izkazane pozitivne rezultate vključuje vse večje število podjetij in zavodov. Certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju

fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih. Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsega 110 ukrepov, ki so razdeljeni na osem področij: Delovni čas, Organizacija dela, Delovno mesto, Politika informiranja in komuniciranja, Veščine vodstva, Razvoj kadrov, Struktura plačila in nagrajevani dosežki, Storitve za družine.)

4.5 Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih

Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) ter v povezavi s tem tudi za napredovanje in karierni razvoj nasploh vsekakor predstavljajo **zelo pomemben element zadovoljevanja zlasti osebnostnih potreb zaposlenih** po samo-uresničevanju z delom in osebnostni rasti, deloma pa tudi njihovih societalnih potreb po priznanju in spoštovanju. Zato je proaktivno angažiranje sveta delavcev pri izgradnji učinkovitega sistema izobraževanja in napredovanja ter kariernega razvoja zaposlenih nasploh v podjetju vsekakor nujno potrebno. Strokovno načrtovanje in izvajanje aktivnosti s tega področja je seveda **naloga kadrovskih služb podjetij**, sveti delavcev pa so dolžni preverjati stanje zadovoljstva zaposlenih z omenjenimi vidiki »razvoja kadrov« in po potrebi predlagati ustrezne ukrepe.

4.5.1. Splošno

Svet delavcev naj torej – če ni na razpolago drugih že opravljenih tovrstnih raziskav v podjetju, npr. v okviru projekta SiOK) – po možnosti izvede **posebno mnenjsko anketo** o zadovoljstvu zaposlenih z možnostmi, ki jim jih nudi podjetje, za:

- učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) v skladu z njihovimi interesi, potrebami in željami,
- napredovanje v skladu s kariernimi ambicijami posameznika.

Rezultati te ankete bodo lahko predstavljali vsaj okvirno podlago in usmeritev, hkrati pa tudi »argument nasproti delodajalcu« za morebitne zahteve sveta delavcev po sprejetju določenih ukrepov za izboljšanje stanja na tem področju.

Tudi brez posebne raziskave pa lahko svet delavcev dokaj zanesljivo ugotovi splošno stanje stvari v podjetju na tem področju in predlaga ustrezne ukrepe, če si na podlagi nekaterih priporočil sodobne kadrovske stroke glede tovrstnih »**dobrih praks**«, odgovori na predvsem naslednja vprašanja:

a) Ali je v podjetju uveljavljena praksa izvajanja rednih **t. i. letnih razgovorov z zaposlenimi**, ki so med drugim namenjeni tudi ugotavljanju interesov in pričakovanj posameznega delavca glede možnosti njegovega osebnostnega in kariernega razvoja, in na splošno obsegajo predvsem naslednje »obvezne« vsebine:

- *pregled opravljenih nalog in analiza delovne uspešnosti ter doseganja osebnih ciljev,*

- počutje, zadovoljstvo zaposlenega,
- razjasnitev organizacijske vloge zaposlenega v smislu doseganja ciljev organizacije,
- medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi .. (kaj lahko sam ali organizacija naredi za izboljšanje?),
- organizacija in nagrajevanje ter pogoji dela (na delovnem mestu in širše) – pobude in predlogi zaposlenega,
- načrtovanje izobraževanja, osebne kariere in osebnostnega razvoja,
- določanje osebnih ciljev za bodoče?

b) Ali se na podlagi teh razgovorov v podjetju pripravljajo tudi **t. i. Individualni razvojni načrti** (razvoj »kompetenc« zaposlenih) v odvisnosti od ugotovljenih potreb organizacije ter osebnih želja in razvojnega potenciala posameznikov?

c) Ali je **plan izobraževanja in napredovanja kadrov** v podjetju kolikor mogoče usklajen z izdelanimi individualnimi razvojnimi načrti zaposlenih oziroma ali tak plan sploh obstaja?

d) Ali podjetje skrbi za **pravočasno preusposabljanje** (prekvalifikacije in dokvalifikacije) potencialno presežnih delavcev, s katerim se preprečuje njihovo odpuščanje iz poslovnih razlogov?

e) Ali je v podjetju (na načelni ravni in tudi praktično) sprejet in med zaposlenimi dovolj široko promoviran sodobni organizacijski **koncept »učee se organizacije«** ter s tem povezanih konkretnih ukrepov za načrtno razvijanje

- **pozitivnega odnosa do znanja in izobraževanja** (vsestransko omogočanje pridobivanja najrazličnejših, ne samo strogo strokovnih znanj, pri čemer se sredstva za te namene tretirajo kot »naložba v zaposlene«, ne kot klasični »strošek« ter ustrezno – materialno in nematerialno – vrednotenje znanja) in
- **različnih načinov prenosa znanja in informacij med zaposlenimi** (npr. organizacija »študijskih krožkov« in drugih oblik izmenjave znanja in idej z različnih strokovnih področij ipd.)?

4.5.2. Sistem napredovanja delavcev

Še posebne pozornosti sveta delavcev v okviru obravnavane problematike pa mora biti zagotovo deležen **razvoj sistema napredovanja v podjetju**, glede katerega ima po ZSDU izrecne, in to zelo pomembne in močne pristojnosti. Po 95. členu ZSDU so namreč »kriteriji za napredovanje delavcev« celo predmet obveznega predhodnega soglasja sveta delavcev, ne samo skupnega posvetovanja. To pa, podobno kot smo ugotovili tudi glede »meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev«, svetu delavcev omogoča tudi **iniciativno in kreativno vlogo**, kar pomeni, da lahko tudi podaja pobude in predloge za vzpostavitev ali dograjevanje tega sistema v podjetju tudi na lastno iniciativo, ne čakajoč na iniciativo posloводства.

(Opomba: Načeloma ločimo dve vrsti napredovanj, ki se izvajata na podlagi posebej in vnaprej določenih kriterijev, in sicer:

- **Horizontalno napredovanje** pomeni prehajanje v višje plačilne razrede na istem delovnem mestu (primer: veljavni sistem napredovanja javnih uslužbencev) ali na zahtevnejša in višje vrednotena dela znotraj iste kategorije zahtevnosti (in s tem tudi iste tarifne skupine). Ta vrsta napredovanj – na podlagi načela, da napredujejo le najboljši delavci – pomeni (v povezavi tudi z delovnimi izkušnjami, pridobljenimi funkcionalnimi znanji in ustreznimi osebnostnimi lastnostmi posameznika) specifično obliko nagrajevanja delovne uspešnosti, zaradi česar mora biti – glede na to, da se manifestira skozi pridobljen višji plačilni razred – ustrezno vgrajena tudi v obstoječi plačni sistem in v bistvu predstavlja njegov integralni del. Kdor izpolni zahtevane kriterije, ima pravico do napredovanja.
- **Vertikalno napredovanje** pomeni prehajanje iz nižje v višjo tarifno skupino (ne samo plačilni razred), torej v višjo kategorijo zahtevnosti dela, ki je načeloma pogojena s predhodno pridobitvijo tudi ustrezno višje stopnje strokovne izobrazbe kot temeljnega kriterija za razvrščanje delovnih mest v posamezne tarifne skupine, ali pa prehod z »običajnih« na vodilna delovna mesta, ki niso plačana po kolektivni pogodbi. V prvem primeru pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe delavcu zagotavlja prehod v višjo tarifno skupino le, če je to vnaprej dogovorjeno s pogodbo o izobraževanju (avtomatizma načeloma ni, ker je tovrstno napredovanje odvisno od potreb in razpoložljivih možnosti organizacije), v drugem pa je napredovanje še dodatno pogojeno tudi s številnimi drugimi kriteriji, ki veljajo za vodilne delavce. Zato vertikalno napredovanje ni integralni del plačnega sistema.)

Ker pa so kriteriji in sistemi (ene ali druge vrste) napredovanja nasploh lahko zelo različni in pogojeni s specifikami posameznega podjetja, v zvezi s tem ni mogoče podati nekih univerzalnih priporočil glede njihove »najustreznejše« vsebine, za katero naj bi se posebej zavzemali sveti delavcev. **Bistvena naloga svetov delavcev** je torej predvsem:

- a) s svojimi pobudami in predlogi zagotoviti, da bo v podjetju sploh uveljavljen takšen ali drugačen strokovno utemeljen sistem (horizontalnega in vertikalnega) napredovanja, in sicer v obliki sprejetja ustreznega splošnega akta (pravilnika o napredovanju),
- b) spremljati njegovo uresničevanje in
- c) prek občasnih anketnih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih s tem sistemom in na druge načine ugotavljati njegovo praktično učinkovitost ter po potrebi predlagati njegovo izpopolnjevanje.

4.6. Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale

Tudi na področju standarda zaposlenih že ZSDU daje svetom delavcev pomembne pristojnosti, saj v 95. členu določa, da je potrebno njegovo soglasje za vsako odločitev v zvezi z »razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev«.

Tudi sicer pa je razvoj tega področja pomembna naloga svetov delavcev, ki naj jo po možnosti uresničujejo skupaj s sindikati, ki imajo na tem področju že tradicionalno vlogo. Na tem področju bi si morali **sveti delavcev prizadevati predvsem za:**

- sistemsko okrepitev (prek participacijskega dogovora) svoje vloge kot zastopnika interesov zaposlenih pri določanju politike razvoja in odločanju o višini ter načinu uporabe sredstev za
 - reševanje stanovanjske problematike zaposlenih,
 - počitniško dejavnost,
 - kulturno, športno in rekreativno udejstvovanje zaposlenih,
 - socialno dejavnost (različne oblike socialnih pomoči, ki jih zagotavlja podjetje svojim članom);
- oblikovanje tripartitno sestavljenega odbora (predstavniki posloводства, sveta delavcev in sindikata), v okviru katerega bi navedeni udeleženci skupaj oblikovali plane za posamezna od zgoraj navedenih področij in odločali o uporabi namenskih sredstev, pri čemer je zlasti o slednjem mogoče dogovoriti tudi popolno avtonomijo sveta delavcev;
- uskladitev delovanja na tem področju s sindikatom in ustrezno medsebojno razdelitev nalog.

Kot rečeno so na nekaterih od obravnavanih področij (npr. počitniška dejavnost, šport, rekreacija, sociala itd.) že tradicionalno močno prisotni tudi sindikati, kar je pričakovati tudi v bodoče. Funkcija svetov delavcev naj bi bila predvsem usmerjena v **generalno oblikovanje politike podjetja** na teh področjih ter zagotavljanje ustreznega obsega sredstev, medtem ko bo konkretne aktivnosti (skrb za vzdrževanje počitniških objektov, razporedi letovanj, razne športne in rekreacijske dejavnosti in prireditve) verjetno še naprej neposredno organiziral sindikat, kolikor tega v bodoče ne bodo prevzele strokovne službe podjetij. Sveti delavcev se s tovrstnim aktivizmom zagotovo ne morejo ukvarjati.

V zvezi s tem je mogoče priporočiti, da skušajo sveti delavcev v okviru sklenjenega participacijskega dogovora z delodajalcem obravnavano problematiko urediti nekako na **naslednji način oz. z naslednjo določbo** (opomba: v številnih podjetjih je danes ta ureditev že uveljavljena), ki omogoča popolno avtonomijo sveta delavcev pri odločanju o načinu porabe sredstev za obravnavane namene, vključno s samostojnim sprejemanjem ustreznih pravilnikov o dodeljevanju teh sredstev:

**»Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev
... člen**

(1) Svet delavcev samostojno odloča o uporabi sredstev za potrebe standarda delavcev in socialne (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti, socialne pomoči itd.), ki jih za te namene zagotavlja delodajalec.

(2) O višini in dinamiki porabe sredstev iz prvega odstavka se vsako leto dogovorita poslovodstvo in svet delavcev s posebnim sporazumom oziroma pogodbo.

(3) Svet delavcev lahko del sredstev ali vsa sredstva iz prvega odstavka prepusti v namensko razpolago sindikatu in izvaja nadzor nad njihovo uporabo.

(4) Svet delavcev mora enkrat letno pisno poročati poslovodstvu o porabi dodeljenih sredstev.«

4.7. Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih kot ena pomembnejših, čeprav v praksi pogosto spregledanih, funkcij svetov delavcev ima svojo podlago v določbi prve alineje 87. člena ZSDU, ki pravi da svet delavcev **“skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem”**.

V ta namen bi moral svet delavcev (po možnosti skupaj s sindikatom) **zagotoviti, da se:**

a) vzpostavi sistem za sprotno zaznavanje različnih kršitev in tekoče reagiranje za njihovo preprečevanje,

b) najmanj enkrat letno izdela celovita analiza stanja glede spoštovanja predpisov, splošnih aktov, kolektivnih pogodb in dogovorov (stanje pravne varnosti) v podjetju, in sicer zlasti s področja

- delovnih razmerij,
- varnosti in zdravja pri delu,
- socialne varnosti in varstva posebnih kategorij delavcev,
- upokojevanja,
- sodelovanja delavcev pri upravljanju, in
- drugih področij, ki pomenijo poseganje v pravice in dolžnosti delavcev,

in na tej osnovi pripraviti predlog ukrepov za izboljšanje stanja.

Združenje svetov delavcev Slovenije je v tem smislu izoblikovalo priporočilo, da naj sveti delavcev in sindikati po možnosti za izvajanje teh nalog oblikujejo skupne **“odbore za pravno varnost”** (gre namreč za skupno nalogo obeh delavskih predstavništev v podjetju). Odbori naj bi bili formalno locirani pri svetih delavcev na podlagi določil ZSDU, določeno število članov teh odborov pa naj bi imenoval(i) sindikat(i) v podjetju. Glede na zahtevnost problematike pravne varnosti je priporočljiva tudi vključitev ustreznih strokovnjakov v delo odbora.

4.8. (Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu

Naloge svetov delavcev s področja varnosti in zdravja pri delu (VZD), ki vsebinsko zagotovo sodijo med njihove najpomembnejše naloge, izhajajo neposredno iz Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD), ki sicer primarno skrb v tem smislu nalaga delodajalcu, vendar pa veleva tudi **vsestransko vključevanje svetov delavcev oziroma delavskih zaupnikov v vse vidike urejanja te problematike** v podjetjih. ZSDU pa v zvezi s tem v 91. členu določa, da mora glede vprašanj varnosti in zdravja pri delu delodajalec pred sprejemom posamezne odločitve obveščati svet delavcev in zahtevati **skupno posvetovanje**. Potrebne informacije mora delodajalec po določbi tega člena posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. (**Opomba:** V okviru tega problemskega sklopa obravnavamo le področje t. i. fizične varnosti delavcev, medtem ko je socialna varnost uvrščena v sklop »standarda delavcev«, zaposlitvena varnost pa v sklop »gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost«.)

Delodajalec mora po ZVZD svetu delavcev in sindikatom **posredovati** izjavo o varnosti, poročilo o stanju varnosti in zdravja pri delu ter o izvedenih varnostnih ukrepih ter evidence.

Delodajalec se mora s svetom delavcev posvetovati o vsakemu ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu.

Svet delavcev ali delavski zaupnik **lahko po zakonu od delodajalca zahtevata:**

- sprejem primernih ukrepov za odpravo in zmanjšanje tveganj,
- inšpekcijsko nadzorstvo inšpekcije za delo, kadar meni, da delodajalec ni zagotovil varnostnih ukrepov
- da prisostvuje inšpekcijskem nadzorstvu nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu,
- da ga delodajalec seznanj z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi organov nadzora s področja varnosti in zdravja pri delu.

Program dela sveta delavcev bi zato moral vsebovati zlasti naslednje naloge:

- oblikovati »**odbor za varnost in zdravje pri delu**« in sprejeti poslovnik za njegovo delo (alternativa: v manjših svetih delavcev lahko to funkcijo prevzame poverjenik za VZD kot eden izmed članov sveta delavcev);
- zagotoviti ustrezno **usposabljanje** članov odbora in tudi ostalih članov sveta delavcev;
- predlagati ustanovitev in zagotoviti obvezno sodelovanje predstavnikov sveta delavcev (izmed članov odbora) v posebnem **stalnem strokovnem timu**, ki je v podjetju zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih ukrepov s tega področja (ob sodelovanju vseh zainteresiranih subjektov), in v katerem sodelujejo še predstavnik posloводства, pooblaščen delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela ter predstavnik sindikata;

- zagotoviti **možnost neposrednega sodelovanja** posameznih delavcev pri konkretni izdelavi ocene tveganja za njihovo delovno mesto;
- vzpostaviti **sistem tekočega informiranja** vseh zaposlenih o stanju varnosti in zdravja pri delu v podjetju;
- zagotoviti sodelovanje sveta delavcev pri **obravnavi** vseh vprašanj varnega in zdravega dela v podjetju, ki se nanašajo na:
 - izdelavo in permanentno noveliranje izjave o varnosti z oceno tveganja kot temeljnega dokumenta podjetja z obravnavanega področja,
 - redno spremljanje izvajanja predpisov, stanja varnosti in zdravja pri delu ter izvajanja dogovorjenih ukrepov,
 - sodelovanje ob rednih in izrednih inšpekcijskih nadzorih v podjetju ter
 - obravnavanje ugotovitev, predlogov ali ukrepov organov nadzora,
 - obravnavanje pripomb, predlogov in drugih informacij delavcev, ki se nanašajo na obravnavano problematiko,
 - seznanjanje s cilji, programi, ukrepi, analizami poškodb in zdravstvenih okvar pri delu ter seznanjanje s poročili o periodičnih pregledih in preiskavah v podjetju,
 - sodelovanje pri obveščanju in usposabljanju delavcev za varno opravljanje dela,
- aktivno sodelovati pri **obveznem skupnem posvetovanju** z delodajalcem v skladu z zakonom (ZVZD):
 - pred sprejemom vsakega ukrepa, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu,
 - o izboru strokovnega delavca za področje varnosti pri delu,
 - o izboru pooblaščenega zdravnika,
 - o izjavi o varnosti,
 - o obveščanju delavcev,
 - pred sprejemom internih predpisov in drugih podrobnejših navodil za VZD ter
 - o razvijanju celovite varnostne politike v podjetju, ki vključuje tehnologijo, organizacijo dela, delovne pogoje, medčloveške odnose in ostale dejavnike delovnega okolja;
- redno izvajati **intervjuje, ankete in razgovore z delavci**, s pomočjo katerih svet delavcev samoiniciativno in permanentno analizira stanje na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju ter na tej podlagi ukrepa
 - bodisi z zahtevo delodajalcu za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti
 - bodisi (po potrebi) z zahtevo po inšpekcijskem nadzorstvu;
- predlagati umestitev obravnave **problematike stresa na delovnem mestu** v sklop varnosti in zdravja pri delu in sprejem posebnega programa ukrepov za zmanjševanje stresa pri delu (opomba: v širšem smislu je mogoče v ta sklop uvrstiti tudi problematiko mobinga oz. trpinčenja in nadlegovanja na delovnem mestu, čeprav le-ta sistemsko ni

urejena z ZVZD, ampak z ZDR, zaradi česar smo jo tudi mi uvrstili v sklop problematike medčloveških odnosov).

(Opomba: Velik del zgoraj navedenih nalog, ki izhajajo neposredno iz ZVZD, bi sistemsko vsekakor lahko uvrstili tudi med "tekoče naloge" sveta delavcev, kajti v osnovi gre le za vključevanje sveta delavcev v aktivnosti, katerih nosilec je po zakonu delodajalec. Vendar pa smo zaradi celovitosti prikaza vseh potrebnih aktivnosti sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu tudi te naloge obravnavali v sklopu proaktivnega delovanja in "načrtovanih nalogah" svetov delavcev. S tem smo želeli tudi na tem področju dati poseben poudarek samoiniciativnemu oziroma proaktivnemu delovanju svetov delavcev tudi na tem področju. Gre torej za to, da mora tudi na tem področju svet delavcev na lastno pobudo permanentno analizirati stanje in dajati pobude za izboljšanje stanja, ne čakajoč na delodajalca.)

4.9. Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju

Poleg zagotavljanja lastne obveščenosti v smislu 89. in 90. člena ZSDU mora svet delavcev poskrbeti tudi za čim bolj celovito obveščenost celotnega kolektiva zaposlenih o dogajanjih v podjetju ter o njegovih poslovnih rezultatih in perspektivah. Tudi številne empirične raziskave namreč kažejo na velik pomen celovite obveščenosti zaposlenih za njihovo delovno zadovoljstvo in dobre medsebojne odnose v podjetju.

Na tem področju bi bilo s strani sveta delavcev priporočljivo zlasti:

- občasno analizirati vse obstoječe načine ter kakovost obveščanja zaposlenih v podjetju, zlasti pa **nabor različnih komunikacijskih orodij**, ki se uporabljajo v ta namen (npr. interno glasilo, razni bilteni in druge publikacije, poslovna poročila, oglasne deske, informacijski centri, plakati, letaki, sporočila v plačilni kuverti, pisma na dom, obvestila, srečanja, sestanki in zbori, ozvočenje, hišni radio itd.) ter predlagati ustrezno obogatitev in izboljšave, pri čemer je ključnega pomena tudi ocena **primernosti vsebine obveščanja** (ali so delavci kljub morebitni veliki količini informacij tudi dejansko deležni tistih informacij, ki jih v zvezi s poslovanjem podjetja v resnici potrebujejo in zanimajo glede dela in življenja v podjetju in ali so informacije posredovane v dovolj razumljivi obliki);
- zagotoviti, da se v podjetju uveljavi praksa izdelave posebnih "**letnih poročil za zaposlene**", ki so na podlagi dosedanjih izkušenj iz prakse med zaposlenimi praviloma izredno pozitivno sprejeta;
- uvesti v internem glasilu **posebno rubriko**, namenjeno delovanju sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev;
- zagotoviti, da bodo v ta namen pogosteje sklicani **zbori delavcev** ali organizirane druge oblike neposrednega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi;
- glede na dejstvo, da je skrb za obveščanje zaposlenih ena izmed stalnih nalog sveta delavcev, oblikovati poseben **odbor za obveščanje** kot stalno delovno telo.

4.10. Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih

Raziskave kažejo, da so medsebojni odnosi med člani organizacije eden ključnih elementov delovnega zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih organizaciji, pri čemer se ločeno obravnavajo:

- **odnosi med vodji in zaposlenimi,**
- **odnosi med sodelavci.**

Zato morajo biti predmet zanimanja in proaktivnega angažiranja (t. j. načrtnega proučevanja in ukrepanja v smeri izboljševanja) medčloveški odnosi na obeh omenjenih relacijah. Enako pa seveda velja tudi glede varstva dostojanstva zaposlenih pred različnimi oblikami diskriminacije, nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu.

4.10.1. Vodstveni odnosi

Pomen **t. i. vodstvenih odnosov** smo posebej omenili že v sklopu ustvarjanja pogojev za učinkovitejši razvoj individualne participacije zaposlenih, pri čemer je bil posebej izpostavljen pomen uveljavljanja t. i. participativnega stila vodenja ljudi v poslovnem procesu. Vendar pa participativnost in demokratičnost komuniciranja s podrejenimi seveda ni edina lastnost dobrega vodje. O tej tematiki je v strokovni literaturi napisanega ogromno, na splošno pa je mogoče v kratkem strniti lastnosti dobrega vodje v naslednje:

- **Usmerjenost v naloge:** odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov itd.
- **Usmerjenost v ljudi:** motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, pošteno in enako obravnavanje vseh podrejenih, razumevanje, podpora, svetovanje, konstruktivno reševanje konfliktov itd.

Prvo funkcijo vodja opravlja zaradi čim bolj učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev organizacije, drugo pa zaradi čim boljšega počutja zaposlenih in posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije. Dober vodja mora seveda obvladovati obe. V praksi pa so lahko vodje usmerjeni samo v naloge, samo v ljudi, lahko jih zanima oboje ali pa nobena izmed teh funkcij.

Vodstveni odnosi v organizaciji (vertikalno komuniciranje) torej nikakor niso nekaj, kar bi moralo oz. smelo biti »**tabu tema**« **za svete delavcev**, ker naj bi to po mnenju nekaterih pač presegalo njihove funkcije in pristojnosti. Ravno nasprotno – zadovoljstvo z vodji v poslovnem procesu je, kot rečeno, eden od ključnih elementov kakovosti delovnega življenja zaposlenih in torej njihov zelo neposreden in močan interes, svet delavcev pa je že po zakonu (87. člen ZSDU) pristojen »predlagati ukrepe, ki so v korist delavcev«.

Naj v zvezi s tem v strnjeni obliki povzamemo nekaj **osnovnih priporočil svetom delavcev**, ki so bila izoblikovana na tematskem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije (Bled, marec 2001):

1. Sveti delavcev so dolžni tako v interesu zaposlenih kot tudi v interesu uspešnosti poslovanja podjetja po možnosti **permanentno spremljati in analitično proučevati** kakovost vodenja in vodstvenih odnosov v podjetju, in sicer bodisi na lastno pobudo ali na pobudo kolektiva ali delov kolektiva (organizacijske enote). Bistvenega pomena za učinkovitost morebitnih aktivnosti svetov delavcev na obravnavanem področju je vsekakor **ustrezna strokovnost pristopa**. Zato naj se sveti delavcev v ta namen poslužujejo izključno strokovno že preverjenih raziskovalnih oziroma diagnostičnih orodij (ankete, intervjuji ipd.), pri čemer naj si zlasti v fazi analize podatkov po potrebi priskrbijo tudi strokovno pomoč zunanjih strokovnih inštitucij.

2. Posebej priporočljivo je, da se sveti delavcev v zvezi s proučevanjem vodstvenih odnosov v podjetju in predlaganjem potrebnih izboljšav predhodno **povežejo s poslovodstvi podjetij** (pobude poslovodstvom) in ustrezne aktivnosti izvajajo z njihovim soglasjem in v sodelovanju z njimi (če seveda obstaja obojestranski interes). S tem je mogoče zagotoviti po eni strani potrebno strokovnost pristopa (sodelovanje strokovnih, zlasti kadrovskih služb v podjetju), po drugi strani pa ustrezno učinkovitost doseganja zastavljenih ciljev, kajti konkretne ukrepe v tem smislu lahko sprejmejo le poslovodstva. Brez ustreznega posluha in sodelovanja poslovodstev podjetij je torej na tem področju vsekakor težko računati na uspeh aktivnosti sveta delavcev.

3. Sveti delavcev naj v svojih organizacijah predlagajo **sistematično uvajanje občasnega ocenjevanja vodij s strani zaposlenih**, kar je postala običajna praksa v nekaterih slovenskih podjetjih. Posebej zanimiva je izkušnja s t. i. 360 stopinjskim modelom povratne informacije vodjem o njihovi uspešnosti pri ravnanju z ljudmi pri delu, kjer samooceno vodja sooča z mnenji svojih nadrejenih, sodelavcev in podrejenih. Ta praksa se je v svetu potrdila kot optimalna nadgradnja klasičnih letnih razgovorov in metodološko pravo zagotovilo prepotrebni vedenjskim spremembam vodij.«

4. Praksa kaže, da je v večini podjetij posebej problematično zlasti vodenje **na ravni srednjega in nižjega menedžmenta** ("vodje v proizvodnji"). Zato bi se veljalo v začetni fazi angažiranja svetov delavcev na obravnavanem področju prvenstveno posvetiti zlasti tej ravni vodstvenih odnosov v podjetju.

5. Če s strani poslovodstva ni posluha za uvedbo sistematičnega proučevanja vodstvenih odnosov v organizaciji v zgoraj navedenem smislu, mora svet delavcev na lastno iniciativo **reagirati vsaj v najbolj kritičnih primerih ugotovljenega problematičnega stanja vodenja**, ki se pokaže v posameznih organizacijskih enotah (npr. večkratne in hujše pritožbe zaposlenih, evidentno slabi medčloveški odnosi, povečan absentizem in fluktuacija ipd.). V teh nujnih primerih lahko svet delavcev tudi neodvisno od poslovodstva izpelje ustrezno anketno raziskavo ali ocenjevanje konkretnih vodij s strani zaposlenih in na podlagi rezultatov predlaga poslovodstvu sprejem nujnih ukrepov (izvedba ustreznega usposabljanja in izpopolnjevanja spornih vodij, po potrebi pa tudi kadrovske menjave na vodstvenih delovnih mestih).

4.10.2. Odnosi med zaposlenimi

Kar zadeva medčloveške odnose med zaposlenimi, bi jih načeloma težko uvrstili med problematike, katerih neposredno razreševanje naj bi bila ena izmed nalog in pristojnosti svetov delavcev. Morebitni slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, ki seveda lahko zelo negativno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo in motivacijo, so namreč običajno **posledica splošno slabe organizacijske klime oz. celega spleta drugih neustrezno rešenih organizacijskih problematik**, o katerih smo govorili zgoraj – od slabih vodij, neustrezne organizacije in pogojev dela, slabe obveščenosti in vključenosti zaposlenih v odločanje, nemožnosti osebnega razvoja posameznikov, nestimulativnega plačnega sistema do nizke stopnje pravne, zaposlitvene in socialne varnosti, pojavov mobinga itd. Zato lahko svet delavcev za dobre medčloveške odnose v organizaciji v bistvu **največ naredi posredno**, torej z učinkovitim razreševanjem vseh omenjenih problematik, medtem ko slabih odnosov ali celo odprtih konfliktov med posameznimi zaposlenimi oz. skupinami zaposlenih neposredno ne more reševati. To je naloga vodij.

Svet delavcev lahko v zvezi s tem torej le **opozarja** pristojne vodje in organe na zaznane pojave skrhanih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in **zahteva** ugotavljanje vzrokov zanje ter čim prejšnjo **odpravo** teh vzrokov. Na splošno pa si lahko v tem pogledu posebej prizadeva le za nekatere specifične ukrepe, ki so posebej usmerjeni v izboljševanje medčloveških odnosov v organizaciji, zlasti pa:

1.

Uveljavitev (na podlagi ustreznega sistematičnega usposabljanja vodij in vseh zaposlenih) **t. i. konstruktivnega reševanja konfliktov** kot sestavnega elementa splošne organizacijske kulture v podjetju. Konflikti v organizaciji namreč sami po sebi še niso nekaj slabega in negativnega, ampak so normalen sestavni del sleherne dinamične organizacije. Če znamo energijo, nakopičeno v konfliktu, usmeriti v iskanje novih, boljših rešitev za problematiko, ki je predmet konflikta, je to lahko za organizacijo samo nekaj pozitivnega. In obratno seveda. Tako imenovano **konstruktivno reševanje organizacijskih in drugih vrst konfliktov** (med posamezniki in med skupinami) je danes v stroki že zelo dobro obdelano. Zato lahko svet delavcev v tem smislu predlaga, da se v organizaciji temu nameni posebna pozornost in da se kot eden izmed ukrepov za izgrajevanje zelene organizacijske kulture izvede ustrezno izobraževanje in usposabljanje ne samo vodij, ampak vseh zaposlenih na to temo.

2.

Organizacijska stroka kot ukrep, ki je namenjen tako spletnju tesnejših vezi med sodelavci kot tudi izgrajevanju večje pripadnosti zaposlenih organizaciji, posebej priporoča razvijanje različnih oblik **organiziranega druženja sodelavcev** tudi **izven delovnega časa** (po možnosti vključno z vodilnimi delavci), kot so športne in rekreativne prireditve, pikniki, izleti in podobno. V zadnjem času se vse več organizacij v tem smislu poslužuje tudi **t. i. teambuildingov**. Gre za najrazličnejše inovativne oblike združevanja dela in zabave, ki temeljijo na načelu »prijetno s koristnim« (npr. organizirano smučanje oz. druga oblika

rekreacije, kombinirana z izvedbo določenega izobraževanja ali raznih delavnic za reševanje delovnih problemov; skupni obisk adrenalinskega parka in posredno učenje timskega dela ter skupnega reševanja problemov skozi zabavo; razna zabavna tekmovanja med različnimi skupinami sodelavcev, ki tekmujejo kot povezani timi ipd.).

4.10.3. Varstvo dostojanstva zaposlenih oz. »antimobing«

Povem nasprotno od tega, kar smo navedli zgoraj glede urejanja medčloveških odnosov med sodelavci na splošno, pa velja glede nekaterih specifičnih pojavov v medosebnih odnosih, ki posegajo v dostojanstvo delavcev pri delu, kot so

- **diskriminacija zaradi določenih osebnih okoliščin,**
- **različne oblike nadlegovanja ter**
- **trpinčenja na delovnem mestu oziroma t. i. mobinga,**

in pomenijo tudi zakonsko prepovedana ravnanja. Sistematično preprečevanje, odkrivanje in odpravljanje škodljivih posledic teh ravnanj je vsekakor ena od pomembnih proaktivnih nalog (tudi) svetov delavcev, zaradi česar jim morajo pri svojem delovanju le-ti namenjati posebno pozornost na lastno iniciativo in ne čakajoč na morebitne iniciative posloводства. **Izgrajevanje sistema antimobinga** (opomba: pojem bo podrobneje pojasnjen v nadaljevanju) tako brez dvoma predstavlja eno ključnih področij proaktivnega angažiranja svetov delavcev.

Veljavni Zakon o delovnih razmerjih omenjene pojave obravnava v 6., 6.a in 45. členu, ki se glasijo:

6. člen (prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov)

(1) Delodajalec mora iskalcu zaposlitve (v nadaljnjem besedilu: kandidatu) pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških.

(2) Enako obravnavo glede na osebne okoliščine iz prejšnjega odstavka mora delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

(3) Prepovedani sta neposredna in posredna diskriminacija zaradi katere koli osebne okoliščine iz prvega odstavka tega člena. Neposredna diskriminacija obstaja, če je oseba zaradi določene osebne okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba. Posredna diskriminacija zaradi osebne okoliš-

čine obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je ali bi lahko bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen če ta predpis, merilo ali prakso objektivno upravičuje zakoniti cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna. Neposredna ali posredna diskriminacija so tudi navodila za diskriminiranje oseb na podlagi katere koli osebne okoliščine.

(4) Manj ugodno obravnavanje delavcev, ki je povezano z nosečnostjo ali starševskim dopustom, se šteje za diskriminacijo.

(5) Različno obravnavanje, temelječe na kateri od osebnih okoliščin iz prvega odstavka tega člena, ne pomeni diskriminacije, če zaradi narave dela oziroma okoliščin, v katerih se delo opravlja, določena osebna okoliščina predstavlja bistven in odločilen pogoj za delo in je takšna zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.

(6) Če kandidat oziroma delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je bila kršena prepoved diskriminacije, mora delodajalec dokazati, da v obravnavanem primeru ni kršil načela enakega obravnavanja oziroma prepovedi diskriminacije.

(7) V primeru kršitve prepovedi diskriminacije je delodajalec kandidatu oziroma delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

(8) Diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije.

6. a člen

(prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)

(1) Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

(2) Spolno in drugo nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.

(3) Odklonitev ravnanj iz prvega odstavka tega člena s strani prizadetega kandidata oziroma delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.

(4) Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.

45. člen **(varovanje dostojanstva delavca pri delu)**

(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

(2) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjim odstavkom, je dokazno breme na strani delodajalca.

(3) V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom tega člena, je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

Čeprav torej zakon pod pojem »**varstvo dostojanstva delavcev pri delu**« posebej uvršča le spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu, bomo zaradi sorodnih značilnosti vseh navedenih pojavov in načinov za njihovo preprečevanje v nadaljevanju pod tem širšim pojmom obravnavali tudi diskriminacijo delavcev. Prav tako bomo – kljub dejstvu, da poslovenjeni pojem »**mobing**« (angl. **mobbing**) v ožjem pomenu besede zajema le pojave trpinčenja na delovnem mestu – v nadaljevanju pod tem skupnim pojmom obravnavali vse tri omenjene negativne pojave, sistem aktivnosti in ukrepov za njihovo preprečevanje pa pod pojmom »**antimobing**«.

Načrtno izgrajevanje sistema antimobinga v organizaciji, za katero bi si morali prizadevati sveti delavcev in kakršno po drugi strani od delodajalca neposredno terjati tudi zakon (45. člen ZDR), obsega predvsem naslednje priporočljive ukrepe:

1. Sprejem pisnega dogovora med delodajalcem in svetom delavcev (in na delavski strani po možnosti tudi sindikat) kot zainteresiranima udeležencema (Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga), s katerim se za obe strani zavezujoče določijo temeljni okviri sistema antimobinga v organizaciji, zlasti pa:

- splošna opredelitev o zavezanosti k preprečevanju pojavov diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu v organizaciji (mobinga v širšem smislu),
- načini preventivnega delovanja s posebnim poudarkom na obveznosti priprave ocene tveganja za pojav mobinga, če so zaznani simptomi, ki kažejo na možnost obstoja teh pojavov v organizaciji,
- ustanovitev »skupnega odbora za antimobing« (delodajalec, svet delavcev in sindikat, kadrovska služba), ki skrbi za oblikovanje splošne politike in ukrepov ter opravlja druge naloge s tega področja;
- vzpostavitev instituta pooblaščenca za (anti)mobing,
- splošne smernice glede načinov reševanja konkretnih pojavov mobinga in odpravljanja njegovih posledic ter dolžnost delodajalca, da postopek za obravnavo

konkretnih primerov mobinga in možne sankcije zoper kršitelje posebej uredi s splošnim aktom – pravilnikom.

2. Sprejem Pravilnika o postopku obravnave in sankcioniranju pojavov mobinga, s katerim delodajalec podrobneje uredi zlasti:

- organe za obravnavo in razreševanje primerov mobinga (pooblaščenec, odbor, poslovodstvo) in njihove pristojnosti,
- potek postopka obravnave,
- ukrepe za odpravo posledic pri žrtvah mobinga,
- možne nepravne ukrepe zoper kršitelje,
- možne pravne sankcije zoper kršitelje, vključno z možnostjo izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

3. Izdelava ocene tveganja za pojav mobinga v organizaciji na podlagi strokovno izdelane metodologije.

4. Priprava programa ustreznih ukrepov na podlagi ocene tveganja in seznanitev kolektiva zaposlenih s temi ukrepi.

5. Tekoče spremljanje izvajanja ukrepov ter aktivno angažiranje pri drugih aktivnostih, sprejetih v okviru skupnega odbora.

4.11. Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju

Organizacijska kultura je zelo **kompleksen in težko določljiv pojav**, ki vsebuje številne elemente, zaradi česar tudi ni enotne definicije tega pojma. Na splošno bi lahko rekli, da je organizacijska kultura v bistvu celoten sistem mišljenja, načina razmišljanja, reševanja problemov in obnašanja ter delovanja nasploh, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in ki razlikuje eno organizacijo od druge. Gre za mnogoplasten pojav, ki vključuje tako ustaljene vedenjske obrazce kot tudi dominantne vrednote, stališča, prepričanja, standarde, norme ter druge predpostavke, ki določajo delovanje organizacije in njenih članov. Takšna ali drugačna organizacijska kultura torej odločilno vpliva tudi na uspešnost organizacije. Zato je načrtno **spreminjanje obstoječe organizacijske kulture** v želeni smeri danes postalo pomembna sestavina uspešnega upravljanja organizacije.

Interes zaposlenih (načeloma pa tudi vsakega sodobnega podjetja) je seveda izgrajevanje takšne organizacijske kulture, v kateri bo vsestransko vključevanje (integracija) zaposlenih v vse vidike poslovanja in optimalen razvoj vseh oblik delavske participacije ena od temeljnih vrednot podjetja. Govorimo torej **o t. i. participativni organizacijski kulturi**, za katero naj bi si po logiki stvari v okviru svojih možnosti prizadevali tudi sveti delavcev.

Seveda se je treba zavedati, da je načrtno spreminjanje organizacijske kulture zelo kompleksen in strokovno zahteven projekt, zaradi česar ni mogoče pričakovati, da bo svet delavcev tudi njegov kreator in nosilec, ampak je **objektivno lahko le pobudnik za**

pripravo takšnega projekta (kasneje pa potrebi tudi izvajalec določenih načrtovanih ukrepov in aktivnosti). Pri tem je seveda ključnega pomena predvsem, da svet delavcev zna oceniti, kdaj je v organizaciji nastopila potreba za takšno pobudo. Sposoben mora biti torej pripraviti vsaj okvirno analizo značilnosti obstoječe organizacijske kulture z obravnavanega vidika.

4.11.1. Analiza organizacijske kulture in ugotovitev potrebe po njenem spreminjanju

Omenjena analiza načeloma niti ni tako zelo zapletena zadeva, da bi presegala objektivne zmožnosti svetov delavcev, zlasti tistih z nekoliko višjo izobrazbeno strukturo. Kot odličen pripomoček za takšno analizo lahko služi (t. i. Robbinsovih) »**10 karakteristik organizacijske kulture**«, ki so za podjetje še posebej pomembne, in sicer (opomba: gre za dokaj enostavne kriterije, ki jih je sposoben razumeti in ustrezno uporabiti vsak povprečno izobražen član sveta delavcev, ki dobro pozna razmere v svoji organizaciji):

1. **individualna iniciativa** – stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti članov organizacije;

2. **usmerjanje** – stopnja definiranosti jasnih in preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja;

3. **integracija** – stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje in koordiniranje svojih akcij, oziroma stopnja skupnosti, ki jo v organizaciji skušajo doseči;

4. **toleriranje tveganja** – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so delovno agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje;

5. **sodelovanje z vodilnimi** – stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije ter svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim;

6. **kontrola** – količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog;

7. **identifikacija** – stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svoje strokovne profesije (pripadnost oz. stopnja identifikacije zaposlenih s cilji organizacije);

8. **sistem nagrajevanja** – stopnja, do katere so nagrade (plače, poviški, napredovanja itd.) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot so seniorat (delovna doba v podjetju), favoriziranje posameznika ali skupine, poslušnost itd.;

9. **toleriranje konfliktov** – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo za izražanje lastnega mnenja, in možnost, da zaposleni vstopajo v delovne konflikte brez strahu (uveljavljenost t. i. konstruktivnega reševanja organizacijskih konfliktov);

10. **oblike komuniciranja** – stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Navedeni pokazatelji seveda niso popolni, vendar pa je mogoče z njihovo pomočjo izdelati solidno oceno organizacijske kulture z zelenega vidika, pri čemer ni bojazni, da bi člani sveta delavcev kot dobri poznavalci razmer v organizaciji s svojo oceno bistveno zgrešili realno stanje stvari na tem področju. Takšna »groba« ocena stanja bo seveda zgolj indikativna, po potrebi pa se lahko kasneje na tej osnovi opravi tudi bolj poglobljena raziskava in analiza, ki bo podlaga za pripravo konkretnih ukrepov za celovito prenovu organizacijske kulture.

In kdaj bo smiselno predlagati poslovodstvu pripravo projekta za celovito prenovu organizacijske kulture v uvodoma navedenem smislu? Če bo omenjena ocena sveta delavcev (in morebitna kasnejša podrobnejša analiza) pokazala, da je za obstoječo oziroma trenutno veljavno organizacijsko kulturo, na primer, značilna nizka individualna iniciativa, majhno toleriranje tveganja, šibka identifikacija, močna kontrola, majhno toleriranje konfliktov, ozko formalno hierarhično komuniciranje in slabo sodelovanje z vodstvom, bo to zanesljiv znak, da obstoječa organizacijska kultura vsekakor predstavlja sila neprimerno "duhovno okolje" za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno uspešnost, s tem pa tudi za poslovno uspešnost podjetja kot celote. Čas bo torej za čim prejšnje spremembe, pri čemer se je treba zavedati, da je preoblikovanje organizacijske kulture proces, ki ga seveda ni mogoče opraviti čez noč.

Naj še enkrat ponovimo, da priprava konkretnega tovrstnega projekta ni naloga sveta delavcev, ampak naloga in odgovornost poslovodstva, kajti gre ne nazadnje tudi za vitalni interes podjetja, ki bi želelo biti v današnjih pogojih gospodarjenja uspešno. Svet delavcev pa naj bi bil po možnosti intenzivno vključen v pripravo ustreznih ukrepov, kasneje pa tudi v njihovo izvajanje.

4.11.2. Posamezni priporočljivi parcialni ukrepi

Ne glede na to, ali v podjetju poteka načrtno in celovito spreminjanje organizacijske kulture ali ne, pa lahko svet delavcev (tudi) v interesu delavcev kadar koli predlaga posamezne parcialne ukrepe za njeno permanentno izboljševanje, ki so sicer v praksi že dobera preizkušeni. Na primer:

1. Glede na to, da je pomembna sestavina zelene, t. j. participativne organizacijske kulture tudi visoko razvit sistem kolektivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju (prek sveta delavcev, predstavnikov delavcev v organih družbe itd.), ki ga ureja ZSDU, bi morali sveti delavcev na podlagi njegovega 82. člena v ta namen redno izkoriščati možnost priprave **letnih poročil nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru** o stanju o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov, do katerega se je dolžan NS oz. upravni odbor tudi opredeliti. Če NS oz. upravni odbor podpre predlagane ukrepe in sprejme tudi ustrezne zadolžitve poslovodstvu, to lahko vsekakor predstavlja zelo pomemben prispevek k izboljšanju stanja v družbi na obravnavanem področju. (**Opomba:** Združenje svetov delavcev je oblikovalo tudi podrobnejša priporočila in opomnik za kakovostno pripravo omenjenih poročil, ki lahko predstavlja zelo uporaben pripomoček svetom delavcev pri uresničevanju te naloge.)

2. Jasno oblikovana in v kolektivu vsestransko skomunicirana **poslanstvo in vizija organizacije** sta nujna predpostavka in temelj načrtnega razvoja takšne ali drugačne organizacijske kulture. Zato je svet delavcev dolžan poskrbeti, da bo vanju ustrezno in izrecno vključena tudi skrb za kakovost delovnega življenja zaposlenih ter njihovo vsestransko zadovoljstvo s položajem v organizaciji. V tem smislu bi se veljalo posebej zavzeti, da se poslanstvo in vizija organizacije oblikujeta v duhu uresničevanja sodobnega **koncepta »družbene odgovornosti podjetij«**, ki vključuje tudi odgovornost do zaposlenih (in vsestranskega zadovoljevanja njihovih interesov) kot ene ključnih skupin déležnikov. Prav tako je dolžan poskrbeti, da bodo s sprejetim poslanstvom in vizijo organizacije temeljito seznanjeni vsi zaposleni (po možnosti naj bi bili vsi zaposleni skozi široko razpravo tudi ustrezno vključeni v njuno oblikovanje), kajti le na ta način se lahko z njima identificirajo, kar je izjemnega pomena za njihovo večjo pripadnost organizaciji.

3. Takšen ali drugačen uveljavljen **sistem internega komuniciranja (komuniciranja z »interno javnostjo«)** neposredno pogojuje in odraža tudi takšne ali drugačne odnose v kolektivu, način razmišljanja vodstva in zaposlenih, vrednote in druge elemente organizacijske kulture. Pri tem je obveščanje, ki smo ga obravnavali zgoraj, seveda samo eden od elementov tega komuniciranja, ki pomeni zgolj enostransko obliko (običajno vertikalnega – od zgoraj navzdol) komuniciranja. Pravo »participativno« komuniciranje, ki naj bi bilo po možnosti uveljavljeno v organizaciji na vseh ravneh in na vseh področjih, pa predpostavlja visoko razvito večsmerno komunikacijo (dvosmerno na relaciji vodje – zaposleni, ter demokratično horizontalno med sodelavci ter oddelki iste organizacijske ravni). Skrb za razvoj takšnega sistema internega komuniciranja v organizaciji je seveda visoko zahtevno strokovno opravilo, ki se ne omejuje le na treninge komunikacijskih veščin, ampak predpostavlja tudi niz drugih organizacijskih ukrepov (npr. spreminjanje hierarhične makroorganizacije, ki – kot že omenjeno – že po naravi stvari, ni združljiva s participativnim oz. demokratičnim komuniciranjem znotraj organizacije). Pri tem se žal opaža, da se le redke današnje »službe za odnose z javnostmi«, ki so običajno funkcijsko zadolžene za razvoj celotnega (internega in eksternega) sistema organizacijskega komuniciranja zavedajo vseh omenjenih dimenzij komuniciranja z interno javnostjo in vse prevečkrat delujejo le kot nekakšni PR servisi (PR – Public Relation), ki se posvečajo le zunanjemu »ugledu« organizacije. Od svetov delavcev se torej pričakuje, da bodo pristojne službe in poslovodstvo opozarjali na opažene tovrstne pomanjkljivosti in zahtevali ustrezno celovit pristop k izgrajevanju sistema internega komuniciranja.

4. Glede na že omenjeno dejstvo, da celovit pristop k spreminjanju organizacijske kulture zahteva cel niz najrazličnejših ukrepov z različnih področij (organizacijska struktura, vodstveni odnosi, principi komuniciranja, reševanje konfliktov itd.) je vsekakor priporočljivo, da se **podjetje vključi v enega izmed projektov, ki so usmerjeni v doseganje poslovne odličnosti**, kot npr. v tekmovanje za priznanje RS za poslovno odličnost, ki temelji na t. i. evropskem modelu poslovne odličnosti. Velik del kriterijev tega (in drugih podobnih) modela(ov) namreč temelji tudi na ugotavljanju (ocenjevanju) upravljanja s človeškimi viri in zadovoljstva zaposlenih kot dveh pomembnih elementov večje poslovne uspešnosti. Z ukrepi, ki so namenjeni doseganju neprestanih izboljšav na vseh poslovnih področjih, pomembnih za večjo uspešnost podjetja, se torej posredno izboljšuje tudi

splošna organizacijska kultura, in sicer (tudi) v smeri večje notranje demokratičnosti in participativnosti. Zato je smiselno, da svet delavcev (tudi) v interesu izboljševanja zadovoljstva zaposlenih predlaga poslovodstvu vključitev podjetja v enega tovrstnih projektov.

5. V zadnjem času se v strokovni literaturi v kontekstu izboljševanja organizacijske kulture vse več govori tudi o **nujnosti uveljavljanja t. i. etičnega menedžmenta**, ki pomeni širše vključevanje morale in etike, zlasti **načel poštenosti, humanosti in pravičnosti** v poslovanje v organizacij. Avtorica Nadoh Bergoč, J (Morala in moralni menedžment v sodobnih organizacijah, Ekonomska demokracija, št. 4/1020) v zvezi s tem pravi: »Vzporedno z razpravami o koristnosti moralnega menedžmenta in širše, vključevanja razsežnosti poslovne etike v organizacije in poslovne prakse, opažamo tudi obsežen diskurz, ki k utemeljevanju pomena moralnega menedžmenta pristopa z vidika normativne etike, bodisi tradicionalnih ali sodobnih etičnih pristopov. Pri tem je najpogosteje opaziti pripadnost deontološkim predpostavkam **s poudarkom na dolžnostih in odnosu menedžmenta in organizacij v relaciji do vzpodbude medčloveškim odnosom, spoštovanju zaposlenih in njihove humanosti, usmerjenosti v razvoj zaposlenih itd.** V organizacijskih teorijah se te tendence kažejo v poudarku na skrbi za ljudi in njihove socialne potrebe, obravnavi organizacij kot socialnega sistema, izpostavitvi potrebe po samouresničevanju itd. Tako naletimo na teorije o medčloveških odnosih, upravljanju človeških virov, o pomenu samoaktualizacije, potrebi po participativnem vodenju in drugih.« Gledano s tega vidika bi bilo vsekakor zelo koristno za izgrajevanje nove organizacijske kulture, če bi se z ocenjevanjem stanja in morebitnih negativnih pojavov na področju uresničevanja etičnosti menedžmenta začeli resneje ukvarjati tudi sveti delavcev ter v tem smislu oblikovali ustrezne pobude poslovodstvom za sprejem izboljševalnih ukrepov. Eden takšnih konkretnih ukrepov je lahko sprejem posebnega »**etičnega kodeksa**«, kakršne poznajo v številnih tujih, pa tudi že nekaterih domačih podjetjih. Po kakšnih kriterijih ((morala in etika, poštenje, pravičnost, spoštovanje, zakonitost v odnosu do zaposlenih) naj sveti delavcev ocenjujejo stanje v organizaciji na tem področju pa verjetno ni treba posebej sugerirati, ker gre v bistvu za občečloveške vrednote, ki naj bi jim vsakdo skušal slediti tudi v zasebnem življenju.

6. Sveti delavcev lahko predlagajo tudi spodbujanje uveljavljanja drugih znanih ukrepov za krepitev organizacijske kulture v podjetju, kot so **specifični slogani, obredi, rituali, pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih, osebni zgledi vodilnih (simbolični menedžment«) ipd.**, seveda predvsem takšnih, ki posebej negujejo participativno organizacijsko kulturo.

4.12. Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost

Kot smo že omenili je tudi varnost zaposlitve eden od elementov delovnega zadovoljstva in s tem povezane delovne motivacije zaposlenih. Hkrati pa so gibanja v strukturi zaposlenosti (npr. fluktuacija) lahko pomemben indikator stanja na drugih področjih dela in življenja v podjetju. Zato bi moral **svet delavcev na lastno iniciativo:**

- vsaj periodično zahtevati in analizirati podatke o številu in strukturi (izobrazbeni, starostni, spolni) zaposlenih in o gibanjih zaposlenosti ter v primeru večjih nihanj zahtevati pojasnila ter pravočasno ukrepanje za preprečitev nadaljevanja morebitnih negativnih trendov;
- posebno pozornost nameniti proučevanju morebitnih pojavov večje fluktuacije, povečanih bolniških odsotnosti in odhajanja strokovnih kadrov iz podjetja ter ugotavljanju in odpravljanju vzrokov za te pojave;
- na podlagi analiz stanja in gibanja zaposlenosti v posameznih organizacijskih enotah ter v podjetju kot celoti opozarjati na morebitne pojave "podzaposlenosti" ali možen nastanek tega pojava v določenih delih delovnega procesa in pravočasno zahtevati ustrezne organizacijske ukrepe preden pride do nerešljivega pojava trajno presežnih delavcev in njihovega morebitnega odpuščanja;
- ipd.

4.13. Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

V zvezi z naslovno problematiko naj uvodoma opozorimo na določbi 28. člena ZSDU, ki med drugim napotuje tudi na možnost izvolitve predstavnikov posebnih skupin delavcev (invalidov, žensk, mladi delavci ipd.) v svet delavcev, ter četrte alineje 87. člena ZSDU, ki svetom delavcev posebej nalaga, da *»pomagajo pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo«*. Ti dve določbi torej jasno nakazujeta pričakovano proaktivno vlogo svetov delavcev pri reševanju specifične problematike teh posebnih skupin delavcev nasploh. Glede na povedano se predvsem v večjih organizacijah priporoča tudi ustanovitev posebnih odborov SD za reševanje problematike navedenih posebnih skupin delavcev.

4.13.1. Invalidska problematika

Invalidska problematika, ki jo trenutno poleg Zakona o delovnih razmerjih urejajo še Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov ter številni podzakonski akti, torej vsekakor predstavlja eno od pomembnih torišč t. i. proaktivnega delovanja svetov delavcev. V zvezi s tem velja namreč posebej opozoriti tudi na določbo 87. člena ZSDU, ki izrecno določa kot eno od pristojnosti svetov delavcev tudi *»pomoč pri vključevanju invalidov v delo«*. To svojo »pristojnost« (in s tem tudi nalogo) pa žal sveti delavcev pri svojem delovanju v praksi pogosto povsem zanemarjajo.

Čeprav veljavna specialna zakonodaja s področja zaposlovanja invalidov resda neposredno ne odkazuje na naloge in pristojnosti svetov delavcev na tem področju, pa lahko le-ti **pomembno vplivajo** na kakovost in učinkovitost sistema ravnanja z invalidnostjo na delovnem mestu in veliko postorijo na tem področju.

V ta namen je Združenje svetov delavcev Slovenije oblikovalo pet **temeljnih smernic**, ki ponujajo praktične napotke svetom delavcev za ravnanje z invalidnostjo na delovnem mestu, in sicer:

I. smernica:
Program dela in organiziranost svetov delavcev

(1) Sveti delavcev v organizacijah bodo, upoštevajoč svoje zakonsko določene funkcije in pristojnosti, problematiko ravnanja z invalidnostjo na delovnem mestu sprejeli kot eno svojih rednih področij dela, svoje konkretne stalne in občasne naloge ter posamične enkratne aktivnosti na tem področju pa opredelili v svojih programih dela.

(2) Za učinkovitejše delovanje na tem področju se bodo sveti delavcev ustrezno organizirali na enega od naslednjih načinov:

- izvolitev posebnega predstavnika invalidov v svet delavcev skladno z določbo 28. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU);
- ustanovitev posebnega odbora sveta delavcev za invalidsko problematiko;
- stalna zadolžitev enega izmed članov sveta delavcev za sodelovanje z delovnimi invalidi in spremljanje ter proučevanje invalidske problematike v organizaciji.

(3) Posebno skrb bodo sveti delavcev posvetili izobraževanju svojih članov o invalidski problematiki, zlasti o veljavnih predpisih s tega področja, kar je osnovni predpogoj za njihovo ustrezno delovanje na tem področju.

II. smernica:
Temeljne funkcije svetov delavcev

(1) Temeljne funkcije svetov delavcev na obravnavanem področju so predvsem naslednje:

- a. preventivno delovanje v smislu preprečevanja nastanka invalidnosti na delovnem mestu;
- b. skrb za dosledno izvajanje predpisov o zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanje v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v organizaciji;
- c. vzdrževanje rednih neposrednih stikov z invalidi v organizaciji ter zagotavljanje pomoči pri uveljavljanju njihovih konkretnih specifičnih potreb in interesov.

III. smernica:
Preventivno delovanje svetov delavcev

(1) Preventivno delovanje za preprečevanje poškodb pri delu in poklicnih bolezni kot vzrokov za nastanek invalidnosti na delovnem mestu bodo sveti delavcev izvajali predvsem z učinkovitim uresničevanjem svojih nalog in pristojnosti na področju varnosti in zdravja pri delu v skladu s posebnimi predpisi.

(2) Sveti delavcev bodo najmanj enkrat letno zahtevali od svojega delodajalca pripravo posebne analize vzrokov za poškodbe pri delu in poklicne bolezni, ki imajo za posledico invalidnost, ter pripravo programa ustreznih ukrepov za odpravo teh vzrokov.

IV. smernica:

Nadzorna in posvetovalna vloga svetov delavcev

(1) Sveti delavcev bodo (v okviru skrbi za dosledno izvajanje predpisov o zaposlitveni rehabilitaciji, zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanja v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v svojih organizacijah) najmanj enkrat letno preverili izpolnjevanje predpisane kvote zaposlenosti invalidov pri delodajalcu z vidika določil Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) in utemeljenost razlogov za morebitna odstopanja. V primeru odstopanj bodo na podlagi določb 86. in četrte alineje 87. člena ZSDU zahtevali skupno posvetovanje z delodajalcem o bodoči politiki zaposlovanja invalidov v organizaciji.

(2) Sveti delavcev si bodo prizadevali tudi, da bi v t. i. participacijske dogovore z delodajalci vključili določbe, po katerih bodo politika zaposlovanja invalidov v organizaciji (morebitno ustanavljanje invalidskih podjetij, izraba zakonsko predvidenih stimulacij za zaposlovanje invalidov itd.) ter ukrepi za njeno izvajanje postali predmet obveznega skupnega posvetovanja med delodajalcem in svetom delavcev.

(3) Sveti delavcev bodo na lastno iniciativo ali na zahtevo prizadetih delavcev občasno preverjali tudi uresničevanje zakonskih dolžnosti delodajalca glede ustreznosti zagotavljanja pravic zaposlenim invalidom v smislu določbe 200. člena Zakona o delovnih razmerjih – ZDR (pravice do opravljanja drugega dela ali dela s krajšim delovnim časom, poklicne rehabilitacije ali nadomestila plače v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju).

(4) Sveti delavcev bodo na podlagi določbe 6. alineje 94. člena ZSDU, ki določa obveznost skupnega posvetovanja delodajalca s svetom delavcev v primerih t. i. individualnih odpustov, vzpostavili učinkovito kontrolo nad zakonitostjo postopkov odpovedi pogodb o zaposlitvi delavcem invalidom, katere bodo posebej skrbno preverjali z vidika predpisov o varstvu invalidov pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

V. smernica:

Uveljavljanje specifičnih potreb in interesov invalidnih sodelavcev

(1) Sveti delavcev bodo prek ene izmed organizacijskih oblik, opredeljenih v prvi smernici, vzpostavili permanentno povezavo z vsemi sodelavci invalidi v organizaciji in v okviru svojih zakonsko določenih pravic in pristojnosti ukrepali pri delodajalcu za realizacijo različnih njihovih izkazanih potreb in interesov.

(2) Sveti delavcev v organizacijah z več kot petimi zaposlenimi invalidi bodo najmanj enkrat letno organizirali sestanek oziroma delni zbor delavcev invalidov zaradi obravnave invalidske problematike v organizaciji ter oblikovanja pobud in predlogov za njeno učinkovito reševanje.

(3) Vsak svet delavcev je dolžan odgovoriti na kakršnokoli pisno pobudo sodelavca invalida v zvezi z individualnimi ali kolektivnimi problemi invalidov v organizaciji in pojasniti način svojega ukrepanja v zvezi s pobudo.

4.13.2. Problematika ostalih »posebnih skupin delavcev«

Na podoben način kot invalidsko naj bi sveti delavcev sistematično obravnavali tudi problematiko drugih posebnih skupin delavcev, med katere uvrščamo zlasti ženske, mlajše delavce, delavce za določen čas, delavce po pogodbi o delu, delavce, zaposlene prek agencij, študente, tuje delavce in ostale, zlasti tiste kategorije delavcev, ki bodisi po naravi stvari bodisi po zakonu (lahko) sodijo med tako ali drugače »deprivilegirane« in »diskriminirane«. Pri tem je seveda nemogoče vnaprej opredeliti vsa ključna vprašanja, ki naj bi bila v zvezi s tem predmet zanimanja svetov delavcev, ampak morajo sveti delavcev pri tem izhajati iz lastnih ocen in analiz te problematike v konkretni sredini.

4.14. Drugo

Z zgoraj navedenim **okvirnim »naborom«** možnih t. i. načrtovanih nalog svetov delavcev seveda še zdaleč niso izčrpane vse možnosti proaktivnega delovanja svetov delavcev, ampak lahko to predstavlja le osnovni smerokaz za nadaljnje, še bolj poglobljeno razmišljanje o različnih možnih vidikih in načinih za učinkovito uresničevanje potreb in interesov zaposlenih v sferi dela ter nenehnega izboljševanja kakovosti delovnega življenja. Bistveno je, da se sveti delavcev najprej sploh zavedo vse možne širine njihovega delovnega področja, praksa pa jih bo sama vodila k odkrivanju vedno novih aktualnih problematik, ki v tem smislu načeloma sodijo v njihovo pristojnost.

Vsekakor pa gornji, zgolj okvirni pregled (nabor) možne vsebine proaktivnega delovanja svetov delavcev zelo nazorno pokaže na **velikansko »praznino«** v delovanju tistih svetov delavcev, ki svoje angažiranje v praksi morda še vedno usmerjajo le na »reaktivno« področje delovanja, ali ki morebitne proaktivne aktivnosti (bolj ali manj naključno) omejujejo le na posamezne vidike (ne pa na celoten spekter) kakovosti delovnega življenja.

5. Metode za načrtovanje proaktivnega delovanja sveta delavcev

5.1. Splošno o pristopu k pripravi konkretnega programa dela

Načeloma sta glede pristopa k pripravi programa proaktivnega delovanja svetov delavcev (t. i. »načrtovanih nalog«) možni **predvsem dve metodi**:

- a) metoda usmerjenega zbiranja ugotovitev in sugestij članov SD,
- b) metoda analize raziskave delovnega zadovoljstva zaposlenih.

Temeljno vprašanje pa je, **katera od teh naj bo primarna, katera pa le dopolnilna**. Izkušnje iz dosedanje prakse govorijo v prid odločitvi, da je najprimerneje prvo od navedenih uporabiti kot primarno, drugo pa zgolj kot dopolnilno.

Prizadevanja za pripravo ustreznih praktičnih napotkov in orodij za pripravo čim bolj kakovostnih programov dela svetov delavcev z obravnavanega področja namreč seveda niso nova. Zlasti v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije so bila v tej smeri že pred časom oblikovana **priporočila, ki so temeljila na ravno obratnem pristopu od zgoraj predlaganega**. Temelj za začetek priprave programa dela svetov delavcev naj bi predstavljala obvezna predhodna izdelava posebne »anketne raziskave delovnega zadovoljstva zaposlenih«, ki naj bi predstavljala izhodišče za kasnejšo podrobnejšo analizo posameznih vidikov in razdelavo konkretnih priporočljivih ukrepov in aktivnosti sveta delavcev na tem področju. V ta namen je bil izdelan tudi poseben opomnik za pomoč pri izdelavi omenjene analize.

A praksa je žal pokazala, da ta pristop ne daje pričakovanih in želenih rezultatov, razlogi pa so zlasti naslednji:

1. Že sama izvedba zahtevane anketne raziskave delovnega zadovoljstva zaposlenih ter obdelava zbranih podatkov prestavlja **dokaj zahtevno opravilo**, ki je mnoge svete delavcev odvrnila od poskusa na ta način zasnovanega strokovnega pristopa k pripravi programa dela.

2. Še pomembnejša od tega pa je ugotovitev, da neka zgolj splošna ugotovitev stanja zadovoljstva zaposlenih s posameznimi vidiki kakovosti delovnega življenja sama po sebi v bistvu **še ne daje nobenih zares oprijemljivih usmeritev** za morebitno načrtovanje konkretnih ukrepov in aktivnosti, potrebnih za izboljšanje tega stanja.

Vsi konkretni anketni vprašalniki, ki se v praksi uporabljajo za raziskave delovnega zadovoljstva zaposlenih in so si v osnovi med seboj zelo podobni, so namreč (v želji, da bi bili dovolj enostavni in razumljivi za anketirance) **v bistvu precej splošni**. To velja tako za tovrstni vprašalnik, ki se uporablja v okviru SiOK raziskav organizacijske klime, kot tudi za vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi »Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij« in je objavljen v knjigi mag. Vida Pogačnika z naslovom »Lestvica delovne motivacije«, ter druge podobne, ki jih sicer stroka uporablja v ta namen. V glavnem vsi temeljijo na ocenjevanju posameznih glavnih elementov delovnega zadovoljstva po lestvici od 1 – 5, pri čemer so **uporabljeni elementi delovnega zadovoljstva** (z manjšimi niansemi) predvsem naslednji:

- delovne razmere (pogoji dela in delovno okolje),
- možnosti napredovanja,
- obveščенost o dogodkih v podjetju,
- plača in druge materialne ugodnosti,
- odnosi s sodelavci,
- stalnost zaposlitve,

- možnosti strokovnega razvoja (zlasti izobraževanja),
- svoboda oz. avtonomija pri delu,
- ugled dela,
- soodločanje pri delu in poslovanju,
- ustvarjalnost dela,
- varnost dela,
- neposredni vodja,
- zahtevnost dela (fizična in psihična),
- zanimivost dela,
- delovni čas (trajanje razporeditev) ipd.

Problem pa je v tem, da nam rezultati tovrstnega ocenjevanja, razen da pokažejo na najbolj »problematične« (najnižje ocenjene) vidike kakovosti delovnega življenja v organizaciji in morebitne primerjave s »povprečjem« ocenjevanih organizacij, **v bistvu ne povedo prav ničesar** o tem, kaj je v resnici na posameznih področjih narobe oz. potrebno ustreznih izboljšav. Če, denimo, dobimo rezultat povprečnega zadovoljstva s plačo le 3,1 od možnih 5, s tem še nismo prav nič izvedeli o tem, na kateri element veljavnega plačnega sistema v organizaciji se nanaša **»nezadovoljstvo« zaposlenih** – je to višina osnovne plače, morebiten (pre)majhen obseg in/ali kriteriji za določanje plače iz naslova delovne uspešnosti, višina in upravičenost dodatkov k plači, (ne)obstoj in/ali neustreznost nagrajevanja iz naslova poslovne uspešnosti itd. S takšno raziskavo si torej pri načrtovanju konkretnih izboljševalnih ukrepov pravzaprav ne moremo kaj dosti pomagati.

Skratka, če želimo na osnovi neke zgolj splošne raziskave delovnega zadovoljstva zaposlenih izdelati nek **praktično uporaben program izboljševalnih ukrepov**, ki naj bi jih s svojim delovanjem skušal realizirati svet delavcev (in v tem je seveda ves smisel!), potrebujemo:

- najprej nek **zelo podrobno razdelan opomnik** o tem, kaj vse v tem pogledu je načeloma sploh mogoče ukreniti (t. j. kaj vse bi načeloma po priporočilih stroke sploh utegnilo pripomoči k morebitnim izboljšavam na posameznih zgoraj navedenih segmentih kakovosti delovnega življenja, kar moramo seveda na podlagi poznavanja konkretnih razmer v konkretni organizaciji ugotoviti sami),
- nato pa po potrebi še kako **dopolnilno raziskavo**, s katero je mogoče podrobneje ugotoviti stanje na posameznem ožjem segmentu proučevane problematike zaradi potrebnega preciziranja morebitnih ukrepov.

Če je temu tako, pa je seveda popolnoma vseeno oz. celo bolje, če se analize stanja in priprave programa dela sveta delavcev na obravnavanem področju že takoj (se pravi brez neke nepotrebne splošne raziskave delovnega zadovoljstva) lotimo **neposredno na podlagi ustrezno dodelanega ter dovolj celovito zasnovanega in univerzalno uporabnega opomnika**, samo po potrebi pa dodatno izpeljemo še kako dopolnilno (vendar zelo konkretno in v posamezne segmente, ki nas posebej zanimajo, usmerjeno) raziskavo

delovnega zadovoljstva zaposlenih. Pri tem seveda lahko utemeljeno izhajamo iz predpostavke, da člani sveta delavcev, ki so neposredno »vpeti« v vse pore življenja in dela organizacije, le-to tudi **zelo dobro poznajo**, in sicer z vsej vidikov (*opomba: ne nazadnje zakon verjetno prav iz tega razloga določa, da so lahko za člane sveta delavcev izvoljeni le delavci, ki so v organizaciji zaposleni že najmanj 12 mesecev*). Če imajo torej na razpolago ustrezno analitično orodje v obliki dovolj celovitega opomnika v zgoraj omenjenem smislu, so zagotovo **sposobni izdelati bistveno bolj temeljito analizo** stanja kakovosti delovnega življenja (in potrebne ukrepe) v konkretnem podjetju od katerega koli morebitnega »zunanjega strokovnjaka«.

Iz teh razlogov je tudi ZSDS na svojem strokovnem posvetu leta 2010 na Bledu sprejelo **priporočilo za pripravo programov svetov delavcev** po navedenem pristopu ter konkreten opomnik z navodili za njegovo uporabo, ki je predstavljen v nadaljevanju, izhajajoč pri tem iz zgoraj opredeljene »vsebine« proaktivnega delovanja svetov delavcev z okvirnim naborom možnih nalog, katerega opomnik tudi v celot povzema.

5.2. Navodila za uporabo opomnika v zvezi s pripravo programa dela sveta delavcev

5.2.1. Splošno

Glede na izjemno širok in kompleksno zasnovan nabor možnih nalog s področja proaktivnega delovanja svetov delavcev za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih, ponujen v nadaljevanju, opomnik torej omogoča pripravo programa dela sveta delavcev **neposredno po »metodi usmerjenega zbiranja ugotovitev in sugestij članov SD«**, morebitne dodatne in podrobnejše raziskave zadovoljstva zaposlenih s posameznimi vidiki (ne na splošno) kakovosti delovnega življenja pa pridejo v poštev le kot **dopolnilna metoda** za še bolj natančno določitev potrebnih tovrstnih ukrepov in aktivnosti sveta delavcev. Čeprav omenjeni nabor možnih nalog kljub svoji kompleksnosti kajpak ni in tudi ne more biti »vseobsežen«, ampak mu je mogoče v odvisnosti od konkretne situacije in potreb v posamezni organizaciji dodajati tudi druge oziroma drugačne naloge (vsakemu od predlaganih osnovnih sklopov nalog je torej na koncu mogoče dodati še točko »drugo«), pa je vendarle **dovolj celovit**, da usmerja pozornost in razpravo na vsa glavna vprašanja kakovosti delovnega življenja v organizaciji, ki jih svet delavcev ob pripravi svojega programa dela oz. ob načrtovanju nalog in aktivnosti s tega področja ne sme prezreti, ampak jih mora zares temeljito analizirati in proučiti z vseh možnih vidikov.

5.2.2. Sklic in priprava »programske seje« sveta delavcev

Svet delavcev se torej lahko z ustrezno uporabo tega opomnika loti priprave tega dela programa svojega dela (t. i. načrtovane naloge) brez predhodnih takšnih ali drugačnih anketnih raziskav, se pravi **neposredno na posebni programski seji** (ta lahko glede na širino in obsežnost problematike, ki jo je treba v ta namen temeljito analizirati, po potrebi poteka tudi v več delih), sklicani v ta namen. Poglobljena analiza stanja na posameznih

vidikih kakovosti delovnega življenja (od točke do točke po tem opomniku), ugotavljanje pomanjkljivosti in možnih izboljšav ter na tej osnovi tudi določanje potrebnih ukrepov in aktivnosti, pa poteka skozi razpravo med člani na sami seji. Seveda mora biti programska seja sveta delavcev prej **ustrezno pripravljena**, kar pomeni, da morajo vsi člani zaradi nujne predhodne priprave na programsko razpravo (oblikovanje lastnih sugestij) pravočasno prejeti ta opomnik (skupaj z gradivom, ki podrobneje pojasnjuje vsebino in smisel posameznih, v njem navedenih možnih nalog) z opozorilom, da se od njih pričakuje čim več možnih konkretnih sugestij. V zvezi s tem velja opozoriti na naslednje:

a) Če gre za manjšo organizacijo, ki jo vsi člani sveta delavcev **v celoti dobro poznajo**, je mogoče priti do kakovostnih rezultatov tudi zgolj skozi poglobljeno diskusijo na programski seji sveta delavcev, pri čemer pa je treba dosledno predelati vse točke v opomniku, kajti sicer analiza in na njej pripravljeni program nista »celovita«.

b) Če gre za večje organizacije bi moral vsak član sveta delavcev najprej opraviti **ustrezno diskusijo v svoji "bazi"** in skozi razgovore s sodelavci ugotoviti konkretne probleme na posameznih področjih, nato pa to "prenesti" v program sveta delavcev.

c) Člani sveta delavcev si lahko **med seboj porazdelijo področja**, ki jih bo vsak izmed njih samostojno bolj poglobljeno analiziral in pripravil predloge za program dela za ta področja, pri čemer si metode za ustrezno analizo (intervjuji, razgovori, proučitev pisnih dokumentov itd.) izbere vsak sam.

d) Za poglobljeno proučitev posameznih elementov oziroma področij delovnega zadovoljstva in kakovosti delovnega življenja lahko svet delavcev že pred programsko sejo **zadolži nekatere svoje odbore ali ustanovi posebne komisije** oziroma druga delovna telesa.

e) Svet delavcev se lahko odloči tudi za predhodne ali pa naknadne (če na programski seji ob razpravi o posameznih nalogah ugotovi to potrebo) **dodatne raziskave** posameznih elementov delovnega zadovoljstva in kakovosti delovnega življenja, ki bodo dale podrobnejši vpogled v stanje na teh področjih in s tem izhodišče za načrtovanje konkretnih nalog.

5.2.3. Pristop k izdelavi programa

Celovitost pristopa

Predmet analitične razprava na programski seji morajo biti **prav vse točke** iz predlaganega možnega nabora nalog, pri čemer je najbolje, da se razprava vodi od točke do točke po vrstnem redu iz tega opomnika. Četudi v končni program morda ne bodo uvrščene vse, je namreč edino na ta način mogoče zagotoviti, da:

- da svet delavcev ne bo spregledal kakih morda ključnih nalog, ki bi jih sicer moral opraviti oz. bi vsekakor sodile v njegov program;

- da bo pred izdelavo konkretnega akcijskega programa dobil potrebno celovito sliko stanja kakovosti delovnega življenja v organizaciji, na osnovi katere bo potem lahko ustrezno usmeril svoje delovanje prvenstveno na najbolj kritična področja.

Oblikovanje celotnega pregleda »potencialnih« nalog

Svet delavcev mora glede vsake točke iz spodaj predlaganega nabora možnih nalog v tem opomniku:

1.

ugotoviti obstoj določenega konkretnega »nerešenega« problema (npr. ugotavlja se zelo nizka avtonomija zaposlenih pri delu; fizikalni pogoji dela v določenih obratih so nevdružni; splošno stanje pravne varnosti delavcev v organizaciji je slabo; sistem obveščanja je bistveno pomanjkljiv; itd.), ki ga je treba opredeliti čim bolj natančno, tako da je iz te opredelitve bolj ali manj logično **izhaja tudi konkretni cilj**, ki ga je treba doseči v zvezi z njegovim reševanjem;

2.

a) oceniti stanje »(ne)zadovoljstva« zaposlenih zaradi konkretnega problema, in sicer bodisi kot:

- **»kritično«** (*problem povzroča izrazito hudo nezadovoljstvo*),
- **»slabo«** (*zaposleni so zaradi problema evidentno nezadovoljni*),
- **»ne izrazito problematično, a vseeno nezadovoljivo«** (*problem zaposlenim sicer ne povzroča večjega nezadovoljstva, ker se ga morda posebej niti ne zavedajo /npr. nerazvitost t. i. participativnih skupin, neveljavljenost prakse t. i. letnih razgovorov ali posebnih letnih poročil za zaposlene, nerazvitost sistema tudi ustreznega nematerialnega nagrajevanj, vendar bi morebitne izboljšave nesporno prispevale k večjemu zadovoljstvu*)⁶, ter v povezavi s tem hkrati

b) določiti tudi stopnjo nujnosti ukrepanja, in sicer z označbo

- **»urgentno«** (t. j. ukrepati brez odlašanja, ker so negativne posledice zelo hude ali ker utegne nezadovoljstvo zaposlenih prerasti celo v odprti konflikt),
- **»potrebno«** (t. j. nujno ukrepati za zmanjšanje nezadovoljstva v vsakem primeru, vendar ukrepi niso ravno urgentnega značaja),
- ali zgolj **»priporočljivo«** (t. j. po možnosti ukrepati za povečanje zadovoljstva zaposlenih, čeprav nezadovoljstvo ni kritično),

kar bo temeljni kriterij za kasnejše rangiranje pomembnosti posameznih s tem povezanih konkretnih programskih nalog v fazi njihove morebitne potrebne selekcije;

⁶ V zvezi s konkretno uporabljenim izrazoslovjem se svetom delavcev ob pripravi programa dela ne kaže pretirano ukvarjati s t. i. Herzbergovo teorijo motivacije, ki sicer dokaj dosledno ločuje dejavnike zadovoljstva in motivacije zaposlenih na t. i. higienike (ti lahko povzročajo hudo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar posebej ne povečujejo zadovoljstva, če so) in motivatorje, ki neposredno povečujejo delovno zadovoljstvo.

3.

določiti potencialne naloge sveta delavcev (t. j. konkretne ukrepe in aktivnosti), ki bi jih veljalo izvesti za doseg cilja, tj. zelenih izboljšav, in v zvezi s čimer kaže hkrati opredeliti tudi **vrsto posameznih nalog** (enkratne oz. ciljno zaključene naloge; stalne – in znotraj tega permanentne ali periodične – naloge), in sicer zaradi morebitne odločitve za oblikovanje odborov za izvajanje stalnih nalog.

V tej fazi analitične razprave na programski ugotovljenih »potencialnih« nalog sveta delavcev *še ni priporočljivo tudi že operacionalizirati* v smislu konkretne opredelitve tudi načinov, nosilcev in rokov za njihovo izvedbo, ampak se samo evidentirajo, rangirajo glede na pomembnost njihove izvedbe ter označijo po vrsti, s čimer se izoblikuje **celovit pregled vseh konkretnih »potencialnih« nalog**, ki bi jih veljalo opraviti. Ali bodo vse od teh glede na objektivne zmožnosti sveta delavcev lahko tudi dejansko našle svoje mesto v končnem programu dela in s tem iz »potencialnih« nalog (nekakšnih programskih usmeritev) postale konkretne »programske« naloge, je seveda v tej fazi še povsem odprto vprašanje. Če bo namreč vseh teh »potencialnih« nalog preveč, da bi jih bil svet delavcev sposoben v izbranem programskem obdobju tudi dejansko realizirati, jih bo treba najprej ustrezno **selekcioniirati** oz. opraviti izbor tistih, ki bodo sploh lahko umeščene v konkreten program dela. Nalog, ki jih morda sploh ne bo v programu, pa seveda ni smiselno vnaprej operacionalizirati v zgoraj navedenem smislu.

Izbor in operacionalizacija konkretnih programskih nalog

Šele na podlagi tako oblikovanega celovitega pregleda vseh konkretnih »potencialnih« nalog, ko ima torej pred sabo jasno sliko kaj vse bi veljalo v organizaciji postoriti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja na različnih področjih in ko lahko na tej podlagi oceni tudi objektivne možnosti za njihovo realizacijo, svet delavcev torej lahko izvede naslednji fazi konkretizacije programa, to sta:

- **izbor oz. selekcioniranje** (če je le-to potrebno) ter
- **operacionalizacija** konkretnih programskih nalog.

a) Izbor (selekcioniranje) programskih nalog

Izbor oz. selekcioniranje programskih nalog seveda **ni nujna faza postopka priprave programa dela**, temveč je potrebna le, če je evidentiranih »potencialnih« nalog preveč, da bi jih svet delavcev objektivno lahko tudi dejansko uresničil v času trajanja (preostanka) svojega mandata.

Potreb in interesov zaposlenih na različnih področjih življenja in dela v podjetju in s tem povezanih nalog sveta delavcev je seveda načeloma lahko ogromno. Zato je treba v zvezi s tem opozoriti, da mora biti svet delavcev pri planiranju "načrtovanih nalog" realen. Vseh zaznanih oz. ugotovljenih problemov naenkrat "z veliko žlico" seveda ni mogoče rešiti. Zato je treba v primeru večjega obsega zaznanih tovrstnih problemov skrbno **pretehtati postavljene cilje po pomembnosti in zahtevnosti**, se odločiti za ustrezno strategijo (od

manj zahtevnih proti bolj zahtevnim ciljem ali obratno), predvsem pa si v program dela zapisati le toliko nalog in le tiste, ki so v določenem programskem obdobju tudi **realno uresničljive**. Nerealni programi ter napačno zastavljena strategija uresničevanja postavljenih ciljev imata namreč lahko zelo negativne posledice, kajti neuresničena pričakovanja lahko med člani sveta delavcev povzročijo nepotrebno malodušje in upad motivacije za delo v tej funkciji, kar seveda rezultira tudi v vse slabšem delovanju in učinkovitosti sveta delavcev nasploh.

Nekih univerzalnih priporočil v zvezi s tem seveda ni mogoče podati, zato morda **samo nekaj razmišljanj**:

1. Čeprav velja, da naj bi se praviloma najprej realizirali tisti cilji oz. naloge, ki so lažje dosegljivi (ker naj bi uspehi motivirali za še bolj zavzeto delo in obratno), morajo sveti delavcev pri načrtovanju programskih prioritete vendarle upoštevati predvsem tudi **stopnjo nujnosti** izvedbe določenih ukrepov. Reševanje problematik, glede katerih je bilo ob zgoraj navedeni analizi stanje ocenjeno, denimo, kot »kritično« oz. nevzdržno, morajo v programu dela načeloma dobiti **prioriteto** in jih ni smiselno odlagati na kasnejši čas. Morebitno odlaganje oz. izogibanje reševanju teh problematik, ki seveda tudi najbolj negativno vplivajo na stopnjo delovnega zadovoljstva zaposlenih, namreč pri le-teh zbuja **občutek neučinkovitosti sveta delavcev** kot zastopnika njihovih interesov. Pri tem tudi morebitno – načeloma sicer prav tako pomembno – uspešno reševanje manj perečih problematik s področja kakovosti delovnega življenja, ne pomaga kaj dosti. Predolgo se svet delavcev ne bi smel ukvarjati le z obrobniimi, manj zahtevnimi zadevami.

2. Če smo torej v predhodni fazi postopka planiranja posamezne naloge, ki bi jih bilo smiselno izvesti za doseg različnih izboljšav na posameznih področjih kakovosti delovnega življenja, po navedenem kriteriju rangirali v:

- urgentne,
- potrebne in
- (zgolj) priporočljive,

naj bi se **temeljno pravilo** glede izbora (selekcije) konkretnih programskih nalog glasilo: reševanja najbolj perečih (t. i. »kritičnih«) problematik se je treba lotiti takoj, ko so ugotovljene, kar pomeni, da vsi predvideni ukrepi in aktivnosti, ki so dobili oznako »urgentni«, **načeloma morajo dobiti tudi svoje mesto v programu dela in po možnosti tudi rokavno prednost pred ostalimi**. Če konkretnih problematik glede na njihovo zahtevnost objektivno že ni mogoče dokončno ustrezno rešiti, je treba v konkretnem programskem obdobju v vsakem primeru vsaj začeti z njihovim reševanjem. To naj bi bil, recimo temu, »**prvi krog izbora**«. V nadaljevanju pa se v program dela nato lahko uvrstijo še vse tiste preostale (potrebne in/ali priporočljive) »potencialne« naloge, ki so po oceni sveta delavcev realno izvedljive v konkretnem programskem obdobju.

Če je torej treba zaradi preobsežnosti in zahtevnosti izvedbe celotnega nabora evidentiranih »potencialnih nalog«, **določene ukrepe in aktivnosti izpustiti iz programa** oz. jih preložiti v naslednje programske obdobje, to zagotovo ne bi smeli biti tisti z oznako

»nujno«, po možnosti pa tudi čim manj tistih z oznako »potrebno«. Prav iz navedenih razlogov je bilo zgoraj predlagano, da se izbor programskih nalog in njihova operacionalizacija izvede šele potem, ko ima svet delavcev že pred seboj celoten nabor evidentiranih »potencialnih« nalog z ocenjeno stopnjo nujnosti njihove izvedbe.

3. Načeloma je (zaradi ustrezne celovitosti, vsestranskosti in uravnoteženosti delovanja sveta delavcev na področju izboljševanja različnih vidikov kakovosti delovnega življenja) vsekakor **priporočljivo**, da svet delavcev pri tem ne zanemari v celoti prav nobenega od 13-ih v opomniku zajetih glavnih oz. ključnih sklopov možnih »načrtovanih nalog« (od I. do XIII.) in v program vključi **vsaj po eno konkretno nalogo iz vsakega od teh sklopov**.

b) Operacionalizacija programskih nalog

Operacionalizacija programskih nalog (t. j. predvidenih ukrepov in aktivnosti) pomeni **določitev konkretnih načinov ter nosilcev in rokov za njihovo izvedbo** ter predstavlja zaključno fazo priprave programa dela sveta delavcev.

5.2.4. Programsko obdobje

V zvezi s planiranjem rokov izvedbe bi morda kazalo posebej opozoriti na naslednje:

Zgoraj predlagani pristop k izdelavi programa dela sveta delavcev predpostavlja, da se program – ne glede na to kdaj se svet delavcev loti njegove priprave – vedno pripravlja za obdobje do konca mandata. Tako imenovano **programsko obdobje** je torej vedno vezano na **trajanje mandata**, pri čemer se seveda priporoča, da se svet delavcev loti priprave programa že ob začetku svojega mandata (takoj ko se njegovo delovanje po običajnih začetnih težavah kolikor toliko »uteče«. (**Opomba:** Povedano se seveda nanaša na tisti del programa, ki vsebuje plan proaktivnega delovanja oz. na t. i. načrtovane naloge. Za razliko od tega je seveda **plan t. i. tekočih nalog bolj smiselno pripravljati za krajša, na primer enoletna obdobja**, in sicer zato, ker se situacija in pogoji za učinkovito uresničevanje »reaktivnega« delovanja sveta delavcev lahko razmeroma hitro, pogosto tako rekoč »čez noč« – npr. ob zamenjavi posloводства – spreminjajo, pa tudi sicer je večina ukrepov s tega področja načeloma naravnana predvsem kratkoročno. Podobno pa velja tudi za t. i. interni organizacijski načrt.)

Stanje na področju kakovosti delovnega življenja in zadovoljstva zaposlenih namreč načeloma **ni podvrženo hitremu spreminjanju**, temveč ravno nasprotno, pa tudi večina ukrepov s tega področja je naravnana dolgoročno in običajno tako tudi učinkujejo. Poleg tega je »potencialnih« nalog na tem področju ogromno, praktično neizčrpno in jih (posebej upoštevaje tudi njihovo visoko zahtevnost) **ni mogoče vseh stlačiti v, denimo, letni program dela**, ampak jih je treba porazdeliti na več let. Zavedati se je treba, da je izboljševanje kakovosti delovnega življenja v bistvu neskončen proces. Teoretično bi dela za svet delavcev na tem področju "zmanjkalo" šele takrat, ko bi ankete zadovoljstva zaposlenih pokazale najvišjo stopnjo tega zadovoljstva na vseh segmentih, kar pa je tudi teoretično čista utopija. Tudi potrebe ljudi se namreč z razvojem neprestano povečujejo in zvišujejo,

tako da "idealnega" stanja ne bo mogoče nikoli doseči in tudi dela za svet delavcev ne bo nikoli zmanjkalo. Prizadevanje za dvig kakovosti delovnega življenja v podjetjih je torej v tem smislu "**zgodba brez konca**". Spreminjanje stanja (tudi morda na boljše) na tem področju pa je, kot že rečeno, zelo počasen proces, ki ni podvržen velikim nihanjem.

Nesmiselno bi bilo torej, da bi svet delavcev vsako leto na novo analiziral stanje in na novo oblikoval celoten program svojega delovanja na tem področju. Naloge s tega področja naj si torej v osnovi programira do konca mandata (za daljše obdobje si ga tudi ne more, ker bi s tem posegel v delo naslednjega sveta delavcev, ki si bo morda stvari zastavil povsem drugače), kar pa seveda ne pomeni, da ne bi bilo smiselno v tem obdobju **občasno (vsaj enkrat letno) preveriti morebitne potrebe po spremembah in dopolnitvah prvotnega programa**. Morebitnih novih nalog za izboljševanje kakovosti delovnega življenja, če so bile prvotne uspešno realizirane, je namreč, kot rečeno, vedno »na zalogi« več kot dovolj.

5.2.5. Določitev načina in rokov za preverjanja realizacije programskih nalog

Ob pripravi programa dela sveta delavcev (ne samo glede t. i. načrtovanih, temveč tudi glede t. i. tekočih nalog in internega organizacijskega načrta) je seveda nujno sprejeti tudi **dogovor** o tem, kako zagotoviti sprotno preverjanje učinkovitosti njegovega izvajanja in ustrezno ukrepanje v tem smislu ter ta dogovor morda v ustrezni obliki tudi **zapisati v poslovnik sveta delavcev**. Daleč najprimernejša rešitev je seveda ta, da se obstoječi poslovnik sveta delavcev dopolni z določbo, da je poleg potrditve zapisnika prejšnje seje stalna točka dnevnega reda vsake seje sveta delavcev tudi »**Pregled uresničevanja programa dela SD in določitev ustreznih ukrepov**«. Poslovniška določba v tem smislu bi se lahko glasila: »*Poleg potrditve zapisnika prejšnje seje je obvezna uvodna točka dnevnega reda vsake seje sveta delavcev tudi pregled uresničevanja sprejetega programa dela sveta delavcev in sprejem ustreznih ukrepov.*«

5.3. Vzorec obrazca za opredelitev posameznih nalog v programu dela sveta delavcev s primeri

Problemski sklop: (Opomba: Navesti naslov konkretnega problemskega sklopa nalog iz tega opomnika (od I. do XIII.), v katerega sodi v nadaljevanju opredeljena konkretna naloga.) Primer: Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih	
Ugotovljeni problem	Primer: stopnja pravne varnosti delavcev v organizaciji je nesprejemljivo nizka. <i>(Drugi podobni primeri možnih ugotovljenih problemov so, denimo, lahko še: a. sistem obveščanja je bistveno pomanjkljiv; b. ugotavlja se pretežno zelo nizka avtonomija zaposlenih pri delu; c. fizikalni pogoji dela v določenih obratih so nevzdržni; itd., itd.)</i>
Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja	Primer: Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.
Potencialne naloge SD za doseg zelenih izboljšav - stalne (permanentne ali periodične) - enkratne oz. ciljno zaključene	Primer: Za izboljšanje ugotovljenega slabega stanja na področju pravne varnosti zaposlenih mora svet delavcev: a) vzpostaviti učinkovit sistem sprotnega zaznavanja kršitev in ustreznega ukrepanja; b) periodično /enkrat letno/ izdelati analizo stanja pravne varnosti v podjetju in predlagati ukrepe za izboljšanje /splošno na posameznih področjih/. Ker gre za stalno nalogo, bo svet delavcev za njeno uresničevanje skupaj s sindikatom oblikoval poseben tričlanski »odbor za pravno varnost« ter poskrbel za ustrezno usposabljanje njegovih članov, po potrebi pa tudi za zagotovitev zunanje pravne pomoči pri njegovem delovanju in drugih pogojev za učinkovito delo.
Operacionalizacija nalog (način, nosilci in roki izvedbe)	Primer: Ustanovitev odbora za pravno varnost, ter zagotovitev pogojev za njegovo učinkovito delovanje, se izvede skozi naslednje aktivnosti: 1. Imenovanje dveh članov odbora izmed članov sveta <i>Nosilec: Svet delavcev</i> <i>Rok: Na prvi naslednji seji, najkasneje pa v roku 60 dni</i> 2. Posredovanje pobude sindikatu, da v tem roku imenuje tudi svojega člana odbora <i>Nosilec: Predsednik sveta delavcev</i> <i>Rok: 7 dni</i> 3. Sklic konstitutivne seje odbora <i>Nosilec: Predsednik sveta delavcev</i> <i>Rok: 10 dni po imenovanju odbora</i> 4. Izvedba izobraževanja članov odbora <i>Nosilec: Predsednik odbora</i> <i>Rok: Po dogovoru z Združenjem svetov delavcev</i> 5. Zagotovitev zunanjega strok. sodelavca odbora <i>Nosilec: Predsednik odbora</i> <i>Rok: 30 dni po odobritvi sredstev s strani posloводства</i> 6. Itd.

Opomba: Izpolnitev vseh rubrik v gornjem obrazcu je nujna le v prvi fazi priprave programa, to je v fazi oblikovanja **širšega nabora potencialnih nalog (t. i. delovna različica programa)**. Po opravljenem »selekcianiranju« potencialnih nalog, če je le-teh preveč za učinkovito realizacijo (čemur so nekatere od rubrik izključno namenjene), pa v svoji **končni, to je »akcijski« različici**, program lahko vsebuje le navedbe osnovnih programskih sklopov, v katere sodijo določene naloge, ter opredelitev posameznih sprejetih nalog in njihovo operacionalizacijo (način, nosilci in rok izvedbe). Rubrika »Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja« torej v končni obliki programa odpade, ker ni več bistvena, prav tako pa v njem ni več potrebno navajati »ugotovljenega problema«, ker je posredno razviden že iz opredelitve konkretnih nalog. Ni pa to nujno, ampak se o tem svet delavcev odloči po lastni presoji. V vzorčnem primeru programa, ki ga navajamo v nadaljevanju, so izpolnjene vse rubrike, tako kot je potrebno v prvi fazi priprave programa, šele kasneje pa se lahko program reducira le na najnujnejše navedbe v zgoraj navedenem smislu.

5.4. Zbirni opomnik možnih »načrtovanih nalog« po glavnih problemskih sklopih

Ker je v tem opomniku v bistvu le (v strnjeni in nekoliko skrajšani obliki) povzet okvirni nabor možnih nalog iz predhodnega poglavja o vsebini proaktivnega delovanja svetov delavcev po glavnih problemskih sklopih, ki pa ne zajema več podrobnejših usmeritev in pojasnil glede ciljev posameznih nalog, je zaradi boljšega razumevanja opomnik vsekakor smiselno uporabljati v povezavi z omenjenim poglavjem, ki vsebuje vse nujno potrebne podrobnejše obrazložitve k posameznim nalogam.

I.

<p style="text-align: center;">Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na »oblikovanje dela in delovnih mest«</p>
--

A. Zagotavljanje možnosti posameznikom dajati najrazličnejše pobude in predloge ter postavljati vprašanja s pravico do odgovora:

1. podrobnejša pravna ureditev individualnih participacijskih pravic delavcev iz 88. člena ZSDU ter drugih s tem povezanih vprašanj s participacijskim dogovorom, izvajanje nadzora nad uresničevanjem teh določil in ukrepanje v primeru ugotovljenih kršitev;

2. uvedba »nabiralnikov« za najrazličnejše pobude in predloge zaposlenih ter zagotavljanje njihove ustrezne obravnave s strani pristojnih organov in vodilnih delavcev;

3. vpeljava sistema t. i. individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi (**opomba:** ti so med drugim lahko namenjeni tudi možnosti dajanja pobud posameznikom za izboljšave pri organizaciji in pogojih dela na njihovem delovnem mestu in delovnega procesa v ožji organizacijski enoti);

4. zagotovitev možnost zaposlenim, da javno postavljajo vprašanja vodilnim prek internega časopisa ali drugih informacijskih kanalov in dobijo odgovore;

5. uvedba prakse rednih ali občasnih tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, poslovanje), pri čemer so lahko za zgled t. i. Rights & Responsibilities (pravice in odgovornosti, kakršne poznajo ponekod v tujini);

6. spodbujanje uvajanja »krožkov kakovosti« in drugih podobnih oblik kreativnega vključevanja vseh zaposlenih v prizadevanje za boljšo organizacijo dela in poslovanja;

7. uvedba različnih rednih oblik neposrednih srečanj (sestanki, razgovori, zbori itd.) direktorjev in drugih menedžerjev z zaposlenimi o najrazličnejših vprašanjih dela in življenja v podjetju;

8. organizacija ustreznega sistema spodbujanja in permanentnega zbiranja t. i. majhnih koristnih predlogov za izboljšave v poslovnem procesu z vključevanjem vseh zaposlenih ter dosledne obravnave in nagrajevanja vsake ideje ter nadzorovanje programa uresničevanja predlogov;

9. pravna ureditev stimulativnega sistema nagrajevanja izumov in tehničnih izboljšav ter drugih oblik inovacijske dejavnosti zaposlenih (*opomba: po določbi 95. člena ZSDU je svet delavcev pristojen za dajanje soglasja k »kriterijem za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi«, kar pomeni, da je lahko tudi pobudnik sprejemanja oz. dopolnjevanja ustreznih pravilnikov s tega področja*);

10. čim pogostejše sklicevanje zborov delavcev ali sestankov ožjih delovnih skupin zaradi možnosti dajanja neposrednih pobud in predlogov s strani delavcev;

11. proučevanje in uvajanje drugih možnih oblik spodbujanja individualnih iniciativ zaposlenih v delovnem procesu.

B. Posvetovalno vključevanje zaposlenih sprejemanje poslovnih odločitev v ožji organizacijski enoti:

1. analiziranje stilov komuniciranja in vodenja, uveljavljenih v praksi s strani neposrednih vodij oz. nižjega menedžmenta v podjetju, zaradi morebitnega ukrepanja v smeri zagotavljanja njihove večje participativnosti (vključevanja zaposlenih v sprejemanje organizacijskih odločitev), pri čemer so tipični stili vodenja lahko predvsem naslednji:

- a. *avtokratski (ukazovalni)*
- b. *paternalistični (pokroviteljski)*
- c. *konzultativni (posvetovalni)*
- d. *participativni (sodelovalni)*;

2. formalna oz. sistemska uveljavitev (t. j. z internimi akti ali obvezujočimi navodili posloводства vodjem) obveznih posvetovanj z zaposlenimi pred uveljavitvijo določenih pomembnejših novih organizacijskih rešitev v delovnem procesu znotraj posamezne organizacijske enote;

(Opomba: V zvezi z drugimi v nadaljevanju predlaganimi ukrepi, ki so posebej usmerjeni v doseganje večje participativnosti vodij, je treba poudariti, da čim večja participativnost seveda ni edina želena lastnost dobrih vodij. Zato se lahko tovrstne zgoraj – v točkah od 3. do 5. točke – predlagane aktivnosti svetov delavcev izvajajo tudi v sklopu širših prizadevanj za izboljšanje vodstvenih odnosov in združeno z ukrepi, ki jih v nadaljevanju obravnavamo v posebnem poglavju pod naslovom »Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih«. Ob pripravi programa dela SD je to v izogib »podvajanju« načrtovanja tovrstnih ukrepov vsekakor smiselno.)

3. obravnava pripomb in pritožb zaposlenih glede načina vodenja organizacijskih enot in ustrezno ukrepanje (npr. predlog, da se delo konkretnega vodje posebej oceni in se ga po potrebi napoti na ustrezno dodatno usposabljanje v veščinah vodenja ali celo zamenja);

4. predlaganje načrtnega specialnega usposabljanja nižjega menedžmenta (neposrednih vodij) za uresničevanje participativnega stila vodenja ljudi v delovnem procesu;

5. omogočanje vpliva zaposlenih na izbiro neposrednih vodij v delovnem procesu (npr. obvezno predhodno mnenje kolektiva zaposlenih v organizacijski enoti) ali na njihovo zamenjavo, če se ugotovi, da niso sposobni uresničevanja participativnega stila vodenja ljudi v poslovnem procesu.

C. Optimalnejše oblikovanje dela z vidika zahtevnosti in zanimivosti dela ter povečevanja avtonomije in odgovornosti posameznikov v delovnem procesu:

1. če je v podjetju uveljavljena klasična makroorganizacijska struktura s (pre)velikim številom hierarhičnih ravni vodenja, ki neposredno pogojujejo tudi pretežno tayloristični princip organizacije dela in vodenja ljudi v poslovnem procesu (ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje), je smiselno – tudi v interesu delavcev – predlagati uveljavitev sodobnejših organizacijskih principov, ki jih priporoča organizacijska stroka, in sicer v smeri:

- *devertikalizacije organizacije (t. j. zniževanja organizacijske strukture in zmanjševanja nepotrebni vmesnih organizacijskih ravni hierarhičnega odločanja)*
- *decentralizacije odločanja (t. j. vertikalnega in horizontalnega delegiranja pristojnosti za odločanje)*
- *deformalizacije procesov dela (t. j. ukinjanja natančnega predpisovanja delovnih postopkov in pravil obnašanja, kjer to ni nujno potrebno),*

kar so необходni ukrepi za učinkovito širjenje avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu in individualne participacije;

2. proučevanje (z organiziranim zbiranjem pripomb zaposlenih, z anketnimi vprašalniki ipd.) mikroorganizacije delovnega procesa, zlasti primernosti organizacije posameznih delovnih mest oz. delovnih področij (»vrst dela«), opredeljenih v sistemizaciji, in dajanje pobud in predlogov za spremembe in dopolnitve veljavne sistemizacije ter uporabo drugih ukrepov za sodobnejšo mikroorganizacijo in oblikovanje dela, kot so:

- menjava dela (angl. job rotation)
- širitev dela (angl. job enlargement)
- bogatitev dela (angl. job enrichment)
- skupinska avtonomija;

3. uvajanje različnih oblik fleksibilnega delovnega časa kot pomembnega elementa povečevanja avtonomije posameznikov pri delu.

II.

Izpopolnjevanje sistema stimulatívnega nagrajevanja

Materialno nagrajevanje delovne uspešnosti

1. poleg nagrajevanja iz naslova »delovne« uspešnosti predlagati tudi uvedbo nagrajevanja iz naslova »poslovne« uspešnosti (kot zakonsko neobvezne sestavine plače), če to v podjetju še ni uvedeno;

2. pred odločitvijo o soglasju k kriterijem za ocenjevanje delovne uspešnosti preveriti, ali sta sistem nagrajevanja iz naslova »delovne« uspešnosti in sistem nagrajevanja iz naslova »poslovne« uspešnosti med seboj ustrezno **ločena in neodvisna sistema**;

3. načrtno spremljati izvajanje in analizirati primernost ter učinkovitost obstoječega sistema stimulatívnega nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju, ugotavljati pomanjkljivosti in predlagati **ustrezne izboljšave**, in sicer predvsem z vidika

- obsega dela plače iz naslova delovne uspešnosti v razmerju do osnovne plače (ali je variabilni del plače dovolj velik, da stimulira k prizadevanju za boljše delo),
- primernost postavljenih norm in določanja »predvidene« oz. »pričakovane« delovne uspešnosti (100 %), ki je podlaga za osnovno plačo, od katere se ugotavljajo nad oz. podpovprečni delovni rezultati,
- primernosti in celovitosti uporabljenih meril za ugotavljanje delovne uspešnosti, pri čemer velja upoštevati nekatera osnovna priporočila stroke;

4. predlagati obogatitev sistema nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov tudi z **drugimi vrstami plačil in nagrad** (premije, bonusi, dodatne nagrade za posebne dosežke, praktične nagrade oz. darila ipd.);

5. z občasnimi anketami raziskati ali na druge načine ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih z vsemi segmenti plačnega sistema v podjetju, ne samo z variabilnim delom plače, zbrati njihove **pripombe in predloge** ter jih posredovati pristojnim organom in službam ter sindikatu, ki je pristojen za sklepanje podjetniške kolektivne pogodbe.

Nematerialno nagrajevanje

1. spodbuditi širše uveljavljanje sistema tudi **nematerialnega** nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, kot so pohvale in priznanja ter določene druge privlačne nematerialne

bonitete (npr. z dodatni dopust, fleksibilni urnik, dodatna izobraževanja itn.), in sicer z ustreznimi pobudami pristojnim organom in službam v organizaciji (če SD ocenjuje, da v tem pogledu obstajajo še neizkoriščene možnosti).

Dodatno pokojninsko-invalidsko in zdravstveno zavarovanje

1. uveljaviti in izboljševati sistem prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega ter zdravstvenega zavarovanja v okviru danih možnosti.

III.

Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih

Udeležba delavcev pri dobičku in/ali pri prihrankih

1. uveljavitev udeležbe delavcev pri dobičku na podlagi zakona in v okviru danih možnosti, pri čemer je svet delavcev (po možnosti v čim tesnejšem sodelovanju s sindikati) **dolžan zlasti:**

- *podati pobudo poslovodstvu za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku v okviru zakonsko priznanih olajšav;*
- *angažirano sodelovati v pogajanjih za sklenitev pogodbe v primeru pozitivnega odziva poslovodstva;*
- *organizirati poglobljeno izobraževanje članov sveta delavcev in sindikalnih zaupnikov ter seznanjanje širšega kroga zaposlenih z bistvom in načinom uveljavljanja profit sharinga v podjetju;*
- *spremljati uresničevanje pogodbe ter po potrebi predlagati ustrezne korekture;*

2. aktivna vključitev sveta delavcev (predvsem prek svojega združenja) v širša prizadevanja za uzakonitev **obvezne** udeležbe delavcev pri dobičku tudi v Sloveniji (po vzoru Francije);

3. kjer ni pogojev za uveljavitev udeležbe pri dobičku (npr. v zavodih kot neprofitnih organizacijah ali v podjetjih, kjer iz takšnih ali drugačnih razlogov ni mogoče doseči dogovora s poslovodstvom in lastniki), podati ustrezno pobudo vsaj za proučitev možnosti za uveljavitev sistema **udeležbe delavcev na prihrankih** (t. i. gain sharinga) v organizaciji.

Notranje lastništvo zaposlenih

1. aktivna vključitev sveta delavcev (predvsem prek svojega združenja) v širša prizadevanja za ustrezno **normativno ureditev** sistema notranjega lastništva zaposlenih oz. delavskega delničarstva v Sloveniji (načini pridobivanja in širitve notranjega lastništva, oblike organiziranosti notranjih lastnikov, delovanje notranjih trgov itd.), ki bo načrtno spodbujala širitev in utrjevanje te oblike lastništva;

2. prizadevanja za širitev in utrjevanje notranjega lastništva zaposlenih oz. delavskega delničarstva v podjetju **v okviru že veljavne zakonodaje**, ki naj bi šla predvsem v smeri:

- *spodbujanja strokovnega razmisleka v organih podjetja (uprava in nadzorni svet oziroma upravni odbor, skupščina) o pomenu in pozitivnih poslovnih učinkih notranjega lastništva z namenom, da načrtno ohranjanje in razvoj le-tega postane del poslovne strategije podjetja;*
- *dajanja pobud in predlogov za uveljavitev ustreznih oblik organiziranega notranjega lastništva, ki jih dopušča veljavna zakonodaja (delniški sporazumi, organizirano glasovanje notranjih delničarjev prek skupnega pooblaščenca ipd.);*
- *osveščanja širšega kroga zaposlenih o pomenu notranjega lastništva.*

IV.

Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja

1. izdelati separatne analize s predlogi ukrepov za izboljšanje **fizičnih pogojev dela**, kot npr.:

- *fizikalni pogoji dela v posameznih obratih (klima, osvetlitev, ogrevanje ipd.),*
- *primernost delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost ipd.),*
- *primernost tehnologije (stroji, orodja itd.) in delovnih postopkov,*
- *primernost psihofizične obremenitve delavcev pri delu (obseg dela, ergonomska ureditev delovnih mest in njihova prilagojenost psihofizičnim zmožnostim delavcev).*

2. izdelati separatne analize stanja glede **drugih pogojev dela in delovnega okolja**, ki pomembno vplivajo na počutje zaposlenih pri delu, kot na primer:

- *primernost organizacije izrabe dnevnega delovnega časa (fiksni, deljivi, gibljivi, premakljivi itd.),*
- *primernost drugih vidikov organizacije delovnega procesa,*
- *primernost razporeda časov za malico in organizacija odmorov med delom,*
- *kakovost in stroški prehrane med delom,*
- *primernost in urejenost prostorov za prehrano med delom,*
- *ureditev prevozov na delo (individualnih in organiziranih skupinskih),*
- *primernost in urejenost parkirišč,*
- *omogočanje koriščenja letnih dopustov in drugih odsotnosti skladno s potrebami delovnega procesa, istočasno pa tudi potrebami zaposlenih in njihovih družin,*
- *omogočanje izhodov med delom v primeru potrebe,*
- *možnosti za rekreacijo med delom (t. i. rekreacijski odmori) itd.,*

ter predlagati upravi ukrepe za izboljšanje na vseh področjih;

3. uveljaviti sistem za sprotno zaznavanje ter realizacijo različnih **pobud in predlogov zaposlenih** glede izboljševanja delovnega okolja in drugih delovnih pogojev (npr. oblikovanje odbora SD za urejanje delovnih pogojev);

4. predlagati poslovodstvu vključitev podjetja v projekt za pridobitev »**Certifikata Družini prijazno podjetje**«, ki – z namenom optimalnega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih – omogoča celovit in načrten pristop k izboljševanju najrazličnejših vidikov pogojev dela, pri čemer imajo sveti delavcev pri pripravi in izvajanju tega projekta lahko izjemno pomembno vlogo.

V.

Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih

Splošna analiza stanja kot podlaga za ukrepanje

Svet delavcev naj opravi analizo stanja na tem področju v podjetju, in sicer predvsem z vidika možnosti, ki jih nudi podjetje zaposlenim za:

- *učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) v skladu z njihovimi interesi, potrebami in željami,*
- *napredovanje v skladu s kariernimi ambicijami posameznika,*

na osnovi rezultatov te analize pa zahteva pripravo programa ukrepov za izboljšave sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih v podjetju (pripravijo strokovne službe), pri čemer lahko svet delavcev stanje na tem področju dokaj zanesljivo ugotovi, če si odgovori vsaj na naslednja vprašanja:

1. Ali je v podjetju uveljavljena praksa izvajanja rednih **t. i. letnih razgovorov z zaposlenimi**, ki so med drugim namenjeni tudi ugotavljanju interesov in pričakovanj posameznega delavca glede možnosti njegovega osebnostnega in kariernega razvoja, in na splošno obsegajo predvsem naslednje »obvezne« vsebine:

- *pregled opravljenih nalog in analiza delovne uspešnosti ter doseganja osebnih ciljev,*
- *počutje, zadovoljstvo zaposlenega,*
- *razjasnitev organizacijske vloge zaposlenega v smislu doseganja ciljev organizacije,*
- *medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi .. (kaj lahko sam ali organizacija naredi za izboljšanje?),*
- *organizacija in nagrajevanje ter pogoji dela (na delovnem mestu in širše) – pobude in predlogi zaposlenega,*
- *načrtovanje izobraževanja, osebne kariere in osebnostnega razvoja,*
- *določanje osebnih ciljev za bodoče?*

2. Ali se na podlagi teh razgovorov v podjetju pripravljajo **tudi t. i. Individualni razvojni načrti** v odvisnosti od ugotovljenih potreb organizacije ter osebnih želja in razvojnega potenciala posameznikov?

3. Ali je **plan izobraževanja in napredovanja kadrov** v podjetju kolikor mogoče usklajen z izdelanimi individualnimi razvojnimi načrti zaposlenih oziroma ali tak plan sploh obstaja?

4. Ali podjetje skrbi za **pravočasno preusposabljanje** (prekvalifikacije in dokvalifikacije) potencialno presežnih delavcev, s katerim se preprečuje njihovo odpuščanje iz poslovnih razlogov?

5. Ali je v podjetju (na načelni ravni in tudi praktično) sprejet in med zaposlenimi dovolj široko promoviran sodobni organizacijski koncept **»učee se organizacije«** ter s tem povezanih konkretnih ukrepov za načrtno razvijanje

- *pozitivnega odnosa do znanja in izobraževanja* (vsestransko omogočanje pridobivanja najrazličnejših, ne samo strogo strokovnih znanj, pri čemer se sredstva za te namene tretirajo kot »naložba v zaposlene«, ne kot klasični »strošek« ter ustrezno – materialno in nematerialno – vrednotenje znanja) in
- *različnih načinov prenosa znanja in informacij med zaposlenimi* (npr. organizacija »študijskih krožkov« in drugih oblik izmenjave znanja in idej z različnih strokovnih področij ipd.)?

Sistem napredovanja delavcev

1. ugotoviti, ali je v podjetju sploh uveljavljen takšen ali drugačen strokovno utemeljen **sistem** (horizontalnega in vertikalnega) napredovanja zaposlenih, in če ni, z ustreznimi pobudami in predlogi zagotoviti, da bo čim prej sprejet ustrezen splošni akt (pravilnik o napredovanju);

2. v okviru procesa soodločanja po 95. členu ZSDU **kreativno sodelovati** pri oblikovanju primernih kriterijev za napredovanje in tudi pri normativnem urejanju celotnega sistema napredovanja, ki je premet splošnega akta;

3. **spremljati** uresničevanje sprejetega sistema napredovanja v praksi;

4. prek občasnih anketnih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih s tem sistemom in na druge načine ugotavljati njegovo praktično učinkovitost ter po potrebi **predlagati njegovo izpopolnjevanje**.

VI.

Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale

1. zagotoviti (prek participacijskega dogovora) **sistemsko okrepitev vloge sveta delavcev** kot zastopnika interesov zaposlenih pri določanju politike razvoja in odločanju o višini ter načinu uporabe sredstev (vključno s sprejemanjem ustreznih pravilnikov) za:

- reševanje stanovanjske problematike zaposlenih,
- počitniško dejavnost,
- kulturno, športno in rekreativno udejstvovanje zaposlenih,
- socialno dejavnost (različne oblike socialnih pomoči, ki jih zagotavlja podjetje svojim članom),

pri čemer se v ta namen priporoča oblikovanje **tripartitno sestavljenega odbora** (predstavniki posloводства, sveta delavcev in sindikata), v okviru katerega navedeni udeleženci skupaj oblikujejo plane za posamezna od zgoraj navedenih področij in odločajo o uporabi namenskih sredstev, pri čemer je zlasti o slednjem mogoče dogovoriti tudi popolno avtonomijo (»samoupravljanje«) sveta delavcev, priporočljiva konkretna določba participacijskega dogovora v tem smislu pa se lahko glasi nekako takole:

*»Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev
.... člen*

(1) Svet delavcev samostojno odloča o uporabi sredstev za potrebe standarda delavcev (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti), ki jih za te namene zagotavlja delodajalec.

(2) O višini in dinamiki porabe sredstev iz prvega odstavka se vsako leto dogovorita posloводство in svet delavcev s posebnim sporazumom oziroma pogodbo.

(3) Svet delavcev lahko del sredstev ali vsa sredstva iz prvega odstavka prepusti v namensko razpolago sindikatu in izvaja nadzor nad njihovo uporabo.

(4) Svet delavcev mora enkrat letno pisno poročati poslovodstvu o porabi dodeljenih sredstev.«

2. uskladiti delovanje na tem področju s sindikatom ter ustrezno medsebojno razdeliti naloge na področju »standarda zaposlenih«.

VII.

Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

1. vzpostavitev **система za sprotno zaznavanje različnih kršitev** »zakonov in drugih predpisov, sprejetih kolektivnih pogodb ter doseženih dogovorov med svetom delavcev in delodajalcem« (1. alineje 87. člena ZSDU) in tekoče reagiranje za njihovo preprečevanje;

2. najmanj enkrat letno izdelava **celovite analize stanja** glede spoštovanja predpisov, splošnih aktov, kolektivnih pogodb in dogovorov (stanje pravne varnosti) v podjetju, in sicer zlasti s področja

- delovnih razmerij,
- varnosti in zdravja pri delu,
- socialne varnosti in varstva posebnih kategorij delavcev,

- upokojevanja,
- sodelovanja delavcev pri upravljanju, in drugih področij, ki pomenijo poseganje v pravice in dolžnosti delavcev,

in na tej osnovi priprava predlogov ukrepov za izboljšanje stanja.

3. oblikovanje »odbora za pravno varnost« za izvajanje zgoraj navedenih nalog (skupaj s sindikati), pri čemer, pri čemer naj bi bil ta formalno lociran pri svetu delavcev (v skladu z določil ZSDU o odborih SD), določeno število članov pa naj bi imenoval(i) sindikat(i) v podjetju.

VIII.

(Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu

(Opomba: Naloga in pristojnosti svetov delavcev na področju VZD – varnosti in zdravja pri delu, ki so med drugim posebej in dokaj natančno opredeljene v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu ter v ZSDU, v bistvu sodijo med njihove »tekoče«, ne med »načrtovane« naloge. V tem opomniku zato navajamo samo tiste priporočljive naloge, ki jih zakon posebej ne opredeljuje in torej pomenijo tudi »proaktivno« angažiranje sveta delavcev za njegovo še večjo učinkovitost na tem pomembnem področju uresničevanja interesov zaposlenih.)

4. oblikovati poseben »odbor za varnost in zdravje pri delu« in sprejeti poslovnik za njegovo delo (alternativa: v manjših svetih delavcev lahko to funkcijo prevzame poverjenik za VZD kot eden izmed članov sveta delavcev);

5. zagotoviti ustrezno usposabljanje članov odbora in tudi ostalih članov sveta delavcev;

6. predlagati ustanovitev in zagotoviti obvezno sodelovanje predstavnikov sveta delavcev (izmed članov odbora) v posebnem **stalnem strokovnem timu**, ki je v podjetju zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih ukrepov s tega področja (ob sodelovanju vseh zainteresiranih subjektov), in v katerem sodelujejo še predstavnik posloводства, pooblaščen delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela ter predstavnik sindikata;

7. zagotoviti možnost neposrednega sodelovanja posameznih delavcev pri konkretni izdelavi ocene tveganja za njihovo delovno mesto;

8. vzpostaviti sistem tekočega informiranja vseh zaposlenih o stanju varnosti in zdravja pri delu v podjetju;

9. redno izvajati intervjuje, ankete in razgovore z delavci, s pomočjo katerih svet delavcev samoiniciativno in permanentno analizira stanje na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju ter na tej podlagi ukrepa:

- bodisi z zahtevo delodajalcu za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti
- bodisi (po potrebi) z zahtevo po inšpekcijskem nadzorstvu;

10. predlagati umestitev obravnave **problematike stresa na delovnem mestu** v sklop varnosti in zdravja pri delu in sprejem posebnega programa ukrepov za zmanjševanje stresa pri delu.

IX.

Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju

1. občasno analizirati vse obstoječe načine ter kakovost obveščanja zaposlenih v podjetju, zlasti pa **nabor različnih komunikacijskih orodij**, ki se uporabljajo v ta namen (npr. interno glasilo, razni bilteni in druge publikacije, poslovna poročila, oglasne deske, informacijski centri, plakati, letaki, sporočila v plačilni kuverti, pisma na dom, obvestila, srečanja, sestanki in zbori, ozvočenje, hišni radio itd.) ter predlagati ustrezno obogatitev in izboljšave, pri čemer je ključnega pomena tudi ocena **primernosti vsebine obveščanja** (ali so delavci kljub morebitni veliki količini informacij tudi dejansko deležni tistih informacij, ki jih v zvezi s poslovanjem podjetja v resnici potrebujejo in zanimajo glede dela in življenja v podjetju in ali so informacije posredovane v dovolj razumljivi obliki);

2. zagotoviti, da se v podjetju uveljavi praksa izdelave posebnih **“letnih poročil za zaposlene”**, ki so na podlagi dosedanjih izkušenj iz prakse med zaposlenimi praviloma izredno pozitivno sprejeta;

3. uvesti v internem glasilu **posebno rubriko**, namenjeno delovanju sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev;

4. zagotoviti, da bodo v ta namen pogosteje sklicani **zbori delavcev** ali organizirane druge oblike neposrednega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi;

5. glede na dejstvo, da je skrb za obveščanje zaposlenih ena izmed stalnih nalog sveta delavcev, oblikovati poseben **odbor za obveščanje** kot stalno delovno telo.

X.

Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih

Vodstveni odnosi

1. permanentno spremljanje in analitično **proučevanje kakovosti vodenja in vodstvenih odnosov v podjetju**, in sicer bodisi na lastno pobudo ali na pobudo kolektiva ali delov kolektiva (organizacijskih enot), pri čemer se posebej priporoča po možnosti doseči **dogovor s poslovodstvom** za sistematično uvedbo rednega periodičnega **ocenjevanja vodij** tudi s strani zaposlenih, in sicer po eni izmed uveljavljenih strokovnih metod oz. diagnostičnih orodij (*npr. po t. i. 360 stopinjskem modelu povratne informacije vodjem o njihovi uspešnosti pri ravnanju z ljudmi pri delu, kjer samooceno vodja sooča z mnenji svojih nadrejenih, sodelavcev in podrejenih*), katerega rezultat morajo biti tudi sistematični ukrepi za izboljšanje vodenja na vseh ravneh organizacije;

2. če s strani posloводства ni posluha za uvedbo sistematičnega proučevanja vodstvenih odnosov v organizaciji v zgoraj navedenem smislu, pa mora svet delavcev na lastno iniciativo vsekakor ustrezno **reagirati vsaj v najbolj kritičnih primerih** ugotovljenega problematičnega stanja vodenja, ki se pokaže v posameznih organizacijskih enotah (*npr. večkratne in hujše pritožbe zaposlenih, evidentno slabi medčloveški odnosi, povečan absentizem in fluktuacija ipd.*), pri čemer lahko v teh nujnih primerih svet delavcev tudi neodvisno od posloводства samostojno izpelje ustrezno **anketno raziskavo ali ocenjevanje konkretnih vodij** s strani zaposlenih in na podlagi rezultatov predlaga poslovodstvu sprejem nujnih ukrepov (izvedba ustreznega usposabljanja in izpopolnjevanja spornih vodij, po potrebi tudi kadrovske menjave na vodstvenih delovnih mestih).

(Opomba: Kakovost vodstvenih delavcev se sicer ocenjuje zlasti po naslednjih elementih⁷ (pri tem lahko svet delavcev za ocenjevanje uporabi tudi le posamezne izmed spodaj navedenih elementov dobrega vodje, zlasti tiste, ki se nanašajo na odnos do podrejenih in način komuniciranja z njimi):

- storilnost
- razvijanje ljudi
- timsko delo
- ravnanje z ljudmi
- stalno izboljševanje
- vodenje ljudi
- ustno komuniciranje
- fleksibilnost
- spretnosti v medosebnih odnosih
- strokovno/tehnično znanje
- poznavanje delovnih postopkov
- načrtovanje in organiziranje
- reševanje problemov
- samoiniciativnost
- prenašanje čustvenih obremenitev.)

Odnosi med zaposlenimi

1. prizadevanje za uveljavitev (na podlagi ustreznega sistematičnega usposabljanja tako vodij kot vseh zaposlenih) **t. i. konstruktivnega reševanja vseh vrst organizacijskih konfliktov** kot sestavnega elementa splošne organizacijske kulture v podjetju;

⁷ Prilagam tudi vzorec konkretnega vprašalnika (avtor: mag. Vid Pogačnik), ki ga lahko svet delavcev uporabi, če se bo poglobljeno lotil takšne akcije. Kot rečeno lahko svet delavcev za ocenjevanje uporabi tudi le posamezne izmed elementov dobrega vodje, zlasti tiste, ki se nanašajo na odnos do podrejenih in način komuniciranja z njimi.

2. prizadevanje za sistematično razvijanje različnih oblik **organiziranega druženja sodelavcev** tudi izven delovnega časa (po možnosti vključno z vodilnimi delavci), kot so športne in rekreativne prireditve, pikniki, izleti, teambuildingi in podobno, so namenjene tako spletnju tesnejših vezi med sodelavci kot tudi izgrajevanju večje pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Varstvo dostojanstva zaposlenih oz. »antimobing«

1. sprejem pisnega dogovora med delodajalcem in svetom delavcev (in na delavski strani po možnosti tudi sindikatom) kot zainteresiranima udeležencema (**»Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga«**), s katerim se za obe strani zavezuje določijo temeljni okviri sistema antimobinga (*opomba: pojem antimobing v širšem pomenu besede zajema preprečevanje in odpravljanja posledic tako diskriminacije zaradi različnih osebnih okoliščin kot spolnega in drugega nadlegovanja ter tudi trpinčenja na delovnem mestu*);

2. sprejem **Pravilnika** o postopku obravnave in sankcioniranju pojavov mobinga;

3. oblikovanje **skupnega odbora za antimobing** (predstavniki delodajalca, sveta delavcev, sindikatov, kadrovske službe) in vzpostavitev instituta pooblaščenca za antimobing;

4. izdelava **ocene tveganja za pojav mobinga** v organizaciji na podlagi strokovno izdelane metodologije;

5. priprava **programa ustreznih ukrepov** na podlagi ocene tveganja in seznanitev kolektiva zaposlenih s temi ukrepi;

6. tekoče **spremljanje** izvajanja ukrepov ter aktivno angažiranje pri drugih aktivnostih, sprejetih v okviru skupnega odbora.

XI.

Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju

Analiza organizacijske kulture in ugotovitev potrebe po njenem spreminjanju

1. izdelati **okvirno oceno obstoječe organizacijske kulture** v podjetju kot podlage za morebiten predlog sveta delavcev poslovodstvu za pripravo projekta oz. programa ukrepov za njeno celovito prenovu, pri čemer lahko kot pripomoček za izdelavo omenjene ocene služi (t. i. Robbinsovih) *»10 karakteristik organizacijske kulture«*, ki so za podjetje še posebej pomembne, in sicer:

- *individualna iniciativa – stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti članov organizacije;*
- *usmerjanje – stopnja definiranosti jasnih in preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja;*

- *integracija – stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje in koordiniranje svojih akcij, oziroma stopnja skupnosti, ki jo v organizaciji skušajo doseči;*
- *toleriranje tveganja – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so delovno agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje;*
- *sodelovanje z vodilnimi – stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije ter svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim;*
- *kontrola – količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog;*
- *identifikacija – stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svoje strokovne profesije (pripadnost oz. stopnja identifikacije zaposlenih s cilji organizacije);*
- *sistem nagrajevanja – stopnja, do katere so nagrade (plače, poviški, napredovanja itd.) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot so seniorat (delovna doba v podjetju), favoriziranje posameznika ali skupine, poslušnost itd.;*
- *toleriranje konfliktov – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo za izražanje lastnega mnenja, in možnost, da zaposleni vstopajo v delovne konflikte brez strahu (uveljavljenost t. i. konstruktivnega reševanja organizacijskih konfliktov);*
- *oblike komuniciranja – stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.*

Posamezni priporočljivi parcialni ukrepi

1. vsako leto izdelati **poročilo sveta delavcev nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru** v smislu 82. člena ZSDU o stanju na področju uresničevanja tega zakona s predlogom ukrepov za izboljšanje in zahtevo, da se NS oz. UO do njega opredeli;

2. poskrbeti za jasno izraženo in v kolektivu najširše skomunicirano **poslanstvo in vizija organizacije**, ki morata izrecno vključevati tudi skrb za kakovost delovnega življenja ter vsestransko zadovoljevanje zaposlenih kot najpomembnejše skupine déležnikov v duhu sodobnega koncepta »družbene odgovornosti podjetij«, pri čemer morajo biti po možnosti vsi zaposleni skozi široko razpravo tudi ustrezno vključeni v njuno oblikovanje;

3. predlagati načrtno razvijanje pogojev za uveljavljanje **t. i. participativnega komuniciranja** na vseh ravneh in na vseh področjih sistema internega komuniciranja (komuniciranja z »interno javnostjo«) v organizaciji, kar sicer zahteva številne usklajene ukrepe na različnih področjih (devertikalizacija, decentralizacija in deformalizacija organizacijske strukture, usposabljanje vodij in zaposlenih v komunikacijskih veščinah, spremembo strategij in politik delovanja služb za odnose z javnostmi, načina reševanja organizacijskih konfliktov itd.);

4. predlagati vključitev podjetja v enega izmed projektov, ki so **usmerjeni v doseganje poslovne odličnosti**, kot npr. priznanje RS za poslovno odličnost, ki temelji na t. i.

evropskem modelu poslovne odličnosti in ki med dejavniki doseganja večje poslovne uspešnosti posebno pozornost namenja tudi ustreznemu »načinu upravljanja s človeškimi viri«, med rezultati pa »zadovoljstvu zaposlenih«, ter na ta način spodbuja razvoj splošne organizacijske kulture organizacije v smeri večje notranje demokratičnosti in participativnosti (vključenosti zaposlenih) v organizacijo;

5. opozarjati na pojave v organizaciji, ki odstopajo od načel poštenosti, pravičnosti, humanosti, spoštovanja in zakonitosti pri ravnanju z zaposlenimi in v zvezi s tem na nujnost sistematičnega uveljavljanja t. i. etičnega menedžmenta, ki pomeni širše vključevanje morale in etike, v poslovanje, pri čemer se kot eden od ukrepov priporoča tudi sprejem posebnega »**etičnega kodeksa**« v organizaciji;

6. predlagati tudi spodbujanje uveljavljanja drugih znanih ukrepov za krepitev organizacijske kulture v podjetju, kot so **specifični slogani, obredi, rituali, pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih, osebni zgledi vodilnih (simbolični menedžment«)** ipd., seveda predvsem takšnih, ki posebej negujejo participativno organizacijsko kulturo.

XII.

Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost

1. vsaj periodično **zahtevati in analizirati podatke** o številu in strukturi (izobrazbeni, starostni, spolni) zaposlenih in o gibanjih zaposlenosti ter v primeru večjih nihanj zahtevati pojasnila ter pravočasno ukrepanje za preprečitev nadaljevanja morebitnih negativnih trendov;

2. posebno pozornost nameniti proučevanju **morebitnih pojavov** večje fluktuacije, povečanih bolniških odsotnosti in odhajanja strokovnih kadrov iz podjetja ter ugotavljanju in odpravljanju vzrokov za te pojave;

3. na podlagi analiz stanja in gibanja zaposlenosti v posameznih organizacijskih enotah ter v podjetju kot celoti opozarjati na morebitne **pojave "podzaposlenosti"** ali možen nastanek tega pojava v določenih delih delovnega procesa in pravočasno zahtevati ustrezne organizacijske ukrepe preden pride do nerešljivega pojava trajno presežnih delavcev in njihovega morebitnega odpuščanja.

XIII.

Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

Invalidska problematika

1. tekoče reševanje invalidske problematike **uvrstiti v program dela kot stalno nalogo**, ki zajema

- preventivno delovanje v smislu preprečevanja nastanka invalidnosti na delovnem mestu (v okviru področja VZD);
- skrb za dosledno izvajanje predpisov o zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanje v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v organizaciji;
- vzdrževanje rednih neposrednih stikov z invalidi v organizaciji ter zagotavljanje pomoči pri uveljavljanju njihovih konkretnih specifičnih potreb in interesov;

2. za učinkovitejše delovanje sveta delavcev na tem področju **ustrezno organizirati** eno od naslednjih oblik delovanja:

- izvolitev posebnega predstavnika invalidov v svet delavcev skladno z določbo 28. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU),
- ustanovitev posebnega odbora sveta delavcev za invalidsko problematiko,
- stalna zadolžitev enega izmed članov sveta delavcev za sodelovanje z delovnimi invalidi in spremljanje ter proučevanje invalidske problematike v organizaciji

in prek njih vzpostaviti tudi **permanentno povezavo z vsemi sodelavci – invalidi** v organizaciji ter v okviru zakonsko določenih pravic in pristojnosti sveta delavcev ukrepati pri delodajalcu za realizacijo različnih njihovih izkazanih potreb in interesov, pri čemer je svet delavcev še posebej dolžan **odgovoriti na kakršnokoli pisno pobudo** sodelavca – invalida v zvezi z individualnimi ali kolektivnimi problemi invalidov v organizaciji in pojasniti način svojega ukrepanja v zvezi s pobudo;

3. zagotoviti **specialno izobraževanje** članov sveta delavcev o invalidski problematiki, zlasti o veljavnih predpisih s tega področja, kar je osnovni predpogoj za njihovo ustrezno delovanje na tem področju;

4. najmanj enkrat letno zahtevati od svojega delodajalca **pripravo posebne analize** vzrokov za poškodbe pri delu in poklicne bolezni, ki imajo za posledico invalidnost, ter pripravo programa ustreznih ukrepov za odpravo teh vzrokov;

5. najmanj enkrat letno **preveriti izpolnjevanje predpisane kvote** zaposlenosti invalidov pri delodajalcu z vidika določil Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) in utemeljenost razlogov za morebitna odstopanja, v primeru odstopanj pa na podlagi določb 86. in četrte alineje 87. člena ZSDU zahtevati skupno posvetovanje z delodajalcem o bodoči politiki zaposlovanja invalidov v organizaciji;

6. v participacijske dogovore z delodajalci vključiti določbe, po katerih bodo politika zaposlovanja invalidov v organizaciji (morebitno ustanavljanje invalidskih podjetij, izraba zakonsko predvidenih stimulacij za zaposlovanje invalidov itd.) ter ukrepi za njeno izvajanje postali **predmet obveznega skupnega posvetovanja** med delodajalcem in svetom delavcev;

7. občasno (najmanj enkrat letno) preverjati tudi uresničevanje zakonskih dolžnosti delodajalca glede **ustreznosti zagotavljanja pravic zaposlenim invalidom** v smislu določbe 200. člena Zakona o delovnih razmerjih – ZDR (pravice do opravljanja

drugega dela ali dela s krajšim delovnim časom, poklicne rehabilitacije ali nadomestila plače v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju);

8. na podlagi določbe 6. alineje 94. člena ZSDU, ki določa obveznost skupnega posvetovanja delodajalca s svetom delavcev v primerih t. i. individualnih odpustov, vzpostaviti **še posebej učinkovito kontrolo nad zakonitostjo postopkov** odpovedi pogodb o zaposlitvi delavcem – invalidom;

9. najmanj enkrat letno organizirati **sestaneke oziroma delni zbor delavcev – invalidov** zaradi obravnave invalidske problematike v organizaciji ter oblikovanja pobud in predlogov za njeno učinkovito reševanje.

Problematika ostalih »posebnih skupin delavcev«

1. na podoben način kot invalidsko sistematično obravnavati tudi problematiko drugih posebnih skupin delavcev, med katere uvrščamo zlasti ženske, mlajše delavce, delavce za določen čas, delavce po pogodbi o delu, delavce, zaposlene prek agencij, študente, tuje delavce in ostale, zlasti tiste kategorije delavcev, ki bodisi po naravi stvari bodisi po zakonu (lahko) sodijo med tako ali drugače **»deprivilegirane«** in **»diskriminirane«**.

XIV.

Drugo

Svet delavcev lahko zgoraj navedeni okvirni nabor nalog, upošteva razmere v konkretnem okolju, za potrebe priprave svojega programa proaktivnega delovanja seveda **ustrezno prilagaja**, t. j. predlagane možne naloge bodisi vsebinsko spreminja ali jih dopolnjuje z novimi oziroma dodatnimi.

5.5. Vzorčni primer opredelitve nekaterih možnih »načrtovanih nalog« v programu dela

1. Problemski sklop: Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na »oblikovanje dela in delovnih mest«

1.

Ugotovljeni problem:

Delavci nimajo praktično nobene možnosti vlivati na organizacijo in pogoje dela na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti vpeljavo sistema rednih t. i. individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi, ki morajo med drugim omogočiti posameznim delavcem izraziti tudi kritično oceno organizacije in pogojev dela na njihovem delovnem mestu ter delovnega procesa v ožji organizacijski enoti in podati predloge za ustrezne izboljšave.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Izpeljati anketo med zaposlenimi, ali podpirajo uvedbo rednih letnih razgovorov v družbi.

Nosilec: anketo pripravi komisija SD v sestavi, pri izvedbi pa sodelujejo vsi člani SD

Rok: 60 dni

2. V primeru pozitivnega izida ankete podati poslovodstvu predlog, da kadrovske službi naloži takojšnjo pripravo strokovnih podlag za začetek izvajanja letnih razgovorov.

Nosilec: Svet delavcev

Rok: Na prvi seji po izvedbi ankete

2.**Ugotovljeni problem:**

Člani SD opozarjajo, da se delavci v dveh izmed petih organizacijskih enot vse pogosteje pritožujejo nad pretirano avtorskim vodenjem s strani neposrednih vodij.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Podrobneje analizirati stile komuniciranja in vodenja, uveljavljene v praksi s strani neposrednih vodij oz. nižjega menedžmenta v podjetju in podati poslovodstvu pobudo za ustrezno ukrepanje v smeri zagotavljanja njihove večje participativnosti.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Člani SD vsak v svoji enoti zberejo pripombe in pritožbe zaposlenih glede morebitne premajhne participativnosti njihovih neposrednih vodij v delovnem procesu, na osnovi tega pa SD na svoji seji oblikuje splošno oceno stanja na tem področju v družbi.

Nosilec: člani SD posamezno in SD kot celota

Rok: 60 dni

2. Če iz splošne ocene stanja izhaja potreba po nujnih izboljšavah, SD poda pobudo poslovodstvu za ustrezno ukrepanje s predlogi konkretnih ukrepov v odvisnosti od teže ugotovljenega problema (sprejem splošnih navodil vodjem o pričakovanem »participativnem« načinu vodenja ljudi v poslovnem procesu, organizacija ustreznega izobraževanja in usposabljanja vodij, opozorila »problematičnim« vodjem, itd., po potrebi pa tudi posamične kadrovske zamenjave v vodstvenem kadru)

Nosilec: pisno pobudo poslovodstvu poda predsednik SD v skladu s sklepom SD

Rok: 8 dni po sprejetem sklepu

3.

Ugotovljeni problem:

Zaradi toge mikroorganizacije dela v proizvodnem delu družbe je delo na številnih delovnih mestih izjemno monotono, nezanimivo in psihofizično obremenjujoče, kar povzroča delovno nezadovoljstvo in zmanjšuje delovno motivacijo ter produktivnost zaposlenih.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, a vseeno nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Predlagati poslovodstvu in pristojnim službam za organizacijo dela proučitev možnosti za prenovo sistemizacije delovnih mest v proizvodnji v smislu širitve in bogatitve dela (opredelitev »vrst dela« namesto »delovnih mest«) ter sprejem drugih ukrepov za povečevanje zanimivosti dela in odgovornosti pri delu (menjava dela, oblikovanje avtonomnih delovnih skupin, ipd.).

Način, nosilci in roki izvedbe:

SD bo pred oblikovanjem konkretne pisne pobude poslovodstvu opravil še dodatno analizo stanja v sodelovanju z zaposlenimi v proizvodnji.

Nosilec: za pripravo dodatne analize je zadolžena komisija SD v sestavi

Rok: marec 2011

4.

ltd.

II. Problemski sklop: Izpopolnjevanje sistema stimulatívnega nagrajevanja

1.

Ugotovljeni problem:

V družbi je uveljavljen nesprejemljiv sistem stimulatívnega nagrajevanja, ki ne loči dela plače iz naslova »delovne« in (morebitnega) dela plače iz naslova »poslovne« uspešnosti, ampak t. i. poslovna stimulacija – kadar sploh je – nadomešča oboje. Če ni pozitivnih poslovnih rezultatov, delavci (tudi najboljši) tudi iz naslova »delovne« uspešnosti ne prejmejo ničesar, kar je v nasprotju z določbo 126. člena ZDR o obveznih in neobveznih sestavinah plače.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti sistemsko ločevanje obeh omenjenih vidikov plače in s tem uskladitev veljavnega plačnega sistema v družbi z zakonom.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Oblikovanje pisne zahteve poslovodstvu za takojšnjo spremembo veljavnega Pravilnika o plačah, ki bo sistemsko ločil osnove in merila za določanje dela plače iz naslova »delovne« uspešnosti delavcev kot obvezne sestavine plače in dela plače iz naslova »poslovne« uspešnosti kot neobvezne sestavine plače.

Nosilec: SD kot celota

Rok: na prvi naslednji seji

2. V primeru neupoštevanja zahteve s strani poslovodstva, bo svet delavcev zahteval ustrezno intervencijo inšpekcije za delo.

Nosilec: SD kot celota

Rok: po potrebi

3. Stalno spremljati učinkovitost tako uveljavljenega sistema stimulatívnega nagrajevanja in predlagati morebitne izboljšave. Ker gre za stalno nalogo, se v ta namen oblikuje poseben odbor SD za plačni sistem, ki opravlja tudi druge naloge sveta delavcev, povezane z nagrajevanjem dela v družbi in opredeljene s Poslovníkom sveta delavcev, ki določi tudi sestavo odbora.

Nosilec: svet delavcev

Rok: odbor mora biti oblikovan najkasneje v roku 3 mesecev

2.

Ugotovljeni problem: Sistem nematerialnega nagrajevanja dela in posebnih dosežkov je v družbi povsem nerazvit, čeprav bi lahko po ugotovitvah stroke pomembno prispeval k večjemu zadovoljstvu in delovni motivaciji zaposlenih.
Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja: Stanje – »ne izrazito problematično, a vseeno nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.
Naloge SD za doseg želenih izboljšav: Spodbuditi sistemsko uveljavitev različnih oblik nematerialnega nagrajevanja zaposlenih v družbi kot pomembno dopolnitev materialnemu nagrajevanju.
Način, nosilci in roki izvedbe: Na podlagi dobrih zgledov pripraviti okvirni predlog možnih oblik nematerialnega nagrajevanja, primernih za družbo, in ga posredovati poslovodstvu in pristojnim službam z zahtevo, da ga ustrezno strokovno dodelajo in začnejo s čim prejšnjim uresničevanjem v praksi). <i>Nosilec: odbor SD za plačni sistem</i> <i>Rok: maj 2011</i>

3.

ltd.

III. Problemski sklop: Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih

1.

Ugotovljeni problem: Čeprav družba že nekaj let ustvarja dobiček, doslej še ni uveljavljena udeležba tudi delavcev pri dobičku, ki bi lahko bistveno povečala delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju ter prispevala k večji poslovni uspešnosti podjetja kot celote.
Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja: Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.
Naloge SD za doseg želenih izboljšav: Uveljaviti sistem udeležbe delavcev pri dobičku na podlagi veljavne zakonodaje.

Način, nosilci in roki izvedbe:

Podati pobudo poslovodstvu za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku v skladu z zakonom (s predlogom ustreznih rešitev) in jo po potrebi vsako leto obnavljati pred začetkom priprave letnega poročila družbe.

Nosilec priprave predloga pobude: odbor SD za plačni sistem

Rok: februar – marec 2012

2.**Ugotovljeni problem:**

Opažajo se številni pojavi neracionalne porabe materiala in drugih virov v poslovnem procesu, morebitne racionalizacije pa niso stimulirane.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, a vseeno nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Poskušati uveljaviti sistem udeležbe delavcev pri prihrankih (t. i. gain sharing) v družbi.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Proučiti dobre prakse t. i. gain sharinga in pripraviti predlog okvirnih rešitev za potrebe družbe, upoštevaje konkretne specifikke delovnega procesa.

Nosilec priprave predloga: odbor SD za plačni sistem

Rok: maj 2011

2. Podati pobudo poslovodstvu za pripravo ustreznega pravilnika.

Nosilec: svet delavcev

Rok: maj 2011

3.

ltd.

IV. Problemski sklop: Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja

1.

Ugotovljeni problem:

Po zadnjih primerih odpuščanj t. i. presežnih delavcev (lahko tudi po t. i. mehki varianti – upokojevanje, sporazumne odpovedi itd.) so se začeli preostali delavci iz konkretnih delovnih okolij, med katere so bile porazdeljene njihove dosedanje delovne naloge, resneje pritoževati nad nevdržno delovno »preobremenjenostjo«.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti, da tovrstne »racionalizacije dela« ne bodo presegle meja še dopustne delovne obremenitve preostalih delavcev.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Proučiti vse konkretne primere tovrstnih pritožb delavcev (pa tudi vse druge primere odpuščanj v zadnjem času) in jih analizirati z obravnavanega vidika.

Nosilec: komisija SD v sestavi ...

Rok za poročilo komisije predsedniku SD: 30 dni

2. Podati pobudo poslovodstvu za rešitev konkretno ugotovljenih problemov »preobremenjenosti«.

Nosilec: predsednik SD

Rok: takoj po prejemu poročila komisije

3. Zagotoviti, da bo v prihodnje vsak svetu delavcev posredovan predlog za »zmanjšanje števila delavcev« bodisi v smislu 94. člena ZSDU (t. i. individualni odpusti) bodisi v smislu 96. člena ZSDU (t. i. kolektivni odpusti) obvezno opremljen tudi z analizo posledic za preostale delavce.

Nosilec: predsednik SD v dogovoru z upravo

Rok: istočasno s prejšnjo točko

2.

Ugotovljeni problem:

Delavci organizacijske enote ugotavljajo, da ni nikakršne objektivne potrebe, da imajo glede na naravo delovnega procesa določen fikсни delovni čas, ki jim sicer v mnogem otežuje usklajevanje njihovega delovnega in družinskega življenja, zaradi česar bi želeli vsaj uvedbo t. i. fleksibilnejših oblik delovnega časa, po možnosti pa tudi uvedbo drugih možnosti za učinkovitejše usklajevanja delovnega in družinskega življenja.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti možnosti optimalnega usklajevanja delovnega in družinskega življenja zaposlenih – najprej s hitrimi ukrepi za spremembo delovnega časa v konkretni enoti, nato pa s širšimi ukrepi tudi v družbi kot celoti. Glede na ugotovljeno splošnost problema usklajevanja delovnega in poklicnega življenja v družbi bi bilo priporočljivo ta problem rešiti z vključitvijo družbe v projekt za pridobitev »Certifikata Družini prijazno podjetje«.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Predlagati poslovodstvu najprej vsaj takojšno uvedbo ustrezne oblike fleksibilnega delovnega časa v konkretni organizacijski enoti (gibljivi, premakljivi, deljeni, itd. delovni čas) v skladu z zahtevami delavcev te enote.

Nosilec: svet delavcev

Rok: takoj po prejemu in sprejetju pobude

2. Predlagati poslovodstvu vključitev družbe v projekt za pridobitev »Certifikata Družini prijazno podjetje«).

Nosilec: svet delavcev

Rok: istočasno z ukrepom po prejšnji točki

3.

ltd.

V. Problemski sklop: Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih

1.

Ugotovljeni problem:

V družbi se ne posveča posebna pozornost zagotavljanju možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) in karierni razvoj zaposlenih v skladu z njihovimi interesi, potrebami in željami.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar kljub temu nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Spodbuditi izpopolnjevanje sistema izobraževanja in kariernega razvoja zaposlenih v družbi v smislu priporočil stroke s tega področja.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Na posebni problemski seji SD oceniti stanje na tem področju (s pomočjo odgovorov na vprašanja, navedena v točki 4.5. opomnika za programiranje proaktivnega delovanja SD iz tega priročnika), z ugotovitvami seznaniti poslovodstvo in predlagati, da strokovne službe pripravijo ustrezne izboljšave.

Nosilec: predsednik SD

Rok: april 2012

2. Po enem letu preveriti kaj je bilo na tem področju dejansko izboljšanega in po potrebi podati dopolnilne pobude in predloge.

Nosilec: svet delavcev

Rok: april 2013

2.

Ugotovljeni problem:

Delavci opozarjajo, da v družbi ni nikakršnih možnosti za napredovanje (horizontalno in vertikalno).

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti pravno ureditev ustreznega sistema napredovanja delavcev v družbi.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Opozoriti na problem poslovodstvo družbe in zahtevati pripravo in sprejem posebnega pravilnika o napredovanju ali ustrezno vgraditev napredovanj v plačni sistem, opredeljen v Pravilniku o plačah.

Nosilec: svet delavcev

Rok: september 2011

2. V postopku soodločanja po 95. členu ZSDU proučiti ustreznost predlaganih kriterijev za napredovanje in po potrebi zahtevati njihovo izpopolnitev ali spremembe.

Nosilec: svet delavcev na predlog odbora SD za plačni sistem

Rok: po predložitvi predloga v soglasje svetu delavcev

3.

ltd.

VI. Problemski sklop: Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale

1.

Ugotovljeni problem:

Razen formalnega dajanja soglasij k odločitvam v zvezi z »razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev« po 95. členu ZSDU svet delavcev nima zagotovljenega nobenega vpliva na politiko družbe na področju standarda delavcev, čeprav naj bi bilo uresničevanje številnih neposrednih interesov delavcev na tem področju načeloma ena njegovih pomembnih nalog (skupaj s sindikati).

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Sistemske okrepiti (prek participacijskega dogovora) vlogo obeh delavskih predstavništev kot zastopnika interesov zaposlenih pri določanju politike razvoja standarda zaposlenih v družbi in njenem izvajanju v praksi.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Predlagati poslovodstvu dopolnitev veljavnega participacijskega dogovora z določbo, ki naj bi se po možnosti glasila:

**»Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev
... člen**

(1) Svet delavcev samostojno odloča o uporabi sredstev za potrebe standarda delavcev in sociale (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti, socialne pomoči, itd.), ki jih za te namene zagotavlja delodajalec.

(2) O višini in dinamiki porabe sredstev iz prvega odstavka se vsako leto dogovorita poslovodstvo in svet delavcev s posebnim sporazumom oziroma pogodbo.

(3) Svet delavcev lahko del sredstev ali vsa sredstva iz prvega odstavka prepusti v namensko razpolago sindikatu in izvaja nadzor nad njihovo uporabo.

(4) Svet delavcev mora enkrat letno pisno poročati poslovodstvu o porabi dodeljenih sredstev.«

Nosilec: predsednik SD

Rok: 60 dni

2. V morebitnih pogajanjih za spremembo participacijskega dogovora bo s strani sveta delavcev sodelovala posebej imenovana komisija.

Nosilec imenovanja komisije: svet delavcev

Rok: po prejemu odgovora poslovodstva na predlog iz prejšnje točke

2.

ltd.

VII. Problemski sklop: Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

1.

Ugotovljeni problem:

Stopnja pravne varnosti delavcev v organizaciji je nesprejemljivo nizka, ugotavljajo se številne kršitve predpisov v škodo delavcev na različnih področjih.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.

Naloga SD za doseg želenih izboljšav:

Za izboljšanje ugotovljenega slabega stanja na področju pravne varnosti zaposlenih mora svet delavcev:

- a) vzpostaviti učinkovit sistem sprotnega zaznavanja kršitev in ustreznega ukrepanja;
- b) periodično /enkrat letno/ izdelati analizo stanja pravne varnosti v podjetju in predlagati ukrepe za izboljšanje /splošno na posameznih področjih/.

Ker gre za stalno nalogo, bo svet delavcev za njeno uresničevanje skupaj s sindikatom

oblikoval poseben tričlanski »odbor za pravno varnost« ter poskrbel za ustrezno usposabljanje njegovih članov, po potrebi pa tudi za zagotovitev zunanje pravne pomoči pri njegovem delovanju in drugih pogojev za učinkovito delo.

Način, nosilci in roki izvedbe:

Ustanovitev odbora za pravno varnost, ter zagotovitev pogojev za njegovo učinkovito delovanje, se izvede skozi naslednje aktivnosti:

1. Opredelitev odbora, njegovih nalog in sestave v Poslovniku SD ter sprejem posebnega poslovnika za delo odbora

Nosilec: svet delavcev

Rok: na prvi naslednji seji

2. Imenovanje dveh članov odbora izmed članov sveta

Nosilec: svet delavcev

Rok: na prvi naslednji seji, najkasneje pa v roku 60 dni

3. Posredovanje pobude sindikatu, da v tem roku imenuje tudi svojega člana odbora

Nosilec: predsednik sveta delavcev

Rok: 7 dni

4. Sklic konstitutivne seje odbora

Nosilec: predsednik sveta delavcev

Rok: 10 dni po imenovanju odbora

5. Izvedba izobraževanja članov odbora

Nosilec: predsednik odbora

Rok: po dogovoru z Združenjem svetov delavcev

6. Zagotovitev zunanjega strok. sodelavca odbora

Nosilec: predsednik odbora

Rok: 30 dni po odobritvi sredstev s strani posloводства

2.

ltd.

VIII. Problemski sklop: (Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu

1.

Ugotovljeni problem:

Delodajalec sicer izvaja skupna posvetovanja s svetom delavcev o vprašanih varnosti in zdravja pri delu (VZD) v skladu z zakonom, vendar SD ni ustrezno vključen tudi že v fazi priprave predlogov ukrepov in drugih odločitev, kar bi omogočilo njegovo bistveno kakovostnejše participativno vključevanje na tem področju.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Zagotoviti ustanovitev posebnega **stalnega strokovnega tima**, ki bo v družbi zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih ukrepov s tega področja (ob sodelovanju vseh zainteresiranih subjektov), in v katerem sodelujejo predstavnik poslovodstva, pooblaščen delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela ter predstavnik(i) sindikata in sveta delavcev.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Pripraviti obrazloženo pobudo poslovodstvu za ustanovitev stalnega strokovnega tima za VZD v družbi s predlogom opredelitve njegovih nalog in sestave.

Nosilec: Odbor SD za VZD

Rok: 30 dni

2. Če bo pobuda sprejeta, imenovati predstavnika(e) sveta delavcev v timu.

Nosilec: Svet delavcev na predlog odbora za VZD

Rok: na prvi seji po sprejetju pobude

2.

ltd.

IX. Problemski sklop: Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju

1.

Ugotovljeni problem:

Splošna obveščenenost zaposlenih o dogajanjih v družbi je nezadovoljiva, kar pogosto povzroča nepotrebno širjenje alarmantnih dezinformacij po kolektivu in povzroča nezadovoljstvo zaposlenih.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Občasno analizirati vse obstoječe načine ter kakovost obveščanja zaposlenih v družbi, zlasti pa **nabor različnih komunikacijskih orodij**, ki se uporabljajo v ta namen (npr. interno glasilo, razni bilteni in druge publikacije, poslovna poročila, oglasne deske, informacijski centri, plakati, letaki, sporočila v plačilni kuverti, pisma na dom, obvestila, srečanja, sestanki in zbori, ozvočenje, hišni radio itd.) ter predlagati ustrezno obogatitev in izboljšave, pri čemer je ključnega pomena tudi ocena **primernosti vsebine obveščanja** (ali so delavci kljub morebitni veliki količini informacij tudi dejansko deležni tistih informacij, ki jih v zvezi s poslovanjem podjetja v resnici potrebujejo in zanimajo glede dela in življenja v podjetju in ali so informacije posredovane v dovolj razumljivi obliki), ter na tej podlagi predlagati ustrezne izboljšave.

Ker gre za stalno nalogo, se v ta namen ustanovi poseben odbor SD za informiranje.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Podrobnejša opredelitev nalog, pristojnosti in sestave odbora v poslovniku SD ter imenovanje članov odbora.

Nosilec: svet delavcev kot celota

Rok za oblikovanje odbora: v 3 mesecih

2. Izdelava prve analize sistema obveščanja v družbi s predlogi izboljševalnih ukrepov, ki se bo v bodoče pripravljala periodično, in sicer enkrat letno.

Nosilec: odbor SD za informiranje

Rok: december 2011

2.**Ugotovljeni problem:**

Zaposleni so še posebej slabo seznanjeni z doseženimi poslovnimi rezultati v preteklem poslovnem letu in z dolgoročnimi razvojnimi cilji družbe.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Doseči, da se v družbi uveljavi praksa izdelave posebnih, ustrezno prilagojenih in v splošno razumljivi obliki pripravljenih "letnih poročil za zaposlene" (hkrati z letnim poslovnim poročilom družbe), ki so na podlagi dosedanjih izkušenj iz prakse nekaterih družb med zaposlenimi praviloma izredno pozitivno sprejeta in povečujejo njihovo pripadnost podjetju.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Prek združenja svetov delavcev pridobiti podrobnejše informacije o načinu priprave »letnega poročila za zaposlene« in o odzivih delavcev.

Nosilec: odbor SD za informiranje

Rok: do konca januarja 2012

2. Pripraviti na tej podlagi obrazloženo pobudo poslovodstvu za vsakoletno pripravo posebnega »letnega poročila za zaposlene«.

Nosilec: pobudo pripravi odbor SD za informiranje, sprejme in posreduje pa jo SD

Rok: do konca februarja 2012

2. Kot sestavino »letnega poročila za zaposlene« pripraviti tudi poročilo o delovanju sveta delavcev v preteklem letu.

Nosilec: svet delavcev

Rok: v roku, ki je predviden za izdajo »letnega poročila za zaposlene« (t. j. hkrati z letnim poročilom družbe)

3.

ltd.

X. Problemski sklop: Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih

1.

Ugotovljeni problem:

Člani SD iz organizacijske enote ... poročajo o pojavih očitne diskriminacije delavcev, ki niso slovenske narodnosti, in o nekaterih ravnanjih, ki bi utegnili imeti tudi znake mobinga. Slabi oceni medčloveških odnosov v družbi nasploh in o možnih pojavih mobinga se pridružujejo tudi člani SD iz nekaterih drugih organizacijskih enot.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »kritično«; ukrepanje SD – »urgentno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Vzpostaviti celovit in učinkovit »sistem antimobinga« v družbi, ki bo zajemal preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga v širšem smislu besede (trpinčenje na delovnem mestu, diskriminacija in spolno ter drugo nadlegovanje).

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Na podlagi vzorcev, pripravljenih v združenju svetov delavcev, izdelati predlog obeh ključnih pravnih aktov za vzpostavitev sistema antimobinga v družbi (»Okvirni dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga«, ki ga skleneta SD in delodajalec, ter »Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom«) ter ju predlagati v sklenitev oz. sprejem delodajalcu.

Nosilec: predlog obeh aktov pripravi komisija SD v sestavi, predlog pa potrdi in ga posreduje delodajalcu SD kot celota

Rok: do konca oktobra 2011

2. Imenovanje predstavnikov SD v »skupnem odboru za antimobing« ter predlog za imenovanje »pooblaščenca za mobing«.

Nosilec: svet delavcev

Rok: v 30 dneh po sklenitvi dogovora iz prejšnje točke

3. Pobuda poslovodstvu za takojšnjo pripravo »ocene tveganja za pojav mobinga« v družbi ter predloga ustreznih preventivnih ukrepov.

Nosilec: svet delavcev

Rok: v 30 dneh po sklenitvi dogovora iz prve točke

2.**Ugotovljeni problem:**

V družbi se tudi na splošno ugotavljajo precej hladni in neosebni odnosi, ki otežujejo nujno medsebojno sodelovanje za doseganje boljših delovnih rezultatov.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar kljub temu nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Spodbuditi uvedbo različnih rednih oblik t. i. teambuildinga v družbi.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Podati ustrezno pobudo delodajalcu in kadrovski službi.

Nosilec: svet delavcev

Rok: prvo poletje 2011

2. Ponovno preveriti stanje medsebojnih odnosov in učinek sprejetih ukrepov.

Nosilec: svet delavcev

Rok: drugo polletje 2013

3.

ltd.

XI. Problemski sklop: Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju

1.

Ugotovljeni problem:

Splošno uveljavljena organizacijska kultura v družbi ni naklonjena hitrejšemu in celovitejšemu razvoju različnih oblik delavske participacije (soupravljanje, udeležba pri dobičku, notranje lastništvo), ki so v interesu zaposlenih.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar kljub temu nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Spodbuditi začetek načrtnega spreminjanja organizacijske kulture v smeri sodobne, t. i. participativne organizacijske kulture, v kateri bo vsestransko vključevanje (integracija) zaposlenih v vse vidike poslovanja in optimalen razvoj vseh oblik delavske participacije ena od temeljnih vrednot družbe.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Pripraviti grobo analizo in oceno obstoječe organizacijske kulture (na podlagi t. i. Robbinsovih »10 karakteristik organizacijske kulture«, v tem priročniku opredeljenih v točki 4.11.1. poglavja o glavnih vsebinskih sklopih načrtovanih nalog) in na tej podlagi predlagati poslovodstvu sprejem programa za celovito prenovo organizacijske kulture v družbi.

Nosilec: svet delavcev na posebni problemski seji

Rok: drugo polletje 2011

2. Po enem letu od sprejetja programa (s pomočjo analize v smislu prejšnje točke) ponovno preveriti stanje organizacijske kulture in učinek sprejetih ukrepov.

Nosilec: svet delavcev

Rok: drugo polletje 2014

2.

Ugotovljeni problem:

Nadzorni svet družbe se ukvarja le s poslovnimi »številkami«, medtem ko se v stanje in odnose na področju uresničevanja delavske participacije v družbi, ki so ne samo urejeni s posebnim zakonom, ampak so tudi sicer lahko ključnega pomena za večjo poslovno uspešnost družbe in bi zato nujno morali biti pomemben predmet njegovega zanimanja, enostavno ne pogloblja.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Izkoristiti možnost, ki jo v tem pogledu nudi določba 82. člena ZSDU za posredno pritegnitev tudi nadzornega sveta kot pomembnega organa družbe v prizadevanja za izboljšanje sedanje ravni delavskega soupravljanja v družbi.

Vsako leto izdelati **poročilo sveta delavcev nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru** v smislu 82. člena ZSDU o stanju na področju uresničevanja tega zakona s predlogom ukrepov za izboljšanje in zahtevo, da se NS oz. UO do njega opredeli;

Način, nosilci in roki izvedbe:

Vsako leto izdelati poročilo sveta delavcev nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru v smislu 82. člena ZSDU o stanju na področju uresničevanja tega zakona s predlogom ukrepov za izboljšanje in zahtevo, da se NS oz. UO do njega opredeli (glej posebna priporočila in opomnik združenja svetov delavcev za pripravo poročil sveta delavcev nadzornemu svetu, ki so priloga tega priročnika!).

Nosilec: osnutek poročila pripravi predsednik SD, dodela pa se na posebni tematski seji SD

Rok: oktober 2011, 2012, 2013 in 2014

3.

Ugotovljeni problem:

V družbi je zaznati številne pojave, ki odstopajo od načel poštenosti, pravičnosti, humanosti, spoštovanja in zakonitosti pri ravnanju z zaposlenimi.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar kljub temu nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Spodbuditi sistematično uveljavljanje t. i. etičnega menedžmenta v organizaciji.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Predlagati poslovodstvu sprejem posebnega »etičnega kodeksa« v družbi, ki bo med drugim določil tudi temeljna načela in pravila za ravnanje z zaposlenimi v družbi ter odstopanja od teh pravil tudi ustrezno sankcioniral

Nosilec: svet delavcev

Rok: prvo polletje 2012

2. Če bo pobuda sprejeta, bo svet delavcev s svojimi predlogi aktivno sodeloval pri oblikovanju vsebine etičnega kodeksa.

Nosilec: svet delavcev, ki po potrebi lahko v ta namen ustanovi ad hoc delovno skupino

Rok: po sprejetju pobude s strani poslovodstva

4.

ltd.

XII. Problemski sklop: Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost

1.

Ugotovljeni problem:

Svet delavcev nima vpogleda v aktualna gibanja v strukturi zaposlenosti (zmanjševanje oz. povečevanje števila zaposlenih, absentizem, fluktuacija itd.), ki so lahko pomemben indikator stanja na različnih področjih dela in življenja v družbi in s tem tudi usmerjevalec morebitnih potrebnih aktivnosti sveta delavcev.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »ne izrazito problematično, vendar kljub temu nezadovoljivo«; ukrepanje SD – »priporočljivo«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Periodično (vsaj enkrat letno) analizirati podatke o številu in strukturi (izobrazbeni, starostni, spolni) zaposlenih in o gibanjih zaposlenosti ter druge podatke (absentizem, fluktuacija itd.), ki posredno odražajo tudi stanje zadovoljstva zaposlenih z razmerami v družbi.

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Pripraviti obrazec ustreznih informacijskih kazalnikov, na katerem naj delodajalec posreduje zelene podatke svetu delavcev

Nosilec: obrazec pripravi delovna skupina SD v sestavi

Rok: drugo polletje 2012

2. Enkrat letno analizirati prejete zbirne podatke ter v primeru večjih nihanj zahtevati pojasnila ter pravočasno ukrepanje za preprečitev nadaljevanja morebitnih negativnih trendov v gibanju in strukturi zaposlenosti.

Nosilec: svet delavcev

Rok: decembra vsako leto (do konca mandata)

2.

ltd.

XIII. Problemski sklop: Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

1.

Ugotovljeni problem:

Čeprav zakon (izrecno in tudi posredno) posebej napotuje svete delavcev tudi na ukvarjanje s problematiko posebnih skupin delavcev, kot so mladi delavci, ženske, starejši delavci itd. (28. člen ZSDU), zlasti pa še s problematiko delovnih invalidov (87. člen ZSDU), se svet delavcev doslej s tem ni ukvarjal, vsaj ne v proaktivnem smislu.

Ocena stanja (ne)zadovoljstva zaposlenih in stopnja nujnosti ukrepanja:

Stanje – »slabo«; ukrepanje SD – »potrebno«.

Naloge SD za doseg želenih izboljšav:

Tekoče reševanje invalidske problematike uvrstiti v ta program dela kot stalno nalogo, ki zajema:

- preventivno delovanje v smislu preprečevanja nastanka invalidnosti na delovnem mestu (v okviru področja VZD);
- skrb za dosledno izvajanje predpisov o zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanje v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v organizaciji;
- vzdrževanje rednih neposrednih stikov z invalidi v organizaciji ter zagotavljanje pomoči pri uveljavljanju njihovih konkretnih specifičnih potreb in interesov,

enako pa velja tudi glede problematike ostalih posebnih skupin delavcev (starejši delavci, ženske, mladi delavci, delavci za določen čas in druge tako ali drugače deprivilegirane skupine delavcev).

Način, nosilci in roki izvedbe:

1. Ker gre za stalno nalogo, svet delavcev ustanovi poseben odbor SD za reševanje problematike posebnih skupin delavcev (opredelitev v Poslovniku SD in imenovanje članov).

Nosilec: svet delavcev

Rok: odbor mora začeti z delom najkasneje v roku 3 mesecev

2. Svet delavcev na predlog odbora obravnava predmetno problematiko po potrebi, najmanj pa enkrat letno, ko odbor poda svoje poročilo.

Nosilec: svet delavcev

Rok: permanentno oz. periodično tekom celotnega mandata

2.

ltd.

VI. INTERNI ORGANIZACIJSKI NAČRT SVETA DELAVCEV

1. Kaj je "interni organizacijski načrt"

Interni organizacijski načrt ni nujna, je pa vsekakor zelo priporočljiva sestavina programa dela sveta delavcev. V bistvu gre za načrt lastne notranje organizacije delovanja in različnih ukrepov za povečanje učinkovitosti sveta delavcev. To pa je tisto, kar večini svetov delavcev hudo manjka, kajti učinkovita interna organiziranost, urejenost materialnih in drugih pogojev dela ter uporaba ustreznih oblik in metod dela je brez dvoma temeljni pogoj za učinkovito delovanje sveta delavcev navzven.

2. Vsebina "internega organizacijskega načrta"

Vsebina internega organizacijskega načrta so torej predvsem organizacijsko – tehnični in metodološki vidiki delovanja sveta delavcev. Le-te bi moral vsak svet delavcev skrbno razdelati in jih zapisati v svoj program dela, nato pa permanentno preverjati kako se zapisane zadolžitve in usmeritve uresničujejo v praksi ter na tej osnovi po potrebi tudi sproti korigirati svoje delovanje.

Najpomembnejši elementi internega organizacijskega načrta naj bi bili predvsem: porazdelitev stalnih nalog in zadolžitve med člani sveta delavcev, oblikovanje odborov sveta delavcev, interni stimulatívni sistem nagrajevanja članov sveta delavcev, smernice za sodelovanje s sindikatom v podjetju, medsebojne pravice in obveznosti na relaciji svet delavcev – delavski predstavniki v organih družbe, način kontaktiranja sveta delavcev z bazo, ureditev administrativno – tehničnih pogojev za delo sveta delavcev itd. Oglejmo si v nadaljevanju te elemente nekoliko podrobneje.

2.1. Porazdelitev stalnih zadolžitve znotraj SD in uvajanje timskega dela

Svet delavcev je kolektivni organ in tako mora tudi delovati. Žal pa praksa kaže, da je večina svetov delavcev še zelo daleč od tega principa. Najpogosteje imamo opravka s situacijo, ko je celotno breme aktivnosti ostalo na predsedniku, medtem ko večina članov le hodi na seje ali pa še to ne. Tak način delovanja sveta delavcev, ko je le eden izmed članov (predsednik) aktivist, ostali pa so zgolj statisti, seveda ne more prinesiti ustreznih rezultatov. Zato je ključnega pomena, da se breme vseh potrebnih aktivnosti enakomerno porazdeli med vse člane, medtem ko je funkcija predsednika predvsem usmerjanje in usklajevanje njihovega delovanja, priprava in vodenje sej ter zastopanje in predstavljanje sveta delavcev.

Prav **vsak od članov sveta delavcev mora torej dobiti določene stalne naloge in zadolžitve**, za katere je potem tudi polno odgovoren (npr. vodenje posameznih odborov sveta delavcev; spremljanje stanja na določenem področju in priprava predlogov aktivnosti sveta delavcev na tem konkretnem področju, vodenje zapisnikov in opravljanje administrativno – tehničnih opravil za svet delavcev itd.). Predlog tovrstne porazdelitve stalnih zadolžitvev med člane sveta delavcev naj pripravi predsednik, ko so sprejete, pa jih je treba zapisati v interni organizacijski načrt in nato občasno preverjati njihovo uresničevanje. Članom, ki ne izvršujejo sprejetih zadolžitvev oziroma jih izvajajo nezadovoljivo, pa je treba predlagati, naj raje čim prej odstopijo s svoje funkcije, ali pa uporabiti enega izmed poslovniško predvidenih ukrepov za uveljavljanje njihove soupravljalске odgovornosti.

Pomembno je seveda tudi sistematično uvajanje sodobnih metod **timskega načina delovanja sveta delavcev**, pri čemer je potrebno v ta namen zagotoviti predvsem ustrezno strokovno usposabljanje predsednika in članov.

2.2. Zaoistrovanje odgovornosti članov svetov delavcev

V smislu zagotavljanja večje odgovornosti članov sveta delavcev za opravljanje njihovih soupravljalških funkcij naj povzamemo le nekaj glavnih priporočil Združenja svetov delavcev Slovenije:

1.

Temeljita **seznanitev z etičnim kodeksom članov svetov delavcev** (v nadaljevanju: etični kodeks) prek obravnave na seji sveta delavcev in eventualni sprejem kodeksa kot sestavnega dela poslovnika sveta delavcev zaradi zagotovitve normativne podlage tudi za pravno sankcioniranje njegovih določil.

2.

Hkrati z obravnavo etičnega kodeksa se v svetu delavcev opravi tudi **konkretna kritična analiza stanja** glede delovanja in ravnanj posameznih članov z vidika določil kodeksa in sprejme **dogovor o ukrepih**, pri čemer lahko podlago za analizo predstavlja:

- kritična ocena, ki jo pripravi predsednik za vse člane ali
- samokritična ocena (javna ali tajna, ustna ali pisna), ki jo opravi vsak član zase.

3.

Sprejem dopolnitev poslovnika sveta delavcev zaradi zagotavljanja možnosti za učinkovitejšo praktično realizacijo določil etičnega kodeksa (zlasti v zvezi z zaoistrovanjem odgovornosti članov), v okviru katerih se uredijo najmanj naslednja vprašanja:

a) obveznost volilne komisije, da vsakega kandidata za člana sveta delavcev seznaniti z etičnim kodeksom in ga pozove, da poleg izjave o strinjanju s kandidaturopodpiše tudi izjavo, da bo pri svojem delu spoštoval njegova določila;

b) pristojnost predsednika sveta delavcev, da samostojno odreja začasne in občasne zadolžitve članom;

c) dolžnost sveta delavcev permanentno izvajati ukrepe za dosledno spoštovanje določil etičnega kodeksa, ki obsega:

- tekoče reagiranje na morebitne primere kršitev s strani posameznih članov,
- najmanj enkrat letno pripravo celovite analize delovanja svojih članov z vidika določil etičnega kodeksa s programom ukrepov;

d) morebitne »interne« sankcije za kršitev določil etičnega kodeksa (opomin predsednika, interni opomin sveta delavcev, javni opomin sveta delavcev, odvzem pravice do nagrade, pobuda za začetek postopka za odpoklic), ter način njihovega sprejemanja in izvrševanja;

e) obveznost letnega poročanja in predstavitve programa dela sveta delavcev za naslednje leto zboru delavcev, pri čemer je sestavni del poročila tudi analiza delovanja posameznih članov s potrebnimi ukrepi.

* * *

Konkretne dopolnitve poslovnika sveta delavcev glede zaostrovanja soupravljalске odgovornosti članov naj bi bile po vzorcu ZSDS predvsem naslednje:

1.

V poglavju o postopku volitev članov sveta delavcev se doda naslednja določba:

... člen

Volilna komisija je dolžna vsakemu kandidatu za člana sveta delavcev takoj po uradni vložitvi kandidature posredovati besedilo etičnega kodeksa članov svetov delavcev z obrazložitvijo in ga pozvati, da poleg že podpisane izjave o strinjanju s kandidaturo še pred dokončnim oblikovanjem kandidatne liste za volitve podpiše tudi izjavo z naslednjim besedilom: »Podpisani – kandidat za člana sveta delavcev izjavljam, da sem seznanjen z etičnim kodeksom članov svetov delavcev in ga bom v primeru izvolitve dosledno spoštoval pri svojem delu.«. Izjava kandidatov, ki še niso pridobili certifikata združenja svetov delavcev o opravljenem temeljnem izobraževanju za člane sveta delavcev, pa se dopolni še z besedilom, ki se glasi: »Prav tako se zavezujem najkasneje v enem letu po morebitni izvolitvi pridobiti certifikat združenja svetov delavcev o opravljenem temeljnem izobraževanju za člane sveta delavcev.«

Volilna komisija ima pravico pred volitvami na ustrezen način seznaniti volilce z imeni kandidatov, ki niso podpisali izjave iz prejšnjega odstavka.

2.

Poslovnik se dopolni z dvema novima poglavjema z naslovom »XI. Moralni lik in dolžnosti članov sveta« in »XII. Uresničevanje odgovornosti članov sveta«:

XI. MORALNI LIK IN DOLŽNOSTI ČLANOV SVETA

... člen

Moralni lik in dolžnosti članov sveta so podrobneje določene v etičnem kodeksu članov svetov delavcev (v nadaljevanju: etični kodeks), ki ga je sprejelo Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij (v nadaljevanju: etični kodeks) in je v prilogi tega poslovnika.

Določila etičnega kodeksa v prilogi se štejejo kot sestavni del tega poslovnika in v celoti zavezujejo člane sveta.

... člen

Predsednik sveta delavcev ima pravico ob upoštevanju načela enakomerne obremenitve članov po svoji presoji odrediti zadolžitve posameznim članom v zvezi z izvajanjem tekočih aktivnosti sveta delavcev, le-ti pa so jih dolžni sprejeti. V primeru, da član odkloni zadolžitev, o upravičenosti odklonitve odloča svet delavcev.

Stalne zadolžitve (članstvo v komisijah, dolžnost spremljanja določenega področja in pristojnosti sveta delavcev, zapisnikarstvo ipd.) lahko članom odreja samo svet delavcev s svojim sklepom. Praviloma vsak član mora imeti vsaj eno stalno zadolžitev.

Morebitna neupravičena odklonitev zadolžitve v smislu tega člena se obravnava in sankcionira po določilih tega poslovnika o uresničevanju odgovornosti članov sveta delavcev.

XII. URESNIČEVANJE ODGOVORNOSTI ČLANOV SVETA

... člen

Svet delavcev je dolžan izvajati ukrepe za dosledno spoštovanje določil etičnega kodeksa v praksi. V ta namen je dolžan tekoče reagirati na morebitne primere kršitev določil etičnega kodeksa s strani posameznih članov sveta, najmanj enkrat letno pa na podlagi kritičnega poročila predsednika ali na drugi ustrezni strokovni podlagi (rezultati samocenjevanja in medsebojnega ocenjevanja članov po vnaprej dogovorjeni metodologiji, predhodna anketa med zaposlenimi in podobno) na svoji seji celovito analizirati tudi delovanje vseh svojih članov z vidika določil etičnega kodeksa in sprejeti program ukrepov za odpravo ugotovljenih odklonov.

... člen

Zoper posameznega člana sveta delavcev, ki je kršil določila etičnega kodeksa, je mogoče v odvisnosti od vrste in teže ugotovljene kršitve uporabiti enega izmed naslednjih ukrepov:

- opomin predsednika sveta delavcev
- interni opomin sveta delavcev
- javni opomin sveta delavcev
- odvzem pravice do nagrade in drugih ugodnosti iz naslova funkcije
- pobuda za začetek postopka za odpoklic.

Predsednik sveta izreče opomin iz prve alineje prejšnjega odstavka tega člena enemu ali več članom sveta delavcev po svoji presoji, vendar ga mora na seji sveta delavcev vsaj ustno obrazložiti.

Vse ostale ukrepe iz prvega odstavka tega člena sprejema svet delavcev s svojim sklepom na podlagi razprave, v kateri mora biti omogočeno sodelovanje tudi prizadetim članom. Ukrep odvzem pravice do nagrade in drugih ugodnosti iz naslova funkcije se lahko izreče hkrati s pobudo za začetek postopka za odpoklic ali z javnim opominom sveta delavcev.

Izrek ukrepa zoper člana ni mogoč, če je le-ta opravičeno odsoten s seje sveta.

... člen

Sprejeti ukrepi iz prejšnjega člena se protokolirajo v zapisniku seje sveta.

Član sveta, ki mu je bil izrečen katerikoli ukrep iz prejšnjega člena, ima pravico vložiti ugovor zoper ukrep v 8 dneh od objave zapisnika seje, na kateri je bil sprejet. O ugovoru odloča svet delavcev na prvi naslednji seji, njegov sklep pa je dokončen in izvršljiv.

... člen

Šteje se, da sta ukrepa opomin predsednika sveta delavcev in interni opomin sveta delavcev izvršena s tem, ko sta protokolirana v zapisniku seje.

Ukrep javni opomin sveta delavcev se izvrši tako, da svet delavcev na oglasnih deskah v družbi objavi posebno obvestilo o izrečenem ukrepu z obrazložitvijo. Obvestilo se lahko interno objavi tudi na drug v družbi običajen način (interni časopis itd.).

Ukrep odvzem pravice do nagrade in drugih ugodnosti iz naslova funkcije se izvrši tako, da se pisni odpravek sklepa pošlje upravi, ki ga je dolžna realizirati.

Pobudo za začetek postopka za odpoklic z obrazložitvijo svet delavcev realizira tako, da jo posreduje obema upravičenima zahtevaljema po 48. členu ZSDU, in sicer:

- sindikatu, ki je konkretnega člana sveta kandidiral, s pozivom, da vloži zahtevo za njegov odpoklic;
- zaposlenim v družbi, ki so konkretnega člana sveta delavcev volili, s pozivom, da zberejo potrebno število podpisov in vložijo zahtevo za odpoklic.

Ukrepi javni opomin, odvzem pravice do nagrade in pobuda za začetek postopka za odpoklic se zoper člana ne izvršijo, če le-ta prej v pisni obliki ali ustno na zapisnik poda svoj nepreklicni odstop s funkcije člana sveta delavcev.

... člen

Svet delavcev in posamezni člani sveta delavcev so za svoje delo odgovorni zaposlenim, ki so jih izvolili in jih lahko, po postopku, določenem z zakonom, tudi odpokličejo.

Svet delavcev je dolžan najmanj enkrat letno sklicati zbor delavcev in na njem poročati o svojem delu ter predstaviti letni program dela za naslednje leto. Letno poročilo sveta delavcev vsebuje tudi analizo delovanja posameznih članov sveta (udeležba na sejah, kontaktiranje z bazo, različne aktivnosti izven sej sveta, udeležba na izobraževanju itd.) in predloge potrebnih ukrepov, vključno z morebitno pobudo za začetek postopka za odpoklic posameznega člana sveta.

Če je letni zbor delavcev sklican po enotah, predstavnik enote v svetu delavcev na njem poroča o svojem delu in angažiranju v svetu delavcev. Poročilo sveta delavcev kot celote na delnih zborih delavcev predstavlja predsednik sveta.

2.3. Način kontaktiranja članov sveta delavcev z "bazo"

Udeležba na sejah ni edina in glavna obveznost članov sveta delavcev. Kot rečeno naj bi vsak član sveta delavcev imel določene stalne zadolžitve, ki zahtevajo ustrezno aktivnost tudi izven sej sveta delavcev. Poleg zgoraj omenjenih tovrstni aktivnosti je treba posebno pozornost v tem smislu nameniti zlasti tudi vzdrževanju tesnih stikov oziroma kontaktiranju članov sveta delavcev z njihovo "bazo", torej z delavci v tistih sredinah, iz katerih izhajajo.

Da člani sveta delavcev po izvolitvi niso nekakšni neodvisni poslanci, pač pa morajo delovati bolj kot "delegati" svojih delovnih sredin (prenašanje iniciativ v svet delavcev in povratno obveščanje), je jasno razvidno tudi iz določil ZSDU. Ta namreč v določbi 1. odstavka 63. člena izrecno zagotavlja vsakemu članu sveta delavcev pravico do treh plačanih ur mesečno za posvetovanje z delavci.

Vsak član sveta delavcev (brez izjeme) mora torej **najmanj tri ure na mesec nameniti vzdrževanju stikov oziroma kontaktiranju s svojo bazo**. Konkreten način izvajanja te dolžnosti (uradne ure članov SD, sklicevanje delnih zborov delavcev itd.) pa je seveda odvisen od konkretnih okoliščin in specifik delovnega procesa. Prav konkretizacija načina kontaktiranja vsakega posameznega člana sveta delavcev z njegovo bazo pa je predmet internega organizacijskega načrta sveta delavcev.

Svet delavcev mora torej v organizacijskem delu svojega programa za vsakega izmed svojih članov točno določiti kako bo izvajal obravnavano dolžnost ter to potem tudi občasno preverjati. Enako kot zgoraj tudi glede neizvajanja te dolžnosti velja, da predstavlja podlago za poziv k odstopu oziroma za odpoklic neaktivnih članov.

2.4. Oblike in metode komuniciranja sveta delavcev s kolektivom

Seveda je za učinkovito delovanje zelo pomembno tudi učinkovito kontaktiranje oziroma komuniciranje sveta delavcev kot celote s kolektivom zaposlenih.

V mnogih podjetjih smo še vedno priča situaciji, ko večina delavcev ne ve, da svet delavcev sploh obstaja, čeprav se le-ta sicer sestaja in sprejema določene sklepe. To je seveda lahko le posledica njegovega pomanjkljivega komuniciranja s celotnim kolektivom, pri čemer je jasno, da svet delavcev pri svojem delovanju v tem primeru v kolektivu tudi ne more imeti ustrezne opore, ki jo sicer nujno potrebuje, če želi biti primerno učinkovit. Zato je vsekakor zelo priporočljivo, če svet delavcev v svojem internem organizacijskem načrtu predvidi tudi ustrezne oblike in metode za učinkovito komuniciranje s kolektivom zaposlenih, pri čemer s pojmom komuniciranje ni moč razumeti le (enostranskega) obveščanja zaposlenih o delu sveta delavcev, pač **pa dvostransko interakcijo na tej relaciji**.

Učinkovito obveščanje kolektiva o delu sveta delavcev je seveda zelo pomemben element obravnavane dvostranske komunikacije. Zato je vsekakor potrebno, da svet delavcev v internem organizacijskem načrtu čim bolj natančno opredeli najrazličnejše načine in informacijska orodja, ki jih bo v ta namen uporabljal (zapisniki na oglasnih deskah, redna rubrika SD v internem glasilu, poročanje na zboru delavcev, intranet, posebni bilteni za zaposlene itd.)

Morda še bolj pomembno pa je, da svet delavcev v internem organizacijskem načrtu predvidi oblike in načine, prek katerih bo od kolektiva pridobival iniciative in usmeritve za svoje delovanje ter preverjal stališča in pridobival predhodno podporo za svoje pomembnejše akcije. V tem pogledu se sveti delavcev v praksi zaenkrat vse premalo poslužujejo zlasti dveh oblik kolektivnega komuniciranja z zaposlenimi, to sta zbor delavcev in referendum oziroma druge oblike osebnega izjavljanja zaposlenih.

Zbor delavcev je že po zakonu zamišljen v bistvu kot nekakšna metoda dela sveta delavcev, prek katere le-ta pridobiva stališča in usmeritve za svoje delo. Po 69. členu ZSDU namreč zbor delavcev lahko sklicuje izključno svet delavcev, pri čemer ima zbor delavcev pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, ne more pa o njih odločati. To pomeni, da je v bistvu zbor delavcev namenjen predvsem oblikovanju stališč in usmeritev kolektiva za delovanje sveta delavcev. Po drugi strani pa je lahko zbor delavcev tudi oblika, prek katere kolektiv zaposlenih izvaja učinkovit nadzor nad delovanjem sveta delavcev.

Iz navedenih razlogov bi moral vsak svet delavcev vsaj enkrat letno sklicati zbor delavcev, ki bi obravnaval poročilo o delu sveta delavcev za preteklo leto ter predlog njegovega programa za naslednje leto, in v zvezi s tem podal tudi ustrezne iniciative. Ker pa je zbor delavcev tudi primerna oblika za informiranje zaposlenih o dogajanjih v podjetju, bi kazalo na tem zboru obravnavati tudi letno poročilo o poslovanju in perspektivah razvoja podjetja.

Referendum kot specifična oblika osebnega izjavljanja zaposlenih pa je lahko zelo dobrodošel zlasti v primerih, ko svet delavcev pri pomembnejših akcijah potrebuje izrecno in nedvoumno izraženo podporo večine zaposlenih. Gre zlasti za primere, ko se pričakuje resnejši konflikt z vodstvom in lastniki podjetja in ima zato mnenje celotnega kolektiva lahko bistveno večjo težo kot samo mnenje sveta delavcev. Ti primeri v praksi niso tako redki, vendar pa se zaenkrat, kot že rečeno, sveti delavcev tovrstnega iskanja širše podpore kolektiva za svoje akcije še vse prereditko poslužujejo. Razen referenduma lahko svet delavcev za opisane namene organizira tudi podpisovanje posebnih izjav ali drugo obliko osebnega izjavljanja delavcev v podjetju.

2.5. Diferencirani sistem nagrajevanja članov sveta delavcev

Zelo pomemben element učinkovitosti kolektivnega delovanja sveta delavcev in s tem tudi internega organizacijskega načrta je vsekakor tudi uvedba diferenciranega sistema nagrajevanja članov sveta delavcev, ki bo ustrezno stimulativen po načelu “večja aktivnost – višja nagrada”.

Zaenkrat so se v praksi uveljavile predvsem tri oblike nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev za njihovo delo, in sicer **sejnine, letne nagrade in mesečni dodatki k plači**, ki se izplačujejo v enaki višini vsem članom, neodvisno od dejanske aktivnosti posameznika. Za vse omenjene oblike nagrajevanja je torej, kot kažejo izkušnje iz prakse, značilna ista pomanjkljivost: če se redno in v enaki višini izplačujejo vsem članom ne glede na njihovo dejansko aktivnost, prizadevanje in odgovornost do funkcije, že razmeroma po kratkem času v celoti izgubijo svoj motivacijski učinek. Gre namreč za podoben primer kot pri plačah – če za različno kakovost in kvantiteto določenega dela dobijo vsi enako plačilo (celo tisti, ki ne delajo nič), je motivacijski vidik plače preprosto izničen. Takšen princip nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev torej sčasoma izgubi svoj temeljni smisel, ker ga ljudje kmalu začnejo doživljati kot nekaj samoumevnega, kot nekaj, kar jim pač samodejno pripada na podlagi same funkcije in ne na podlagi dejanskega dela v tej funkciji.

Nujno je torej treba na tem področju čimprej napraviti korak naprej v primerjavi s sedanjim stanjem. Nesporno je mogoče oceniti kot velik dosežek dejstvo, da smo doslej uspeli v večini organizacij kljub pomanjkanju ustrezne zakonske podlage sploh prodreti z idejo o potrebnosti takšnega nagrajevanja in ga uveljaviti v takšni ali drugačni obliki. Vendar pa to kmalu ne bo več nikakršen dosežek, če ga ne bomo uspeli v vseh svetih delavcev zelo kmalu ustrezno nadgraditi z uvedbo **diferenciranega (in s tem tudi stimulativnega) nagrajevanja v odvisnosti od dejanskega angažiranja posameznika v funkciji člana sveta delavcev**.

Gre torej za to, da bo treba v obravnavanem smislu čimprej preiti od nagrajevanja po načelu “vsem enako” k nagrajevanju po načelu “vsakemu po njegovem prispevku k uspešnemu delovanju sveta delavcev”. Zavedamo se, da to v praksi seveda ni tako zelo enostavno kot se sliši v teoriji, vendar je treba v to kislno jabolko ugrizniti brez odlašanja. Pri tem pa bo kajpak vsekakor potrebna predvsem precejšnja mera inovativnosti, kajti gre za popolno novost, ki jo bo treba v praksi šele začeti preizkušati.

Ko razmišljamo o osnovnih konturah možnega bodočega sistema diferenciranega in stimulativnega nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev, je namreč zaenkrat v zvezi s tem verjetno popolnoma jasno le eno: skoraj zanesljivo se v praksi ne bi obnesel sistem, da bi v okviru dogovorjenega skupnega zneska sredstev za nagrade o konkretni višini teh nagrad za posamezne člane sveta delavcev odločal predsednik sveta delavcev kar po prosti presoji in brez vnaprej izdelanih objektivnih kriterijev. Takšno odgovornost bi bilo pripravljeno nase prevzeti le malo predsednikov, poleg tega pa bi takšen sistem “internega diferenciranega nagrajevanja” v najboljšem primeru lahko vnesel le razdor med člane in se s tem sprevrigel v svoje popolno nasprotje.

Iz teh razlogov bo v obravnavanem smislu zagotovo potrebno izdelati **sistem izključno objektivnih kriterijev**, ki lahko kažejo na večjo ali manjšo uspešnost opravljanja funkcije člana sveta delavcev, ter jih ustrezno točkovati in vrednotiti. Takšni kriteriji bi bili na primer lahko tudi naslednji:

1. udeležba na seji SD – točk
2. konstruktivna razprava s pobudami in predlogi na seji SD – točk
3. članstvo v odboru SD – točk
4. predsedovanje odboru SD – točk
5. udeležba na seji odbora SD – točk
6. aktivnosti izven sej SD in odborov SD:
 - konzultacijo z delavci svoje enote pred sejo SD –točk
 - poročanje delavcem svoje enote – točk
 - uradne ure za delavce iz svoje enote – točk
 - priprava pisnih gradiv za SD – od do točk
 - udeležba na izobraževanju (predavanja, seminarji itd.) – oddo točk
 - udeležba na strokovnih posvetih – točk
 - udeležba na srečanjih z drugimi SD – točk
 - osebni razgovori z upravo in zunanjimi institucijami v funkciji člana SD – točk
 - itd.
7. realizacija posebnih zadolžitev s strani SD (npr. pridobitev določenih strokovnih mnenj, razne organizacijske aktivnosti itd.) – od do točk
8. osebno izpostavljanje v funkciji člana SD (npr. objava člankov v internem ali javnem glasilu, razprava na zboru delavcev ipd.) – točk
9. itd.

2.6. Oblikovanje odborov sveta delavcev

Skladno z določili 58. do 60. člena ZSDU svet delavcev lahko za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti ustanovi odbore. Povedano je že bilo, da je smiselno ustanoviti predvsem odbore sveta delavcev za opravljanje tistih nalog, ki jih je svet delavcev v vsebinskem delu svojega programa opredelil kot “**stalne naloge**”. Na podlagi vsebinskega dela programa torej svet delavcev v internem organizacijskem načrtu opredeli katere in koliko odborov bo ustanovil, nato pa mora njihove pristojnosti skladno z določbo 59. člena ZSDU določiti v svojem poslovniku in o njihovi ustanovitvi obvestiti upravo.

Skladno z vsebinskim delom programa lahko svet delavcev v internem organizacijskem načrtu predvidi tudi oblikovanje različnih komisij in drugih ad hoc delovnih teles, katerih pa ni potrebno posebej formalizirati tudi v poslovniku.

2.7. Ureditev medsebojnih razmerij s sindikatom

Zelo pomemben pogoj za učinkovito delovanje sveta delavcev je tudi ustrezna ureditev njegovih odnosov s sindikatom. Gre predvsem za čim bolj jasno razmejitev pristojnosti med obema vrstama delavskih predstavništev pri uresničevanju interesov delavcev v podjetju, o čemer smo obširneje pisali že v zvezi z oblikovanjem temeljne platforme za pripravo programa dela sveta delavcev. Poleg tega se je treba s sindikatom dogovoriti tudi o načinih in oblikah vsestranskega medsebojnega sodelovanja, ki bo obema omogočilo čim večjo učinkovitost na svojem področju delovanja (medsebojno obveščanje, izmenjava pobud, občasno skupno nastopanje itd.). Za te namene je priporočljivo, da svet delavcev in sindikat v podjetju skleneta tudi poseben pisni **“dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev”** (vzorec – glej Splošni priročnik za delavsko soupravljanje). Oblike in postopke glede sodelovanja s sindikatom pa bi moral svet delavcev ustrezno opredeliti tudi v svojem poslovniku.

Če svet delavcev ob pripravi programa svojega dela ugotovi, da medsebojni odnosi s sindikatom še niso urejeni v smislu zgoraj povedanega, je vsekakor potrebno ustrezne usmeritve in aktivnosti za čim prejšnjo ureditev teh razmerij predvideti v okviru internega organizacijskega načrta.

2.8. Ureditev razmerij s predstavniki delavcev v organih družbe

Če naj sistem delavskega soupravljanja v podjetju funkcionira kot celota, je vsekakor nujno potrebno ustrezno urediti tudi razmerja med svetom delavcev kot osrednjim delavskim predstavništvom na eni ter predstavniki delavcev v organih družbe (predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) na drugi strani. Gre predvsem za ureditev ustreznih mehanizmov, prek katerih lahko svet delavcev učinkovito uresničuje **t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo v odnosu do teh predstavnikov** (obvezna udeležba omenjenih predstavnikov na sejah SD, predhodno oblikovanje stališč in usmeritev za njihovo delo v nadzornem svetu in upravi, poročanje svetu delavcev itd.), o čemer je bilo v strokovni literaturi že precej napisanega (glej zlasti Splošni priročnik za delavsko soupravljanje).

Čeprav morajo biti opisana razmerja med svetom delavcev in predstavniki delavcev v organih družbe formalno urejena v poslovniku sveta delavcev, pa bi moral svet delavcev ob vsakokratni pripravi programa svojega dela temeljito analizirati dejansko funkcioniranje tovrstnih razmerij in v internem organizacijskem načrtu predvideti morebitne potrebne ukrepe za izboljšanje stanja na tem področju.

2.9. Plan izobraževanja članov sveta delavcev

Eden temeljnih pogojev za učinkovito delovanje sveta delavcev je brez dvoma ustrezno izobraževanje članov sveta delavcev za opravljanje soupravljalških funkcij. Zato ni nujno, da tudi ZSDU v svojem 63. členu zagotavlja vsakemu članu sveta delavcev pravico

do 40 plačanih ur (5 delovnih dni) letno za izobraževanje. Žal pa večina svetov delavcev v praksi zaenkrat te pravice niti približno ne izkorišča, kar je vsekakor ena temeljnih napak njihovega dosedanjega delovanja, ki jo bo treba čimprej odpraviti. Izobraževanje mora postati tudi dolžnost, ne samo pravica članov sveta delavcev.

Iz teh razlogov bi morali postati plani izobraževanja članov sveta delavcev integralni element internega organizacijskega načrta kot dela vsakokratnega programa sveta delavcev. **Vsak svet delavcev bi moral v zvezi s tem ob pripravi programa svojega dela:**

- a) analizirati vzroke, zaradi katerih se člani sveta doslej niso izobraževali v zakonsko predvidenem obsegu (ovire na strani vodstva, ovire na strani samih članov) in predvideti ukrepe za odpravo teh vzrokov;
- b) analizirati dosedanja izobraževanja in planirati bodoče potrebe po izobraževanju članov sveta.

Tako pripravljen plan izobraževanja članov sveta delavcev predstavlja podlago za sistematično usmerjanje članov v različne oblike izobraževanja, ki jih organizirajo ustrezne strokovne institucije (zlasti v okviru Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij), ali za organizacijo specifičnih izobraževanj v lastni režiji sveta delavcev.

2.10. Ureditev materialnih pogojev za delo sveta delavcev

Temeljni organizacijski in materialni pogoji za delo sveta delavcev morajo biti urejeni s **t. i. participacijskim dogovorom** po 5. členu ZSDU, ki ga svet delavcev sklene z upravo. Zato je seveda sklenitev participacijskega dogovora, če tega še ni, prav gotovo ena ključnih nalog, ki si jih mora svet delavcev zapisati v svoj interni organizacijski načrt.

Tudi če je participacijski dogovor v podjetju sklenjen, pa to še ne pomeni, da ima svet delavcev celovito in dolgoročno urejena vsa vprašanja materialnih pogojev za svoje učinkovito delovanje. S participacijskimi dogovori so ta vprašanja (od višine potrebnih finančnih sredstev do administrativnih in tehničnih pogojev za delo) običajno rešena le okvirno. Po drugi strani pa se tovrstne potrebe sveta delavcev s časom tudi spreminjajo. Zato je potrebno ob vsakokratni pripravi programa dela sveta delavcev temeljito in vsestransko preveriti obstoječe pogoje za delo sveta delavcev ter perspektivne potrebe na tem področju ter v internem organizacijskem načrtu planirati ustrezne ukrepe.

Materialne pogoje za delo sveta delavcev, ki jih ZSDU okvirno opredeljuje v 65. členu, lahko razdelimo v dve skupini, in sicer:

- a) administrativni in tehnični pogoji delovanja, ki jih je dolžan zagotavljati delodajalec neposredno na podlagi zakona,
- b) lastna finančna sredstva, dogovorjena s participacijskim dogovorom, ki jih svet delavcev uporablja za financiranje svojega dela po lastni presoji.

V prvo skupino materialnih pogojev, ki jo zakon imenuje “**nujni stroški za delo sveta delavcev**”, sodijo predvsem:

- potrebni prostori za seje, sprejem strank in delo (pol)profesionalnih članov sveta delavcev,
- tehnična oprema (telefoni, računalniki, dostop do interneta itd.),
- stroški administrativnega osebja,
- stroški materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja (pisarniški material, naročnine za telefon in internet ipd.).

V kategorijo "nujnih stroškov" vsekakor sodijo tudi stroški za izobraževanje članov sveta delavcev, (kotizacije, potni stroški), čeprav zakon tega izrecno ne omenja. Vendar pa zakon, kot rečeno, udeležbo na izobraževanjih opredeljuje kot pravico članov sveta delavcev, kar seveda pomeni na drugi strani dolžnost delodajalca, da poleg zagotovitve plačane odsotnosti članom sveta delavcev krije tudi stroške samega izobraževanja.

Lastna finančna sredstva, ki jih delodajalec zagotavlja svetu delavcev v višini, dogovorjeni s participacijskim dogovorom, pa svet delavcev uporablja predvsem za:

- stroške storitev zunanjih svetovalcev in strokovnih institucij,
- nakup strokovne literature,
- naročnine strokovnih publikacij,
- članarine v združenjih (npr. v Združenju svetov delavcev slovenskih podjetij),
- stroške udeležbe svojih predstavnikov na različnih strokovnih posvetih,
- stroške sodelovanja z drugimi sveti delavcev zaradi izmenjave izkušenj in organiziranja skupnih aktivnosti,
- itd.

2.11. Finančni načrt sveta delavcev

V okviru internega organizacijskega načrta lahko svet delavcev po potrebi pripravi tudi svoj finančni načrt, ki pomeni finančno ovrednotenje celotnega (tako vsebinskega kot organizacijskega dela) programa dela.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju sicer ne zahteva, da bi moral svet delavcev kot pogoj za pridobitev ustreznih sredstev s strani delodajalca pripraviti tudi svoj finančni načrt. Sredstva za delovanje sveta delavcev (razen "nujnih stroškov" po 1. odstavku 65. člena ZSDU, ki jih mora delodajalec zagotoviti neposredno na podlagi zakona) se dogovorijo s participacijskim dogovorom, bodisi po kriteriju iz 2. odstavka 65. člena ZSDU (50 % povprečne plače na člana sveta delavcev mesečno), bodisi v fiksnem znesku na podlagi 3. odstavka 65. člena ZSDU. Kljub temu pa je priporočljivo, da poskuša svet delavcev svoj program dela tudi finančno ovrednotiti. Če drugega ne zato, da ugotovi ali bodo s participacijskim dogovorom zagotovljena sredstva zadostovala za realizacijo predvidenih aktivnosti, ali pa se bo treba z upravo dogovarjati za morebitna dodatna sredstva.

2.12. Drugo

Zgoraj smo navedli le nekaj najpomembnejših elementov internega organizacijskega načrta sveta delavcev, s katerimi pa seveda vse možne sestavine tega dela programa sveta delavcev še zdaleč niso izčrpane. Le-te so namreč v celoti odvisne od konkretnih potreb konkretnega sveta delavcev v konkretni situaciji. Tako bo recimo za svete delavcev hčerinskih družb znotraj koncernov lahko zelo aktualna sestavina internega organizacijskega načrta plan potrebnih aktivnosti za ustanovitev "sveta delavcev kapitalsko posameznih družb"; za svete delavcev družb z več kot 500 zaposlenimi uveljavitev instituta delavskega direktorja; za svete delavcev ob koncu mandata plan aktivnosti v zvezi z razpisom novih volitev itd.

Z vsem zgoraj povedanim smo želeli le opozoriti na dejstvo, da sveti delavcev pri pripravi svojih programov dela poleg vsebinskih nikakor ne bi smeli pozabiti na notranje-organizacijske, tehnične in materialne vidike svojega delovanja, od katerih je brez dvoma lahko močno odvisna njihova učinkovitost pri opravljanju zakonsko določenih funkcij.

Priloga 1

VSEBINA IN PRIPRAVA »POROČIL« SVETA DELAVCEV NADZORNEMU SVETU ALI UPRAVNEMU ODBORU

Eno najpomembnejših »pozitivnih« novosti v ZSDU-B, ki bi jo sveti delavcev vsekakor morali v praksi izkoristiti v čim večji meri, brez dvoma predstavlja določba novega drugega odstavka 80. člena, ki pravi: **»Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.«**. Te izjemne priložnosti »poročanja« zagotovo ne bi smel v prihodnje zamuditi noben svet delavcev, kajti s to določbo so nadzorni sveti oz. upravni odbori v bistvu postavljeni v vlogo glavnih »varuhov« doslednega uresničevanja ZSDU znotraj posameznih družb. Za takšno vlogo pa imajo ti organi tudi vso potrebno upravljalno moč, tako da so lahko v tem pogledu v praksi bolj učinkoviti kot vse inšpekcije, arbitraže in sodišča skupaj.

Neposredna (so)odgovornost NS in UO za uresničevanje ZSDU

Citirana določba pomeni izjemno pomemben preboj pri normativnem utrjevanju sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavskega soupravljanja, delavske participacije) v Sloveniji, in sicer zato, ker **pomemben del odgovornosti za delovanje tega sistema v skladu z zakonom znotraj podjetij končno prenaša tudi na nadzorne svete oziroma upravne odbore** (v nadaljevanju tudi: NS oz. UO). Morda ni pretirana niti ocena, da utegne v prihodnje prav to postati **eden od najbolj učinkovitih mehanizmov** za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU s strani delodajalcev v praksi – bolj kot inšpekcijski nadzor ter razni arbitražni, sodni in drugi pravni postopki, ki so se doslej v tem smislu izkazali kot razmeroma neučinkoviti.

Dejstvo je namreč, da so za uresničevanje »soupravljalških« obveznosti, ki jih ZSDU nalaga »delodajalcu«, v imenu delodajalcev pristojna njihova posloводства, kar pomeni v družbah z dvotirnim upravljanjem **uprave**, v družbah z enotirnim upravljanjem pa formalno sicer upravne odbore (kot celote), dejansko pa upravni odbori v praksi to pristojnost v glavnem povsod prenesejo na **izvršne direktorje oziroma odbore izvršnih direktorjev**. Zato je bilo doslej, torej pred sprejetjem uvodoma citirane nove določbe, dejansko uresničevanje teh obveznosti v celoti odvisno izključno od »benevolentnosti« uprav oziroma izvršnih direktorjev (v nadaljevanju tudi: ožja posloводства), NS oz. UO pa se **s to problematiko preprosto sploh niso hoteli ukvarjati**, češ da to ne sodi v okvir njihovih funkcij.

Če torej poslovodstvo ni bilo naklonjeno soupravljanju, je lahko skoraj povsem nesankcionirano kršilo tudi svoje zakonske obveznosti iz naslova soupravljanja, kar v praksi niti približno ni redek primer. Sveti delavcev se namreč za uporabo različnih razpoložljivih pravnih sredstev in postopkov zoper svojega »delodajalca« (obvestitev inšpekcije dela, postopek za prekrške, ovadba za kaznivo dejanje ipd.) iz razumljivih razlogov odločajo zelo poredko, in še kadar se, s tem le izjemoma uspejo. Zato tudi ne čudi ugotovitev, da je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so v praksi **najpogosteje in najbolj grobo, hkrati pa tudi bolj ali manj nesankcionirano kršeni** (s strani posameznih delodajalcev). In zakaj so pričakovanja glede pozitivnih učinkov nove zakonske določbe v tem pogledu lahko upravičeno tako zelo visoka?

Zato, ker imajo v veljavnem sistemu korporacijskega upravljanja edinole nadzorni sveti (v družbah z dvotirnim upravljanjem) in upravni odbori (v družbah z enotirnim upravljanjem) **dovolj realne moči**, da lahko ožijim poslovodstvom – upravam in izvršnim direktorjem – bodisi neposredno bodisi vsaj posredno »diktirajo« **takšen ali drugačen način delovanja na področju uresničevanja ZSDU v konkretni družbi**. Glede preprečevanja kršenja določil ter dejanskega uveljavljanja »duha« tega zakona v praksi posameznih družb torej zagotovo nobena inšpekcija in nobeno (raz)sodišče ne more doseči toliko, kolikor lahko v tem smislu doseže ustrezno »napotilo« nadzornega sveta ali upravnega odbora ožjemu poslovodstvu.

Pri tem pa je ključnega pomena zlasti to, da zakon zdaj nadzornim svetom in upravnim odborom preprosto **ne dopušča več ingnorantskega odnosa do te problematike**, kakršnemu smo bili v večini družb priča doslej, ampak jim neposredno nalaga določeno aktivnost. Če namreč svet delavcev pripravi poročilo o uresničevanju ZSDU v družbi s predlogom ukrepov, ga je po zakonu NS oz. UO na zahtevo predstavnikov delavcev v tem organu najmanj enkrat letno **dolžan** obravnavati in se do njega opredeliti, kar pomeni, da se mora predlagane ukrepe bodisi podpreti bodisi zavrniti (lahko jih tudi spremeni ali dopolni po lastni presoji). S tem pa v bistvu že prevzema tudi pomemben del **odgovornosti** za stanje na tem področju v družbi.

Nova filozofija korporacijskega upravljanja

Ta določba ZSDU torej prinaša na področje korporacijskega upravljanja v Sloveniji neko **povsem novo filozofijo**, bistveno drugačno od dosedanje. Glavni element te nove filozofije pa je, da delavsko soupravljanje prek zgoraj opisanih dejstev končno priznava kot pomemben segment korporacijskega upravljanja v smislu doseganja večje poslovne uspešnosti in uresničevanja sodobnega koncepta družbene odgovornosti podjetij.

Zaposleni so namreč ena najpomembnejših skupin **t. i. notranjih déležnikov**, od katerih je v največji meri odvisna poslovna uspešnost družb. Zato je ustrezno upoštevanje njihovih interesov pri sprejemanju pomembnejših upravljalških odločitev izjemno pomemben, tako rekoč nujen element uspešnega upravljanja. Celoten sistem delavskega soupravljanja v smislu ZSDU pa v bistvu ni nič drugega kot ravno to, se pravi specifičen upravljalški mehanizem, prek katerega se lahko interesi zaposlenih učinkovito prelivajo v

konkretne upravljalne odločitve. Že dolgo je tudi znano in znanstveno nesporno dokazano, da delavska participacija pri upravljanju pozitivno učinkuje na motivacijo in pripadnost zaposlenih, posledično pa seveda na **večjo poslovno uspešnost**. Torej bi že iz tega razloga morala biti še kako v interesu uprav in nadzornih svetov, tako da je dosedanji ignorantski odnos teh organov glede stanja in razvoja na tem področju v posamezni družbi pravzaprav izjemno težko razumljiv.

V zvezi s tem niti ne kaže posebej omenjati še dejstva, da je uresničevanje delavskega soupravljanja v Sloveniji urejeno tudi s posebnim zakonom, **nadzor nad zakonitostjo dela ožjih poslovdstev** pa je že po naravi stvari ena od temeljnih funkcij in pristojnosti nadzornih svetov in upravnih odborov. Skratka, zdi se, da šele z obravnavano zakonsko dopolnitvijo delavska participacija, določena v ZSDU, dobiva pravo mesto in pomen v okviru sistema korporacijskega upravljanja v Sloveniji.

Seveda pa je zdaj predvsem na svetih delavcev, da v praksi čim bolj izkoristijo to zakonsko novost za nadaljnji razvoj sistema delavske participacije v svojih podjetjih.

Poročilo sveta delavcev– sredstvo za aktiviranje NS oz. UO

Za večjo učinkovitost svetov delavcev je torej izjemnega pomena, da jim je zakon z določbo 2. odstavka 80. člena **odprl neposredno pot do NS oz. UO**, ki lahko v okviru svojih pristojnosti na predlog sveta delavcev

- bodisi postavljajo ali vsaj pomembno (so)oblikujejo ustrezno strategijo in politiko razvoja sistema delavskega soupravljanja kot elementa HRM (Human Resource Management – upravljanje s človeškimi viri) v družbi kot napotilo ožjemu poslovdstvu;
- bodisi intervenirajo zoper ožje poslovdstvo v primeru nedoslednega izvajanja oz. neposrednega kršenja ZSDU v družbi;
- ali pa neposredno sprejemajo določene ukrepe za učinkovitejše delovanje sistema soupravljanja v družbi (npr. ukrepi za izboljšanje delovanja delavskih predstavnikov v družbi; predlog dopolnitev statuta glede ureditve udeležbe delavcev pri dobičku družbe ipd.).

Skratka, NS oz. UO sta organa, ki imata velike možnosti pozitivnega vplivanja na delovanje in razvoj sistema delavskega soupravljanja v posameznih družbah. Vse te možnosti za učinkovito angažiranje NS oz. UO v obravnavanem smislu pa seveda odpira edinole akt, ki ga zakon imenuje »**poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov**« (v nadaljnjem besedilu: poročilo). In to sem imel v mislih, ko sem uvodoma zapisal, da te izjemne priložnosti »poročanja« ne bi smel zamuditi noben svet delavcev. Svet delavcev, ki ne bo izkoristil te zakonske priložnosti za morebitno izboljšanje stanja na področju uresničevanja ZSDU v družbi, zagotovo ne zasluži oznake »dober svet delavcev«.

Kar zadeva realizacijo citirane določbe 2. odstavka 80. člena ZSDU, pa velja posebej omeniti še naslednje:

1. Vsak svet delavcev naj celovito poročilo za NS oz. UO, ki mora biti seveda v pisni obliki, pripravi »**najmanj**« **enkrat letno**, kolikor je NS oz. UO glede njegove obravnave tudi zavezan. To je vsekakor minimum, ki bi ga vsak svet delavcev moral upoštevati. Vsekakor pa bi se kazalo po možnosti s posebnim pisnim sporazumom med NS oz. UO dogovoriti, da bo NS oz. UO poleg tega obravnaval tudi vsa **morebitna priložnostna poročila in predloge ukrepov**, če jih bo svet delavcev pripravil in posredoval na ustrezen način. To bi bilo vsekakor zelo koristno zlasti v primerih hujših razhajanj med svetom delavcev in ožjim poslovodstvom v zvezi s pomembnejšimi poslovnimi odločitvami ali v primerih hujših kršitev ZSDU s težko popravljivimi posledicami in podobno, ko bi bila za ustrezno rešitev problema nujna ustrezna intervencija NS oz. UO. Primeri, ko se lahko svet delavcev za tovrstno pomoč obrne neposredno na NS oz. UO tudi v času med dvema »letnima poročiloma«, bi morali biti v omenjenem **pisnem dogovoru (lahko pa tudi v poslovniku NS oz. UO)** seveda čim bolj točno določeni.

2. NS oz. UO je dolžan poročilo sveta delavcev obravnavati, kot izrecno določa zakon, »na zahtevo predstavnikov delavcev« v tem organu. Teoretično in praktično torej lahko pride do situacije, ko predstavniki delavcev v NS oz. UO, med katere so sicer pogosto (po čudnih poteh) izvoljeni tudi predstavniki srednjega menedžmenta v posamezni družbi, ne bodo hoteli vložiti ustrezne zahteve, NS oz. UO pa zato iz formalnih razlogov zavrnil obravnavo poročila. V takem primeru mora seveda svet delavcev brez pomisleka **nemudoma odpoklicati te delavske predstavnike** zaradi ravnanja, ki je v očitnem nasprotju z interesi zaposlenih, in jih zamenjati z drugimi. Kakršno koli postopanje sveta delavcev v takšnem primeru bi bilo teoretično in praktično nedopustno in težko opravičljivo.

3. Glede vsebine letnega poročila sveta delavcev NS oz. UO je treba zakonsko dikcijo »o stanju na področju uresničevanja tega zakona s predlogom ukrepov« **razumeti v najširšem smislu**, ne samo v smislu uresničevanja t. i. zakonskega minimuma. ZSDU sicer res neposredno določa nekatere minimalne soupravljalne pravice, katerih kršitve so seveda povsem nedopustne, vendar pa hkrati izrecno napotuje na razvoj **t. i. nadstandardne ravni delavske participacije pri upravljanju** (možnost avtonomnega dogovora o »večjem obsegu participacijskih pravic« in tudi o »drugih načinih« soupravljanja, poleg tistih, ki jih določa že zakon – glej 5. člen ZSDU!). Intencija zakona je torej čim širši razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju na avtonomni podlagi prek minimalnih okvirov, ki jih sicer neposredno varuje. ZSDU v tem pogledu vsekakor sodi med **t. i. razvojne zakone**.

Zato naj tej intenciji sledi tudi vsebina letnega poročila sveta delavcev NS oz. UO. To pomeni, da naj se svet delavcev v tem poročilu ne omeji zgolj na predlog ukrepov za preprečevanje in odpravljanje morebitnih kršitev minimalnih zakonsko zagotovljenih soupravljalnih pravic, ampak naj po možnosti predlaga vse, kar bi lahko prispevalo k dvigu obstoječe ravni delavskega soupravljanja v konkretni družbi. Poročila naj torej ne bodo le spisek zaznanih kršitev zakona s predlogi ukrepov za njihovo odpravo, ampak naj bodo **predvsem tudi razvojno usmerjena**. (Primer: Zakon v družbah z manj kot 500 zaposlenimi ne določa obveznosti imenovanja delavskega direktorja. Če torej v takšni družbi delavskega direktorja ni, zakon ni v ničemer kršen. Toda zakaj ne bi svet delavcev v poročilu NS

oz. UO v skladu z zgoraj omenjeno intencijo zakona kljub vsemu predlagal, da se ta funkcija v družbi vzpostavi, če ocenjuje, da bi to lahko pripomoglo k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju kakovostnega sistema delavske participacije v družbi).

Vsebina letnega poročila sveta delavcev NS oziroma UO

Zadnje od zgoraj navedenih opozoril v bistvu predstavlja tudi temeljno iztočnico in najbolj splošen okvir za vsebinsko načrtovanje poročila sveta delavcev NS oz. UO. Poročilo sveta delavcev naj bi torej čim bolj celovito zajemalo **prav vsa pomembnejša vprašanja**, ki so tako ali drugače, neposredno ali vsaj posredno povezana z uresničevanjem ne samo »črke«, ampak tudi »duha« veljavnega ZSDU. Upošteva to iztočnico, bi moralo poročilo vsebovati analizo stanja in predloge ukrepov predvsem po **naslednjih vsebinskih sklopih**:

1. stanje glede materialnih in drugih pogojev za delovanje voljenih delavskih predstavništev v družbi;
2. uresničevanje participacijskih obveznosti delodajalca do sveta delavcev /v skladu z določbami 89. do 97. člena ZSDU/ s splošno oceno »participativnosti« posloводства;
3. uspešnost sodelovanja predstavnikov v organih družbe (predstavniki v NS oz. UO, delavski direktor);
4. možnosti za avtonomno nadgrajevanje sistema delavske participacije v družbi (možnosti uveljavitve še drugih participacijskih pravic, oblik in načinov, poleg zakonsko določenih);
5. pomembnejša področja vsebinskih razhajanj v stališčih med svetom delavcev in poslovodstvom;
6. stanje na področju t. i. individualne (neposredne) in finančne participacije zaposlenih;
7. ocena stanja na področju delovnega zadovoljstva zaposlenih v družbi, posledično pa njihove delovne motivacije in pripadnosti družbi.

S temi vsebinskimi sklopi je torej bolj ali manj celovito pokrita tako **analiza obstoječega stanja**, kot tudi **ocena možnosti nadaljnjega razvoja** sistema delavske participacije v družbi.

V nadaljevanju (glej prilogo!) bomo podrobneje opredelili konkretna vprašanja, ki sodijo v posamezne od zgoraj navedenih vsebinskih sklopov, pri čemer pa je treba izrecno opozoriti, da **vsako poročilo seveda ne more vsebovati analize vseh navedenih vprašanj**. Poročilo naj bo osredotočeno predvsem na analizo tistih pomembnejših vprašanj, glede katerih je uresničevanje tega ZSDU **v družbi problematično** in bi zahtevalo ustrezno **ukrepanje NS oz. UO** (ki jih torej svet delavcev kljub ustreznim poskusom ne more učinkovito rešiti z ožjim poslovodstvom), kajti ne gre pozabiti, da je temeljni smisel takšnih poročil prav v tem, da se NS oz. UO tako ali drugače »opredeli« do predlaganih ukrepov (in

če jih akceptira, s tem prevzame tudi odgovornost bdeti nad njihovo realizacijo). Poudarke je torej na:

- »problematičnosti« konkretnih vprašanj in na
- nemožnosti njihove ustrezne rešitve s poslovodstvom /brez posredovanja NS oz. UO/.

S povedanim sicer nimam namena trditi, da **je odveč tudi kaka pohvalna beseda** na račun tistih vidikov in področij sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki so v družbi dobro urejeni in dobro delujejo. Vsekakor pa bi bilo povsem odveč obširnejše povzemanje stanja na teh področjih, kar bi samo po nepotrebnem obremenjevalo vsebino poročila in s tem zmanjševalo njegovo »učinkovitost«. Prav je torej, da so v poročilu vsaj na kratko omenjena tudi ta področja (če drugega ne, zaradi celovitosti poročila, katerega namen je ne nazadnje tudi to, da NS oz. UO lahko tudi na njegovi podlagi ocenjuje oziroma izvaja nadzor nad uspešnostjo poslovodstva pri vodenju ljudi v poslovnem procesu oziroma pri »upravljanju s človeškimi viri« kot pomembnem segmentu uspešnega »vodenja poslov«), podrobnejši prikaz in analiza stanja s predlogi ukrepov, pa naj se nanaša samo na **področja in vprašanja, kjer je dejansko potrebno takšno ali drugačno ukrepanje** in kjer je lahko vloga NS oz. UO še posebej koristna.

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali priporočljivo vsebino poročila po zgoraj navedenih vsebinskih sklopih. V zvezi s tem seveda lahko ponudimo le nekakšen opomnik priporočljivih vsebin oziroma vprašanj, ki načeloma sodijo v takšno poročilo, medtem ko je **predlog ukrepov** kot nujna sestavina poročila v celoti odvisen od ugotovljenih konkretnih problemov, ki jih je treba v zvezi s posameznim vprašanjem rešiti. Zato jih pač ni mogoče ponuditi vnaprej za vse najrazličnejše možne situacije. Načeloma pa **možne ukrepe** lahko razdelimo v **dve skupini**, in sicer:

- na tiste, katerih realizacija je sicer v pristojnosti ožjega poslovodstva in jih NS oz. UO zato lahko sprejme le v obliki usmeritev, priporočil in drugih napotil ožjemu poslovodstvu za vodenje poslov na tem področju HRM – upravljanja s človeškimi viri;
- na tiste, ki so v neposredni pristojnosti NS oz. UO in jih lahko le-ta sprejema oziroma o njih odloča v obliki svojih sklepov (predlogi za spremembe statuta, dodelave lastnega poslovnika ipd.).

Kakšen način ukrepanja svet delavcev pričakuje od NS oz. UO v zvezi z reševanjem posameznega konkretnega problema, pa mora biti seveda **iz poročila jasno razvidno**. To pomeni, da mora svet delavcev ob vsaki ugotovljeni in v poročilu navedeni pomanjkljivosti, ki ovira hitrejši razvoj soupravljanja v družbi, ali nepravilnosti glede izvajanja določil ZSDU, na katero opozarja, hkrati obvezno navesti tudi **predlog ustreznega ukrepa**, ki naj ga v zvezi s tem sprejme NS oz. UO. V zvezi s tem bi veljalo opozoriti, da je Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij na podlagi izvedenih empiričnih raziskav in ob upoštevanju konkretnih izkušenj iz prakse njegovih članov že oblikovalo zelo **konkretne usmeritve in priporočila** za urejanje problematike na številnih področjih znotraj celovitega sistema delavskega soupravljanja v podjetjih, ki lahko predstavljajo zelo koristen pripomoček pri načrtovanju predloga ukrepov v obravnavanem smislu.

Če torej na kratko povzamemo **strukturo** poročila sveta delavcev, je treba poudariti naslednje:

Poročilo naj bo razdeljeno na več poglavij (vsako poglavje predstavlja enega izmed zgoraj navedenih temeljnih vsebinskih sklopov), v okviru vsakega poglavja naj bo najprej **kratka splošna ocena stanja** na konkretnem področju (zadovoljivo, nezadovoljivo, kritično – z različnimi možnimi vmesnimi niansami), nato pa naj se v okviru posebnih točk izpostavijo **posamezni zaznani problemi**. Opredelitev vsakega od teh pa naj vsebuje **dva osnovna elementa**, in sicer:

- a) ugotovljeno konkretno pomanjkljivost, nepravilnost ali kršitev (z ustrezno ob-razložitvijo oz. analizo);
- b) predlog konkretnega ukrepa, ki naj ga v zvezi z njo sprejme NS oz. UO.

V tem smislu bo torej poročilo sveta delavcev NS oz. UO pripravljeno zelo podobno kot program dela sveta delavcev in se bo v marsičem z njim, razumljivo, tudi vsebinsko prekrivalo (opomniki za pripravo analize stanja na določenih področjih so pravzaprav lahko povsem enaki). Prav zato bo priprava letnega poročila sveta delavcev za NS oz. UO v bistvu tudi **odlična priložnost za pripravo letnega programa dela sveta delavcev**.

Način priprave poročila

Priprava kakovostnega poročila sveta delavcev NS oz. UO je vsekakor zelo zahtevna naloga, ki pa je glede na vse uvodoma predstavljene prednosti, ki jih prinaša, brez dvoma vredna svojega truda. Možnih pristopov k pripravi tega poročila je seveda več, katerega bo svet delavcev izbral pa je odvisno od konkretnih okoliščin v konkretni sredini.

Načeloma pa vsekakor kaže **priporočiti uporabo metode delegiranja nalog in tim-skega dela**. To preprosto pomeni, da bi morali najprej posamezni člani (ob uporabi opom-nika v prilogi) pripraviti osnutek analize stanja s predlogi ukrepov vsak za enega od zgoraj navedenih temeljnih ali še ožjih vsebinskih sklopov (po dogovoru) s tem, da bi morali biti vsi ti segmenti skupno temeljito prediskutirani na seji ali po potrebi na več zaporednih sejah sveta delavcev kot celote. Za pripravo končne verzije poročila pa lahko svet delavcev potem bodisi zadolži posameznika (ne nujno predsednika) ali imenuje posebno komisijo z jasno postavljenim rokom za oddajo poročila.

Kar zadeva rok oziroma termin za pripravo poročila, je vsekakor najbolj priporočljivo, da je ta **vsako leto isti**, torej določen mesec v letu, tako da vsakoletna priprava poročila v bistvu lahko postane ena od t. i. stalnih periodičnih nalog, ki so tudi sestavina programa dela sveta delavcev.

Poročilo naj bo čim bolj **eksaktno in pregledno**, operira naj z dejstvi in ocenami, kakr-šnemukoli dolgovezenju pa naj se izogiba. To pomeni, da naj bo **kolikor mogoče kratko**. Seveda pa je treba vedeti, da bo kakovostno in celostno poročilo kljub temu lahko precej obsežno, kajti ogromno je vprašanj, ki jih mora ustrezno obdelati v obliki analize stanja in predloga ukrepov.

Predhodno posredovanje poročila ožjemu poslovodstvu

Naj še enkrat ponovimo, da je prvi sogovornik svetu delavcev na strani delodajalca predvsem ožje poslovodstvo družbe, le pri vprašanjih, ki so neposredno v njegovi pristojnosti, ali glede katerih svet delavcev ne more najti ustrezne rešitve z ožjim poslovodstvom, naj bi bil to tudi NS oz. UO. Velika večina vprašanj, ki so načeloma lahko predmet poročila sveta delavcev, pa sodi ravno v to drugo kategorijo.

Zato bi bilo v duhu razvijanja konstruktivnega sodelovanja z ožjim poslovodstvom vsekakor smiselno poročilo pred posredovanjem NS oz. UO **posredovati v vednost najprej upravi oziroma izvršnim direktorjem** in jo/jih pozvati na skupni posvet o posvet o možnostih za rešitev odprtih vprašanj, ne da bi z njimi obremenjevali NS oz. UO. To bi namreč vsekakor utegnilo biti tudi v njihovem interesu, kajti tudi zanje ni prijetno, če jih svet delavcev »tožari« NS oz. UO ter zahteva takšne ali drugačne intervencije z njegove strani, kar vsekakor meče slabo luč na uspešnost njihovega vodenja poslov družbe, zlasti na njihovo uspešnost pri »upravljanju s človeškimi viri«.

Če ožje poslovodstvo sprejme tovrstno pobudo sveta delavcev in če je med njim in svetom delavcev nato tudi dejansko dosežen **ustrezen dogovor o takojšnjem začetku reševanja določenih odprtih vprašanj**, naj seveda svet delavcev ta vprašanja v končnem poročilu za NS oz. UO bodisi izloči bodisi označi kot »rešena« oziroma »v reševanju«.

Seznanitev zaposlenih s poročilom

V okviru rednega obveščanja zaposlenih o stanju na področju sodelovanja pri upravljanju in o svojem delu, naj svet delavcev vsekakor s celotnim poročilom na ustrezen način (oglasne deske, zbori delavcev, interno glasilo ipd.) **seznaniti tudi kolektiv zaposlenih**. To vsekakor lahko med drugim močno prispeva k prepoznavnosti sveta delavcev in širši podpori njegovemu delovanju med zaposlenimi, kar je eden od temeljnih pogojev za njegovo večjo uspešnost. Poleg tega lahko to ustvarja določen »pozitiven« pritisk na pristojne organe družbe (tako ožje poslovodstvo kot tudi NS oz. UO) za čim bolj odgovorno obravnavo poročila.

Prav tako je seveda treba kolektiv zaposlenih seznaniti tudi z **odgovorom NS oz. UO**, torej z njegovimi sklepi v okviru »opredeljevanja« do poročila sveta delavcev in v njem predlaganih ukrepov.

Priloga 2:

OPOMNIK za pripravo poročila sveta delavcev nadzornemu svetu/upravnemu odboru

V opomniku so navedena nekatera pomembnejša **vprašanja in napotki ter opozorila**, s pomočjo katerih naj svet delavcev podrobno analizira stanje na glavnih področjih uresničevanja ZSDU in celotnega razvoja sistema delavskega soupravljanja v družbi. Vprašanja v opomniku so večinoma oblikovana dovolj »sugestivno« v tem smislu, da posredno že nakazujejo kakšno bi bilo ustrezno »pozitivno« stanje glede konkretnega problema. Takoj ko si svet delavcev tako ali drugače odgovori na konkretno vprašanje, je torej bolj ali manj jasno, ali je ugotovljeno stanje »zadovoljivo« in ga v poročilu zato ni treba posebej problematizirati ali obratno – torej, **ali bi bilo v danem primeru potrebno sprejeti določen ukrepe za izboljšanje obstoječega stanja**.

Svet delavcev naj torej s pomočjo tega opomnika za vsakega od v nadaljevanju navedenih vsebinskih sklopov ugotovi katere konkretne **slabosti in nedoslednosti** se pojavljajo pri praktičnem uresničevanju sistema soupravljanja v družbi ter na osnovi tega oblikuje najprej **splošno oceno stanja** na posameznih področjih (npr. obveščenost sveta delavcev, skupno posvetovanje, soodločanje, materialni in drugi pogoji soupravljanja itd.) in predlaga nadzornemu svetu oziroma upravnemu odboru (NS oz. UO) sprejem **konkretnih ukrepov** za odpravo ugotovljenih slabosti in pomanjkljivosti. Pri oblikovanju predloga ukrepov za izboljšanje stanja na posameznih področjih pa naj svet delavcev po možnosti izhaja iz ustreznih **priporočil in usmeritev za pripravo programa dela sveta delavcev**. Nekatera od teh so na kratko povzeta tudi v tem opomniku. Če pa ima svet delavcev že pripravljen program dela v skladu s tem priročnikom, pa bo večji del le-tega tudi neposredno uporaben za poročilo nadzornemu svetu oz. UO in ponovne analize zgolj za namene poročila niti ne bodo potrebne.

V prvi fazi obvezno odgovori na vsa postavljena vprašanja in pregleda opozorila v opomniku, katere od ugotovljenih konkretnih problemov bo v poročilu NS oz. UO posebej izpostavil, pa naj oceni v odvisnosti od njihove relativne teže in drugih konkretnih okoliščin, od katerih je odvisna morebitna možnost za izboljšanje stanja. Predvsem pa gre le za opomnik, tako da lahko svet delavcev v poročilo poljubno vključuje tudi drugo problematiko in vprašanja po lastni presoji.

I. STANJE UREJENOSTI POGOJEV ZA DELOVANJE SVETA DELAVCEV

1. Avtonomna pravna ureditev (5. člen ZSDU)

1. Ali je v družbi sklenjen t. i. participacijski dogovor v smislu 5. člena ZSDU? Če ni, ali je razlog morda v nepripravljenosti delodajalca za začetek ustreznih pogajanj (kljub temu, da je svet delavcev posredoval predlog besedila dogovora) oziroma njegovem zavlačevanju ali drugih prikritih oblikah izmikanja sklenitvi takšnega dogovora?

2. Ali sklenjeni participacijski dogovor zagotavlja svetu delavcev in drugim delavskim predstavnikom vse potrebne materialne in druge pogoje za delo v zadostnem obsegu ali bi bile na osnovi dosedanjih izkušenj potrebne ustrezne spremembe in dopolnitve? Je v tem dogovoru delodajalec morda izsilil na določenih področjih celo manjši obseg tovrstnih pravic kot jih sicer svetu delavcev zagotavlja zakon (t. i. podstandard)?

3. Ali participacijski dogovor glede obsega t. i. participacijskih pravic (obveščeno, skupno posvetovanje, soodločanje) priznava samo tiste pravice kot jih določa že zakon ali vsaj v nekaterih pogledih priznava več tovrstnih pravic (t. i. nadstandard)?

4. Ali bi bil obstoječi participacijski dogovor že potreben ustreznih sprememb in kate-rih? Ali jih je svet delavcev že predlagal in kakšna je bila reakcija vodstva na te predloge?

2. Splošni pogoji za delo delavskih predstavništev

2.1. Čas za seje sveta delavcev in za posvetovanje z delavci

5. Če so seje sveta delavcev pogosto sklicane izven rednega delovnega časa, v čem je razlog – dejanske potrebe delovnega procesa ali morda neutemeljeno oviranje dela sveta delavcev s strani delodajalca?

6. Ali je članom sveta delavcev priznan in plačan čas sej, ki so izven delovnega časa, v skladu z zakonom?

7. Ali dobijo čas sej sveta delavcev plačan tudi člani, ki delajo v drugih izmenah in se morajo zato seje udeležiti v svojem prostem času?

8. Ali delodajalec omogoča članom sveta delavcev časovne in druge pogoje (npr. možnost rednih »uradnih ur«) za izvajanje potrebnih posvetovanj članov sveta delavcev z delavci v smislu 1. odstavka 63. člena ZSDU?

2.2. Možnosti za izobraževanje delavskih predstavnikov

9. Koliko delovnih dni so v preteklem letu vsi člani SD skupaj izkoristili za udeležbo na izobraževanjih in posvetih za potrebe svojega delovanja in koliko to pomeni povprečnih izobraževalnih dni na posameznega člana? Primerjajte kakšna je »rezerva« glede na

zakonsko zagotovljen minimum, t. j. 40 ur /5 delovnih dni/ na posameznega člana? (**Opomba:** dosedanje raziskave kažejo, da znaša omenjeno povprečje le okoli 0,96 na člana)

10. Ali lahko predsednik sveta delavcev samostojno odloča o udeležbi članov na izobraževanjih ali o tem odloča predsednik oziroma drug pooblaščenec posloводства?

11. Kako je s participacijskim dogovorom določena uporaba sredstev za izobraževanje članov SD – kot t. i. nujni strošek v smislu 1. odst. 65. člena ZSDU, ki ga je dolžan zakonodajalec kriti neposredno na podlagi zakona, ali kot del kvote sredstev, v participacijskem dogovoru posebej dogovorjenih za delo sveta delavcev po 2. odst. 65. člena ZSDU?

12. Če se večkrat dogaja, da se želenih izobraževanj ne more oz. ne sme udeležiti želeno število članov sveta delavcev, kateri so možni razlogi na strani delodajalca:

- potrebe delovnega procesa (oz. ocena njihovih predpostavljenih, da jih glede na potrebe delovnega procesa ne morejo »pogrešati«);
- varčevanje z »nepotrebni« izdatki;
- načrtno oviranje oz. onemogočanje delovanja sveta delavcev, ki ni pogojeno z dejanskimi poslovnimi potrebami;
- drugo?

13. Kateri izmed spodaj navedenih možnih ukrepov za izboljšanje ugotovljenega stanja bi bilo potrebno (dogovorno) sprejeti v vaših konkretni okoliščinah:

- sredstva za izobraževanje (v zakonsko določenih okvirih) naj se v participacijskem dogovoru izrecno opredelijo kot t. i. nujni strošek za delo sveta delavcev v smislu 1. odst. 65. člena ZSDU, o višini in načinu izrabe katerega se ni treba več vsakokrat »pogajati« z delodajalcem, ampak se poravnava v dejanski višini neposredno na podlagi zakona;
- odločanje o udeležbi članov na posameznih izobraževanjih mora biti v izključni pristojnosti predsednika sveta delavcev, ne posloводства;
- člani sveta delavcev morajo biti učinkovito, ne le »na papirju«, razbremenjeni pri lastnem delu, tako da se bodo lahko udeleževali izobraževanj in drugih aktivnosti sveta delavcev, ne da bi jih vse siceršnje delo v tem primeru »počakalo« (kako to doseči je odvisno od konkretnih okoliščin);
- posloводство lahko upravičeno zavrne udeležbo na izobraževanju le v primeru posebej utemeljenih okoliščin;
- če je član sveta delavcev neutemeljeno oviran s strani neposredno predpostavljenih glede udeležbe na izobraževanjih, je dolžan na zahtevo predsednika sveta delavcev ustrezno intervenirati predsednik ožjega posloводства?

3. Materialni pogoji za delo delavskih predstavništev (64. in 65. člen ZSDU)

3.1. Poklicni člani oziroma strokovne službe sveta delavcev

14. Koliko (pol)profesionalcev v svetu delavcev bi po 64. členu ZSDU v družbi lahko imeli in koliko jih dejansko imate? Ali imate morda namesto (pol)profesionalnih članov sveta delavcev oblikovano strokovno službo sveta delavcev, katere sodelavci sicer niso člani sveta delavcev, ampak zanj le opravljajo strokovna opravila?

15. Če jih je manj kot bi jih lahko bilo oziroma jih sploh ni, v čem so glavni razlogi:

- delodajalec tega ni pripravljen financirati kljub zakonski zavezi;
- nestimulativno plačilo v smislu 64. člena ZSDU (enako kot na »prejšnjem« delu, namesto posebej ovrednotene zahtevnosti te funkcije, ki je običajno višja);
- bojazen potencialnih kandidatov pred izgubo stika s stroko, če se bodo profesionalizirali;
- negotov status profesionalcev po zaključku mandata
- drugo?

16. S kakšnimi konkretnimi ukrepi bi bilo mogoče odpraviti ugotovljene razloge za neustrezno izrabo pravico do (pol)profesionalizacije določenega števila članov, ki je sicer velikega pomena za dobro delovanje sveta delavcev (npr. oblikovanje posebne strokovne službe namesto profesionalizacije članov, stimulatивnejše nagrajevanje teh funkcij, priznanje pravice do strokovnega usposabljanja tudi med trajanjem mandata; priznanje posebnih pravic po koncu mandata ipd.);

3.2. Nagrajevanje nepoklicnih članov sveta delavcev

17. Ali imate skladno s priporočili ZSDSP z delodajalcem dogovorjeno tudi nagrajevanje neprofesionalnih članov? V kakšni obliki (sejnine, fiksni zneski nagrad, dodatek k plači v določenem odstotku, letna nagrada)? Se kaže potreba po uvedbi t. i. diferencirnega nagrajevanja članov, namesto dosedanjih oblik, ki nagrajujejo vse člane enako, ne glede na njihovo dejansko aktivnost in obremenjenost s to funkcijo?

3.3. Finančna in druga sredstva za potrebe dela sveta delavcev

18. Katere od spodaj navedenih materialnih pogojev za delo sveta delavcev, ki predstavljajo t. i. nujni strošek delodajalca po 1. odstavku 65. člena ZSDU, imate v vašem svetu delavcev zagotovljene oz. zadovoljivo urejene in katerih ne, čeprav bi jih potrebovali:

- a) prostori za seje
- b) plačilo za delo (pol)profesionalnih članov ali posebne strokovne službe;
- c) lastna pisarna sveta delavcev s telefonom

- d) administrativno delo za potrebe SD (tipkanje, pošiljanje pošte itd.)
- e) pokrivanje materialnih stroškov (pisarniški material, pošta, telefon itd.)
- f) lasten računalnik
- g) lasten e-naslov
- h) dostop do interneta
- i) drugo (npr. uporaba službenega avtomobila, lasten arhiv, mobitel itd.)?

19. Ali imate s participacijskim dogovorom točno določen obseg sredstev, s katerimi SD samostojno razpolaga za potrebe svojega dela (zunanja strokovna pomoč, literatura itd.) po 2. odst. 65. člena ZSDU in ali ta dogovorjeni obseg zadostuje za pokrivanje vseh dejanskih potreb?

20. V kakšni obliki vam delodajalec zagotavlja sredstva iz prejšnje točke in ali je ta primerna tudi za v prihodnje ali pa bi jo glede na ugotovljene slabosti kazalo nadomestiti s kako primernejšo:

- a) 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana SD, kot predvideva zakon,
- b) v fiksnem mesečnem znesku,
- c) v fiksnem letnem znesku,
- d) dogovor na podlagi vsakoletnega finančnega načrta SD,
- e) drugo?

21. Ali je zagotovljeno, da je neposreden odredbodajalec za uporabo odobrenih sredstev predsednik sveta delavcev (na podlagi posebnega pooblastila posloводства), tako da lahko svet delavcev resnično samostojno razpolaga s temi sredstvi v smislu 4. odstavka 65. člena ZSDU? Se v zvezi s koriščenjem odobrenih sredstev pojavljajo kake težave oziroma zapleti z delodajalcem in s kakšnimi ukrepi bi jih bilo mogoče odpraviti?

4. Zagotavljanje delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov

22. Ali se pojavljajo težave s posegi v delovnopravno imuniteto delavskih predstavnikov s strani delodajalca? Jih je mogoče v družbi rešiti brez pravnih sporov?

II. STANJE GLEDE URESNIČEVANJA PARTICIPACIJSKIH OBVEZNOSTI DELODAJALCA

V tem delu poročila svet delavcev oceni oz. analizi /ne/zadovoljivosti stanja (s predlogom konkretnih ukrepov) na področju uresničevanja participacijskih obveznosti delodajalca (istočasno pa pravic sveta delavcev), ki izhajajo iz ZSDU glede

- **obveščanja sveta delavcev (89. in 90. člen ZSDU) in zaposlenih (2. ter 69. do 72. člen ZSDU) s strani vodstva**
- **skupnih posvetovanj vodstva in sveta delavcev (91. do 94. člen ZSDU)**
- **soodločanja sveta delavcev s soglasjem (95. do 97. člen ZSDU),**

pri čemer naj se za izdelavo potrebne analize neposredno uporabi vprašanja iz opomnika, ki je v tem priročniku predlagan kot pripomoček za pripravo programa »tekočih nalog«, in ga zato na tem mestu ne kaže posebej povzemati.

Tej analizi pa bi v poročilu vsekakor veljalo dodati še posebno **poročilo o morebitni uporabi pravnih postopkov za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU in reševanja »soupravljalških« sporov (98. do 107. člen ZSDU)**, na podlagi naslednjih vprašanj:

23. Ali se je bil svet delavcev zaradi kršitev ZSDU s strani delodajalca doslej prisiljen že kdaj zateči k uporabi katerega od naslednjih pravnih sredstev oziroma postopkov:

- zadržanje odločitve delodajalca in po 98. čl. ZSDU;
- zahteva za intervencijo inšpekcije za delo;
- prijava za prekršek po 107. členu ZSDU;
- ovadba za kaznivo dejanje po 207. členu KZ?

24. Je v praksi zaznati še druge primere, ko bi svet delavcev lahko, če bi to želel, uporabil pravna sredstva oziroma postopke? Ocenite njihov pogostost in s tem splošno stopnjo »kritičnosti« trenutnega stanja na področju uresničevanja ZSDU v družbi s tega zornega kota!

25. Koliko, če sploh, je bilo doslej sproženih arbitražnih postopkov za reševanje sporov in ali med svetom delavcev in delodajalcem pogosto prihaja do večjih razhajanj, ki bi jih lahko učinkovito rešila le arbitraža, čeprav se svet delavce v praksi iz takšnih ali drugačnih razlogov zanjo v resnici ne odloča?

26. Bi bilo smiselno v družbi razmišljati o oblikovanju t. i. stalne (notranje) arbitraže v smislu določbe 1. odstavka 100. člena ZSDU?

27. Je v trenutku priprave tega poročila odprt še kak pravni »spor« med svetom delavcev in delodajalcem, katerega nadaljevanje bi lahko preprečila morebitna intervencija NS oz. UO?

III. USPEŠNOST SODELOVANJA PREDSTAVNIKOV DELAVCEV V ORGANIH DRUŽBE

Ob pripravi poročila ne gre pozabiti, da je nadzorni svet oziroma upravni odbor organ, ki je tudi sam neposredno udeležen v procesih sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer v obliki neposredne udeležbe predstavnikov delavcev pri sprejemanju njegovih odločitev. Poleg tega pa eno izmed pomembnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju predstavlja tudi predstavnik delavcev v upravi družbe (delavski direktorji) oziroma med izvršnimi direktorji upravnih odborov (izvršni delavski direktor). Prav uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe je zagotovo **eden najpomembnejših pokazateljev uspešnosti delovanja sistema delavskega soupravljanja kot celote v družbi**.

28. Ali so v participacijskem dogovoru urejeni tudi pogoji za delovanje predstavnikov delavcev v NS oz. UO in delavskega direktorja oz. izvršnega delavskega direktorja?

29. Ali so ustrezne možnosti glede izobraževanja zagotovljene tudi predstavnikom delavcev v NS oz. UO in delavskemu direktorju oz. izvršnemu delavskemu direktorju? So pridobili licenco oziroma listino A ali B pri ZČNS?

30. Je v praksi zagotovljena ustrezna povezanost in pretok informacij (pridobivanje usmeritev in stališč za delo, poročanje) med predstavniki delavcev v NS oz. UO in svetom delavcev kot njihovo »bazo« oziroma kot organom, ki je pristojen za njihovo imenovanje in morebiten odpoklic ter ima zato v odnosu do njih tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo?

31. So bili v dosednji praksi delovanja NS oz. UO zaznani primeri, ko se je skušala povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v NS oz. UO umetno prekiniti tudi s pomočjo zlorabe instituta poslovne skrivnosti (prepoved poročanja svetu delavcev pod krinko »poslovne skrivnosti«)? Je v družbi sprejet ustrezen akt o varovanju poslovne skrivnosti v smislu 40. člena ZGD-1? Je svet delavcev doslej že sploh kdaj kritično ocenil delovanje delavskih predstavnikov v NS oz. UO in analiziral možne pomanjkljivosti in slabosti pri zastopanju interesov delavcev v tem organu?

32. Če je NS oz. UO v praksi uvedel sistem notranjega ocenjevanja dela članov, ali je bil svet delavcev seznanjen z oceno uspešnosti dela delavskih predstavnikov v tem organu?

33. Kako je koncipirana funkcija delavskega direktorja – je to v bistvu član uprave, odgovoren za kadrovske področje (»kadrovskega menedžer«), ali predstavnik delavcev v upravi družbe v pravem pomenu besede? Kakšne slabosti ugotavljate pri obstoječi koncepciji in kakšne spremembe oziroma izboljšave bi bile potrebne glede te funkcije?

IV. MOŽNOSTI ZA AVTONOMNO NADGRAJEVANJE SISTEMA DELAVSKE PARTICIPACIJE V DRUŽBI

ZSDU temelji na **t. i. načelu zakonskega minimuma**, kar pomeni, da neposredno zagotavlja pravice, ki se štejejo kot minimum, vendar pa hkrati napotuje na možnost avtonomne ureditve tudi **večjega obsega pravic in dodatnih načinov** sodelovanja delavcev pri upravljanju z neposrednim dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev na ravni posameznih družb. To načelo temelji na določbi 1. in 2. odstavka 5. člena ZSDU, ki se glasi ta:

»Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

S pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljalških pravic delavcev, kot jih določa ta zakon.«

Intencija zakona je torej po možnosti čim bolj podpreti avtonomni razvoj t. i. **nadstandardne ravni delavske participacije** znotraj posameznih družb na prostovoljni podlagi (predvsem prek t. i. participacijskih dogovorov), na kar kažejo tudi še nekatere druge določbe ZSDU (npr. 63. člen). Zato svet delavcev ne bi smel zamuditi priložnosti, da v poročilu NS oz. UO predlaga sprejem ustreznih ukrepov tudi v tej smeri.

V nadaljevanju so navedene nekatere **teoretične možnosti v tem pogledu**, katere od teh so morda primerne in realno izvedljive v konkretni družbi in se jih zato morda splača vključiti v poročilo in predlog ukrepov za NS oz. UO, pa mora oceniti vsak svet delavcev samostojno.

1. Morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju

1.

Možnost, da se na podlagi določbe 1.odst. 5. člena ZSDU s participacijskim dogovorom uredijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon, je izjemno pomembna v prvi vrsti zato, ker je mogoče na ta način vsaj deloma sanirati temeljno nomotehnično pomanjkljivost našega zakona. Gre namreč za problem, ki je posledica dejstva, da ZSDU **pri določanju možnih načinov sodelovanja delavcev v organih družbe**, to je predstavništva delavcev v nadzornem svetu oziroma upravnem odboru in (izvršnega) delavskega direktorja v celoti izhaja iz takšne, upravljalške strukture, ki jo zakon o gospodarskih družbah (ZGD) predpisuje **le za delniško družbo**.

Vemo pa, da je delniška družba le ena izmed šestih različnih možnih oblik gospodarskih družb. Nadzorni sveti in uprave (dvtirni sistem upravljanja) oziroma upravni odbori (enotirni sistem upravljanja) kot organi upravljanja torej niso obvezni niti za družbo z

omejeno odgovornostjo, niti za družbo z neomejeno odgovornostjo ter komanditno in druge družbe. V tem smislu je zakonska ureditev sistema soupravljanja vsekakor nekoliko **diskriminatorna**, kajti če ne bi bilo obravnavane možnosti, delavci v teh družbah neposredno na podlagi zakona ne bi mogli uveljaviti pravice do sodelovanja v organih družbe in bi bili na ta način bistveno prikrajšani v primerjavi z delavci v delniških družbah.

Na podlagi obravnavane možnosti, ki jo dopušča ZSDU, je torej mogoče v družbah, ki nimajo uprave in nadzornega sveta, prek participacijskega dogovora urediti ustrezne **analogne in nadomestne rešitve**. Tako je, na primer:

a) nemožnost imenovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet oz. upravni odbor mogoče kompenzirati tako, da se s participacijskim dogovorom delavcem pač prizna pravica, da imenujejo svoje predstavnike v drug ustrezen organ upravljanja, ki je zadolžen za izvajanje nadzora nad vodenjem poslov (pa kakorkoli se že imenuje)

b) nemožnost imenovanja delavskega direktorja oziroma izvršnega direktorja mogoče vsaj za silo kompenzirati z določbo v tem dogovoru, da ima predsednik sveta delavcev ali drug pooblaščen predstavnik delavcev pravico sodelovati na sejah kolegija glavnega direktorja in podobno.

V tem smislu je ob ustrezni inventivnosti pogajalski partnerjev znotraj podjetja mogoče oblikovati številne zanimive rešitve, ki so ustrezno prilagojene specifičnim razmeram konkretne sredine in delavcem zagotavljajo smiselno enake možne načine vplivanja kot jih zakon priznava delavcem delniških družb.

2.

Obravnavana zakonska možnost avtonomne določitve »tudi drugih načinov participacije« v participacijskem dogovoru pa je seveda dobrodošla tudi v delniških družbah in sicer za dodatno obogatitev načinov in oblik soupravljanja še z drugimi, ki jih zakon sam ne predpisuje. V tem smislu bi kazalo priporočiti zlasti oblikovanje nekaterih **paritetno sestavljenih skupnih teles delodajalca in sveta delavcev z določenimi pristojnostmi** (npr. gospodarska in druge komisije, kakršne so običajne in dobro uveljavljene v Nemčiji; skupni odbor za področje standarda delavcev; itd.).

2. Morebitne večje ali dodatne participacijske pravice

Nadstandardno raven participacijskih pravic v posameznem podjetju je prek participacijskega dogovora mogoče doseči na **več načinov**. Priporočiti velja zlasti štiri takšne načine, in sicer:

1.

Kot prvo je mogoče **prenašati posamezne zadeve (vprašanja) iz zakonsko določenih pristojnosti sveta delavcev z nižjih na višje participacijske nivoje**. Konkretno: Nekatero zadevo (vprašanja), glede katerih ZSDU v 89. členu zahteva le "obveščeno"

sveta delavcev, je mogoče s participacijskim dogovorom uvrstiti med zadeve (vprašanja), o katerih je potrebno izvesti "skupno posvetovanje delodajalca in sveta delavcev" skladno z določili 91. in 92. člena ZSDU. In še naprej – zadeve (vprašanja), glede katerih že ZSDU v 93. in 94. členu zahteva skupno posvetovanje, je mogoče s participacijskim dogovorom uvrstiti med zadeve, glede katerih je potrebno »soglasje« sveta delavcev. Prav tako je mogoče poleg primerov iz 98. člena ZSDU v participacijskem dogovoru določiti še druge primere, ko je svetu delavcev priznana pravica do začasnega zadržanja izvršitve odločitve delodajalca itd. Na opisani način je prav gotovo mogoče precej okrepiti vlogo sveta delavcev in dvigniti raven kolektivne participacije zaposlenih v procesu poslovnega odločanja v podjetju.

2.

Kot drugo je mogoče na vsakem od že omenjenih štirih temeljnih participacijskih nivojev (obveščanje sveta delavcev, skupno posvetovanje delodajalca in sveta delavcev, soodločanje sveta delavcev s soglasjem, pravica "veta" sveta delavcev) poleg vprašanj, ki jih določa že zakon, s participacijskim dogovorom **dodatno določiti še druga vprašanja, ki so predmet soupravljanja in jih zakon ne omenja**. Tako je, na primer, poleg vprašanj iz 95. in 96. člena ZSDU mogoče dogovoriti še druga vprašanja, glede katerih je pred odločitvijo potrebno pridobiti pisno soglasje sveta delavcev, kot so: imenovanje vodilnega delavca za kadrovske in socialno področje v podjetju; vprašanje varstva invalidov, mladine, mater in starejših delavcev; določila poslovnika poslovodstva, ki se nanašajo na vlogo in položaj delavskega direktorja itd.

3.

Kot tretje je mogoče s participacijskim dogovorom **določene odločitve v celoti prenesti v pristojnost sveta delavcev**. V poštev pridejo zlasti odločitve o uporabi sredstev s področja standarda delavcev v podjetju (stanovanjska vprašanja, sociala, šport in rekreacija, kultura itd.). Tako se lahko, na primer, delodajalec in svet delavcev dogovorita le o letni višini sredstev, ki jih bo podjetje zagotovilo za navedene namene, o njihovi konkretni uporabi med letom pa lahko samostojno odloča in z njimi razpolaga svet delavcev.

4.

Ne nazadnje pa je mogoče nadstandardni nivo participacije prek obravnavanega dogovora zagotavljati tudi z **dodatnim ustanavljanjem nekaterih povsem novih participacijskih pravic** (npr. pravica do sodelovanja predstavnika sveta delavcev na seji skupščine s pravico do razprave in brez pravice glasovanja, pravica predlaganja kadrovskega direktorja ipd.). Ob tem pa velja opozoriti, da so omenjene možnosti v nekaterih primerih vezane tudi na spremembo statuta.

V. POMEMBNEJŠA VSEBINSKA RAZHAJANJA MED SVETOM DELAVCEV IN DELODAJALCEM

Svet delavcev in (v imenu delodajalca) ožje poslovodstvo pogosto **ne najdeta »skupnega jezika«** o določenih vprašanih dela in življenja v podjetju/družbi, ki pa so lahko z vidika interesov zaposlenih, katere zastopa svet delavcev, ne nazadnje pa tudi z vidika dolgoročnih interesov družbe, izjemnega pomena. Pri tem gre običajno

- bodisi za določne **pobude in predloge sveta delavcev** za izboljšanje organizacije in pogojev dela ali položaja in pravic zaposlenih, za katere ožje poslovodstvo kljub velikemu pomenu, ki jim ga pripisuje svet delavcev, enostavno nima posluha,
- bodisi za določene **»nameravane« odločitve ožjega poslovodstva**, katerih uveljavitev bi močno posegla v interese zaposlenih in njihovo nezadovoljstvo, svet delavcev pa nima na razpolago učinkovitih pravnih sredstev, da bi lahko ustrezno vplival na njihovo spremembo ali umik, če poslovodstvo vztraja pri svojem.

Upošteva veliko »usmerjevalno moč« NS oz. UO v odnosu do izvršilnega menedžmenta v družbi, je morebitna **»arbitrarna« vključitev NS oz. UO** v proces sprejemanja odločitve v primeru tovrstnih razhajanj (prek poročila s predlogom ukrepov, do katerih se mora le-ta opredeliti) pravzaprav edina možnost sveta delavcev pri poskusu obrambe interesov zaposlenih v primerih tovrstnih razhajanj. Zato je vsekakor zelo priporočljivo, če svet delavcev v zvezi s pripravo poročila za NS oz. UO ta vprašanja ustrezno vključi v poročilo in tako nanje opozori nadzorni svet.

Pri tem pa je treba opozoriti na dva pomembna elementa, ki ju svet delavcev ne sme spregledati:

1. Treba se je zavedati nekaterih omejitev glede pristojnosti NS, ki po izrecni zakonski določbi ne morejo prevzemati v odločanje zadev, ki so v pristojnosti poslovodstva. Vpliv nadzornih svetov na uprave je v tem smislu lahko zgolj posreden, in sicer v okviru t. i. svetovalne funkcije nadzornih svetov. To je treba upoštevati predvsem pri predlogu ukrepov v obravnavanih primerih, tako da, na primer, ni mogoče zahtevati od NS, da spremeni ali razveljavi že sprejeto odločitev uprave.

Odnos med izvršnimi upravnimi odbori in izvršnimi direktorji v enotirnem sistemu upravljanja, kjer upravni odbor po svoji volji prenese na izvršne direktorje nekatere svoje izvirne pristojnosti, pa je v tem pogledu nekoliko manj delikaten

2. Tudi, če je neka takšna sporna odločitev s strani ožjega poslovodstva že sprejeta, in morda tudi izvršena, to še ne pomeni, da je svet delavcev ne more uvrstiti v poročilo nadzornemu svetu. Pomeni samo, da v zvezi z njo ne more predlagati posebnega ukrepa (razen če je bila zagrešena nezakonitost), vsekakor pa je prav, da svet delavcev o njej obvesti NS oz. UO, posebej še, če je povzročila pomembnejše nezadovoljstvo zaposlenih in s tem posredno negativno vplivala tudi na poslovanje družbe. Omemba takšnih primerov v poročilu sveta delavcev je torej lahko, če drugega ne, pomembna predvsem zaradi učinkovitejšega opravljanja nadzorne funkcije NS oz. UO.

Priloga 3:

Predsedstvo Združenja svetov delavcev Slovenije je na seji dne, 20. 1. 2005, sprejelo naslednja

PRIPOROČILA za ureditev materialnih in drugih pogojev za delo svetov delavcev

I. MATERIALNA SREDSTVA ZA DELO SVETA DELAVCEV

1. Klasifikacija

Materialna sredstva za delo sveta delavcev, ki jih ZSDU okvirno opredeljuje v 65. členu, lahko razdelimo v dve skupini oziroma kategoriji, in sicer:

- **nujni stroški za delo sveta delavcev** po prvem odstavku 65. člena ZSDU, ki jih je delodajalec dolžan kriti neposredno na podlagi zakona,
- **lastna finančna sredstva** po 2. in 3. odstavku 65. člena ZSDU, posebej dogovorjena s participacijskim dogovorom, ki jih svet delavcev uporablja za financiranje svojega delovanja po lastni presoji.

V zvezi s tem velja opozoriti na »**načelo zakonskega minimuma**«, po katerem s participacijskim dogovorom ni mogoče določiti manj pravic sveta delavcev kot jih določa že zakon, lahko pa (in na to zakon v nekaterih določbah celo izrecno napotuje) se stranki avtonomno dogovorita za večji obseg oziroma za nadstandardno raven teh pravic.

65. člen ZSDU

Delodajalec krije nujne stroške za delo sveta delavcev, najmanj pa stroške potrebnih prostorov za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev, stroške materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja, in stroške administrativnega osebja za delo sveta delavcev.

Stroške oseb iz 61. člena tega zakona krije družba le, če je bilo tako predhodno dogovorjeno z delodajalcem in v obsegu, ki je bil dogovorjen, najmanj pa 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev.

Z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev se lahko določi fiksni znesek sredstev za delo sveta v določenem časovnem obdobju.

Svet delavcev uporablja ta sredstva po lastni presoji, vendar le za financiranje svojega dela.

2. Nujni stroški za delo sveta delavcev

V prvo skupino materialnih pogojev oziroma sredstev, za katero zakon uporablja pojem »**nujni stroški za delo sveta delavcev**«, sodijo predvsem:

- potrebni prostori (za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev),
- tehnična oprema (telefoni, računalniki, dostop do interneta itd.),
- stroški administrativnega osebja,
- stroški materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja (pisarniški material, poštnine, naročnine za telefon in internet ipd.),
- stroški dela poklicnih članov sveta delavcev in
- stroški izobraževanja članov sveta delavcev (vsaj v zakonsko določenih okvirih).

Administrativno-tehnična sredstva

Med nujna administrativno-tehnična sredstva za delovanje sveta delavcev štejemo sredstva, opredeljena v prvih štirih alinejah prejšnjega odstavka. Konkretna vrsta in obseg potrebnih tovrstnih sredstev sta seveda odvisna od velikosti in strukturiranosti (število odborov in drugih oblik dela) sveta delavcev, velikosti in organizacijskih značilnosti podjetja (število zaposlenih, narava dejavnosti, lokacijske značilnosti itd.) ter drugih specifičnih okoliščin, v katerih deluje posamezen svet delavcev. Zato **ni mogoče v naprej postaviti nekih enotnih in univerzalnih kriterijev** za ureditev tega vidika obravnavane problematike v participacijskih dogovorih, ampak naj bi bile konkretne rešitve odvisne od konkretnih okoliščin v posameznem podjetju. Zato lahko participacijski dogovor o teh vprašanjih vsebuje tudi samo splošno določbo o vrsti administrativno-tehničnih sredstev, ki jih je dolžan svetu delavcev zagotoviti delodajalec, konkretnjšo ureditev teh vprašanj pa prepusti **posebnemu dogovoru**, ki ga skleneta predsednik sveta delavcev in predsednik uprave. Ta rešitev je morda še najbolj primerna tudi zato, ker naj bi se tovrstni pogoji za delo sveta delavcev po možnosti čim bolj sproti prilagajali konkretnim potrebam in se postopoma vse bolj izboljševali, kar bi sicer zahtevalo vsakokratno spreminjanje participacijskega dogovora, ki pa naj bi bil načeloma akt trajnejše veljavnosti.

Stroški dela poklicnih članov sveta delavcev

Določitev ustreznega števila članov sveta delavcev, ki svojo funkcijo opravljajo poklicno (profesionalno) oziroma s polovičnim delovnim časom (polprofesionalno), je **zakonska pravica sveta delavcev**, o kateri se zato ni treba več pogajati in načeloma tudi ni predmet participacijskega dogovora. Določba 64. člena ZSDU, ki v prvem in drugem odstavku uporablja dikcijo »v družbi s ... do ... delavci **se določi** število članov, ki opravljajo svojo funkcijo s polnim/polovičnim delovnim časom« (torej brez besedice »lahko« ali kake druge formulacije, ki bi kazala na morebitno fakultativnost ali kakršnokoli pogojnost te pravice), je izrazito **kogentne**, ne morda dispozitivne narave in glede tega popolnoma nedvoumna. Svet delavcev lahko zato po svoji presoji to pravico realizira kadarkoli nepo-

sredno na podlagi zakona, in sicer s tem, da delodajalca obvesti o želenem začetku opravljanja (pol)profesionalnih funkcij in o imenih bodočih (pol)profesionalnih članov, le-ta pa je dolžan z njimi brez zavlačevanja in kakršnegakoli oviranja skleniti ustrezno spremenjeno pogodbo o zaposlitvi in jim omogočiti pogoje za delo. Brez dvoma pa je povsem nesprejemljiva (pri nas žal precej razširjena) praksa, ko delodajalci tako ali drugače izsilijo od svetov delavcev, da se s participacijskim dogovorom v celoti ali deloma trajno odpovedo omenjeni pravici, ki jim jo sicer zagotavlja zakon.

64. člen ZSDU

V družbi s 50 do 300 delavci se določi število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo s polovičnim delovnim časom, in sicer:

- v družbi s 50 do 100 delavci – en član,
- v družbi s 100 do 300 delavci – dva člana.

V družbi z večjim številom delavcev se določi število članov sveta delavcev, ki opravljajo svojo funkcijo poklicno, in sicer:

- v družbi s 300 do 600 delavci – en član,
- v družbi s 600 do 1000 delavci – dva člana,
- na vsakih dodatnih 600 zaposlenih pa še po en član.

Poklicni član sveta delavcev je upravičen do plače, ki ne sme biti nižja od plače, ki jo je prejemal pred izvolitvijo za člana sveta delavcev, ali do plače, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo, če je ta zanj ugodnejša. Plača poklicnega člana sveta delavcev se valorizira z rastjo ostalih plač v družbi.

1.

Ker zakon z določbo 3. odstavka 64. člena neposredno ureja tudi plačilo za delo (pol)profesionalnih članov sveta delavcev, torej te problematike načeloma dejansko ni potrebno posebej urejati še s participacijskim dogovorom, razen če stranki želita s tem dogovorom zakonsko ureditev konkretizirati in jo prilagoditi specifičnim razmeram ali določiti več pravic oziroma ugodnosti sveta delavcev kot jih določa zakon. To pa je **priporočljivo zlasti v dveh primerih**, in sicer:

- če stranki želita drugače rešiti vprašanje profesionalnega strokovnega dela za svet delavcev,
- če stranki želita ugodneje rešiti vprašanje plačevanja dela in drugih pogojev za delo (pol)profesionalnih članov sveta delavcev.

a) Čeprav izkušnje iz prakse vse bolj jasno kažejo, da si v današnjih pogojih delovanja skorajda ni več mogoče zamisliti uspešnega funkcioniranja sveta delavcev brez vsaj enega

poklicnega člana, ki skrbi za strokovno pripravo sej, izvajanje sklepov ter za druga organizacijska in tehnična opravila za potrebe sveta delavcev, pa je pogost primer, ko se iz takšnih ali drugačnih razlogov ni pripravljen na tej funkciji profesionalizirati nihče izmed članov sveta delavcev. Za te primere je smiselno, da se stranki s participacijskim dogovorom dogovorita za nadomestno varianto, to je za **oblikovanje posebne strokovne službe sveta delavcev** z ustreznim številom strokovnih in administrativnih sodelavcev, ki sicer niso člani sveta delavcev. Možna je tudi varianta dogovora, da se profesionalizira manj članov sveta delavcev kot to predvideva zakon, na račun tega pa se zaposli ustrezno število strokovnih in administrativnih delavcev, ki delajo za potrebe sveta delavcev, in podobno. V teh primerih gre torej samo za drugačno ureditev, ne pa za zmanjševanje zakonskih pravic sveta delavcev glede profesionalnega dela za njegove potrebe. Seveda pa je potrebno morebitne takšne dogovore med svetom delavcev in delodajalcem, ki odstopajo od zakonske ureditve, ustrezno urediti v participacijskem dogovoru.

b) Zakonska rešitev vprašanja plačevanja dela poklicnih članov sveta delavcev, po kateri so le-ti upravičeni do enake plače kot pred profesionalizacijo na tej funkciji oziroma do plače, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo, zagotovo **ni najbolj posrečena in primerna**. Načeloma naj bi namreč višina plače odražala zahtevnost dela, ki ga posameznik dejansko opravlja, kar pa v tem primeru ne velja. Če se v funkciji člana sveta delavcev profesionalizira, na primer, čistilka, naj bi po takšni logiki tudi v naprej prejemala plačo čistilke, čeprav na tej funkciji opravlja delo povsem druge vrste in zahtevnosti. S tega vidika je zakonska ureditev tega vprašanja, ki sicer izhaja iz predpostavke, da gre v bistvu za »časno funkcijo«, zagotovo lahko zelo sporna, predvsem pa **nepravična** z vidika temeljnih načel plačevanja dela nasploh in **nestimulativna** za potencialne kandidate. Verjetno je tudi to eden od razlogov, zaradi katerih je v praksi tako malo zanimanja za profesionalno opravljanje funkcije člana sveta delavcev. Iz teh razlogov je priporočljivo s participacijskim dogovorom plačevanje tega dela urediti drugače kot ga ureja zakon, in sicer tako, da se zahtevnost dela oziroma funkcije profesionalnega člana sveta že s samim dogovorom **posebej ovrednoti (kot posebno delovno mesto)** in razvrsti v ustrezen tarifni in plačilni razred, istočasno pa se uredi tudi način določanja drugih elementov plače (delovna uspešnost, dodatki itd.).

Plača profesionalnih članov sveta delavcev naj bi bila torej **posebej, v celoti in v naprej določena neposredno s participacijskim dogovorom**, kar pomeni, da je načeloma povsem neodvisna od tega kdo konkretno bo (kadarkoli v prihodnosti) s strani sveta delavcev določen za opravljanje tega dela in kakšna je bila plača na njegovem prejšnjem delovnem mestu. Verjetno je smiselno po višini ločiti le plačo eventualnega profesionalnega predsednika od plače ostalih profesionalnih članov sveta delavcev. Pri dogovarjanju o konkretni višini plače profesionalnih članov sveta delavcev v okviru participacijskega dogovora pa je seveda treba upoštevati potrebo po tem, da bo ta čim bolj stimulativna za potencialne (ustrezno kvalitetne) kandidate za profesionalizacijo, kajti zaenkrat se, kot rečeno, za to odloča premalo članov, tako da je v praksi profesionalcev bistveno manj kot bi jih lahko bilo po zakonu in kot bi bilo dejansko potrebno. Pa tudi sicer je dejstvo, da so te funkcije

strokovno precej zahtevne, če naj bi se opravljale primerno kvalitetno, tako da bi veljalo osnovno plačo zanje določiti vsaj na ravni **VII. tarifnega razreda**.

2.

Seveda pa mora biti vsakemu posamezniku, ki je določen za profesionalno opravljanje funkcije člana sveta delavcev, dana možnost, da se odloči za način plačila, kakršen izhaja iz 64. člena ZSDU, če je ta zanj ugodnejši. V tem primeru se vprašanje plače tako uredi s pogodbo o zaposlitvi. Treba pa je opozoriti, da se v zvezi s konkretno realizacijo omenjene zakonske določbe pojavlja **nekaj dilem**, ki jih zakon ne razrešuje in bi jih s pogodbami o zaposlitvi veljalo rešiti na naslednji način:

a) Če naj bi bila plača poklicnega člana sveta delavcev enaka »plači, ki jo je prejemal pred izvolitvijo«, je treba zaradi ustrezne izravnave vsakomesečnih nihanj v višini plače pri izračunu izhajati iz **povprečja** zneskov dejansko prejetih plač za zadnje trimesečje, kar je tudi siceršnja praksa v vseh primerih izračunov takšnih ali drugačnih pravic na osnovi plače. Po določbi 126. člena ZDSU je (dejanska) plača delavca sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. In vse te sestavine (v bruto znesku) je treba upoštevati tudi v danem primeru. Dejstvo je, da profesionalni član sveta delavcev na tej funkciji nima možnosti zaslužka iz naslova delovne uspešnosti, opravljanja plačanih nadur, nedeljskega dela itd.. Zato je, če naj s profesionalizacijo na tej funkciji ne bo materialno prikrajšan, pri izračunu njegove plače vsekakor treba upoštevati **prav vse prejemke**, ki so v zadnjih treh mesecih sestavljali njegovo dejansko bruto plačo iz naslova dela na prejšnjem delovnem mestu, ne morda zgolj osnovno plačo.

b) Če naj bi bila plača poklicnega člana sveta delavcev enaka »plači, ki jo prejemajo zaposleni v družbi z enako izobrazbo«, je treba to zakonsko določbo razlagati tako, da je znesek plače v tem primeru enak trimesečnemu **povprečju** dejanskih plač (v smislu prejšnjega odstavka) vseh tistih delavcev, ki imajo **enako stopnjo** izobrazbe (zahteva tudi po enaki vrsti izobrazbe bi bila vsekakor neživiljenjska), pri čemer pa se ne upoštevajo menedžerska delovna mesta oziroma dela s posebnimi pooblastili in odgovornostmi na podlagi t. i. individualne pogodbe.

3.

Ko govorimo o stroških in drugih pogojih za delo poklicnih članov sveta delavcev, je treba opozoriti še na en vidik te problematike, ki ga zakon ne obravnava, ga je pa vsekakor zelo priporočljivo ustrezno urediti v participacijskem dogovoru, če ne pa vsaj v konkretnih pogodbah o zaposlitvi. Gre za nekatere **posebne pravice poklicnih članov sveta delavcev**, namenjene temu, da se preprečijo ali vsaj omilijo morebitne negativne posledice profesionalizacije v svetu delavcev. Razdelimo pa jih lahko v dve skupini, in sicer:

a) V prvo skupino sodijo tiste, s katerimi naj bi se vsaj deloma omilil »problem izgube stika s stroko«. Mnogo sposobnih, posebej visoko strokovno izobraženih članov sveta delavcev se namreč ne odloči za ponujeno profesionalizacijo v tej funkciji samo zato, ker se

bojijo, da bi v času trajanja mandata izgubili stik s svojo stroko in z delom, ki ga opravljajo in bi ga želeli opravljati tudi po končanem mandatu v svetu delavcev. Znanje v posameznih poklicih danes namreč izredno hitro zastareva in po štirih letih, kolikor traja mandat v svetu delavcev, se marsikdo ni več sposoben ponovno uspešno vključiti v delo, ki ga je opravljal pred profesionalizacijo. Zato je izjemnega pomena, da se profesionalnim članom sveta delavcev posebej prizna **pravica, da se (na stroške delodajalca) funkcionalno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo v svojem rednem poklicu oziroma na področju svoje stroke tudi med trajanjem mandata v funkciji člana sveta delavcev.**

V to prvo skupino sodijo tudi pravice poklicnih članov SD, ki se nanašajo na vprašanje organizacije dela, delovnega časa in odločanja o dopustih in drugih pravicah iz dela. V zvezi s tem je treba pri urejanju v pogodbi o zaposlitvi logično upoštevati **specifike konkretne funkcije**. Tako je treba, denimo, v pogodbi o zaposlitvi posebej določiti, da delavec na tej funkciji **ni podvržen t. i. direktivni oblasti delodajalca** (razen glede splošne discipline in obnašanja v organizaciji, ne pa tudi glede konkretnih »navodil« za opravljanje delo), ampak delo opravlja po navodilih in v skladu s sklepi sveta delavcev. Enako seveda velja tudi glede odločanja o razporeditvi njegovega delovnega časa, možnosti izrabe letnega dopusta in podobno, ki mora biti prilagojeno potrebam te funkcije, ne potrebam siceršnjega delovnega procesa v družbi. Določitev vseh tovrstnih specifik opravljanja te funkcije v pogodbi o zaposlitvi je vsekakor izjemno pomembna za njeno nemoteno opravljanje. Prav tako velja v zvezi s tem na podlagi nekaterih negativnih izkušenj iz prakse dodatno določiti še **nekatero posebno pravico** (npr. pravica poklicnega člana SD, da ima možnost prostega gibanja po proizvodnji in dostopa do vseh delavcev med delovnim časom, če je to povezano z opravljanjem njegove funkcije, kar se ponekod skuša onemogočiti, in podobno). Ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi za to funkcijo torej vsekakor velja temeljito razmisliti o vseh mogočih možnih ovirah, ki bi jih utegnil delodajalec postavljati zaradi onemogočanja učinkovitega delovanja poklicnih članov SD, in jih v pogodbi vnaprej ustrezno rešiti.

b) V drugo skupino pa sodijo tiste, ki profesionalnemu članu sveta delavcev zagotavljajo ustrezno zaposlitveno varnost tudi **po končanem mandatu**. Med te bi lahko uvrstili zlasti pravico do:

- a) razporeditve na delo, ki je ustrezno njegovi izobrazbi,
- b) plače v najmanj takšni višini kot jo je prejemal pred nastopom funkcije,
- c) ustrezne dokvalifikacije ali prekvalifikacije, če je to potrebno za njegovo ponovno vključitev v delovni proces, in podobno.

4.

Zelo pomembno vprašanje v zvezi z urejanjem pogojev za delo profesionalnih članov svetov delavcev pa je brez dvoma **vprašanje njegove odgovornosti za opravljanje funkcije**. Popolnoma neprimerna je »klasična« določba v pogodbi o zaposlitvi profesionalnega člana sveta delavcev, po kateri **»delo opravlja po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«** Za to funkcijo to kajpak ne more veljati, ampak je lahko profesionalni član sveta delavcev podvržen tovrstnim navodilom in nadzoru delodajalca le glede vzdrževanja

splošnega reda in discipline v družbi, medtem ko je in mora biti za vsebino in način opravljanja svojih delovnih nalog odgovoren izključno svetu delavcev. Omenjena določba je sicer žal še vedno pogosta tudi v pogodbah o zaposlitvi le-teh, ker se pač sklepajo po tipskem vzorcu, na podlagi katerega se sklepajo tudi pogodbe vseh ostalih delavcev. V praksi pa se je že v mnogih primerih pokazala kot sila problematična. Na njeni podlagi so namreč nekaterim profesionalnim članom svetov delavcev nadrejeni vodje v praksi odrekli izrabo letnega dopusta v skladu s potrebami dela za SD, predpisovali posebne postopke kako in kdaj lahko in smejo komunicirati z zaposlenimi itd., kar je seveda že po naravi stvar izven sleherne razumne logike in lahko resno ovira ali celo onemogoča ustrezno opravljanje obravnavane funkcije.

Stroški in odsotnosti z dela zaradi izobraževanja

Stroškov za izobraževanje članov sveta delavcev (kotizacije, potni stroški) zakon v 65. členu ne omenja posebej, kar je ena njegovih večjih pomanjkljivosti, ki v praksi ponekod povzroča svetom delavcev skoraj nepremostljivo oviro za normalno delovanje. Čeprav je permanentno izobraževanje in usposabljanje članov za opravljanje soupravljaljskih funkcij brez dvoma eden temeljnih pogojev za uspešno delovanje svetov delavcev, namreč nekateri delodajalci preprosto niso pripravljeni pokrivati teh stroškov, sklicujoč se pri tem na to, da jih zakon (1. odstavek 63. člena ZSDU) zavezuje omogočiti članom sveta v ta namen le **pravico do 40 plačanih delovnih ur letno** (kar pomeni 5 delovnih dni), ne pa tudi kriti stroškov samega izobraževanja. V končni posledici to seveda pomeni, da je izobraževanje onemogočeno. Prav to je eden izmed temeljnih razlogov, da danes sveti delavcev, kot kažejo raziskave, namesto 5, kolikor jim pripada po zakonu, v praksi izkoristijo v povprečju le 0,96 izobraževalnega dne na člana letno. Zato je izjemno pomembno obravnavano problematiko čim natančneje urediti v participacijskem dogovoru. Kako?

1.

Kot prvo velja iz zgoraj navedenih (povsem praktičnih) razlogov z določili participacijskega dogovora **odpraviti morebitne dileme ter zaplete** glede vprašanja, ali je delodajalec dolžan poleg nadomestila plače za ustrezno število delovnih ur, porabljenih za izobraževanje članov sveta delavcev, kriti tudi stroške za izobraževanje, to je kotizacije in potne stroške (dnevnice, kilometrine, prenočitve). Strogo pravno gledano to sicer ne bilo potrebno, kajti ob uporabi logične interpretacije zakona do drugačnega zaključka niti ni mogoče priti. Če zakon namreč članom sveta delavcev zagotavlja pravico do najmanj 40 ur letno za izobraževanje (s participacijskim dogovorom pa je mogoče dogovoriti tudi večji obseg te pravice), je jasno, da mora delodajalec kriti tudi stroške takšnega izobraževanja, kajti svet delavcev drugih sredstev, razen tistih, ki mu jih je dolžan zagotoviti delodajalec, nima na razpolago. Tudi sicer je mogoče pojem »plačane ure za izobraževanje« razumeti le celovito, torej ne zgolj kot nadomestilo za čas izostanka z dela (če bi imel zakon tak namen, bi to brez dvoma tudi izrecno tako določil), ampak tudi kot plačilo stroškov »izobraževalnih ur« samih. Ker pa se prej omenjena nezadostna preciznost v zakonski dikciji, kot rečeno, s strani številnih delodajalcev v praksi zlorablja za onemogočanje delovanja svetov delav-

cev, je v izogib nepotrebnim pravnim sporom smiselno to vprašanje nedvoumno rešiti še s posebno določbo v participacijskem dogovoru.

2.

Iz logične interpretacije zakona nadalje sledi tudi to, da sredstva za kritje stroškov izobraževanja članov **v bistvu sodijo v kategorijo »nujnih stroškov« za delovanje sveta delavcev** (ne morda med sredstva iz 2. in 3. odstavka 65. člena ZSDU, za katera se morata svet delavcev in delodajalec še posebej dogovoriti), kar bi veljalo prav tako izrecno zapisati v participacijski dogovor. Ni namreč vseeno v katero od obeh uvodoma omenjenih kategorij sredstev za delo sveta delavcev uvrstimo obravnavane stroške. Ker gre za nesporno najpomembnejšo postavko v »proračunu« sveta delavcev, je to bistvenega pomena za kasnejša pogajanja o višini »lastnih finančnih sredstev sveta delavcev« – če stroške izobraževanja delodajalec krije v okviru postavke »nujni stroški«, je pač svetu delavcev potrebno zagotoviti toliko manj »lastnih sredstev« za ostale potrebe delovanja in obratno. Žal je treba ugotoviti, da v praksi sveti delavcev pogosto pristanejo na to, da se tudi stroški za izobraževanje članov črpajo iz (običajno že sicer zelo skromno izpogajanega) fonda »lastnih finančnih sredstev sveta delavcev«, tako da je le-teh na koncu občutno premalo za normalno pokrivanje vseh potreb delovanja sveta delavcev. Takšne situacije pa seveda niso nikakršna »zmaga« konkretnih delodajalcev, ki svete delavcev prisilijo v sprejem tovrstnih rešitev, ampak so brez dvoma poraz obojih.

V zvezi z razpravo o ustrezni klasifikaciji sredstev za izobraževanje članov sveta delavcev je treba posebej poudariti tudi to, da v primeru sprejetja zgoraj predlagane rešitve (uvrstitev teh sredstev v kategorijo »nujnih stroškov« za delo sveta delavcev) s participacijskim dogovorom **ni potrebno posebej in v naprej določati višine tovrstnih sredstev**, ki naj bi jih imel svet delavcev na razpolago. Zadostuje, da je dogovorjen obseg pravice članov sveta delavcev do izobraževanja (na ravni zakonskega minimuma ali večji) v delovnih urah ali delovnih dnevih na leto, potrebna sredstva pa delodajalec pač zagotavlja v višini dejanskih stroškov realiziranih izobraževanj. Teh stroškov namreč v naprej niti ni mogoče natančno planirati, ampak so odvisni od izobraževalne ponudbe.

3.

Kot tretje pa je s participacijskim dogovorom nujno potrebno jasno določiti tudi **način odločanja o uporabi zagotovljenih sredstev za izobraževanje**. Z drugimi besedami – treba je jasno določiti kdo odloča o tem, katerih konkretnih razpisanih izobraževanj (seminarjev, posvetov, tečajev ipd.) ter koliko in kateri člani sveta delavcev se bodo udeležili. Ključnega pomena je, da je s participacijskim dogovorom odločanje o teh vprašanih priznано kot **izključna pravica predsednika sveta delavcev** (po predhodnem posvetovanju s člani) brez možnosti vmešavanja delodajalca oziroma posloводства. Danes je takšno vmešavanje delodajalcev oziroma poslovodstev, ko o morebitni (ne)udeležbi članov sveta delavcev na posameznih izobraževanjih prosto in po svoji presoji odloča direktor namesto predsednik sveta delavcev (ko torej brez vsakokratne predhodne odo-

britve direktorja udeležba na izobraževanjih ni mogoča), v praksi žal bolj ali manj reden pojav, čeprav je popolnoma nesprejemljivo najmanj iz dveh razlogov, in sicer:

- z odločanjem o vrsti izobraževanj, ki se jih smejo (ali pa ne) udeležiti člani sveta delavcev, se v bistvu izvaja nedopustno vsebinsko »vmešavanje« v delovanje sveta delavcev, ki na ta način izgublja svojo neodvisnost od delodajalca,
- skozi onemogočanje udeležbe članom sveta delavcev na izobraževanjih lahko delodajalec bolj ali manj nesankcionirano krši zakonsko zagotovljene pravice sveta delavcev in ga, kot potrjuje praksa, na ta način izjemno učinkovito ovira oziroma onemogoča pri njegovem delovanju .

V okviru zakonsko določenega (in eventualno še dodatno dogovorjenega) obsega pravice članov sveta delavcev do izobraževanja mora biti torej s participacijskim dogovorom **izrecno določeno pooblastilo predsedniku sveta delavcev**, da samostojno odloča o udeležbi članov sveta delavcev na različnih oblikah izobraževanja (in direktorja o tem samo obvešča).

4.

Posebej pa v zvezi s tem velja rešiti tudi vprašanje odobravanja **odsotnosti z dela** članom sveta delavcev, ki se želijo udeležiti določenega izobraževanja. Če že ni problemov z odobritvijo plačila stroškov konkretnih izobraževanj, se namreč v praksi pogosto pojavi problem odobritve odsotnosti z dela članom sveta delavcev zaradi izobraževanja, in sicer pod krinko »nujnih potreb delovnega procesa«. Pravico prepovedati posameznim članom udeležbo na izobraževanjih iz navedenega razloga si namreč v mnogih primerih uzurpirajo kar njihovi neposredni vodje v delovnem procesu, kar prav tako predstavlja zelo učinkovito metodo oviranja oziroma onemogočanja delovanja sveta delavcev s strani delodajalca. Sveti delavcev so žal zoper to praktično nemočni, če obravnavani problem ni izrecno rešen s participacijskim dogovorom. Noben član sveta delavcev kljub zakonsko zagotavljeni pravici namreč v teh primerih ni pripravljen z udeležbo na izobraževanju v nasprotju s takšno prepovedjo tvegati morebitne »neupravičene odsotnosti z dela« in posledične odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz »krivdnih« razlogov ali podobnih delovnopравниh negativnih delovnopравниh posledic, ki so ob sedanjih ravni pravne kulture delodajalcev v Sloveniji zelo verjetne in v naši praksi tudi ne nepoznane. Zato je izjemnega pomena ustrezna vnaprejšnja rešitev te problematike v participacijskem dogovoru, pri čemer naj bi veljala **naslednja izhodišča**:

- odsotnost člana sveta delavcev z dela zaradi udeležbe na izobraževanjih za opravljanje soupravljaljskih funkcij se v vsakem primeru šteje kot upravičena odsotnost z dela (podobno kot »bolniški stalež« in druge odsotnosti z dela na podlagi zakona), če je pristojnemu vodstvenemu delavcu sporočena oziroma najavljena vsaj dva dni pred predvidenim izostankom;
- neposredni vodja oziroma drug vodstveni delavec v delovnem procesu, ki je sicer pristojen za odobravanje dopustov in drugih odsotnosti z dela, nima pravice prepovedati članu sveta delavcev udeležbe na izobraževanju zaradi »nujnih potreb

delovnega procesa« ali iz kakršnihkoli drugih razlogov, zato neupoštevanje morebitne takšne prepovedi s strani člana sveta delavcev tudi ne more biti obravnavano kot kršitev delovnih obveznosti oziroma pogodbe o zaposlitvi;

- v izjemnih primerih ima pravico pisno obrazloženo prepoved izostanka z dela zaradi udeležbe na izobraževanju posameznemu članu sveta delavcev iz navedenih razlogov izreči le predsednik uprave;
- predsednik uprave je dolžan v primerih, ko ima posamezen član sveta delavcev tovrstne težave s svojimi nadrejenimi glede udeležbe na izobraževanjih, na zahtevo predsednika sveta delavcev ustrezno intervenirati za zagotovitev nemotenega uresničevanja zakonskih pravic člana sveta delavcev.

3. Lastna finančna sredstva sveta delavcev

Poleg »nujnih stroškov« za delo sveta delavcev, obravnavanih v prejšnjem poglavju, je skladno z 2. in 3. odstavkom 65. člena ZSDU delodajalec dolžan na podlagi participacijskega dogovora zagotoviti svetu delavcev tudi določen obseg finančnih sredstev, ki jih svet delavcev **»uporablja po lastni presoji, vendar le za financiranje svojega dela«** (4. odstavek 65. člena ZSDU). Načeloma se, če so sredstva za izobraževanje v smislu zgoraj povedanega zajeta že v »nujnih stroških« za delo sveta delavcev, kot tovrstni drugi stroški za potrebe delovanja svetov delavcev lahko pojavljajo predvsem stroški za:

- storitve zunanjih svetovalcev in strokovnih institucij,
- nakup strokovne literature,
- naročnine strokovnih publikacij in druge strokovne literature,
- članarine v strokovnih združenjih,
- udeležbo njegovih predstavnikov na različnih strokovnih posvetih,
- sodelovanje z drugimi sveti delavcev zaradi izmenjave izkušenj in organiziranja skupnih aktivnosti, in podobno.

V zvezi s tem velja opozoriti, da je mogoče izraz »lastna finančna sredstva sveta delavcev« uporabljati le pogojno, kajti v resnici gre za **sredstva delodajalca**, ki se tudi uporabljajo lahko samo preko računa delodajalca, kajti svet delavcev ni samostojna pravna oseba in ne more odpreti svojega računa. S tem izrazom želimo le poudariti, da ima svet delavcev v skladu z zakonom pravico s temi sredstvi razpolagati povsem samostojno.

Žal je treba ugotoviti, da je določba 2. odstavka 65. člena nomotehnično izjemno slaba in težko razumljiva, zaradi česar jo je mogoče smiselno razlagati le s pomočjo ustreznih pravnointerpretacijskih metod. Prav to dejstvo pa delodajalci žal v praksi zelo učinkovito zlorabljajo za onemogočanje normalnega delovanja svetov delavcev, pri čemer se opirajo izključno na strogo gramatikalno razlago te določbe, ki dejansko lahko privede do popolnih nesmislov glede vprašanja koliko finančnih sredstev (če sploh) in za kakšne namene zakon pravzaprav zagotavlja svetu delavcev v samostojno razpolaganje. Poglejmo si nekaj najpogostejših tovrstnih nelogičnih razlag te določbe, ki jih bomo skušali kritično presoditi

ob upoštevanju klasičnega pravnega načela »*lex semper intendit, quod convenit rationi*« (zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku):

1. Določba se nanaša izključno le na sredstva za pokrivanje stroškov oseb iz 61. člena ZSDU, to je zlasti strokovnjakov in strokovnih institucij, ki svetu delavcev zagotavljajo strokovno pomoč pri njegovem delu.

Določba res izrecno govori le o sredstvih za ta namen, vendar pa po drugi strani istočasno postavlja tako zelo visok minimum možnega dogovora o obsegu teh sredstev, da se postavlja resno vprašanje, ali je imel zakonodajalec pri tem dejansko v mislih samo tonamska sredstva. Skoraj zagotovo ne, kajti sredstva v višini »**50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi**« po vseh preračunih v praksi več kot zadostujejo za prav vse kolikor toliko normalne potrebe delovanja slehernega sveta delavcev (po potrebi tudi vključno s stroški izobraževanja v zakonskem obsegu 5 delovnih dni na člana letno in plačami zakonsko zagotovljenega števila profesionalcev v svetu delavcev, čeprav ta sredstva, kot smo ugotovili zgoraj, sicer sodijo v kategorijo »nujnih stroškov« za delo sveta delavcev in jih je delodajalec dolžan zagotavljati posebej in že neposredno na podlagi zakona brez pogoja predhodnega dogovora). Ni najti razumnega razloga, zaradi katerega bi zakon zagotavljal tako enormna sredstva izključno za enega od sicer številnih možnih namenov uporabe sredstev za delo sveta delavcev. Tako imenovana »namenska razlaga« sporne določbe ZSDU po zgoraj omenjenem »načelu razumnega preudarka« nas torej pripelje do zaključka, da se ta določba kljub nekoliko nerodni formulaciji v resnici ne nanaša samo na »stroške oseb iz 61. člena«, ampak v bistvu na vsa (prosto razpoložljiva) sredstva sveta delavcev za vse uvodoma omenjene najrazličnejše potrebe delovanja, razen za tiste, ki sodijo v prej obravnavano kategorijo »nujnih stroškov« za delo sveta delavcev. Verjetno je mogoče »ratio« sporne določbe iskati predvsem v tem, da je imel delodajalec z njo namen le posebej podpreti pravico sveta delavcev (iz 61. člena) do uporabe zunanje strokovne pomoči pri delu in s tem odpraviti morebitne (in v praksi tudi zelo verjetne) spore glede vprašanja, ali lahko svet delavcev »lastna finančna sredstva« uporablja tudi za ta namen. Številni delodajalci bi namreč temu brez izrecne zakonske ureditve v praksi zagotovo odločno nasprotovali.

Izrazito v prid gornjemu stališču govori tudi dejstvo, da zakon v 3. odstavku 65. člena določa (z uporabo besedice »lahko« v dikciji določbe) kot alternativno obliko dogovora o »lastnih finančnih sredstvih sveta delavcev« **možnost dogovora o fiksnem znesku** sredstev za delo sveta delavcev v določenem časovnem obdobju, pri čemer ni posebej izpostavljen nobeden izmed konkretnih možnih namenov uporabe teh sredstev, tako kot v primeru dogovora po 2. odstavku istega člena. Po zakonu sta torej možna dva alternativna načina določitve obsega »lastnih sredstev za delo sveta delavcev« (*opomba: morebitna kumulativna uporaba obeh načinov bi bila, zlasti upoštevajoč že omenjene višine minimalno zagotovljenih zneskov, pa tudi sicer, vsekakor izven sleherne logike*), in sicer:

- bodisi zgolj z določitvijo kriterija za izračun mesečne višine razpoložljivih sredstev v smislu 2. odstavka 65. člena ZSDU

- bodisi z določitvijo fiksnega zneska pripadajočih sredstev v določenem časovnem obdobju (konkretna določitev obdobja je v tem primeru za razliko od prve alternative stvar dogovora med strankama) v smislu 3. odstavka istega člena.

Tudi s tega vidika gledano bi težko našli razumne razloge, zaradi katerih bi zakon samo pri eni od dveh, sicer povsem enakovrednih alternativ v naprej omejeval namembnost uporabe dogovorjenih sredstev in to zgolj na pokrivanje stroškov oseb iz 61. člena.

2. Če dogovor z delodajalcem ne uspe, svet delavcev po tej določbi pač ne more pridobiti nikakršnih finančnih sredstev v samostojno razpolaganje za potrebe svojega dela. Delodajalec je torej v bistvu povsem suveren glede odločitve ali bo sredstva svetu delavcev priznal ali ne.

Določbe 2. odstavka 65. člena ZSDU, da obravnavane stroške »krije družba le, če je tako predhodno dogovorjeno z delodajalcem«, ni mogoče poenostavljeno razlagati zgolj z uporabo t. i. argumenta nasprotnega razlogovanja in brez povezave z drugimi določili istega zakona. Dejstvo je namreč, da določba 66. člena ZSDU za primer, da svet delavcev in delodajalec ne dosežeta sporazuma o vprašanih iz 65. člena, izrecno predvideva, da o teh vprašanih odloči arbitražna.

66. člen ZSDU

Če svet delavcev in delodajalec ne dosežeta sporazuma glede vprašanj iz 63. člena in 65. člena tega zakona, lahko vsak od njiju zahteva, da o njih odloči arbitražna.

Arbitražna pri svoji odločitvi upošteva ekonomski položaj družbe in potrebe sveta delavcev.

Zakon torej predpostavlja, da si svet delavcev lahko zagotovi ustrezna »lastna finančna sredstva« (tudi) za te namene po potrebi tudi preko arbitraže, kar pomeni, da družba vendarle mora kriti omenjene stroške tudi v primeru, ko ni dogovora med svetom delavcev in delodajalcem. (**Opomba:** Iz tega razloga tudi že omenjene besedice »lahko« v diktiji 3. odstavka 65. člena ZSDU nikakor ni mogoče razumeti v tem smislu, da se svet delavcev in delodajalec lahko sporazumeta za določen fiksní znesek pripadajočih sredstev ali pa tudi ne, kakor se pač zdi posameznemu delodajalcu, kajti očitni namen zakonodajalca je svetu delavcev v vsakem primeru zagotoviti določena lastna razpoložljiva sredstva za delo. Omenjena besedica torej dejansko lahko pomeni samo to, da gre za enega od dveh alternativnih načinov dogovora o obsegu pripadajočih sredstev in nič drugega). Ker pa je arbitražna pri svoji odločitvi razen na »upoštevanje ekonomskega položaja družbe in potreb sveta delavcev« vezana tudi na zakonsko določene minimume obsega tovrstnih sredstev, je seveda jasno, da svetu delavcev v primeru spora ne **more prisoditi manj** kot »50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev«. Lahko mu torej prisodi le enako ali več, nikakor pa manj od omenjenega zakonskega minimuma, kajti v nasprotnem primeru bi določitev takšnega minimuma v zakonu sploh izgubila sleherni

smisel. Pri tem pa seveda trčimo ob pravno močnejše načelo »lex nihil frustra facit« (zakon ničesar ne predpiše brez razloga oziroma tja v en dan).

Do povsem enakega zaključka lahko pridemo tudi v zvezi z določbo 3. odstavka 65. člena ZSDU. Ta določba, kot rečeno, sicer dopušča **možnost alternativnega dogovora** med svetom delavcev in delodajalcem za »**fiksni znesek sredstev za delo sveta delavcev v določenem časovnem obdobju**«, vendar pa seveda tudi v tem primeru velja že omenjeni minimum iz 2. odstavka istega člena. Če ta minimum namreč ne bi veljal tudi za primer morebitnega dogovora o fiksnem znesku sredstev za delo sveta delavcev, bi to pomenilo, da ga je bilo v zakonu sploh brez smisla določati. Delodajalci bi se v tem primeru v pogajanjih namreč lahko posluževali izključno variante dogovora po 3. odstavku 65. člena, ki jih (sam po sebi in brez povezave z določbo 2. odstavka) v naprej k ničemur ne zavezuje. V končni posledici bi to pomenilo, da zakon kljub izrecno zapisanemu minimumu v bistvu ni določil sploh ničesar glede zagotovljenega obsega razpoložljivih sredstev sveta delavcev (obe sporni določbi, tako določba 2. kot določba 3. odstavka, bi bili vsebinsko popolnoma »prazni« in kot taki povsem nesmiselni, saj bi bilo vse prepuščeno volji delodajalcev kot ene, in to močnejše stranke). Na ta način pa seveda zakona nikoli in pod nobenim pogojem ni mogoče interpretirati, kajti poleg zgoraj že omenjeni pravnih načel je treba pri interpretaciji zakonskih določil vsekakor upoštevati tudi načelo »lex non praecipit inutilia« (zakon ne predpisuje nekoristnega). Zakonsko določenega kriterija »50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev« torej pri sklepanju participacijskega dogovora v nobenem primeru ni mogoče preprosto spregledati oziroma ignorirati ali ga kakorkoli zaobiti. Tudi če se svet delavcev in delodajalec dogovorita za fiksní znesek »lastnih sredstev sveta delavcev«, je ta lahko, kot rečeno, le enak ali višji od zneska po omenjenem kriteriju.

3. Znesek »50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega« iz 2. odstavka 65. člena ZSDU je v bistvu mišljen kot letni znesek pripadajočih sredstev za delo sveta delavcev.

To stališče je bilo pred časom zaslediti v enem od (neobvezujočih) mnenj Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki je sicer resorno ministrstvo za področje, ki ga ureja ZSDU. Stališče nima niti najmanjše podlage v besedilu zakona, kajti vsaj v tem pogledu je določba 2. odstavka 65. člena ZSDU popolnoma nedvoumna in zato ne dopušča nikakršnih svobodnih razlag. Ne gre namreč za pripadajoči znesek »50 % povprečne mesečne plače letno«, ampak za »50 % povprečne plače mesečno«. Kakršnihkoli dilem pri uporabi te določbe zakona torej v tem smislu sploh ne more biti, morebitne takšne ali drugačne »razlage«, ki jih ta določba glede obravnavanega vprašanja absolutno ne potrebuje (in torej tudi ne dopušča), pa bi v vsakem primeru pomenile nasilje nad črko zakona.

* * *

Iz vsega povedanega torej sledi, da je zgoraj obravnavana določila 65. člena ZSDU v zvezi s pripravo participacijskega dogovora mogoče smiselno uporabljati le ob upoštevanju naslednjih predpostavk:

1.

Dogovorjeni obseg »lastnih sredstev za delo sveta delavcev« **ne more biti nižji** od zneska, izračunanega z uporabo kriterija »50 % povprečne (bruto) plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev«, in sicer ne glede na to, ali je le-ta dogovorjen v **relativni** (po 2. odstavku 65. člena ZSDU) ali v **fiksni obliki** (po 3. odstavku 65. člena ZSDU), pri čemer pa naj bi bilo morebitno »kumuliranje« v določenem obdobju neporabljenih sredstev izključeno ali vsaj smiselno omejeno.

Kot že rečeno, je tako določen znesek dejansko relativno zelo visok, tako da verjetno presega realne potrebe svetov delavcev, zaradi česar je apriorna »alergija« delodajalcev zoper takšno rešitev po svoje razumljiva. Vendar pa sta v tem pogledu pomembna predvsem dve dejstvi, ki vendarle govorita izrazito v prid tej rešitvi, in sicer:

a) Gre pravzaprav za edini ustrezen oprijemljiv zakonsko določen kriterij, ki zato preprosto sploh nima alternative. Iz razumljivih razlogov pa bi bilo seveda popolnoma nedopustno enostavno prepustiti praksi, da sama povsem prosto in brez slehernih omejitev **arbitrira** o tem, koliko sredstev »zadostuje« za normalno delovanje svetov delavcev v posameznih podjetjih.

b) Ob ustrezni rešitvi vprašanja morebitnega »kumuliranja« neporabljenih sredstev stvar v praksi v bistvu sploh ni niti najmanj problematična. Dejstvo je namreč, da sredstva, ki jih delodajalec da na razpolago svetu delavcev, v resnici niso odtujena in s tem zanj avtomatično izgubljena oziroma »zapravljena«. Sveti delavcev, kot rečeno, poslujejo preko računa podjetja (knjigovodsko je v ta namen običajno odprta le posebna postavka oziroma konto), tako da **neporabljeni del odobrenih sredstev v resnici tam tudi ostaja**. Ker pa sveti delavcev glede na svoje realne potrebe trošijo bistveno manj kot bi jim omogočal po omenjenem kriteriju določen znesek, je za delodajalce popolnoma neškodljivo, če je ta fiktivno dogovorjeni znesek (»limit«) tudi nekoliko višji.

Bojazen, da bi sveti delavcev v tem primeru začeli nekontrolirano »zapravljati«, je seveda povsem neutemeljena in odveč. Tudi če bi takšna želja morda obstajala (toda le čemu?), so namreč nameni, za katere lahko sveti delavcev uporabljajo razpoložljiva »lastna finančna sredstva«, točno določeni, realne potrebe pa omejene, medtem ko lahko morebitne ekscesne poskuse nenamenske uporabe delodajalec kadarkoli in brez problema učinkovito prepreči. Če je poraba namenska, pa je edino pravilno, da je svet delavcev samostojen pri določanju svojih dejanskih potreb in če ima na razpolago tudi ustrezna sredstva za njihovo realizacijo. Niti najmanjšega razloga ni v naprej dvomiti v ustrezno racionalno obnašanje svetov delavcev v tem pogledu, kajti brez dvoma se vsi dobro zavedajo, da z morebitnim nepotrebnim trošenjem škodijo podjetju in s tem posledično tudi zaposlenim. Absolutno nesprejemljivo pa bi bilo, če bi znotraj opredeljene namenske porabe sredstev lahko delodajalci še naprej »odrejali« kaj so in kaj niso potrebe sveta delavcev, kajti z njihovega vidika je, kot kaže sedanja praksa, praktično vsak strošek iz tega naslova bolj ali manj nepotreben in odveč. In to prakso je treba preseči, če naj ZSDU, ki seveda ni sam sebi namen, ustrezno zaživi.

Resnejših slabosti predlaganega pristopa k določanju zneska razpoložljivih »lastnih finančnih sredstev sveta delavcev« kljub navidezni spornosti višine takšnega »limita« torej ni videti (in v praksi, kjer je uveljavljen, tudi dobro funkcionira v zadovoljstvo obeh partnerjev), pogoj je le, da se zagotovi **pravica delodajalca razpolagati z neporabljenim delom fiktivno odobrenih finančnih sredstev za delo sveta delavcev v določenem obdobju**. Svet delavcev torej lahko v dogovorjenem obdobju porabi toliko sredstev, kolikor jih pač potrebuje, preostala prvotno odobrena sredstva pa se (če izjemoma ni drugače dogovorjeno) po preteku tega obdobja »vrnejo« delodajalcu, kar pomeni, da svetu delavcev niso več na razpolago, in se ne »kumulirajo« na kontu sveta delavcev. Načeloma ni sprejemljiva na primer praksa (razen če se delodajalec s tem izrecno strinja), da se razlika med odobrenimi in porabljenimi letnimi sredstvi za delo sveta delavcev na koncu leta nameni za počitniške zmogljivosti ali kaj podobnega, kar sicer ne sodi v okvir »potreb delovanja sveta delavcev«. V tem primeru namreč poraba sveta delavcev, in to nenamenska, v resnici bistveno preseže dejanske potrebe njegovega delovanja in povsem po nepotrebnem močno bremeni delodajalca. In prav tega se delodajalci upravičeno otepajo. Če pa je dogovor glede neporabljenega dela sredstev tak, kakršen je predlagan zgoraj, z vidika delodajalcev, kot rečeno, načeloma ne more biti sporen tudi razmeroma visok znesek svetu delavcev odobrenega »limita«.

Kar zadeva morebitno »kumuliranje« neporabljenih sredstev sveta delavcev, je le-to morda do neke mere lahko sprejemljivo le v primerih, ko so dogovorjeni **mesečni zneski** razpoložljivih sredstev. V teh primerih namreč lahko izjemoma pride do situacij, ko v posameznem mesecu lahko poraba preseže dogovorjeni mesečni »limit«, v naslednjih mesecih pa je potem nižja. Zato je v teh primerih morda (kot izjemo) vendarle smotrno predvideti možnost omenjenega »kumuliranja« tekoče neporabljenih sredstev (kot nekakšne rezerve), vendar največ do višine dvakratnega mesečno pripadajočega zneska ali kaj podobnega.

2.

Zelo pomembno je zagotoviti dejansko samostojnost sveta delavcev glede uporabe razpoložljivih finančnih sredstev v smislu 4. odstavka 65. člena ZSDU. To pa je v praksi potrebno in mogoče zagotoviti samo na ta način, da participacijski dogovor izrecno pooblasti **predsednika sveta kot neposrednega odredbodajalca** za koriščenje teh sredstev v dogovorjenih okvirih (brez kakršnegakoli možnega vmešavanja delodajalca). Izkušnje namreč kažejo, da stvari v praksi ne tečejo, če je ohranjen sistem, da plačilo posameznih računov za potrebe sveta delavcev še vedno po svoji presoji »odobrava« (ali pa ne) direktor. V teh primerih je konkretna uporaba dogovorjenih sredstev sveta delavcev v bistvu še vedno v celoti odvisna od volje delodajalca, participacijski dogovor pa ostaja le mrtva črka na papirju.

II. DRUGI POGOJI ZA DELO SVETA DELAVCEV

Pri urejanju t. i. drugih pogojev za delovanje sveta delavcev v participacijskem dogovoru je treba imeti pred očmi predvsem dejstvo, da je obseg pravic, ki jih v tem smislu svetu delavcev zagotavlja zakon, mišljen kot minimum, ki naj bi se skladno z intencijo 5. člena ZSDU s konkretnimi participacijskimi dogovori v podjetjih po možnosti nadgradil z več ali z večjim obsegom teh pravic (nastandardna raven pravic sveta delavcev). Na tem izhodišču temeljijo tudi konkretna priporočila v nadaljevanju.

1. Delovnopravna imuniteta članov sveta delavcev

Tako imenovana delovnopravna imuniteta (delovnopravno varstvo zaradi opravljanja soupravljalških funkcij) članov sveta delavcev je brez dvoma eden temeljnih pogojev za učinkovitost delovanja sveta delavcev kot interesnega predstavništva zaposlenih v razmerju do delodajalca. Pri tem je seveda poleg obsega pomembno tudi trajanje takšne imunitete. Določba 67. člena ZSDU članom sveta delavcev zagotavlja omejeno delovnopravno imuniteto (brez varstva pred odpovedjo) samo za čas trajanja mandata, medtem ko določba 113. člena ZDR tako določeno imuniteto po vsebini dopolnjuje še z varstvom pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, ki traja še eno leto po prenehanju mandata. S participacijskim dogovorom bi bilo torej smiselno poskušati ta pomemben institut (delovnopravne imunitete) še okrepiti, na primer tako, da se trajanje varstva, in sicer tako tistega po 67. členu ZSDU kot tistega po 113. členu ZDR, **podaljša vsaj na dve leti**.

67. člen ZSDU

Člana sveta delavcev ni mogoče v času opravljanja njegove funkcije, če ravna v skladu z veljavnimi zakoni, kolektivnimi pogodbami in dogovorom po tem zakonu, brez soglasja sveta delavcev:

- prerazporediti na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu,
- uvrstiti med presežke delavcev.

Članu sveta delavcev, ob pogojih iz prejšnjega odstavka, ni mogoče znižati plače, proti njemu začeti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga kako drugače postavljati v manj ugoden oziroma podrejen položaj.

113. člen ZDR (predstavniki delavcev)

(1) Delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi:

- članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter
- imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku, brez soglasja organa, katerega član je, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi, razen če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev ali če gre za odpoved v postopku prenehanja delodajalca.

(2) Varstvo pred odpovedjo za osebe iz prejšnjega odstavka traja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju.

Poleg tega pa bi v zvezi z omenjenim institutom veljalo s participacijskim dogovorom jasno rešiti tudi vprašanje **posledic morebitne zavrnitve soglasja** s strani sveta delavcev, ki ga zakon neposredno ne rešuje. Prav ta nedorečenost zakona, ki jo je mogoče brez težav odpraviti s participacijskim dogovorom, je namreč v praksi pogost vzrok za kršenje določil o obvezni predložitvi spornih delovnopравниh odločitev zoper posameznega člana s strani delodajalca v soglasje svetu delavcev. Zavrnitev soglasja sveta delavcev namreč še ne pomeni, da delodajalec v nobenem primeru ne more sprejeti ustreznih ukrepov, če so ti upravičeni, vendar pa to lahko presodi le arbitražna. Prav to bi verjetno kazalo izrecno zapisati v participacijski dogovor in na ta način odpraviti razloge, zaradi katerih se delodajalci v praksi izogibajo omenjeni obveznosti pridobitve soglasja sveta delavcev.

2. Plačane ure za čas opravljanja funkcij

ZSDU v 62. in 63. členu članom sveta delavcev neposredno zagotavlja pravico do plačanih ur za udeležbo na sejah sveta delavcev (5 ur mesečno), za posvetovanje z delavci (3 ure mesečno) in za izobraževanje (40 ur letno). Ob tem pa izrecno napotuje tudi na **možnost ugodnejše ureditve teh vprašanj v participacijskem dogovoru**, saj določba 2. odstavka 63. člena pravi: »Z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev se lahko določi večje število ur za delo članov sveta delavcev, daljša odsotnost z nadomestilom ali brez nadomestila plače zaradi izobraževanja, potrebnega za učinkovito delo sveta delavcev, večje število ur v okviru delovnega časa, namenjenih posvetovanju članov sveta delavcev z delavci, ter druge ugodnosti, povezane z delom sveta delavcev.«

Poleg tega je potrebno v participacijskem dogovoru posebej urediti tudi pravico do plačanih ur za udeležbo na sejah tistim članom, ki delajo v **drugih izmenah** in se sej udeležujejo izven svojega delovnega časa. Prav tako je treba pravico do plačanih ur (za seje, izobraževanja in za druge potrebe dela) urediti tudi za člane odborov sveta delavcev.

V obravnavanem kontekstu je smiselno s participacijskim dogovorom posebej urediti tudi dolžnost uprave, da **omogoči in zagotovi udeležbo** strokovnjakov in vodstvenih

delavcev družbe na sejah sveta delavcev, če je to potrebno za kakovostno odločanje tega organa, ter druge podobne obveznosti uprave, od katerih je odvisno uspešno delovanje sveta delavcev.

3. Nagrajevanje neprofesionalnih članov sveta delavcev

Med možne »**druge ugodnosti, povezane z delom sveta delavcev**«, ki jih omenja 2. odstavek 63. člena ZSDU, vsekakor sodi predvsem nagrajevanje neprofesionalnih članov sveta delavcev, ki ga zakon sicer ne ureja neposredno in ga je zato potrebno podrobneje urediti v participacijskem dogovoru.

Sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju je nujen integralni del celovitega sistema našega korporacijskega upravljanja, ki je tudi posebej zakonsko urejen. Zato ga tudi z vidika nagrajevanja tovrstnih funkcij, čeprav neprofesionalnih, nikakor ni mogoče tretirati zgolj kot nekakšno "ljubiteljstvo", ampak ga je potrebno tudi v tem pogledu obravnavati kot element doseganja večje poslovne uspešnosti naših podjetij. Torej je potrebno tudi te funkcije začeti ustrezno materialno nagraditi in stimulirati. (*Opomba: Dejstvo, da je ustrezno nagrajevanje tudi dela neprofesionalnih članov svetov delavcev iz zgoraj navedenih razlogov smiselno in potrebno, je k sreči očitno že dokaj široko prodrlo tudi v naši praksi. Raziskava "Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost" tako kaže, da imajo že v 60 %, kar pomeni v skoraj dveh tretjinah, anketiranih organizacij urejeno takšno ali drugačno obliko tovrstnega nagrajevanja.*)

Doslej uveljavljeni glavni načini nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev v praksi so po omenjeni raziskavi predvsem **sejnine** (40,63 %), **letne nagrade** (12,50 %) in **mesečni dodatki k plači** (31,25 %), medtem ko se med **t. i. drugimi načini** (15,62 %) pojavljajo zlasti plačilo "nadur" za čas sej, razne oblike kompenzacij ipd. Primernost posameznih od navedenih načinov tovrstnega nagrajevanja je natančneje analizirana v nadaljevanju, pri čemer posebej poudarjamo pomen razvijanja **t. i. diferenciranega internega nagrajevanja**.

Sejnine

Glavna in vsekakor ne nepomembna prednost sejnin kot načina nagrajevanja neprofesionalnih članov sveta delavcev je predvsem v **motivaciji članov za redno udeležbo na sejah sveta delavcev**, kar je sicer pogost problem. Sejnine so namreč v večini primerov vsaj stimulativne (npr. 6.000 SIT), ponekod pa tudi že skoraj enormno visoke (tudi do 30.000 SIT). Tovrstne sejnine v večini primerov povzročajo celo nenormalen pritisk na predsednika sveta delavcev s strani članov, da sklicuje čim več (morda tudi nepotrebnih) sej sveta delavcev. Predsedniki, ki v teh primerih poskušajo logično ločevati med "rednimi" (plačanimi) in "posvetovalnimi" (neplačanimi) sejami sveta delavcev, so zato neredko neupravičena tarča članov, ki si želijo čim več sejnin.

Žal pa izkušnje predsednikov svetov delavcev z uveljavljenim tovrstnim načinom nagrajevanja v načelu kažejo tudi drugo plat medalje. Gre namreč za **sindrom "forumskega**

dela”, ki se kaže v tem, da člani sveta delavcev podzavestno razmišljajo, da se njihova funkcija začne in konča na seji sveta delavcev. Pozabljajo pa seveda na intencijo določil ZSDU, ki govorijo o tem, da morajo člani sveta delavcev vzdrževati redne stike s svojo “bazo” (v ta namen imajo celo zagotovljene 3 plačane ure delovnega časa mesečno), delovati kot člani odborov sveta delavcev itd. Skratka, ob tem načinu nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev se dogaja, da so nekateri člani sveta delavcev neverjetno agilni in aktivni na samih sejah (ali pa še tam ne – važno, da so prisotni in “zaslužijo” sejnino), medtem ko jih za kakršne koli aktivnosti (čeprav nujne in samoumevne) izven sej ni mogoče pod nobenim pogojem pridobiti. To pa je seveda popolnoma skregano s temeljno logiko funkcioniranja sveta delavcev.

Sejnine imajo torej lahko eno zelo veliko in pomembno prednost (zanesljivost pri udeležbi na sejah), hkrati pa mnogo zelo velikih slabosti za delovanje sveta delavcev. Zato so kot način nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev priporočljive samo pod enim pogojem – **če so kombinirane z drugimi, “stimulativnimi” načini nagrajevanja**. To pomeni, da je treba v takšnih primerih posebej in dodatno nagraditi člane za tiste aktivnosti, ki jih prostovoljno izvajajo “izven sej” sveta delavcev (pa tudi za morebitno večjo aktivnost na samih sejah), tako da se tudi v materialnem pogledu zagotovi potrebna diferenciacija med aktivnimi in pasivnimi člani sveta delavcev, o čemer bo več govora v nadaljevanju. Sejnine v fiksni višini bi morale biti v tem primeru razmeroma nizke in namenjene resnično le stimuliranju članov za čim bolj redno udeležbo na sejah, drugi (večji) del nagrade pa bi moral biti v celoti odvisen od dejanske aktivnosti posameznih članov.

Pri sejinah se odpira tudi načelno vprašanje njihove pravne narave, torej ali so nagrada za delo v pravem pomenu besede ali so v bistvu le »povračilo za izgubljeni čas«. Če jih uvrstimo v drugonavedeno kategorijo, so verjetno neprimerne kot oblika nagrajevanja neprofesionalnih članov sveta delavcev, kajti le-ti imajo čas sej že plačan neposredno na podlagi zakona.

Letne nagrade članom sveta delavcev

Zelo podoben problem kot v zvezi s sejinami se pojavlja tudi v zvezi z letnimi nagradami za neprofesionalne člane svetov delavcev. Te se po izkušnjah iz prakse gibljejo v povprečju okoli 150.000 SIT za člane in 300.000 SIT za predsednike svetov delavcev. Slabost teh nagrad v primerjavi s sejinami je v tem, da nimajo posebnega stimulativnega učinka niti na povečano udeležbo na sejah, prav tako pa v nediferencirani obliki ne zagotavljajo niti drugih osnovnih namenov takšnega nagrajevanja.

Redni dodatek k plači

Če se redni dodatek k plači (v praksi je povprečje nekje med 10 in 15 % za člane ter med 20 in 30 % za predsednika) neprofesionalnem članom sveta delavcev izplačuje samodejno in v nediferencirani obliki, ima v osnovi enake slabosti kot prej navedena načina nagrajevanja.

V zvezi s tem je treba pripomniti le to, da je tovrstni dodatek smiseln le v primeru, če je odmerjen od povprečne plače v podjetju, in ne morda od plače posameznega konkretnega člana sveta delavcev. Vsi člani sveta delavcev namreč načeloma opravljajo enako zahtevno in odgovorno funkcijo. Zato bi bilo nagrajevanje v obliki dodatka na njihovo siceršnjo (različno visoko) plačo za redno delo že v osnovi nepravilno.

Diferencirano interno nagrajevanje članov

Za vse zgoraj obravnavane načine nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev je torej, kot kažejo izkušnje iz prakse, v glavnem značilna ista pomanjkljivost, in sicer: če se redno in v enaki višini izplačujejo vsem članom ne glede na njihovo dejansko aktivnost, prizadevanje in odgovornost do funkcije, že razmeroma po kratkem času **v celoti izgubijo svoj motivacijski učinek**. Gre namreč za podoben primer kot pri plačah – če za različno kakovost, kvantiteto in gospodarnost določenega dela dobijo vsi enako plačilo (celo tisti, ki ne delajo nič), je motivacijski vidik plače preprosto izničen. Takšen princip nagrajevanja neprofesionalnih članov svetov delavcev torej sčasoma izgubi svoj temeljni smisel, ker ga ljudje kmalu začnejo doživljati kot nekaj samoumevnega, kot nekaj, kar jim pač samodejno pripada na podlagi same funkcije (»funkcijski dodatek«) in ne na podlagi dejanskega dela v tej funkciji.

Nujno je torej treba na tem področju čim prej napraviti korak naprej v primerjavi s sedanjim stanjem. Nesporno je mogoče oceniti kot velik dosežek dejstvo, da je v večini organizacij kljub pomanjkanju ustrezne zakonske podlage sploh že prodrla ideja o potrebnosti takšnega nagrajevanja in se je le-to v takšni ali drugačni obliki tudi že uveljavilo v praksi. Vendar pa to kmalu ne bo več nikakršen dosežek, če ga ne bomo uspeli v vseh svetih delavcev zelo kmalu ustrezno nadgraditi z uvedbo **diferenciranega (in s tem tudi stimulativnega) nagrajevanja** v odvisnosti od dejanskega angažiranja posameznika v funkciji člana sveta delavcev. Gre torej za to, da bo treba v obravnavanem smislu čim prej preiti od nagrajevanja po načelu “vsem enako” k nagrajevanju po načelu “vsakemu po njegovem prispevku k uspešnemu delovanju sveta delavcev”.

V zvezi s tem pa je bolj ali manj jasno, da se v praksi skoraj zanesljivo ne bi obnesel sistem, ko bi v okviru dogovorjenega skupnega zneska sredstev za nagrade o konkretni višini teh nagrad za posamezne člane sveta delavcev odločal predsednik sveta delavcev kar po prosti presoji in brez vnaprej izdelanih objektivnih kriterijev. Takšno odgovornost bi bilo pripravljeno nase prevzeti le malo predsednikov, poleg tega pa bi takšen sistem “internega diferenciranega nagrajevanja” v najboljšem primeru lahko vnesel le razdor med člane in se s tem sprevrgel v svoje popolno nasprotje. Iz teh razlogov je v obravnavanem smislu potrebno izdelati **sistem izključno objektivnih kriterijev** (npr. udeležba na sejah, članstvo v odborih sveta delavcev, posebne zadolžitve s strani sveta delavcev, aktivnosti izven sej sveta delavcev ipd.), ki lahko kažejo na večjo ali manjšo uspešnost opravljanja funkcije člana sveta delavcev, ter jih ustrezno točkovati in vrednotiti, tako da lahko predstavljajo podlago za določanje konkretne višine nagrade, ki pripada posameznemu članu. Ta in druga vprašanja izvajanja diferenciranega nagrajevanja pa bi moral vsak svet delavcev natančneje urediti **s posebnim pravilnikom** (vzorec takšnega pravilnika je priloga teh priporočil).

S participacijskim dogovorom naj bi se torej svet delavcev in delodajalec dogovorila le za **višino skupnih sredstev**, ki jih delodajalec priznava svetu delavcev za nagrajevanje neprofesionalnih članov (bodisi v fiksnem znesku ali pa v obliki ustreznih kriterijev – npr. odstotek od povprečne plače na člana sveta mesečno), **konkretni zneski nagrad**, ki pripadajo posameznim članom pa naj bi se določali v skladu z omenjenim posebnim pravilnikom (ta bi bil lahko tudi priloga participacijskega dogovora). Glede na vse povedano bi bilo smiselno v participacijski dogovor zapisati pravico delodajalca, da svetu delavcev začasno ukine sredstva iz tega naslova, če ugotovi, da svet delavcev ne spoštuje pravilnika o diferenciranem internem nagrajevanju članov in neutemeljeno priznava nagrade vsem članom v enakih zneskih.

VZOREC

Svet delavcev družbe je na seji dne sprejel naslednji

PRAVILNIK O INTERNEM OCENJEVANJU IN DIFERENCIRANEM NAGRAJEVANJU DELA NEPROFESIONALNIH ČLANOV SVETA DELAVCEV

1. člen

Višina nagrade za delo neprofesionalnih članov sveta delavcev je odvisna od višine skupnega zneska oziroma mase sredstev za te namene, ki jih zagotavlja delodajalec s participacijskim dogovorom, in od dejanske aktivnosti posameznega člana pri opravljanju funkcije v svetu delavcev.

Skupni znesek oziroma masa sredstev za nagrajevanje dela neprofesionalnih članov sveta delavcev je zmnožek povprečne nagrade na člana, dogovorjene s participacijskim dogovorom, in števila vseh članov sveta delavcev, razen predsednika, za nagrajevanje katerega se ta pravilnik ne uporablja. Višina nagrade za delo predsednika je dogovorjena s participacijskim dogovorom.

Dejanska aktivnost posameznega člana pri opravljanju funkcije v svetu delavcev se ocenjuje po kriterijih, določenih s tem pravilnikom.

2. člen

Do nagrade je upravičen član sveta delavcev, če je imel v ocenjevalnem obdobju vsaj 75-odstotno udeležbo na sejah sveta delavcev in če je bil udeležen na izobraževanjih za opravljanje te funkcije vsaj v obsegu treh izobraževalnih dni v obdobju zadnjega leta.

3. člen

Ocenjevanje dejanske aktivnosti posameznih članov sveta delavcev se izvaja v obliki točkovanja po naslednjih kriterijih:

1. udeležba na seji	plus 100 točk
2. neopravičena odsotnost s seje	minus 100 točk
3. predhodna sporočitev jasno oblikovanih stališč do vseh točk dnevnega reda, za katere je bilo posredovano gradivo, predsedniku sveta delavcev v primeru opravičene odsotnosti s seje	plus 50 točk
4. zapisniško protokolirana razprava k posamezni točki dnevnega reda seje sveta delavcev	plus 20 točk
5. predhodna formalna konzultacija (delni zbor delavcev, sestanek delovne skupine ipd.) z delavci svoje enote o problematiki, ki je na dnevnem redu seje sveta delavcev	plus 100 točk
6. neupravičena odklonitev občasne delovne zadolžitve v zvezi z aktivnostjo izven sej SD po odredbi predsednika	minus 150 točk
7. neupravičena odklonitev stalne delovne zadolžitve v zvezi z aktivnostjo izven sej sveta delavcev po sklepu sveta delavcev	minus 250 točk
8. formalno poročanje delavcem svoje enote po seji SD	plus 100 točk
9. priprava in vodenje seje odbora ali drugega delovnega telesa sveta delavcev	plus 150 točk
10. sodelovanje na seji odbora ali drugega delovnega telesa sveta delavcev	plus 75 točk
11. uradne ure za delavce svoje enote (za vsako uro)	plus 50 točk
12. priprava pisnih gradiv za svet delavcev	plus 50 do 150 točk
13. udeležba na specializiranem izobraževanju ali posvetu za članе svetov delavcev izven podjetja - do 1 dan - dva ali več dni	plus 50 točk plus 100 točk
14. udeležba na srečanjih s predstavniki drugih svetov delavcev	plus 50 točk
15. sodelovanje v razgovorih (izven sej) z upravo, strokovnimi službami ali zunanjimi institucijami v funkciji člana oziroma po sklepu sveta delavcev	plus 50 točk
16. realizacija posebnih delovnih zadolžitvev (npr. pridobitev določenih strokovnih mnenj, različne organizacijske aktivnosti ipd.)	plus 50 do 150 točk
17. druge aktivnosti v funkciji člana sveta delavcev izven sej sveta delavcev	plus do 100 točk

4. člen

Ocenjevanje aktivnosti posameznih članov po kriterijih iz prejšnjega člena tekoče izvaja in o tem vodi evidenco predsednik sveta delavcev.

Na predlog predsednika ali posameznega člana lahko svet delavcev s svojim sklepom z ustreznim številom točk po svoji presoji oceni tudi druge aktivnosti posameznih članov, ki niso posebej opredeljene v prejšnjem členu.

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

5. člen

Delež (odstotek) v skupnem mesečnem znesku sredstev za nagrade, ki pripada posameznemu članu, je enak deležu njegovih doseženih točk po kriterijih iz 2. člena v skupnem seštevku doseženih točk vseh članov sveta delavcev.

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

6. člen

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