

ULOGA RADNIČKOG PREDSTAVNIKA U PROCESU ODLUČIVANJA I INFORMIRANJA PARTICIPATIVNOG PODUZEĆA

Ostvarivanje uloge predstavnika radnika u procesu informiranja i odlučivanja suvremenog participativnog poduzeća ukazuje na ozbiljan raskorak između institucionaliziranog i ostvarenog utjecaja radnika u usupravljanju poslovanjem, te ukazuje i na niz organizacijsko-tehničkih i socioloških problema koje bi trebalo riješiti da bi se kooperativna teorija upravljanja približila praksi suupravljanja.

Informiranje; odlučivanje; participacija; participativna organizacija; decentralizacija organizacije; kooperacija

1. UVOD

Suupravljanje, kao jedan od načina upravljanja poduzećem, možemo označiti kao fenomen suvremenog doba. O njemu se raspravlja u okvirima poduzeća, sindikalnih i znanstvenih organizacija, političkih stranaka, vlade i drugih institucija. Bu dući da svugdje u svijetu 'čovjek teži za razvojem i traži sudjelovanje u tome, u centru svih suprotnosti oduvijek su bili zahtjevi za suodlučivanjem u procesu upravljanja poslovanja i za pravo nadzora u poduzeću. Ovi zahtjevi i tendencije su, naravno, bili različitog intenziteta te različiti po obliku i sadržaju, ali je svima bilo zajedničko to da predstavljaju tendenciju za uključivanje radnika u upravljanje, tendenciju za participativnu organizaciju i novim društvenim odnosima.

Što je to participativna organizacija? Uvrštavamo ju u modernu teoriju organizacije, a njezina najopćenitija značajka je **decentralizacija organizacije** koja je, s jedne strane, obilježena stvaranjem profitnih centara i, s druge strane, prenošenjem sve većeg broja odluka, naročito onih neprogramiranih, na niže hijerarhijske stupnjeve.¹ Ali, treba naglasiti, s obzirom na tradicionalnu teoriju organizacije koja se temelji na centralizaciji kao jednom od bitnih principa organizacije, da i participativna organizacija i dalje poštuje sve druge osnovne principe organizacije poduzeća, tj. piramidalno hijerarhijski oblik poduzeća, privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju i odgovornost managementa, ali i pored toga uvedeno je grupno odlučivanje u obliku raznih odbora i komisija, koji se sastoje od predstavnika obiju osnovnih klasa, poslodavca i posloprimaoca.

Bez obzira na to kakav je stupanj intenziteta sudjelovanja predstavnika radnika u procesu odlučivanja, bez obzira na vrstu odluka (poslovno-politička ili poslovno-operativna) i bez obzira na organizacijsku razinu na kojoj se odluke donose

1 - M. Novak: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1984, str. 68.

(radna grupa, tvornica, poduzeće, asocijacija poduzeća), uvijek se radi o utjecaju zaposlenih u upravljanju poslovanjem, dakle o suupravljanju/participaciji.² Možemo ga opredijeliti kao proces u kojem najmanje dvije strane, kroz proces oblikovanja odluka, utječu jedna na drugu, a da konačnu moć u donošenju odluke ima pretežno jedna strana.³ Zbog toga, kada se razmatra suupravljanje, organizaciji se pristupa sa stajališta utjecaja i razmatra pitanje postojeće strukture vlastite moći u njoj. Razmatra se, dakle, socijalni podsistem, odnosno dinamički aspekt organizacije.

U okviru ovog rada želimo prikazati ulogu radničkih predstavnika u nadzornom savjetu participativne organizacije, s naglaskom na njegovu informacijsku ulogu, u skladu s poznatom činjenicom: "tko ima informacije, ima i moć u procesu odlučivanja". U skladu s time najprije ćemo dati kratak prikaz sadržaja i položaja nadzornog savjeta prema institucionalnom obrascu kako bismo onda mogli definirati normativnu informacijsku ulogu radničkih predstavnika u procesu odlučivanja tog organa. Uz pomoć nekih usporednih pokazatelja njihove stvarne uloge dat ćemo zaključak o vrijednosti ove institucije za ostvarivanje moći radnika u tradicionalnom poduzeću. Radi se o Nadzornom savjetu na razini poduzeća iz Montan industrije SRNJ jer je:

- zapadnonjemački model suodlučivanja, gledano kao norma, po mišljenju mnogih najveće dostignuće industrijske demokracije u Zapadnoj Evropi
- u Montan-industriji SRNJ utjecaj radnika institucionalno je najbolje riješen i već veoma dugo važi kao norma za ostale grane⁴
- većina empiričkih istraživanja vršena je u poduzećima Montan industrije.

Na osnovi toga možemo zaključiti da je Nadzorni savjet, koji razmatramo, presudni organ za ocjenu sudjelovanja radnika u procesima odlučivanja na razini poduzeća, a to istodobno znači i za utvrđivanje upravljačkog položaja radnika u suvremenom kapitalističkom poduzeću.

2. NADZORNI SAVJET - NAJZNAČAJNIJI ORGAN PARTICIPATIVNE ORGANIZACIJE

Nadzorni savjet je organ suupravljanja na razini poduzeća, dakle, neke vrste "poduzetnički savjet" i nalazimo ga u svim zemljama Zapadne Evrope, doduše pod različitim nazivima (nadzorni odbor, zajednički odbor poduzeća, nadzorni komitet, nadzorni savjet...). On može biti različitog sastava, tj. može se sastojati iz jedne trećine (može i manje) predstavnika radnika i dvije trećine (može i više) predstavnika kapitala, ili iz polovice predstavnika radnika i polovice članova kapitala (tzv. paritetno sastavljen organ). I, konačno, on može biti različitog značaja (savjetodavnog, s pravom veta za određene odluke i/ili suodlučivanja).

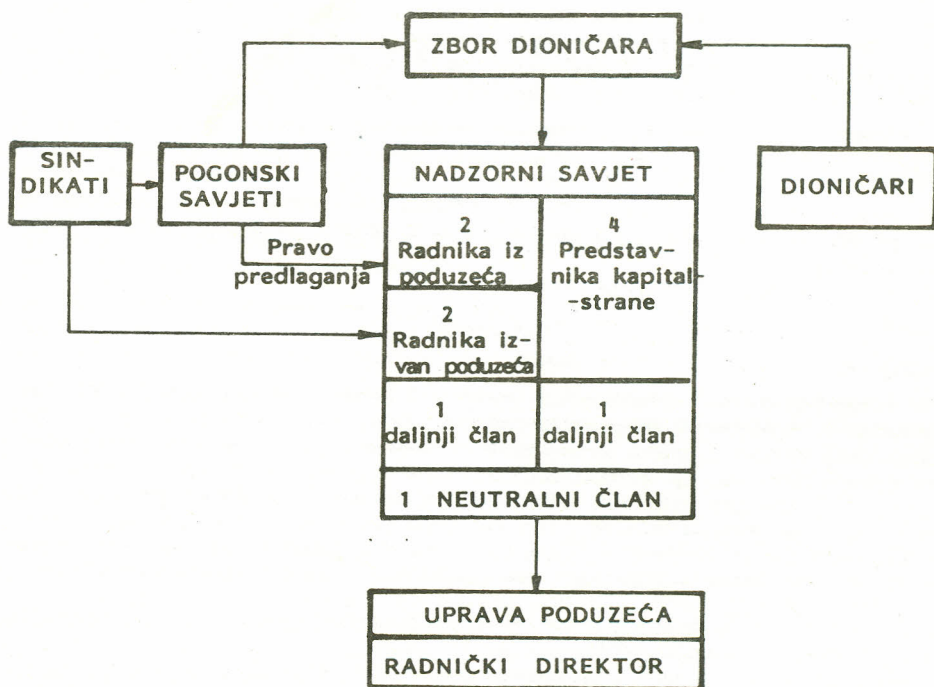
2 - Moramo napomenuti da je suupravljanje odnosno participacija veoma široko i nejedinstveno opredijeljen pojam i da se ponekad i pojam "samoupravljanje" primjenjuje za oblike participacije, u primjerima kada se radi o savjetodavnoj ulozi radnika na razini poduzeća ili kada je u pitanju neka akcija stanovnika/građana, tj. na lokalnoj, odnosno teritorijalnoj razini.

3 - C. Pateman, u radu R. Supek, *Participacija, radnička kontrola i samoupravljanje*, Naprijed, Zagreb, 1974, str. 60.

4 - Montan-industrija uključuje sva poduzeća iz područja ugljenokopa, željezarstva i čeličana. Montan-suodlučivanje, prema postojećoj pravnoj regulaciji i sporazumima, treba da postoji samo do kraja 1987.god., ali postoji i tendencija da se njemački model suodlučivanja na razini poduzeća dogradi prema Montan-modelu.

Nadzorni savjet iz Montan područja zapadnonjemačkog poduzeća⁵ obavežno se formira u svakom poduzeću iznad 1000 zaposlenih i ima oblik dioničarskog društva i društva s ograničenim jamstvom, u zavisnosti od veličine poduzeća, može imati 11, 15 ili 21 člana. Karakteristično za nj je, što je idejno pokazano u shemi 1, njegov sastav, tj. sastoji se od polovice predstavnika radnika i polovice predstavnika kapitala, s daljnjim značajkama da:

- predstavnike radnika iz pojedinih tvornica predlažu tvornički savjeti nakon prethodnog savjetovanja sa sindikalnom organizacijom, a potvrđuje ih prije toga zbor tvorničkih savjeta i nakon toga još i zbor dioničara. Mandat im traje 3 godine i primaju određenu naknadu, tzv. tantlему,
- u svakom tipu nadzornog savjeta postoji jedan "neutralni" član (11, 15. i 21) zbog poništavanja eventualne "pat" situacije (makar da su takvi slučajevi, prema dosadašnjoj praksi, veoma rijetki),
- da je strana radnika usko povezana s radničkim direktorom, koji je jedan od jednakovrijednih članova generalne uprave poduzeća i u čiji resor idu personalni i kadrovsko-pravni poslovi, oblikovanje rada, plaća i učinci, tarifna pitanja, osnovno i daljnje obrazovanje, radno i socijalno pravo, sigurnost na radu i stambena pitanja,
- da je u praksi nadzornih savjeta iz Montan industrije njegov predsjednik uvijek od strane kapitala, a njegov prvi zamjenik od strane radnika,



Shema 1. Osnove modela 11-članskog Nadzornog savjeta na području Montan-suo-
druživanja

5 - Mitbestimmung (zbirka zakona), Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung,
Bonn, 1984.

- da Nadzorni savjet iz svoje sredine formira posebne odbore (za kadrove, investicije, financije...) kao svoja izvršna tijela i dodijeli im djelokrug rada i stupanj njihove samostalnosti.

Područje utjecaja Nadzornog savjeta je široko, značajno i raznolikog karaktera, i to:

a) **suodlučivanje**

- o izboru i opozivu članova uprave poduzeća, utvrđivanju uvjeta njihova postavljanja, rada i ponašanja prema društvu, utvrđivanju visina njihovih zarada i efekata, dužini godišnjeg odmora, imenovanja predsjednika uprave o prihvatanju poslovnika za rad uprave i sl.,
- u pogledu određivanja važnih poslova uprave kod kojih je potrebna suglasnost Nadzornog savjeta (kao što su nakup, prodaja ili iskorištavanje zemljišta, zgrada, postrojenja i sl., ako to predstavlja za poduzeće veliku stavku), o najmu kredita i preuzimanju jamstva, podjeli općih punomoćja i prokura, prijemu i otpustu "značajnih" službenika, uređivanju ili otpuštanju poslovnih jedinica te važnijim promjenama u proizvodnom programu i proizvodnim rekonstrukcijama, pridobivanju udjela itd.

b) **nadzor**

- nad čitavim područjem djelovanja uprave poduzeća - od postavljanja politike do izvršavanja, s težištem na ekonomskom području (npr. nadzor prodaje i proizvodnje, financijske i personalne situacije, investicijske politike, pitanje oblikovanja radnih mjesta i organizacije rada), dugoročnog plana i politike koncerna s područja pojedinih njegovih poduzeća, politike pridobivanja udjela i nadzor vanjskih efekata poduzetničke politike (npr. zaštita okolice...),
- nad radom i zaključcima vlastitih odbora Nadzornog savjeta.

c) **suglasnost**

- nekim poslovima uprave (prema Statutu i Poslovniku rada)
- uzimanju društvenih kredita od strane članova uprave (i drugih visokih hijerarhijskih mjesta),
- dodatnom zaposlenju članova uprave.

d) **potvrda** godišnjeg završnog računa i dobiti

e) **predlaganje** razdiobe utvrđene dobiti.

Može se zaključiti da su Nadzornom savjetu data velika ovlaštenja i širok djelokrug rada. Ingerencije se protežu na sve poslovne funkcije poduzeća i sve faze poslovnog procesa i, prema svojoj naravi, raščlanjuju se na četiri poslovna područja prava i obaveza, tj. organizacijsko, informacijsko, nadzorno i područje odlučivanja.⁶ S aspekta sadržaja, uglavnom se samtra da je glavni doprinos Nadzornog savjeta na polju izbora odnosno reizbora (ili poziva) članova generalne uprave poduzeća i u kontroli ove uprave.⁷ Međutim, polazište za rad Nadzornog savjeta je tzv. "prisilna suglasnost" između kapital-strane i strane radnika.⁸

6 - U. Zachert, *Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Das Mitbestimmungsge-spräch, posebno izdanje, 1974, str. 40-42.*

7 - D. Brinkmann-Herz, *Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montan-Industrie - Eine empirische Untersuchung über des Aufsichtsrates als Instru-ment der Arbeitnehmermitbestimmung, Duncker & Humblot, Berlin, 1972.*

8 - *Mitbestimmung jetzt - und keine halben Sachen, Referentenmaterial zur Mitbestimmung, Savez sindikata Njemačke, Düsseldorf, 1974, str. 66.*

3. POLOŽAJ RADNIČKIH PREDSTAVNIKA NADZORNOG SAVJETA U KONTEKSTU UTJECAJA

3.1. Opća polazišta

Pravno je položaj predstavnika radnika u Nadzornom savjetu poduzeća potpuno jednak položaju predstavnika kapitala i za svakog od njih podjednako je najvažnije da posjeduje dovoljno informacija, kako bi bio u stanju konstruktivno pratiti rad sjednice i sudjelovati u procesu odlučivanja. Najveća proturječnost, koja otežava položaj predstavnika radnika u Nadzornom savjetu, je u suprotnosti pravno propisanih zadataka, tj. mora zastupati i braniti interese radnika uz istovremeno zastupanje interesa poduzeća odnosno poduzetnika. Čak je ovome drugome dat i zakonski prioritet.

U posebne teškoće upada predstavnik radnika u Savjetu onda kada se raspravlja o stvarima koje su od osobitog interesa zaposlenih⁹, a to su stvari čije se posljedice odražavaju na nekim promjenama radnih mjesta (različiti investicijski prijedlozi, racionalizacijske mjere, ukidanje pogona i sl.). Drugi takav kompleks pitanja predstavlja politika zapošljavanja, politika nagrađivanja i socijalna politika, pa je predstavnik radnika u takvim slučajevima izložen pritiscima s obje strane. Jasno da to traži od njega ne samo dobro poznavanje svojih prava odnosno legitimne vlasti nego i određenu taktiku prema predstavniku kapitala, pregovaračku sposobnost i podršku svih nosilaca u sistemu odlučivanja, pa i samih neposrednih radnika.

U obavljanju svoje funkcije radnički član Nadzornog savjeta mnogo više od predstavnika kapitala mora inzistirati na izgradnji adekvatnog informacijskog sistema jer mu je taj, uz manjkavost zakonskih propisa, veoma važno sredstvo u realizaciji utjecaja. Naime, on u svom djelovanju stvara puno kontakata s ljudima na različitim položajima pa mu zato treba potpun sadržajno i tehničko-organizacijski stvoren sistem odnosa. U izgradnji tog sistema odnosa osnovno je ishodište svakom radničkom predstavniku Nadzornog savjeta:

- da poznaje svoje mjesto u Savjetu te funkciju i prava u Savjetu, što predstavlja njegovu organizacijsku ulogu,
- da zna kakvo mu je poznavanje potrebno za vršenje svoje funkcije, kakvo poznavanje posjeduje te gdje i kako da pribavi potrebno poznavanje; to predstavlja njegovu informacijsku ulogu,
- da poznaje sistem ciljeva i interesa zaposlenih, što znači da izgrađuje i koristi instrumentarij za obostrani prijenos informacija kako bi mogao efikasno zastupati bazu; to je njegova predstavnička uloga.

3.2. Informacijska uloga radničkih predstavnika

Kako bi predstavnici radnika u Nadzornom savjetu mogli zaista štiti sistem ciljeva radnika kao grupe u poslovnom upravljanju poduzećima, oni moraju razviti čitav sistem informacija, što znači da moraju izabrati takve izvore i kvalitetu informacija uz koje postoji mogućnost da se svaki od njih obrazuje u sindikalno-političkom, ekonomskom i pravnom modelu. Prava na informacije, koje su u neposrednoj vezi s funkcijom člana Nadzornog savjeta, osigurana su Zakonom o akcijama i Poduzetničkim ustavom, ali nisu osigurane ostale, isto tako neophodne informacije za

9- H.Siedel, *Die Willensbildung der mitbestimmten Montan-unternehmen*, Bund Verlag, Köln, 1963, str. 44.

efikasno obavljanje ove funkcije. Još su manje institucionalizirana informacijska prava radnika kao grupe pa tu nedostaje način transmisije između radničkih predstavnika i radnika što je za izvođenje utjecaja od presudne važnosti.

Jedan prikaz vrsta i izvora informacija za predstavnike radnika u Nadzornom savjetu pokušali smo dati i shematski. Prema raznim normativnim aktima i organizacijskoj teoriji svaki radnički član Savjeta treba imati sljedeće vrste i izvore informacija:¹⁰

- uprava poduzeća treba da mu osigurava zakonske podloge koje, s bilo kojeg stajališta, raspravljaju o djelatnosti Savjeta, a njegova je dužnost, pošto zakoni ne obrađuju posebno informacijske djelatnosti s aspekta radnika, da izradi pregled odnosno sistematiku tih zakona,

- isto tako od uprave poduzeća treba da primi sve materijale iz kojih je moguće upoznati vlastito poduzeće. To su statut poduzeća iz kojeg se vidi i okvir djelatnosti Savjeta, poslovnik rada Savjeta, zapisnici prošlih mandata, poslovnik uprave, razni ugovori (važniji pogonski ugovori o odvajanju dobiti, o suradnji...) i sl. Te dokumente treba primiti odmah na početku mandatnog razdoblja i nakon svake promjene ili dopune spomenutih materijala,

- pravo obvezuje upravu poduzeća da kontinuirano šalje članovima Savjeta različite obavijesti i zapisnike u pravno reguliranim rokovima; preko Nadzornog savjeta član Savjeta može zatražiti i dopunske obavijesti,

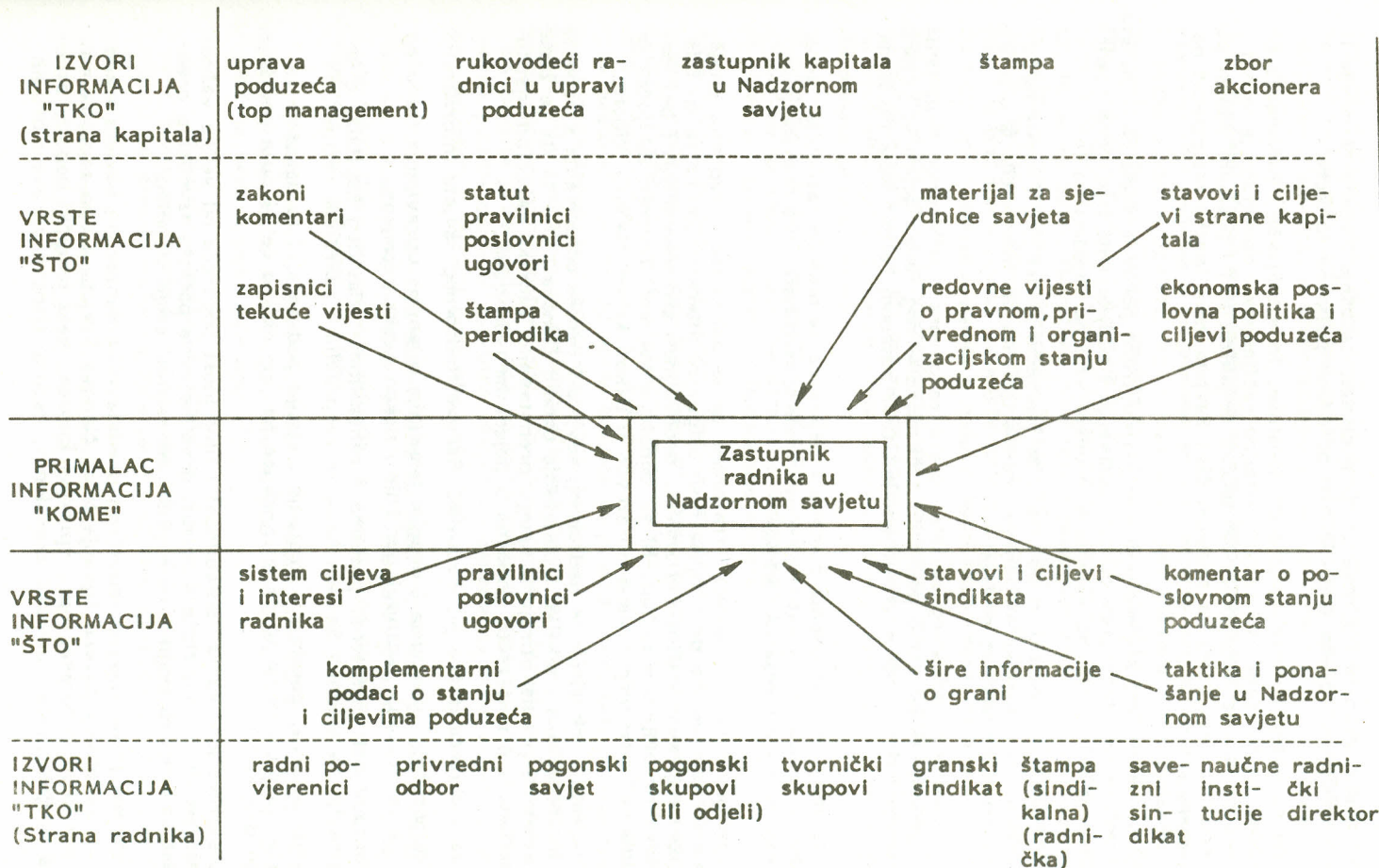
- predstavnik radnika u Nadzornom savjetu mora biti pravovremeno informiran o idućoj sjednici Savjeta i pravovremeno primiti pismeni materijal za sjednicu Savjeta uz dnevni red kako bi se mogao pravovremeno i dobro pripremiti. Materijal mora biti dovoljan, ali neopterećen nebitnim podacima. Vrijeme od saziva sjednice i njezina održavanja mora biti regulirano statutom, ali se općenito uzima 3 tjedna kao dovoljno vremensko razdoblje,

- sistem ciljeva i interesa radnika mora upoznati putem različitih informacijskih kanala, kao što su međusobni razgovori s ostalim članovima Savjeta, razgovorni satovi pogonskog savjeta, neposredni kontakt s radničkim povjerenicima pa i samim radnicima, na zborovima odjela i pogona, a može koristiti i kontakte s ostalim nosiocima suodlučivanja, sa sindikalnim predstavnicima, vanjskim sindikalnim savjetima, naučnim ustanovama, kao i sve moguće neformalne kontakte s nekim predstavnicima managementa, sindikalno organiziranim rukovodećim službenicima i sl. Sve to mu je realno omogućeno široko razgranatom mrežom nosilaca suodlučivanja, odnosno sudjelovanja u upravljanju poduzećem,

- pogonski savjet morao bi na inicijativu članova Nadzornog savjeta osigurati različite novine i periodiku iz kojih bi mogao pratiti privrednu, pravnu i opće društvenu problematiku kao i stavove i ciljeve strane kapitala,

- radnički član Nadzornog savjeta mora biti od strane uprave informiran o cjelokupnom stanju poduzeća, što treba da obuhvati sve poslovne funkcije, a za pojedine treba biti prikazana njezina problematika u određenom vremenu, osnove, mjere i razlozi stanja u tom vremenu, te mogućnosti i mjere za iduće razdoblje.

10 - Osnove za ovaj prikaz uglavnom su crpljene iz postojećih zakona već spomenutog rada U. Zacherta i Zbornika radova radne grupe kod WSI: Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung...



Shema 2. Shematski prikaz vrsta i izvora informacija za radničkog predstavnika u Nadzornom savjetu

Podaci su, dakle, pismeni i odnose se na proteklo, sadašnje i iduće razdoblje i moraju biti raščlanjeni prema specifičnosti određene poslovne funkcije.

Od posebne su važnosti informacije o personalnim, investicijskim i racionalizacijskim mjerama, pa to treba biti sasvim detaljno raščlanjeno. Nemoguće je voditi efikasan nadzor ako se ne poznaju međusobni organizacijski i poslovni odnosi povezanih poduzeća, što znači da radnički član Savjeta mora imati i informacije na razini koncerna.

Radnički član Nadzornog savjeta posebnu pažnju treba pokloniti tome da li su sva prava tvorničkih savjeta u pogledu suodlučivanja i sudjelovanja ispunjena. Sadržajno radnički član Nadzornog savjeta ovu ulogu vrši na slijedeći način:

- sindikalnu organizaciju u poduzeću te tvornički savjet kao i ostale nosioce sudjelovanja kontinuirano snabdijeva pravno dozvoljenim informacijama o problemima djelatnosti Nadzornog savjeta,

- prije sjednice Nadzornog savjeta, preko razgovora i prikladnog skupljanja mišljenja pojedinih eksperata o pojedinim točkama dnevnog reda, dobro se pripremi za sjednicu kako bi bio u stanju odoljeti tzv. posebnoj "klimi" koja vlada na sjednici,

- na sjednici, kod iznošenja planova i smjernica za buduće razdoblje, unosi u njih, pomoću diskusije i vlastite pregovaračke sposobnosti, sve one socijalne elemente koji su od interesa za radnike,

- svojim govorima na sjednici i traženjem da se oni unesu u zapisnik poništava odluke za koje smatra da u njima nisu osigurani interesi radnika te su bile donesene na neispravan način, što znači s nedovoljnom argumentacijom i bez mogućnosti dovoljne pripreme za nju, ili su donešene kao već formiran zaključak je dno od odbora Nadzornog savjeta obrađivan u uskom krugu članova odbora,

- da ocjenjuje tok sjednice Nadzornog savjeta i proces odlučivanja s aspekta radničkih interesa, kao i taktiku i ponašanje ostalih članova i sl., te da se zapažene nepravilnosti prodiskutiraju u krugu predstavnika radnika različitih institucija koje sudjeluju u poduzeću, odnosno u pojedinim tvornicama.

Uprava poduzeća dužna je, međutim, članove Nadzornog savjeta informirati:

- o dugoročnim planovima i drugim temeljnim pitanjima upravljanja budućeg poslovanja, a to najmanje jedanput godišnje i nakon svake promjene,

- o rentabilnosti poduzeća, posebno o rentabilnosti vlastitog kapitala, o čemu se raspravlja na sjednici Savjeta kada se raspravlja o završnom računu,

- o toku poslova, posebno o kretanju i stanju poduzeća, i to najmanje za svaki kvartal (s obzirom na to da su sjednice Savjeta obično četiri puta godišnje, ali najmanje dva puta),

- o poslovima koji su za rentabilnost i likvidnost poduzeća od velike važnosti; ove informacije moraju članovi primiti dovoljno prije početka izvođenja predviđenih poslova kako bi mogli o ovim pitanjima zauzeti svoje stajalište.

U vezi s informacijskom ulogom radničkog predstavnika Nadzornog savjeta treba još spomenuti zakonsku obvezu čuvanja tajne članova Savjeta prema zaposlenima. U to ulazi uži krug podataka, npr. spiskovi kupaca, neki tehnički podaci, osnove i mjerila podjele plaća i učinaka zaposlenih, osobito članova uprave i drugih

visokih rukovodilaca, neke činjenice osobne prirode i sl. Zbog izbjegavanja nemira kod zaposlenih drže se kao tajne i informacije o ukidanju pogona, o nekim financijskim mjerama, o kooperacijama i integracijama i sl., što ustvari važi jedino za radničku stranu.

3.3. Značajni tipovi informacijskih odnosa Nadzornog savjeta

Predstavnike radnika u Nadzornom savjetu najviše vezuju međusobni kontakti prije svake sjednice Savjeta. To je faza pripreme, nazvana informacijskim razgovorima gdje sudjeluju članovi savjeta iz poduzeća, vanjski predstavnici radnika, članovi tvorničkih savjeta i radnički direktor. Cilj ove faze je da se oblikuje jedinstveno mišljenje u vezi tema o kojima će se raspravljati na budućoj sjednici Savjeta, te da se putem radničkog direktora i zamjenika predsjednika Nadzornog savjeta pribave dopunske informacije. Razgovori i diskusije oko značajne tematike Nadzornog savjeta prethodno se obavljaju i u Poduzetničkom savjetu i Upravnom savjetu i u biti znače proces usuglašavanja o tome koje ciljeve treba realizirati, pomoću kojih informacijskih kanala i pomoću kojih aktiviranih resursa.

Sigurno je da je za ostvarenje utjecaja radnika odnosno radničkih predstavnika u Nadzornom savjetu, a što ima neposrednog odraza na utjecaj radnika kao grupe, od presudne važnosti kakve vrste odnosa, kakvog intenziteta i načina održavanja tih odnosa postoje između:

- a) Uprave i Nadzornog savjeta općenito,
- b) Strane kapitala i radničke strane u Nadzornom savjetu,
- c) Uprave i strane radnika u Nadzornom savjetu.

Ad a) Prema Nadzornom savjetu Uprava ima veliku informacijsku vlast, dok ima prema predstavnicima radnika "reward" vlast (bazira se na upotrebi nagrade ili kazne), "referent" vlast (različito se sankcionira odnos), "coercive" vlast (na osnovi prisile), "legitimate", tj. zakonsku vlast, kao i visok socijalni status.¹¹ Uprava poduzeća faktički određuje koja će se pitanja razmatrati u Nadzornom savjetu, a onda formulira i prijedloge odnosno preporuke za njihovo rješavanje. Ona, dakle, daje inicijativu za različite planske mjere te ih već od početka formulira ta ko da dobiva suglasnost za njih. To izvodi putem neformalnih kontakata s članovima Savjeta prije sjednice, dok na samoj sjednici izbjegava da bi se eventualna sporna pitanja odnosno suprotna mišljenja rješavala na ovom organu, pa u tu svrhu upotrebljava različit postupke, kao npr.:¹²

- u dnevnom redu obuhvaćene su samo točke koje su već individualno usuglašene; u slučaju da nastupe teškoće oko usuglašavanja interesa na samoj sjednici, ta točka dnevnog reda se odgaga, a nakon toga ponovno počinju neformalni razgovori oko spornog problema;

- često Uprava svoje prijedloge formulira tako spretno da se suglasnost određene grupe nekom prijedlogu može tumačiti kao opće važeće pravo koje se onda proširi na neko drugo, šire područje,

- diskusija o temeljnim pitanjima, čija je priprema u nadležnosti pojedinih odbora Nadzornog savjeta, pored toga što su svi "značajniji" odbori sastavljeni pretežno od predstavnika kapitala pa je već time oslabljen utjecaj radničke strane,

11 - D.Brinkmann- Herz, *Entscheidungsprozesse...*, str.92-93.

12 - G.Leminsky, *Der Arbeitnehmereinfluss...*, str.156-157.

- često je zbog kompliciranosti prikaz na sjednici Savjeta toliko otežan da se pripremljene preporuke i odluke u Nadzornom savjetu obično primaju bez svagovora predstavnika radnika.

Znači, odbori Nadzornog savjeta pripremaju zaključke o pitanjima za raspravu, ali se o njima ne diskutira na sjednici cjelokupnog savjeta, što za članove savjeta znači da ne poznaju sve varijante, kao ni razloge "za" ili "protiv" i uopće problematiku. Iako su poslovnikom rada savjeta odborima data jedino prava pripremanja odluka, u pojedinim slučajevima je poznato da su na odbore prenesene punomoći odlučivanja.

Informacijsku osnovu za rad Nadzornog savjeta priprema sekretarijat predsjednika Savjeta gdje se skupljaju informacije iz različitih upravnih resora. Prije sjednice Savjeta, predsjednik (strana kapitala) obično porazgovara o tematici sjednice s radničkim članovima savjeta i svojim zamjenikom (od strane radnika). Sjednice su rutinske i mnogo se pažnje pridaje vanjskoj formi.¹³ U izlaganju informacija koriste se razna tehnička pomagala za prikaz i daje se utisak važnosti. Na samim sjednicama vrlo rijetko dolazi do različitog mišljenja odnosno diskusije. Poduzetnici, naime, smatraju da je Nadzorni savjet solidaran poduzetnički organ pa se odluke donose, a da se ne glasa dizanjem ruku.

Dokazano je da je povezanost između Uprave i strane kapitala u Nadzornom savjetu mnogo jača nego između Uprave i radničke strane¹⁴. Predsjednik Savjeta, međutim, u ime Uprave njene prijedloge što je moguće bolje "ponudi" na sjednici Savjeta¹⁵, a događa se i da inicijative neke odluke uopće ne predlože na suglasnost Nadzornom savjetu.¹⁶

Ad b) Formalan paritet faktički je narušen ličnošću predsjednika Nadzornog savjeta čiji utjecaj je u svim fazama procesa odlučivanja mnogo veći od ostalih članova. On utječe na sastav dnevnog reda sjednice, potvrđuje prijedloge na sjednicama, posređuje izvještaje Uprave i prima poruke o stvarima koje daleko premašuju njegovu formalnu funkciju. U okviru te uloge poznata je njegova informacijska zatvorenost prema "kolegama" u Savjetu, osobito u slučaju kada je u pitanju izbor članova uprave.¹⁷ Međutim, i njegov zamjenik kao član prezidijuma Savjeta i s velikim mogućnostima prijenosa adekvatnih informacija radničkoj strani, u praksi je poznat po informacijskoj zatvorenosti.

U pogledu informacija očita je razlika između predstavnika dvije grupe, a koja se izražava u tome da je:

- predstavnicima kapital-strane na raspolaganju barem djelomično sav informacijski i planski aparat koji posjeduje i management, dok na strani radnika ovog aparata nema,

¹³ - Sjednicama obično prisustvuju i neki drugi članovi Uprave, a i stalni stručni savjetnici čiji je utjecaj jednak utjecaju veoma utjecajnih članova Savjeta, kao što su veliki dioničari, predstavnici velikih banaka, vrhunski sindikalni funkcionari i sl. Za njih se pretpostavlja da odlučuju o poslovnoj politici poduzeća i da je često čak i potpuno kontroliraju.

¹⁴ - K. Bartölke, H. Wächter, u Zborniku radova: Betriebswirtschaftliche..., str. 77.

¹⁵ - N.M. Blumenthal u knjizi H. Seidel; Die Willensbildung..., str. 88-89.

¹⁶ - D. Brinkmann-Herz, Entscheidungsprozesse..., str. 82.

¹⁷ - D. Brinkmann-Herz, Entscheidungsprozesse..., str. 115. i 138.

- funkcija predstavnika radnika u Nadzornom savjetu obavljena je kao sporedna, uz osnovnu (obično su sindikalni funkcionari, naučnici i predsjednici tvorničkih savjeta) pa među članovima Nadzornog savjeta na strani radnika nema dovoljno povezanosti.

U praksi je značajan još jedan indikator odnosa kapital i radničke strane, nazvan "atmosferom". Stvar je u posebnom tretiranju radničkih predstavnika u Savjetu, što je u stvari taktika strane kapitala da se drugu stranu, tzv. "vanjskom formom" odvoji od suštine stvari, pa ponekad toj "dobroj klimi" ona i nasjeda.

Ad c) Odnos između Uprave i radničke strane u Nadzornom savjetu izrazito je informacijsko-komunikacijske prirode i velik dio radničkih članova Savjeta smatra da je informacijska praksa nedovoljna, odnosno:¹⁸

- da na osnovi datih informacija nije moguće procijeniti cjelokupnu situaciju i odgovorno presuđivati jer su oskudne i teško razumljive, osobito one o privrednim pitanjima,

- da se daju samo u konačnoj fazi procesa odlučivanja, što otežava savjetovanje radničkih članova savjeta,¹⁹

- da su informacije premalo detaljne, što znači da su bez relativnih i komparativnih pokazatelja, bez navođenja predviđenih mjera i bez alternativa,

- da su informacije o nekim važnim pitanjima, kao što su fuzije, kooperacije, promjene dioničarskog kapitala i sl., date samo usmeno i da su kratkoročnog značenja,

- da radnički predstavnici Savjeta ne dobivaju iste informacijske podloge kao predstavnici kapital-strane,²⁰

- da Uprava izbjegava informacije o značajnim problemima ostvarivanja poslovne politike i da pokušava interes radničkih predstavnika usmjeriti pretežno na socijalno područje.

Zbog toliko slabijeg položaja u vršenju svoje funkcije, predstavnici radnika u Savjetu razvili su vlastitu informacijsku taktiku u obliku neformalnih komunikacijskih odnosa s pojedinim članovima Uprave, a sve s ciljem kako bi došli do dopunskih odnosno povjerljivih informacija. Zbog toga, naravno, neformalni kontakti se visoko cijene. Međutim, ove mogućnosti imaju jedino članovi Predsjedništva savjeta, dok obični članovi imaju neke kontakte s rukovodiocima nekih upravnih resora.

18 - O. Blume: *Normen...*, str. 198, isto G. Leminski; *Der Arbeitnehmer...*, str. 206-207.

19 - Poznat je slučaj, što proizlazi iz istraživanja autorice, da je u primjeru jedne ogromne investicije Nadzorni savjet bio informiran tek u fazi njegov izvođenja (Z. Šarman, *Istraživanje...*, str. 154).

20 - Ovdje možemo još napomenuti da je, u usporedbi s drugim industrijama, stupanj informiranosti predstavnika radnika u svim organima sudjelovanja i odlučivanja u Montan-industriji bio uvijek znatno veći.

Ali, usprkos svemu, i dobivene dopunske informacije od članova Uprave sakrit će bit pitanja i stvarnost problema ako je u pozadini značajan interes Uprave, odnosno kapitala. U informacijskom procesu i procesu odlučivanja, npr. u primjeru novih investicija, ukidanja pogona ili njihovih premještanja i sl., svakako će se poštivati "slovo zakona", ali ga se primjenjuje bez dovoljnog uzimanja u račun veoma značajnih interesa radnika.²¹

Treba zaključiti da su svi članovi Uprave zainteresirani za dobre odnose s radničkom stranom Nadzornog savjeta. Ipak, oni smatraju da su njihovi predstavnici nedovoljno kvalificirani za rješavanje poduzetničko-političkih problema i da ih iz toga uglavnom treba isključiti. Sjednica Savjeta nema, dakle, važnost ringa za ekonomske odluke, nego ratificira već određene odluke, što znači da je u primarnoj fazi osigurana jedinstvenost interesa odnosno mišljenja, te na sjednici treba dobiti samo još formalnu legitimaciju.²²

Na osnovi upoznatog sistema odnosa u Nadzornom savjetu možemo zaključiti da je organizacijski i informacijski položaj strane radnika u procesu odlučivanja Savjeta bitno teži od položaja strane kapitala. Radnički predstavnici vezani su pretežno na informacije koje dobivaju u vezi sa sjednicama i kao "neprofesionalcima" njima nedostaje potrebna stručnost, a ponekad i vrijeme za ozbiljnu pripremu. Uz to prisutan je i psihološki aspekt nesigurnosti u odnosima sa suprotnom stranom koja uz jaku ličnost predsjednika i mnogo više komplementarnih informacija ima i više neformalnih mogućnosti da aktivira svoju informacijsku prednost.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Ostvarivanje uloge predstavnika radnika u procesu informiranja i odlučivanja u Nadzornom savjetu na utjecaj radnika kao grupe, u uvjetima tzv. paritetnog odnosno kvalificiranog suodlučivanja, pokazuje ozbiljan raskorak između normativa i prakse, ali se s vremenom može zaključiti da postoji određen napredak u svijesti radnika o svojoj predstavničkoj i informacijskoj ulozi. Ipak, na strani radnika kroz čitavo vrijeme se utvrđuje manja homogenost interesa, nema jedinstvenosti akcija, ni svijesti o vrijednosti onog za što se bore, ali nedostaje i znanje o načinu kojim se to može postići.

U posljednje vrijeme u takvom "dualnom" sistemu zastupanja interesa došlo je do jednog pomaka u smjeru veće kooperacije tvorničkog rukovodstva i predstavnika radnika na razini tvornice (od kojih se neki regrutiraju u Nadzorni savjet). Takva kooperacija poznata pod pojmom "pogonski sindikalizam" i s negativnim predznakom u nekoj sindikalno-političkoj štampi²³, ipak bi mogla značiti moralnu podršku radničkim predstavnicima u Nadzornom savjetu i ojačati njihovu informacijsku osnovu, a ujedno time i njihov položaj u procesu odlučivanja Nadzornog savjeta.

21 - U kriznoj situaciji, upravo najviše u Montan-industriji, ima izuzeća informacijskih i suupravljačkih prava predstavnika radnika, praktički u svim organima sudjelovanja i suodlučivanja, veoma puno. I kada se ekonomska kriza ne može više savladavati bez direktne pomoći države, onda je u krizi i suodlučivanje. (O tome u radovima grupe autora, Arbeitsdirektoren berichten..., Sozialplanpolitik in der Eisen... i Zur Situation bei Eisen und Stahl).

22 - G. Leminsky, Der Arbeitnehmereinfluss..., str. 154-157.

23 - D. Sadowski Trier, Betriebsverfassung und Betriebsyndikalismus..., str. 234-249.

Kao napredak posljednjih godina, između ostalog, smatra se, na području poduzetničkog suodlučivanja, i to da je došlo do intenziviranja izmjene iskustva radničkih predstavnika u Nadzornom savjetu.²⁴

Međutim, za povećanje informacijske efikasnosti radničkih članova u Nadzornom savjetu trebalo bi sprovesti čitav niz organizacijskih mjera na području računovodstveno-financijske ali i drugih funkcija. Na području informacijske djelatnosti u poduzećima trebalo bi razviti sistem socijalnih indikatora i postaviti nov sistem izvještavanja. No, svakako, managementu na bilo kojoj organizacijskoj razini i da lje ostaje informacijski monopol i mogućnost devijacija, i vjerojatno je još i danas stanje odnosa snaga između tradicionalnih klasa u participativnoj organizaciji takvo da procesi odlučivanja imaju najčešće karakter 3 koraka naprijed, 2 koraka natrag, pa je u novim zahvatima u procesu odlučivanja i informacijske djelatnosti dosta nemoćna i kooperativna teorija upravljanja.

LITERATURA:

1. Blume, O., Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, J.C.B.Mohr, Tübingen, 1964.
2. Brinkmann-Herz, D., Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montan-Industrie - Eine empirische Untersuchung über des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, Dunckler und Humblot, Berlin, 1972.
3. Grupa autora, Arbeitsdirektoren berichten aus der Praxis, Bund Verlag, Köln, 1981.
4. Grupa autora, Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Athenäum Fischer Verlag, Frankfurt/Main, 1974.
5. Grupa autora, Sozialplanpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie, Bund Verlag, Köln, 1979.
6. Grupa autora, Zur Situation Bei Eisen und Stahl, Industrijski sindikat metala, Schriftenreihe 102/1983.
7. Kittner, M., Gewerkschaftsjahrbuch, Bund Verlag, Köln, 1985.
8. Leminski, G., Der Arbeitnehmereinfluss in englischen und französischen Unternehmen, Ein Vergleich mit der deutschen Mitbestimmung, Bund Verlag, Köln, 1965.
9. Novak, M., Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1984.
10. Seidel, H., Die Willensbildung der mitbestimmten Montan-Unternehmen, Bund Verlag, Köln, 1963.
11. Sadowski, Trier, D., Betriebsverfassung und Betriebssyndikalismus - Zur gegenwärtigen Bedeutung klassischer Funktionsprobleme von Betriebsdemokratie in Deutschland, Jahrbuch für neue Politische Ökonomie, Tübingen, 1985.

²⁴ - U.Wenduling-Schröder, Mitbestimmung auf Unternehmensebene und gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung, u radu M.Kittner, Gewerkschaftsjahrbuch, Bund Verlag, Köln, 1985, str. 413.

12. Supek, R., participacija, radnička kontrola i samoupravljanje, Naprijed, Zagreb, 1974.
13. Šarman, Z., Istraživanje utjecaja radnika u suvremenom kapitalističkom poduzeću, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1974.
14. Šarman, Z., Položaj radnika u teoriji i praksi tradicionalne organizacije, FOI Varaždin, 1983.
15. Zachert, U., Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Rechtliche, praktische und mitbestimmungspolitische Aspekte, Das Mitbestimmungsgespräch, Hans-Böckler, Düsseldorf, 1974.
16. Mitbestimmung jetzt - und keine halben Sachen, Referentmaterial zur Mitbestimmung, Savez sindikata Njemačke, Düsseldorf, 1974.
17. Mitbestimmung (zbirka zakona), Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, 1984.

Primljeno: 1988-09-24

Šarman Z. Die Rolle des Arbeitervertreters im Prozess der Entscheidung und Information des Partizipationsunternehmens

ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeit stellt einen Beitrag zur Bestimmung der Rolle der Arbeitervertreter im Aufsichtsrat eines westdeutschen Unternehmens der Montan-Industrie dar, das ZU der qualifizierten Mitbestimmung gehört. Man erörtert die Lage eines gleichberechtigt zusammengestellten Aufsichtsrates: im Kontext anderer mitverwaltender Organe und nach einem Normativschema, sowie seine Bereiche und den Charakter des Einflusses auf die Unternehmensverwaltung und auf die Verwirklichung der Interessen der Arbeiter.

Man weist auf die wirkliche Lage der Arbeitervertreter im Aufsichtsrat durch ihre Informationsrolle in einem Organ solcher Art und Intensität, und aufgrund der Beziehungen zwischen

- der Unternehmensverwaltung und der Aufsichtsrat
- dem Kapital und den Arbeitern im Aufsichtsrat
- der Verwaltung und den Arbeitern im Aufsichtsrat.

Aufgrund des Systems der Intra- und Interbeziehungen im Aufsichtsrat wird eine wesentlich schwächere organisatorische, informatische und psychologische Lage der Arbeitervertreter im Prozess der Bestimmung des Aufsichtsrates festgestellt und es wird eine Suggestion für ihre Veränderung gegeben.