

EKONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

LET'S GET STARTED.

**Veš, politika, svoj dolg
do delavskega soupravljanja?**

Stran 3

CILJ NAJ BO PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI

AKTUALNA TEMA

Veš, politika, svoj dolg do razvoja delavskega soupravljanja?

stran 3

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Soupravljanje zaposlenih – vzporeden proces poslovanju?

stran 5

Od obravnave zaposlenih kot vira k razvoju potencialov in izkušnji sodelavca: vloga delavske participacije

stran 9

NOVOSTI IZ ZAKONODAJE EU

Prenova Direktive o evropskih svetih delavcev

stran 13

Plačna direktiva EU in njene posledice za trg dela in vlogo socialnih partnerjev v Sloveniji

stran 15

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Sveti delavcev in umetna inteligenca – izzivi opredelitve pojma umetna inteligenca

stran 17

Kako umetna inteligenca spreminja svet dela

stran 21

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Škandalozni napadi na sistem delavskega soupravljanja v Javnem holdingu Maribor

stran 24

Načelno mnenje ZSDS glede pristojnosti za imenovanje predstavnikov delavcev v NS/UO koncerna

stran 27

Še močnejši v sodelovanju

stran 30

Športno društvo Luka Koper – že več kot 50 let!

stran 33

Soupravljanje in socialno partnerstvo v Nemčiji

stran 34

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)

Sistem upravljanja varnosti in zdravja pri delu na (temeljni) ravni posameznih delodajalcev

stran 36

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Posledice izstopa SD iz članstva v skupnem SD koncerna

stran 39

AVTORJI PRISPEVKOV: Andreja Zupan Škof, magistra ekonomskih znanosti in doktorica managementa, NLB d.d., Ljubljana; Janez Žezlina, univ. dipl. ekonomist in magister menedžmenta kadrov, Energos, poslovno in kadrovske svetovanje d.o.o.; Nina Bakovnik, LL.M., magistra prava s specializacijo iz evropskega in mednarodnega delovnega prava z Univerze v Amsterdamu, odvetnica v Odvetniški pisarni Jadek & Pensa d.o.o.; Valentina Franca, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za upravo UL; Aljoša Polajžar, doktor pravnih znanosti, docent na Pravni fakulteti UM; Sara Bagari, magistrica prava, asistentka na Pravni fakulteti UL; Manda Firm, predsednica sveta delavcev družbe Lek d.d. Ljubljana; Jan Gregorič, predsednik Športnega društva Luka Koper; Vladimir Šega, predsednik Združenja svetov delavcev Slovenije; Mato Gostiša, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije Ekonomska demokracija je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša, urednik: mag. Rajko Bakovnik, tehnični urednik: Alojzij Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70. <http://www.delavska-participacija.com>, e-naslov: scid@siol.com. Revija izhaja kot trimesečnik, letna naročnina z DDV je 37,59 evra. ISSN 1855-8259



Piše:
Dr. Mato Gostiša

Veš, politika, svoj dolg do razvoja delavskega soupravljanja?

Ne slovenska politika in ne slovenski delodajalci se kljub nenehnemu opozarjanju stroke na ključno vlogo »človeškega kapitala« v sodobnih produkcijskih procesih očitno (še) ne zavedajo prav dobro izjemnega pomena visoko razvitih sistemov upravljalvske in finančne participacije zaposlenih oziroma t. i. delavske participacije za delovno zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, posledično pa seveda za večjo poslovno uspešnost podjetij ter konkurenčnost gospodarstva kot celote. Kar vse je sicer brez slehernega dvoma tudi v močnem javnem interesu. A politika zna za zdaj o njej volivcem – zlasti seveda v obdobjih pred volitvami – zgolj bolj ali manj všečno pleteničiti, delodajalske organizacije pa je v nobenem od svojih številnih t. i. programov ukrepov za dvig produktivnosti sploh niti ne omenjajo.

Nujno potrebujemo ustrezno »razvojno« zakonodajo

Gre za logično resnično težko razločljiv fenomen. Av takšnih razmerah je za učinkovito uresničevanje tega javnega interesa v praksi seveda še toliko pomembnejša ustrezna t. i. razvojna zakonodaja na obravnavanem področju, ki to po potrebi zagotavlja tudi na prisilen način.

To, kar v omenjenem smislu v Sloveniji trenutno daleč najbolj nujno potrebujemo, je torej predvsem **dober, tj. razvojnim potrebam nove družbenoekonomske realnosti 21. stoletja prilagojen zakon o upravljalvski participaciji zaposlenih**, se pravi o sodelovanju delavcev pri upravljanju oziroma o delavskem soupravljanju kot za zdaj najpomembnejšem segmentu širšega sistema sodobne delavske participacije. In sicer najpomembnejšem zato, ker koristi morebitne zgolj »prostovoljne« finančne participacije zaposlenih (tj. udeležbe pri dobičku in notranjega lastništva na podlagi ZUDDob in

ZLZD), katere realizacija v praksi je povsem odvisna le od dobre volje – bolj ali pa manj »razsvetljenih« – delodajalcev, pač lahko v aktualnem kapitalizmu realno užije le sorazmerno majhen del delavske populacije. Omenjeni pozitivni učinki neobvezne finančne participacije tako za zaposlene kot za gospodarstvo so torej (za razliko od upravljalvske) pač že objektivno gledano močno omejeni in makroekonomsko zato tudi bistveno manj relevantni.

V obravnavanem kontekstu nas torej najbolj zanima »kakovost« **veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)** z vidika njegove vloge katalizatorja hitrejšega razvoja sistema delavskega soupravljanja v Sloveniji. Da gre za v tem trenutku že močno zastarel in v marsičem že popolnoma preživet ter za današnje razmere povsem neprimeren zakon iz prejšnjega stoletja (sprejet je bil leta 1993), torej za zakon iz nekih povsem drugih družbenoekonomskih časov in razmer, ki že dolgo nujno potrebuje resnično te-

meljito prenovo, je oziroma bi moralo biti jasno vsakomur. Stroka namreč na to že zelo dugo, a žal povsem zaman opozarja.

ZSDU – neupravičeno zanemarjen in zapostavljen

Neverjetno pišmeuhovski odnos slovenske – tako leve kot desne – politike in gospodarstvenikov do tega ekonomsko in socialno sila pomembnega zakona, ki pa v vseh 32 letih veljavnosti (razen dveh drobnih popravkov, in še teh le »na slabše«) še ni doživel prav nobenih sistemsko-razvojno naravnanih sprememb, zato resnično čudi. Skrajni čas bi torej bil, da se oboji, in sicer tako v dobro zaposlenih in dviga kakovosti njihovega delovnega življenja kot tudi delodajalcev in povečanja njihove poslovne uspešnosti ter celotnega gospodarstva in zvišanja njegove konkurenčnosti, končno zdramijo in zmagajo. Prav zares.

Ker oboji večinoma slišijo predvsem le na »ekonomsko« uho, naj morda zato še enkrat posebej opo-

zorimo predvsem na znanstveno že zdavnaj povsem neizpodbitno dokazano signifikantno pozitivno korelacijo med:

1. stopnjo **razvitosti delavskega soupravljanja** (in tudi obeh zgoraj omenjenih oblik finančne participacije, kjer je vpeljana tudi ta),

2. **zavzetostjo zaposlenih** kot nosilcev človeškega kapitala (tj. njihovo *delovno motivacijo* oziroma »zainteresiranostjo za lastno delo« + njihovo *organizacijsko pripadnostjo* oziroma »identifikacijo s cilji podjetja«) ter

3. **ekonomsko uspešnostjo podjetij in gospodarstva** in pa zelo nazorne tozadevne ugotovitve znamenite globalne *Gallupove študije o zavzetosti zaposlenih*, ki smo jih sicer podrobneje predstavili že v prejšnji številki te revije. V danem kontekstu pa naj še enkrat opozorimo zgolj na štiri v obravnavanem smislu najbolj povedne, in sicer:

a) Gallup na podlagi podatkov iz svoje široke raziskovalne baze ugotavlja, da organizacije z **visoko zavzetimi zaposlenimi** (v primerjavi s tistimi z nizko zavzetostjo) dosegajo: **23 %** višjo dobičkonosnost, **18 %** višjo produktivnost, **43 %** manjšo fluktuacijo, **64 %** manj varnostnih incidentov in **10 %** višjo kakovost storitev po ocenah strank, kar brez dvoma predstavlja zelo konkretne pozitivne ekonomsko-finančne učinke zavzetosti.

b) Ugotovljeno stanje zavzetosti zaposlenih leta 2024 pa je globalno gledano v bistvu katastrofalno: **samo 21 % zaposlenih je "zavzetih"** (ang. *engaged*), **62 % zaposlenih je "nezavzetih"** (ang. *not engaged*), **17 % je "aktivno nezavzetih"** (ang. *actively disengaged*).

c) Menedžerji/vodje so ključni za zavzetost ekip, saj **70 % variabilnosti v zavzetosti ekip izhaja iz njihovega vpliva** (kar seveda pomeni, da bi morala »usposobljenost za participativno vodenje zaposlenih« že zdavnaj postati eden od ključnih kriterijev pri njihovi izbiri, a se v resnici s tem nihče ne ukvarja, op. a).

d) Gallup ocenjuje, da bi svetovno gospodarstvo, če bi bili vsi zaposleni zavzeti, lahko pridobilo **9,6 bilijona USD dodatne produktivnosti**, kar bi pomenilo **9 % svetovnega BDP** (ali približno 1/3 nominalnega BDP Zdru-

ženih držav Amerike, polovico BDP Kitajske, dvakratnik BDP Nemčije in nekaj več kot dvakratnik BDP Japonske). Tolikšen je torej »strošek« aktualne podoptimalne stopnje zavzetosti zaposlenih, obenem pa na drugi strani neizkoriščen potencial za dvig produktivnosti prek ukrepov za doseganje višje zavzetosti zaposlenih, ki neizogibno vključujejo tudi razvoj soupravljanja in drugih oblik delavske participacije.

Ob vseh teh ugotovitvah se zdi kakršnokoli morebitno še dodatno teoretično utemeljevanje in empirično dokazovanje izjemnega družbeno-ekonomskega pomena visoko razvitega sistema delavskega soupravljanja, ki pa je brez dvoma odločilno pogojen s »**kakovostjo**« veljavnega **ZSDU**, seveda povsem odveč.

Kaj je zdaj s predvolilnimi in drugimi danimi obljubami politike?

Kljub številnim pobudam stroke in kljub dejstvu, da je Združenje svetov delavcev Slovenije kot ena od na tem področju zagotovo najkompetentnejših institucij že pred dvema letoma pripravilo **strokovno zelo dober predlog novele ZSDU-1**, ki bi pomenila resnično celovito in temeljito modernizacijo tega zakona na podlagi 30-letnih izkušenj pri njegovem uresničevanju v praksi, se v zvezi s tem tudi v mandatu te vlade žal doslej ni zgodilo še nič. Smo pa le še do brega pol leta pred novimi volitvami, tako da časa ni več prav veliko, zato se morda vseeno velja ozreti na tovrstne predvolilne in nekatere takoj po volitvah dane obljube aktualne vladajoče koalicije. V nadaljevanju torej povzemamo nekaj značilnih izjav njenih predstavnikov in opredelitev iz političnih programskih dokumentov iz tistega časa.

Golob o kritikah koalicijske pogodbe: Nočemo biti država hlapcev in ne bomo

STA, 18. 05. 2022. Najverjetnejši novi mandatar Robert Golob se je na očitke, da koalicijska pogodba stiska gospodarstvo v kot, odzval z besedami: "Nočemo biti država hlapcev in ne bomo!" Dodal je, da koalicijska pogodba predvideva vključevanje zaposlenih v delovanje podjetij. Veseli ga, da imajo popolno in soglasno

podporo sindikatov ter predstavnikov delavcev.

Koncept, da si nekdo samo zato, ker je delodajalec, lasti pravico edini odločati, kako se bo razvijal socialni dialog, je za Goloba preživet. Če ne bomo aktivno vključevali zaposlenih v soupravljanje podjetij, nikoli ne bomo prebili točke dodane vrednosti, "o kateri smo toliko govorili", je ocenil.

"Sistem, po katerem je delodajalec gospodar, ki ga mora delavec brezpogojno poslušati in nima pravice do besede, je sistem hlapcev. Nočemo bit država hlapcev in ne bomo", je dejal Golob. To obljubo so kot koalicija ljudem dali pred volitvami, je dejal Golob, "in dobili smo njihovo podporo."

Koalicijska pogodba

Ekonomska demokracija:

Spodbujali bomo ekonomsko demokracijo, zlasti sodelovanje delavcev pri upravljanju in njihovo vključevanje v lastništvo podjetij.

Učinkovita zaščita delavskih predstavnic in predstavnikov: Zagotovili bomo učinkovito zaščito delavskih predstavnikov in predstavnic (sindikalnih zastopnikov in zastopnic, članov in članic sveta delavcev) pred povračilnimi ukrepi delodajalcev zaradi njihovega statusa, aktivnosti kot predstavnikov in predstavnic delavcev in delavk, zaradi članstva v sindikatu ali zaradi udeležbe v sindikalnih aktivnostih. Uzakonili bomo zadržanje učinkovanja odpovedi do pravnomočne odločitve delovnih sodišč za delavske predstavnike in predstavnice ter pravno varstvo zo- perpisno opozorilo pred odpovedjo

Program koalicijske stranke Levica za volitve 2022

Sodelovanje delavcev pri upravljanju:

- Sprejeli bomo strategijo, ki bo začrtala razvoj ekonomske demokracije v Sloveniji, določila ključne kazalnike ter ukrepe in politike za doseganje višje stopnje ekonomske demokracije. Strategija bo zavezovala vse nadaljnje vlade.
- Z novelo Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju bodo pravico do soupravljanja pridobili vsi delavci in delavke, vključno s prekarnimi delavci in delavkami.

Pravico do soupravljanja bomo razširili na vse gospodarske družbe, vključno z bankami in zavarovalnicami. Delavske predstavnike in predstavnice bomo zaščitili pred šikaniranjem in zlorabami delodajalcev ter okrepili vlogo delavskih direktorjev in direktoric in delavskih svetov ter odgovornost njihovih članov in članic do zaposlenih.

- Z zakonom o sodelovanju delavcev v zavodih bomo sodelovanje delavcev in delavk pri upravljanju uzakonili tudi v zavodih.
- Sprejeli bomo novelo Zakona o Slovenskem državnem holdingu: Polovico članov nadzornega sveta SDH bodo sestavljali predstavniki in predstavnice delavcev in delavk, ki jih bo imenoval državni zbor na

predlog skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb pod okriljem SDH ter reprezentativnih sindikalnih central. Nadzorni svet SDH bo imenoval enega člana oziroma članico uprave na predlog delavskega sveta SDH, ki bo postal delavski direktor oziroma direktorica.

Oblikovanje javnega sklada za ekonomsko demokracijo:

- Ustanovili bomo sklad za finančno in izobraževalno podpiranje sodelovanja delavcev in delavk pri upravljanju, delavskih zadrug, udeležbe delavcev in delavk pri dobičku ter administrativno podporo pri delavskih odkupih in prestrukturiranju podjetij.

Namesto zaključka

Kakršenkoli zaključni komentar je verjetno odveč. Tole, kar smo zapisali zgoraj, je lahko le še naš zadnji poziv tej vladi k izpolnitvi vsaj ključne toza devne obljube v tem mandatu, tj. sprejem novele ZSDU-1, katere predlog je, kot rečeno, Združenje svetov delavcev pravočasno pripravilo in bi vsekakor lahko šel naprej v mnenje tudi Ekonomsko socialnemu svetu, a je bil spomladi letos iz neznanih razlogov umaknjen z dnevnega reda seje tega organa. S čimer je bil nadaljnji postopek obravnave in sprejemanja te zakonske novele začasno zaustavljen. A še je čas za to, če le res obstaja politična volja. Stroka je svoje pripravila.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:

Dr. Andreja Zupan Škof

Soupravljanje zaposlenih – vzporeden proces poslovođenju?

Sodobne teorije upravljanja s kadri, psihološke, teoretične raziskave in tudi praksa dokazujejo, kaj povečuje človeško zadovoljstvo pri delu oziroma njegovo delovno motivacijo. Dokazano je, da če zaposleni deli svoje vrednote s podjetjem in v svojem delu najde svoj smisel oziroma vidi sadove svojega dela, vse to povečuje njegovo zavzetost pri delu in zmanjšuje verjetnost izgorelosti na delovnem mestu oziroma zmanjšuje odsotnost iz dela (t. i. absentizem). Vse bolj pogosto zasledimo razprave, ki se poglobljajo v odnos zaposleni – vodstvo oziroma v vprašanje, kakšen način vodenja spodbuja zaposlene k večji ustvarjalnosti na delovnem mestu. Eden izmed načinov je participativni menedžment, ki je oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju (ang. Workers' Codetermination), ki v odločanje vključuje tudi mnenje zaposlenih.

V nadaljevanju povzemamo že znana dejstva, ki jih nadgradimo z **najnovejšimi raziskavami na področju vpliva participativnega menedžmenta na zavzetost/motiviranost zaposlenih in njihovo inovativnost**. Tudi z vidika teh najnovejših

raziskav lahko ocenimo soupravljanje zaposlenih kot zelo koristen institut, vendar se postavlja vprašanje, zakaj ostaja ta institut v praksi neizkoriščen tako z vidika zaposlenih kot tudi z vidika vodstev podjetij.

Osnovna teoretična podstat

Soupravljanje zaposlenih je vsak proces v podjetju, ki omogoča, da zaposleni vplivajo na svoje delo, delovno mesto in delovne pogoje, kakor tudi na poslovanje podjetja kot celote.

Je proces soodločanja, ki ga v širšem pomenu imenujemo tudi **»demokracija na delovnem mestu«** in je v demokratičnih družbah temelj vsega odločanja. V procesu soodločanja zaposleni in delodajalci sodelujejo/vplivajo drug na drugega: cilj zaposlenih je vplivati na odločitve, ki pa jo na koncu sprejme menedžment. Bistvo razvijanja participacije oziroma sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, ki ga razumemo kot **proces, vzporeden poslovođenju**, je vključenost zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja z namenom, da lahko s svojim znanjem in vedenjem aktivno vplivajo na pomembne poslovne odločitve in tako zagotovijo uresničevanje svojih interesov, tako na socialni/družbeni ravni kot z vidika vključenosti v vodstvene in nadzorne procese (t. i. upravljavska participacija).

Krepitev demokracije na delovnem mestu pomeni krepitev civilne/politične demokracije, sveti delavcev pa s svojo vlogo predstavljajo temelj te demokracije. Izvajanje demokracije na delovnem mestu je predvsem priložnost podjetja, da v upravljanje aktivno vključi vse zaposlene prek neposredne in posredne participacije in na tak način doseže nov nivo sodelovanja. Temelj predstavlja učinkovita medsebojna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, zaposlenimi in svetom delavcev ter svetom delavcev in vodstvom. Učinkovita (asertivna) komunikacija vodi v zaupanje, spoštovanje in v večjo motiviranost, boljše medsebojno sodelovanje med zaposlenimi, z vodstvom in s svetom delavcev, kar spreminja »delavca v zaposlenega«. Sodelovanje je najmočnejši izvir kolektivne energije in ključno orodje skupinske ustvarjalnosti, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe. Z uveljavitvijo demokracije na delovnem mestu se (ponovno) dvigneta motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu, kar dokazujejo najnovejše empirične raziskave¹, ki imenujejo svet delavcev kot »varuhe zavzetosti«. Zadovoljni posameznik, ki uživa v svojem delu, pozitivno vpliva tudi na svojo osnovno celico, tj. družino, kar podjetje uvršča med »družini prijazno podjetje«,

ker spoštujejo in upoštevajo posameznika, ki se lahko izrazi prek svoje zaposlitve kot strokovnjak. Zato je **osnovna naloga sodobnega menedžmenta umetnost sproščanja ustvarjalnih potencialov zaposlenih, ki potrebujejo poleg zunanjih impulzov tudi notranje impulze, ko rutino zamenja ustvarjalnost** z vsemi tremi sestavinami: fluentnostjo, fleksibilnostjo in originalnostjo. Eden izmed ustvarjalcev zunanjih impulzov je menedžment podjetja, ki to lahko izvaja neposredno ali pa posredno prek sveta delavcev.

Kako izmeriti vpliv sveta delavcev na poslovno uspešnost in motivacijo zaposlenih

Raziskave vpliva participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij in motivacijo zaposlenih so bile vedno tesno povezane z ekonomskimi raziskavami in diskusijami na temo, kakšen je učinek participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetja ter koliko prispeva soupravljanje zaposlenih k večji produktivnosti, učinkovitosti in večji motivaciji zaposlenih. Pokazale so pozitivno korelacijo participacije zaposlenih na poslovno uspešnost in motivacijo zaposlenih, vendar obstajajo omejitve pri merjenju rezultatov. Skoraj nemogoče je prikazati, kakšen je ta učinek, saj ne obstaja enostranska vzročno-posledična zveza med obstojem/vplivom participacije zaposlenih na poslovno uspešnost oziroma motivacijo zaposlenih. S tega vidika kaže opozoriti na ugotovitve o dinamičnih učinkih soupravljanja zaposlenih, ki se kažejo prek uveljavljenosti sveta delavcev. Novoustanovljeni svet delavcev, ki še ni uveljavljen v podjetju, v začetku še ne prinaša pozitivnih učinkov. Za večjo produktivnost in motivacijo zaposlenih samo obstoj oziroma reaktiven svet delavcev ni zadosten pogoj. Pomembni so t. i. **dinamični učinki**, ki pomembno vplivajo na večjo poslovno učinkovitost in motiviranost zaposlenih: medsebojno zaupanje in pozitiven odnos med predstavniki svetov delavcev in menedžmentom, pretočnost informacij oziroma popolno obveščenost ter odsotnost oportu-

nističnega obnašanja na obeh straneh. Pomembno je tudi, kako je svet delavcev pozicioniran v podjetju in kakšen je odnos menedžmenta do sveta delavcev. Sodelovanje med menedžmentom in zaposlenimi vpliva na zmanjšanje negativnih učinkov predvsem v času kriz in vpliva na povečanje učinkovitosti podjetja na dolgi rok.

Aktivno sodelovanje zaposlenih v organih družb izboljšuje korporativno upravljanje družbe

Združenje nadzornikov Slovenije s trditvijo povzema bistvo: »Aktivno sodelovanje zaposlenih v organih družb izboljšuje korporativno upravljanje družbe, saj so zaposleni tisti, ki imajo specialno znanje in vedenje (praktično in teoretično) o delovnih procesih in lahko s temi znanji konkretno prispevajo k uspešnosti vodenja in odločanja.« V teoretičnem in praktičnem raziskovanju procesa in sistema korporativnega upravljanja sodelujeta kot osnovni spremenljivki kapital in delo, ki sta v t. i. partnerskem odnosu, kar pomeni sodelovanje dveh različnih enot za doseg istega cilja, tj. organska rast podjetja/dobička. **Soupravljanje zaposlenih razumemo kot harmonično partnerstvo, ki pomeni moč in status.** Zaposleni, ki opravljajo poslovne procese znotraj sistema, so osnovni gradniki, brez katerih si ni mogoče zamisliti delovanja celotnega sistema, ki s kakovostjo opravljanja poslovnih procesov vpliva na poslovanje podjetja. Delovanje sveta delavcev je sodelovanje in povezovanje dveh deležnikov v procesu ustvarjanja vrednosti: zaposlenih in vodstva podjetja. Skupni cilj obeh je dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Vodstvo podjetja je nagrajeno za rezultate vodenja; zaposleni pa so poleg nagrade (t. i. variabilni del plače) za svoj doprinos k uspešnosti podjetja »nagrajeni« še z možnostjo stabilne/dolgoročne zaposlitve. Soupravljanje zaposlenih deluje v tistih sistemih, kjer so izpolnjeni **nujni in potrebni pogoji za individualno in kolektivno/posredno participacijo.** Glede na teoretična izhodišča je raziskava s pomočjo anketnih vprašalnikov pokazala, katera so ključna izhodišča, oziroma kateri so nujni

¹ Jäger, Noy in Schoefer 2021; Grund, Sliwka in Titz 2024.

pogoji, ki so potrebni, da soupravljanje zaposlenih prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja (Zupan Škof 2024). Ti so naslednji:

- dobra komunikacija sveta delavcev z zaposlenimi,
- svet delavcev se redno posvetuje z zaposlenimi,
- zaupanje zaposlenih v delovanje sveta delavcev,
- strategija delovanja sveta delavcev je usklajena s strategijo podjetja,
- sodelovanje sveta delavcev in sindikatov,
- vodstvo podjetja in svet delavcev si pravočasno izmenjujeta (prave) informacije,
- vodstvo podjetja in svet delavcev se redno posvetujeta, si zaupata, sodelujeta in se medsebojno spoštujeta,
- vodstvo podjetja spodbuja posredno in neposredno participacijo zaposlenih,
- pripravljenost zaposlenih na sodelovanje s svetom delavcev.

Ustrezno implementirano soupravljanje zaposlenih prinaša pozitivne učinke na poslovanje podjetja, ki zajema:

1. sveti delavcev s pravico do informiranja **zmanjšujejo ekonomsko neučinkovitost** predvsem v (težkih) slabih časih, ko so vmesni člen oziroma posredniki med delodajalci in zaposlenimi. Nesporno je, da imajo zaposleni največ informacij/idej, kako izboljšati delovni proces in povečati učinkovitost na delovnem mestu. Svet delavcev lahko služi kot **spodbujevalec komunikacije** oziroma **kot motivator**, kar povečuje družbeno dobrobit;

2. sveti delavcev s pravico do posvetovanja so **generator novih idej in rešitev**, še posebej v tistih primerih, ko so pravočasno in v celoti informirani;

3. pravica do soupravljanja, ki **povečuje varnost zaposlenih**, spodbuja zaposlene, da razmišljajo o dolgoročni perspektivi podjetja. S tem so pripravljeni vložiti več svojega časa za delovno specifično izobraževanje, kar lahko delodajalec prepozna kot signal za dodatna vlaganja v razvoj podjetja.

V procesu soupravljanja so ključni dejavniki zaposleni, svet delavcev in vodstvo podjetja. Najnovejše raziskave potrjujejo, da je pomembno, kakšen je odnos in medsebojne povezave med vsemi tremi ključnimi dejavniki: pomembno je, kakšen medsebojni odnos zgradijo vsi trije ključni dejavniki, oziroma kakšna je njihova pripravljenost za skupno delo in medsebojno (so)delovanje. Isti cilj je glavno vodilo, ki jih povezuje v medsebojno (so)delovanje. **Ključni element medsebojnih odnosov je sodelovanje in je eno izmed osnovnih pravil, ki omogoča temeljne**

meritve. To so predlogi, ki temeljijo na znanju, izkušnjah in pogledu »v naprej«, kar predstavlja notranjo energijo podjetja. Medsebojno zaupanje, spoštovanje in proaktivno delovanje vpliva na zmanjšanje reaktivnega dela, saj se vzpostavi medsebojna vez zaupanja. Delo postane posel, delavec se spremeni v zaposlenega, ki ustvarja dodano vrednost, za kar je ustrezno motiviran in nagrajen.

Ob vsem pa ne smemo pozabiti: pomemben dejavnik za aktivno vključevanje v proces odločanja je **zainteresiranost zaposlenih**. Za uveljavljanje participacije zaposlenih v

V procesu soupravljanja so ključni dejavniki zaposleni, svet delavcev in vodstvo podjetja. Najnovejše raziskave potrjujejo, da je pomembno, kakšen je odnos in medsebojne povezave med vsemi tremi ključnimi dejavniki: isti cilj je glavno vodilo, ki jih povezuje v medsebojno (so)delovanje.

premičke podjetja. Zato so pri opredelitvi participacije zaposlenih pri upravljanju ključni trije elementi: vpliv, ki ga imajo zaposleni na upravljanje, medsebojno sodelovanje z menedžmentom in delitev informacij. Na motivacijo zaposlenih pa vpliva, na kateri stopnji lahko zaposleni vplivajo na odločitve, oziroma na kateri ravni odločanja so njihova mnenja upoštevana (na ravni delovnega procesa, oddelka ali organizacije) in kakšna je raven vpliva, ki ga ima odločitev. V podjetjih z visoko stopnjo demokracije je soodločanje zaposlenih prisotno na vseh ravneh odločanja. **Moč in vpliv zaposlenih pri odločanju sta odvisna predvsem od odnosa vodstva podjetja do aktivnega vključevanja zaposlenih v odločevalski proces**, pomembna pa sta tudi organizacijska struktura in stil vodenja. Ustvarjalno podjetje omogoča in spodbuja proaktivno delovanje sveta delavcev. S kombinacijo neposredne in posredne participacije uspe motivirati svoje zaposlene na način, da je vsakemu omogočeno vključevanje v razvoj delovnega procesa. Naravnost sveta delavcev na aktivno sodelovanje pri vseh razvojnih funkcijah podjetja je tisto, ki sodeluje pri upravljanju s svojimi idejami in predlogi, ki pomenijo konkretne us-

praksi sta **pomembna oba predpogoja**; tako **zainteresiranost zaposlenih** za vključevanje v proces odločanja, kakor tudi ustrezen **odnos menedžmenta do vloge zaposlenih v tem procesu**.

Soodločanje pomeni bolj učinkovito (ang. efficient) in pravo/efikasno (ang. effective) uporabo informacij v podjetju, k čemur prispevajo tudi **predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu, ki izboljšajo kakovost komunikacije med nivoji odločanja**. Najvišje vodstvo dobi neposredne informacije od predstavnikov zaposlenih, t. i. informacije »iz prve roke«. Zaposleni pa prav tako od svojih predstavnikov v nadzornem svetu dobijo neposredne in pravočasne informacije oziroma odločitve, kar izboljšuje sprejemljivost podanih odločitev. Tak način soodločanja prispeva k preprečevanju konfliktov, ki predvsem v težkih časih vodijo do sklepanja kompromisov.

Razvoj kompetenc soupravljanja zaposlenih

Za boljše sodelovanje in rast zaupanja mora svet delavcev ugotoviti, kako/na kakšen način si pridobiti zaupanje zaposlenih in vodstva podjetja, saj le s pripravljenostjo za medsebojno sodelovanje obeh strani (za-

poslenih in vodstva podjetja) lahko doseže izpolnitev svojega poslanstva in nalog. Razvoj kompetenc soupravljanja zaposlenih je **pomemben del demokracije na delovnem mestu in spreminja kulturo medsebojnih odnosov v podjetju**. Svet delavcev skupaj z vodstvom podjetja ustvarjata okolje, kjer je **soupravljanje naraven del delovnega procesa**, kar lahko dosežemo z notranjim in zunanjim izobraževanjem, kjer so pobudniki in (lahko tudi) izvajalci člani sveta delavcev. S ciljem prenosa znanj in informacij na zaposlene in ustvarjanjem okolja medsebojnega sodelovanja, dogovarjanja in spoštovanja se zaposleni seznani o pomenu in načinu dela sveta delavcev, o zakonodajnih podlagah. Namenjeno je trem ciljnim skupinam:

- zaposlenim: predstavitev pomena dela sveta delavcev, njegovih bistvenih nalog ter način njihovega izvajanja, način pridobivanja osnovnih informacij o delovnih procesih, produktih in tveganjih, o pomenu sveta delavcev, nalogah in potrebnih kompetencah;
- članom sveta delavcev, ki si želijo sodelovati kot predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu: predstavitev zahtev, ki vsebuje tudi pridobitev certifikata za nadzor-nike pri ZNS, predstavitev bistvenih nalog in odgovornosti člana nadzornega sveta podjetja in prakse dela z vidika, kako delovati med obveščenostjo sveta delavcev in poslovno skrivnostjo;
- za morebitne bodoče člane kot »vstopnica« pred izvedbo uradne oddaje predlogov za kandidata člana sveta delavcev.

Vsebuje predstavitev načina dela in zahtev, ki jih morajo poznati bodoči kandidati za člane sveta delavcev in kakšen je vpliv članstva na njihovo delovno mesto. Načrtovanje pridobivanja potrebnega znanja in veščin ter prenos na nove člane razlikuje uspešen svet delavcev od manj uspešnega.

Praksa, ki jo redko izvajajo sveti delavcev, je raziskava, kako njegovo delo in vlogo ocenjujejo/vidijo zaposleni. s ciljem izboljšanja delovanja sveta in povečanja učinkovitosti.

Vsak sistem/subjekt potrebuje povratno informacijo o svojem delovanju. **Svet delavcev potrebuje povratne informacije od zaposlenih**, ki predstavljajo njegovo volilno bazo. Če upoštevamo vse deležnike, ki vplivajo na proces soupravljanja, je za popolno povratno informacijo treba vključiti še **vodstvo podjetja**. Redni kontakti omogočajo povratno informacijo zaposlenih, kar vpliva povratno na zaupanje zaposlenih in posledično na boljše sodelovanje in delovanje sveta delavcev. Drug način pridobivanja mnenja in ovrednotenja dela so anketni vprašalniki. Zaposleni oziroma vodstvo imajo lahko drugačen pogled in pričakovanja, kot pa ga imajo člani sveta delavcev. Ovrednotenje delovanja in odnosov prek vprašalnikov pokaže na »sive cone« oziroma področja, kar bi bilo treba izboljšati za boljše sodelovanje in večje zadovoljstvo. Aktiven pristop vpliva na izboljšanje prepoznavnosti sveta delavcev zagotovo poveča nabor kandidatov za svet delavcev in gotovost udeležbe zaposlenih na volitvah.

Vpliv sveta delavcev na notranje in zunanje okolje podjetja

Svet delavcev kot orodje demokracije na delovnem mestu ne vpliva samo na notranje okolje podjetja z iskanjem in prenašanjem dobrih praks, temveč ima velik vpliv na zunanje okolje in institucije. Poslanstvo sveta delavcev se prek notranjega delovanja širi na zunanje okolje: kak-

upravljavka participacija zaposlenih, krepi medsebojne povezave, omogoča prenašanje znanj in razvoj družbe kot celote.

Kljub številnim analizam in dokazom, da pomeni soupravljanje zaposlenih za marsikatero podjetje ključ do večje motiviranosti, zadovoljstva na delovnem mestu, večje konkurenčnosti ostaja del ekonomskih raziskav in dokazovanj, v realnosti pa ostajajo redki primeri, kjer kreativni procesi soupravljanja zaposlenih dejansko živijo. Šele aktiven pristop sveta delavcev skupaj s pripravljenostjo zaposlenih in pripravljenostjo vodstva podjetja za sodelovanje pri korporativnem upravljanju lahko ustvari pogoje za visoko zavzetost zaposlenih, ki se izrazi v rasti dodane vrednosti soupravljanja zaposlenih in povečevanja konkurenčne prednosti podjetja.

Aktiven svet delavcev s ciljem je ključ do prepoznavnosti

Odkrit partnerski odnos pomeni medsebojno zaupanje in transparenten odnos, ki vzbuja zaupanje zaposlenih in spodbuja njihovo sodelovanje. Vodstvo podjetja svet delavcev redno obvešča, ga vključuje v delovne skupine, ki pripravljajo in obravnavajo teme, ki so ključne za zaposlene in za podjetje, ter deli tudi poslovne skrivnosti. **Medsebojno zaupanje je povratna zanka** – vsak deležnik si ga pridobi s svojo pozi-

Soupravljanje zaposlenih razumemo kot ustvarjalno sodelovanje, ki je družbeno razvojni imperativ vseh sodobnih organizacij, ki sledijo principom družbene odgovornosti.

šna je percepcija pomembnosti delovanja sveta delavcev v notranjem okolju vpliva na percepcijo zunanjega okolja. Zato je tako pomembno, da svet delavcev učinkovito uresničuje svoje poslanstvo kot glasnik demokracije na delovnem mestu in ni v podjetju »samo zato, da je«. Sodelovanje z institucijami, ki podpirajo delovanje soupravljanja zaposlenih doma in v tujini, s podjetji, kjer delujeta tako socialna/družbena kot tudi

tivno akcijo, obnašanjem in transparentnim odnosom, pri čemer ni prostora za oportunistično obnašanje. Soupravljanje zaposlenih razumemo kot ustvarjalno sodelovanje, ki je **družbeno razvojni imperativ vseh sodobnih organizacij, ki sledijo principom družbene odgovornosti**. Le složno delovanje skupine lahko ustvari sinergije. To je način upravljanja, je sistem in proces, je način (so)delovanja. Je zaveza skupnega

delovanja in je rezultat (dolgoročne-ga) sodelovanja, kjer se oblikuje za-upanje med vsemi vključenimi s cil-jem razvoja in prosperitete podjetja.

Viri in literatura

Augustin, Marc. 2020. *Influence of Workers Councils on Employee Engagement – An Action Research Approach*, University of Liverpool PhD Thesis, October 2020.

https://livrepository.liverpool.ac.uk/3104174/1/H00031636_Oct2020.pdf.

Cremers, Jan. 2011. *Management and worker involvement: cat and mouse or win win*. V *The sustainable company: A new approach to corporate governance*. ur. Sigurt Vitols in Norbert Kluge, 75–90. Bruselj: ETUI.

Grund, Christian, Dirk Sliwka in Krystina Titz. 2024. *Works Councils as Gatekeepers: Codetermination, Monitoring Practices, and Job Satisfaction*, *Labour Economics* 90, IZA Discussion Paper No. 15956, <https://docs.iza.org/dp15956.pdf>.

Hübner, Olaf. 2015. *Do works councils raise or lower firm productivity*. <https://wol.iza.org/uploads/articles/137/pdfs/do-works-councils-raise-or-lower-firm-productivity.pdf>

Jäger, Simon, Shakked Noy in Benjamin Schoefer. 2021. *What Does Codetermination Do*. <https://docs.iza.org/dp14465.pdf>.

Longo, Mariolina in Matteo Mura. 2011. *The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention*. *Information & Management* 48: 278–287.

Sick, Sebastian. 2024. *Erosion der Unternehmensmitbestimmung: Zur Mitbestimmung und Mitbesti-*

mmungsvermeidung in Deutschland.

https://www.imu-boeckler.de/pdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf.

Tomer, John F. 2016. *Integrating human capital with human development: Paths to a more productive and humane economy*. New York: Palgrave Macmillan.

Zupan Škof, Andreja. 2024. *Oblikovanje učinkovitega modela delavskega soupravljanja pri korporativnem upravljanju v slovenskih bankah*. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.

Od obravnave zaposlenih kot vira k razvoju potencialov in izkušnji sodelavca: vloga delavske participacije

Prispevek obravnava premik paradigme v razumevanju vloge zaposlenih v sodobnih organizacijah – od obravnave ljudi kot človeških virov k celostnemu razvoju človeških potencialov in soustvarjanju izkušnje sodelavca. Poseben poudarek je namenjen vlogi delavske participacije in svetov delavcev, ki predstavljajo ključni institucionalni mehanizem za zagotavljanje vključujočega dialoga, soudeležbe zaposlenih in sistematičnega dviga njihove zavzetosti. Prispevek sklene s spoznanjem, da soupravljanje ni zgolj pravni institut, temveč strateški dejavnik trajnostne uspešnosti organizacij.



Piše:
Mag. Janez Žezlina

V teoretičnem delu se prispevek opira na sodobne koncepte izkušnje zaposlenih (t. i. *Employee experience*), v nadaljevanju tudi: *EX*) in celostne izkušnje človeka (t. i. *Human experience*), v nadaljevanju tudi: *HX*), ki poudarjata, da zavzetosti ni mogoče /z/graditi zgolj s formalnimi sistemi

upravljanja (človeških) virov, temveč z oblikovanjem vključujoče organizacijske kulture, razvojem voditeljstva ter zagotavljanjem pogojev za osebno in profesionalno rast posameznika oz. celovitim razvojem človeškega potenciala v organizacijah. V empiričnem delu so predstavljeni **primeri dobrih praks** (Microsoft, Patagonia, Buurtzorg in slovenski primeri), ki dokazujejo, da strateško upravljanje *EX* in *HX* vodi k večji inovativnosti, produktivnosti ter tudi privlačnosti za (bodoče) talente.

Zakaj je to področje vedno bolj pomembno za trajnostno uspešno delovanje organizacij?

V strokovni literaturi se že dolgo opozarja, da je **ena ključnih determinant poslovnih uspešnosti raven zavzetosti zaposlenih**. Gallupove longitudinalne raziskave dosledno

kažejo, da imajo organizacije z višjo zavzetostjo zaposlenih tudi nadpovprečne rezultate na področju produktivnosti, inovativnosti in finančnih kazalnikov [1]. Kljub temu **ostaja globalna raven zavzetosti nizka**: po zadnjih podatkih je na svetovni ravni aktivno zavzetih le 21 % zaposlenih, medtem ko jih 62 % spada v kategorijo t. i. "tihega izklopa" (*quiet quitting*), tj. navzočih zgolj fizično, a ne tudi psihološko in čustveno [1].

V našem prispevku iz leta 2022 smo že izpostavili, da je izhodiščno vprašanje sodobnih organizacij, kako upravljati človeške potenciale na način, ki povečuje maksimalno angažiranost in hkrati zmanjševati delež aktivno nezavzetih sodelavcev [2]. Pri tem smo nakazali na premik paradigme: **od razumevanja zaposlenih kot zgolj »najpomembnejšega vira« k pojmovanju zaposlenega kot celovite osebnosti, ki**

v organizaciji soustvarja svojo življenjsko in delovno izkušnjo.

V zadnjih letih ta usmeritev dobiva dodatno težo tudi skozi nove mednarodne raziskave. Deloitte Human Capital Trends 2024 uvaja koncept »human sustainability«, ki presega tradicionalne pristope k obravnavi zaposlenih in organizacije poziva, naj **sistematično razvijajo dobrobit, potencial in dolgoročno vitalnost sodelavcev** [3]. V središče prihaja

Iz navedenega izhaja, da sodobne organizacije ne morejo več ostati pri tradicionalnem modelu upravljanja človeških virov (t. i. HRM – Human Resource Management), temveč je zanje smiselno, da sistematično gradijo izkušnjo zaposlenih (t. i. Employee experience, EX) ter dolgoročno razvijajo celovito izkušnjo sodelavca (t. i. Human experience (HX)).

Oba koncepta poudarjata, da je **v središču človek kot celota** – ne le

Številne empirične študije dokazujejo, da imajo zaposleni večji občutek pripadnosti in angažiranosti, kadar lahko aktivno sodelujejo pri oblikovanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo in širšo organizacijo.

vprašanje, kako zagotoviti pogoje, v katerih posamezniki ne le delujejo učinkovito, ampak tudi rastejo kot ljudje – osebno, profesionalno oz. strokovno, pa tudi družbeno.

Na podobno logiko opozarja tudi **koncept trajnostno uspešnih organizacij**, ki uspešnost razume kot **ravnovesje med integracijo** (skupne vrednote, kohezija, usklajenost) ter **kreativnim potencialom posameznikov** [4]. Organizacija, ki zna povezati oboje, ustvarja okolje, kjer zaposleni občutijo pripadnost in hkrati možnost, da izrazijo lastne ideje in iniciative.

Ob tem pa je nujno posebej poudariti tudi **vlogo delavske participacije kot enega izmed osrednjih dejavnikov zavzetosti**. Številne empirične študije dokazujejo, da imajo zaposleni večji občutek pripadnosti in angažiranosti, kadar lahko aktivno sodelujejo pri oblikovanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo in širšo organizacijo [5][6]. V evropskem prostoru je ta princip institucionaliziran v obliki svetov delavcev, ki zagotavljajo strukturiran kanal za dialog, soupravljanje in skupno reševanje izzivov med zaposlenimi in vodstvom. Prisotnost svetov delavcev je povezana z višjo stopnjo zaupanja, večjo psihološko varnostjo ter okrepljenim občutkom pravičnosti – vse to pa so predpogoji za visoko zavzetost in dolgoročno uspešnost organizacij [7].

kot »vir dela«, temveč kot **partner v soustvarjanju prihodnosti organizacije**. Soupravljanje prek svetov delavcev pri tem predstavlja ključen institucionalni okvir, ki zagotavlja, da se glas zaposlenih ne le sliši, ampak tudi upošteva pri strateških in operativnih odločitvah.

Kaj to pomeni – Employee experience in Human experience?

Razumevanje zavzetosti zaposlenih zahteva jasnejšo konceptualizacijo dveh vse bolj uveljavljenih poj-

Jacob Morgan [8] navaja, da je kakovost EX določena z združitvijo treh dimenzij:

1. kulture (vrednote, voditeljstvo, participacija),

2. tehnologije (digitalna orodja, procesna podpora) in

3. fizičnega okolja (delovni pogoji, ergonomija).

V zadnjih letih se s tem v zvezi uveljavlja koncept »**moments that matter**« – ključnih trenutkov v življenjskem ciklu zaposlenega, ki imajo odločilen vpliv na njegovo doživljanje organizacije.

To vključuje izkušnjo pri zaposlitvenem razgovoru, prvi delovni dan, prvega nadrejenega, povratno informacijo, karijerne premike in način obravnave ob odhodu [9]. Organizacije, ki te stične točke oblikujejo premišljeno, ustvarjajo višjo raven zaupanja, pripadnosti in zavzetosti.

Empirične raziskave kažejo, da organizacije, ki sistematično razvijajo EX, dosegajo višje ravni inovativnosti in zavzetosti zaposlenih ter so privlačnejše za talente [9].

Posebno vlogo pri oblikovanju EX ima tudi t. i. **glas zaposlenih** (op. p. *employee voice*), ki se kaže v možnostih sodelovanja pri odločanju in vplivanju na procese dela. Tu se neposredno vzpostavlja povezava z **institutom svetov delavcev**, ki kot

Prisotnost svetov delavcev je povezana z višjo stopnjo zaupanja, večjo psihološko varnostjo ter okrepljenim občutkom pravičnosti – vse to pa so predpogoji za visoko zavzetost in dolgoročno uspešnost organizacij.

mov v sodobni organizacijski literaturi: **izkušnje zaposlenega** (t. i. **Employee experience (EX)**) in **celostne izkušnje človeka** (**Human experience (HX)**).

Employee experience (EX)

EX se nanaša na **celostno izkušnjo zaposlenih v organizaciji skozi celoten »življenjski cikel zaposlenega«** (t. i. *employee journey*): od privabljanja in vključevanja, prek razvoja kariere, vsakodnevnih interakcij, nagrajevanja in sodelovanja v timih, do zaključka zaposlitve [8].

formaliziran mehanizem soupravljanja omogoča, da se glas zaposlenih sliši in vključi v strateške in operativne odločitve organizacije. S tem EX presega zgolj funkcijo klasičnih HRM procesov in postaja instrument kreiranja organizacijske kulture, ki temelji na sodelovanju in soodgovornosti.

Terminološki premik: od »zaposlenih« k »sodelavcem«

V literaturi in zakonodaji se praviloma uporablja termin »**zaposleni**«, saj označuje formalni status posameznika v organizaciji in je tudi

uradni izraz, ki se večinoma uporablja v raziskavah ter pravnih oz. formalnih dokumentih. Vendar pa sodobni pristopi, ki temeljijo na razvoju EX in HX, vedno pogosteje uporabljajo izraz **“sodelavci”**, s čimer poudarjajo partnerstvo, sodelovanje in soodgovornost.

Ta premik v jeziku ni zgolj semantičen, temveč odraža tudi spremembo paradigme: od obravnave ljudi kot “človeških virov” k razumevanju posameznikov kot **nosilcev potenciala** in soustvarjalcev organizacijske prihodnosti. “Sodelavci” tako implicirajo več kot samo delovno razmerje oz. delovno pogodbo z organizacijo – implicirajo **vzajemni odnos zaupanja, soustvarjanja in vključevanja v odločanje**.

V kontekstu tega prispevka zato primarno uporabljamo izraz “zaposleni”, kadar se sklicujemo na raziskave, teorije in pravne okvire. Tam, kjer želimo poudariti razvojno, partnersko in humanistično razsežnost EX in HX, pa govorimo o “sodelavcih”.

Prav ta dvosmerna raba terminov odseva bistvo prehoda, ki ga doživljajo sodobne organizacije: **od formalne zaposlitve k sodelovanju, od vira k potencialu, od izvajalca nalog k soustvarjalcu prihodnosti**.

Human experience (HX)

V nadaljevanju uporabljamo prevod **»celostna izkušnja človeka«** za termin *Human experience* (HX). Ta presega logiko zgolj delovnega okolja in vključuje tudi osebno rast, duševno zdravje, občutek smisla ter povezanosti z družbo in skupnostjo.

HX poudarja človeka kot celoto, ki v organizacijo vstopa s svojimi vrednotami, osebnimi cilji, iskanjem smisla ter potrebo po usklajevanju dela in zasebnega življenja. Če EX obravnava, **kako posameznik doživlja organizacijo**, HX govori o tem, **kako organizacija podpira posameznika, da polno razvije svoj človeški potencial – tudi onkraj ozkega okvirja zaposlitve**.

Na teoretični ravni se HX povezuje s teorijo samodoločitve (*Self-Determination Theory*), ki poudarja tri temeljne psihološke potrebe: **avtonomijo, kompetentnost in poveza-**

nost [10]. Zadovoljitev teh potreb je ključna za notranjo motivacijo in zavzetost posameznika. Organizacije, ki to razumejo, vlagajo v programe za duševno zdravje, omogočajo fleksibilne oblike dela, spodbujajo stalno učenje in ustvarjajo priložnosti za družbeno koristno delo [11].

Participacija ima v tem okviru dvojno vlogo: prvič, zaposlenim omogoča avtonomijo in vpliv, ter drugič, krepi povezanost skozi občutek soodločanja. Svet delavcev je lahko prav tisti forum, kjer se razpravlja o kakovosti delovnega okolja, usklajevanju dela in zasebnega življenja ter možnostih za osebni razvoj sodelavcev.

Spiralna dinamika kot okvir

V okviru spiralne dinamike (Beck & Cowan, 1996) lahko EX in HX umestimo v razvojno perspektivo organizacij. **Oranžna stopnja** (usmerjenost na rezultate, učinkovitost) razvoja organizacije predstavlja tisti ravno potrební minimum, na katerem deluje večina sodobnih podjetij. **Zelena stopnja** razvoja prinaša poudarek na sodelovanju, raznolikosti in participaciji, medtem ko **turkizna stopnja** razvoja gradi na zaupanju, avtonomiji, sistemskem razmišljanju in celostnem razvoju posameznika [12].

Institucionalizirane oblike soupravljanja, kot so sveti delavcev, pospešujejo ta prehod, saj omogočajo strukturiran dialog, uvajajo skupno odgovornost in pomagajo organizaciji, da se razvija iz tradicionalnih hierarhičnih modelov proti bolj sodelovalnim in trajnostnim oblikam.

Dobre prakse – primeri organizacij

Teoretična izhodišča potrjuje tudi poslovna praksa. V zadnjih dveh desetletjih je mogoče identificirati vrsto organizacij, ki so EX in HX vgradile v svoje delovanje ter pri tem dosegajo nadpovprečne rezultate. Naj jih v okviru tega prispevka omenimo samo nekaj:

- **Microsoft**: pod vodstvom predsednika uprave Satye Nadelle je podjetje doživelo kulturno transformacijo – od “know-it-all” k “learn-it-all” kulturi. Poudarek na t. i.

»growth mindset« oz. kulturi rastoče miselnosti se kaže v stalnem spodbujanju učenja, medsebojnega coachinga in eksperimentiranja. Microsoft redno organizira »hackathone«, kjer lahko zaposleni razvijajo ideje izven svojega področja dela, kar povečuje inovativnost in občutek soustvarjanja [13]. Pri tem sodelujejo tudi predstavniki organi zaposlenih, ki pomagajo zagotavljati, da spremembe vključujejo interese širše baze sodelavcev.

- **Patagonia**: podjetje je znano po tem, da smisel dela povezuje s trajnostnimi in družbenimi cilji. Zaposleni imajo možnost sodelovati v okoljskih projektih, za kar lahko koristijo plačan dopust. Močna povezava med poslanstvom podjetja in osebnimi vrednotami zaposlenih vodi do visoke stopnje pripadnosti [14]. Participacija zaposlenih se kaže tudi v soodločanju o produktih in kampanjah – njihov glas vpliva na strateške odločitve podjetja, kar krepi občutek, da so soustvarjalci, ne le izvajalci.
- **Buurtzorg (Nizozemska)**: organizacija deluje v zdravstveni oskrbi in temelji na majhnih samozadostnih timih z visoko stopnjo avtonomije. Danes zaposluje več kot 10.000 medicinskih sester, ki delo organizirajo samostojno, brez klasične hierarhične strukture. Rezultati kažejo 30–40 % nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi modeli oskrbe, hkrati pa visoko zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov storitev [15]. Participativni modeli odločanja so vgrajeni v vsakodnevno delovanje timov.
- **Slovenske prakse**: v slovenskem prostoru najdemo primere podjetij, ki sistematično razvijajo EX/HX, s poudarkom na digitalizaciji, inovativnosti in dobrobiti zaposlenih [16]. Nekatera podjetja uvajajo celostne wellbeing programe, omogočajo hibridno delo ter oblikujejo interdisciplinarne time za razvoj novih rešitev. Vloga svetov delavcev pri teh procesih je pomembna, saj zagotavlja, da so uvedene spremembe usklajene z dejanskimi potrebami sodelavcev in da so

zaposleni vključeni v oblikovanje novih praks.

Ob tem je pomembno poudariti, da se v številnih evropskih podjetjih z dolgo tradicijo soupravljanja (npr. nemški *Mitbestimmung*) prav skozi delavske svete razvija kultura dialoga in participacije, ki pomembno prispeva k višji ravni EX in HX.

Empirični podatki kažejo, da podjetja z močno vlogo svetov delavcev beležijo višjo produktivnost, nižjo fluktuacijo ter boljše inovacijske rezultate [17]. To potrjuje tezo, **da je soupravljanje praktični mehanizem za udejanjanje EX in HX.**

Zaključek – koraki za prihodnost

Naša analiza in razmišljanja kažejo, da sodobne organizacije ne morejo več graditi uspešnosti le na učinkovitosti in kratkoročnih finančnih kazalnikih.

Zavzetost zaposlenih postaja ključna konkurenčna prednost, ki vpliva tako na produktivnost kot na inovativnost in odpornost organizacij v času kriz [1][3].

Do te zavzetosti pa ni mogoče priti zgolj z izboljšavami v nagrajevanju ali delovnih pogojih, temveč z vzpostavitvijo okolja, ki sistematično razvija

EX in HX. Voditeljstvo prihodnosti temelji na empatiji, vključevanju, spodbujanju rasti in sodelovanju. Vodje, ki aktivno vključujejo glas zaposlenih v odločanje, krepijo avtonomijo in pripadnost.

3. Sistematično oblikovanje dobre izkušnje zaposlenega → EX ni projekt HR-ja, temveč strateška naloga organizacije. Zahteva premišljeno oblikovanje »momentov, ki štejejo« (op. p. *moments that matter*) in skrb, da se glas zaposlenih sliši pri vseh ključnih odločitvah.

4. Sprejemanje celostne izkušnje človeka kot dolgoročnega cilja → organizacije, ki bodo želele biti uspešne v prihodnosti, bodo morale ustvarjati pogoje, kjer posamezniki lahko razvijajo svoj celoten potencial. To vključuje usklajevanje dela in zasebnega življenja, stalno učenje, zdravje ter iskanje smisla.

5. Vključitev soupravljanja kot temelja → brez strukturiranih oblik participacije, kot so sveti delavcev, EX in HX ne moreta biti avtentična in dolgoročno vzdržna. Soupravljanje ni zgolj pravni institut, temveč predstavlja strateški mehanizem za zagotavljanje vključujočega dialoga, enakosti informacij in soudeležbe pri obliko-

lahko organizacije zagotovijo trajnostno uspešnost, ki temelji na zavzetih, ustvarjalnih in povezanih ljudeh.

Seznam virov in literature:

Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report 2023*. Gallup, Washington, D.C.

Klarič, R., & soavtor (2022). *Kako do večje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v pogojih digitalnega poslovanja?* *Ekonomika demokracija*, št. 1/2022.

Deloitte (2024). *Human Capital Trends 2024 – Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights.

Klarič, R. (2023). *Trajnostno uspešne organizacije: v iskanju prave mere med integracijo in kreativnim potencialom*. Dostopno na:

<https://ecg.si/clanki/trajnostno-uspesne-organizacije-v-iskanju-prave-mere-med-integracijo-in-kreativnim-potencialom/>

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). *Employee participation: Diverse forms and different outcomes*. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.

Kleinknecht, A. (2020). *The effects of works councils on innovation in German firms*. *Industrial Relations Journal*, 51(3), 227–246.

European Trade Union Institute (ETUI) (2021). *Worker participation in Europe*. ETUI Report.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.

Bersin, J. (2020). *Employee Experience: The Definitive Guide*. Josh Bersin Academy.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Blackwell.

Nadella, S. (2017). *Hit Refresh*. HarperCollins.

Chouinard, Y. (2016). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.

Resultant (2021). *Trendi prihodnosti in odgovori organizacij nanje*. Dostopno na: <https://www.resultant.si/sl/clanek/88>

Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2004). *The course of research into the economic consequences of German works councils*. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 255–281.

Zavzetost zaposlenih postaja ključna konkurenčna prednost, ki vpliva tako na produktivnost kot na inovativnost in odpornost organizacij v času kriz. Ob tem pa je nujno posebej poudariti tudi vlogo delavske participacije kot enega izmed osrednjih dejavnikov zavzetosti.

dobro izkušnjo zaposlenega (t. i. Employee experience – EX) in dolgoročno tudi celostno izkušnjo človeka (t. i. Human experience – HX).

Pri tem lahko izpostavimo nekaj ključnih spoznanj:

1. Krepitev organizacijske kulture → zavzetost (zaposlenih) ne more obstajati brez zaupanja, psihološke varnosti in občutka smisla. Organizacijska kultura naj sodelavce obravnava kot partnerje, ne zgolj kot izvajalce nalog.

2. Razvoj voditeljstva → vodje imajo ključno vlogo pri oblikovanju

vanju odločitev. Empirične raziskave kažejo, da prav v podjetjih, kjer so sveti delavcev aktivni in močni, beležijo večjo zavzetost, višjo produktivnost in večjo inovativnost [6][7][17].

Na tej podlagi lahko zaključimo, da je prihodnost uspešnih organizacij odvisna od njihove sposobnosti, da povežejo ekonomske cilje s sistematičnim razvojem človeških potencialov.

Soupravljanje je pri tem most med teorijo in prakso – omogoča, da koncepti EX in HX niso zgolj deklarativni, ampak postanejo del vsakodnevne delovanja. Le na ta način



Piše:
Nina Bakovnik

Prenova Direktive o evropskih svetih delavcev

Politični dogovor, ki so ga 28. maja 2025 dosegli Evropski parlament, Svet in Komisija glede prenove Direktive 2009/38/ES o evropskih svetih delavcev¹, pomeni pomembno prelomnico v dolgotrajni razpravi o učinkovitosti tega mehanizma. Od sprejetja prvotne direktive leta 1994 in njene prenove leta 2009 so bili evropski sveti delavcev pogosto označeni kot šibki in v veliki meri simbolični organi. V praksi so pogosto zagotavljali le formalno izmenjavo informacij, zaposleni pa so bili v postopke vključeni prepozno, da bi lahko dejansko vplivali na strateške odločitve. Delodajalci so lahko izkoristili nejasnosti direktive, predvsem ozko definicijo »nacionalnih vprašanj« in pomanjkanje učinkovitih izvršilnih mehanizmov, tako da so vlogo evropskega sveta delavcev omejili in s tem zmanjšali pomen posvetovanja.

Predlog prenovljene **Direktive 2009/38/ES o evropskih svetih delavcev** (»Direktiva ESD«), objavljen 2. junija 2025², bo predvidoma formalno sprejet konec leta 2025 ali v začetku 2026, pri čemer večjih sprememb v besedilu ni več pričakovati. Države članice bodo nato imele dve leti časa za prenos v nacionalno pravo. Večina novih določb bo začela veljati šele leto dni po izteku tega obdobja, kar pomeni, da bo nov okvir v praksi začel učinkovati šele proti

koncu leta 2028. V vsakem primeru pa je **zaradi teže predvidenih sprememb smiselno, da se podjetja začnejo pripravljati že zdaj**, čeprav se zdi obveznost uskladitve še oddaljena.³

Prenova je zasnovana z namenom okrepitve in uravnoteženja socialnega dialoga na evropski ravni. Evropska komisija je v doseženem političnem dogovoru prepoznala pomemben korak naprej, saj naj bi prenovljena Direktiva ESD:

- omogočila lažjo ustanovitev evropskih svetov delavcev (ESD),
- zagotovila bolj uravnoteženo zastopanost po spolu,
- okrepila izvršljivost in dostop do pravnega varstva ter
- odpravila dolgo obstoječe izjeme, ki so zmanjšale njeno učinkovitost.

Statistični podatki kažejo, da v EU trenutno deluje **približno 1.000 transnacionalnih organov za obveščanje in posvetovanje**, od tega dve tretjini predstavljajo ESD, v katerih sodeluje okoli 16,6 milijona zaposlenih. Vsako leto nastane približno 20 novih ESD, kar pomeni, da je praksa živa, a še vedno ne dosega svojega polnega potenciala. Že v letu 2018 je Evropska komisija v svoji oceni ugotovila številne pomanjkljivosti, zlasti v zvezi s posvetovalnimi postopki in možnostmi uveljavljanja pravic delavcev, Evropski parlament pa je februarja 2023 pozval k celoviti prenovi.⁴

¹ A&O Sherman, 'Trilogue consensus marks turning point in the legislative process' 7. 7. 2025 (dostopno na: <https://www.aoshearman.com/en/insights/ao-shearman-on-employment/eu-revision-of-european-works-councils-directive-nears-final-approval>, 23. 9. 2025).

² Predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o spremembi Direktive 2009/38/ES glede ustanovitve in delovanja evropskih svetov delavcev ter učinkovitega izvrševanja pravic do obveščanja in posvetovanja na mednarodni ravni – Pismo predsedniku Odbora Evropskega parlamenta za zaposlovanje in socialne zadeve (EMPL), z dne 2. 6. 2025 (dostopno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_9565_2025_INIT, 23. 9. 2025).

³ Glej tudi A&O Sherman (n1).

⁴ Glej Evropska komisija, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, 'Krepitev socialnega dialoga prek evropskih svetov delavcev', novica z dne 21. maja 2025 (dostopno na: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/strengthening-social-dialogue-eu-through-european-works-councils-2025-05-21_en, 23. 9. 2025).

Ključne novosti

Bistvo prenove je odprava ključnih slabosti obstoječega sistema.⁵

Definicija obvladujoče družbe se širi tako, da ne bo več odločilna zgolj lastniška ali finančna povezanost, temveč tudi dejanska odločujoča moč, kot na primer v franšiznih ali licenčnih razmerjih. Posebej pomembna je tudi **razširitev pojma »nacionalnih vprašanj«**, saj bo zadoščalo že, da ta lahko »pričakovano« vplivajo na zaposlene v več državah, in ne nujno, da vpliv že dejansko obstaja. To vključuje tudi posredne učinke, kar bistveno razširja področje delovanja ESD.

Okrepljene so tudi pravice do obveščanja in posvetovanja. Delodajalci bodo morali pravočasno posredovati dovolj podrobne informacije, ki bodo omogočale temeljito analizo, ter pred sprejetjem odločitev pisno obrazložiti svoja stališča do mnenj ESD. To pomeni, da bodo zaposleni prejeli »razumno obrazložene odgovore« pred sprejemom odločitev, kar krepi vsebino socialnega dialoga. ESD se bodo morali srečati vsaj dvakrat letno v živo, stroške usposabljanj, pravnega in strokovnega svetovanja, potovanj in tolmačenja pa bo moralo kriti podjetje. Sindikalni predstavniki bodo lahko sodelovali na sejah v svetovalni vlogi, strožja pravila glede zaupnosti pa bodo zahtevala jasen razlog, obseg in trajanje omejitev. Vpeljan bo tudi cilj 40-odstotne spolne uravnoteženosti v ESD in pogajalskih telesih, pri čemer bo treba odstopanja pisno utemeljiti.

Posebno težo prenovljene Direktive ESD predstavlja tudi **okrepljen režim sankcij**. Države članice bodo morale zagotoviti učinkovite, soraz-

merne in odvračilne kazni za kršitve pravic ESD, pri čemer se pri finančnih sankcijah izrecno zahteva upoštevanje letnega prometa podjetja ali uvedba drugega mehanizma, ki ima enako odvračilen učinek. To pomeni odmik od dosedanjih, pogosto simboličnih kazni, ki niso imele pravega vpliva na vedenje multinacionalk. Poleg tega bodo morale države zagotoviti hiter in učinkovit dostop do sodnih ali upravnih postopkov, pri čemer bodo podjetja dolžna kriti razumne stroške postopkov, vključno s stroški pravnega zastopanja. Pomembna novost je tudi možnost sodnega izpodbijanja odločitev o zaupnosti, kar naj bi preprečilo zlorabo instituta poslovne skrivnosti za omejevanje pravic do obveščanja in posvetovanja. Vse to nakazuje premik k resnejši izvršljivosti pravic ESD, ki jih je bilo doslej zaradi šibkih mehanizmov nadzora in sankcioniranja pogosto težko uveljaviti v praksi.

ESD še naprej organ obveščanja in posvetovanja, ne pa tudi soodločanja

Kljub tem pomembnim spremembam pa prenovljena Direktiva ESD teh **ne preoblikuje v organe soodločanja**. Predlog Evropskega parlamenta, da bi ESD imeli možnostčasno zadržati odločitve glavnih poslovodstev s predhodnimi odredbami, je bil namreč zavrnjen, predvsem zaradi močnih pritiskov evropskih delodajalskih združenj (kot so: BDA, MEDEF in Konfederacija švedskih delodajalcev).⁶ V skupnem pismu, naslovljenem na Evropsko komisijo in ključne pogajalce, so izpostavili, da bi tak ukrep bistveno povečal pravna in finančna tveganja za podjetja, povzročil zamude pri sprejemanju poslovnih odločitev ter v praksi približal

ESD organom soodločanja, kar naj bi ogrozilo evropsko konkurenčnost. Ob tem so opozorili tudi na razširitev pojma transnacionalnih vprašanj, podrobne postopkovne zahteve za obveščanje in posvetovanje ter razširjene obveznosti glede financiranja pravnih in strokovnih svetovalcev kot na elemente, ki po njihovem mnenju ustvarjajo preveliko regulativno breme.⁷

Zaradi teh pritiskov se je v končnem kompromisu **obdržal model ESD kot organa obveščanja in posvetovanja, ne pa soodločanja**. To pomeni, da ESD še vedno ne bodo imeli pravne možnosti preprečiti ali zadržati odločitev glavnih poslovodstev, temveč bodo lahko le zahtevali pravočasno obveščanje, posvetovanje in obrazložene odgovore na svoja mnenja.

V praksi bodo podjetja v večini primerov poslovnih odločitev, ki se (potencialno) raztezajo čez več jurisdikcij, še vedno morala voditi **postopke na dveh ravneh**: enega na ravni ESD in drugega na ravni nacionalnih svetov delavcev. Ta dvojnost že zdaj pogosto povzroča pravne in praktične zaplete, zlasti v multinacionalkah, ki so vse pogostejše organizirane po globalnih ali regionalnih funkcionalnih enotah. Strateške odločitve, ki pomembno vplivajo na lokalno delovanje, se pogosto sprejemajo centralno, njihovo izvajanje oziroma implementacija pa mora biti vseeno podvržena tudi lokalnim postopkom sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Ta napetost je še posebej očitna v državah, kot je Slovenija, kjer ZSDU⁸ lokalnim svetom delavcev priznava močnejše pristojnosti, kot jih določata tako obstoječa kot prenovljena Direktiva ESD. V takšnem okolju morajo podjetja skrbno usklajevati posvetovanja na evropski in nacionalni ravni, da se izognejo konfliktom, podvajanju ali celo kršitvam nacionalnega prava. Tveganja so še večja v siloiziranih multinacionalkah, kjer globalne ali regionalne funkcije pomembno oblikujejo organizacijo dela v lokalnih družbah in pogosto ni jasne razmejitve, kje v organizaciji pride do kakšnih odločitev.

Direktiva ESD tako pomeni dvoje – **po eni strani krepi ESD**, saj odpravlja slabosti obstoječega sistema, izboljšuje dostop do pravnega var-

⁵ Predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o spremembi Direktive 2009/38/ES glede ustanovitve in delovanja evropskih svetov delavcev ter učinkovitega izvrševanja pravic do obveščanja in posvetovanja na mednarodni ravni (n2).

⁶ Glej A&O Sherman (n1) in Poročilo o predlogu direktive Evropskega parlamenta in Sveta o spremembi Direktive 2009/38/ES glede ustanovitve in delovanja evropskih svetov delavcev ter učinkovitega izvrševanja pravic do obveščanja in posvetovanja na mednarodni ravni z dne 6. 12. 2024 (COM(2024)0014 – C9-0012/2024 – 2024/0006(COD)) (dostopno na: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-10-2024-0029_EN.html, 23. 9. 2025).

⁷ Glej tudi Skupno pismo delodajalskih združenj BDA, MEDEF in Konfederacije švedskih delodajalcev Evropski komisiji z dne 30. 4. 2025, v zvezi s prenovo Direktive o ESD (dostopno na: https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/ymx1if_ewc-directive_bda-medef-sn_letter-to-trilogue-partiespdf_1231557.html/EWC+Directive_BDA+MEDEF+SN_Letter+to+trilogue+parties.pdf, 23. 9. 2025).

⁸ Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS, št. 42/93 s spremembami, »ZSDU«).

stva in krepí pravice delavskih predstavnikov. Po drugi strani pa **potrjuje strukturne omejitve modela**. ESD ostajajo posvetovalni organi, katerih dejanska moč bo odvisna od tega, kako bodo podjetja znala oziroma želela te postopke vključiti v širšo sliko večnivojskega sodelovanja z zaposlenimi. Za multinacionalke to ne pomeni

le prilagoditve sklenjenih sporazumov novim standardom, temveč tudi strateško oblikovanje usklajenih postopkov, ki povezujejo evropsko in nacionalno raven. Če bodo podjetja k spremembam pristopila premišljeno, jim to lahko zagotovi večjo pravno predvidljivost in stabilnost v zvezi s sprejemanjem odločitev na področjih,

kjer se zahteva tudi sodelovanje ESD. V nasprotnem primeru pa lahko pride do podvajanj, zamud in konfliktov na različnih ravneh zastopanja zaposlenih, in v skrajnem primeru po novem tudi do potencialno zelo strogih kazni.



Piše:

Dr. Valentina Franca

Plačna direktiva EU in njene posledice za trg dela in vlogo socialnih partnerjev v Sloveniji

Tako imenovana »plačna direktiva EU«, ki jo bo treba v slovenski pravni red implementirati do 7. junija 2026, uvaja na področju urejanja plačnih sistemov pri delodajalcih številne precej radikalne novosti v primerjavi z doslej veljavnimi praksami.

Od načela enakosti do konkretnega mehanizma uveljavljanja

Načelo enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti je že dolgo ustavna in zakonska kategorija v Sloveniji in na ravni Evropske unije. Vendar kljub tej pravni podlagi pa plačna vrzel med spoloma ostaja vztrajen in strukturni problem, ki ga ni mogoče reševati zgolj s splošnimi določbami. Na podlagi zadnjih podatkov Eurostata iz leta 2023 ima Latvija najvišjo plačno vrzel med spoloma v EU (19 %), medtem ko je najnižja v Luksemburgu, kjer ženske v povprečju celo zaslužijo več kot moški (-0,9 %). Slovenija se s plačno vrzeljo, ki je po zadnjih podatkih pod 10 %, uvršča med države z najnižjimi razlikami v Evropski uniji.

To spoznanje je pripeljalo do sprejetja **Direktive (EU) 2023/970 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 10. maja 2023 o krepitvi uporabe načela enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti za moške in**

ženske s preglednostjo plačil in mehanizmi za izvrševanje (Uradni list EU, št. L 132/21) ali krajše – **plačne direktive**. Ta predstavlja paradigmatski premik od reaktivnega reševanja individualnih primerov diskriminacije k proaktivnemu preprečevanju in odpravljanju neenakosti na sistemski ravni. Njen ključni cilj je zagotoviti transparentnost plačnih sistemov in s tem delavcem omogočiti, da dejansko uveljavljajo svoje pravice, socialnim partnerjem pa podeliti močnejša orodja za nadzor in pogajanja.

Direktiva, ki mora biti v slovenski pravni red **prenesena do 7. junija 2026**, prinaša celovit nabor ukrepov, ki bodo imeli neposredne posledice za slovensko delovnopravno zakonodajo, zlasti Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS od 21/13 do 136/23) ter posledično na izoblikovanje novih praks na trgu dela. Plačna direktiva posega tudi v **dinamiko odnosov med delodajalci in delavskimi predstavniki**, saj nudi dodatne možnosti pri zagotavljanju ekonomske pravičnosti. V nadaljeva-

nju predstavljamo nekaj ključnih določil plačne direktive z vidika slovenskega trga dela.

Posledice direktive za slovenski trg dela

V nasprotju z dosedanjim pristopom, ki je plače obravnaval kot interno, pogosto zaupno informacijo, direktiva uvaja obvezno **transparentnost plačil**, kar bo imelo daljnosežne posledice za celoten trg dela. Ta sprememba je več kot le pravnoformalni prenos; zahteva temeljito preoblikovanje obstoječih kadrovskih in plačnih praks ter celotne kulture v organizacijah. V Sloveniji je v zasebnem sektorju namreč še vedno kar prevladujoča praksa, da so plače »tajne«, »strogo zaupne«, »poslovna skrivnost« in da bi morebitno razkritje višine mesečnega plačila pomenilo kršitev delovnega razmerja in bi lahko v skrajnih primerih vodilo celo v odpoved pogodbe o zaposlitvi. Plačna direktiva sedaj uvaja drugačen pristop. Zahteva namreč **javno objavljjanje plačnih razponov**. Delo-

dajalci bodo namreč morali že v oglasu za prosto delovno mesto ali pred prvim razgovorom razkriti začetno plačo ali vsaj plačni razpon. Ravno tako bo moral delodajalec obvestiti kandidata o ustreznih določbah kolektivne pogodbe, ki jih uporablja za konkretno delovno mesto. Ta ukrep bo neposredno vplival na kadrovske procese, saj bo prekinil tradicijo skrivnostnosti okoli plač. Ravno tako ne bo več izmikanja vprašanjem, **katera kolektivna pogodba velja za podjetje**; v praksi namreč delodajalci velikokrat tega v zaposlitvenem postopku ne želijo povedati. S tem se zmanjšuje asimetrija informacij, saj kandidatom v zasebnem sektorju omogoča, da se že v zgodnji fazi informirano odločijo (torej na podlagi informacij o plači), ali se želijo prijaviti na določeno delovno mesto. To ne zmanjšuje le neenakosti, temveč prihrani čas in energijo tako iskalcem zaposlitve kot delodajalcem.

Direktiva določa, da delodajalec kandidatov **ne sme vprašati o plačilu, ki so ga prejeli v obstoječem ali predhodnih delovnih razmerjih**. S to bo direktiva prisilila podjetja, da se osredotočijo na objektivna merila, kot so izkušnje, kvalifikacije in kompetence, in ne na subjektivne dejavnike, ki so lahko povezani s preteklo diskriminacijo. To bo vodilo k bolj meritokratskemu sistemu zaposlovanja, kjer so plače določene na podlagi vrednosti dela in ne na podlagi kandidatove pretekle pogajalske moči. Posledično pričakujejo, da bo trg dela bolj učinkovit, saj bo prava vrednost dela postala ključni dejavnik pri določanju plačila.

Raziskave iz kadrovskega področja jasno kažejo, da imajo podjetja, ki ponujajo konkurenčne in pravične plače, **boljšo blagovno znamko delodajalca** in lažje privabljajo delavce. Nasprotno, podjetja, ki ne plačujejo konkurenčno ali imajo neenakosti v plačnih strukturah, se že sedaj soočajo z večjimi pritiski in težavami pri pridobivanju in zadrževanju zaposlenih. Transparentnost plač, kot jo določa direktiva, bo tako spodbudila celoten trg k boljši ureditvi plačnih sistemov in zmanjšanju neupravičenih razlik, saj bodo morala podjetja razkriti plačo ali plačni razpon za posamezno delovno mesto.

Direktiva nadalje določa, da imajo delavci pravico od delodajalca zahtevati **informacije o lastni plači in o povprečni plači** za skupine delavcev, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti, razčlenjeni po spolu. Ta pravica bo močno okrepila položaj delavca in zmanjšala asimetrijo informacij med delodajalcem in zaposlenim. S tem, ko so plačna merila jasna in dostopna, se povečuje zaupanje v delodajalca, kar vodi do večjega zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Raziskave že dalj časa potrjujejo, da so delavci, ki vedo, da so pravično plačani glede na ostale sodelavce, bolj motivirani in manj nagnjeni k absenzizmu ter prezentizmu.

Zelo pomembno je, da direktiva zahteva formalizacijo in standardizacijo plačnih sistemov. Delodajalci bodo morali namreč **vzpostaviti jasne, objektivne in spolno nevtralne merilnike za določanje plač in napredovanja**. V praksi to pomeni, da bodo morala podjetja revidirati in formalizirati svoje plačne sisteme. To ne bo le pravna obveznost, temveč bo pripomoglo k večji urejenosti plačnih politik, kar bo na dolgi rok koristilo vsem zaposlenim in zmanjšalo administrativno arbitrarnost. Poleg tega bodo morali o plačni vrzeli na podlagi direktive poročati vsa podjetja z najmanj 100 zaposlenimi ali več. Prvo poročanje se bo začelo izvajati po 7. juniju 2027, s tem, da je za podjetja z med 100 in 149 zaposle-

nimi predvideno poročanje šele od leta 2031 dalje.

Osrednja vloga svetov delavcev in sindikatov: od obveščanja do soodločanja

Plače so osrednja tema kolektivnega dogovarjanja, zato ne preseneča, da direktiva poudarja **vlogo socialnih partnerjev** pri preprečevanju plačne neenakosti. Njihova vloga ne bo zgolj pasivno svetovanje, temveč aktivno sodelovanje in soodločanje.

Najbolj prelomna novost je pravica in obveznost socialnih partnerjev, da **vstopijo v proces skupne ocene plačil**, kadar podjetje z obveznim poročanjem (nad 100 zaposlenih) ugotovi neupravičeno plačno vrzel med spoloma, ki presega 5 %. V takem primeru delodajalec ne more samostojno reševati problema. Po direktivi mora v sodelovanju s predstavniki delavcev (sindikat ali svet delavcev) izvesti **poglobljeno analizo vzrokov** in določiti ter uresničiti **korektivne ukrepe**. To je ključna točka, saj se moč delavskih predstavnikov iz pogajanj o plačnem sistemu, ki so pogosto zaprta za javnost, premakne v konkretno soodločanje o odpravi diskriminacije. Za sindikate in svete delavcev to pomeni novo orodje za prisilno odpiranje plačnih struktur in izvajanje pritiska na delodajalce, da odpravijo neenake prakse.

Z direktivo bo vzpostavljen **stalen vir podatkov o plačah**, ki so ključni za kolektivna pogajanja. Delavski

Bo javno tudi nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti ter druge nagrade?

Direktiva določa, da »plačilo« pomeni »običajno osnovno ali minimalno plačo ter vsa druga plačila, bodisi v denarju bodisi v naravi, ki jih delavec prejme, neposredno ali posredno, iz naslova zaposlitve od svojega delodajalca.« Torej, nobenega dvoma ni, da osnovna plača delavca, ki jo prejema za delo na določenem delovnem mestu, mora biti javna. Enako velja za dodatke k plači ter za nagrajevanje. Pri tem je ključno, da se močno zmanjšuje diskretnost nagrajevanja, ki je zlasti prisotna na vodilnih managerskih položajih. Nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti, kakor tudi druge nagrade, bodo morale biti utemeljene z *objektivnimi, spolno nevtralnimi merili*, kot so uspešnost in kompetence. Podjetja bodo morala poročati o razlikah med spoloma pri bonusih, delnicah, ugodnostih, kot so službeni avtomobili, in drugih oblikah nagrajevanja. To bo zahtevalo pomembne spremembe v sistemih nagrajevanja in podatkovni analizi, zlasti v podjetjih, ki nimajo transparentnih struktur plač. Potreben bo celovit pregled sistemov plač, da se zagotovi skladnost in da se lahko delodajalec odzove na vprašanja zaposlenih in sindikatov.

predstavniki bodo imeli na voljo številke o povprečnih plačah in merilih za določanje le-teh. To bo omogočilo, da se pogajanja ne osredotočajo na ugibanja ali neuradne informacije, temveč na trdne dokaze. Sindikati (in tudi sveti delavcev) bodo lahko zahtevali bolj pravične in objektivne plačne sisteme, ki bodo temeljili na dejanskih merilih, kot so: izobrazba, odgovornost in delovna uspešnost, in ne na diskriminatornih praksah. S tem se lahko krepí ekonomska demokracija znotraj podjetij in daje dejanska vsebina socialnemu dialogu.

Direktiva izrecno določa, da imajo organizacije, ki se ukvarjajo z zagotavljanjem enakosti, vključno s sindikati, **pravico do zastopanja delavcev v sodnih postopkih**. To pomeni, da lahko sindikati delavcem nudijo

pomoč ne le pri individualnih zahtevkih, temveč tudi pri vlaganju skupinskih tožb. Ta možnost bo delavcem močno olajšala dostop do pravice in zmanjšala strah pred maščevanjem, saj bo delavec zaščiten z avtoriteto in viri sindikalne organizacije.

Izzivi in priložnosti za prihodnost

Izzivi prenosa plačne direktive v slovenski pravni red bodo zlasti v tem, da se nova pravila ustrezno vključijo v obstoječi pravni okvir, ne da bi povzročila dodatne birokratske ovire. Vendar je to **priložnost, da se prenovi celoten plačni sistem zasebnega sektorja**, kar je več kot nujno potrebno. To ni zgolj revizija in posodobitev plačnih sistemov, ampak skupni dogovor socialnih part-

nerjev o novem, sodobnem, konkurenčnem, objektivnem in pravičnem sistemu oblikovanja plač. Pri tem velja zasledovati namen direktive: da transparentnost plač ne bo le zmanjšala plačne vrzeli med spoloma, ampak bo tudi povečala zaupanje zaposlenih, izboljšala organizacijsko kulturo in konkurenčnost podjetij, saj bodo privabila in zadržala talentirane posameznike, ki cenijo pravičnost. Delavskim predstavnikom je na podlagi direktive omogočen dostop do informacij in pravica do sodelovanja pri odpravljanju plačnih neenakosti. S tem lahko aktivno prispevajo k izgradnji bolj pravične plačne politike in ekonomske demokracije v slovenskih podjetjih.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:
Dr. Aljoša Polajžar

Sveti delavcev in umetna inteligenca – izzivi opredelitve pojma umetna inteligenca

Umetna inteligenca z veliko hitrostjo vpliva na preobrazbo podjetij tako v Sloveniji, kakor tudi v tujini. Umetna inteligenca tako vpliva na spremembe v organizaciji proizvodnje, pomaga pri opravljanju intelektualnih nalog itd. Za ohranitev ustrezne ravni konkurenčnosti in produktivnosti bo nujno, da se na spremembe prilagodijo tudi slovenska podjetja. Pri tem pa je treba zagotoviti vključujoč in pravičen tehnološki prehod, ki bo v zadostni meri spoštoval tudi interese delavcev. Ključna je torej vloga delavskih predstavnikov, vključno s sveti delavcev.

Tematiko umetne inteligence (v delovnih procesih) v zadnjem obdobju (iz različnih zornih kotov) naslavljajo številni prispevki različnih avtor-

jev v reviji Ekonomska demokracija. Pri tem je vzeta v obzir tudi nova ključna regulativa iz področja umetne inteligence, in sicer t. i. Akt o umetni

inteligenci¹, ki je bil sprejet kot uredba na ravni EU. V predmetnem prispevku pa bi želel nasloviti zanimivo vprašanje, in sicer, **kaj se iz pravnega vidika (konkretnije Akta o umetni inteligenci) sploh šteje za umetno inteligenco?** Slednje je pomembno vprašanje za boljše razumevanje te preobrazbe tako z vidika delavskih predstavnikov, kakor tudi mene-

¹ Uredba (EU) 2024/1689 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. junija 2024 o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci in spremembi uredb (ES) št. 300/2008, (EU) št. 167/2013, (EU) št. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 in (EU) 2019/2144 ter direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 in (EU) 2020/1828 (Akt o umetni inteligenci) (Besedilo velja za EGP), PE/24/2024/REV/1, Uradni list EU, L 2024/1689 z dne 12. 7. 2024.

džmenta. Za naslovitev tega vprašanja bom v prispevku obravnaval 29. 7. 2025 (v slovenskem jeziku) objavljene **Smernice Evropske komisije o opredelitvi umetnointeligenčnega sistema, določeni v Uredbi (EU) 2024/1689 (akt o umetni inteligenci)**. Pri tem izpostavljam, da se omenjena opredelitev sicer nanaša zgolj na razumevanje »umetnointeligenčnega sistema« v okviru Akta o umetni inteligenci – vendar pa je glede na pomen Akta za regulacijo področja umetne inteligence pričakovati, da bodo vplivi razlage opredelitve tudi širši.

Uvodno o tehnologiji in pravni regulaciji – nikoli dobljena »bitka« pravnikov

Družba s pravom poskuša urejati različne družbene odnose. Osnovna pravna logika je, da z abstraktno opredelitvijo poskušamo zajeti konkretne situacije, na katere tipske konkretne primere se določeno pravilo nanaša. Slednje pa je še posebej problematično, kadar s pravom poskušamo urejati različne pravne vidike novih tehnologij, saj se slednje vseskozi razvijajo in spreminjajo. Prav tako je avtonomija oziroma »inteligentnost« novih tehnologij ter programske opreme pogosto izjemno raznolika ter posledično na širokem spektru od bolj do manj avtonomnih sistemov (ni zgolj črno-belih rešitev). Lahko se izkaže, da obstoječa pravna pravila niso zadostna za nove izzive, saj bi bilo treba sprejeti nove varovalke – ali pa da novi družbeni pojavi sploh niso zajeti s pravnimi pravili v danem trenutku. Navedeno se praviloma odraža v sprejemu nekaterih novih pravil, s katerimi specifično naslovimo spremembe v konkretnem svetu – kakor je tudi Evropska komisija za naslovitev izzivov umetne inteligence leta 2024 sprejela Akt o umetni inteligenci.

»Umetna inteligenca« je tako vsekaror »modna muha« današnjega časa, pri tem pa je v prvi vrsti zanimivo vprašanje, **kaj se iz vidika prava pa sploh šteje za umetno inteligenco?** Ni vsaka tehnologija oziroma programska oprema, ki se oglašuje ali v vsakdanjem kontekstu

smatra kot »umetna inteligenca«, tudi nujno »umetna inteligenca« (oziroma »umetnointeligenčni sistem«) iz vidika prava. Morda bomo tako v prihodnje priča celo obratnemu trendu, in sicer da se bodo številni uporabniki, proizvajalci, distributerji itd. različnih tehnologij (programske opreme), ki se sedaj oglašujejo za »umetno inteligenco« v prihodnje

laševanje delovnih mest, analizo in filtriranje prijav za zaposlitev ter ocenjevanje kandidatov«; in

(b) »sistemi UI za odločanje o pogojih delovnih razmerij, napredovanju ali prenehanju delovnih pogodbenih razmerij, dodeljevanju nalog na podlagi vedenja posameznika oziroma osebnostnih lastnosti ali značilnosti ter spremljanju in ocenjevanju us-

Sedmi odstavek 26. člena Akta UI določa, da »uvajalci, ki so delodajalci, pred dajanjem v uporabo ali pred uporabo visokotveganega sistema UI na delovnem mestu obvestijo predstavnike delavcev in delavce, na katere se to nanaša, da se bo zanje uporabljal visokotvegani sistem UI«.

otepali te oznake prav zaradi novih obveznosti, ki jih prinaša regulativa, ki specifično zadeva **umetnointeligenčne sisteme**.

Uvodno o vsebini Akta o umetni inteligenci z vidika delavskih predstavnikov

Akt o umetni inteligenci naslavlja vlogo delavskih predstavnikov zgolj v manjši meri. Iz vidika uporabe umet-

pešnosti in vedenja oseb v takih razmerjih».³

Za **vlogo delavskih predstavnikov** pri uvajanju teh sistemov UI v delovno okolje pa je še posebej pomemben sedmi odstavek 26. člena Akta UI (»Obveznosti uvajalcev visokotveganega sistema UI«), ki določa, »da uvajalci, ki so delodajalci, pred dajanjem v uporabo ali pred uporabo visokotveganega sistema UI na delovnem

Akt o umetni inteligenci naslavlja vlogo delavskih predstavnikov zgolj v manjši meri. Iz vidika uporabe umetne inteligence v delovnih razmerjih je tako ključen del, ki se nanaša na uporabo sistemov UI, ki se štejejo za visokotvegane.

ne inteligence v delovnih razmerjih je tako ključen del, ki se nanaša na **uporabo sistemov UI, ki se štejejo za visokotvegane** (glej 6. člen Akta). Glede slednjih akt uvaja zahteve in specifikacije (glej 8. do 15. člen) ter strožje obveznosti ponudnikov in uvajalcev (mednje sodijo tudi delodajalci) teh sistemov (glej 16. do 27. člen).² Skladno s 4. točko PRILOGE III (Visokotvegani sistemi UI iz člena 6(2)) Akta o UI se za visokotvegane sisteme UI na področju zaposlovanja, upravljanja delavcev ter dostopa do samozaposlitve štejejo:

(a) »sistemi UI za zaposlovanje ali izbor fizičnih oseb, zlasti za ciljno og-

mestu obvestijo predstavnike delavcev in delavce, na katere se to nanaša, da se bo zanje uporabljal visokotvegani sistem UI. Te informacije se po potrebi zagotovijo v skladu s pravili in postopki, določenimi v pravu Unije in nacionalnem pravu ter praksi v zvezi z obveščanjem delavcev in njihovih predstavnikov«.

Pri tem pa iz 92. točke preambule Akta UI v zvezi s tem izhaja še, da ta uredba ne posega v obveznosti delodajalcev, da delavce ali njihove predstavnike obveščajo ali se z njimi posvetujejo na podlagi prava Unije ali nacionalnega prava in prakse (vključno z Direktivo 2002/14/ES) o odločitvah o dajanju v uporabo ali uporabi sistemov UI. Bistveno torej je, da predpisana obveznost po uredbi ne

² Bagari, 2023, str. 236. Glej tudi Weingerl, 2023, str. 369.

³ Glej tudi Weingerl, 2023, str. 369; Bagari, 2023, str. 236; in Bagari, 2022, str. 52.

vpliva na že obstoječe pravice delavcev in njihovih predstavnikov (glej 92. točko preambule Akta UI). Navedeno je ključno, saj je popolnoma mogoče, da bo že po obstoječem pravnem okviru **zagotovljena močnejša stopnja participacije delavskih predstavnikov** (ne torej zgolj obvestitev pred uporabo, temveč tudi skupno posvetovanje ipd.).

Razlaga pojma »umetne inteligence« oziroma »umetnointeligenčnega sistema«

Navedeno nas pripelje do ključnega vprašanja predmetnega prispevka – kaj se torej sploh šteje za »umetnointeligenčni sistem«? Kompleksnost navedenega vprašanja odraža že dejstvo, da je Evropska komisija za pomoč pri razlagi in razumevanju tega pojma izdala smernice na skoraj 13 straneh.

Iz opredelitev pojmov (glej 3. člen Akta o umetni inteligenci) izhaja, da **»sistem UI pomeni sistem, temelječ na napravah, ki je zasnovan za delovanje z različnimi stopnjami avtonomije in lahko po uvedbi izkaže prilagodljivost ter za eksplisitne ali implicitne cilje iz prejetih vhodnih podatkov sklepa, kako ustvariti izhodne podatke, kot so napovedi, vsebine, priporočila ali odločitve, ki lahko vplivajo na fizična ali virtualna okolja«**. Smernice tako podrobno razložijo vsakega izmed elementov opredelitve. Pri čemer velja izpostaviti, da so smernice kompleksno zastavljene in jih bom naslovil zgolj okvirno (tj. zgolj nekatere izbrane odseke obrazložitev). Nadalje zainteresiranim tako svetujem branje celotnega dokumenta, ki je v uradnih jezikih EU prosto dostopen na spletu⁴.

Izmed sedmih elementov citirane opredelitve, tj.:

(1) sistem, ki temelji na napravah,

(2) je zasnovan za delovanje z različnimi stopnjami avtonomije,

(3) in lahko po uvedbi izkaže prilagodljivost,

(4) in sicer za eksplisitne ali implicitne cilje,

(5) iz prejetih vhodnih podatkov sklepa, kako ustvariti izhodne podatke,

(6) kot so napovedi, vsebine, priporočila ali odločitve,

(7) ki lahko vplivajo na fizična ali virtualna okolja,⁵

je za razlikovanje v praksi še **posebej pomemben kriterij 2 (sistem, ki je zasnovan za delovanje z različnimi stopnjami avtonomije)**.

Kot izhaja iz Smernic »je stopnja avtonomije nujen pogoj za določitev, ali se sistem šteje za sistem UI. Vsi sistemi, ki so zasnovani tako, da delujejo do neke razumne mere neodvisno, izpolnjujejo pogoj avtonomije pri opredelitvi sistema UI«⁶. Ključno je, da je **sistem vsaj »do neke mere neodvisen«**. Pri čemer pa so iz sistemov, ki so »do neke mere neodvisni« (v luči 12. točke uvodne izjave Akta o umetni inteligenci) izključeni sistemi, »ki so zasnovani tako, da delujejo izključno z ročnim upravljanjem ter popolnim človeškim sodelovanjem in posredovanjem. Človeško sodelovanje in posredovanje sta lahko neposredna, na primer z ročnim nadzorom, ali posredna, na primer z avtomatiziranim sistemskim nadzorom, ki ljudem omogoča, da preneso ali nadzorujejo delovanje sistema«⁷. Po drugi strani pa je »do neke mere neodvisen« **sistem, v katerega je treba ročno vnesti vhodne podatke, da sam ustvari izhodne podatke, »ker je zasnovan tako, da lahko ustvari izhodne podatke, ne da bi se ti ročno nadzirali ali bi jih človek izrecno in natančno določil. Prav tako je »do neke mere neodvisen« »ekspertni sistem po prenosu avtomatizacije procesov s strani ljudi, ki lahko na podlagi vhodnih podatkov, ki jih zagotovi človek, sam ustvari izhodne podatke, kot je priporočilo«⁸.**

Glede elementa »po uvedbi izkaže prilagodljivost« iz Smernic izhaja, da sta **koncepta avtonomije in**

prilagodljivosti dva različna, vendar tesno povezana koncepta.

»Pogosto sta obravnavana skupaj, vendar predstavljata različne razsežnosti funkcionalnosti sistema UI. V uvodni izjavi 12 akta o umetni inteligenci je pojasnjeno, da se »prilagodljivost« nanaša na sposobnosti samoučenja, ki omogočajo, da se sistem med uporabo spremeni. Novo vedenje prilagojenega sistema lahko pri enakih vhodnih podatkih daje drugačne rezultate kot prejšnji sistem. Uporaba izraza »lahko« v zvezi s tem elementom opredelitve kaže, da ima lahko sistem po uvedbi sposobnost prilagajanja ali samoučenja, kar pa ni nujno za to, da gre za sistem UI. V skladu s tem je sposobnost sistema, da se samodejno uči, odkriva nove vzorce ali prepozna razmerja v podatkih, ki presegajo tiste, s pomočjo katerih se je prvotno učil, neobvezna in ni odločilen pogoj za to, da se sistem šteje za sistem UI«⁹.

Glede elementa »iz prejetih vhodnih podatkov sklepa, kako ustvariti izhodne podatke« iz Smernic 2025 izhaja, da mora biti sistem UI sposoben na podlagi prejetih vhodnih podatkov sklepati, kako ustvariti izhodne podatke, kajti prav **sposobnost sklepanja je ključna značilnost sistemov umetne inteligence**. Sisteme UI je tako treba razlikovati od enostavnejših tradicionalnih sistemov programske opreme ali programskih pristopov. Sposobnost sklepanja je tako ključni in nepogrešljiv pogoj, po katerem se sistemi umetne inteligence razlikujejo od drugih vrst sistemov.¹⁰

Sposobnost sklepanja se tako »nanaša na proces pridobivanja izhodnih podatkov, kot so napovedi, vsebine, priporočila ali odločitve, ki lahko vplivajo na fizično in virtualno okolje, ter na sposobnost sistemov UI, da izpeljejo modele ali algoritme ali oboje iz vhodnih vrednosti ali podatkov«¹¹. Gre torej »za sposobnost

⁶ Smernice 2025, točka 20.

⁷ Smernice 2025, točka 17.

⁸ Smernice 2025, točka 20.

⁹ Smernice 2025, točka 18.

¹⁰ Smernice 2025, točki 22 in 23.

¹¹ Smernice 2025, točka 26.

¹² Smernice 2025, točka 27.

¹³ Smernice 2025, točka 28.

⁴ Glej: Smernice Evropske komisije o opredelitvi umetnointeligenčnega sistema, določeni v Uredbi (EU) 2024/1689 (akt o umetni inteligenci), z dne 29. 7. 2025 (v nadaljevanju Smernice 2025), dostopno na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/sl/library/commission-publishes-guidelines-ai-system-definition-facilitate-first-ai-acts-rules-application>

⁵ Smernice 2025, točka 9.

sistema UI, zlasti v „fazi uporabe“, da na podlagi vhodnih podatkov ustvari izhodne podatke. Sposobnost sistemov UI, da izpeljejo modele ali algoritme ali oboje iz vhodnih vrednosti ali podatkov, se med drugim nanaša predvsem na „fazo vzpostavitve“ sistema in poudarja pomen tehnik, ki se uporabljajo za vzpostavitev sistema¹². Pri tem Smernice v tem kontekstu (pri navedbah tehnik UI, ki omogočajo sklepanje) nadalje opredeljujejo pojme »pristopi strojnega učenja«; »nadzorovanega učenja«; »nenadzorovanega učenja«; »samonadzorovanega učenja«; »okrepitvenega učenja«; ter »globokega učenja«¹³.

Za prakso potencialno zelo pomemben del smernic pa obravnava tudi nekatere primere sistemov, ki ne sodijo na področje opredelitve umetno-inteligenčnega sistema. Že iz 12. točke uvodne izjave Akta o umetni inteligenci izhaja, da je **sisteme UI treba razlikovati od enostavnejših tradicionalnih sistemov programske opreme ali programskih pristopov ter, da sistemi UI ne vključujejo sistemov, ki temeljijo na pravilih, ki jih za samodejno izvajanje operacij opredelijo izključno fizične osebe.**

Smernice kot primere tovrstnih sistemov (ki se torej ne štejejo za sisteme umetne inteligence) opredelijo nekatere sisteme za »**izboljšanje matematične optimizacije**«; »**obdelavo osnovnih podatkov**«; »**enostavne sisteme za napovedovanje**«¹⁴. Denimo, »sistem za osnovno obdelavo podatkov se nanaša na sistem, ki sledi vnapirej določenim, eksplicitnim navodilom ali operacijam. Ti sistemi se razvijajo in uporabljajo za izvajanje nalog na podlagi ročnih vnosov ali pravil, brez „učenja, prihajanja do zaključkov ali modeliranja“

v kateri koli fazi življenjskega cikla sistema. Delujejo na podlagi nespremenljivih pravil, ki jih je programiral človek, pri čemer za ustvarjanje izhodnih podatkov ne uporabljajo tehnik umetne inteligence, kot sta strojno učenje ali logično sklepanje. Ti sistemi za osnovno obdelavo podatkov vključujejo na primer sisteme za upravljanje podatkovnih zbirk, ki se uporabljajo za razvrščanje ali filtriranje podatkov na podlagi posebnih meril (npr. „poišči vse stranke, ki so v zadnjem mesecu kupile določen izdelek“), standardne programske aplikacije za preglednice, ki ne vključujejo funkcij, ki jih omogoča UI, in programsko opremo za izračun povprečja po-

na perspektiva v pomoč pri umeščanju tehnologij v delovne procese z vidika upravljanja kadrov ter prava. Kot doslej bo torej tudi v prihodnje treba sodelovati – za dobro delovanje svetov delavcev se tako zdi najboljša rešitev **raznolika strokovna sestava ter redno izobraževanje**. Le na ta način bodo lahko sveti delavcev učinkovito opravili svojo vlogo v podjetju.

Pri tem ne smemo pozabiti, da so **tudi pri uporabi novih tehnologij še zmeraj relevantni splošni pravni okviri**, ki praviloma izrecnega pojma »umetna inteligenca« sploh ne naslavljajo. Ne velja pozabiti, da se z vidika prava navedene opredelitve (za zdaj) izrecno nanašajo zgolj na

Tudi pri uporabi novih tehnologij še zmeraj relevantni splošni pravni okviri, ki praviloma izrecnega pojma »umetna inteligenca« sploh ne naslavljajo. Tudi za delovanje svetov delavcev na tem področju so tako še zmeraj najpomembnejša splošna pravila iz področja delovnih razmerij ter sodelovanja pri upravljanju, ki določajo njihovo vlogo in pristojnosti.

pulacije iz raziskave, ki se pozneje uporabi v splošnem kontekstu«¹⁵.

Pravni okviri za delovanje svetov delavcev na tem področju

Naveden prispevek jasno ponažori, da so tehnološke spremembe kompleksne ter da posledično nujno zahtevajo interdisciplinarno sodelovanje različnih strok. Slednje velja tudi za v tem prispevku obravnavane **Smernice o opredelitvi umetno-inteligenčnih sistemov**. Zgolj družboslovni profili bodo namreč le s težavo razumeli kompleksno delovanje novih tehnologij. Velja pa tudi obratno – tehnološkim profilom bo družboslov-

Akt o umetni inteligenci. Tudi za svete delavcev so tako v kontekstu izzivov uporabe novih tehnologij v podjetjih še zmeraj najpomembnejša splošna pravila iz področja delovnih razmerij ter sodelovanja pri upravljanju (Zakon o delovnih razmerjih¹⁶, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju¹⁷); področja varnosti in zdravja pri delu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu¹⁸ itd.); ter področja varstva osebnih podatkov (Splošna uredba o varstvu podatkov¹⁹, ter Zakon o varstvu osebnih podatkov²⁰). Ključna je torej **ustrezna razlaga že obstoječih pravnih pravil** (pristojnosti svetov delavcev po navedenih zakonih), saj bi v nasprotnem primeru prišlo do izvotlitve pravic delavcev ter njihovih predstavnikov zgolj zaradi sprememb v tehnologiji.

Literatura:

Weingerl Petra, 2023, *Odškodninska odgovornost za uporabo umetne inteligence v delovnem razmerju, Delavci in delodajalci*, letnik 23, št. 4, str. 361–378.

Bagari Sara, 2022, *Uporaba algoritmov na področju delovnih razmerij in socialne varnosti, Delavci in Delodajalci*, letnik 22, št. 1, str. 41–55.

Bagari Sara, 2023, *Tveganja pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja in možne pravne rešitve, Delavci in delodajalci*, letnik 23, št. 2-3, str. 221–242.

¹⁴ Podrobneje glej Smernice 2025, točke 30–39.

¹⁵ Podrobneje glej Smernice 2025, točke 42–51.

¹⁶ Smernice 2025, točka 46.

¹⁷ Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPdve, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.

¹⁸ Uradni list RS, št. 42/07 – UPB in 45/08 – ZArbit.

¹⁹ Uradni list RS, št. 43/11.

²⁰ Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov) (Besedilo velja za EGP), Uradni list EU, L 119.

²¹ Uradni list RS, št. 163/22 in 40/25 – ZInfV-1.



Piše:
Sara Bagari

Kako umetna inteligenca spreminja svet dela

Tehnologija in digitalizacija spreminjata način, kako delamo, komuniciramo in organiziramo delo. Med temi spremembami umetna inteligenca igra vedno pomembnejšo vlogo, a razprave o njenem vplivu se pogosto osredotočajo le na dva vidika.¹ Najprej se je pojavila skrb, da bodo roboti in avtomatizacija v celoti nadomestili delavce, kar naj bi vodilo v razširjeno tehnološko brezposelnost. Kot primere se pogosto navaja, da bodo voznike nadomestila samovozeča vozila, delavce v tovarnah pa industrijski roboti. V praksi se je pokazalo, da so te bojazni pretirane, vendar pa umetna inteligenca vsekakor prinaša številne izzive in tveganja za pravice in interese delavcev. Pri njihovem učinkovitem obvladovanju bo brez dvoma ključnega pomena tudi aktivna vloga svetov delavcev.

Res je, da **nekatera delovna mesta izginjajo, vendar pa se hkrati pojavljajo novi poklici, povezani z razvojem, uporabo in nadzorom umetne inteligence.**² Poleg tega tudi pri poklicih, za katere se je sprva menilo, da bodo izginili, pogosto prihaja le do spremembe vsebine dela. To pa pomeni, da se povečuje potreba po dodatnem usposabljanju in pridobivanju novih znanj (t. i. *reskilling* in *upskilling*), da lahko ljudje uspešno opravljajo delo danes in v prihodnje. Nova skupna študija Mednarodne organizacije dela (ILO) in Poljskega nacionalnega raziskovalnega inštituta (NASK) ugotavlja, da je eno od štirih delovnih mest po vsem svetu potencialno izpostavljeno generativni umetni inteligenci, vendar je najver-

jetnejši izid preoblikovanje dela, ne nadomeščanje delavcev.³

Drugič, **vedno več delavcev pri svojem delu uporablja umetno inteligenco – včasih z vednostjo delodajalca, včasih pa tudi brez nje.** Kot primer lahko navedemo pisanje dopisov s pomočjo orodij, kot je ChatGPT. Tovrstna uporaba je vse bolj prisotna v vsakdanjih delovnih nalogah in pogosto olajša delo. Uporaba umetne inteligence pri vsakodnevnem delu ima številne prednosti – olajša rutinske naloge, pospeši procese in zaposlenim prihrani čas. Hkrati pa **odpira tudi vrsto izzivov.** Sistemi umetne inteligence niso nezmožljivi, zato lahko ustvarijo napačne ali zavajajoče informacije, kar postavlja vprašanja o kakovosti dela in odgovornosti za napake. Pojavljajo

se dileme glede avtorstva in transparentnosti: ali bi morali delodajalci ali stranke vedeti, kdaj je delo ustvarila umetna inteligenca? Poleg tega uporaba umetne inteligence odpira vprašanja varnosti in zasebnosti, saj se pogosto vnesejo občutljivi podatki. Dolgoročno se lahko zmanjša tudi raven določenih spretnosti zaposlenih, poleg tega pa lahko uporaba umetne inteligence poveča neenakost med zaposlenimi, saj nekateri hitreje osvojijo nova orodja kot drugi.

Pojav algoritemskega upravljanja: ko algoritmi postanejo šefi

Oba vidika sta pomembna, a **z vidika delavskih pravic je morda še bolj ključna razprava o t. i. algoritemskem upravljanju** (ang. *algorithmic management*). Gre za nov način upravljanja dela in delavcev s strani ali s pomočjo umetne inteligence in algoritmov.⁴ Umetna inteligenca se namreč že uporablja v vseh segmentih dela in spremlja celoten potek delovnega razmerja.

Začetki algoritemskega upravljanja so tesno povezani s **spletnimi platformami**, ki z uporabo avtomatiziranih sistemov določajo praktično

¹ Prispevek temelji na predhodnem raziskovalnem delu avtorice. Podrobneje glej v S. Bagari (2022, 2023, 2024).

² J. Adams-Prassl (2024).

³ Poročilo je dostopno na:

<https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>.

⁴ Čeprav se umetna inteligenca in algoritmi pogosto uporabljata kot sopomenki, gre v resnici za različna pojma. Vsak sistem umetne inteligence uporablja algoritme, vendar vsak algoritem še ne pomeni umetne inteligence. Algoritem je preprosto natančno določen postopek ali pravilo, medtem ko umetna inteligenca vključuje sposobnost učenja, prilagajanja in odločanja na podlagi podatkov.

vse vidike dela – od razporejanja in nadzora do ocenjevanja ter plačila »platformskih delavcev«. Gre za raznolik segment dela, ki lahko vključuje tako opravljanje storitev v fizičnem svetu (npr. prevozi, dostava hrane) kot tudi digitalne naloge na daljavo (npr. prevajanje, oblikovanje, mikro-naloge). Med najbolj prepoznavne primere »platformskih delavcev« so dijo vozniki pri platformah, kot je Uber, ter dostavljavci hrane prek platform, kot so Wolt, Glovo ali Deliveroo.

Danes se **algoritemsko upravljanje hitro širi tudi v bolj tradicionalna delovna okolja**. Enake metode – zbiranje in obdelava podatkov o delavcih, avtomatizirano dodeljevanje nalog, spremljanje uspešnosti, ocenjevanje, nagrajevanje ali discipliniranje – se vse pogosteje uporabljajo v tovarnah, logističnih podjetjih, klicnih centrih in pisarnah. Primeri vključujejo skladišča, kjer algoritmi spremljajo hitrost dela, razporeditev nalog in premike delavcev ter vplivajo na oceno njihove uspešnosti; klicne centre, kjer sistemi določajo razpored klicev, spremljajo odzivni čas in ocenjujejo produktivnost zaposlenih; ter pisarniške funkcije, kjer digitalna orodja spremljajo e-pošto, sestanke in opravljene naloge ter algoritmom omogočajo oceno učinkovitosti in predlaganje razporeditve dela.

Kaj algoritemsko upravljanje sploh je?

V delovnopravni stroki se algoritemsko upravljanje razlaga kot **pristop k upravljanju delavcev, pri katerem delodajalci uporabljajo tehnološka orodja in algoritme za zbiranje podatkov, nadzor, razdeljevanje nalog in odločanje o uspešnosti delavcev**. Nekateri avtorji opozarjajo, da gre za družbeno-tehnični proces, ki vključuje tako tehnično plat (uporaba umetne inteligence in algoritmov) kot organizacij-

sko plat (načini uporabe tehnologij, institucionalni in poslovni kontekst). Algoritemsko upravljanje omogoča avtomatizirano ali polavtomatizirano izvajanje tradicionalnih funkcij delodajalca, od zaposlovanja in vsakodnevnega nadzora do prenehanja delovnega razmerja, in hkrati pomembno spreminja pravila igre v svetu dela, saj vpliva na delavce na več ravneh.⁵ V eni izmed bolj citiranih razprav J. Adams-Prassl z vprašanjem »Kaj če bi bil vaš šef algoritem?« opozarja na pojav algoritemskega upravljanja, kjer odločitve o delavcih ne sprejema več človek, temveč umetna inteligenca. Algoritmi, ki poganjajo umetno inteligenco, lahko razporejajo delo, spremljajo uspešnost, odločajo o nagradah in celo o prenehanju delovnega razmerja.⁶ Tak način upravljanja **odpira številna vprašanja**: ali so odločitve pravične in pregledne, kdo je odgovoren za morebitne napake ter kako se spremeni razmerje med delavcem in delodajalcem, ko »šefa« nadomesti tehnologija.

Kako algoritemsko upravljanje vpliva na delavce, njihove pravice in način dela?

Osrednji element algoritemskega upravljanja predstavljajo obsežne količine podatkov o delavcih, ki se zbirajo iz različnih virov, tako na spletu kot zunaj njega. Čeprav tehnologija za spremljanje in ocenjevanje zaposlenih ni novost, uporaba umetne inteligence omogoča zbiranje, obdelavo in analizo podatkov v doslej nepredstavljivem obsegu. To delodajalcem omogoča sprejemanje odločitev bistveno hitreje, učinkoviteje in z nižjimi stroški kot v preteklosti.

Razlog za uporabo umetne inteligence za (algoritemsko) upravljanje delavcev gre iskati predvsem v **težnji podjetij po večji produktivnosti**. Podobno kot podjetja zbirajo podatke o potrošnikih, da bi bolj napovedala njihove preference in povečala pro-

dajo, se delodajalci osredotočajo na zbiranje podatkov o zaposlenih (in kandidatih za zaposlitev), da bi ocenili njihovo produktivnost, predvideli njihovo prilagoditev delovnemu okolju in identificirali dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in zavzetost.

Pregled literature pokaže, da se je **uporaba umetne inteligence najbolj razširila v postopku zaposlovanja**. Obstajajo, na primer, aplikacije, ki omogočajo pregled kandidatovih družbenih omrežij in drugih spletnih objav, ter sistemi, ki primerjajo delovne izkušnje iz življenjepisov, da ocenijo, kateri kandidat najbolje ustreza zahtevam delovnega mesta.⁷ Pogosto se uporabljajo tudi inteligentni klepetalni roboti (chatboti), ki samodejno komunicirajo s kandidati, jim postavljajo vprašanja o razpoložljivosti ali sposobnostih ter na podlagi odgovorov predlagajo primerna delovna mesta. Nekatere aplikacije vključujejo tudi kvize ali računalniške igre za napovedovanje kognitivnih in osebnostnih lastnosti, naprednejši sistemi pa omogočajo video razgovore, kjer umetna inteligenca analizira odgovore, obrazno mimiko, način govora in hitrost odzivanja kandidata.⁸

Čeprav se na prvi pogled lahko zdi, da je v tem primeru subjektivni vpliv na izbiro kandidata izločen, je na mestu opozorilo, da avtomatizirano odločanje lahko **ponovi ali celo okrepi vzorce diskriminacije, ki obstajajo v družbi**. To žal potrjujejo tudi primere iz prakse. Primer družbe Amazon, ki je bil med medijsko najbolj izpostavljenimi primeri diskriminacije zaradi uporabe algoritmov pri zaposlovanju, razkriva, kako lahko avtomatizirani sistemi povzročijo nepravične selekcijske prakse. V tem primeru je Amazon razvijal algoritemski sistem za analizo življenjepisov kandidatov, ki pa je pokazal pristranskost proti ženskam. Algoritem je bil zasnovan tako, da je analiziral življenjepise preteklih zaposlenih in iskal vzorce, ki bi lahko napovedali uspešnost novih kandidatov. Ker pa je bilo v preteklosti več moških zaposlenih v teh vlogah, je algoritem začel favorizirati moške kandidate, saj je zaznal moške kot prevladujočo skupino v teh vlogah. To je privedlo do situacije, kjer je sistem samodejno diskreditiral življenjepise žensk, četu-

⁵ J. Adams-Prassl (2019); A. Mateescu, A. Nguyen (2019); A. J. Wood (2021).

⁶ Vprašanje "What if your boss was an algorithm?" se je pojavilo kot naslov akademske razprave Jeremiasa Adams-Prassla z naslovom What if Your Boss Was an Algorithm? The Rise of Artificial Intelligence at Work iz leta 2019.

⁷ Aplikacija Fama denimo filtrira 10.000 spletnih virov in pove, kdo so najboljši kandidati za določeno delovno mesto. Pri tem delodajalca opozarja kateri kandidat predstavlja tveganje za goljufije, nadlegovanje, grožnje in nasilje. Povzeto po: <https://fama.io/>.

⁸ Za obsežen seznam obstoječih sistemov umetne inteligence za zaposlovanje glej I. Ajunwa (2021), str. 685–699.

di so bile te kvalificirane za delovno mesto. Amazon je kasneje opustil ta algoritem, saj so ugotovili, da ni bil pravičen in da ni upošteval enakih možnosti za vse kandidate.⁹ Ta primer jasno ponazarja, kako lahko uporaba umetne inteligence pri zaposlovanju in pozneje tekom celotnega delovnega razmerja, če ni skrbno zasnovana, privede do diskriminacije.

Tudi tekom delovnega razmerja se **umetna inteligenca uporablja za različne vidike upravljanja dela in nadzora nad zaposlenimi**. Z združevanjem podatkov iz nosljivih naprav, senzorjev, računalnikov in komunikacijskih orodij lahko delodajalci spremljajo lokacijo, gibanje, komunikacijo in digitalne aktivnosti zaposlenih, kar omogoča natančno oceno produktivnosti. Napredni sistemi vključujejo tudi biometrične podatke, digitalne zapise klicev, elektronsko pošto in metapodatke, ki se lahko združujejo z javno dostopnimi informacijami, npr. na družbenih omrežjih. Umetna inteligenca tako nadomešča nekatere funkcije kadrovskega menedžmenta, saj omogoča dodeljevanje nalog, razporejanje dela, spremljanje uspešnosti, ocenjevanje, odločanje o nagradah, disciplini, zaposlovanju in celo prenehanju delovnega razmerja. Čeprav so podatki pogosto anonimizirani, jih je pod določenimi pogoji mogoče združiti in uporabiti za **sprejemanje odločitev, ki neposredno vplivajo na pravice delavcev**. Sistemi umetne inteligence se lahko uporabljajo tudi za napovedovanje prihodnjega vedenja delavcev, na primer: ali bodo delavci zapustili delovno mesto ali poskušali organizirati sindikat, kar vpliva na odločitve delodajalcev glede razporejanja nalog in napredovanj.

Izzivi in tveganja algoritemskega upravljanja

Vse to vodi do obvezne razprave o izzivih in tveganjih algoritemskega upravljanja. Uporaba umetne inteligence v delovnih razmerjih ima namreč dve plati. Na eni strani lahko prispeva k racionalizaciji delovnih pro-

cesov, optimizaciji nalog in celo k izboljšanju delovnih pogojev za zaposlene. Na drugi strani pa odpirajo napredni algoritmi tudi nove možnosti za intenzivnejši in v določenih primerih čezmeren nadzor nad delavci, kar lahko pomeni resna tveganja za njihove temeljne pravice, zlasti v povezavi z varstvom zasebnosti, enakopravnostjo in transparentnostjo odločitev.

Med glavnimi tveganji in izzivi je **kršenje zasebnosti**, saj lahko sistematično zbiranje podatkov o delavcih, vključno z biometričnimi podatki, lokacijo, digitalnimi aktivnostmi ali komunikacijo, ogrozi zasebnost zaposlenih. Kot opisano že zgoraj, se algoritmi lahko nepravilno učijo iz zgodovinskih podatkov, kar vodi do **diskriminacije** na podlagi spola, starosti, etničnega porekla ali drugih značilnosti. Zaradi **slabše transparentnosti in nerazumljivosti odločitev** delavci pogosto ne vedo, kako so algoritmi dosegli določene odločitve, na primer pri ocenjevanju uspešnosti ali prerazporejanju nalog. To zmanjšuje možnosti za učinkovito pravno sredstvo. Ker delavci občutijo pritisk, da morajo biti ves čas maksimalno produktivni in natančni, lahko občutek stalnega spremljanja **negativno vpliva na zdravje delavcev**, saj vodi do povečanega stresa, tesnobe, izgorelosti in drugih težav z duševnim zdravjem. Na primer, vozniki v gig ekonomiji so pogosto natančno vodeni s strani algoritmov, ki določajo pot in čas voženj, kar omejuje njihovo fleksibilnost in odločanje ter povečuje psihološko obremenitev. Neenak dostop do digitalnih orodij in sposobnosti uporabe umetne inteligence lahko poveča **neenakost med zaposlenimi**. Tisti, ki se lažje prilagajajo uporabi novih tehnologij, so v prednosti, drugi pa ogroženi. Sistemi algoritemskega upravljanja **predstavljajo tudi pomembno oviro za povežovanje delavcev**, sindikalno organiziranje in kolektivno delovanje. Namesto da bi gradili občutek skupnosti in solidarnosti, algoritmsko upravljanje postavlja delavce drug proti dru-

gemu, kar otežuje oblikovanje kolektivne moči.

Celovito razumevanje teh tveganj je ključno, da se pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja zagotovi skladnost s temeljno zaščito delavskih pravic in ustrezna vloga delavskih predstavnikov.

Sklepne misli

Ugotovimo lahko, da umetna inteligenca **korenito posega tudi v tradicionalna delovna razmerja**, saj se že uporablja pri številnih institutih, kot so zaposlovanje, ocenjevanje in odpuščanje, v različnih sektorjih, na različnih delovnih mestih in ne glede na obliko dela. Pričakuje se, da bo njena uporaba v prihodnosti vplivala na vse dejavnosti, pri čemer bodo delavce delno ali celo v celoti upravljali algoritmi.

Prihodnost umetne inteligence v svetu dela bo nedvomno močno odvisna od **učinkovite pravne ureditve**, ki bo združevala tehnološki napredek z varovanjem temeljnih delavskih pravic. Če so tehnologije na delovnem mestu ustrezno uvedene in dobro regulirane, lahko prinesejo pomembne koristi delavcem, delodajalcem in družbi kot celoti: omogočajo pridobivanje novih znanj, učenje med delom, izboljšujejo varnost zaposlenih (še posebej v nevarnih ali izrednih razmerah) ter povečujejo produktivnost in kakovost delovnih pogojev. Po drugi strani pa lahko slabo nadzorovana ali nepravilno upravljana digitalizacija predstavlja resna tveganja za pravice delavcev in njihovo splošno dobrobit.

Nekaj korakov je na področju regulacije umetne inteligence v delovnih razmerjih že bilo storjenih, denimo z **Okvirno konvencijo Sveta Evrope o umetni inteligenci**, človekovih pravicah, demokraciji in pravni državi, katere cilj je »zagotoviti, da so dejavnosti v življenjskem ciklu umetnointeligenčnih sistemov v celoti skladne s človekovimi pravicami, demokracijo in pravno državo«. Na ravni EU je namen **Akta o umetni inteligenci** »izboljšati delovanje notranjega trga in spodbujati uvajanje na človeka osredotočene in zaupanja vredne umetne inteligence (UI) ter zagotoviti visoko raven varovanja zdravja, varnosti in temeljnih pravic iz

⁹ O primeru glej na <https://www.bbc.com/news/technology-45809919> (dostop september 2025).

Listine, vključno z demokracijo, pravno državo in varstvom okolja, pred škodljivimi učinki sistemov UI v Uniji ter podpirati inovacije.«¹⁰ Tudi algoritemsko upravljanje je prvič celovito urejeno v Direktivi (EU) 2024/2831 o izboljšanju delovnih pogojev pri platformnem delu,¹¹ vendar pa direktiva velja le za delavce, ki delo opravljajo prek spletnih platform (glej drugi in tretji odstavek 1. člena predloga direktive).

Stroka utemeljeno opozarja na številne pomanjkljivosti novo-nastajajočega pravnega okvira o umetni

inteligenci, ki še ne zajema vseh vidikov njene uporabe v delovnih razmerjih. Hkrati izpostavlja pomen vključevanja delavskih predstavnikov pri uvajanju in regulaciji umetne inteligence. **Vloga svetov delavcev** bo nedvomno ključna kot varovalka za ohranitev – v določenih primerih morda celo za ponovno vzpostavitev – delavskih pravic. To kaže na potrebo po nadaljnji, poglobljeni razpravi o tem področju.

Literatura

Adams-Prassl, Jeremias (2019). *What if Your Boss Was an Algorithm? The Rise of Artificial Intelligence at*

Work, v: *Comparative Labor Law & Policy Journal* 123, 41(1), dostopno na:

<https://ssrn.com/abstract=3661151>.

Adams-Prassl, Jeremias (2024). *Law and (R)evolution at Work*. V: M. Accetto, K. Škrubej & J. H. H. Weiler (ur.). *Law and Revolution: Past Experiences, Future Challenges* (1st ed.), Routledge, str. 184–197.

Ajunwa, Ifeoma (2021). *An Auditing Imperative for Automated Hiring*, v: *Harvard Journal of Law & Technology*, št. 2(34), str. 622–699.

Bagari, Sara (2022). *Uporaba algoritmov na področju delovnih razmerij in socialne varnosti*, v: *Delavci in delodajalci*, let. 22, št. 1, str. 41–56.

Bagari, Sara (2023). *Tveganja pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja in možne pravne rešitve*, v: *Delavci in delodajalci*, let. 23, št. 2-3, str. 221–42.

Bagari, Sara (2024). *Vpliv umetne inteligence na delovna razmerja*, v: *Podjetje in delo*, 50(6-7), str. 1168–1181.

Wood, Alex J. (2021). *Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions*. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, No. 2021/07. Seville: Joint Research Centre.

¹⁰ Uredba (EU) 2024/1689 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. junija 2024 o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci in spremembi uredb (ES) št. 300/2008, (EU) št. 167/2013, (EU) št. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 in (EU) 2019/2144 ter direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 in (EU) 2020/1828, UL L, 2024/1689, 12. 7. 2024.

¹¹ Direktiva (EU) 2024/2831 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. oktobra 2024 o izboljšanju delovnih pogojev pri platformnem delu, UL L, 2024/2831, 11. 11. 2024.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Stališča Združenja svetov delavcev Slovenije do aktualnih dogajanj v JHMB

Škandalozni napadi na sistem delavskega soupravljanja v Javnem holdingu Maribor

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) opozarja na nepooblaščene in nedopustne, predvsem pa eklatantno protizakonite »zunanje« – (tj. županske in menedžerske) posege v sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki se v zadnjem času dogajajo v okviru koncerna Javni holding Maribor (JHMB), in v zvezi s tem javno poziva inšpekcijske organe ter pristojne organe lokalne skupnosti, predvsem pa tudi nadzorne organe samih koncernskih družb k nujnemu ukrepanju za njihovo preprečitev v javnem interesu.

Stvari namreč dobivajo zelo resne družbeno nevarne razsežnosti. In sicer tako z vidika uresničevanja **temeljnega smisla in namena** instituta delavskih predstavništev v nadzornih svetih koncernov po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), kakor tudi z vidika doslednega zagotavljanja **t. i. delovno-pravne imunitete delavskih predstavnikov** po tem zakonu.

Omenjene nesprejemljive, naravnost škandalozne prakse, kakršnim smo trenutno priča v tem holdingu, in ki pomenijo grob napad na sistem delavskega soupravljanja po ZSDU, se nikakor ne bi smele razširiti še v druge slovenske koncerne, ki jih sicer

ni malo. Zato želimo v nadaljevanju predstaviti celovitejšo kritično analizo spornih dogajanj, na katera javno



opozarjamo, in njihovih škodljivih posledic za razvoj delavskega soupravljanja v Sloveniji ter nekatere svoje dodatne predloge ukrepov za njihovo odpravo, poleg tistih, ki jih je na svoji nedavni seji že sprejel mariborski mestni svet.

Kaj se pravzaprav dogaja in zakaj

Ne kaže posebej špekulirati o motivih, ki so župana Mestne občine Maribor nedavno vodili v to, da se je namenil tudi »sistemsko« zagotoviti sebi in poslovodstvu holdinga **lojalne(jše)** ter **odločevalsko servilne(jše)** predstavnike delavcev v **Nadzornem svetu JHMB**, katerih glasovi so kajpak lahko odločilni za upravljavsko obvladovanje holdinga. Se pravi izključno le tiste, ki so zaposleni v »skupnih službah« na ravni krovne oziroma obvladujoče družbe in so torej tudi delovnopravno podrejeni neposredno direktorju JHMB, s tem pa seveda že objektivno gledano tudi

nadzorniško bistveno bolj »odvisni« v primerjavi s tistimi, ki so zaposleni v (devetih) pravno samostojnih hčerinskih družbah v okviru tega holdinškega koncerna.

A ti predstavniki so sistemsko seveda v organih koncerna **dolžni zastopati interese delavcev vseh kapitalsko povezanih družb**, ne zgolj interesov relativno majhne skupine zaposlenih skupnih službah krovne oziroma obvladujoče družbe, ki sicer v konkretnem primeru predstavljajo le dobrih 8 % skupnega števila vseh zaposlenih v koncernu. Iz tega razloga Odlok o ustanovitvi, skladno z njim pa tudi ustanovitveni splošni akt JHMB – pravno povsem logično – določata, da dva predstavnika delavcev v Nadzornem svetu JHMB izvoli »skupni« svet delavcev vseh kapitalsko povezanih družb (SSD JHMB), in ne morda zgolj »ožji« svet delavcev krovne/obvladujoče družbe (SD JHMB), izvoljen samo s strani omenjene skupin/ice delavcev skupnih služb, ki sicer kot tak tudi zastopa lahko zares legitimno izključno le to skupin/ico zaposlenih in nikogar drugega. Nadzorni svet obvladujoče družbe namreč odloča o zadevah, ki se tičejo **ekonomskih in socialnih interesov vseh 1.150 delavcev koncernsko povezanih družb**, zato je trditev, da njihove predstavnike v tem organu lahko določajo le tisti v »skupnih službah«, že na prvi pogled popoln logični in pravni nesmisel.

Toda omenjeni interes župana za radikalno normativno preureditev tako določenega načina izvolitve delavskih predstavnikov v Nadzornem svetu JHMB v uvodoma navedenem smislu je očitno zelo močan (*opomba*: poznavalci namigujejo, da od takrat, ko je v tem organu izgubil »večino«, kar se vsekakor zdi dokaj verjetno). Tako zelo močan, da je februarja letos poskušal – v vlogi zakonitega zastopnika mestne občine in z bolj ali manj pričakovano vsestransko podporo in sodelovanjem tudi direktorja holdinga – kar prek sodišča doseči **ugotovitev »ničnosti« omenjenega veljavnega odloka svoje lastne občine (!?)**, na tej podlagi pa tudi **sodni odpoklic obeh delavskih predstavnikov**, zakonito izvoljenih s strani skupnega sveta delavcev JHMB, ki naj bi ju v prihodnje sistemsko nadomestila dva predstavnika,

izvoljena samo s strani sveta delavcev krovne/obvladujoče družbe oziroma »skupnih služb JHMB«. In sicer kljub dejstvu, da je sicer ta odlok v celoti v pristojnosti mestnega sveta te iste občine in bi ga ta, če bi bilo to res smiselno in potrebno, lahko kadarkoli spremenil, in čeprav se v postopke izvolitve delavskih nadzornikov ne župan in ne omenjeni direktor po nobeni pravni logiki in po nobenem predpisu nimata popolnoma nobene pravice kakorkoli vtikati.

SSD JHMB in oba zakonito izvoljena delavska nadzornika so se seveda (tudi z zunanjo strokovno pomočjo) takšnim eklatantnim nesmisлом **pravno uprli**, sodišče pa temu absurdnemu predlogu, ki pa ga je – simptomatično – v svojem odgovoru na predlog v vlogi zastopnika nasprotno udeleženke izrecno podprl tudi direktor JHMB, kajpak ni ugodilo. Predlog je zaradi neizkazanega pravnega interesa **zavrglo**, pri čemer pa je posebej poudarilo, da v njem tudi sicer ni najti nobenih utemeljenih vsebinskih razlogov za predlagani odpoklic dosedanjih delavskih nadzornikov.

Nedopustni povračilni ukrepi zoper SSD in njegovo predsednico

A ta »pravni upor« zoper županovo in direktorjevo voljo je v praksi drago stal tako SSD JHMB kot tudi njegovo predsednico, kajti sledili so kajpak – žal bolj ali manj »klasični«, vendar pa pravno absolutno nedopustni – **povračilni ukrepi s strani podizvajalcev omenjene županove zamisli v menedžmentu JHMB**. Zelo na kratko, gre predvsem za dva takšna precej očitno med seboj povezana povračilna ukrepa, ki brez dvoma predstavljata tudi grob napad na celoten sistem delavskega soupravljanja po ZSDU, in sicer:

1) skupnemu svetu delavcev JHMB je bilo s strani direktorja JHMB:

a. povsem neutemeljeno in v nasprotju z določili veljavnega participacijskega dogovora, ki mu zagotavlja ustrezna finančna sredstva za te namene, zavrnjeno plačilo predloženega računa za najete storitve zunanje strokovne pravne pomoči v navedenem sodnem postopku, čeprav teh stroškov seveda ni povzročil on sam, ampak župan;

b. obenem pa mu je bilo izrecno napovedano tudi bistveno zmanjšanje odobrenih sredstev za potrebe njegovega delovanja s spremembo participacijskega dogovora,

kar oboje je seveda eklatantno usmerjeno v **oviranje in onemogočanje učinkovitega delovanja tega izvoljenega delavskega predstavništva po ZSDU** in ima zato najmanj znake prekrškov po 2. in 8. točki 107. člena ZSDU, če ne morda celo kaznivega dejanja kršitve pravice do sodelovanja delavcev pri upravljanju in sindikalnih pravic po 200. členu Kazenskega zakonika (KZ-1).

2) Njegovi predsednici pa je bilo s strani direktorja družbe Mariborski vodovod kot eni od hčerinskih koncernskih družb, v kateri je zaposlena, zaradi opravljanja njenih delavsko-predstavniških funkcij v NS JHMB **podano pisno opozorilo pred redno odpovedjo**, ki pa je vsebinsko povsem umetno skonstruirano in popolnoma neutemeljeno ter izrazito šikanozno. Kar seveda brez dvoma že objektivno gledano pomeni, da je z njim (zaradi nesporne potencialne prestrašenosti spričo vsečnosti grožnje z možnostjo tudi dejanske odpovedi v naslednjih šestih mesecih) z vidika t. i. delovnopravne imunitete delavskih predstavnikov v smislu 67. člena ZSDU postavljena v bistveno »manj ugoden in podrejen položaj«. V danem primeru gre torej za **tipičen primer neutemeljenega zastraševanja in šikaniranja delavskih predstavnikov** z delovnopравnimi ukrepi, kar ima prav tako lahko najmanj znake prekrška po 12. točki 107. člena ZSDU, morda pa tudi kaznivega dejanja šikaniranja na delovnem mestu po 197. členu KZ-1.

SSD JHMB in Združenje svetov delavcev Slovenije sta v zvezi s tem zoper JHMB in Mariborski vodovod ter njuna direktorja Inšpektoratu Republike Slovenije za delo že podala prijavi kršitve s predlogom za uvedbo prekrškovnega postopka in sprejem drugih ukrepov iz njune pristojnosti. Prav tako bosta o tem seveda uradno obveščena tudi nadzorna sveta obeh družb s pozivom, da v okviru svojih pristojnosti pravočasno ukrepata za

učinkovito zavarovanje pravic delavskih predstavnikov po ZSDU.

Voluntarističen poskus zaobida sodne odločbe

Toda z zgoraj navedeno sodno odločbo ta zgodba – v nasprotju z vsemi pričakovanji – žal ni bila zaključena, kajti župan se v svoji nameri doseči želeno zamenjavo delavskih nadzornikov nikakor še ni /v/dal. Le štafetno palico pri iskanju možnih »nadomestnih« potji za realizacijo prvotno zastavljenega cilja (npr. z morebitnim pravnim zaobidom navedene sodne odločbe) je zdaj predal **direktorju JHMB** in že omenjenemu ožjemu **svetu delavcev obvladujoče družbe**. Slednji se je namreč pri vsem skupaj postavil točno v takšno »servilno« vlogo, kakršna mu je bila v tem scenariju, ki kajpak ni zrasel na njegovem zeljniku, namenjena in od njega tudi pričakovana (in sicer tudi za vnaprej, ne zgolj v tem primeru).

Ta ubogi in žal hudo zmanipulirani svet delavcev skupnih služb JHMB, katerega posamezni člani pa so očitno – prav nič »naivno« – takoj zavalili možnost za morebitno pridobitev materialnih koristi članstva v nadzornem svetu zase, je namreč že kmalu po tem, ko je župan sprožil omenjeni sodni postopek, tudi **javno podprl njegove zahteve** in v ta namen **datno še izstopil iz članstva v skupnem svetu delavcev kapitalsko povezanih družb**. Takoj po tem, ko je župan s svojim predlogom na sodišču pogorel, pa je formalno prevzel tudi iniciativo pri nadaljevanju zgodbe v omenjenem smislu in »po nareku« sprejel pet sklepov, s katerimi je v nasprotju z Odlokom (ki naj bi bil, kot rečeno, po njihovo bojda nezakonit) prevzel funkcije in pristojnosti sodišča in kar sam sebe razglasil za edinega pristojnega za imenovanje in odpoklic delavskih predstavnikov v Nadzornem svetu JHMB. In sicer, če jih povzamemo v strnjeni obliki:

1. ugotovi se, da je po njegovem izstopu iz članstva v skupnem svetu delavcev, pravica do imenovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet »prešla s SSD JHMB na SD JHMB – svet delavcev Javnega holdinga Maribor d.o.o.«, se pravi nanj (??);

2. oba dosedanja predstavnika v nadzornem svetu, ki ju je skladno z Odlokom o ustanovitvi imenoval SSD JHMB, se odpokličeta, namesto njiju pa se v nadzorni svet imenujeta predsednik in eden izmed članov SD JHMB.

Skratka, **saj ni res, pa je ...** Gre za pravne nesmisle brez primere, o katerih niti ne kaže več zgubljati besed in katerim v nadaljevanju kajpak tudi sodišče ni nasedlo. Vendar pa, kakorkoli že, direktorju JHMB je tudi to povsem zadostovalo, da je skladno z začrtanim scenarijem na podlagi teh pravno povsem brezpredmetnih sklepov nepristojnega sveta delavcev nemudoma izpeljal še izbris dosedanjih, zakonito izvoljenih, in vpis novooimenovanih v **sodni register** (in sicer s pomočjo pooblaščenega notarke, katere sila »nenavadne« vloge v tem postopku pa na tem mestu ne bomo načenjali). In s tem naj bi bila celotna zgodba formalno zaključena tako, kot je bila prvotno tudi zamišljena.

Morda zgolj mimogrede: kot je direktor JHMB kasneje nadvse cinično in arogantno pojasnil v intervjuju za časopis Večer z dne 30. 8. 2025, naj bi menda šlo pri celi zadevi v bistvu izključno le za »**boj med dvema svetoma delavcev za sedeže v nadzornem svetu**«, do katerega pa se sam distancira, češ da ni pristojen za presojanje zakonitosti njihovih sprejetih sklepov o odpoklicu delavskih nadzornikov, ampak jih je dolžan le izvrševati. Kakšna neverjetna hipokrizija in preusmerjanje pozornosti z dejanskega bistva problema! Dokler se namreč nista začela v sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju prek organov JHMB na opisani način nepooblaščen vtikati onadva z županom je – in bi brez dvoma še naprej – vse to delovalo povsem brezhibno in zakonito.

Pomembne načelne odločitve sodišča prve stopnje

Tudi v tem drugem zgoraj opisanem poskusu zamenjave delavskih nadzornikov po županovi zamisli je namreč Okrožno sodišče v Mariboru na podlagi pritožbe zoper prvotni sklep o vpisu navedene zamenjave delavskih nadzornikov v sodni register ugotovilo, da zanj ni bilo popolnoma nobene zakonite pravne pod-

lage in je s svojim ugoditvenim sklepom, opr. št. Srg 2025/31129 z dne 9. 9. 2025, **vpisalo nazaj oba prejšnja delavska nadzornika**.

Pri tem je v obrazložitvi omenjene sodne odločbe, ki sicer v trenutku, ko to pišemo, še ni pravnomočna, med drugim izrecno izpostavilo naslednje ključne poudarke, za katere lahko le iskreno upamo, da jim bo pritrdilo tudi sodišče druge stopnje:

1. Odpoklic nadzornikov pomeni potencialni poseg v njihove pravne koristi

Izbrisana delavska predstavnika – člana nadzornega sveta sta po presoji sodišča »osebi, ki bi lahko bili s predmetnim vpisom prizadeti v svojih pravicah in interesih ...«, saj se bo s tem njun pravni položaj spremenil«, zaradi česar je po presoji sodišča »izkazan njun pravni interes za udeležbo v predmetnem pravnem postopku«. Ta odločitev sodišča je med drugim zelo pomembna zlasti v zvezi z odgovorom na dilemo, ki je trenutno precej aktualna tudi v nekaterih drugih primerih, tj. ali so delavski predstavniki v nadzornih svetih lahko s strani sveta delavcev **odpoklicani le iz »utemeljenih« razlogov** ali pa – če se svet delavcev pač tako odloči – **tudi brez kakršnekoli navedbe razlogov za odpoklic**. Odgovor je sicer posreden, a povsem logičen in nedvoumen.

Iz navedene sodne odločbe namreč nesporno izhaja, da:

1. izbris iz sodnega registra lahko poseže v pravne koristi izbranih, ker se njihov pravni položaj s tem spremeni,

2. jim mora biti iz tega razloga zagotovljena pravica do sodnega varstva,

iz česar pravno logično sledi, da – ker registrski vpisi in izbrisi sami po sebi niso konstitutivnega značaja – v prvotni pravni položaj izbranih v bistvu poseže že tisti pravni akt, ki je podlaga za izbris in ki mora zato nujno prav tako uživati sodno varstvo. Če je to sklep o odpoklicu s funkcije člana NS/UO, je torej predmet tega varstva lahko že ta sklep. Posledično to seveda pomeni, da morajo biti, čeprav zakon tega izrecno ne zahteva, za zakonitost odpoklica **razlogi zanj »utemeljeni«**, kajti v nasprotnem

sodno varstvo že po logiki stvari seveda ne bi imelo nobenega smisla.

Sodišče je torej v tej odločbi jasno povedalo, da – sicer nesporna – pravica sveta delavcev, da odpokliče z njegove strani izvoljene delavske predstavnike v nadzornem svetu/upravnem odboru, nikakor ni absolutna, tako kot to trdi del pravne stroke, ampak jo je mogoče uresničevati zgolj ob polnem upoštevanju tudi pravic in interesov oziroma pravnih koristi odpoklicanih posameznikov. Gre torej za kolizijo pravic, ki jo je treba reševati skladno z načelom, da uresničevanje katerekoli pravice ne sme posegati v enakovredne pravice drugih.

2. Neutemeljenost trditve o nepristojnosti skupnih svetov delavcev za izvolitev delavskih nadzornikov

Sodišče je povsem decidirano zavrnilo ključno tezo predlagateljev, na podlagi katere ti sicer že ves čas zatrjujejo **domnevno »ničnost«** **sedanje ureditve** pristojnosti skupnega sveta delavcev (SSD) kapitalsko povezanih družb, oblikovanega po 73. členu ZSDU, za izvolitev in odpoklic predstavnikov delavcev v nadzornem svetu holdinga, ki da naj ne bi bila skladna z veljavnim ZSDU. Ta se namreč, kot ugotavlja sodišče, »... vprašanja, ali lahko zaposleni participirajo v organih le tiste družbe, v kateri so zaposleni, sploh ne dotika. ZSDU v vseh določbah, ki se nanašajo na sodelovanje delavcev v nadzornem svetu družbe, govori le o delavskih predstavnikih, na da bi pri tem določal kakršnekoli omejitve glede tega, kdo so te osebe. Ker zakon izrecno ne prepoveduje, da predstavniki delavcev v nadzornem svetu ne bi mogli biti tako zaposleni v družbi

kot zunanji člani, ne gre za neskladje s povsem jasno zakonsko določbo.«

Če k temu dodamo še dejstvo, da **zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku** (*lex semper intendit, quod convenit rationi*), lahko torej samo upamo, da bo to zadostovalo, da bo omenjeni nesmisel o domnevni nepristojnosti skupnih svetov delavcev kapitalsko povezanih družb za izvolitev in odpoklic delavskih predstavnikov v nadzorne svete holdinških koncernov končno morda le izginil s seznama odprtih načelnih pravnih vprašanj. Ob uporabi elementarne pravne logike v povezavi z načelom razumnega preudarka namreč glede tega v resnici ne more biti prav nobene dileme, razen če jo kdo zavestno umetno ustvarja.

Sklepi Mestnega sveta Maribor so dobra iztočnica za nadaljnje ukrepanje

V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) pozdravljamo sklepe, ki jih je v zvezi s tem na seji dne 15. 9. 2025 sprejel mariborski mestni svet, kot dobro iztočnico za ukrepanje v smeri celovitejše zaščite pred tovrstnimi napadi na delavsko soupravljanje v JHMB. Vendar pa jih bo, kot že uvodoma povedano, zdaj nujno treba nadgraditi še z ustreznim ukrepanjem tudi drugih pristojnih organov.

Mestni svet se je namreč v teh sklepih izrecno omejil predvsem na problematiko zavestne kršitve Odloka in Akta o ustanovitvi JHMB, storjeno z zgoraj opisanim nezakonitim izbrisom dosedanjih in vpisom novih delavskih nadzornikov v sodni register, v zvezi s čimer je pozval nadzorni svet JHMB k proučitvi odgovor-

nosti in ukrepanju v okviru pooblastil tega organa zoper direktorja, županu pa naložil proučitev teh direktorjevih spornih ravnanj in eventualno ukrepanje tudi z vidika morebitnega obstoja suma storitve katerega izmed kaznivih dejanj zoper gospodarstvo in/ali kaznivega dejanja kršitve pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju in kršitve sindikalnih pravic po 200. členu KZ-1.

A kot izhaja iz zgornje analize celotnega dogajanja je nujno treba zdaj:

1. v smislu učinkovite individualne in generalne prevencije **ugotoviti in ustrezno sankcionirati poslovanje ter morebitno prekrškovno odgovornost obeh direktorjev**, tj. direktorja JHMB in direktorja Mariborskega vodovoda, tudi zaradi izvajanja zgoraj navedenih nedopustnih »povračilnih« ukrepov zoper SSD in njegovo predsednico;

2. sprejeti ukrepe za **takojšno preprečitev morebitne realizacije oziroma odpravo teh »povračilnih« ukrepov in njihovih škodljivih posledic**.

Glavna nosilca navedenih aktivnosti pa bi morala biti seveda nadzorna sveta obeh navedenih koncernskih družb v okviru JHMB, pri čemer računamo, da bo na podlagi že omenjenih podanih prijav ZSDS in SSD JHMB v okviru svojih zakonskih nalog in pristojnosti vsekakor ukrepal tudi Inšpektorat RS za delo.

Priloga:

- Načelno mnenje ZSDS glede pristojnosti za imenovanje predstavnikov delavcev v NS/UO koncerna

* * *

Načelno mnenje ZSDS glede pristojnosti za imenovanje predstavnikov delavcev v NS/UO koncerna

Zlasti v t. i. holdinških koncernih se pogosto pojavlja vprašanje, kateri svet delavcev je pristojen za izvolitev **predstavnikov delavcev v nadzorni svet (ali upravni**

odbor) družbe matere oziroma nadrejene družbe, ki je imetnica večinskih deležev v več odvisnih oziroma podrejenih družbah in katere edina oziroma pretežna dejavnost

je upravljanje teh deležev (holding), pri čemer je v njej formalno zaposlenih le manjše število delavcev, ki opravljajo to njeno dejavnost, medtem ko je pretežni – običajno nekajkrat večji – del delavcev koncernskih družb zaposlen v njenih odvisnih družbah. Gre torej za vprašanje, ali ima omenjeno pristojnost svet delavcev, ki zastopa interese delavcev družbe matere, ali skupni svet delavcev vseh koncernskih družb, oblikovan v skladu z določili 73. do 77. člena ZSDU, ki zastopa interese vseh zaposlenih v koncernu? Zelo podobno pa je tudi vprašanje, ali ima takšna družba tudi **delavskega direktorja oz. predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji** v smislu 1. odst. 81. člena ZSDU, če je skupno število delavcev v vseh koncernskih družbah večje od 500.

Izhajajoč iz bistva in namena celotnega sistema delavske participacije pri upravljanju je po našem mnenju skrajno restriktivna razlaga zakona po načelu »kar ni izrecno predpisano, je prepovedano«, po kateri lahko svoje predstavnike v organe (katerekoli) družbe delavci volijo izključno v družbi, v kateri imajo formalno sklenjeno delovno razmerje, absolutno preozka. Ne nazadnje je ta razlaga neustrezna ne samo vsebinsko, temveč tudi strogo formalnopravno gledano. Predstavniki delavcev v organih družb namreč niso izvoljeni neposredno (s strani delavcev), temveč posredno (prek svetov delavcev), zaradi česar sta v obravnavanih primerih **formalno možni obe uvodoma navedeni varianti**. Za nobeno ni mogoče trditi, da je v nasprotju s črko zakona.

ZSDU vprašanja izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorni svet obvladujoče družbe v primeru kapitalsko povezanih družb namreč ne ureja neposredno in povsem decidirano, tako da je mogoče do ustreznega odgovora priti le z uporabo ustreznih pravno-interpretacijskih metod. Pri tem je seveda treba vedno izhajati iz načela razumnega preudarka (*»lex semper intendit, quod conventit rationi«* – **zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku**), ki je tudi sicer eno od najbolj elementarnih splošnih načel pravnega sistema kot celote. V obravnavanih primerih pa je bolj ali manj že na prvi pogled jasno, da je razlaga zakona, po kateri naj bi le peščica delavcev znotraj nekega gospodarskega subjekta odločala o imenovanju delavskih predstavnikov v nadzorni svet v imenu večine, popolnoma izven razumnega preudarka. Toda pojdemo po vrsti.

Že na začetku naj omenimo, da niti gramatikalna niti sistematska niti logična ali katerakoli druga pravno-interpretacijska metoda ne utemeljuje (v tej zvezi pogosto uporabljenega) stališča, ki pravi, da delavci lahko uresničujejo svoj vpliv na upravljanje prek predstavnikov delavcev v organih družbe le v tisti družbi, v kateri imajo sklenjeno delovno razmerje. V primeru kapitalsko povezanih družb, zlasti še v primeru **t. i. holding koncernov**, to zagotovo ne velja. Zakon namreč za te primere v posebnem poglavju izrecno predvideva možnost ustanovitve »sveta delavcev kapitalsko povezanih družb«, katerega pristojnosti se določijo s sporazumom med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb, pri čemer pa iz teh pristojnosti z nobeno določbo ni izključena morebitna pristojnost za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe znotraj koncerna, ki je sicer tudi edino logična.

Bistvenega pomena pri urejanju tega vprašanja je predvsem **»ekonomska«** in **»upravljavska«, ne statusnopravna enotnost kapitalsko povezanih družb**.

1.

Čeprav ZSDU koncernske oblike povezanih podjetij specifično obravnava le v določbah v zvezi s »svetom delavcev kapitalsko povezanih družb« (73. do 77. člen), je seveda logično, da je treba nesporne specifične tako povezanih družb ustrezno upoštevati tudi pri sestavi in načinu izvolitve delavskih predstavnikov v nadzorne svete obvladujočih družb znotraj koncernov. Bistvo koncernov je namreč prav v tem, da gre za odvisne družbe, povezane pod enotnim (upravljavskim) vodstvom obvladujoče družbe, kar pomeni, da gre za **ekonomsko-poslovne celote**, s tem pa tudi za *de facto* ekonomske subjekte, čeprav kot taki niso tudi pravni subjekti v smislu samostojnih gospodarskih družb. Nesporno pa je, da jih v tem smislu (t. j. kot specifične »družbe«) obravnava tudi zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki v določbi zadnjega odstavka 55. in 1. odstavka 56. člena obvladujoče koncernske družbe **uvršča v kategorijo velikih družb**, s čimer posredno tudi celotne koncerne pravno priznava kot ekonomsko enotne subjekte, oziroma, dejstvu ekonomske enotnosti koncernskih družb priznava tudi konkretne pravne posledice. Po teh določbah se namreč kot velike družbe v vsakem primeru štejejo družbe, ki morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo. To pa so med drugim tudi vse družbe s sedežem v Republiki Sloveniji, ki so obvladujoče eni ali več družbam s sedežem v Republiki Sloveniji ali zunaj nje (odvisne družbe), pri čemer morajo biti v konsolidacijo vključene tako obvladujoča družba kot tudi vse odvisne kapitalске družbe. Da zakon **kot »veliko družbo«** obravnava **koncern kot celoto** (tj. obvladujočo družbo skupaj z odvisnimi, ne pa zgolj obvladujočo družbo samo kot tako!) pa je popolnoma jasno razvidno zlasti iz določbe petega odstavka 56. člena ZGD-1, ki se glasi: *»Obvladujoča družba, ki skupaj z odvisnimi družbami ne dosega pogojev za velike družbe iz petega odstavka 55. člena tega zakona, pri čemer...«*.

Z vidika obravnavane problematike pa je še bolj kot dejanska ekonomska povezanost pomembna iz nje izhajajoča **»upravljavska«** enotnost koncernskih družb, za katero je, kot rečeno, značilno »enotno (upravljavsko) vodstvo obvladujoče družbe«, oziroma drugače povedano, upravljavska nadrejenost obvladujoče družbe odvisnim družbam. Zdravorazumske logike, po kateri je torej objektivni interes delavcev odvisnih družb za sodelovanje v organih (tj. v poslovodstvu in nadzornem svetu) obvladujoče družbe znotraj koncerna popolnoma samoumeven, legitimen in po ZSDU upravičeno tudi »pravno predpostavljen«, pa verjetno ni treba še posebej utemeljevati in dokazovati.

Dejstvo je torej, da v koncernih odločitve organov (torej tudi nadzornega sveta) obvladujoče družbe odločilno vplivajo na usodo odvisnih družb in s tem tudi na usodo njihovih delavcev. Ne nazadnje so zgolj iz teh razlogov za koncerne predpisane tudi **konsolidirana letna poročila**, ki sicer brez dvoma ne bi imela prav nobene logike. In da torej tudi ZSDU, enako kot ZGD-1, v tem smislu konceptualno izhaja iz ekonomske in upravljavske, ne iz (neobsto-

ječe) formalne statusnopravne enotnosti koncernskih družb. Zato je razumljivo, da je treba kot "družbe" v smislu 79. člena ZSDU obravnavati tudi celotne koncerne, organe obvladujočih družb znotraj koncerna (torej tudi njihove nadzorne svete) pa kot organe takšnih ekonomsko enotnih družb. Če že ZGD-1 v zgoraj navedenih določbah koncerne kot celote, tj. »obvladujoče družbe skupaj z odvisnimi družbami«, tudi izrecno obravnava kot **»(velike) družbe«**, ni jasno, po kakšni pravni logiki bi bilo treba pojem »družba« v smislu ZSDU, ki seveda ni statusnopravni predpis tako kot ZGD-1, obravnavati zgolj v najožjem smislu »obvladujočih družb« znotraj koncernov, ločeno od odvisnih družb, kot da med njimi ni nobenih ekonomskih in upravljaljskih povezav. Koncerni so torej – vsaj z vidika ZSDU – tudi strogo pravno gledano specifična oblika »družb«, čeprav jim pravni red ne priznava statusa samostojnih pravnih subjektov. Kar pomeni, da imajo z vidika tega zakona vsi zaposleni v vseh koncernskih družbah status zaposlenih v tej »družbi« in imajo polno pravico do svojih predstavnikov v organih te družbe v smislu 79. člena ZSDU, ki sicer nikjer ne govori izrecno (zgolj) o družbi, v kateri imajo delavci »uradno« sklenjeno delovno razmerje. Prav to pa v zvezi z obravnavano problematiko tudi dopušča (in hkrati narekuje!) razlago in uporabo tega zakona v skladu z že omenjenim načelom razumnega preudarka.

* * *

Iz navedenih razlogov je tudi izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe znotraj koncerna že v principu lahko **le v pristojnosti skupnega "sveta delavcev kapitalsko povezanih družb"** (če je ta oblikovan), ne morda v pristojnosti zgolj sveta delavcev družbe matere. Le če skupni svet delavcev ni oblikovan, torej subsidiarno, pride v poštev tovrstna pristojnost sveta delavcev obvladujoče družbe.

Prav tako je seveda jasen tudi odgovor na vprašanje, ali so izpolnjeni pogoji za imenovanje **delavskega direktorja** oziroma predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji v nadrejeni družbi koncerna, če skupno število zaposlenih v vseh koncernskih družbah presega število 500. Odgovor je kajpak pritrdilen.

2.

Glede na to, da ZSDU (79. člen) ne določa, kateri svet delavcev je pristojen za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorni svet koncernske družbe, pa so seveda možne različne rešitve, ki jih morajo sveti delavcev kapitalsko povezanih družb konkretizirati z medsebojnim dogovorom po 74. členu ZSDU v odvisnosti od specifik konkretnega koncerna. Po našem mnenju so smiselne predvsem naslednje osnovne rešitve:

a)

Če gre za **klasični holding koncern**, pri katerem je izključna dejavnost obvladujočega podjetja financiranje drugih podjetij in upravljanje s kapitalskimi deleži v teh podjetjih, ima pravico vse predstavnike zaposlenih v nadzorni svet obvladujoče družbe imenovati (skupni) svet delavcev kapitalsko povezanih družb. Delavci, zaposleni v obvladujoči družbi, namreč opravljajo samo neke vrste »servisno službo« za upravljanje celotnega koncerna in je tudi njihovo število običajno zanemarljivo v primerjavi s številom delavcev, ki so v delovnem razmerju v odvisnih družbah. Izven razumnega preudarka je torej, da bi bilo mogoče pravno šteti njihove parcialne interese za skupne interese vseh zaposlenih v vseh koncernskih družbah, s strani njihovega ožjega sveta delavcev (obvladujoče družbe) izvoljene predstavnike pa kot legitimne predstavnike in zastopnike vseh zaposlenih v vseh koncernskih družbah.

b)

Če pa gre za koncern, pri katerem **obvladujoča družba tudi sama opravlja neko samostojno gospodarsko dejavnost z lastnimi zaposlenimi**, pa naj bi načeloma imeli le-ti priznano pravico do vsaj enega predstavnika v nadzornem svetu »svoje« družbe. Tudi v tem primeru sicer vse predstavnike delavcev v nadzorni svet koncerna imenuje svet delavcev kapitalsko povezanih družb, vendar s tem, da naj bi bil praviloma (to mora biti zapisano v dogovoru o oblikovanju skupnega sveta delavcev) vsaj eden izmed njih delavec matične družbe, ostali pa so lahko delavci odvisnih družb. Če je v nadzornem svetu delavskim predstavnikom namenjeno samo eno mesto, pa je povsem stvar dogovora znotraj sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, koga bodo imenovali.

Konkretna sestava takih koncernov je namreč zelo različna. Število zaposlenih je lahko v obvladujoči (matični, nadrejeni) družbi bistveno večje kot v vseh ostalih (podrejenih, odvisnih, hčerinskih) družbah skupaj ali obratno, možne pa so tudi različne vmesne situacije. Zato je treba skladno s tem konkretni dogovor o izvolitvi predstavnikov v nadzorni svet obvladujoče družbe **prepustiti svetom delavcev koncernskih družb samim**. Vodstvo koncerna (ki je hkrati tudi vodstvo obvladujoče družbe) se v ta dogovor nima pravice vtikati, kajti, kot rečeno, zakon glede tega ne vsebuje nobenih kogentnih norm, za uresničevanje katerih bi se moralo počutiti odgovorno poslovodstvo (ali pa posamezni večji delničarji oziroma družbeniki, ki bi se potem lahko počutili poklicane tudi za morebiten odpoklic legitimno izvoljenih delavskih predstavnikov v smislu določbe drugega odstavka 276. člena ZGD-1), ampak vse prepušča omenjenemu dogovoru.

75. člen ZSDU

Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah. S sporazumom med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb se lahko natančneje opredelijo pristojnosti sveta delavcev kapitalsko povezanih družb in vprašanja, ki sodijo v delovno področje sveta delavcev kapitalsko povezanih družb.

Opomba: Trditev dela pravne stroke, da ZSDU ne omogoča pristojnosti tega SD za izvolitev predstavnikov delavcev v NS obvladujoče koncernske družbe, je torej brez zakonske podlage.



Piše:
Manda Firm

Svet delavcev družbe Lek d.d.

Še močnejši v sodelovanju

Svet delavcev v družbi Lek, članici skupine Sandoz, že tradicionalno vzdržuje konstruktiven in odprt dialog z vodstvom družbe. Pri svojem delu načeloma podpira strateške in operativne odločitve družbe, pri čemer vedno postavlja interese zaposlenih na prvo mesto. Zaposleni aktivno sodelujejo pri upravljanju družbe skladno z določili Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ter drugimi relevantnimi predpisi, kot sta Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Svoje pravice in pristojnosti uresničujejo tako individualno kot tudi kolektivno – prek sveta delavcev, udeležbe na srečanjih z zaposlenimi ter prek svojih predstavnikov v organih upravljanja in vodenja družbe.

Kratko o svetu delavcev

V Leku deluje svet delavcev z **dvanajstimi člani**. V njem so zastopani zaposleni iz vseh ključnih lokacij družbe – Ljubljane, Mengša, Lendave in Prevalj. Članstvo je raznoliko, saj združuje predstavnike različnih generacij in strok, kar zagotavlja celovitejše zastopanje zaposlenih. Posebno vrednost daje tudi uravnotežena zastopanost spolov, saj polovico sveta sestavljajo ženske.

Svet delavcev v svojem okviru deluje prek **dveh stalnih odborov**. Odbor za statusna, kadrovska in socialna vprašanja obravnava teme, povezane s pravicami, delovnimi pogoji in socialnim položajem zaposlenih. Odbor za pripravo in izvedbo volitev pa skrbi za pošteno in pregledno izvedbo volitev v svet delavcev.

Poleg tega imajo člani sveta svoje **predstavnike v različnih odborih in komisijah družbe**. Med njimi so Komisija za Lekove zvezde, Odbor za raznolikost in vključenost, Odbor za inovacije, projekt Družini prijazno podjetje, program Promocija zdravja pri delu ter sodelovanje s strokovno službo za varnost in zdravje pri delu pri ocenjevanju tveganj. Nekateri člani

sveta delavcev družbe Lek so prisotni tudi v **Evropskem svetu delavcev (SEF)**, ki združuje predstavnike zaposlenih iz vseh držav članic EU, v katerih deluje Sandoz, kjer obravnavajo teme, pomembne za zaposlene na evropski ravni.

Pogoji za delovanje sveta delavcev

Lani je svet delavcev z družbo Lek sklenil **participacijski dogovor**, ki še dodatno utrjuje sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom ter omogoča bolj vključujoče in učinkovito zastopanje interesov zaposlenih.

Pogoji za delo sveta delavcev so v družbi **zelo dobri**. Poleg vsega, kar zagotavlja zakon, so članom na voljo tudi ustrezni prostori ter administrativna in tehnična podpora za nemoteno delovanje. Svetu delavcev je zagotovljena pravna pomoč, tako znotraj družbe kot tudi prek zunanjih strokovnjakov, kadar je to potrebno.

Seje sveta potekajo v prostorih družbe, pri čemer se uporablja informacijska tehnologija, ki omogoča tudi udeležbo na daljavo. Člani imajo na voljo računalniško in drugo potrebno opremo, družba pa financira tudi njihova izobraževanja, kar krepi njihovo

strokovno usposobljenost. Predsednica sveta edina opravlja funkcijo **profesionalno**, ob tem pa ima tudi **administrativno podporo**, kar omogoča še učinkovitejše izvajanje nalog.

Redne seje sveta delavcev potekajo **enkrat mesečno**. Za udeležbo člani prejmejo **sejnine**, medtem ko neformalni sestanki niso plačani. Na rednih sejah praviloma sodelujejo glavni izvršni direktor upravnega odbora, predstavnik zaposlenih v upravnem odboru, direktor kadrovske službe in predsednica sindikata, ki odgovarjajo na vprašanja ter pobude zaposlenih in sveta delavcev.

Svet delavcev je **član Združenja svetov delavcev Slovenije** in je naročen na strokovno literaturo uglednih medijskih in strokovnih virov, kot so Ekonomska demokracija, Finance in drugi. Tako člani redno spremljajo novosti in krepijo svoje strokovno znanje.

Predstavniki delavcev v upravnem odboru in delavski direktor

V družbi smo z uvedbo enotirnega sistema upravljanja ukinili nadzorni

svet in upravo, značilna za dvotirni sistema upravljanja, ter **vzpostavili upravni odbor**, ki je lahko sestavljen iz več članov. Po zakonskih določilih je v upravnem odboru najmanj eden izmed članov predstavnik delavcev. Točno število predstavnikov delavcev v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora. Funkcije delavskega direktorja v enotirnem sistemu ni več, saj njegovo vlogo prevzema predstavnik zaposlenih v upravnem odboru.

Trenutno ima upravni odbor **štiri člane, med katerimi je en predstavnik zaposlenih**. Njegova naloga je, da v organu upravljanja zastopa interese zaposlenih ter skrbi, da se njihova stališča in pobude upoštevajo pri sprejemanju ključnih odločitev. Predstavnik zaposlenih ima enake pravice in odgovornosti kot ostali člani ter enakovredno sodeluje pri vseh razpravah in odločitvah.

Način in učinkovitost sveta delavcev pri izvajanju zakonskih pravic in pristojnosti

Upravni odbor in svet delavcev dobro sodelujeta, pri čemer se **upravni odbor dosledno drži zakonskih določil in rokov**. Svet delavcev je redno seznanjen z gospodarskim položajem družbe, razvojnimi cilji, organizacijskimi spremembami ter drugimi pomembnimi dogajanjem v družbi in sindikatu.

Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju poteka skladno z **ZSDU in drugimi zakoni** (ZDR-1, ZVZD-1 itd.). Pravice uresničujejo kot posamezniki ali prek sveta delavcev, zbora delavcev in predstavnikov v organih upravljanja ter vodenja družbe. Svet zastopa interese zaposlenih, oblikuje stališča ter posreduje pobude vodstvu, ki jim prislужne in morebitna razhajanja rešuje z dialogom. Pravica do zadržanja sklepov delodajalca doslej šeni bila uporabljena.

Svet delavcev **sodeluje tudi pri snovanju pobud**, kot sta Družini prijazno podjetje in medgeneracijsko sodelovanje, ter pomembno prispeva k uresničevanju strategije raznolikosti, vključenosti in pravičnosti. Dejavnost

no sodeluje tudi na področju varstva pri delu.

Proaktivno (samoiniciativno) delovanje SD

V letu 2024 se je svet delavcev sestel na desetih rednih sejah, dveh izrednih (ob izvolitvi novega delavskega direktorja in potrditvi participacijskega dogovora), dveh korespondenčnih (volitve v SEF in oblikovanje smernic za vrednotenje delovne uspešnosti) ter petih rednih posvetovanjih. Poleg tega so potekali **mesečni sestanki** s predsednikom uprave, od septembra dalje s predsednikom upravnega odbora, predstavniki kadrovske službe, predstavnikom zaposlenih v upravnem odboru in predsednico sindikata.

Pomemben del aktivnosti sveta je bilo tudi **sodelovanje na evropski ravni**. V okviru SEF so bili junija 2024 izvoljeni trije predstavniki iz Leka. Posebno priznanje predstavlja izvolitev predsednice sveta delavcev Mande Firm za članico upravnega odbora SEF-a za dveletni mandat, kjer zastopa interese večjih držav. Ta vloga omogoča, da se glas zaposlenih iz Slovenije sliši tudi pri oblikovanju odločitev, ki vplivajo na širšo evropsko skupnost zaposlenih.

Poročilo upravnemu odboru

Svet delavcev do zdaj še ni uporabil možnosti priprave posebnega poročila o stanju soupravljanja v družbi, kot to omogoča 80. člen ZSDU. Povzetek dela in dejavnosti sveta je sicer redno **vključen v trajnostno poročilo družbe**, kar zagotavlja preglednost in dostopnost informacij širšemu krogu deležnikov.

V letu 2024 smo o delu sveta **prvič posebej poročali tudi upravnemu odboru oziroma vodstvu družbe (CLT)**. Predstavili smo glavne aktivnosti, dosežke in izzive ter izpostavili ključne pobude za nadaljnje izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom. Poseben poudarek smo dali temam, ki prispevajo k večji vključenosti zaposlenih in krepitvi socialnega dialoga.

Letos smo sodelovali tudi v podkastu oziroma **internem srečanju Interact**, namenjenem socialnim partnerjem. V njem so bili predstavljeni sindikat, svet delavcev, Evropski

svet delavcev ter predstavnik zaposlenih v upravnem odboru, kar je dodatno prispevalo k večji prepoznavnosti njihovih vlog in pristojnosti

Raven sodelovanja med svetom delavcev in upravo

Delovanje sveta delavcev lahko ocenimo kot zelo učinkovito. Sodelovanje z upravnim odborom in vodstvom družbe poteka na visoki ravni, kar omogoča odprt dialog in sprotno obravnavo vprašanj, pomembnih za zaposlene. Možnosti za nadaljnji razvoj participacije so spodbudne, saj so vzpostavljeni **trdni temelji za še večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja**.

Sodelovanje sveta delavcev z »bazo«

Svet delavcev redno in pregledno sodeluje z bazo zaposlenih. O svojem delu jih **obvešča** z zapisniki sej, ki jih mesečno objavlja na intranetni strani ter v elektronski obliki posreduje upravnemu odboru, direktorjem in tajništvom, v proizvodnih enotah pa so zapisniki dostopni tudi na oglasnih deskah. Ker družba zaposluje številne sodelavce iz tujine, so vsi zapisniki prevedeni tudi v angleščino. Poleg zapisnikov so na intranetu objavljena še druga aktualna obvestila ter vprašanja in odgovori, naslovljeni na vodstvo družbe.

Pomemben del sodelovanja z bazo so tudi **neposredna srečanja**. Svet delavcev se redno udeležuje sestankov z zaposlenimi v posameznih enotah. Na ta način svet delavcev krepí odprto komunikacijo, spodbuja izmenjavo mnenj in utrjuje zaupanje zaposlenih v njegovo delovanje.

Sodelovanje s sindikati v družbi

Svet delavcev in sindikat v družbi **tesno sodelujeta** in si na sejah redno izmenjujeta informacije o svojem delu ter o vsebinah, ki so bile obravnavane na posameznih sejah. Takšno medsebojno obveščanje omogoča, da sta oba organa stalno seznanjena z aktualnimi vprašanji in izzivi zaposlenih. Skupaj si prizadevata za usklajeno nastopanje, ki povečuje učinkovitost zastopanja ter ustvarja sinergije v korist zaposlenih. S tem krepita socialni dialog, zagotavljata

večjo preglednost ter prispevata k iskanju najboljših rešitev za izboljšanje pogojev dela in uresničevanje pravic zaposlenih.

Sodelovanje s kadrovsko službo

Svet delavcev, sindikat in predstavnik zaposlenih v upravnem odboru se **na mesečnih sestankih redno srečujejo s predstavniki kadrovske službe**. Na teh srečanjih obravnavajo aktualne teme, izmenjujejo informacije in stališča ter skupaj iščejo rešitve za vprašanja, povezana s socialnimi in drugimi pravicami zaposlenih.

Program dela SD

Svet delavcev trenutno še nima formalno sprejetega dolgoročnega programa dela, ki bi temeljil izključno na analizi delovnega zadovoljstva zaposlenih. Kljub temu svoje aktivnosti usmerja na podlagi rednega spremljanja potreb zaposlenih, rezultatov notranjih anket, dialoga z vodstvom ter pobud iz posameznih enot družbe.

V tem obdobju se svet osredotoča na **naslednje ključne naloge**:

- krepitev socialnega dialoga z vodstvom in upravnim odborom,
- zagotavljanje transparentne in redne komunikacije z zaposlenimi,
- aktivno sodelovanje v Evropskem svetu delavcev (SEF),
- spodbujanje raznolikosti, vključnosti in medgeneracijskega sodelovanja,
- skrb za dobro počutje ter varnost pri delu.

Za prihodnje obdobje si svet prizadeva oblikovati **celovit in strukturiran program dela**, ki bo temeljil na sistematičnem zbiranju povratnih informacij zaposlenih ter rednih analizah zadovoljstva. S tem bo lahko še učinkoviteje prispeval k izboljšanju delovnih pogojev, razvoju kulture sodelovanja in kreptvi partnerstva med zaposlenimi in vodstvom družbe.

Svet delavcev ima sprejet **letni plan dela**, seje pa so vnaprej načrtovane.

Letna poročila za zaposlene

Svet delavcev **vsako leto pripravi poročilo za zaposlene**, ki vsebuje

pregled najpomembnejših podatkov ter oceno delovanja sveta v preteklem letu. Poročilo je zaposlenim dostopno na intranetu, lani pa je bilo predstavljeno tudi vodstvu družbe. Lek vsako leto izdela tudi trajnostno poročilo, v katerem je posebej predstavljeno delo sveta delavcev, vsebina pa je prilagojena dosežkom in aktivnostim v preteklem letu.

Udeležba pri dobičku in notranje lastništvo zaposlenih

Vsi zaposleni v družbi so upravičeni do **nagrade za uspešnost**, ki je vezana na poslovne rezultate družbe, uspešnost skupine Sandoz ter individualno delovno učinkovitost posameznika. Takšen sistem nagrajevanja spodbuja odgovornost, motiviranost in povezanost zaposlenih s skupnimi cilji družbe.

Poleg tega ima skupina Sandoz za določene skupine zaposlenih vzpostavljen **program dolgoročnega nagrajevanja z delnicami**.

Dosedanji pomembnejši uspehi in neuspehi pri delovanju SD

Leto 2024 je bilo za svet delavcev posebno pomembno, saj smo se soočili s preходом v enotirni sistem upravljanja, kar je zahtevalo na novo opredeljene odnose in sodelovanje med vodstvom in svetom delavcev. Med največje dosežke štejemo **podpis participacijskega dogovora**, ki je od julija krovni dokument sodelovanja med svetom delavcev in družbo ter predstavlja temelj za večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja in obveščanja. Pomemben mejnik je bil tudi podpis sporazuma Sandozovega Evropskega sveta delavcev (SEF) z vodstvom družbe, ki zagotavlja neodvisno delovanje tega organa.

Posebej smo ponosni na prejeto **nagrado za medgeneracijsko sodelovanje**, ki potrjuje naše prizadevanje za povezovanje različnih generacij in ustvarjanje vključujočega delovnega okolja. Uspešno smo prestali tudi redno presojo sistema ISO in Advisory Audit »Country Governance«, kar potrjuje, da svet delavcev svoje delo opravlja odgovorno, pregledno in v skladu z najvišjimi standardi.

Splošna ocena stanja na področju uresničevanja delavskega soupravljanja

Delavsko soupravljanje v družbi Lek je sistemsko in vsebinsko dobro razvito ter poteka v skladu z veljavno zakonodajo, mednarodnimi smernicami in najboljšimi praksami. Vloga sveta delavcev je jasno opredeljena in umeščena v organizacijsko strukturo družbe, kar potrjuje tudi sklenjeni **participacijski dogovor**, ki predstavlja pomemben korak k formalizaciji in utrjevanju participativne kulture.

Prehod v **enotirni sistem upravljanja** je odprl nove možnosti za sodelovanje med predstavniki zaposlenih in vodstvom. Vzpostavljeni so bili učinkoviti mehanizmi za redno komunikacijo, kot so strukturirana srečanja sveta delavcev z vodstvom, sodelovanje s kadrovsko službo in sindikatom ter aktivna izmenjava informacij z zaposlenimi. Tak pristop spodbuja **odprt dialog, preglednost in krepitev zaupanja**, kar so ključni elementi za uspešno delavsko participacijo.

Na **evropski ravni** družba krepi svojo prisotnost prek **SEF-a (Sandoz European Forum)**, kjer slovenski predstavniki aktivno sodelujejo pri oblikovanju socialnega dialoga znotraj skupine Sandoz. S tem se zagotavlja, da so interesi zaposlenih iz Slovenije ustrezno zastopani tudi v širšem mednarodnem kontekstu, kar prispeva k večji povezanosti in usklajenosti z evropskimi trendi na področju delavske participacije.

Poleg klasičnih oblik soupravljanja se v družbi postopoma razvijajo tudi **druge oblike participacije**, kot so:

- **udeležba zaposlenih pri dobičku**, ki krepi občutek pripadnosti in soudeležnosti pri uspehu družbe,
- **spodbujanje notranjega lastništva**, ki lahko v prihodnosti predstavlja pomemben element dolgoročne stabilnosti in motivacije zaposlenih.

Perspektiva razvoja

Splošna ocena kaže, da so temelji za učinkovito delavsko participacijo trdni, kar omogoča nadaljnji razvoj na

več ravneh. V prihodnje je pričakovati:

- **nadaljnjo krepitev participativne kulture** z večjo vključenostjo zaposlenih v strateške razprave,
- **večjo sistematičnost pri vključevanju zaposlenih** v oblikovanje

programov in politik, ki zadevajo delovno okolje, razvoj kompetenc in organizacijske spremembe,

- **razvoj orodij za spremljanje zadovoljstva zaposlenih**, ki bodo omogočila bolj ciljno usmerjene ukrepe in večjo odzivnost vodstva.

Z ustrezno podporo vodstva, odprtim pristopom sveta delavcev in aktivnim sodelovanjem zaposlenih bo delavsko soupravljanje še naprej pomembno prispevalo k **trajnostnemu razvoju družbe**, večji organizacijski odpornosti in izboljšanju kakovosti delovnega življenja.



Piše:
Jan Gregorič

Športno društvo Luka Koper – že več kot 50 let!

Športno društvo Luka Koper z bogato tradicijo že od leta 1971 združuje športni duh, timsko energijo ter pripadnost zaposlenih, predvsem pa je eden pomembnejših nosilcev dejavnosti promocije zdravja v podjetju. Ob praznovanju naše 50-letnice smo društvu podarili prenovljeno podobo – svež logotip in navdihujoč slogan »Dvigni utrip«, ki danes simbolizirata našo zavezanost zdravemu življenjskemu slogu, povezovanju ter skupnemu napredku.



ŠPORTNO DRUŠTVO LUKA KOPER

Danes društvo šteje skoraj 1.400 članov, od tega je **kar 700 sodelavcev redno aktivnih v raznolikih športnih dejavnostih**. S ponosom lahko rečemo, da smo eden največjih in najbolj živahnih internih športnih kolektivov v regiji – če ne celo v vsej Sloveniji.

V okviru društva deluje kar **15 športno-rekreativnih sekcij**, ki pokrivajo širok spekter aktivnosti: pilates in joga, plavanje, košarka, nogomet, fitnes, odbojka, vodena vadba, kolesarstvo, tenis, borilne veščine (MMA), smučanje, plezanje, na-

mizni tenis, bowling in ribolov. Vsako sekcijo vodi srčen in predan prostovoljec – vodja sekcije, ki v svojem prostem času skrbi za organizacijo, obveščanje članov in razvoj programa. Hkrati pa sledi sodobnim trendom v rekreaciji in športnem menedžmentu.

Skupinske vadbe so **za člane brezplačne**, ostale pa društvo delno sofinancira, kar dodatno spodbuja udeležbo in krepí motivacijo. Mesečna članarina znaša simboličnih 5 €, pomemben delež sredstev pa prispevajo zvesti donatorji, med kate-

rimi izstopa Luka Koper, d.d. Zelo smo hvaležni, da vodstvo podjetja aktivno podpira športno udejstvovanje in udeležbo na tekmovanjih, saj to pomembno prispeva k boljšemu počutju, povezanosti in zadovoljstvu zaposlenih. V krogu donatorjev so tudi podjetja iz skupine – INPO, AdriaTow, Adria Transport in TOC, ki prav tako prepoznajo pomen gibanja, skupinskih ciljev in vrednote, ki jih šport prinaša. Poleg tega sodelujemo s kar 23 podjetji, ki našim članom nudijo popuste pri različnih športnih storitvah.

Zavzeto in z veseljem **promoviramo svoje dejavnosti tudi na družbenih omrežjih** – predvsem na Facebooku in Instagramu, kjer redno objavljamo športne utrinke, dosežke, dogodke in navdihe, ki jih ustvarjamo skupaj.

Naši člani se z navdušenjem udeležujejo številnih športnih dogodkov: poslovnih lig, iger zaposlenih, tekaških in kolesarskih maratonov, Ironman tekmovanj ter mnogo drugih.

Posebno mesto pa nedvomno zasedajo tradicionalne Luške igre, ki vsako leto privabijo številne udeležence in predstavljajo pravi športni praznik podjetja Luka Koper. Ob zaključku leta pripravimo tudi **izbor za Športnika leta**, ki izstopa po svoji predanosti, športnih rezultatih in poštenem športnem duhu.

Društvo pa se ne ustavlja le pri športu – aktivno sodelujemo tudi v številnih **družbeno odgovornih projektih**. Med drugim smo večkrat zbirali sredstva za projekt Hladilnik topllega srca, s čimer dokazujemo, da znamo združiti gibanje s srčnostjo in pomočjo skupnosti. Naše delo ni ostalo neopaženo – kot primer dobre prakse smo pritegnili zanimanje dru-

gih podjetij, ki si želijo podobno športno kulturo uvesti tudi med svojimi zaposlenimi.

V Športnem društvu Luka Koper verjamemo, da šport ni le gibanje, je način razmišljanja, povezanosti in soustvarjanja.

Dvignimo utrip skupaj – danes, jutri in v prihodnje.



Piše:
Vladimir Šega

Študijsko izpopolnjevanje članov ZSDS

Soupravljanje in socialno partnerstvo v Nemčiji

Sicer tradicionalno vsakoletno študijsko izpopolnjevanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) v tujini, ki je letos potekalo os 17. do 20. septembra, je bilo letos namenjeno podrobnejšemu spoznavanju sistema soupravljanja in socialnega partnerstva v Republiki Nemčiji, udeležilo pa se ga je 49 članov združenja.

Nemčija upravičeno velja za zibelko delavske participacije, saj je bil njihov **“zakon o svetih delavcev”** (Betriebsverfassungsgesetz) uveljavljen že leta 1952 ter »**zakon o soodločanju**« **v nadzornih svetih** (Mitbestimmungsgesetz) leta 1976. Imajo enega najbolj razvitih in vplivnih sistemov soupravljanja zaposlenih v Evropi, ki temelji na načelu, da so zaposleni, kot soudeleženci pri ustvarjanju dodane vrednosti hkrati tudi legitimni partnerji pri odločanju o ključnih vprašanjih poslovanja. Tudi v Sloveniji imamo podoben, vendar ne povsem enak dvopartitni sistem zastopanja zaposlenih (v Nemčiji v podjetju delujejo samo sveti delavcev, sindikati pa le na panožni ravni), zato je bilo za nas še toliko bolj zanimivo spoznati njihove bogate izkušnje. **Sprejeli so nas predstavniki:**

1. Sveta delavcev nemških železnic (Deutsche Bahn – DB),
2. Sindikata železnice in prometa (Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft – EVG),

3. Sveta delavcev BMW Group,
4. Sindikalnega združenja IG Metall,
5. Slovenskega konzulata v Münchnu.

Prav posebna dodana vrednost tovrstnih srečanj pa je debata po predstavitvi in seveda pogovori “ob kavi”, kjer si bolj sproščeno izmenjamo mnenja.

V nadaljevanju predstavljamo kratke povzetke vsebine omenjenih srečanj in razgovorov z nemškimi kolegi.

Konstantin Kutler, predsednik skupnega sveta delavcev DB E&C (Deutsche Bahn Engineering und Consulting – Nemške železnice Inženiring in svetovanje)

V sklopu DB E&C je več regionalnih svetov delavcev, ki zastopajo interese zaposlenih v svojih regijah. Da bi usklajeno zastopali skupne interese vseh regionalnih svetov delav-

cev, je bil oblikovan skupni svet delavcev (GBR). GBR sestavljajo delegati regionalnih delovnih svetov. Število se določi glede na velikost posameznih teles. V nasprotju s korporativnim delovnim svetom (KBR), ki je odgovoren za celoten DB koncern, GBR deluje znotraj posameznega podjetja, za nas torej v DB E&C. Skrbi predvsem, da se zakonodaja, tarifne pogodbe in interni dogovori spoštujejo. Med najpomembnejše naloge sveta delavcev spadajo:

- soodločanje: npr. pri delovnem času, pravilniku o odmorih, načrtovanju dopustov;
- nadzor: spoštovanje zakonov, kolektivnih pogodb in poslovnih uredb;
- pobude: izboljšanje delovnih pogojev, integracija, enakost;
- obravnave in pritožbe: pri odpovedih, premestitvah, opozorilih...

Michael Ferber, sekretar EVG (Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft – Sindikat železnice in prometa)

Sindikat je bil ustanovljen leta 1896, skrbi za 480 podjetij (330 znotraj DB AG in 150 drugih s področja prometa) z več kot 185.000 člani ter ima 275 zaposlenih in 9.000 prostovoljnih funkcionarjev. Povprečna vključenost v sindikat je kar 67 %.

Sindikat nudi svetom delavcev strokovno in pravno pomoč ter podporo pri pravnih postopkih. Prav tako organizira seminarje, delavnice in šolanja za člane svetov delavcev, jim nudi pomoč pri javnem delu in političnih stikih. Njihova naloga je biti kompetentna in zanesljiva podpora notranjim interesnim predstavništvom ter zapolniti vrzeli v znanju med delodajalcem in sveti delavcev.

Zanimivo je, da so sindikati uspeli zagotoviti kar nekaj ugodnosti (subvencije za medicinske pripomočke, izobraževanje, športno in rekreacijsko udejstvovanje, varstvo otrok, informacijsko opremo...), ki veljajo zgolj za člane sindikata. Uvedli so tudi sodobno in inovativno tarifno politiko, oziroma t. i. izbirni tarifni model, pri katerem lahko vsak zaposlen izbira med do 12 dni več letnega dopusta, dve uri krajšim delovnim časom tedensko ali 5,2 % višjo plačo. Modeli so med seboj združljivi, torej so možne razne kombinacije – npr. 6 dni več dopusta in 1 uro manj delovnega časa na teden.

Dr. Elisabeth Altman-Rackl, namestnica predsednika sveta delavcev BMW Group

Ne le BMW, temveč celotna nemška avtomobilska industrija je pred

velikimi izzivi prestrukturiranja zaradi elektrifikacije in digitalizacije proizvodnje. Ne gre le za enormne tehnološke spremembe, temveč posledično tudi za precejšnje kadrovske izize. Sama proizvodnja bo zahtevala kar nekaj manj delovnih mest in precej drugačno strukturo zaposlenih. Družba BMW se loteva teh sprememb premišljeno in s tesnim in tvor- nym sodelovanjem delavskih predstavnikov v svetih delavcev.

Horst Ott, regijski vodja sindikata IGM Bavarska,

Roman Rauschert, politični sekretar Združenja za ohranjanje demokracije, Martina Eppert, članica svetov delavcev Infineon Technologies

Z več kot dva milijona članov, v 14.000 podjetjih in 50.000 sindikalnih zastopnikov ter 2.500 zaposlenimi, velja sindikat kovinske in avtomobil- ske industrije IG Metall za najmočnejši sindikat znotraj EU. Nemški so- cialni dialog se pogosto opisuje kot "kultura partnerstva". Stavke so raz- meroma redke in se uporabljajo kot skrajno sredstvo, saj obe strani praviloma iščejo kompromis. Takšna us- meritev k sodelovanju prispeva k ohranjanju socialnega miru in hkrati dolgoročni stabilnosti gospodarstva.

V skladu s statutom se IG Metall bori za gospodarske, socialne, pok- licne in kulturne interese članov. Za- govarja neodvisnost do vlad, uprav, podjetij, koncesij, poslovnih partner-jev, izboljšanje in zaščito socialne dr- žave, demokratizacijo gospodarstva in širitev soupravljanja. IG Metall za- teva več naložb s strani vlade in pod-

jetij, aktivno industrijsko politiko ter ciljno spodbujanje inovacij in teho- logij prihodnosti. Zavzema se tudi za ohranjanje miru, razorožitev, več mednarodnega razumevanja, varst- va okolja...

Kar nekaj časa smo posvetili skrajno desnim politikam, ki se po- izkušajo skozi stranska vrata "pre- tihotapiti" v delavska predstavništva in zmanjšati vpliv obstoječih sindi- katov. Na prvi pogled to ni problema- tika svetov delavcev, vendar se žal tudi pri nas vedno pogosteje sooča- mo s težavami, kjer poizkuša kapital svoje interese uveljaviti skozi vrinja- nje "njim zvestih" predstavnikov v na- še strukture.

Mitja Ježovnik in Žan Stanovnik, mlajša generacija v Nemčiji delujočih slovenskih podjetnikov, s katerima smo se srečali in pogovarjali na Slovenskem konzulatu v Münchnu

Zanimiva predstavitev pogledov in izkušenj na Bavarskem uspešnih strokovnjakov in podjetnikov o etiki, možnostih, ovirah, priložnostih... v državi z dolgotrajno in uspešno gos- podarsko tradicijo.

* * *

Vsekakor smo bili deležni zelo za- nimivih in poučnih srečanj s kolegi iz Nemčije, kjer sodelovanje ni le for- malnost oziroma le črka na papirju, temveč je del nacionalne identitete in gospodarskega uspeha. Je zgled, kako zagotoviti stabilnost in socialni mir. Seveda se prav tako soočajo s težavami vedno bolj neoliberalnega kapitalizma, vendar jih ravno zaradi



Udeleženci so z velikim zanimanjem spremljali predstavitev naših gostiteljev na sedežu Sindikata IG Metall Bavarska.

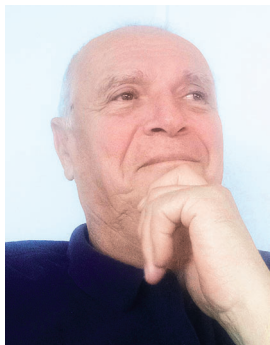
enotnosti, dolge tradicije, etičnih norm na obeh straneh, veliko znanja in izkušenj ... dokaj uspešno rešujejo.

Res je politika v Sloveniji pred več kot 30 leti sprejela ustrezno (dan-

es danes praksa nakazuje nujne temeljitejša spremembe) zakonodajo in zapisala pravico do sodelovanja celo v ustavo. Vendar žal ne glede na barvo, nikoli ni prepoznala soupravljanja kot razvojne priložnosti in udejanjala

ali vsaj pripomogla k uveljavljanju tega modela po nemškem vzoru tudi v duhu in ne le po črki ZSDU.

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)



Piše:
Dr. Mato Gostiša

Sistem upravljanja varnosti in zdravja pri delu na (temeljni) ravni posameznih delodajalcev

*V tem prispevku so predstavljene in analizirane teoretične in normativne podlage sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju področja varnosti in zdravja pri delu na »temeljni« ravni, tj. na ravni posameznih delodajalcev, ter obširnejša utemeljitev potrebe po **prehodu iz zgolj »posvetovalnega« na »partnerski« model soupravljanja**, ki predpostavlja krepitev soodločevalske vloge svetov delavcev z namenom uresničevanja »uravnovešene sodelovanja« med delavci in delodajalcem v duhu Evropske okvirne direktive o VZD, ter postavlja ključne smernice za njegov razvoj v Sloveniji. Poudarek je na potrebi po spremembi zakonodaje in vzpostavitvi sistema, ki bo delavcem omogočal trajno, učinkovito in strokovno podprto sodelovanje pri odločanju o lastni varnosti in zdravju pri delu, kar pa nujno zahteva tudi intenzivnejše angažiranje svetov delavcev na tem področju.*

1. Pogosta ovira: nerazumevanje pomena delavskega soupravljanja na področju VZD

Ključno oviro za hitrejši razvoj učinkovitega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju VZD predstavlja predvsem dejstvo, da je (čeprav je v stroki to sodelovanje nesporno prepoznano kot koristno oziroma celo neizogibno in je kot tako tudi normativno urejeno) v praksi še vedno **močno zakoreninjeno zmotno prepričanje**, da je vloga svetov delavcev na tem področju nepotrebna ali celo odveč, ker:

a) je na tem področju tako ali tako vse že vnaprej »predpisano« s he-

teronomnimi pravnimi akti (tj. državnimi predpisi – zakoni, uredbami, pravilniki), tako da je vse, kar je potrebno v zvezi s tem uresničiti na ravni posameznega delodajalca, samo še stvar »tehnične izvedbe«, ne pa (več) stvar socialno-partnerskega usklajevanja in odločanja delodajalca in delavcev o vrsti in obsegu potrebnih varnostnih ukrepov;

b) ima delodajalec, ki mu sicer že zakon neposredno nalaga polno »odgovornost« za zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja (za razliko od delavcev, ki imajo do takšnega okolja le »pravico«), v ta namen pač zaposlene strokovne delavce in službe, ki skrbijo za to področje, tako da ni videti nobene potrebe po tem, da bi

se v to kakorkoli vtikal še svet delavcev.

V resnici so stvari bistveno drugačne. Objektivno gledano kljub na videz veliki količini predpisov na tem področju obstaja **zelo široko polje povsem avtonomnega odločanja na ravni posameznega delodajalca**, znotraj katerega se oblikuje konkretna »varnostna politika« pri vsakem delodajalcu, ki skozi vrsto in – bodisi zgolj minimalen/predpisan bodisi nastandarden – obseg izbranih konkretnih varnostnih ukrepov neposredno determinira tudi višjo ali nižjo raven dejansko dosežene stopnje varnosti in zdravja delavcev pri delu. Omenjeno **varnostno politiko in varnostne ukrepe** pa morajo – skozi

sprejeto Izjavo o varnosti z oceno tveganja – oblikovati socialni partnerji na tej ravni, tj. delodajalec in delavci (ter njihovi predstavniki), ne pa delodajalčeve strokovne službe za to področje, ki so v tem smislu lahko zgolj strokovna podpora in pomoč socialnim partnerjem pri njihovem »interesnem« odločanju, ter v končni fazi tudi izvajalci sprejetih varnostnih ukrepov ter tistih nalog, ki jim jih določa neposredno zakon. Strokovne službe delodajalca za VZD torej v nobenem primeru **ne morejo nadomestiti /so/odločevalske, obenem pa tudi nadzorne vloge delavskih predstavnikov pri delodajalcu na tem področju.**

2. Delavska predstavništva na področju VZD

1) Za učinkovito delavsko participacijo na področju varnosti in zdravja pri delu je ključna jasna razmejitev zastopniških pristojnosti med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi na tem področju, in sicer:

- **sindikati** zastopajo interese delavcev na višjih ravneh socialnega dialoga (panožna kolektivna pogajanja, Svet za VZD pri ministrstvu za delo; Ekonomsko socialni svet – zakonodaja in drugi ukrepi; evropske inštitucije),
- na ravni delodajalca pa to vlogo opravljajo **sveti delavcev oziroma delavski zaupniki za VZD** kot voljena delavska predstavništva;

2) Prav tako pomembno pa je tudi jasno ločevanje razmejitev med dvema vrstama delavskih predstavništev na ravni posameznih delodajalcev, to je med:

- sveti delavcev, ki so po ZVZD-1 »**primarna**« oblika delavskih predstavništev;
- delavskimi zaupniki za VZD, ki so »**sekundarna/nadomestna**« oblika delavskih predstavništev, predvidena le za primere, ko svet delavcev iz takšnih ali drugačnih razlogov ni oblikovan.

3. Nesprejemljivo pravno vulgarno razumevanje »načela odgovornosti delodajalca«

V praksi se pogosto uveljavlja zmotno pravno razumevanje načela,

po katerem naj bi **izključna odgovornost delodajalca za varno in zdravo delovno okolje** pomenila tudi njegovo pravico do enostranskega odločanja o vseh zadevah VZD. Tak pristop ne le izkrivlja zakonske podlage, temveč spodkopava temeljno logiko delavske participacije – namreč, da imajo tisti, ki so neposredno izpostavljeni tveganjem pri delu, tudi pravico enakopravno soodločati o ukrepih, ki vplivajo na njihovo varnost in zdravje. Pravica do varnega in zdravega delovnega okolja je namreč po 66. členu Ustave RS *temeljna človekova pravica*¹.

Člani svetov delavcev morajo zato vztrajno opozarjati, da pravna odgovornost delodajalca nikakor ne izključuje njegove obveznosti za vključevanje delavcev kot enakopravnih sogovornikov v vse faze upravljanja sistema VZD. V zvezi s tem velja izpostaviti zlasti naslednje:

a) Poenostavljeno (pravno-vulgarno) razumevanje navedenega načela, ki v praksi povzroča veliko škodo sistemu upravljanja VZD, sloni na logiki, da o tistem, za kar je nekdo izključno sam odgovoren, lahko izključno sam tudi odloča. Ki pa v tem primeru ne velja. Opisana izključna odgovornost delodajalca za vzpostavitev in učinkovitost delovanja sistema VZD seveda nikakor ne pomeni, da mu ta odgovornost na drugi strani **avtomatično daje hkrati tudi izključno pravico do upravljanja tega sistema po vsebini**. Se pravi, pravico do povsem samostojnega/enostranskega odločanja o vsebini oziroma o ključnih vsebinskih vprašanjih VZD **brez vključevanja tudi tistih, za katerih življenja in zdravje pravzaprav gre, tj. delavcev**, in mimo njih ali morda celo v nasprotju z njihovo voljo in njihovimi avtentičnimi interesi.

b) Že ZVZD-1 sam to načelo v navedenem smislu dopolnjuje (in posledično tudi ustrezno korigira) z v nadaljevanju tudi podrobneje pojasnjenim **načelom obveznega vključevanja delavcev v upravljanje VZD**, in sicer skozi določila, ki nalagajo delodajalcu, da se o vseh vprašanjih VZD posvetuje z delavci in njihovimi predstavniki.

c) Zelo pomembno je razumevanje ločnice med »predpisanim« in »nadstandardnim« nivojem VZD pri posameznem delodajalcu, in sicer:

- **predpisana raven VZD** – celota vseh dolžnih oziroma (heteronomno) zapovedanih ravnanj (storitev ali opustitev) ter ukrepanj delodajalca, kršitev katerih po veljavnih predpisih pomeni tudi prekršek (s tem sta avtomatično v celoti determinirana tudi konkretna vsebina in obseg obravnavane pravne odgovornosti delodajalca za **zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja, ki je v pristojnosti inšpekcije dela**),
- **nadstandardno« raven VZD** – vsa »strokovno priporočljiva« ravnanja in ukrepanja delodajalca v smeri prizadevanj za optimiziranje zagotovljene varnosti in zdravja delavcev pri delu, ki niso izrecno zapovedana z zakonom in drugimi predpisi,

pri čemer imajo sveti delavcev močno vlogo pri obojem.

4. Načelo obveznega vključevanja (predstavnikov) delavcev v upravljanje VZD

Kot omenjeno zgoraj, to načelo pomeni dopolnitev in nujno **korekcijo načela izključne odgovornosti delodajalca** v izogib njegovi morebitni nesprejemljivi pravno-vulgarni uporabi v zgoraj navedenem smislu. Določa pa to načelo – čeprav ne izrecno, temveč posredno – že zakon sam, in sicer prek konkretnih določb o »delavskem soupravljanju« na področju VZD (glej določbe 13., 17/5., 46., 47. in 48. člena ZVZD-1!).

Obvezno delavsko soupravljanje na področju VZD izhaja iz kogentnih norm 1. in 2. odstavka 11. člena Evropske okvirne direktive o VZD, ki sta implementirani v ZVZD-1 skozi zgoraj navedene določbe, in ki to sodelovanje delavcev tudi **izrecno »zapovedujeta«, pri čemer glede tega ne predvidevata nobene možne alternative**. Z nacionalno zakonodajo držav članic se lahko avtonomno določi le konkreten način in stopnja intenzivnosti vključevanja delavcev

¹ Glej odl. Ustavnega sodišča RS, opr. št. Up-1514/22-18 z dne 18. 4. 2024.

in njihovih predstavnikov v upravljanje tega področja.

Kar v bistvu pomeni, da naj bi bilo po intenci te direktive vsaj na področju urejanja VZD takšno ali drugačno individualno in kolektivno soupravljanje delavcev v vsakem primeru **»obvezno«** vzpostavljeno pri vseh delodajalcih. In sicer neodvisno od tega, ali je v posamezni državi sistem delavskega soupravljanja sicer zakonsko širše oziroma univerzalno uveljavljen tudi na drugih upravljaljskih področjih ali ne.

5. Neuresničenost načela obveznega sodelovanja delavcev v praksi

Čeprav je načelo obveznega sodelovanja delavcev pri upravljanju VZD jasno utemeljeno v evropski in nacionalni zakonodaji, njegova dejanska uresničitve v praksi ostaja močno pomanjkljiva. In sicer predvsem zaradi **odsotnosti ustreznih delavskih predstavništev pri večini delodajalcev**, kar ustvarja sistemsko praznino in onemogoča kolektivni vpliv zaposlenih na odločitve, ki neposredno zadevajo njihovo varnost in zdravje pri delu. Kajti:

a) Neizogiben institucionalni pogoj za realizacijo tega načela v praksi je seveda nujna vzpostavitev ustreznih delavskih predstavništev **prav pri vseh delodajalcih**, kar pomeni v vseh podjetjih, zavodih ter državnih organih in vseh drugih organizacijah/delodajalcih, ki zaposlujejo delavce, **bi moral biti nujno izvoljen**:

1. če že ne **svet delavcev kot univerzalno delavsko predstavništvo** za izvajanje kolektivnega soupravljanja na vseh področjih, predvidenih v ZSDU,

2. pa namesto tega – najmanj – **vsaj delavski zaupnik za VZD**, kot ožja oblika delavskega predstavništva, v zastopniškem smislu pristojna zgolj za to področje, katero mora biti, kot rečeno, v duhu Evropske okvirne direktive soupravljalsko »pokrito« v vsakem primeru.

b) V praksi je »pokritost« delodajalcev z eno ali drugo vrsto predstavništev **še zelo daleč od 100-odstotne** (še posebej v javnem sektorju!), kar pomeni ogromno »institucionalno praznino«, spričo katere je pretežni del zaposlenih v Sloveniji

v bistvu sploh izvzet iz možnosti uresničevanja kolektivnega vpliva na upravljanje področja VZD.

Sistem upravljanja VZD je torej v Sloveniji **bistveno pomanjkljiv in neučinkovit**, evropska okvirna direktiva pa v resnici izjemno zelo slabo implementirana. Eden temeljnih ciljev Sekcije za VZD mora biti zato doseči sprejem spremembe oz. dopolnitve ZSDU z določbo, da mora po potrebi biti **delodajalec tisti, ki skliče zbor delavcev za izvolitev delavskega zaupnika za VZD**.

6. Dve možni obliki sodelovanja delavcev – dve različni stopnji participativnosti

Evropska okvirna direktiva sicer zahteva vključevanje delavcev v odločanje na področju varnosti in zdravja pri delu, vendar pa so njene določbe v tem delu vsebinsko precej splošne in ne dovolj zavezujoče. To pomeni, da imajo države članice **precej široko možnost izbire pri tem, kako bodo sodelovanje delavcev zakonsko uredile**. Posledično se lahko v praksi uveljavita dve povsem različni obliki delavske participacije z zelo različno stopnjo vpliva delavcev na sprejete odločitve:

- bodisi zgolj **pravice do posvetovanja** in dajanja – za delodajalca nezavezujočih – predlogov v tem okviru,
- bodisi **pravice do »uravnoteženega sodelovanja«** (*ang. balanced participation*), kar v bistvu pomeni povsem »enakopravno soodločanje s soglasjem« kot najvišjo možno stopnjo participativnosti,

kar je seveda ogromna vsebinska razlika.

V prvem primeru je delodajalec dolžan o vprašanih VZD delavce in njihove zastopnike zgolj obveščati in se z njimi posvetovati, vendar končno odločitev še vedno sprejema sam, brez obveznosti upoštevanja stališč delavcev. Ta stopnja participacije je torej šibkejša, saj **ne zagotavlja tudi dejanskega vpliva delavcev na sprejete odločitve**. V drugem primeru pa so delavci oziroma njihovi predstavniki v vseh ozirih tudi **formalno povsem enakopravni soodločevalci**, saj delodajalec ne more enostransko in samostojno odločati, ampak za

vse ključne odločitve potrebuje soglasje delavcev oziroma njihovih predstavnikov. V prvem primeru lahko govorimo o **(zgolj) »posvetovalnem«** modelu, v drugem pa o **pravem »partnerskem«** modelu upravljanja področja VZD.

7. »Partnerski model« – perspektivno edini sprejemljiv model upravljanja VZD

Upošteva se zgoraj navedeno izhodišče, da o življenjih in zdravju delavcev ne more odločati nihče namesto njih in v njihovem imenu, še najmanj pa njihov delodajalec, je seveda jasno, da je omenjeni »partnerski model« **edini načelno sprejemljiv model upravljanja VZD**. Zato je treba v Sloveniji postaviti za cilj uvedbo le-tega in ne nadaljnje vzdrževanje (zgolj) »posvetovalnega«.

Tak model VZD seveda v praksi – že zaradi **objektivnega konflikta** med eksistencialnimi oziroma vitalnimi interesi delavcev po čim višji delovni varnosti na eni in kratkoročnimi ekonomskimi interesi delodajalcev po stroškovni optimizaciji poslovanja na drugi strani – skorajda ne more delovati drugače kot **podoptimalno**, v skrajnih primerih pa lahko celo **izrazito deviantno**. Kar pomeni, da je lahko, kot že rečeno, močno vprašljiva tudi njegova skladnost z Ustavo RS, ki v svojem 34. členu vsakomur zagotavlja pravico do varnosti. In to seveda ne kakršnekoli varnosti, temveč varnosti, ki je v danih okoliščinah **objektivno »optimalna«**, se pravi takšna, da bodisi povsem odpravlja bodisi vsaj zmanjšuje na minimum vsa možna nesprejemljiva varnostna tveganja.

Zanimivo je, da je prvotni ZSDU iz leta 1993 v svojem 95. členu svetom delavcev **že priznaval pravico do soodločanja s soglasjem o vseh pomembnejših vprašanih VZD**, vendar pa jo je novela ZSDU-A iz leta 2001 iz neznanih razlogov ukinila in prešla (nazaj) na zgolj »posvetovalni« model upravljanja VZD, kar je pomenilo velik sistemski korak nazaj na tem področju. Se pravi, obstoječi slovenski model upravljanja področja VZD je brez dvoma **nujno potreben temeljite rekonstrukcije**.

8. Dva ključna elementa rekonstrukcije obstoječega slovenskega modela

Iz vsega povedanega izhaja, da sta za temeljito rekonstrukcijo veljavnega slovenskega modela upravljanja VZD v smeri zgoraj obravnavane vizije »uravnoteženega/partnerskega« upravljanja, ki je/bo vsekakor nujna in bi se je zato veljalo lotiti brez nepotrebne odlašanja, ključnega pomena predvsem **dve ključni sistemski spremembi**, in sicer:

1) Ustrezno obliko voljenih delavskih predstavništev za obravnavano področje, tj. bodisi svete delavcev bodisi vsaj delavske zaupnike za varnost in zdravje pri delu, je treba sistemsko uveljaviti kot (pogojno)² »obvezno« sestavino formalne upravljaljske strukture na temeljni ravni upravljanja VZD prav pri vseh delodajalcih z določenim minimalnim številom zaposlenih tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju brez izjeme.

2) Delavcem oziroma voljenim delavskim predstavništvom je treba – v obliki pravice do »sodločanja s

soglasjem« o vseh ključnih vprašanjih VZD – sistemsko priznati **status vsestransko enakopravnih partnerjev delodajalcem** pri upravljanju tega področja.

9. Naloge in odgovornost svetov delavcev na področju VZD

Glede na vse predhodno izpostavljene ugotovitve učinkovito delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu, za katerega je ta odgovoren delavcem, ki so ga izvolili, zahteva dosledno in strokovno izvajanje **naslednjih ključnih nalog**:

1) Permanentno sistematično spremljanje in nadzor nad uresničevanjem predpisov in kolektivnih pogojev.

2) Permanentno sistematično spremljanje in nadzor nad uresničevanjem Izjave o varnosti z oceno tveganja ter avtonomno določenih varnostnih politik in ukrepov.

3) Ukrepanje prek inšpekcije dela v primeru ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti, če jih delodajalec na njihovo pobudo ne odpravi.

4) Aktivno angažiranje v skupnih posvetovanjih o vseh vprašanjih VZD, katera je skladno z zakonom dolžan zahtevati delodajalec.

5) Proaktivno/samoiniciativno proučevanje različnih vidikov problematike VZD in priprava pobud in predlogov za izboljšave.

6) Sistematično prizadevanje za striktno upoštevanje tudi različnih strokovnih smernic, ki so usmerjene v optimizacijo in ustvarjanje »nadstandardne« ravni VZD, pri načrtovanju in izvajanju avtonomnih varnostnih politik in ukrepov pri delodajalcu.

7) Zagotavljanje vključenosti delavcev kot posameznikov v obravnavo vseh vprašanj VZD na njihovem delovnem mestu in organizirano zbiranje ter posredovanje njihovih pobud in predlogov za izboljšave.

8) Posredovanje pritožb ter pobud in predlogov delavcev v zvezi z VZD delodajalcu ter angažiranje pri njihovem konkretnem reševanju.

² Beseda »pogojno« v danem kontekstu pomeni, da ni »obvezna« izvolitev delavskega predstavništva sama kot taka, temveč je obvezna zgolj formalna iniciativa za njegovo izvolitev, se pravi, sklic zbora delavcev, ki o tem odloči. Če ga ne skličejo delavci na lastno iniciativo, ga mora sklicati delodajalec.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Posledice izstopa SD iz članstva v skupnem SD koncerna

Vprašanje:

Dva izmed svetov delavcev sta se odločila izstopiti iz »skupnega« sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, oblikovanega na ravni koncerna na podlagi določil 73. do 77. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Ali lahko ta kljub temu še naprej legitimno deluje?

Odgovor:

Dilema, ki jo omenjate v vašem vprašanju, izvira iz pravno malce ponesrečene dikcije določbe drugega odstavka 73. člena ZSDU, ki se glasi: »V svetu delavcev kapitalsko povezanih družb sodelujejo predstavniki vseh kapitalsko povezanih družb.« Ob strogo jezikovni/gramatikalni razlagi zakona bi namreč iz nje res lahko sledilo, da takšen skupni svet delavcev (SSD) kon-

cerna lahko obstaja in deluje le, če v njem s svojimi predstavniki sodelujejo sveti delavcev prav vseh kapitalsko povezanih družb znotraj koncerna, v nasprotnem pa ga ne bi bilo mogoče niti ustanoviti niti ga obdržati v funkciji.

A zakon vedno »namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku« (lex semper intendit, quod convenit rationi), in nikoli tudi »ne namerava nemogočega« (lex non intendit impossibile), zato je treba v danem primeru uporabiti teleološko oziroma namensko razlago zakona, po kateri so citirano določbo mišljeni »vsi zainteresirani« sveti delavcev kapitalsko povezanih družb. In sicer na podlagi splošno priznane pravne logike, da kdor ne želi sodelovati pri odločanju (v danem primeru prek SSD), čeprav bi imel to pravico, pač prepušča odločitev drugim, oziroma, da nezainteresiranost nekaterih za realizacijo določene zakonske pravice, ne more preprečiti uresničevanja te pravice vsem drugim.

Glede tega je popolnoma jasna in nedvoumna tudi sodna praksa, kon-

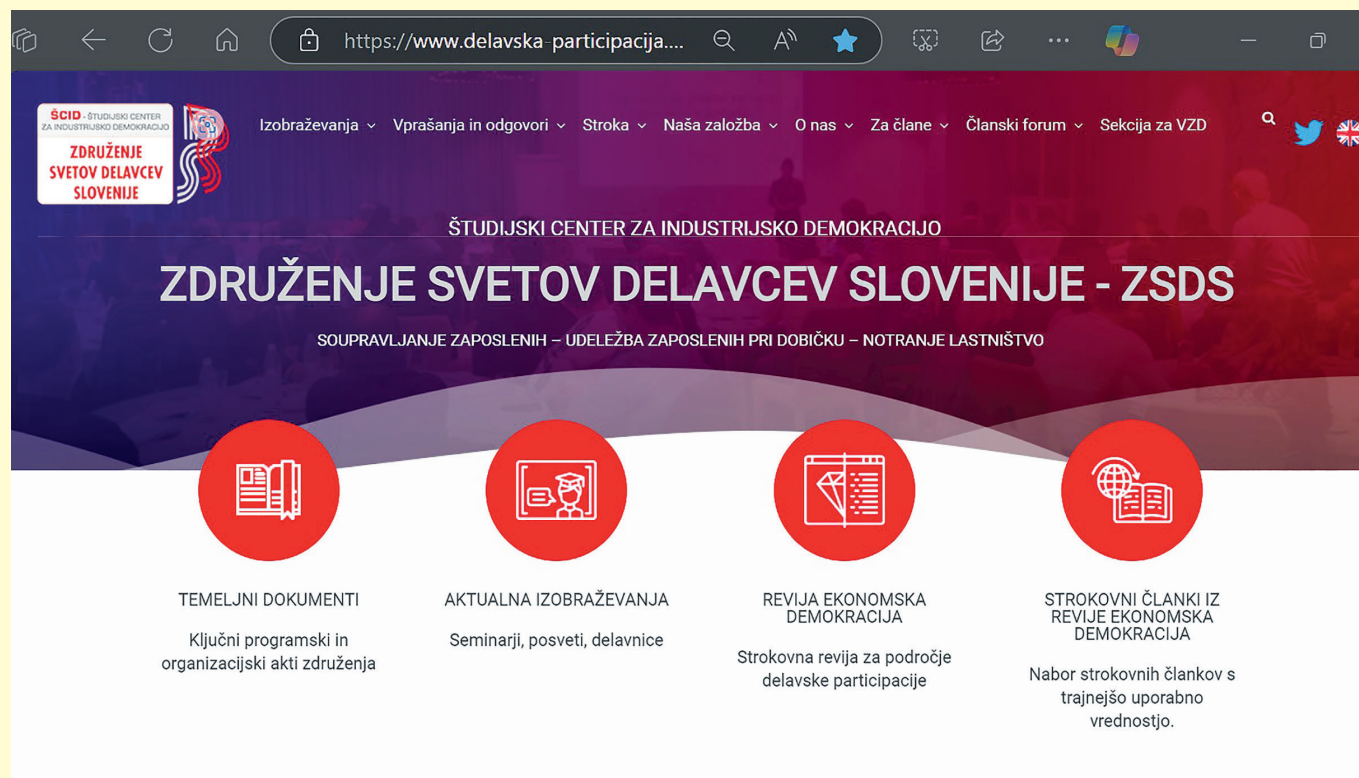
kretno v sodbi Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. X Pdp 526/2018, katere jedro se glasi: »Določila 73. člena ZSDU ni mogoče razlagati na način, da imajo predstavniki vseh kapitalsko povezanih družb obveznost sodelovanja v svetu delavcev kapitalsko povezanih družb (SD KPD), temveč imajo zgolj to pravico in možnost. Če se eden od svetov delavcev odloči, da ne želi več sodelovati v SD KPD, ta odločitev ne more biti v škodo preostalih predstavnikom kapitalsko povezanih družb, ki sodelujejo v SD KPD. V nasprotnem primeru bi zgolj en svet delavcev kapitalsko povezanih družb lahko namerno ali nenamerno onemogočal povezovanje in ustanovitev SD KPD in s tem preprečil uveljavljanje te pomembne soupravljaljske pravice, kar pa ni mogel biti namen zakonodajalca.«

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

VABIMO VAS, DA NAS OBIŠČETE TUDI NA SPLETU!

Spletna stran združenja svetov delavcev Slovenije www.delavska-participacija.com vam nudi množico uporabnih strokovnih informacij s področja razvoja vseh treh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih oziroma t. i. delavske participacije:

1. **sodelovanje delavcev pri upravljanju,**
2. **udeležba delavcev pri dobičku,**
3. **notranje lastništvo zaposlenih.**



Na spletni strani najdete:

- vse o Združenju svetov delavcev Slovenije;
- informacije o naši **izobraževalni ponudbi**;
- obvestila o **aktualnih dogajanjih na področju zakonodaje** in drugih ukrepov širšega pomena za razvoj področja industrijskih razmerij;
- številne **aktualne usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavništev** v podjetjih;
- več kot **1.300 izbranih strokovnih člankov trajnejše vrednosti** s področja soupravljanja, udeležbe zaposlenih pri dobičku in notranjega lastništva zaposlenih;
- **znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovore iz prakse**;
- **aktualna gradiva, referate in sklepe s strokovnih posvetov** Združenja svetov delavcev Slovenije;
- **pomembnejše predpise** o delavski participaciji;
- **knjige in priročnike** iz naše založbe v pdf obliki;
- ... in še mnogo več ...