

Sodelovanje med zaposlenimi in delodajalcem

Namen tega prispevka ni podrobna analiza oblik in vsebin ter pravnih podlag delavske participacije, ampak le njen grobi oris s posebnim poudarkom na vsebinskem pomenu tega sodelovanja med delodajalci in zaposlenimi za vzpostavitev in ohranjanje dobrega delovnega vzdušja v kolektivu ter varnosti in zdravja pri delu.



izboljševanje in ohranjanje. Sledi motiviranost za delo, ki ni odvisna samo od plače, ampak tudi od številnih drugih dejavnikov v organizaciji, ki pomenijo zadovoljitev človekovih potreb v povezavi z delom (možnosti osebne in strokovne izgradnje, pridobitev ugleda, možnosti za ustvarjanje in tudi sodelovanje pri urejanju ključnih vprašanj zaposlenih, napredovanje in možnosti za razvoj, občutek varnosti v smislu zagotovljenih razmer in okoliščin dela, v katerih se delavec ne bo poškodoval ali zbolel, pa tudi v socialnem smislu, da ga ni nenehno strah izgube dela).

Prav vsaka organizacija, pa naj se ukvarja z gospodarsko ali negospodarsko dejavnostjo, proizvodnjo ali storitvami, je v končnem rezultatu odvisna od dela in učinkovitosti dela zaposlenih v njej. To pomeni, da brez zaposlenih ne more delovati in obstajati, saj prav ti s svojim delom osmišljajo investicije v objekte, opremo, tehnologijo, financiranje itd. Brez zaposlenih pa je vse to zgolj naložen in vezan denar, ki se ne plemeniti. Teh preprostih dejstev se v današnjem konkurenčnem, tekmovalnem in kriznem času premalo zavedamo. Seveda ne gre samo za število zaposlenih, pač pa predvsem za to, kakšni zaposleni so to in kako se pri svojem delu počutijo. Pomembni so njihova izobraženost, usposobljenost, nenehno dograjevanje obojega, zdravstveno stanje in pripravljenost za njegovo

Učinkovitost pri delu in počutje delavca oziroma zaposlenih je v močni povezavi s pojmom sodelovanje med delavci in delodajalcem (delodajalci) oziroma pojmom delavska udeležba, kar pomeni komunikacijo. Velik in zelo pomemben del te komunikacije je predpisan kot obvezen, deloma pa v predpisih opredeljen kot možnost in pravica zaposlenih.

Pravni viri delavske udeležbe – kar je obvezen okvir komunikacije med delavci in delodajalci – so izredno široki in obsegajo vrsto dokumentov, sprejetih v mednarodnem in domačem prostoru. Najprej so ti dokumenti sprejeti v Mednarodni organizaciji dela (pet konvencij in šest priporočil),

Avtor:
mag. Borut Brezovar

nadalje v Svetu Evrope (Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, Evropska socialna listina (spremenjena) z dodatnim protokolom) ter v Evropski uniji (Pogodba o EU, Lizbonska pogodba in osem direktiv).

V Republiki Sloveniji so pravni viri delavske udeležbe najprej opredeljeni v Ustavi Republike Slovenije z opredelitvijo demokratičnosti kot elementa delovnih razmerij in v okviru pravice do soodločanja oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju ter sindikalne svobode in pravice do stavke. Po-



drobneje te vsebine razčlenjujejo številni zakoni (vsaj petnajst zakonov se teh tem dotika posredno ali neposredno), najpomembnejši pa so z vidika sodelovanja med delavci in delodajalci v povezavi z varnostjo in zdravjem zaposlenih predvsem trije zakoni. To so Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Zakon o delovnih razmerjih ter Zakon o varnosti in zdravju pri delu.

Na najbolj splošen način komunikacijo in sodelovanje delodajalca z delavci določa in predpisuje Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/07). Določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb ne

glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov posameznikov z najmanj 50 delavci in zadrug in v pravni red Republike Slovenije prenaša Direktivo 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski uniji (Uradni list L, št. 80 z dne 23. 3. 2002, str. 29 – EUR-lex).

Pravico do sodelovanja pri upravljanju uresničujejo delavci po tem zakonu tudi v podjetjih, ki opravljajo gospodarske javne službe, v bankah in zavarovalni-



cah, če ni s posebnim zakonom drugače določeno.

Ta zakon predvideva različne načine sodelovanja delavcev pri upravljanju, ko delavcem podeljuje več različnih pravic. Tako v njem najdemo pravico do pobude in pravico do odgovora na to pobudo, pravico do obveščeniosti, pravico do dajanja mnenj in predlogov ter pravico do odgovora nanje, možnost ali obveznost skupnih posvetovanj z delodajalcem, pravico do soodločanja in tudi pravico do zadržanja nekaterih odločitev delodajalca. Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo delavci kot posamezniki ali kolektivno preko sveta delavcev ali delavske-

ga zaupnika, zbora delavcev oziroma preko predstavnikov delavcev v organih družbe.

Omenjene določbe delavcem dajejo pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe.

Zakon poleg naštetih načinov omogoča tudi to, da se lahko z



dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Tudi drugi pomembni zakon, Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13), vsebuje vrsto določb, ki terjajo komunikacijo med delodajalcem in zaposlenimi. V naš pravni red prav tako vnaša določbe evropske zakonodaje o teh vsebinah. Poleg številnih drugih gre zlasti za Direktivo Sveta 91/533/EGS z dne 14. oktobra 1991 o obveznosti delodajalca, da zaposlene obvesti o pogojih, ki se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi ali delovno razmerje (Uradni list L, št. 288 z dne 18. 10. 1991, str. 32), in ponovno Direktivo 2002/14/ES

Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti (Uradni list L, št. 80 z dne 23. 3. 2002, str. 29).

Zakon o delovnih razmerjih h komunikaciji večinoma zavezuje delodajalca, in sicer tako, da mu določa dolžnost obveščanja zaposlenih ali sindikata o določenih vprašanjih. V nekaj primerih pa podobno zahteva tudi od posameznega delavca, ki mora na primer obveščati delodajalca o bistvenih okoliščinah, ki vplivajo oziroma bi lahko vplivale na izpolnjevanje njegovih pogodbenih obveznosti, in o vseh spremembah podatkov, ki vplivajo na izpolnjevanje pravic iz delovnega razmerja. Poleg tega zakon določa tudi to, da mora delavec obveščati delodajalca o vsaki grozeči nevarnosti za življenje, zdravje ali nastanek materialne škode, ki jo zazna pri delu.

Največ obvezne komunikacije med delodajalcem in delavci je v Zakonu o delovnih razmerjih predvidene kot sodelovanje z delavskimi predstavniki, torej sindikatom in delavsko soupravo, nekaj pa tudi v smislu obveščanja delavcev o posameznih vprašanjih, ki so zanje pomembna.

Pomen dolžnosti delodajalca, da obvešča delavce, je za različne vsebine razviden tudi iz kaznovalnega dela zakona, kjer je za delodajalca predvidena globa od 1.500 do 4.000 evrov, če na primer pri sprejemanju splošnih aktov ne izpolni obveznosti iz 10. člena tega zakona, ki zahteva obvešča-



nje in sodelovanje pri sprejemanju splošnih aktov, ali ne omogoči delavcem, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti delodajalca. Enako delodajalca kaznujejo, če ne obvesti strokovnega delavca oziroma strokovne službe za varnost in zdravje pri delu o zaposlenih za določen čas in o začasnih delavcih v skladu z drugim odstavkom 45. člena tega zakona, in tudi ko ne obvesti delavcev o sprejetih ukrepih za njihovo zaščito pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu v skladu z drugim odstavkom 47. člena tega zakona.

Nekaj manjšo kazen, in sicer globo od 750 do 2.000 evrov predpisuje zakon za delodajalca – pravno osebo, samostojnega podjetnika posameznika ali posameznika, ki samostojno opravlja dejavnost, če: delavca ob napotitvi na delo k uporabniku pisno ne obvesti o delovnih razmerah pri njem in o pravicah ter obveznostih pri uporabniku v skladu s četrtem odstavkom 62. člena tega zakona. Enaka kazen je predvidena tudi, če delodajalec delavca v primeru sporazumne odpovedi pogodbe o zaposlitvi ne obvesti o pravnem varstvu ali pravicah iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti in če delavca ne obvesti o odmeri letnega dopusta v skladu z drugim odstavkom 160. člena tega zakona.

Zakon o delovnih razmerjih omo-

goča komunikacijo med delodajalcem in sindikatom in delo sindikata, ko določa, da mora delodajalec sindikatu zagotoviti pogoje za hitro in učinkovito opravljanje sindikalnih dejavnosti v skladu s predpisi, s katerimi se varujejo pravice in interesi delavcev, in tudi to, da je dolžan sindikatu omogočiti dostop do podatkov, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti.

Uvedena je novost v komunikaciji s sindikatom: kot pisno obveščanje sindikata v primerih, ki jih določa ta zakon, se šteje tudi obveščanje sindikata po elektronski poti z uporabo informacijske tehnologije v skladu z ureditvijo v kolektivni pogodbi ali dogovorom med delodajalcem in sindikatom. Sindikat, ki ima člane, zaposlene pri določenem delodajalcu, lahko imenuje ali izvoli sindikalnega zaupnika, ki ga bo zastopal pri delodajalcu. Če zaupnik ni določen, zastopa sindikat njegov predsednik. Sindikat mora obvestiti delodajalca o imenovanju oziroma izvolitvi sindikalnega zaupnika, ta pa ima nato pravico zagotavljati in varovati pravice in interese članov sindikata pri delodajalcu. Zakon določa, da mora sindikalni zaupnik izvajati sindikalno dejavnost v času in na način, ki ne zmanjšuje učinkovitosti poslovanja delodajalca.

Varovanje pravic delavcev je v splošnem poglavitna aktivnost

sindikato. Ne glede na to pa jim zakon o delovnih razmerjih na določenih mestih posveča posebno pozornost v smislu sodelovanja ali pravice do informiranosti. Taka področja so zlasti:

1. Uporaba agencijskih delavcev. Če sindikat oziroma svet delavcev ali delavski zaupnik pri uporabniku zahteva, ga mora uporabnik enkrat letno obveščati o razlogih za uporabo dela napolnjenih delavcev in njihovem številu.
2. Prenos podjetja ali dela podjetja. Delodajalec prenosnik in delodajalec prevzemnik morata najmanj 30 dni pred prenosom obvestiti sindikate pri delodajalcu o: datumu ali predlaganem datumu prenosa, razlogih za prenos, pravnih, ekonomskih in socialnih posledicah prenosa za delavce ter o predvidenih ukrepih za delavce. Delodajalec prenosnik in delodajalec prevzemnik se morata z namenom, da se doseže sporazum, najmanj 15 dni pred prenosom s sindikati posvetovati o pravnih,

ekonomskih in socialnih posledicah prenosa in predvidenih ukrepih za delavce. Zakon še določa, da če ni sindikata pri delodajalcu, morajo biti delavci, ki jih prenos zadeva, obveščeni na pri delodajalcu običajen način v roku in o okoliščinah prenosa.

3. Odpoved pogodbe o zaposlitvi. Če delavec tako zahteva, mora delodajalec o nameravani redni ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi pisno obvestiti sindikat, katerega član je delavec ob uvedbi postopka. Če delavec ni član sindikata, mora delodajalec na zahtevo delavca obvestiti svet delavcev oziroma delavskega zaupnika. Sindikat ali svet delavcev ali delavski zaupnik lahko podajo svoje mnenje v šestih dneh. Če svojega mnenja v tem roku ne podajo, se šteje, da odpovedi ne nasprotujejo. Sindikat ali svet delavcev oziroma delavski zaupnik lahko podajo negativno mnenje, če menijo, da za odpoved ni utemeljenih razlogov ali da postopek ni bil izveden v skladu s tem zakonom.

Svoje mnenje morajo pisno obraziliti. Ne glede na negativno mnenje sindikata ali sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika lahko delodajalec delavcu odpove pogodbo o zaposlitvi.

4. Odpoved pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev. Delodajalec mora o razlogih za prenehanje potreb po delu delavcev, številu in kategorijah vseh zaposlenih delavcev, predvidenih kategorijah presežnih delavcev, predvidenem roku, v katerem bo prenehala potreba po delu delavcev, ter o predlaganih kriterijih za določitev presežnih delavcev pisno čim prej obvestiti sindikate pri delodajalcu. Delodajalec se predhodno, zato da doseže sporazum, posvetuje s sindikati pri delodajalcu o predlaganih kriterijih za določitev presežnih delavcev, pri pripravi programa razreševanja presežnih delavcev pa o možnih načinih za preprečitev in omejitev števila odpovedi ter o možnih ukrepih za preprečitev in omilitve škodljivih posledic.
5. Delovni čas. Pred začetkom kalendarkega ali poslovnega leta delodajalec določi letni razpored delovnega časa in o tem pisno obvesti delavce na pri delodajalcu običajen način (na primer na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije) in sindikate pri delodajalcu. Delodajalec mora pisno obvestiti delavce o začasnih prerazporeditvi delovnega časa najmanj en dan pred razporedi-



tvijo delovnega časa na pri delodajalcu običajen način. Če sindikat oziroma svet delavcev ali delavski zaupnik pri delodajalcu tako zahteva, ga mora delodajalec enkrat letno obvestiti o izrabi delovnega časa, upošteva letni raspored delovnega časa, o opravljanju nadurnega dela oziroma o začasnih prerazporeditvah delovnega časa.

6. Nočno delo. Delodajalec se mora pred uvedbo nočnega dela, če se nočno delo redno opravlja z nočnimi delavci, pa najmanj enkrat letno, posvetovati s sindikati pri delodajalcu o določitvi časa, ki se šteje kot čas nočnega dela, o oblikah organiziranosti nočnega dela, ukrepih varnosti in zdravja pri delu ter socialnih ukrepih.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/11) je tretji zakon, ki je pomemben tudi za komunikacijo med delodajalcem in delavci. S tem zakonom se vsebinsko prenaša v pravni red Republike Slovenije Direktiva Sveta 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (Uradni list L, št. 183 z dne 29. 6. 1989, str. 1), ki je bila spremenjena z Uredbo (ES) št. 1137/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2008 o prilagoditvi nekaterih aktov, za katere se uporablja postopek, določen v členu 251 Pogodbe, Sklepu Sveta 1999/468/ES, glede regulativnega postopka s pregledom – Prilagoditev regulativnemu postopku s pre-

gledom – prvi del (Uradni list L, št. 311 z dne 21. 11. 2008, str. 1).

Zakon predpisuje, da se morajo delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki o vprašanih varnosti in zdravja pri delu medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter sodločati v skladu s tem zakonom in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Delodajalec mora zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z izjavo o varnosti z oceno tveganja tudi tako, da obvešča delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za nezgode, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom, ter izdaja navodila za varno delo. Takoj mora obvestiti vse delavce, ki so ali bi lahko bili izpostavljeni resni in neposredni nevarnosti, o vrsti tveganja in varnostnih ukrepih. Njegova dolžnost je tudi ta, da delavce obvešča o varnem in zdravem delu, tako da izdaja pisna obvestila in navodila. V izjemnih primerih, kadar jim grozi neposredna nevarnost za življenje in zdravje, so obvestila in navodila lahko tudi ustna.

Nadalje mora delodajalec po zakonu delavce seznaniti o vrstah nevarnosti v delovnem okolju in na delovnem mestu, o varnostnih ukrepih, potrebnih za preprečevanje nevarnosti in zmanjšanje škodljivih posledic, o delavcih, zadolženih za izvajanje ukrepov prve



pomoči, ter delavcih oziroma pooblaščenih osebah po posebnih predpisih, zadolženih za izvajanje ukrepov požarnega varstva in evakuacije. Posebna pozornost mora biti pri obveščanju zagotovljena nosečim delavkam, mladim in starejšim delavcem ter delavcem z zmanjšano delovno zmožnostjo o rezultatih ocenjevanja tveganja ter o ukrepih delodajalca za varnost in zdravje teh delavcev pri delu.

Delodajalec mora tudi zagotoviti, da imajo na mestu, na katerem preti neposredna in neizogibna nevarnost, dostop le delavci, ki so za delo na takem mestu dobili njegova posebna navodila.

Zelo veliko dolžnosti v zvezi z obveščanjem ima tudi delodajalec, pri katerem na podlagi pogodbe opravljajo delo delavci drugega delodajalca. Poskrbeti mora, da ti prejmejo vse informacije o tveganjih za varnost in zdravje pri delu, vključno z izjavo o varnosti, kakor tudi informacije o delavcih, ki so določeni za prvo pomoč, ter o delavcih oziroma pooblaščenih osebah po posebnih predpisih, zadolženih za izvajanje ukrepov požarnega varstva in evakuacije.

Pomembna splošna dolžnost delodajalca v tem zakonu je tudi ta, da mora delavcem omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela. To uresničujejo delavci neposredno s svojimi predstavniki v svetu delavcev v skladu s predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju, ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu.



Delodajalec se mora z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, in vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicine dela, delavcev za prvo pomoč, delavcev oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo, ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja za varno in zdravo delo.

Da bi bilo sodelovanje z zaposlenimi oziroma njihovimi predstavniki o ključnih vprašanjih, ki zadevajo varnost in zdravje pri delu, dejansko tudi mogoče, mora delodajalec predstavnikom delavcev in sindikatom, ki so organizirani pri njem, na običajen način posredovati izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o nezgodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi. Poleg tega mora delodajalec za izvajanje nalog članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu zagotavljati tudi ustrezne oblike usposabljanja.

Zakon določa, da lahko svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu od delodajalca zahtevata sprejetje ustreznih

ukrepov ter pripravita predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu.

Dolžnost delodajalca je tudi ta, da mora seznaniti svet delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu ter sindikate pri delodajalcu z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov.

Seveda pa Zakon o varnosti in zdravju pri delu h komunikacijam ne zavezuje samo delodajalcev, ampak tudi delavce, in sicer tako, da jim podeljuje določene pravice, nekaj obveznosti in nekatere pravice in obveznosti hkrati. Tako ima delavec pravico in dolžnost, da je seznanjen z varnostnimi ukrepi in ukrepi zdravstvenega varstva ter usposobljen za njihovo izvajanje. Samo pravica je dajati predloge, pripombe in obvestila o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu delavcem, zadolženim za varnost in zdravje pri delu po tem zakonu. Le dolžnost delavca pa je takoj obvestiti delodajalca ali delavce, ki so v izjavi o varnosti z oceno tveganja zadolženi za varnost in zdravje pri delu, o vsaki pomankljivosti, škodljivosti, okvari ali drugem pojavu, ki bi pri delu lahko ogrozili njegovo zdravje in varnost ali zdravje in varnost drugih oseb.

Kaznovalni del zakona dokazuje resen namen zakonodajalca zagotoviti komunikacijo med delodajalcem in delavci glede vprašanj, ki so ključna za varnost in zdravje pri delu. Z globo od 2.000 do 40.000 evrov se namreč kaznuje za prekršek delodajalec, ki v izjavi o varnosti k oceni tveganja ne predloži zapisnika o posvetovanju z delavci oziroma z njihovimi predstavniki (peti odstavek 17. člena); ne obvesti takoj vseh delavcev, ki so ali bi lahko bili izpostavljeni resni in neposredni nevarnosti, o navzočem tveganju in varnostnih ukrepih (prvi odstavek 27. člena); ne obvešča delavcev o varnem in zdravem delu ali jih ne seznanja o vrstah nevarnosti v delovnem okolju in na delovnem mestu, o potrebnih varnostnih ukrepih ter o delavcih, zadolženih za izvajanje ukrepov prve pomoči, ter o delavcih oziroma pooblaščenih osebah po posebnih predpisih, zadolženih za izvajanje ukrepov požarnega varstva in evakuacije (prvi in drugi odstavek 37. člena); ne omogoči delavcem, da sodelujejo pri obravnavi o vseh vprašanjih, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi (prvi odstavek 45. člena); z delavci ali njihovimi predstavniki se ne posvetuje o oceni tveganja ter o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicine dela in delavca za prvo pomoč, delavca oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo, ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja (prvi

odstavek 46. člena); ne omogoči delavskemu zaupniku za varnost in zdravje pri delu načina dela in pravic, ki veljajo za svet delavcev (prvi odstavek 47. člena); in če ne sezna ni sveta delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu ter sindikatov pri delodajalcu z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov (četrti odstavek 48. člena).

Ko gre za pomembne obveznosti delavca, je zakon predvidel tudi kaznen za delavca. Z globo od 100 do 1.000 evrov se za prekršek kaznuje delavec, ki ne obvesti takoj delodajalca ali delavcev, ki so v izjavi o varnosti z oceno tveganja zadolženi za varnost in zdravje pri delu, o vsaki pomanjkljivosti, škodljivosti, okvari ali o drugem pojavu, ki bi pri delu lahko ogrozil njegovo zdravje in varnost ali zdravje in varnost drugih oseb (tretja alineja 50. člena).

Vsi predpisani okviri in obveznosti iz zakonov, povezani s sodelovanjem med delodajalcem in zaposlenimi, pa ostanejo samo črka na papirju, če sodelovanje z zaposlenimi pri vodjih ni prepoznano kot nujno in dobrodošlo orodje za zagotavljanje vsakovrstne kakovosti, pa naj gre za varnost in zdravje pri delu ali pa končno kakovost izdelkov ali storitev. Vodje v vsaki organizaciji so »delodajalec«, ki mora komunicirati z zaposlenimi po določbah zakona, kadar ta to zahteva, in vodje so tisti, ki smejo in morajo ob kršitvah pravil tudi ukrepati kot »delodajalec« v skladu z zakonom. Sodelovanje delodajalca in njegovih zaposlenih sodelavk in sodelavcev v organizaciji temelji na dobri



medsebojni komunikaciji. Osnovni namen učinkovitega komuniciranja je v tem, da omogoča posamezni organizaciji obstoj, delovanje in doseganje njenih poslovnih ciljev. Gre za spodbujanje dela in ustvarjalnosti in soudeležbe pri uresničevanju skupnih ciljev. Dobro vodenje vodilnih delavcev v tej organizaciji procese sodelovanja spodbuja, slabo pa ga zavira in celo onemogoča. Vodenje pa ni samo zakonito prizadevanje vodje oziroma vodij za doseganje s številkami izraženih ciljev organizacije ali enote, ki jo vodijo, ampak tudi skrb za to, da vsi zaposleni v času, ki je na razpolago, delajo tisto, kar je potrebno in koristno za cilje in obstoj družbe (delodajalca), in če je le mogoče, da to delajo z veseljem! Osnovno orodje vodij je komunikacija, ki poteka v različnih oblikah, zlasti pa z osebnim pogovorom (različni sestanki in srečanja, redni letni razgovor, mentorstvo, posvetovanja), pisno (pismo, anketa, letaki, brošure, časopisi in druga pisna gradiva) in elektronsko (telefonija, TV, internet, intranet, SMS, MMS, faks in druge oblike komunikacij z informacijskimi tehnologijami).

Vodenje sodelavk in sodelavcev je nenehen proces vplivanja nanje, da delajo tisto, kar vodja meni, da

mora biti opravljeno, pri čemer na rezultat pomembno vplivajo lastnosti vodje, lastnosti posameznikov v skupini, ki je vodena, in okoliščine, v katerih procesi potekajo.

Dober vodja mora imeti poudarjene določene osebnostne lastnosti. Biti mora vizionar in znati mora drugim vlivati zaupanje. Biti mora tudi zagnan, topel in vesel, ustvarjalen in skromen, znati mora navdušiti in dati iniciativo, biti inovativen, pogumen, biti trener in svetovalec, ki je iznajdljiv, samostojen, rad poskuša in rad deli znanje. Menedžer kot posebna oblika višjih vodij pa mora imeti poleg naštetih lastnosti še dodatne, ki so v tem, da je racionalen, analitičen, podjeten, zadržan in preudaren.

Kakovostno in zlasti učinkovito vodenje je odvisno od naštetih lastnosti posameznega vodje, nadalje talenta za vodenje (posluha) ter znanja in izkušenj. Prav izkušeni in uspešni vodje različnih organizacij v svetu trdijo, da je za uspešno vodenje najpomembnejše to, da so ustrezno postavljeni cilji, da mora vodja znati ustrezno pohvaliti, pa tudi grajati, ko je to potrebno.

V zvezi s postavljanjem ciljev je pomembno to, da so cilji natančno, a zgoščeno opredeljeni in pojasnjeni sodelavkam in sodelavcem ter preverjeni v smislu njihovega razumevanja. Zapisani naj bodo v čim krajši obliki, občasno pa jih je treba preverjati. Ob uspehih posameznika, ko ravna tako, kot je želeno, ga je treba nemudoma pohvaliti in mu pri tem pojasniti občutke zadovoljstva zaradi uspeha (napredka). Za učinkovito vodenje pa je potrebno

tudi grajanje. Pri napačnih ravnanjih sodelavk in sodelavcev je potrebno takojšnje grajanje, hkrati je treba pojasniti občutke ob tem. Paziti je treba, da se graja ravnanje in ne lastnosti človeka.

Znotraj različnih oblik komunikacije med delodajalcem in zaposlenimi sta pomembni orodji vodenja tako tudi pohvala in graja. Pohvala je seveda veliko bolj zaželeno in je lahko materialna ali nematerialna in mogoča v številnih oblikah, pomembno je, da je takojšnja, torej časovno čim bolj povezana z dobro opravljenim delom. Le manjši del materialnih pohval je kot možnost predpisan v zakonodaji (del plače za uspešnost, delež pri dobičku itd.).

Manj želeni, a za jasno komunikacijo med delodajalcem in zaposlenimi vendarle nujni so tudi ukrepi, ki jih je mogoče šteti kot graje delavčevega ravnanja. Mogoče jih je deliti v dve skupini, na neformalne in formalne. Neformalni so tisti ukrepi, ki pomenijo različne, v predpisih neopredeljene načine reagiranja delodajalca ob ugotovljenih napakah in kršitvah pravil zaposlenih. Gre za pravila, ki jih oblikuje in razvije delodajalec v okviru pooblastil zakona za svoje potrebe in v skladu z lastno filozofijo. Praviloma ukrepi te vrste posamično ne generirajo negativnih posledic za delavca, še zlasti če so učinkoviti. Primerno pa je, da se kljub temu vsaj začasno evidentirajo. Primeri pogostih neformalnih ukrepov so: priporočilo za drugačno ravnanje, pripomba o potrebnih spremembi odnosa, odklonitev ali izguba nagrade, kritika ravnanja, postopanja ali obnašanja



in tudi opozorilo pred formalnim postopkom. Delodajalčeva reakcija te vrste mora biti takojšnja, a sorazmerna in primerna teži napake. Formalni ukrepi so tisti, ki jih predvideva veljavna zakonodaja, vsebujejo vsa potrebna pravna varstva zaposlenih in so strogo formalizirani. Predpisane so tudi posledice. To so disciplinski postopek, pisno opozorilo pred odpovedjo, redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga in izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi. Tudi formalni ukrepi, ki običajno sledijo neuspešnim neformalnim ukrepom, morajo biti postopni ter sorazmerni storjeni napaki in izvedeni v skladu s postopkom, ki ga predpisuje zakon. Ob ponavljanju napak, nepravilnosti in kršitev pravil zaposlenih je formalno ukrepanje vodilnih delavcev dolžnost, opuščanje ukrepanja pomeni kršitev te dolžnosti, neučinkovito ponavljanje neformalnih

ukrepov v nedogled pa je nesmisel. Dobro razvito sodelovanje med delodajalcem in zaposlenimi ima, kot že rečeno, številne zelo pozitivne učinke za počutje in pripadnost zaposlenih organizaciji in zlasti za organizacijo v smislu doseganja optimalne kakovosti poslovanja in ciljev ter tudi izpolnjevanja pojma njene družbene odgovornosti. Še posebej je sodelovanje z zaposlenimi pomembno na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, pa ne samo zato, ker je to v zakonodaji tudi najbolj podrobno predpisano področje tega sodelovanja, temveč zato, ker je delavčevo zdravje in njegova varnost v največji meri interes obeh, delavca in delodajalca, in ker o svojem delovnem mestu, njegovih pasteh, nevarnostih, prednostih in morebitnih rezervah delavec ve največ. Ob dobrem sodelovanju bo zaposleni to vedenje pripravljen deliti tudi z delodajalcem oziroma njegovim strokovnim delavcem, kar bo lahko privedlo do izboljšav, racionalizacij in večje varnosti in boljšega zdravja delavca.

