TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 4/2025, LETNIK XXIX

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Quo vadis slovensko korporacijsko (so)upravljanje?

Ko tudi »socialdemokracija« podleže idejam Miltona Friedmana, se delavcem zelo slabo piše!

Str. 20

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

KAZALO VSEBINE

IZ TEORIJE IN NOVE ZAKONODAJE O DELAVSKI PARTICIPACIJI

Delavska participacija skozi prizmo ThinkZoe koncepta in flow stanja
stran 3

Ne le pravična delitev ustvarjenega, ampak spodbuda gospodarski transformaciji
stran 7

Empirična ekonomska utemeljitev nujnosti nadaljnjega razvoja delavske participacije pri upravljanju
stran 9

AKTUALNA TEMA

Predlog novele ZSDU »politično« padel v medresorskem usklajevanju
stran 18

Ko tudi »socialdemokracija« podleže idejam Miltona Friedmana, se delavcem zelo slabo piše!
stran 20

Ustavna pravica do soupravljanja v zavodih: zakaj je normativna praznina nedopustna
stran 26

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU

Soupravljanje v javnih zavodih/institucijah v EU (1. del)
stran 30

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Med dosežki, stresnimi preizkušnjami in odgovornostjo za prihodnji razvoj
stran 34

Ureditev sistema inovacijskih predlogov v podjetju na pobudo sveta delavcev
stran 38

IZOBRAŽEVANJE V ZDRUŽENJU SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Program izobraževanj in usposabljanj za leto 2026
stran 39

AVTORJI PRISPEVKOV: **Jaka Oman**, univ. dipl. komunikolog in magister mednarodnih uporabnih komunikacij, avtor koncepta ThinkZoe; **Matevž Frangež**, univ. dipl. pravnik, državni sekretar na Ministrstvu za gospodarstvo, turizem in šport; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; **Elizabeta Zirnstein,** doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management UP, gen. sekretarka Združenja svetov delavcev Slovenije; **Andreja Zupan Škof**, magistrica ekonomskih znanosti in doktorica managementa, NLB d. d., Ljubljana; **Mile Zukić,** predsednik Sveta delavcev Zavarovalnice Triglav d.d.; **Milan Jeler**, predsednik Sveta delavcev Kontron d.o.o.

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:
Jaka Oman

Delavska participacija skozi prizmo ThinkZoe koncepta in flow stanja

Sodobna delovna okolja zaznamujejo visoka kompleksnost, stalne spremembe in vse večje psihološke obremenitve zaposlenih. Raziskave kažejo, da je zavzetost zaposlenih nizka, hkrati pa naraščajo pojavi izgorelosti, fluktuacije in tihega umika z dela. V takšnih razmerah se ponovno odpira vprašanje, kako organizirati delo tako, da bo omogočalo tako ekonomsko učinkovitost kot tudi dostojanstvo, zdravje in razvoj ljudi.

Izzivi sodobnega dela in pomen participacije

Delavska participacija ima v Sloveniji dolgo tradicijo in močno pravno podlago, vendar se v praksi omejuje na formalno obveščanje in posvetovanje. Verjetno pa bi se lahko še večkrat **aktivno razvila v soupravljanje načinov dela, organizacijske kulture in razvojnih usmeritev podjetja**. Prav na tej točki se danes zaradi poglobljenega razumevanja psihologije in nevrobiologije dela odpirajo možnosti za povezovanje participativnih mehanizmov s sodobnimi znanstveno utemeljenimi pristopi k razvoju dela, med katerimi izstopa **koncept flow stanja**.

Flow kot znanstvena podlaga zavzetosti in učinkovitosti

Flow je psihološko stanje optimalnega delovanja, ko smo vrhunsko produktivni in tudi zadovoljni s svojim delom, ki ga je prvi sistematično opisal Mihaly Csikszentmihalyi. Gre za stanje globoke osredotočenosti, v katerem je posameznik popolnoma vključen v dejavnost, ki jo izvaja, pri tem pa doživlja visoko stopnjo notranje motivacije, zadovoljstva in učinkovitosti. To so trenutki pri našem delu, ko popolnoma "pademo noter" in smo v svojem "elementu". Aktivnost nas tako posrka vase, da pozabimo na čas, naš interni dialog izgine in samo vrhunsko delujemo. To so tisti trenutki pri delu, ko smo **polno angažirani in spontano, avtomatično brez občutka velikega napora opravljamo naše delo in ob zaključku čutimo zadovoljstvo in ponos**.

Če koncept flowa razumemo kot optimalno stanje delovanja posameznika, potem je delavska participacija eden ključnih institucionalnih pogojev, ki omogoča, da se takšna stanja ne pojavljajo zgolj občasno, temveč postanejo del vsakdanje prakse. Flow namreč predpostavlja določeno stopnjo avtonomije, vpliva in smisla, kar so hkrati tudi temeljni cilji delavske participacije.

Izkušnje iz prakse kažejo, da praktično vsi zaposleni iz zelo različnih panog in pozicij nekaj svojega delovnega časa preživijo v flow stanju. V resnici ga vsi poznamo in smo ga pri našem delu že doživeli in splošna tendenca delavca je, da je pri svojem delu več časa v flowu, saj le-ta prinaša **ponos, dobro počutje in zadovoljstvo z našim delom**, kar pozitivno vpliva tudi na naše splošno počutje in zadovoljstvo z življenjem na sploh. Ključni pogoji za nastanek flow stanja so:

- ravnotežje med izzivom in sposobnostmi,
- jasni cilji ter
- takojšnja povratna informacija.

Sodobne nevroznanstvene raziskave potrjujejo, da **flow spremlja specifična kombinacija najmočnejših nevrotransmiterjev za dobro počutje**: noradrenalin, dopamin, endorfini, anandamid in serotonin, ki povečujejo fokus, učenje in ustvar-

jalnost. Flow stanje lahko dosežemo sami, lahko pa nas k temu stanju spodbuja tudi okolje. Na organizacijski ravni to pomeni, da flow ni zgolj individualna izkušnja, temveč rezultat ustrezno oblikovanega dela, odnosov in sistemov. Zavzetost zaposlenih tako ni le vprašanje osebne motivacije, temveč k temu lahko občutno pripomore tudi organizacijski dizajn, ki flow stanje spodbuja, ali pa ga včasih lahko celo aktivno blokira.

Ekonomska demokracija se pogosto obravnava predvsem skozi prizmo lastniških struktur in formalnih pravic soodločanja. Vendar sodobne organizacijske raziskave opozarjajo tudi na pomen t. i. psihološke lastnine – občutka zaposlenih, da je delo, proces ali organizacija »njihova«. Ta občutek se ne vzpostavi avtomatično s pogodbo o zaposlitvi, temveč skozi dejansko možnost vpliva in soustvarjanja.

ThinkZoe: celosten koncept trajnostne visoke uspešnosti

ThinkZoe je celosten koncept razvoja posameznikov in ekip, katerega **cilj je povečanje pogostosti flow stanj pri delu ter s tem trajnostne visoke uspešnosti**. Nastal je kot rezultat več kot 5-letnega raziskovanja in praktičnega dela v različnih organizacijskih okoljih s posamezniki in ekipami. Koncept temelji na štirih medsebojno povezanih elementih: flowu, viziji, sistemu in ritmu.

Flow predstavlja energetski in ustvarjalni motor delovanja. **Vizija** daje delu smisel in smer ter povezuje osebne cilje zaposlenih s cilji organizacije. **Sistem** zajema intervencije, navade in protokole posameznika, kot tudi procese in pravila organizacije, ki omogočajo dosledno izvajanje dela brez nepotrebnih motenj. **Ritem** pa zagotavlja uravnotežen cikel med obremenitvijo in regeneracijo na dolgi rok, kar je ključno za preprečevanje izgorelosti in trajnostno uspešnost zaposlenih.

ThinkZoe koncept v svojem bistvu posameznikom in ekipam daje pravo strukturo in merilo uspešnosti (flow), na podlagi katerih potem lahko predlagajo, sprejemajo in vpeljujejo **nove pristope k delu**. Pomembna značilnost ThinkZoe koncepta je, da presega individualistični pristop k razvoju in poudarja **soodvisnost posameznika in organizacije**.

Stične točke med ThinkZoe in delavsko participacijo

ThinkZoe in delavska participacija izhajata iz podobnih vrednotnih izhodišč: **poudarjata pomen avtonomije, odgovornosti, soudeležbe in smisla pri delu**. Raziskave flowa kažejo, da so prav avtonomija, jasnost pričakovanj in možnost vpliva na način dela med ključnimi pogoji za optimalno delovanje posameznikov in ekip. Ta dognanja so opravili in analizirali v organizaciji Flow Research Collective. Ta organizacija je specializirana za razumevanje flow stanja na psihološkem in nevrobiološkem nivoju. Prav na podlagi tega razumevanja pa so oblikovali tudi **psihološka orodja** (flow cikel, flow sprožilci in blokerji), ki posameznikom in ekipam pomagajo flow stanje načrtovati in z njim tudi upravljati.

Prav ta orodja pa so potem osnova za uvajanje sprememb, zato ekonomska demokracija v tem smislu ni omejena zgolj na lastništvo ali formalno soodločanje, temveč vključuje tudi vsakodnevne prakse soustvarjanja dela in implementacijo novosti, vezanih na doseganje več flow stanja. To pomeni **sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov, ritma dela, pravil komunikacije in kriterijev uspešnosti**. ThinkZoe ponuja operativni okvir, delavska participacija pa institucionalni mehanizem, ki lahko takšen okvir legitimira in razširi v organizaciji.

Vloga svetov delavcev pri ustvarjanju pogojev za flow

Sveti delavcev imajo potencial, da postanejo **pomemben akter pri uvajanju praks, ki spodbujajo zavzetost in flow**. V okviru svojih pristojnosti lahko sodelujejo pri sooblikovanju organizacije dela, na primer pri:

- uvajanju časovnih blokov neprekinjenega dela,
- upravljanju distrakcij pri delu,
- zagotavljanja visoko osredotočenega dela,
- jasnih pravil glede dosegljivosti ali dni brez sestankov.

Poleg tega lahko sveti delavcev prispevajo k razpravam o viziji podjetja ter zagotavljajo, da so **razvojne usmeritve usklajene s pričakovanji zaposlenih**. Pomembna vloga je tudi spremljanje psihosocialnih tveganj in predlaganje ukrepov, ki temeljijo na znanstveno utemeljenih pristopih k delu in regeneraciji.

Na ta način se svet delavcev iz formalnega posvetovalnega telesa preoblikuje v aktivnega sooblikovalca organizacijskega sistema, kar **krepi zaupanje, občutek pripadnosti in odgovornosti zaposlenih**.

Sinergijski učinki: zavzetost, participacija in poslovna uspešnost

Številne raziskave potrjujejo **povezavo med zavzetostjo zaposlenih in poslovno uspešnostjo**. Podjetja z višjo stopnjo zavzetosti dosegajo boljše finančne rezultate, višjo kakovost storitev in večjo inovativnost. ThinkZoe prispeva k tem učinkom z ustvarjanjem pogojev za flow, delavska participacija pa zagotavlja, da so spremembe sprejete in trajnostne.

Ko zaposleni sodelujejo pri oblikovanju načinov dela, se **poveča občutek psihološke lastnine nad procesi in rezultati**. To vodi v večjo odgovornost, večjo pripravljenost na spremembe in dolgoročno stabilnejše organizacije.

Delavska participacija kot pogoj za trajnostni flow v praksi

Če koncept flowa razumemo kot optimalno stanje delovanja posameznika, potem je delavska participacija eden ključnih institucionalnih

pogojev, ki omogoča, da se **takšna stanja ne pojavljajo zgolj občasno**, temveč postanejo del vsakdanje prakse. Flow namreč predpostavlja določeno stopnjo avtonomije, vpliva in smisla, kar so hkrati tudi temeljni cilji delavske participacije.

V okoljih, kjer imajo zaposleni omejen vpliv na organizacijo dela, prioritete in odločitve, se pogosto pojavljajo **občutki nemoči, cinizma in pasivne prilagoditve**. Takšna stanja so s flow stanjem nezdružljiva in flow stanje lahko tudi onemogočajo. Po drugi strani pa organizacije, ki sistematično vključujejo zaposlene v razprave o načinu dela, ciljih in izboljšavah procesov, ustvarjajo pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije in psihološke varnosti. To so ravno tisti pogoji, ki jih znanost o flowu prepoznava kot **ključne sprožilce optimalnega delovanja**. Kolektivna ambicija, ki iz takega sodelovanja izhaja pa je tudi temeljni pogoj za **ekipni flow**, ki se v idealnih pogojih lahko oblikuje tudi na nivoju celotne organizacije.

Primerjalne študije participativnih podjetij kažejo, da ta pogosto dosegajo višjo stopnjo zavzetosti in inovativnosti. Skupni imenovalec teh organizacij ni odsotnost zahtev ali pritiska, temveč večja jasnost ciljev in kolektivne ambicije, zaveza k ciljem, preglednost in odprta komunikacija, ter vzpostavljena psihološka varnost in zaupanje. Prav ti elementi pa so tudi ključni pogoji za flow posameznika in ekipni flow.

Ekonomska demokracija, psihološka lastnina in flow

Ekonomska demokracija se pogosto obravnava predvsem skozi prizmo lastniških struktur in formalnih pravic soodločanja. Vendar sodobne organizacijske raziskave opozarjajo tudi na **pomen t. i. psihološke lastnine** – občutka zaposlenih, da je delo, proces ali organizacija »njihova«. Ta občutek se ne vzpostavi avtomatično s pogodbo o zaposlitvi, temveč skozi dejansko možnost vpliva in soustvarjanja.

ThinkZoe koncept s poudarkom na viziji in sistemu neposredno **naslavlja prav to dimenzijo**. Ko zaposleni sodelujejo pri oblikovanju skupne vizije, kolektivne ambicije, ciljev in delovnih praks, se poveča njihova identifikacija z delom in organizacijo. Flow v tem kontekstu ni zgolj individualna izkušnja, temveč v obliki ekipnega flowa tudi kolektivni pojav, ki se krepi z rastjo psihološke lastnine in ekonomske demokracije.

Sveti delavcev lahko pri tem odigrajo ključno vlogo kot **posredniki med strateškimi cilji podjetja in vsakodnevnimi izkušnjami zaposlenih**. Njihovo sodelovanje pri razpravah o organizaciji dela, nagrajevanju, razvoju kompetenc in digitalni transformaciji lahko pomembno prispeva k temu, da se spremembe ne doživljajo kot vsiljene, temveč kot soustvarjene.

ThinkZoe in socialni dialog v podjetjih

Socialni dialog je pogosto razumljen kot proces pogajanj o pravicah, obveznostih in materialnih pogojih dela. ThinkZoe odpira možnost, da se **socialni dialog razširi** tudi na vprašanja kakovosti dela, dinamike dela (ritem), osredotočenosti in regeneracije (sistem intervencij, navad in protokolov). To so teme, ki so neposredno povezane z zdravjem, zavzetostjo in dolgoročno zaposljivostjo delavcev.

V tem smislu lahko ThinkZoe služi kot nevtralen, znanstveno utemeljen okvir, ki **omogoča konstruktiven dialog med vodstvom in predstavniki zaposlenih.** Namesto ideoloških razprav o produktivnosti ali nadzoru se razprava premakne k vprašanju: kako organizirati delo tako, da bodo ljudje lahko delovali optimalno in hkrati ohranjali svoje zdravje. Pri tem kot merilo lahko služi tudi flow stanje ali ekipni flow, ki ga lahko tudi merimo in na ta način spremljamo uspešnost pogajanj in sprejetih ukrepov.

Vloga svetov delavcev pri uvajanju ThinkZoe v praksi

Pri uvajanju ThinkZoe koncepta v podjetjih se lahko sveti delavcev **vključijo na več konkretnih načinov**:

- sodelovanje pri izboru pilotnih ekip, v katerih se preizkušajo nove prakse organizacije dela,
- sooblikovanje pravil glede komunikacije, dosegljivosti in zaščite časa za poglobljeno delo,
- spremljanje učinkov sprememb na zavzetost, absentizem in psihosocialna tveganja,
- vključevanje dinamike flow stanja pri delu v razprave o varnosti in zdravju pri delu in
- spodbujanje izobraževanj o flow stanju, samoregulaciji in regeneraciji kot delu razvoja zaposlenih.

Takšen pristop krepi legitimnost sprememb in zmanjšuje odpor zaposlenih, saj ti vidijo, da so njihovi predstavniki aktivno vključeni v proces.

Primerjalni pogled: participativna podjetja in pogoji za flow

Primerjalne študije participativnih podjetij kažejo, da ta **pogosto dosegajo višjo stopnjo zavzetosti in inovativnosti**. Skupni imenovalec teh organizacij ni odsotnost zahtev ali pritiska, temveč večja jasnost ciljev in kolektivne ambicije, zaveza k ciljem, preglednost in odprta komunikacija, ter vzpostavljena psihološka varnost in zaupanje. Prav ti elementi pa so tudi ključni pogoji za flow posameznika in ekipni flow.

ThinkZoe omogoča, da se **izkušnje participativnih podjetij prevedejo v sistematičen model**, ki ga je mogoče prilagoditi tudi bolj tradicionalnim organizacijam. Sveti delavcev lahko pri tem delujejo kot nosilci prenosa dobrih praks in kot zagovorniki dolgoročne perspektive.

Slovenski institucionalni okvir delavske participacije kot razvojna priložnost

Slovenija ima v primerjavi z mnogimi drugimi državami razmeroma

razvit sistem delavske participacije, ki vključuje svete delavcev, predstavništva delavcev v organih vodenja in nadzora ter različne oblike obveščanja in posvetovanja. Ta institucionalni okvir predstavlja pomembno prednost, vendar hkrati potencialno odpira vprašanje njegove dejanske vsebinske zapolnitve. V praksi se namreč lahko zgodi, da formalni mehanizmi obstajajo, a nimajo zadostnega vpliva na način organizacije dela in vsakodnevne izkušnje zaposlenih.

Ravno tu se pokaže razvojni potencial povezovanja delavske participacije s koncepti, kot je ThinkZoe. Namesto da bi se participacija osredotočala predvsem na reaktivno obravnavo odločitev vodstva, se lahko **postopno preusmeri v proaktivno soustvarjanje delovnih pogojev**, ki omogočajo flow, učenje, inovativnost in trajnostno uspešnost.

ThinkZoe, vodenje in razmerje med avtonomijo ter odgovornostjo

Ena ključnih napetosti v sodobnih organizacijah se pojavlja med potrebo po nadzoru in potrebo po avtonomiji. Tradicionalni modeli vodenja pogosto temeljijo na predpostavki, da je učinkovitost mogoče zagotoviti predvsem z nadzorom, merjenjem in hierarhičnim odločanjem. Znanost o flowu pa kaže, da so optimalni rezultati doseženi takrat, ko imajo **posamezniki dovolj avtonomije, jasne cilje in občutek smisla**.

ThinkZoe ponuja okvir, v katerem avtonomija ne pomeni odsotnosti odgovornosti, temveč njeno poglobitev. Ko so cilji jasni, sistemi podpore stabilni in ritem dela uravnotežen, se poveča tudi pripravljenost zaposlenih, da prevzamejo odgovornost za rezultate. V tem kontekstu se **vloga vodij premakne od nadzornikov k oblikovalcem pogojev za optimalno delo**.

Delavska participacija lahko ta premik dodatno podpre, saj omogoča, da se vprašanja avtonomije, odgovornosti in meril uspešnosti **obravnavajo v dialogu, ne enostransko**. Sveti delavcev lahko prispevajo k iskanju ravnotežja med organizacijskimi cilji in realnimi zmožnostmi zaposlenih na način, da se išče potencial v organiziranosti dela, ki vodi v flow stanje, kar pomeni dodano vrednost za obe strani, saj **flow stanje v svoji definiciji omogoča vrhunsko delovanje in zadovoljstvo posameznika hkrati.**

ThinkZoe in upravljanje sprememb v podjetjih

Uvajanje novih načinov dela pogosto naleti na odpor, zlasti kadar zaposleni spremembe doživljajo kot dodatno obremenitev ali kot grožnjo obstoječim praksam. ThinkZoe pristopa k spremembam postopno in sistemsko, s poudarkom na pilotnih projektih, učenju in prilagajanju. Kar pa je najbolj ključno, pa je to, da se spremembe uvajajo s ciljem povečanja flow stanja pri posameznikih, kar si, kot je bilo že omenjeno v začetku članka, delavci in ekipe že po svoji naravi želimo.

V tem procesu ima delavska participacija **pomembno stabilizacijsko vlogo**. Vključevanje svetov delavcev v zgodnje faze sprememb povečuje transparentnost, zmanjšuje nezaupanje in omogoča pravočasno identifikacijo tveganj. Spremembe, ki so soustvarjene, imajo bistveno več možnosti za dolgoročno uspeh.

Merjenje učinkov: povezovanje flow stanja, participacije in rezultatov

Za strokovno razpravo je ključno vprašanje merljivosti. Tako delavska participacija kot ThinkZoe pogosto naletita na očitek, da gre za »mehke« koncepte brez jasnih kazalnikov. V resnici pa oba omogočata **razvoj konkretnih meril**.

Na **ravni zaposlenih** je poleg merljivega flow indeksa posameznika in ekipnega flowa mogoče spremljati tudi kazalnike zavzetosti, absentizma, fluktuacije in zaznanega stresa. Na **ravni ekip** se lahko merijo pretočnost dela, kakovost sodelovanja in pogostost prekinitev. Na **ravni organizacije** pa se učinki kažejo v produktivnosti, inovativnosti in stabilnosti poslovanja.

Sveti delavcev lahko sodelujejo pri oblikovanju in interpretaciji teh kazalnikov, kar povečuje zaupanje v podatke in omogoča, da se rezultati uporabljajo kot podlaga za učenje, ne zgolj za nadzor.

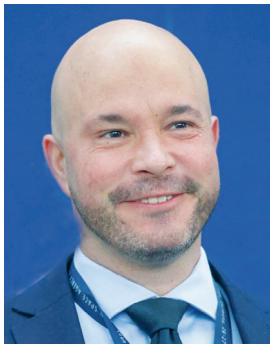
Sklepne misli o participativnemu modelu trajnostne visoke uspešnosti

Če združimo spoznanja znanosti o flowu, ThinkZoe koncepta in tradicije delavske participacije, se **izriše podoba organizacije, v kateri so zaposleni aktivni soustvarjalci dela, ne zgolj izvajalci nalog**. Takšna organizacija gradi na zaupanju, jasnosti in skupni odgovornosti za rezultate. ThinkZoe v tem kontekstu ne nadomešča participativnih institucij, temveč jim daje nov dodatni vsebinski in operativni okvir. Delavska participacija pa ThinkZoe umešča v demokratičen in socialno legitimen kontekst.

Na ravni zaposlenih je poleg merljivega flow indeksa posameznika in ekipnega flowa mogoče spremljati tudi kazalnike zavzetosti, absentizma, fluktuacije in zaznanega stresa. Na ravni organizacije pa se učinki kažejo v produktivnosti, inovativnosti in stabilnosti poslovanja.

Slovenska podjetja stojijo pred izzivom, kako hkrati povečati konkurenčnost in ohraniti kakovost delovnega življenja. Delavska participacija in koncept ThinkZoe ponujata komplementarna odgovora na ta izziv. Prva zagotavlja institucionalni okvir sodelovanja zaposlenih, drugi pa **znanstveno utemeljen model za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko posamezniki in ekipe delujejo v flowu**.

Za **svete delavcev** to pomeni priložnost, da svojo vlogo razširijo od varovanja pravic k aktivnemu soobli kovanju prihodnosti dela. Za **podjetja** pa pomeni možnost, da participacijo prepoznajo kot strateško naložbo v zavzetost, inovativnost in trajnostno uspešnost.



Piše:
Matevž Frangež

Nov zakon o udeležbi delavcev pri dobičku

Ne le pravična delitev ustvarjenega, ampak spodbuda gospodarski transformaciji

Vlada Republike Slovenije je na regijski seji vlade v Zasavju v prvi polovici decembra končno potrdila Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. Z zakonom dobiva Slovenija nov, sodoben normativni okvir, ki podjetja spodbuja k delitvi dobička med zaposlene, zaposlenim pa zagotavlja podobno davčno obravnavo, kot so jo pri delitvi dobička deležni lastniki kapitala. Zakon tako simbolično izenačuje pomen dela in kapitala pri ustvarjanju nove vrednosti.

Nov Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku ima ambiciozen cilj: **z boljšim vključevanjem, motiviranjem in nagrajevanjem zaposlenih pospešiti dvig produktivnosti slovenskega gospodarstva**.

Očitno je, da smo že korenito vstopili v **obdobje največjih gospodarskih sprememb v človeški zgodovini**, ki jih pogajanjajo medsebojno povezani učinki geopolitičnih, tehnoloških, podnebnih, kulturnih in socialnih sprememb. To nedvomno ustvarja eksplozivno mešanico popolne nevihte. Medtem ko v javnosti največkrat slišimo o tveganjih in grožnjah, ki jih porajajo te spremembe, pa jih moramo razumeti tudi kot priložnost. Morda celo kot enkratno priložnost, da transformiramo slovensko gospodarstvo in da se iz kompetentnega in zanesljivega dobavitelja evropskim industrijskim verigam prelevimo v inovativnega in trajnostnega razvojnika. S tem pa postanemo v večji meri tudi **gospodar ustvarjene dodane vrednosti**. Čeprav smo tretja najbolj industrializirana država v Evropski uniji (EU), smo – če citiram znano študijo Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske primerjave (WIIW) – tovarniška ekonomija, ki nadzoruje najmanj donosen del dodane vrednosti.

Pospešen dvig produktivnosti je zato naš strateški cilj. V ta namen se je država zavezala, da bo strmo povečevala sredstva za raziskave, razvoj in inovacije, med letoma 2022 in 2030 bomo ta obseg povečali za trikrat. Država ponuja obsežne spodbude za razvoj in proizvodnjo strateških tehnologij, ki uresničujejo namen evropske uredbe STEP (Strategic Technologies for Europe Platform), s katerimi želimo Evropi povrniti izgubljeno tehnološko prednost in (ali) zmanjšati kritične odvisnosti na strateško pomembnih sektorjih, kot so: čiste tehnologije, biotehnologije, digitalne in »deeptech« tehnologije. UMAR-jevo Poročilo o razvoju 2025 prinaša presenetljivo ugotovitev, da smo – kljub pregovorni slovenski nepovezanosti – po kakovosti sodelovanja in povezav med industrijo in razvojnimi inštituti celo na prvem mestu v Evropi. Doseženo polnopravno članstvo v Evropski vesoljski agenciji (ESA) in v CERN-u omogoča nadaljnji razvoj nišnih visokotehnoloških področij. Vesoljski sektor v Sloveniji denimo pospešeno raste in ga danes sestavlja že več kot 50 podjetij, tri slovenske univerze in vrsta razvojnih inštitutov. Ob tem smo 7. najbolj robotizirano gospodarstvo na svetu (glede na delež robotov v industriji), Svetovni gospodarski forum (WEF) pa Slovenijo pozicionira celo kot 9. državo na lestvici ekonomske kompleksnosti, ki izkazuje sposobnost ekonomije za razvoj in proizvodnjo visokotehnoloških produktov.

Vse to je pomembno izhodišče za naše nove nacionalne ambicije. A če želimo res biti med zmagovalci velikih sprememb, je potrebno to razumeti kot **podvig, v katerega je potrebno vključiti vse naše ustvarjalne sile.** Slovimo kot narod pridnih rok. Zdaj moramo biti tudi pametni in hitri.

Kaj ima s tem podvigom nova ureditev delitve dobička med delavce?

Nov Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku si za svoj ključni cilj postavlja **dvig produktivnosti prek boljšega vključevanja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih**. Nesporno je, da je kapital sam po sebi mrtev in da za oplajanje potrebuje idejo, znanje in delo. Pravičen okvir delitve ustvarjene vrednosti je vreden cilj sam po sebi, toda postavljen v širši kontekst transformativnih gospodarskih ambicij, ta sistem postane tudi eno od ključnih orodij.

Dejstvo je, da nam produktivnost le **počasi raste in kljub napredku smo še v dodani vrednosti krepko**

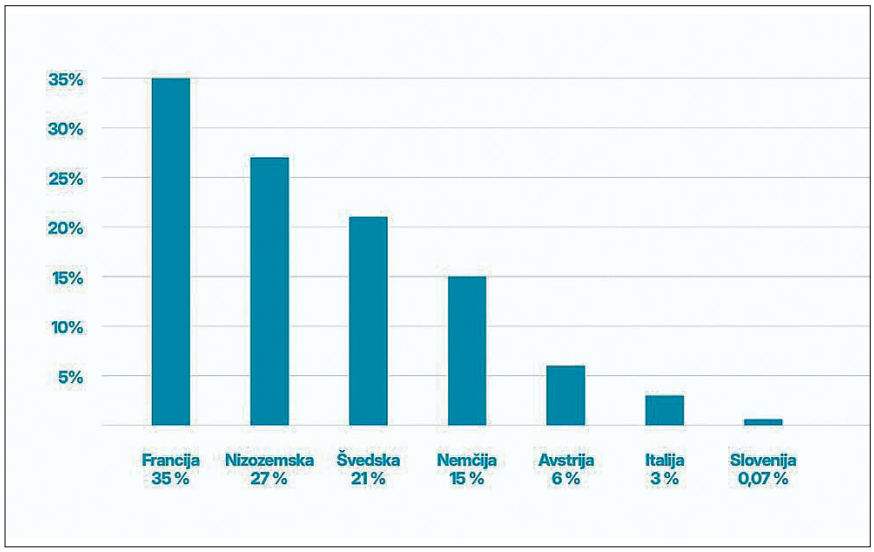
za sosednjo Avstrijo ali Nemčijo. Toda globalni kontekst je pri tem še bolj vznemirljiv: če je evropska produktivnost zrasla za 15 % v zadnjih 30 letih, je ameriška za 49 %, Kitajska pa v istem obdobju ponaša z osupljivo 700 % rastjo produktivnosti. Dejstvo je, da bomo za pospešeno rast produktivnosti morali narediti precej bolj globoke spremembe, če bomo želeli s produktivnostjo dohiteti evropske voditelje, da o globalni konkurenci tukaj sploh ne govorimo. Pri tem je povedna tudi ugotovitev Maria Draghija v njegovem Poročilo o evropski konkurenčnosti, da so ZDA povedle po zaslugi razvoja novih tehnologij, medtem ko se je Evropa osredotočala na svoje tradicionalne industrije. To pomeni, da moramo bistveno širše razumeti nujne spremembe v gospodarskem ustroju kot je le »fine tunning« procesov v smeri vedno večje učinkovitosti. Potrebujemo razvoj sodelovalnih platform, ki bodo **v podjetniške projekte v največji možni meri vključile kreativno energijo vseh**.

Zakon lovi zadnje tedne zakonodajnega procesa v tem mandatu

Čeprav nov zakon lovi zadnje tedne zakonodajnega procesa v tem mandatu, je to pravzaprav eden izmed prvih projektov, h kateremu smo v tem mandatu pristopili na Ministrstvu za gospodarstvo, turizem in šport. Dr. Jernej Štromajer, takratni sodelavec v ministrovem kabinetu in sekretar njegovega strateškega sveta, je predlagal unikaten pristop. Sestavili smo **delovno skupino, sestavljeno iz predstavnikov sindikatov in gospodarskih združenj** in v relativno kratkem času pripravili in uskladili besedilo zakona. Pred poletjem 2023 je bil zakon poslan v medresorsko usklajevanje. Očitno pa se je pravo delo takrat šele začelo, saj je šele letošnji december prinesel **preboj z nekaj kompromisi in dodatnimi varovalkami**, ki jih zakon sedaj vsebuje. Dodana je, recimo, varovalka glede rasti plač kot predpogoja za uveljavljanje davčnih olajšav in posebne davčne obravnave prejemkov, predvsem zaradi strahu, da bi ugodnejša davčna obravnava prejemkov, ki so izvzeti tudi iz obračunavanja prispevkov za socialno varnost, povzročila prelivanje (rasti) plač v izplačila dela dobička.

Kje smo na zemljevidu?

Delovna skupina je zakon pripravila z jasno ambicijo, da Slovenijo iz sramežljivih številk – v sheme delitve dobička je sedaj vključenih le nekaj podjetij – **umestimo med države z bistveno večjim vključevanjem zaposlenih v različne sheme delitve ustvarjenega dobička**.



Francija je pri tem nesporna prvakinja, kar je dosegla z več desetletno kulturo načrtnega (in v primeru velikih podjetij celo obveznega) vključevanja zaposlenih v delitev dobička. A tudi drugi zgledi so bistveno spredaj (Nizozemska z 27 %, Švedska z 21 %, Nemčija s 15 %). Sosednji Avstrija in Italija zgledata na tej tabeli kot slab vzor, čeprav se obe ponašata z obsegom vključevanja zaposlenih v delitev dobička, ki se zdi Sloveniji danes nedosegljiv.

Bistvene novosti

Predlog zakona na novo ureja udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička. **Povečuje se delež dobička, ki se ga lahko razdeli med delavce** z obstoječih največ 20 odstotkov na 33 odstotkov dobička posameznega poslovnega leta, prav tako tudi povišuje **zgornji limit izplačil.** Ta bi se z 10 odstotkov povišal na 20 odstotkov letnega bruto zneska plač, od tega je polovica (torej 10 odstotkov bruto mase plač) izplačila v denarju. Odpravlja se obvezna registracija pogodb, ki jih nadomešča obvestilo Finančni upravi RS.

Predlog zakona predvideva **tri sheme delitve dobička**: denarno shemo z delitvijo dobička v denarju, družbeniško shemo z delitvijo dobička v deležih in delniško shemo z delitvijo dobička v delnicah.

Nova ureditev delitve dobička med delavce je privlačna tako za podjetja kot za zaposlene, saj uvaja tudi **ugodnejšo davčno olajšavo**. Podjetja lahko za dobiček, ki ga izplačajo zaposlenim, uveljavljajo 100 % davčno olajšavo, ki jo lahko uveljavljajo že v naslednjem letu, ne šele po treh letih, kot to omejujoče določa dosedanji zakon. Prav tako je ugodnejša davčna obravnava dohodkov zaposlenih: za izplačila v denarju 30 %, za prejete delnice in deleže za 25 %.

Udeležba pri dobičku ostaja kot doslej **prostovoljna za družbo in delavce**. Pri dobičku pa morajo biti **udeleženi vsi delavci pod enakimi pogoji in merili**, ki jih družba in delavci dogovorijo z medsebojno pogodbo, če pa pogodbe ni, mora družba upoštevati v zakonu določene pogoje in merila. Zakon tako še naprej spodbuja dogovarjanje znotraj podjetja ali povezanih družb med predstavniki zaposlenih (sindikati, svet delavcev) in lastniki ter upravami, saj privilegira pogodbeno zasnovane sheme vključevanja zaposlenih, medtem ko je enostranska odločitev skupščine družbe bolj zamejena z načinom delitve dobička.

Ključni cilji

Višja motivacija, višja produktivnost

Delitev dobička med zaposlene povečuje zavzetost, pripadnost in odgovornost zaposlenih za rezultate, razvija kulturo inovativnosti, s tem pa tudi večjo učinkovitost, kakovost dela in nižjo fluktuacijo talentov.

Kultura sodelovanja in zaupanja

Delitev dobička med zaposlene spodbuja transparentnost, timsko delo in občutek pravičnosti. Zaposleni podjetje vidijo kot skupni projekt, kar krepi notranjo kohezijo, povečuje zaupanje in zmanjšuje konflikte.

Privlačnost za talente in dolgoročna konkurenčnost

Podjetja, ki delijo dobiček, lažje pridobivajo in zadržujejo visoko usposobljene talente, saj ponujajo več kot le plačo – omogočajo tudi udeležbo pri uspehu. To povečuje konkurenčnost in odpornost.

Simbolna izenačitev dela in kapitala pri ustvarjanju vrednosti

Čeprav ima zakon gotovo še kakšno pomanjkljivost, ki bo identificirana in popravljena v zakonodajnem postopku, je mogoče pričakovati, da bo **spremenjena ureditev pripeljala do bistveno povečanega obsega udeležbe zaposlenih pri dobičku**. V času, ko so podjetja postavljena v izrazito konkurenčno bitko tudi za talente, bodo sheme delitve dobička tudi **konkurenčna prednost dobrih delodajalcev**. Podjetja bodo z boljšim vključevanjem zaposlenih v ustvarjalne procese in v pravično delitev vrednosti postajala konkurenčnejša, inovativnejša in odpornejša. Čeprav so v naših internih razpravah in medresorskih pogajanjih pogosto prevladovali razlogi za udeležbo na podjetniški ravni, denimo spodbujanje dalj časa trajajočih delovnih razmerij, razvoj pripadnosti podjetjem in podobno (tako je na primer v zakon prišla zahteva, da se denarna shema izplača v dveh obrokih z razmikom enega leta), je zame namen zakona jasen: **spodbuditi nujno potrebne transformativne procese v gospodarstvu v smeri pospešenega dviga produktivnosti**. Pri tem pa je dosežena (sicer davčno ne povsem popolna) zmaga s simbolno izenačitvijo dela in kapitala pri ustvarjanju nove vrednosti.

Empirična ekonomska utemeljitev nujnosti nadaljnjega razvoja delavske participacije pri upravljanju

Že skozi vso dosedanjo zgodovino razvoja sodobne organizacijske (tako upravljavske kot tudi finančne) participacije zaposlenih oziroma t. i. delavske participacije v vseh treh njenih temeljnih oblikah (tj. sodelovanje delavcev pri upravljanju oziroma delavsko soupravljanje, udeležba delavcev pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih)[1] se v teoriji razpravlja o vprašanju, ali gre pri tem za nekakšne na silo (tj. predvsem prek raznih oblik sindikalnega boja) »priborjene« socialne pravice delavcev ali pa morda za pravice, ki so v današnjih pogojih gospodarjenja pravzaprav postale že neke vrste »ekonomski imperativ« za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij in konkurenčnost gospodarstva kot celote. To vprašanje se postavlja zlasti v zvezi z delavskim soupravljanjem, kajti obe preostali dve obliki delavske participacije sta za delodajalce tako ali tako v celoti »prostovoljni«. Odgovor nanj pa je seveda drugi od zgoraj navedenih – visoko razvit sistem delavske participacije pri upravljanju, in sicer tako institucionalne kot tudi dejansko uresničevane v praksi, je že zdavnaj postal (tudi) ekonomski imperativ 21. stoletja.

1. Izjemno hitro naraščajoč produkcijski pomen intelektualnega kapitala[2]

1.1. Nova družbenoekonomska realnost 21. stoletja

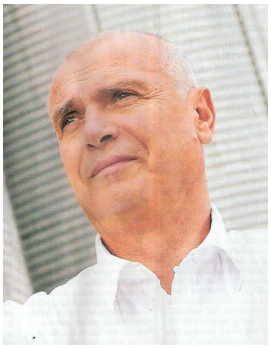
Za novo družbenoekonomsko realnost 21. stoletja je značilna izredno hitra rast relativnega deleža **»intelektualnega« (tj. človeškega + strukturnega) kapitala podjetij** v njihovi tržni vrednosti, kar hkrati odraža tudi njegovo hitro naraščajočo relativno produkcijsko moč in pomen za ustvarjanje nove vrednosti v produkcijskih procesih in s tem za doseganje večje konkurenčnosti in po-

[1] Predmet tega prispevka je samo prva od naštetih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih, je zgolj sodelovanje delavcev pri upravljanju, zato se tudi izraz »delavska participacija«, če ni izrecno navedeno drugače, v njem uporablja le v ožjem pomenu, torej kot delavska participacija oziroma sodelovanje/udeležba pri upravljanju.

[2] Povzeto po Gostiša, Mato (2009, 2025).

slovne uspešnosti podjetij v primerjavi s **t. i. finančnim kapitalom.**

Po Edvinssonu (*Skandiina vrednostna shema*, Slika 1)[3] namreč tržno vrednost podjetja tvorita »finančni«[4] in »intelektualni« kapital, pri čemer slednji predstavlja **t. i. skrito vrednost podjetja** (tj. zelo v grobem razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja[5]), kajti obstoječe računovodske bilance tega **»neotipljivega/neopredmetenega« kapitala** zaenkrat (še) ne registrirajo[6]. Časi, ko so temeljne dejavnike proizvodnje oziroma produkcijske faktorje predstavljali zemlja, gola fizična »delovna sila« in (finančni) kapital, so torej že davno mimo, v ospredje pa, kot rečeno, danes kot produkcijski faktor vse bolj stopa **intelektualni kapital**, katerega nosilci so sicer delavci oziroma zaposleni. Čeprav njegova definicija v stroki še ni poenotena, je najpogosteje izražena s formulo ***intelektualni kapital = človeški kapital + strukturni kapital,*** ki je sicer



Piše:
Dr. Mato Gostiša

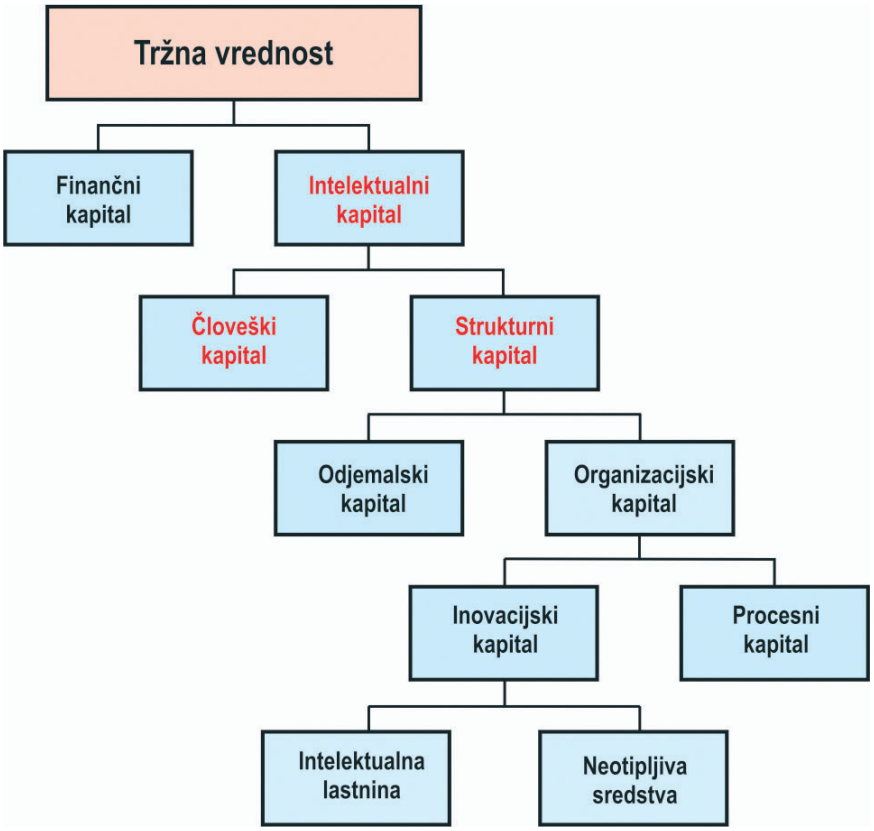
tudi sestavina omenjene Skandiine vrednostne sheme.

Pri tem:

- **človeški kapital** predstavljajo obstoječe znanje, veščine in druge delovne zmožnosti, ustvarjalnost, vrednote ter »zavzetost« zaposlenih (tj. njihova delovna motivacija in organizacijska pripadnost),
- **strukturni kapital** pa vse tiste stvaritve, ki so v organizaciji že doslej nastale s pomočjo človeškega kapitala in tvorijo njeno neotipljivo notranjo infrastrukturo (npr. baze podatkov, odnosi s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki ter strateškimi partnerji, informacijski sistemi, specifična organizacijska kultura, povsem določeni procesi v podjetju, inovacije itd.) in ostanejo v organizaciji tudi, ko posamezni zaposleni odidejo.

Obstoječi računovodski sistemi so zaenkrat glede tega žal sposobni registrirati kot samostojno finančno vrednost le nekatere elemente zgoraj omenjenega strukturnega kapitala (npr. patente, blagovne znamke in druge pravice intelektualne lastnine …), medtem ko predvsem človeški kapital še vedno v celoti predstavlja le nekakšno neotipljivo vrednost podjetja[7]. A slej ko prej bo treba ves ta »neotipljivi kapital«, ki predstavlja vse večji del tržne vrednosti podjetij, ne samo znati računovodsko izmeriti, torej **razviti in uzakoniti tudi t. i. »računovodstvo človeških virov«,** ampak na njem nujno zgraditi tudi nov sistem družbenoekonomskih odnosov nasploh.

***Slika 1**: Skandiina vrednostna shema (Skandia navigator)*



***Vir:** Edvinsson, Leif (1997: 369) Opomba: rdeče označbe so avtorjeve in namenjene izključno poudarkom iz tega teksta.*

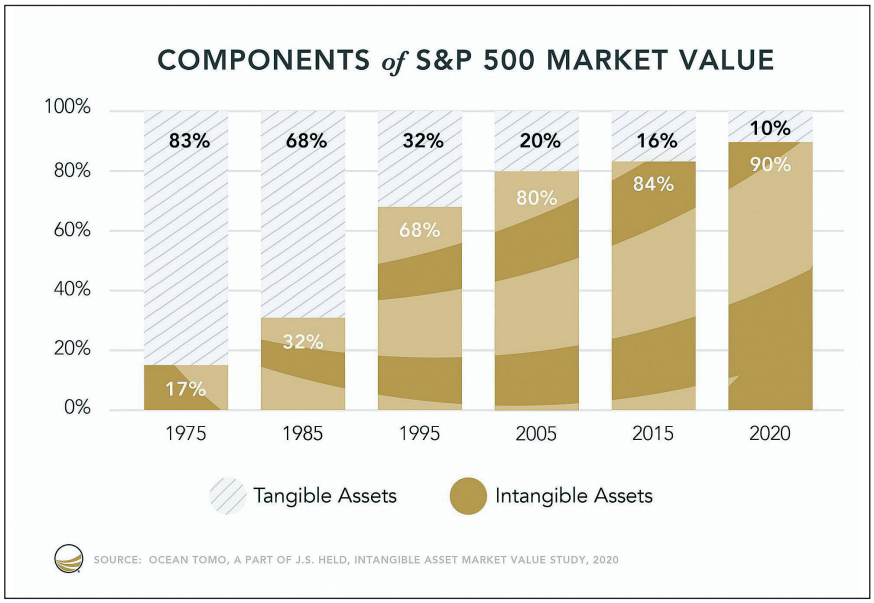
[3] Edvinsson, Leif (1997).

[4] Pojma »finančni kapital« v tej formuli seveda ne gre zamenjevati s pojmom denarnih sredstev podjetja, ampak gre za vrednost celotnega lastnega premoženja podjetja (sredstva minus obveznosti).

[5] Razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetij je pomemben motiv ukvarjanja z intelektualnim kapitalom, saj se to razhajanje v razvitih tržnih gospodarstvih vse bolj povečuje, kar nazorno prikazuje Slika 2.

[6] »S pojmom intelektualna ali neotipljiva sredstva označujemo vse tisto, kar prispeva k dodani vrednosti družbe, a ni zabeleženo v poslovnih izkazih družbe. Kako velika so ta sredstva, se najbolje vidi pri družbah, katerih delnice javno kotirajo na organiziranih trgih kapitala. Pri teh družbah tržna vrednost delnice tudi po padcih v zadnjih letih bistveno presega knjigovodsko vrednost delnice. Zadnji podatki za ZDA na primer kažejo, da je razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo za prek 7.000 delnic na borzah v povprečju 2,28; to pomeni, da intelektualni kapital presega »fizični« kapital družb.« (Pahor, M.: 2010: 8)

***Slika 2:** Delež neopredmetenih sredstev podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi (borzni indeks S & P 500)*



***Vir:** Ocean Tomo, LLC. 2020. Study of Intangible Asset Market Value.*[9]

1.2. Trendi rasti deležna intelektualnega kapitala v tržni vrednosti podjetij

A če intelektualnega kapitala zaenkrat še ni v obstoječih bilancah, oziroma ga te (še) ne registrirajo, to seveda ne pomeni, da tudi v resnici sploh ne obstaja in produkcijsko učinkuje, oziroma, da je ekonomsko res preprosto irelevanten. Nasprotno. **Relativni delež** tega kapitala (v primerjavi z deležem finančnega kapitala) v tržni vrednosti podjetij, s tem pa tudi njegova dejanska »produkcijska moč/sposobnost« oziroma njegov dejanski prispevek k ustvarjenemu produktu podjetij, v »eri znanja« v razvitih gospodarstvih skokovito narašča in danes v povprečju večinoma znaša že okoli 80 % ali več. Ta trend je nazorno razviden iz Slike 2, ki prikazuje razvoj vrednosti »neopredmetenih sredstev« (opomba: ta pojem približno sovpada s pojmom intelektualnega kapitala po Edvinssonu, čeprav ne gre za čista sinonima) v skupni tržni vrednosti podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi (borzni indeks S&P 500) od leta 1975 do 2020[8]. Predstavljeni empirični podatki namreč kažejo, da je danes v povprečju že kar **90 % tržne vrednosti** teh podjetij predstavlja intelektualni kapital (človeški + strukturni), katerega glavni nosilci so zaposleni (delavci), **samo še 10 %** pa »finančni« kapital. Pri podjetjih z večjim obsegom neopredmetenih sredstev (npr. Microsoft, Coca-Cola, SAP ipd.) pa lahko tržna vrednost tudi do 20-krat in več presega knjigovodsko vrednost (Slika 3). Teze, da zaposleni v sodobnih pogojih gospodarjenja »niso več le mezdna/najemna delovna sila, ampak glavno bogastvo, največja konkurenčna prednost in najpomembnejše premoženje podjetij«, torej že zdavnaj niso več zgolj prazne fraze, temveč dejanska družbenoekonomska realnost 21. stoletja.

2. Podlage za delavsko soupravljanje v novi družbenoekonomski realnosti

Delavci torej v podjetje **vlagajo** svoje znanje, sposobnosti, motivacijo, pripadnost itd., skratka svoj »človeški kapital«[10], ki je danes ena ključnih podlag ustvarjanja nove/dodane vrednosti (ne pa »delovno silo« kot zgolj fizično komponento dela)[11], in hkrati **v njem prevzemajo tudi poslovno tveganje**, ki je, čeprav drugačne vrste, najmanj enako, če ne v

---

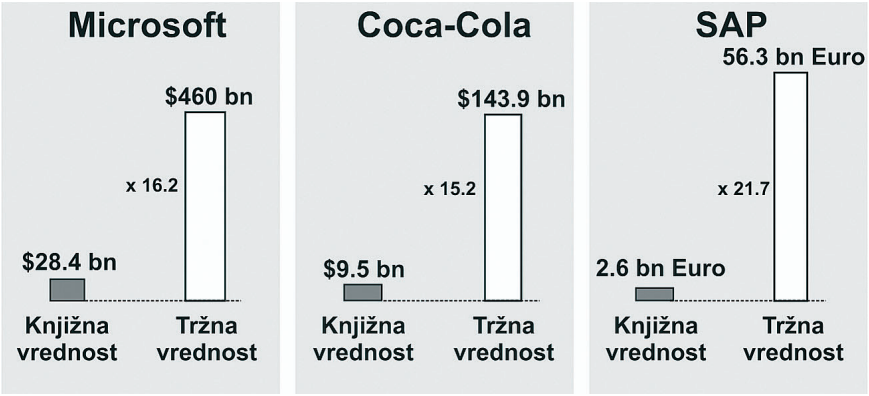
[7] Sredstva (t. i. fizični kapital) imajo obliko stvari, pravic in denarja, ki jih podjetje pridobi s kapitalom ali dolgovi. »Vsako podjetje lahko poseduje tri vrste sredstev: opredmetena, finančna in neopredmetena. Vendar pa neopredmetena sredstva po svoji vsebini in formi niso enoznačno opredeljena. Ločimo jih lahko na opredeljiva in neopredeljiva neopredmetena sredstva (Cohen, 2005). Zaradi lažje razmejitve med eno in drugo obliko neopredmetenih sredstev bomo opredeljiva neopredmetena sredstva (sem sodijo patenti, avtorske pravice, poslovne skrivnosti...) imenovali kar neopredmetena sredstva, medtem ko bomo neopredeljiva neopredmetena sredstva imenovali IK (intelektualni kapital). To seveda ne pomeni, da opredeljiva neopredmetena sredstva niso posledica znanja in intelektualnih aktivnosti. Gre za razlikovanje, ki temelji na razlikah v pravni zaščiti, možnosti razporeditve koristi, ki jih posamezna vrsta sredstev ustvarja in s tem možnosti njihovega vrednotenja in menedžiranja. Da bi lažje razlikovali obe vrsti neopredmetenih sredstev, bomo našo definicijo IK razširili. IK je: »nekaj, kar je utemeljeno na znanju, nima materializirane pojavne oblike, je uporabno in koristno za podjetje in ki v smislu računovodskega evidentiranja ostaja skrito do trenutka, ko ga na osnovi transakcije (prodaja, prevzem, pripojitev...) trg prepozna in ovrednoti«.« (Javornik, 2012).

[8] Ta trend se kaže tudi pri indeksu S & P Europe 350, čeprav v nekoliko manjši meri: njegov delež neopredmetenih sredstev se je povečal z 71 % v letu 2015 na 74 % v letu 2020.

[9] https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (Vpogled: 11. 12. 2025). Metodologija vrednotenja neopredmetenih sredstev Ocean Tomo LLC implicitno vključuje vse oblike neopredmetenih virov ustvarjanja vrednosti, vključno s tistimi, ki jih v sodobni teoriji intelektualnega kapitala opredeljujemo kot človeški in strukturni kapital. Ker Ocean Tomo izračunava neopredmeteno vrednost kot razliko med tržno kapitalizacijo in knjigovodsko vrednostjo materialnih sredstev, v kategorijo neopredmetenih sredstev nujno spada celoten spekter sestavin intelektualnega kapitala v smislu zgoraj predstavljene Edvinssonnove formule tržne vrednosti podjetij oziroma t. i. Skandiine vrednostne sheme.

[10] Ante Pulić, avtor znanega modela za merjenje učinkovitosti intelektualnega kapitala VAIC (ang. Value Added Intellectual Coefficient – intelektualni koeficient dodane vrednosti) navaja, da večina gospodarskih in finančnih modelov obravnava zaposlene kot strošek, in trdi, da zaposleni potrebujejo nov status v podjetju. Za 21. stoletje je nesprejemljivo, da so naložbe v zaposlene obravnavane kot strošek. Pulić meni, da so zaposleni nosilci znanja, najpomembnejši element pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja. Zaposlene in njihovo intelektualno premoženje Pulić obravnava kot ključni vir oziroma naložbo. Oni vlagajo svoje znanje in sposobnosti v podjetje, kar se kaže v njegovi večji tržni vrednosti. V industrijski dobi se je vlagalo v obrate in opremo, ki so bili osnova ustvarjanja vrednosti. Danes podjetja vlagajo v zaposlene, ki pa postajajo ključni vir ustvarjanja vrednosti. Z združitvijo dveh ključnih virov – finančnim premoženjem in intelektualnim premoženjem – podjetje ustvarja novo vrednost. To je glavni cilj vsakega sodobnega podjetja, institucije, regije in države v vseh ekonomskih obdobjih. Z enakimi sredstvi lahko podjetje ustvari več ali manj vrednosti. Podobno kot strokovnjaki za intelektualno premoženje tudi Pulić ugotavlja, da tradicionalni finančni računovodski izkazi ne ustrezajo današnjim podjetjem. (Pulić, v Hrvatin B., 2016: 41).

Slika 3: *Pri »podjetjih z neopredmetenimi sredstvi« lahko tržna vrednost presega knjigovodsko vrednost do 20-krat*



Vir: *Daum, Juergen H. (2003) Intangible Assets and Value Creation.*

bistvu celo večje od tveganja lastnikov finančnega kapitala. V ekonomsko-teoretičnem smislu zato lahko štejemo, da je sodobno delo = človeški kapital, kar pomeni, da danes lahko v ekonomski teoriji namesto o delu in kapitalu kot dveh temeljnih produkcijskih tvorcih/dejavnikih/faktorjih, lahko povsem utemeljeno govorimo o **dveh »vrstah« kapitala**, s katerima kapitalistična podjetja ustvarjajo novo/dodano vrednost oziroma svoj produkt, tj. o finančnem in intelektualnem (nefinančnem) kapitalu.

3. Splošni okviri za določanje vrste in obsega participacijskih pravic delavcev

Sistemsko gledano bi bilo torej edino logično, da bi se obseg korporacijskih pravic (predvsem udeležba pri upravljanju in pri poslovnem rezultatu/dobičku podjetij) določal **sorazmerno prispevku k produktu, ki so ga prispevali lastniki ene in druge vrste kapitala**. Po tej logiki bi jih kajpak morali danes imeti nosilci intelektualnega kapitala bistveno več kot lastniki finančnega.[12] A veljavni družbenoekonomski sistem, ki ga priznava pravni red, še vedno temelji na podmeni klasične ekonomske teorije, da so **»podjetniki«** samo lastniki v podjetje vloženega finančnega kapitala, ki jim iz tega naslova pripadajo tudi izključne korporacijskopravne pravice (in sicer ne glede na to ali in v kolikšni meri v resnici sploh uresničujejo prej navedene podjetniške funkcije), delavci pa so samo pogodbeno najeta **»delovna sila«**, ki nima nobenih korporacijskih pravic. Ker namen tega prispevka ni razpravljati o novem, ekonomsko in pravno bolj logičnem družbenoekonomskem sistemu *de lege ferenda*, vzemimo navedeno dejstvo kot objektivno dano predpostavko naših razmišljanj o splošnih okvirih za določanje vrste in obsega participacijskih pravic delavcev v obstoječem družbenoekonomskem sistemu.

Zaenkrat torej aktualna korporacijskopravna zakonodaja, ki je sicer že s samim sprejetjem ZSDU – Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju leta 1993 v Sloveniji v bistvu sistemsko vpeljala t. i. deležniško koncepcijo korporativnega upravljanja, pač izhaja iz načelnega stališča, da korporacijskopravne pravice delavcev, ki jim jih priznava ta zakon, ne glede na omenjeni relativni delež intelektualnega kapitala v tržni vrednosti podjetij v nobenem primeru **ne morejo prevladati nad tovrstnimi pravicami lastnikov kapitala oziroma družbenikov**. Znotraj teh okvirov pa ne postavlja nobenih posebnih kriterijev o tem, katere konkretne soupravljalske pravice delavcev naj bi bile sistemsko dopustne in katere ne ter v kakšnem obsegu.

Iz Ustave RS in veljavnega ZSDU izhajata glede tega zgolj **dve temeljni omejitvi**, ki sta zato lahko edino pravno upoštevno merilo za presojo vprašanja, koliko t. i. kolektivnega delavskega soupravljanja je zaenkrat **ustavno »še dopustno«** in koliko bi (ga) bilo **z vidika varstva pravice do svobodne gospodarske pobude morda lahko dejansko že** »preveč«. In sicer:

1. zakonsko določeno dopustno število delavskih predstavnikov v organih družbe – najmanj ena tretjina in največ ena polovica v nadzornih svetih (skladno z odločbo Ustavnega sodišča RS, št. U-I-302/97 z dne 15. 6. 2000) v nobenem primeru ne dovoljuje morebitnega preglasovanja predstavnikov družbenikov v teh organih,

2. participacijske pravice svetov delavcev po določbah 87. do 98. člena ZSDU so omejene »maksimalno« na pravico sveta delavcev do soodločanja s soglasjem (konkretno o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU), medtem ko pravice do kakršnegakoli samostojnega sprejemanja upravljavskih odločitev svet delavcev nima (razen, če se z delodajalcem za po-

[11] Človeški kapital in sodobno delo z vsemi tremi svojimi temeljnimi sestavinami (komponentami), to je z: 1. umskimi oziroma intelektualnimi (znanje, veščine in druge delovne zmožnosti ter subjektivna ustvarjalnost), 2. čustvenimi oziroma emocionalnimi (vrednote, delovna motivacija in organizacijska pripadnost oziroma »zavzetost«) in 3. fizičnimi (»delovna sila«), sta torej danes v bistvu že sinonima, kajti v t. i. eri znanja ter hitre avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije proizvodnje izrazito stopajo v ospredje predvsem intelektualne in emocionalne, medtem ko fizične (tj. delovna sila) postajajo v produkcijskem smislu čedalje bolj zanemarljive.

[12] Trditev je poenostavljena, ker – zavestno – zanemarja tako imenovano »podjetništvo« kot specifičen produkcijski faktor, ki naj bi po veljavnem korporacijskem pravu utemeljeval upravičenost do »celote« korporacijskih pravic (tj. tako do upravljanja kot tudi do prisvajanja celotnega dobička podjetij). A podjetništvo seveda ni zgolj tveganje, ampak je bistveno širši pojem, ki poleg poslovnega tveganja vsebuje še številne druge ključne sestavine, kot so: 1) začetna podjetniška ideja in ustanovitvena iniciativa, 2) neposredno vodenje poslovnih procesov in »podjetniško inoviranje« v teh procesih, 3) odkrivanje poslovnih priložnosti in prilagajanje produktov potrebam trga, 4) učinkovito upravljanje z vsemi najrazličnejšimi poslovnimi viri podjetij itd., itd. Mnogo lastnikov kapitala – zlasti institucionalnih, kot npr. investicijski skladi ipd. – večine teh vidikov podjetništva v praksi v resnici ne izvaja. Vendar pa za potrebe tega teksta to ni relevantno, ker veljavna zakonodaja podjetništvo za zdaj priznava kot imanentno lastnost izključno lastnikom kapitala oziroma družbenikom.

samezne primere izjemoma tako dogovorita s t. i. participacijskim dogovorom).

S temi omejitvami je torej smiselno in razumno »zakoličen« največji možen obseg pravic **delavcev do kolektivnega sodelovanja pri upravljanju**, da to ne bi pretirano posegalo v že omenjeno pravico družbenikov do svobodne gospodarske pobude. Znotraj tega pa je, kot že rečeno, v sodobnih pogojih gospodarjenja vsekakor koristno uzakoniti in razviti maksimalno široke pravice delavcev do sodelovanja pri sprejemanju teh odločitev. In sicer – najmanj – zaradi njegovih v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljenih znanstveno dokazanih pozitivnih učinkov na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote, zaradi katerih je v sodobnih pogojih gospodarjenja postala že dobesedno **»ekonomski imperativ«**.

4. Osnovna logika pozitivnega ekonomskega učinkovanja delavskega soupravljanja

4.1. Kakovost delovnega življenja in zavzetost zaposlenih

Ljudje pri delu in v zvezi z delom zadovoljujej/m/o številne potrebe in interese, ki se običajno delijo na tri glavne skupine: a) ***materialne***, b) ***osebnostne*** in c) ***societalne***, pri čemer so znamenite t. i. motivacijske teorije že zdavnaj empirično dokazale, da sodelovanje delavcev pri upravljanju oziroma »glas zaposlenih« (ang. *employee voice*)[13] pomembno vplivajo zlasti na učinkovitejše zadovoljevanje zadnjih dveh omenjenih skupin potreb, kar lahko pomembno vpliva na višjo kakovost njihovega delovnega življenja, le-ta pa na višjo stopnjo njihove **»zavzetosti«** (tj. individualne delovne motivacije + organizacijske pripadnosti podjetju kot celoti)[14], ki je eden temeljnih pogojev za doseganje večje konkurenčnosti **in poslovne uspešnosti podjetij in gospodarstva kot celote**.

4.2. Zavzetost zaposlenih – ključen faktor poslovne uspešnosti

Če torej danes v povprečju že okoli 80 in več, tudi 90 % tržne vrednosti podjetij v razvitih gospodarstvih tvori t. i. intelektualni kapital, katerega nosilci so zaposleni[15], to vsekakor pomeni, da je stopnja njihove zavzetosti (ang. *employee engagement*) tudi generalno gledano brez dvoma že zdavnaj postala ključen faktor produktivnosti in poslovne uspešnosti podjetij. Poslovne učinke zavzetosti zaposlenih nazorno prikazuje zlasti znamenita Gallupova globalna študija oziroma raziskava o zavzetosti zaposlenih, ki se kontinuirano izvaja že od 90-ih let prejšnjega stoletja in ima ogromno bazo podatkov[16]. Raziskava je primerjala time v zgornjem kvartilu zavzetosti s tistimi v spodnjem kvartilu. Ugotovitve Gallupa kažejo, da visoko zavzeti timi dosledno presegajo primerljive time v ključnih poslovnih izidih. Konkretno ugotovljeni poslovni učinki zavzetosti pa so naslednji[17]:

1. Kaj visoko zavzeti zaposleni dosegajo v večji meri:

- 10 % višjo lojalnost/zavzetost strank
- 14 % višjo produktivnost (produkcijski rezultati in ocene uspešnosti)
- 18 % višjo produktivnost (prodaja)
- 23 % višjo dobičkonosnost
- 70 % višjo raven blagostanja (neto delež zaposlenih, ki »uspevajo«)
- 22 % višjo raven organizacijske vključenosti (sodelovanje, participacija).

2. Kaj visoko zavzeti zaposleni **dosegajo v manjši meri:**

- 78 % manj odsotnosti z dela
- 21 % manj fluktuacije v organizacijah z visoko fluktuacijo
- 51 % manj fluktuacije v organizacijah z nizko fluktuacijo
- 28 % manj izgub (primanjkljajev, tatvin)
- 63 % manj varnostnih incidentov (nezgod)
- 32 % manj kakovostnih napak.

Do zelo podobnih rezultatov prihajajo tudi nekatere druge znanstvene raziskave[18].

4.3. Empirične ugotovitve o učinkih delavske participacije na zavzetost

Številne, zlasti novejše študije s področja poslovnih in organizacijskih ved empirično dokazujejo neposredno statistično značilno pozitivno povezavo med razvitim sistemom sodelovanja delavcev pri upravljanju in ključnimi psihološkimi ter vedenjskimi učinki, ki v sodobni strokovni literaturi predstavljajo pogoj za zavzetost zaposlenih (zadovoljstvo pri delu, delovna vključenost in delovna motivacija, prosocialno vedenje pri delu, samoiniciativno angažiranje za dobrobit organizacije, zaznana podporna organizacijska klima ter vrednotno utemeljena organizacijska pri-

[13] V sodobni literaturi poslovnih in organizacijskih ved *employee voice* pomeni institucionalizirane in neinstitucionalizirane mehanizme, prek katerih zaposleni izražajo mnenja, interese, predloge ali nasprotovanja glede odločitev, ki vplivajo na njihovo delo in organizacijo. Ključna elementa sta: 1. izražanje stališč – *voice* (glas, beseda, možnost izraziti se) in 2. potencial vpliva na odločitve (ne zgolj enosmerno informiranje). Pod temi pogoji lahko o tem pojmu govorimo tudi kot o sinonimu za delavsko participacijo kot njegovo formalno obliko.

[14] Številne znanstvene raziskave potrjujejo, da razvit sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju statistično značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zaznano pravičnost in kakovost delovnih odnosov, kar po uveljavljenih modelih organizacijskega vedenja predstavlja strukturno podlago za višjo zavzetost zaposlenih. Prim.:Grund C., Sliwka D. in Titz K. (2024); Jäger S., Noy S. in Schoefer B. (202).

[15] Pri tem izhajamo iz zgoraj že predstavljene t. i. Edvinssonove formule tržne vrednosti podjetij oziroma t. i. Skandiine vrednostne sheme, po kateri je »tržna vrednost podjetja = finančni kapital + intelektualni kapital«.

[16] Gallup je s pomočjo vprašalnika Q12 preučil več kot 3,3 milijona zaposlenih v več kot 100.000 timih, da bi analiziral učinke zavzetosti na ključne kazalnike poslovne uspešnosti.

[17] Poslovni učinki zavzetosti: Rezultati uporabe vprašanj Q12 o zavzetosti pri vodenju timov. Gallup: https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/?utm_source=chatgpt.com.

[18] Obstaja seveda še vrsta znanstvenih raziskav, ki dokazujejo statistično značilno povezavo med zavzetostjo zaposlenih in raznovrstnimi pozitivnimi poslovnimi učinki (zlasti z višjo produktivnostjo in finančno uspešnostjo podjetij ter višjo kakovostjo dela in nižjo fluktuacijo in absentizmom), kot so na primer: Harter, J. K., Schmidt, F. L., in Hayes, T. L. (2002); Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009); Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. in Plowman, S. K. (2016).

***Slika 2**: Različne potrebe ljudi v sferi dela in celovita kakovost delovnega življenja (prikaz na podlagi t .i. Allardtovega koncepta kakovosti življenja)*

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

(Shematski prikaz vsebine pojma)

POTREBE "IMETI"

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

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

a) plača in drugi osebni prejemki iz dela

b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači

- *subvencionirana prehrana med delom*
- *subvencioniran prevoz na delo*
- *uporaba počitniških zmogljivosti podjetja*
- *pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov*
- *šport, kultura, rekreacija*
- *socialne pomoči*
- *uporaba službenega avtomobila*
- *druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim*

2. ***Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela***

a) Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

- *primernosti delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere itd.)*
- *primernost tehnologije (stroji in orodja)*
- *ergonomska ureditev delovnih mest*
- *organizacija delovnega procesa*

b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

- *delovni čas (trajanje, razporeditev, fleksibilnost, odmori itd.)*
- *urejenost prevozov na delo*
- *prehrana med delom (možnost, kvaliteta, stroški, čas)*
- *dopusti in odsotnosti (trajanje, razporeditev, omogočanje)*
- *možnost izhodov v primeru potrebe*
- *možnost za rekreacijo med delom in podobno.*

3. ***Potrebe po varnosti***

a) fizična varnost pri delu

b) zaposlitvena varnost

c) socialna varnost

d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

POTREBE »LJUBITI«

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju

a) ***Obveščenost***

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

b) ***Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju***

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

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

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

e) ***Ugled dela***

POTREBE "BITI"

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

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

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

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

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

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

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

Vir: *Gostiša M., Ekonomska demokracija kot nova sistemska paradigma kapitalizma (2014: 109)*

padnost).[19] Zato je načrten razvoj delavske **participacije pri upravljanju** lahko eden pomembnih vzvodov za povečevanje zavzetosti zaposlenih.

Natančnega »deleža« prispevka delavske participacije pri tem seveda ni možno kvantificirati, nekatere metaanalize (npr. Weber, Unterrainer in Höge, 2020[20], in sorodne[21]) pa kažejo, da razvita – **institucionalna in dejanska,** tj. s strani zaposlenih individualno zaznana – delavska participacija predstavlja samostojen dejavnik zgoraj navedenih psiholoških učinkov, povezanih z zavzetostjo, pri čemer praviloma **pojasnjuje 5 do 10 %** variance teh učinkov. Kar v organizacijskih in behavioristističnih znanostih pomeni, da gre ne le za »že relevanten«, temveč za »pomemben« strukturni dejavnik. Ob upoštevanju posrednih učinkov prek organizacijskega zaupanja, zaznane pravičnosti in identifikacije z organizacijo pa je njen **skupni vpliv na zavzetost zaposlenih še** bistveno večji.

Empirični dokazi iz poslovnih, ekonomskih in organizacijskih ved torej ne potrjujejo teze, da razvit sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju škoduje poslovni uspešnosti. Nasprotno: delavska participacija je v sodobnih modelih upravljanja eden ključnih strukturnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih, zavzetost pa je statistično značilno povezana z višjo produktivnostjo, dobičkonosnostjo ter nižjim absentizmom in fluktuacijo. Zato je **njen vsestranski razvoj nesporno skladen z interesi slovenskih podjetij in drugih delodajalcev, gospodarstva ter družbe kot celote.**

4.4. »Strošek« podoptimalne zavzetosti po Gallupu

Omenjena Gallupova raziskava v poročilu 2025 ugotavlja, da je danes **samo 23 % zaposlenih zavzetih**, pri čemer 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 tretjino nominalnega BDP Združenih 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 neizkoriščeni potencial za dvig produktivnosti prek ukrepov za doseganje višje zavzetosti zaposlenih, ki neizogibno vključujejo tudi razvoj soupravljanja in drugih oblik delavske participacije.

Iz povedanega torej jasno sledi, da sredstva, namenjena za razvoj delavske participacije, ki povečujejo zavzetost zaposlenih, v nobenem primeru ne morejo biti tretirana kot neproduktivni strošek, ampak kot **produktivna** naložba v človeške vire, ki se lahko – predvsem dolgoročno – močno pozitivno obrestuje skozi pozitivne ekonomske učinke.

4.5. Ekonomsko učinkovit je lahko izključno le »relevanten« obseg delavske participacije

Jasno pa je, da relevantne pozitivne ekonomske in druge učinke v obravnavanem smislu lahko daje izključno le nek **relevanten obseg delavske participacije**. Če ta ostaja zgolj na simbolni ravni, so njeni učinki seveda zanemarljivi ali pa jih sploh ni.

V zvezi s tem so zelo pomembne predvsem ugotovitve že navedene metaanalize Weber, Unterrainer in Höge (2020), ki je, kot že rečeno, posebej raziskovala povezavo **»institucionalizirane«** (strukturno zasidrane)[22] in **»dejanske«** (s strani zaposlenih individualno zaznane)[23] participacije pri odločanju z psihološkimi in vedenjskimi učinki na zaposlene, ki spodbujajo njihovo zavzetost. Te potrjujejo, da:

---

[19] Gre za empirične raziskave, ki merijo in dokazujejo neposredno povezavo med razvitimi oblikami delavske participacije oziroma employee voice in zavzetostjo zaposlenih kot psihološkim izidom, merjenim s standardiziranimi instrumenti (Gallup Q12, UWES – Utrecht Work Engagement Scale ali sorodnimi). Prim.: 1) Kim, H. J., Shin, K. H. in Swanger, N. (2009), kjer avtorji na podlagi empirične analize ugotavljajo statistično značilen pozitiven vpliv vključenosti zaposlenih v odločanje na zavzetost; 2) Rees, C., Alfes, K. in Gatenby, M. (2013), , ki z uporabo strukturnega modeliranja potrjujejo neposredno pozitivno povezavo med razvitimi mehanizmi employee voice in zavzetostjo zaposlenih, ter 3) Ibrahim, A. B. in Thornton, M. A. (2014), kjer je empirično izkazana pozitivna in statistično značilna korelacija med stopnjo vključenosti zaposlenih v odločitvene procese in njihovo zavzetostjo.

[20] Ta metaanaliza predstavlja eno izmed najobsežnejših in najbolj citiranih statističnih sintez obstoječe kvantitativne empirije o organizacijski demokraciji. Povzetek (citat): »Naš metaanalitični pregled preučuje, kako je participacija zaposlenih v demokratičnih podjetjih povezana s psihološkimi izidi. Na podlagi sistematičnega pregleda kvantitativnih terenskih študij, objavljenih med januarjem 1970 in majem 2017, smo zbrali 60 raziskav ter izločili 138 velikosti učinkov, povezanih s tremi kazalniki organizacijske demokracije (OD) in 15 psihološkimi učinki. Skupne ugotovitve kažejo, da je individualno zaznana participacija zaposlenih pri organizacijskem odločanju (IPD) močneje povezana z zadovoljstvom pri delu (? = 0,25), delovno vključenostjo oziroma delovno motivacijo (? = 0,36), prosocialnimi vedenji pri delu (? = 0,24), organizacijsko proaktivnimi in demokratičnimi vedenji (? = 0,21) ter zaznano podporno organizacijsko klimo (? = 0,44) kot druga dva kazalnika organizacijske demokracije: strukturno zasidrana participacija zaposlenih (SAEP) in participacija zaposlenih v kolektivni lastnini (EO). To pa ne velja za vrednostno utemeljeno organizacijsko pripadnost, kjer so bile povezave SAEP (? = 0,40), EO (? = 0,34) in IPD (? = 0,46) s pripadnostjo skoraj enakovredne. Mediatorske analize so pokazale, da IPD delno posreduje večino učinkov SAEP in EO na navedene izide. Glavni omejitvi raziskave sta presečna narava podatkovne baze ter majhno število raziskav za nekatere obravnavane psihološke učinke.« (Datum vpogleda: 8. 12. 2925; https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12205?utm_source=chatgpt.com).

[21] Geçkil, T. (2022) – sistematični pregled, ki vključuje empirične študije o zaznani organizacijski demokraciji in povezanih psiholoških ter organizacijskih učinkih na zaposlene); Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., in Gunsel Haskasap, C. S. (2023) – empirična študija, ki ugotavlja, da ima organizacijska demokracija statistično značilen pozitiven neposredni vpliv na zadovoljstvo pri delu in organizacijsko pripadnost ter posredne učinke na samoiniciativno proaktivno angažiranje v korist organizacije).

[22] Gre za formalno, sistematično in institucionalizirano obliko vključevanja zaposlenih v odločanje. To pomeni, da obstajajo pisane pravice, pravila in mehanizmi, ki zaposlenim omogočajo vpliv:

- skozi delavske svetove ali odbore,
- delavske predstavnike v upravnih/odločevalskih telesih,
- kolektivno lastništvo ali soudeležbo v strukturiranih oblikah soupravljanja,
- statutarno urejene mehanizme, ki trajno obstajajo v organizaciji.

Institucionalna participacija je objektivno prisotna v organizacijski strukturi in jo je mogoče dokumentirati s pravnimi ali organizacijskimi instrumenti.

[23] Ta se ne meri prek strukture ali pravil, ampak se empirično ugotavlja z metodami merjenja, ki izhajajo iz zaznav posameznega zaposlenega in ocenjujejo subjektivno izkušnjo dejanskega vpliva pri odločanju. To merjenje temelji na validiranih psihometričnih vprašalnikih (npr. sklopih vprašanj v anketah), ki raziskujejo zaznano participacijo, ne le formalno prisotnost participacijskih struktur.

1. formalno institucionalno urejeni participacijski mehanizmi v organizaciji **že sami po sebi** delujejo pozitivno na posamezne elemente zavzetosti zaposlenih, zlasti še na organizacijsko pripadnost, kar je tudi logično, kajti institucionalno urejene participacijske pravice in mehanizmi povečujejo verjetnost, da bodo zaposleni imeli realne možnosti vplivanja na pomembne organizacijske odločitve, kar je potrebno za nastanek pozitivnih psiholoških učinkov,

2. obenem pa se ti učinki seveda **še okrepijo**, kadar zaposleni dejansko zaznavajo, da ti formalni participacijski mehanizmi prinašajo realen vpliv na odločanje.[24]

Teza, da sta zakonska in avtonomna normativna ureditev sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju **škodljiva**, ker povečujeta stroške in obremenitve delodajalcev ter zmanjšujeta učinkovitost poslovnega odločanja, in da je pomembno namesto tega zgolj graditi zaupanje med delavci in delodajalci v praksi, je torej brez sleherne znanstvene podlage. Dober zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, to je takšen, ki znotraj zgoraj že omenjenih dopustnih okvirov zagotavlja maksimalno vključenost zaposlenih v odločanje, lahko ekonomsko učinkuje zgolj pozitivno.

Ponujanje kakih minimalističnih oziroma »kozmetičnih« variant soupravljanja, ki lahko ob tem, da so delavci s svojim »človeškim kapitalom«, kot že rečeno, brez dvoma že zdavnaj postali glavni produkcijski faktor sedanjosti in prihodnosti, lahko izpade bolj kot norčevanje iz njihove zdrave pameti in se zagotovo ne bo obneslo.

5. Načelne razlike med klasično »lastniško« in »deležniško« koncepcijo korporacijskega /so/upravljanja

Bistvo klasične in neoklasične kapitalsko-lastniške oziroma delničarske *(ang. shareholder) k*oncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja, ki **podjetje/korporacijo razume kot čisti ekonomski subjekt za uresničevanje izključno interesov lastnikov njegovega (finančnega) kapitala**, lepo ponazarja znamenita misel Miltona Friedmana, glavnega protagonista t. i. čikaške ekonomske šole, ki je bila mainstream v ekonomski teoriji 70-ih let prejšnjega stoletja (citat): »Korporacija je instrument delničarjev, ki so njeni lastniki. […] V tržnem gospodarstvu obstaja s strani podjetja ena sama samcata odgovornost – uporabljati svoje resurse na način, da maksimira svoje dobičke …« (Friedman, 2011: 12–13). Iz česar logično sledi, da delavsko soupravljanje v sistemu korporacijskega upravljanja v resnici **nima nobenega globljega poslovnega in širšega gospodarskega smisla in pomena** (v tem smislu naj bi bilo nekoristno, nepotrebno in celo škodljivo), skladno s tem pa tudi ne svojega sistemskega mesta. Če ga je po sili zakona že treba tolerirati, pa je lahko le simbolnega obsega in kot tako lahko služi zgolj za nekakšen »socialni okras(ek)« klasičnemu lastniškemu korporacijskemu upravljanju. Vse, kar presega to raven, torej kakršnokoli morebitno »resnejše« dejansko soupravljanje zaposlenih, pa je sistemsko nesprejemljivo, ekonomsko pa neproduktivno in škodljivo. Nič čudnega torej ni, da se v novejši korporacijskoupravljavski teoriji to naziranje, ki enostavno ignorira fenomen izjemno hitro naraščajočega produkcijskega pomena človeškega in – širše – intelektualnega kapitala v novi družbenoekonomski realnosti, pogosto označuje kot **»Friedmanova zabloda iz 70-ih let«**.

V nasprotju s tem sodobna **teorija o družbeni odgovornosti podjetij** *(*ang. *social corporate responsibility)* in iz nje izhajajoča **deležniška** (ang. stakeholder) koncepcija/model korporacijskega upravljanja*,* kateri v celoti sledi tudi ideja delavske participacije in ekonomske demokracije, podjetje razume kot **»družbenoekonomski subjekt«**, katerega poslanstvo in odgovornost je uresničevanje tudi širših družbenih interesov. Podjetja vse vire za svoje poslovanje črpajo iz svojega naravnega in družbenega okolja, zato morajo temu okolju tudi ustrezno vračati. To pa pomeni, da morajo **uravnoteženo** uresničevati interese vseh svojih **deležnikov,** ki so v razmerju vzajemne soodvisnosti s podjetjem, to je vseh notranjih (lastniki, menedžment in zaposleni) in tudi najrazličnejših zunanjih entitet iz lokalne in širše družbene skupnosti, ne morda samo interese lastnikov kapitala. Ti so zgolj ena izmed skupin deležnikov. Uresničevanje te vse bolj splošno sprejete teorije torej že v osnovi predpostavlja tudi **visoko razvit sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju**, ki ga razume kot samoumevno integralno sestavino celovitega sistema korporacijskega upravljanja, ne kot nekakšne njegov ekonomsko nepotreben in celo škodljiv privesek. Torej ravno obratno od friedmanizma.

Treba se bo torej pač načelno odločiti, kateri od teh dveh medsebojno povsem nekompatibilnih teorij korporativnega /so/upravljanja bomo v prihodnje sledili v Sloveniji, friedmanistični ali deležniški.

6. Friedmanizem danes nima več prav nobene ekonomske podlage in legitimnosti

Odgovor pa je seveda bolj ali manj jasen. V 70-ih letih prejšnjega stoletja, ko so svoje zgoraj navedene skrajno neoliberalistične teorije ustvarjali Milton Friedman in drugi avtorji čikaške ekonomske šole, je bil, kot jasno prikazuje **Slika 2** (povzeta po *Ocean Tomo, LLC. 2020. Study of Intangible Asset Market Value*), delež intelektualnega kapitala v tržni vrednosti podjetij zgolj 17 %, ves preostali del te vrednosti pa je predstavljal »finančni« kapital. V takih pogojih gospodarjenja je bila klasična »lastniška« koncepcija korporacijskega upravljanja seveda dokaj razumljiva in prepričljiva. A danes je objektivna **družbenoekonomska realnost popolnoma drugačna, radikalno spremenjena.** Razmerje med intelektualnim in finančnim kapitalom je 90 : 10 v korist prvega, torej je situacija v tem pogledu več kot zgolj ravno nasprotna. Omenjena friedmanistič-

[24] To pa ne velja za vrednostno utemeljeno organizacijsko pripadnost, kjer so bile povezave institucionalizirane (ṕ = 0,40) in dejansko zaznane participacije (ṕ = 0,46) s pripadnostjo skoraj enakovredne. Visoko razvit institucionalne participacije pri upravljanju je torej samostojen dejavnik organizacijske pripadnosti kot enega od glavnih elementov zavzetosti zaposlenih.

na koncepcija korporativnega upravljanja pa je v teh razmerah več kot zgolj **popoln sistemski arhaizem**, ki zagotovo ne sodi več v 21. stoletje.

Nesporne zablode /neo/klasične teorije kapitalizma, ki jih je zlasti velika gospodarska kriza 2008 dokončno razgalila, nujno terjajo temeljit strateški razmislek o novih poteh izgrajevanja **ekonomsko učinkovitejše, hkrati pa socialno pravičnejše in kohezivnejše družbe**. Ni si namreč mogoče še naprej preprosto zatiskati oči pred omenjenimi velikanskimi, naravnost tektonskimi spremembami, ki se v svetu že nekaj desetletij z izjemno naglico odvijajo v družbenoekonomski realnosti ob prehodu iz (post)industrijske v informacijsko družbo in družbo znanja, zaznamovano zlasti s pojavom umetne inteligence, in ki bi v resnici že zdavnaj zahtevale korenito prenovo uveljavljenih, a danes brez dvoma že povsem zastarelih konceptov podjetja, korporacijskega upravljanja in sistema družbenoekonomskih razmerij med nosilci dela in znanja ter nosilci kapitala v sodobnih produkcijskih procesih nasploh.

Absolutno paradoksalno je namreč, da je kljub zgoraj opisanim očitnim premikom težišča pomena za ustvarjanje nove vrednosti s finančnega na človeški oziroma nasploh na intelektualni kapital podjetij danes tako sistem »lastništva« podjetij[25] kot tudi sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti pravno-institucionalno **še vedno utemeljen izključno na lastnini nad finančnim kapitalom.** Absolutna ekonomska in odločevalska oblast nad podjetji oziroma »vladanje podjetjem« (ang. *corporate governance*) je torej v rokah lastnikov kapitala, ki dejansko ustvarja v povprečju **samo še približno 10 % družbenega produkta**. Je v tem sploh še kaka sistemska – bodisi ekonomska bodisi pravna – logika? Težko bi jo našli. Najpomembnejši kapital oziroma njegovi nosilci torej nima((jo) popolnoma nikakršne, niti ekonomske niti odločevalske moči v zdajšnjem družbenoekonomskem sistemu, ta pa zato ne več praktično nobene podlage v sodobni družbenoekonomski realnosti. To pa pomeni, da je, še zlasti zdaj, v nastopajoči »eri znanja«, kot tak brez dvoma že začel **resno zavirati hitrejši ekonomski in socialni razvoj,** kar seveda zahteva takojšnje ukrepanje.

Res je sicer, da veljavni računovodski sistemi tega »neotipljivega« kapitala podjetij za zdaj še niso sposobni ustrezno (iz)meriti in finančno (o)vrednotiti, kajti t. i. računovodstvo človeških virov je šele v povojih. Toda **osnovna logika kapitalizma je jasna:** če človeškemu kapitalu podjetij ne glede na njegovo »finančno neotipljivost/neopredmetenost« nesporno priznavamo status kapitala, potem je treba njegovim nosilcem, to je zaposlenim, priznati tudi ustrezne korporacijske pravice (soupravljanje, udeležba pri dobičku). Pa ne samo zaradi **načela »ekonomske pravičnosti«,** temveč predvsem tudi zaradi učinkovitejšega sproščanja tega ogromnega, a zaenkrat zelo slabo, vsekakor pa že v osnovi bistveno podoptimalno izkoriščenega »ustvarjalnega« kapitala za doseganje večje produktivnosti in poslovne uspešnosti podjetij ter gospodarstva kot celote. V enaki meri pa seveda zaradi izgrajevanja **kohezivnejše in okoljsko odgovornejše družbe**, kar je čedalje bolj očiten imperativ dolgoročnega preživetja človeške civilizacije nasploh.

[25] Pojem »lastništvo« je namenoma dan v narekovaje, kajti podjetja/korporacije kot pravne osebe v resnici niso in tudi ne morejo biti predmet lastninske pravice, ampak so lahko le sama lastniki premoženja. Govoriti o »lastnikih« podjetij je torej pravno-teoretično že v osnovi povsem zgrešeno, čeprav je res, da so korporacijske/članske pravice (upravljanje in prisvajanje produkta podjetij) po vsebini praktično enake lastninski pravici.

Literatura in viri:

Edvinsson, Leif (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, London, str. 366–373.

Friedman, Milton (2011) Kapitalizem in svoboda (orig. Capitalism and Freedom), Soleco d.o.o., Ljubljana (Prvič izdano: The University of Chicago, 1962, 1982, 2002).

Gallup Institute (2025) State of the Global Workplace: 2025 Report. (www.equoranda.com/wp-content/uploads/2025/05/state-of-the-global-workplace-2025-download-1.pdf)

Geçkil, T. (2022) Perceived Organizational Democracy and Associated Factors: A Focused Systematic Review Based on Studies in Turkey. Frontiers in Psychology, 13 (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.767469).

Gostiša, Mato (2009 (novelirano 2025) Programski manifest ZSDS: Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma; https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2023/11/Manifest-ZSDS_Programski-Novelira n-nov2023.pdf.

Gostiša Mato (2014) Ekonomska demokracija kot nova sistemska paradigma kapitalizma. Študijski center za industrijsko demokracijo. Kranj.

Grund C., Sliwka D. in Titz K. (2024) Works Councils as Gatekeepers: Codetermination, Monitoring Practices, in Job Satisfaction, Labour Economics 90 (2024), 102563; IZA Discussion Paper No. 15956, February 2023; https://docs.iza.org/dp15956.pdf.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, in business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. in Plowman, S. K. (2016). The relationship between engagement at work in organizational outcomes: 2016 Q12® Meta-Analysis. Washington, DC: Gallup.

Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S. in Gunsel Haskasap, C. S. (2023) Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Service (https://doi.org/10.3390/su15010452).

Ibrahim, A. B. in Thornton, M. A. (2014), Employee involvement in engagement in performance management process, Personnel Review, 43(2), str. 272–287.

Javornik, S. (2012) Učinkovitost investiranja v intelektualni kapital kot vodilni indikator prihodnje uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta UL, Ljubljana.

Jäger S., Noy S. in Schoefer B. (2021) What Does Codetermination Do?, NBER Working Paper No. 28921, June 2021. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28921/w28921.pdf.

Kim, H. J., Shin, K. H. in Swanger, N. (2009) Employees' attitudes in behaviors: The role of engagement in job satisfaction, International Journal of Hospitality Management, 28(1), str. 54–62.

Ocean Tomo, LL (2020) Study of Intangible Asset Market Value. https://oceantomo.com/intangible-asset-market-valu e-study/ (vpogled: 11. 12. 2025).

Pahor, Marko (2010) Intelektualni kapital kot ključni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti, Ekonomska demokracija št. 4/2010).

Pulić Ante, 2004, v Hrvatin B. (2016) Intelektualno premoženje kot merilo poslovne uspešnosti, Magistrska naloga, Fakulteta za management UP.

Rees, C., Alfes, K. in Gatenby, M. (2013), Employee voice in engagement: Connections in consequences, Human Resource Management Journal, 23(4), str. 376–395.

Wolfgang G. Weber, Christine Unterrainer, Thomas Höge (2020) Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. Applied Psychology: Letnik 69, št. 3. https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12205?utm_source=chatgpt.com.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement in financial returns: A diary study on the role of job in personal resources. Journal of Occupational in Organizational Psychology, 82(1), 183–200.

Predlog novele ZSDU »politično« padel v medresorskem usklajevanju

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) je v sodelovanju z **Združenjem svetov delavcev Slovenije (ZSDS)** kot edino strokovno institucijo v Sloveniji, ki se že skoraj od uveljavitve Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU iz leta 1993 specializirano ukvarja z razvojem teorije, stroke in prakse delavskega soupravljanja na njegovi podlagi, pripravilo novelo (spremembe in dopolnitve) tega zakona (Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah ZSDU; EVA 2025-2611-0054)[1], ki je po dobrih 32 letih seveda že zelo **nujno potreben temeljite modernizacije**. In sicer ne samo terminološke in nomotehnične, temveč tudi vsebinske. Kar pomeni nujno vsebinsko prilagoditev normativnih rešitev **radikalno spremenjenim razmeram** v družbenoekonomski realnosti 21. stoletja:

- tako glede vsebine in obsega participacijskih pravic zaposlenih,
- kot tudi glede povečanja učinkovitosti obstoječih in uveljavitve novih mehanizmov za želeno čim bolj efektivno zastopanje interesov zaposlenih v procesih sodobnega korporacijskega upravljanja.

Podrobneje o teh novih družbenoekonomskih razmerah, ki terjajo omenjene nujne vsebinske prilagoditve veljavne slovenske zakonodaje o sodelovanju delavcev pri upravljanju, si lahko preberete v predhodnem članku.

A to drugo je bilo **za neoliberalni del slovenske politike očitno preveč**. Dovolili bi le prvo, torej zgolj neko »kozmetično« modernizacijo tega zakona, nikakor pa ne tudi vsebinske v zgoraj navedenem smislu. Prav nič ni pomagalo dejstvo, da gre v strokovnem smislu vsekakor za dobro premišljene predlagane nove rešitve, ki temeljijo neposredno na analizi bogatih izkušenj iz 30-letne prakse ZSDS pri njegovem uresničevanju, in ki so seveda tudi pravno neoporečne. Skratka za dober zakon. V okviru medresorskega usklajevanja je bil pripravljen nek – strokovno sicer povsem nebulozen – **»politični pamflet« Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS)** zoper ta zakon in zoper nadaljnji razvoj delavskega soupravljanja v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo turizem in šport (MGTŠ) pa je na njegovi podlagi izdelalo nekakšno povsem abstraktno »negativno mnenje« o tem predlogu, ki da ni primeren za nadaljnjo obravnavo. In tako je ta žal **o(b)stal zablokiran že v fazi medresorskega usklajevanja**. Več o tem v naslednjem prispevku v nadaljevanju, še prej pa kratek vsebinski povzetek predlagane novele.

Opomba: Ta novela seveda še zdaleč ne pomeni zares celovite prenove veljavnega ZSDU, kakršno je sicer prvotno predlagalo ZSDS, in ki je vključevala tudi vse »koristne in priporočljive« rešitve, ki jih terja praksa, ampak zajema le nekatere najbolj nujno potrebne za preprečitev stagnacije ali celo retrogradnega razvoja že uveljavljenega nivoja delavskega soupravljanja v Sloveniji. Torej je že ta močno zreducirana, a politično – v danih razmerjih med političnimi strujami znotraj aktualne koalicije – tudi to očitno ne bo šlo skozi. Škoda. Za Slovenijo kajpak in njen razvoj, za nikogar drugega.

---

[1] Celoten predlog te novele si lahko ogledate na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na naslovu: https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Predlog-novele-USD-C-za-medresorsko-usklajevanje.pdf.

Najpomembnejše predlagane vsebinske spremembe

(Povzeto neposredno iz uvoda k predlogu zakona, EVA 2025-2611-0054, za medresorsko usklajevanje)

Predlog zakona v 1. členu odpravlja dosedanji prag najmanj 50 zaposlenih za uporabo določb ZSDU pri samostojnih podjetnikih, saj je ta ureditev delavce pri manjših podjetnikih izključevala iz sistema delavske participacije. Predlog zakona v 1. členu širi uporabo ZSDU tudi na druge gospodarske organizacije po 75. členu Ustave RS (podružnice tujih podjetij, gospodarske zbornice, gospodarska interesna združenja), če imajo status delodajalca po ZDR-1. Predlog zakona v 1. členu ureja še sodelovanje delavcev pri upravljanju tudi v zavodih, kar doslej ni bilo

ustrezno zakonsko urejeno, čeprav to zahteva 75. člen Ustave RS. Za izvedbo te pravice je predvideno enoletno prehodno obdobje.

S 3. členom se krepi vloga sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu (VZD). Ključna novost 3. člena predloga zakona določa, da mora delodajalec, kjer svet delavcev ali delavski zaupnik še ni izvoljen, sklicati zbor delavcev za izvolitev delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu.

Predlagane spremembe 10. člena ZSDU prinašajo več pomembnih novosti. Najprej se natančneje določa, da se število članov sveta delavcev ugotavlja glede na število delavcev z aktivno volilno pravico, s čimer se izključijo vodilni delavci in njihovi družinski člani ter odpravijo dosedanje dileme glede kvorumov. V družbah z več kot tisoč zaposlenimi se uvaja bolj sorazmerno povečanje števila članov sveta delavcev, saj bo svet po novem večji za enega člana na vsakih dodatnih 500 zaposlenih (namesto dosedanjih dveh na tisoč). Mandat članov sveta delavcev se podaljšuje z dosedanjih štirih na pet let. V primerih, ko iz objektivnih razlogov volitev ni mogoče pravočasno izvesti, se uvaja institut podaljšanja mandata po samem zakonu, ki zagotavlja kontinuiteto delovanja sveta delavcev. Dodatno se določa možnost, da svet delavcev v času med prenehanjem mandata in izvolitvijo novega opravlja nujne tekoče naloge, vendar brez sprejemanja odločitev z dolgoročnimi učinki.

Spremenjeni 12. člen jasneje opredeljuje, kdo nima aktivne volilne pravice.

Predlagane spremembe 16., 17., 18. in 19. člena ZSDU ter 28., 35a člena in 42. člena se nanašajo na izboljšanje, poenostavitev in modernizacijo volilnih postopkov za svete delavcev. Po novem bo lahko volilna komisija sama razpisala redne volitve za nov svet delavcev, če tega ne stori prejšnji svet, s čimer se izogne ponovnim zborom delavcev in administrativnim zapletom. Delavci bodo lahko pobudo za ustanovitev sveta delavcev izrazili tudi pisno, ne le na zboru delavcev – veljavna bo, če jo podpiše vsaj četrtina zaposlenih z volilno pravico. Zbor delavcev bo možno izvesti tudi na daljavo z uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Volilna komisija bo po novem imela petletni mandat, ki se v primerih, ko razpisuje volitve namesto sveta delavcev, po zakonu podaljša za največ devet mesecev, dokler novoizvoljeni svet ne imenuje nove komisije. Predlagane spremembe 28. člena ZSDU dopolnjujejo ureditev volitev članov sveta delavcev v podjetjih z različnimi organizacijskimi enotami ali skupinami delavcev ter določajo, da imajo tudi delavci, napoteni s strani delodajalca za zagotavljanje dela, in ekonomsko odvisne osebe ter delavci, zaposleni za določen čas, krajši od šest mesecev, če njihovo število presega 15 odstotkov zaposlenih pri delodajalcu oziroma uporabniku, lahko svojega predstavnika v svetu delavcev, ki pa nima pravice glasovanja. Predlagani novi 35.a člen ZSDU pa uvaja možnost, da se volitve članov sveta delavcev izvajajo tudi elektronsko (e-volitve). Predlagana sprememba 42. člena ZSDU znižuje prag volilne udeležbe za veljavnost volitev sveta delavcev z več kot 50 % na najmanj tretjino delavcev z volilno pravico. Nižji prag je primerljiv z rešitvami v drugih državah EU.

Spremembe členov 47., 52. in 53. ZSDU prinašajo več pomembnih poenostavitev in izboljšav volilnega postopka za svete delavcev. Z novim drugim odstavkom 47. člena ZSDU se omogoča nemoteno delovanje sveta delavcev, tudi kadar so posamezni člani zaradi objektivnih razlogov (npr. porodniški dopust, bolniška, delo v tujini) dalj časa odsotni. Volilna komisija bo v takih primerih lahko začasno imenovala nadomestnega člana do vrnitve odsotnega ali do konca mandata. Namen spremembe je zagotoviti kontinuiteto dela sveta delavcev. Predlagane spremembe 53. člena ZSDU celovito prenavljajo ureditev izpodbijanja volitev sveta delavcev. Po novem bo jasneje opredeljeno, kaj pomeni bistvena kršitev volilnih opravil, kar bo omogočalo enotnejšo in predvidljivejšo presojo volilnih nepravilnosti. Spremembe bodo zagotovile možnost hitrejšega in učinkovitejšega sprotnega reševanja pritožb v primeru kršitev volitev, s čimer se bo razbremenilo sodišča in povečala pravna varnost volilnega postopka. Uvajajo se kratki roki za vlaganje pritožb, kar bo preprečilo zavlačevanje postopkov in omogočilo pravočasno odpravo morebitnih nepravilnosti.

Spremembe 56. člena ZSDU natančneje opredeljujejo prepoved nedopustnih ravnanj delodajalca do sveta delavcev in njegovih članov. Poleg oviranja članov sveta delavcev kot posameznikov ta predlog prepoveduje tudi oviranje delovanja sveta delavcev kot celote.

Sprememba 58. člena ZSDU uvaja obveznost, da morajo sveti delavcev ustanoviti odbor za varnost in zdravje pri delu (VZD) ali imenovati poverjenika za VZD. Namen dopolnitve je okrepiti vlogo delavskih predstavništev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu ter zagotoviti ustrezno organizacijsko podporo za to področje.

Sprememba 60. člena ZSDU omogoča oblikovanje odborov sveta delavcev, ki vključujejo tako predstavnike delavcev kot delodajalca. Ti odbori lahko imajo tudi samostojne odločevalske pristojnosti, če so paritetno sestavljeni. Predlagano je, da se odbor za varnost in zdravje pri delu določi kot obvezen organ zaradi posebnega pomena.

Sprememba 63. člena ZSDU članom odborov sveta delavcev in zaupnikom za varnost in zdravje pri delu priznava 40 ur letno za specializirano usposabljanje s teh področij. Izobraževanje je opredeljeno kot pravica članov, hkrati pa tudi kot obveznost delodajalca, da to izobraževanje dejansko zagotovi in financira. Namen dopolnitve je izboljšati strokovno usposobljenost delavskih predstavnikov in odpraviti težave, ker se pravica do izobraževanja v praksi pogosto ne uresničuje.

Sprememba 65. člena ZSDU celovito prenavlja ureditev financiranja sveta delavcev, da bi zagotovila učinkovito in neodvisno delovanje.

Sprememba 67. a člena jasneje določa pravice sveta delavcev v primeru spremembe delodajalca ter dodatno omogoča vzpostavitev začasnega skupnega sveta delavcev.

Sprememba 72. člena omogoča svetu delavcev, da organizira posvetovalne referendume, podpisovanje izjav, anketiranje.

Sprememba 73. člena ZSDU ureja in poenostavlja sodelovanje delavcev v kapitalsko povezanih družbah (koncernih). Novi člen usklajuje pojem kapitalsko povezane družbe z definicijo koncerna po ZGD-1 in omogoča us-

tanovitev skupnega sveta delavcev koncerna, tudi če vanj niso vključene vse povezane družbe.

Spremembe 78. člena ZSDU posodabljajo ureditev sodelovanja delavcev v organih vodenja in nadzora. Predlog sprememb tega člena razširja pravico delavcev do predstavnikov v organih upravljanja tudi na zavode in vse druge pravno-organizacijske oblike družb ter omogoča delavskega direktorja tudi v družbah z omejeno odgovornostjo. Predlog tudi ureja sodelovanje delavcev v koncernih, kjer bodo predstavnike volili skupni sveti delavcev povezanih družb. Predlog tudi odpravlja izjemo, po kateri majhne družbe niso bile zavezane k sodelovanju delavcev v organih.

Sprememba 82. člena ZSDU celovito ureja postopek imenovanja in odpoklica delavskega direktorja. Sprememba 84. člena ZSDU pa odpravlja dosedanjo omejitev, po kateri je bil delavski direktor pristojen le za kadrovska in socialna vprašanja. Predlog ga opredeljuje kot enakopravnega člana poslovodstva, ki sodeluje pri vseh poslovnih odločitvah družbe.

Sprememba 88. člena širi pravice delavca kot posameznika tudi delavca, napotenega s strani delodajalca za zagotavljanje dela in na ekonomsko odvisno osebo.

Sprememba 89. člena ZSDU krepi pravico sveta delavcev do obveščenosti in določa jasnejšo dolžnost delodajalca glede posredovanja informacij. Delodajalec mora svetu delavcev omogočiti vpogled v dokumentacijo in posredovati vse informacije, potrebne za izvajanje njegovih nalog, ne le tistih iz prvega odstavka člena. Novi tretji odstavek določa, da morajo biti informacije celovite in razumljive, tako da svet delavcev lahko strokovno oblikuje svoja stališča. Če podatki niso popolni, lahko svet zahteva dopolnitev informacij in podaljšanje rokov za odločanje.

Sprememba 92. člena ZSDU daje svetu delavcev pravico, da v primeru nestrinjanja s predlaganimi rešitvami s področja varnosti in zdravja pri delu s strani delodajalca to nestrinjanje izrazijo v pisni obliki delodajalcu. Svoje nestrinjanje mora svet delavcev obvezno pisno obrazložiti. Delodajalec mora pripraviti odgovor svetu delavcev in ga obrazložiti ter ga v roku 15 dni poslati vlagatelju in na Inšpektorat RS za delo. Ne glede na določbo drugega odstavka 92. člena delodajalec obdrži polno odgovornost za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu v skladu s predpisi s tega področja.

Sprememba 95. člena ZSDU natančneje določa vsebine, pri katerih je potrebno soglasje sveta delavcev.

Sprememba 101. člena ZSDU določa, da minister, pristojen za delo, na skupen predlog reprezentativnih sindikatov in združenj delodajalcev določi tudi listo nevtralnih arbitrov, s katere se imenujejo predsedniki arbitraž.

Nov 106a člen predlaga vzpostavitev evidence svetov delavcev in delavskih zaupnikov, ki bi se vodila pri ministrstvu za delo. Register bi bil preprost administrativni sistem, namenjen evidentiranju svetov delavcev, brez poseganja v njihovo avtonomijo. Tak register bi državi omogočil pregled nad tem, v katerih podjetjih in zavodih sveti delavcev sploh delujejo in možnost učinkovitega spremljanja izvajanja zakonodaje o delavski participaciji in razvijanje ustreznih politik na tem področju.

Quo vadis slovensko korporacijsko (so)upravljanje?

Ko tudi »socialdemokracija« podleže idejam Miltona Friedmana, se delavcem zelo slabo piše!

Priznam, da preprosto nisem mogel verjeti svojim ušesom, ko sem poslušal razpravo (in njene sklepe) o predlogu novele ZSDU[1] na seji Sveta Vlade RS za korporativno upravljanje dne 1. 12. 2025, ki je bila sicer v celoti determinirana z nekim povsem nerazumno žolčnim in napadalnim »političnim pamfletom« Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS) zoper delavsko soupravljanje[2] kot pisnim gradivom za to sejo. In tudi ne svojim očem, ko sem zatem prebiral iz tega pamfleta popolnoma nekritično prepisano »negativno« mnenje Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport (MGTŠ)[3] v postopku medresorskega usklajevanja o tem zakonskem predlogu. Strokovno dober zakonski predlog so namreč z le-tem politično zminirali brez enega samega samcatega resnega strokovnega argumenta. In s tem zablokirali njegovo nadaljnjo zakonodajno obravnavo. In sicer – saj ne boste verjeli – s tezo, da bi bila kakršnakoli dodatna krepitev soupravljanja po tem zakonu »škodljiva« (!?), ker da ne gre spregledati tudi njegovih »negativnih učinkov« (!?), in da bi sprejem predlaganih sprememb ZSDU pomenil »dodatno oviro za nadaljnji razvoj podjetništva v Sloveniji« (!?). Kakšna neverjetna friedmanistična[4] neumnost, saj ni res, pa je... Le kje jih pobirajo?

Samo upamo seveda lahko, da ta res(nično) eklatantna neumnost, ki je zdaj pristala tudi v uradnih dokumentih MGTŠ, ne bo slučajno kdaj postala tudi **del etablirane slovenske politike** na področju razvoja korporativnega (so)upravljanja. To bi nas namreč razvojno vrnilo vsaj za kakih 50 do 60 let v preteklost. Kar pa je v

teh časih, ko se tektonske spremembe na vseh področjih dogajajo z bliskovito naglico, vsekakor ogromno.

Kaj vse so v ZNS in MGTŠ napleteničili o škodljivosti delavske participacije

Zakaj »pamflet«? Zato, ker gre v pretežnem delu žal res le za strokovno popolnoma nekompetenten, obenem pa vsebinsko izrazito tendenciozen (v smislu »dokazovanja« zgoraj navedene aprioristične teze o škodljivosti delavske participacije pri upravljanju) **skupek povsem na pamet navrženih in z ničemer podprtih trditev** o vseh mogočih in nemogočih naravnost »katastrofičnih« domnevnih škodljivih učinkih in posledicah morebitnega sprejetja te predlagane novele. Ki je kot tak seveda lahko le posledica izjemno šibkega poznavanja sodobne teorije in prakse delavske participacije in njenih dejanskih učinkov, predvsem pa tudi njene ustavne in zakonske ureditve.

Podrobnejšo **kritično analizo tega pamfleta** si sicer lahko preberete na spletni strni ZSDS[5], na tem mestu pa naj samo za ponazoritev povzamem le nekaj njegovih najbolj udarnih **najbolj »udarnih« puhlic**. Citiram: 1) poseg v temeljna upravljavska načela, porazdelitev odgovornosti in pravice drugih deležnikov (tj. družbenikov, upnikov, strank, dobaviteljev, poslovnega in ekološkega okolja); 2) rušenje temeljnega koncepta ravnotežja interesov; 3) zmanjševanje zaupanja investitorjev in drugih deležnikov v slovensko družbo in zniževanja njihove uspešnosti in konkurenčnosti; 4) njihov otežen dostop do lastniškega in dolžniškega kapitala; 5) omejevanje temeljnih pravic do zasebne lastnine in svobodne gospodarske pobude; 6) zmanjšanje obsega investicij v slovensko gospodarstvo in dokončen pokop prizadevanj za razvoj slovenskega kapitalskega trga; 7) vzpostavljanje sistema sprejemanja upravljavskih odločitev s strani oseb, ki niso zavezane interesu družbe; 8) razgrajevanje nekaterih temeljnih institutov ZGD-1 in ZFPPIPP; 9) rušenje sistema trajnostnega poročanja skladno s CSRD in standardi ESRS; 10) rušenje temeljnih institutov korporacijskega upravljanja (standard skrbnosti, odškodninska odgovornost dejanskih odločevalcev; članske pravice slovenskih družbenikov; institut varovanja poslovnih skrivnosti) … in tako dalje. **Skratka, ni da ni.** Človeku gre ob tem kajpada lahko samo na smeh, zlasti še ob zaključni misli tega pamfleta: *»Delavsko soupravljanje je dandanes že prepoznano kot pomemben in koristen element korporacijskega upravljanja, ki zagotavlja ustrezen nivo delavske participacije ter prispeva k boljšemu upravljanju družb, vendar pa …«.*

A brez hecov. Osebno prav zares nisem pričakoval, da bo ta pamflet ZNS kdo sploh jemal resno. Toda poslušanje uvodoma omenjene »servilne« razprave somišljenikov o njem na seji Sveta Vlade RS za korporativno upravljanje in kasnejše branje na tej podlagi spisanega »uradnega« mnenja MGTŠ me je glede tega dodobra streznilo. Očitno gre za **»uradno« ideologijo in agendo tega ministrstva pod vodstvom socialne demokracije**. To pa seveda ni več noben hec.

Namesto neke resne konstruktivno kritične strokovne razprave o kakovostnejši razvojno-normativni ureditvi sistema delavske participacije v Sloveniji v okviru noveliranega ZSDU je bil torej rezultat medresorskega usklajevanja o tej noveli na MGTŠ le neke vrste politični pamflet zoper kakršenkoli morebiten nadaljnji razvoj na tem področju, ki ga sicer zasleduje predlagana novela. Vse, kar naj bi prispevalo h krepitvi učinkovitosti sistema zastopanja interesov delavcev, je v njem **že *a priori* označeno kot absolutno nesprejemljivo in tudi – predvsem gospodarsko – izrazito škodljivo**.

Resnica o ekonomskih učinkih delavskega soupravljanja

Kaj reči na to? Edino to, da se pač ljudem, ki so spisali in/ali nekritično podprli ta pamflet, očitno niti sanja ne o **dejanskih ekonomskih učinkih sodobne delavske participacije,** in da čisto tja v en dan pleteničijo nekaj ravno nasprotnega od tistega, kar sicer ugotavlja na desetine novejših znanstvenih raziskav s področja poslovnih ved o izrazito pozitivnih tovrstnih učinkih![6] Pojma tudi nimajo, kot kaže, kaj se v zvezi s tem v zadnjih desetletjih dogaja v družbeno-ekonomski realnosti na področju eksponentno hitrega naraščanja produkcijskega pomena **t. i. intelektualnega (človeškega + strukturnega) kapitala**, katerega nosilci so zaposleni, v primerjavi s **t. i. finančnim kapitalom** pri ustvarjanju nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih. Če je bilo v najrazvitejših svetovnih gospodarstvih še leta 1975 njuno

---

[1] Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (EVA 2025-2611-0054; v nadaljevanju tudi: novela ZSDU-C).

[2] Gre za tekst z naslovom Odziv Združenja nadzornikov Slovenije na predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (EVA 2025-2611-0054), ki sta ga spisala predsednik ZNS Gorazd Podbevšek in izvršna direktorica ZNS mag. Irena Prijović. (Preberete si ga lahko na:
https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Odziv-ZNS-na-predlog-ZSDU-27.11.2025_podpisan.pdf).

[3] Https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Mnenje-MGT%C5%A0_Novela-ZSDU.pdf.

[4] Ekstremno neoliberalistična korporacijsko-upravljavska ideologija, imenovana po Miltonu Friedmanu, glavnem protagonistu t. i. čikaške ekonomske šole , ki je predstavljala *mainstream* v ekonomski teoriji 70-ih let 20. stoletja. Med drugim je znan po svoji znameniti tezi o kapitalistični korporaciji kot izključno *»instrumentu delničarjev, ki so njeni lastniki in katere edina (družbena) odgovornost je maksimirati svoje dobičke«* (več o tem pa v članku v prejšnji rubriki!).

[5] Https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Analiza-in-opredelitve-ZSDS-do-odziva-ZNS-na-predlog-novele-ZSDU-C.pdf.

[6] Več o tem glejte v predhodnem prispevku *Empirična ekonomska utemeljitev nujnosti nadaljnjega razvoja delavske participacije pri upravljanju.*

[7] Pri tem izhajamo iz znane *t. i. Skandiine vrednostne sheme*, po kateri je: »tržna vrednost podjetja = finančni kapital + intelektualni kapital«. Intelektualni kapital, ki predstavlja neopredmetena sredstva podjetja, je torej (z rahlo poenostavitvijo, ki pa nima bistvenega vpliva na jedro obravnavane problematike) izračunan kot razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.

[8] Ocean Tomo, LLC. 2020. Intangible Asset Market Value Study.
Https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/. Tudi o tem sicer podrobneje že v predhodnem prispevku, navedenem pod opombo št. 4.

relativno razmerje v tržni vrednosti podjetij[7] **83 % : 17 %** v korist slednjega, je bilo namreč že leta 2020 to razmerje več ko le obrnjeno na glavo, tj. **90 % : 10 %** v korist prvega[8].

Človek se seveda ob tem nehote vpraša, kdo je torej zdaj tisti, ki mu bi mu **moralo pravo legitimno priznavati glavnino korporacijskih pravic** – delavci kot nosilci človeškega in – širše – intelektualnega kapitala, ali še naprej izključno le lastniki finančnega kapitala podjetij, za kar sicer ni (več) najti nobene smiselne ekonomsko-sistemske podlage[9]. A pustimo zdaj to ob strani, to ni predmet razmisleka v tem komentarju. Je pa vsekakor zanimivo načelno teoretično vprašanje družbenoekonomskega sistema *de lege ferenda*, mar ne?

V zelo kratkem času so se torej zgodili naravnost tektonski premiki v objektivni družbenoekonomski realnosti in s tem radikalne spremembe glede pogojev gospodarjenja. Ključno vprašanje poslovne uspešnosti podjetij in konkurenčnosti gospodarstva kot celote je tako že zdavnaj postala **motivacija nosilcev intelektualnega kapitala podjetij**, tj. zavzetost (delovna motivacija + organizacijska pripadnost) zaposlenih, ne več motivacija nosilcev finančnega kapitala, ki za razliko od človeškega že zdavnaj ni več »redek« produkcijski dejavnik, ampak ga je na kapitalskih trgih kolikor hočete. Signifikantno **pozitiven vpliv delavske participacije pri upravljanju na zavzetost zaposlenih** pa je bil, kot rečeno, prav tako že zdavnaj tudi empirično dokazan. Spričo tega seveda tudi morebitni stroški za dodatni razvoj in razmah sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju ne morejo biti obravnavani kot stroški, temveč kot **naložba v človeški kapital**.

A omenjeni ljudje, ki nam sicer trenutno na svojih vplivnih državnih funkcijah krojijo razvojne politike in zakonodajo s področja korporacijskega upravljanja, so očitno obstali v času (tj. tam nekje v 70-ih letih prejšnjega stoletja, ko je pretežni del produkta – okrog 85 odstotkov – res še ustvarjal »lastniški kapital«) in zdaj, v tretji dekadi 21. stoletja še vedno klatijo zgoraj navedene popolne ekonomske nesmisle **o pomenu ter učinkih delavskega soupravljanja po ZSDU** in pišejo politične pamflete zoper njegovo krepitev kot nekaj že *a priori* ekonomsko škodljivega. Človek res komajda še verjame. Toda, če kdo ali kaj v Sloveniji v resnici povzroča ekonomsko škodo, in to ogromno, predvsem pa tudi škodo hitrejšemu uveljavljanju sodobne koncepcije **družbene odgovornosti in deležniškega upravljanja podjetij**[10], so to predvsem njihove arhaične in razvojno izrazito retrogradne ideje o »učinkovitem« korporacijskem upravljanju po preživetih modelih klasičnega, tj. izključno »lastniškega« upravljanja iz prejšnjega (in še prejšnjih) stoletij.

Zgolj kot zanimivost v razmislek…

Morda zgolj mimogrede kot zanimivost: glavni očitek omenjenih mnenjedajalcev vsem določbam predmetnega predloga novele ZSDU, ki so namenjene kakršnikoli krepitvi učinkovitosti sistema zastopanja interesov zaposlenih v primerjavi z veljavnim več kot 32 let starim ZSDU, je bila, da bi to povzročilo zgolj **škodljivo povečevanje »nepotrebnih« stroškov in administrativnih bremen tako za delodajalce kot tudi za državo**. (Opomba: Še poseben problem pa naj bi v tem smislu menda predstavljala predlagana uzakonitev smiselne uporabe ZSDU **tudi za zavode**, ki bi sicer pomenila zgolj nujno realizacijo treh odločb Ustavnega sodišča RS, s katerimi je – nazadnje že pred dobrimi dvajsetimi leti – ugotovilo protiustavnost stanja, ko v Sloveniji ta pravica delavcev zavodov kljub jasni določbi 75. člena Ustave RS še vedno ni zakonsko urejena. Halo?)

A pazimo, hkrati pa sta šla nedavno tega brez problema skozi postopek medresorskega usklajevanja in vladnega potrjevanja dva zakona s področja t. *i. finančne participacije zaposlenih*, in sicer Zakon o lastniški zadrugi zaposlenih (ta je bil medtem tudi že sprejet v parlamentu) ter novela Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, ki bosta v vsakem primeru **v praksi oba pa prav zares občutno obremenila državne finance** (zaradi izpada davčnih prihodkov zaradi priznanih davčnih olajšav). Zanimivo, mar ne?

Pri teh dveh zakonih je torej – za razliko od predloga ZSDU – vendarle prevladala že omenjena logika, da pozitivni ekonomski učinki **vseh treh temeljnih oblik delavske participacije** (sodelovanje pri upravljanju oz. delavsko soupravljanje, udeležba delavcev pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih) daleč presegajo stroškovne, in da gre v resnici za vlaganja v človeški kapital podjetij, ne za nekakšne »neproduktivne stroške«. Kar je seveda tudi edino pravilno. A v čem je potemtakem razlika med njimi, ki naj bi narekovala dvojne vatle pri presoji istega vprašanja na eni strani pri ZLZZ in ZUDDob, na drugi pa pri ZSDU? Nad tem se vsekakor velja zamisliti.

Razlog je v resnici zelo preprost. Oba zakona o finančni participaciji bosta realno zajela le nekaj odstotkov vseh slovenskih zaposlenih, **za delodajalce oziroma za lastnike vloženega kapitala pa ne določata popolnoma nobene obveznosti**, kajti ta oblika participacije je zanje popolnoma prostovoljna, tako da pri tem ne gre za nikakršno »pravico delavcev«. Kar je popolnoma v duhu uvodoma omenjene friedmanistične ideologije, ki delavcem na drugačni osnovi kot je

---

[9] Tveganje namreč tudi v teoriji že dolgo ni več priznano kot imanentna lastnost izključno le lastnikov (finančnega) kapitala, tvegajo tudi delavci s svojim človeškim kapitalom.

[10] Ta za razliko od friedmanizma kapitalistično podjetje razume kot »družbenoekonomski subjekt« (ne pa kot »instrument delničarjev«!), ki je odgovorno vsem svojim deležnikom (delničarji, zaposleni, upniki, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost s svojimi najrazličnejšimi entitetami, ki so odvisne od podjetja, podjetje pa od njih) za učinkovito uresničevanje njihovih interesov, ki morajo biti upoštevani pri njihovem upravljanju. In kar naj bi se v praksi uresničevalo tudi skozi ustrezno institucionaliziran sistem soupravljanja podjetij in drugih organizacij. ZSDU je torej – vsaj, kar zadeva zaposlene kot eno ključnih skupin deležnikov – normativni produkt te koncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja, kar pomeni, da ne drži pogosto slišana teza ZNS, češ da veljavna korporacijska zakonodaja uresničevanja te koncepcije v praksi še ne omogoča. Jo, v prihodnje pa jo bo morala še bistveno več, in temu je bil namenjen tudi »zrušeni« predlog novele ZSDU. Zakon iz leta 1993 po obsegu priznanih delavskih pravic in mehanizmov za učinkovito uresničevanje interesov delavcev pač – glede na zgoraj omenjene naravnost tektonske premike v objektivni družbenoekonomski realnosti – zagotovo ne more (več) biti resno merilo za »višek« razvitosti sodobnega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v 21. stoletju.

prostovoljna odločitev delodajalca ne priznava popolnoma nobenih legitimnih korporacijskih pravic. **ZSDU pa je v tem pogledu nekaj povsem drugega**. Tu gre namreč za čisto prave pravno priznane korporacijsko-upravljavske pravice (vseh slovenskih) delavcev, ki jih ti lahko po svoji presoji izkoristijo ali pa ne. Pri čemer uresničitev te pravice z njihove strani **na drugi strani pomeni obveznost za delodajalce**. Karkoli v tem smislu pa seveda za zagovornike omenjene ideologije o delavski participaciji kot neproduktivnem strošku in nepotrebnem administrativnem obremenjevanju delodajalcev pomeni »rdečo cunjo«. Uvodoma opisana reakcija MGTŠ na predlog novele ZSDU-C zato v tej luči niti ne preseneča (več) toliko kot se morda (za)zdi na prvi pogled.

A morebitna prevlada te, kot že rečeno, arhaične in razvojno izrazito retrogradne ideologije korporacijskega upravljanja (tudi) v prihodnjih vladah za slovenske delavce zagotovo ne bi pomenila **prav nič dobrega.**

Neoliberalizem očitno (ponovno) v ofenzivi

Sodobne »delavce z znanjem« in nosilce človeškega kapitala, kot daleč najpomembnejši produkcijski dejavnik v ekonomiji 21. stoletja, torej celo tista slovenska politika, ki se uradno razglaša za socialno demokracijo in ki v aktualni vladi obvladuje gospodarsko ministrstvo, po dobrih 32 letih veljavnosti obstoječega ZSDU z vidika korporacijskega upravljanja naenkrat (spet) obravnava kot čisto navadno **»delovno silo«**, ki je v podjetju/korporaciji zato, da dela in ustvarja dobičke za lastnike, ne pa, da /so/upravlja. Čisto tako, kot je učil ***Milton Friedman*** v 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja: *»korporacija je instrument delničarjev, ki so njeni lastniki. […] V tržnem gospodarstvu obstaja s strani podjetja ena sama samcata odgovornost – uporabljati svoje resurse na način, da maksimira svoje dobičke…«.* Delovna sila, kupljena na trgu za plačo kot tržno protivrednost njenega proizvodnega inputa (ne pa dejanskega ekonomskega outputa!), je torej **zgolj eden od produkcijskih »resursov«** (enako kot stroji in druga produkcijska sredstva), s katerimi lastniki proizvajajo in ustvarjajo dobiček zase, ne pa nekakšen **»ključni deležnik«** podjetja/korporacije, ki v njem zadovoljuje svoje številne – osebnostne, societalne in materialne – interese in potrebe. Z njo torej (prek »svojih« organov družbe) upravljajo po mili volji in ji lahko pri odločanju v delovnih in poslovnih procesih prepustijo samo toliko besede, kolikor se zdi koristno njim samim. Ali pa tudi nič. Kakšno **zakonsko podprto »deležniško« soupravljanje zaposlenih** neki in kakšna **»družbena odgovornost podjetij«** le? To so pač zgolj krilatice za potrebe kozmetične olepšave stare dobre klasične *»lastniške«* koncepcije korporacijskega upravljanja, v svete izključne korporacijske pravice lastnikov kapitala (upravljanje, prisvajanje celotnega poslovnega rezultata) pa sicer naj ne bi imel pravice posegati noben zakon, ker bi bojda pomenilo nedopusten poseg v njihovo ustavno pravico do t. i. svobodne gospodarske pobude.

Temu se torej, kot že omenjeno, v stroki reče **»friedmanizem«**. Prepričan sem bil, da smo to korporacijsko upravljavsko filozofijo iz prejšnjega stoletja v Sloveniji – vsaj v stroki in tudi na levem polu politične opcije, ki sicer javno propagirata in prisegata na nekaj čisto drugega![11] – vendarle že zdavnaj prerasli. In da z napevi, ki jih danes čivkajo celo že vrabci na strehah, o zavzetih zaposlenih kot **največjem bogastvu in glavni konkurenčni prednosti podjetij** in v zvezi s tem o nujni **»družbeni odgovornosti« podjetij do njih** kot (poleg lastnikov kapitala) svojih ključnih deležnikov, ki imajo – ekonomsko in pravno – pravico do sodelovanja pri upravljanju podjetij, v katerih soustvarjajo produkt, mislimo resno. Pa sem bil, kot kaže, v globoki zmoti.

Ob tokratni medresorski obravnavi omenjenega, po moji oceni resnično kvalitetno – vsaj v najnujnejšem obsegu – posodobljenega in izpopolnjenega predloga novele ZSDU, ki ga je pripravilo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) v sodelovanju s strokovnimi sodelavci Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), so namreč **maske padle**. In pokazalo se je, da v Sloveniji obstaja še kar nekaj močnih »gojišč« zgoraj omenjenega tipičnega korporacijsko-upravljavskega friedmanizma, ki delujejo znotraj različnih vplivnih centrov moči, a seveda za povsem drugačnimi ideološkimi fasadami.

Združenje nadzornikov Slovenije

Prvi je zagotovo **Združenje nadzornikov Slovenije –** ZNS, kreator uvodoma navedenega pamfleta, ki se je uspelo zelo globoko usidrati v institucije, kjer se odloča o korporacijskem upravljanju.

Je sopodpisnik vseh slovenskih kodeksov s priporočili dobrih upravljavskih praks, pri katerih pa s svojimi friedmanističnimi idejami povzroča veliko škodo hitrejšemu razvoju že omenjene **sodobne deležniške koncepcije** korporacijskega upravljanja v Sloveniji. Noben od teh kodeksov tako, denimo, kljub večkratnim tovrstnim pobudam ZSDS ne vsebuje tudi poglavja ali vsaj priloge o delavskem soupravljanju, ki je torej tudi v teh kodeksih očitno res razumljeno zgolj kot nek – bolj ali manj škodljiv – privesek »pravemu« korporacijskemu upravljanju, ne pa kot njegov **logični integralni del**.

[11] Citati: »***Ekonomska demokracija:*** *Spodbujali bomo ekonomsko demokracijo, zlasti sodelovanje delavcev pri upravljanju in njihovo vključevanje v lastništvo podjetij.«* (Koalicijska pogodba, str. 68) »***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."*

[12] Citat prvega odstavka: *»Člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe.«*

Hkrati pa ZNS tudi izobražuje slovenske nadzornike, med drugim tudi delavske, za opravljanje njihovih funkcij. A problem je, da na teh izobraževanjih slednje v nasprotju z jasno določbo 80. člena ZSDU[12] poučujejo, da smejo v organih vodenja in nadzora zastopati interese delavcev zgolj **»v okvirih«** nekakšnega – bojda vnaprej določenega **»/nad/interesa družbe«**[13] (kot da interesi zaposlenih niso njegov samoumevni sestavni del!)[14], za katerega se po Friedmanu seveda ve, kaj je to. Se pravi maksimiranje vrednosti za delničarje/družbenike za vsako ceno, po potrebi tudi na račun ključnih interesov delavcev in drugih deležnikov. Ergo, primarna vloga (tudi) delavskih predstavnikov v organih družb naj bi bila skrbeti prvenstveno za čim večje dobičke družbe (kar bi seveda potemtakem vsekakor lahko precej bolje od njih počeli razni t. i. neodvisni strokovnjaki!), ne pa za uveljavljanje avtentičnih interesov delavcev pri sprejemanju upravljavskih odločitev (!?), kar je sicer **elementarni smisel soupravljanja** po načelih družbene odgovornosti podjetij[15].

Skratka, vse ravno obratno, kot to izhaja iz že omenjene sodobne deležniške koncepcije korporacijskega upravljanja, po kateri so interesi delničarjev samo eden izmed načeloma enakovrednih deležniških interesov, **»interes družbe«** pa je v tem primeru po logiki stvari lahko le **njihov agregat oziroma, bolje rečeno, rezultanta.** Se pravi »skupni« interes deležnikov, brez kakih nadrejenih in podrejenih interesov. Tudi pojem ravnanje »v dobro« družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika« (kar seveda ni isto kot interes družbe), ki zavezuje člane njenih organov, ima v tem primeru kajpak bistveno drugačno vsebino kot pri klasični »lastniški« koncepciji upravljanja, kjer je vse podrejeno izključno le maksimiranju vrednosti za delničarje/družbenike. Gre za »skupno« skrb deležnikov za dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje družbe (brez česar seveda nobeden od njih ne more učinkovito uresničiti svojih specifičnih interesov!) na način, da to ne gre v škodo nobenega izmed ključnih deležnikov (**t. i. interesno ravnotežno upravljanje**). Kajti če je s katerokoli konkretno upravljavsko odločitvijo resneje prizadet katerikoli od teh interesov, ima to zanesljivo negativne dolgoročne posledice za njeno poslovanje. Temeljni pogoj za takšno interesno ravnotežno upravljanje pa je seveda to, da so v organih družbe vsi ti specifični avtentični interesi ključnih deležnikov najprej ustrezno artikulirani, prezentirani in ustrezno zastopani, nato pa v procesih medsebojnega usklajevanja kolikor mogoče tudi upoštevani. Nekakšna domnevno nujna **»neodvisnost delavskih predstavnikov od sveta delavcev«** (čemu le?) je potemtakem pač popoln nesmisel.

ZNS na teh teoretičnih izhodiščih v svojih Priporočilih dobre prakse sodelovanja delavcev pri upravljanju izhaja iz stališča, da med interesi delavcev in interesom družbe obstaja – vsaj potencialno – **»konflikt interesov«**, zaradi česar (obenem pa bojda tudi zaradi učinkovitega varstva poslovnih skrivnosti) naj bi morali ti predstavniki, razen izjemoma, delovati povsem **»neodvisno od sveta delavcev«** (kot nosilca nekih družbi potencialno škodljivih interesov). Striktno sledenje priporočilom ZNS v končni fazi privede do **praktično popolne prekinitve stikov in kakršnegakoli sodelovanja** med temi predstavniki in svetom delavcev, in sicer bodisi pod krinko varstva poslovnih skrivnosti bodisi pod krinko varstva neodvisnosti teh predstavnikov. Če je treba, se za namene uresničevanja tega ***t. i. imperativa neodvisnosti delavskih predstavnikov*** v praksi tudi nedopustno zlorablja institut poslovne skrivnosti[16]. In v tem je tudi jedro problema ter očitno razhajanje med tem, kar o zastopniški vlogi delavskih predstavnikov v organih družbe uči friedmanizem, in tistim, kar uči sodobna teorija o družbeni odgovornosti podjetij.

Posledica friedmanističnega razumevanja vloge delavskih predstavnikov v organih družbe je, da je s strani ZNS vsako – načeloma sicer povsem samoumevno in logično – rednejše komuniciranje med svetom delavcev in temi predstavniki v smislu medsebojnega informiranja ter skupnega oblikovanja stališč in smernic za delo slednjih pri zastopanju interesov delavcev v organih družbe, izrecno prepoznano in označeno kot nekakšno nedopustno uvajanje **»delegatskega sistema«** v sistem korporacijskega upravljanja (opomba: in to kljub dejstvu, da je notorno dejstvo, da delavski predstavniki v organih družbe ***nimajo t. i. imperativnega mandata***, tako da v resnici ni prav nobene realne nevarnosti za nastanek kakih sistemskih anomalij iz tega

---

[13] Kar je že samo po sebi nesmisel, kajti družba/korporacija je zgolj pravno-organizacijska oblika podjetja in umetna pravna tvorba, ki sama zase nima nobenega interesa. Nobena »pravna oblika« ne more imeti (in ji pravno umetno tudi ni mogoče pripisovati) ne lastne volje in ne lastnih interesov, kajti le-te oblikujejo šele njeni organi. Z zakonom, statutom oziroma drugimi ustanovitvenimi akti je mogoče s strani ustanovitelja vnaprej določiti le cilje družbe, kar pa seveda ni isto kot interes družbe, ki bi lahko predstavljal nek pravno upošteven kriterij za presojo ravnanj članov organov družbe »v dobro družbe« s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika ob odločanju o konkretnih »tekočih« upravljavskih vprašanjih.

[14] Z drugimi besedami to pomeni, da mu morajo interese delavcev, ki naj bi jih po 80 . členu ZSDU zastopali v konkretnem organu, pri svojem odločanju »podrejati« (ne pa jih medsebojno »usklajevati«, kar je že v osnovi nekaj popolnoma drugega).

[15] Ključna naloga predstavnikov delavcev v organih družbe naj bi bila torej: 1. najprej ugotoviti avtentične interese v zvezi s konkretnimi vprašanji, o katerih se v konkretnem organu odloča; 2. ustrezno artikulirati in argumentirati te interese in jih v organu predstaviti ter zastopati pri usklajevanju z interesi drugih v organu zastopanih deležnikov; 3. glasovati – seveda brez imperativnega mandata – za usklajeno odločitev, ki po njihovi presoji zagotavlja ustrezno interesno uravnotežen dolgoročni obstoj in razvoj družbe. Zato je tesna povezava delavskih predstavnikov v organih družbe s svetom delavcev v bistvu *»imperativ«*, ne pa nekakšen domnevni *»odklon«* v njihovem delovanju.

[16] Zdaj se je v tem smislu že zaskrbljujoče močno razpasla, denimo, praksa, da se s tem namenom že na vabila za seje organov daje oznaka poslovna skrivnost.

[17] Priporočila dobre prakse ZNS za delo delavskih predstavnikov v NS med drugim tudi izrecno priporočajo, da naj, zlasti ko gre za sporočanje poslovnih skrivnosti (s temi pa ponekod v praksi označujejo celo že tudi sama vabila na seje NS), s svetom delavcev namesto teh delavskih predstavnikov komunicira neposredno uprava, kar seveda že v osnovi izkrivlja smisel in namen le-tega. Se pravi, važno je predvsem, da svet delavcev ne bi imel možnosti sooblikovati stališč do teh vprašanj skupaj s predstavniki delavcev v organih družbe, čeprav gre za osrednje delavsko predstavništvo v družbi, ki pravzaprav edino lahko artikulira avtentične interese delavcev v zvezi s posameznimi vprašanji, ki so na dnevnem redu konkretnega organa družbe.

razloga). In – v izogib možni »kontaminaciji« delavskih predstavnikov z avtentičnimi interesi zaposlenih – kot tako tudi izrecno odsvetovano[17]. Kar je sicer povsem v skladu s Friedmanovim učenjem, da delavski interesi ter interesi drugih deležnikov, razen seveda interesov delničarjev, v družbi in njenih organih ne igrajo nobene vloge tako da tudi njihovi predstavniki tam v bistvu nimajo kaj početi, ker je pač interes družbe = interes delničarjev. Če potemtakem delavski predstavniki v organih družbe že morajo biti po sili zakona, potem je njihova korist(nost) pač lahko le v tem, da so – za razliko od »zunanjih« članov – **dobri poznavalci interne problematike**, torej neke vrste »strokovnjaki«, ne pa zato, da bi tam res prezentirali in zastopali interese delavcev ter le-te »usklajevali« z zastopniki interesov delničarjev in morebitnih drugih deležnikov. Razmeram prilagojeni friedmanizem pač[18].

In v tem je bistvo vseh razhajanj. Če so namreč delavski predstavniki, ki sicer niso neposredno izvoljeni in svojega mandata niso pridobili neposredno od volivcev tako kot svet delavcev, od le-tega »odrezani«, so kot zastopniki »pravih« delavskih interesov v organih družbe, kar je tudi edini smisel njihovega institucionalnega umeščanja v organe družbe, pač **bolj ali manj nekoristni za oboje, tj. za delavce in za družbo**. S temi svojimi učenji o domnevnem »imperativu neodvisnosti« delavskih predstavnikov v organih družbe so v številnih slovenskih podjetjih, kjer jim nekritično sledijo, torej **popolnoma izmaličili temeljni zdravorazumski smisel in namen določil ZSDU** o sodelovanju delavcev pri upravljanju prek organov družb.

A predlagane rešitve v noveli ZSDU bi ta nesmiselni in ničemur razumnemu služeči »imperativ neodvisnosti« delavskih predstavnikov v organih družb odpravile, kar bi seveda tako v slovenski teoriji kot v praksi v trenutku odplaknilo dosedanja tovrstna učenja ZNS. Ravno poučevanje in izobraževanje nadzornikov pa je ena temeljnih dejavnost in vir prihodkov ZNS, kar bolj ali manj v celoti pojasnjuje tudi njihov nenavadno žolčen in napadalen odziv na predlog te zakonske novele. In od tod tudi vse zgoraj citirane »neresne« floskule o domnevni škodljivosti delavskega soupravljanja.

Svet Vlade RS za korporativno upravljanje in MGTŠ

Večje presenečenje kot gornja izrazito friedmanistična teoretična stališča ZNS, ki so sicer že dolgo znana, pa – vsaj na prvi pogled – vsekakor predstavlja – vsaj na prvi pogled – popolnoma brezrezervna podpora tem stališčem, ki sta jo izrazila **Svet Vlade RS za korporativno upravljanje** (v nadaljevanju: Svet) in **MGTŠ**, v okviru katerega ta Svet deluje, in sicer pod predsedstvom enega od državnih sekretarjev na MGTŠ.

A takoj, ko se pogleda **konkretna kadrovska sestava Sveta**, je tudi to zelo hitro bolj ali manj jasno. Člani sveta, ki so bili tudi prisotni na omenjeni seji, so predstavniki naslednjih inštitucij: dva predstavnika ZNS (izvršna direktorica ter predsednik, ki je hkrati tudi podpredsednik Sveta) ter direktorji ali pomočniki oziroma namestniki direktorjev SDH – Slovenskega državnega holdinga, Direktorata za notranji trg pri MGTŠ, Agencije za javni nadzor nad revidiranjem, Ljubljanske borze, Agencije za zavarovalni nadzor in Agencije za trg vrednostnih papirjev, kot predstavnik stroke pa v njem sodeluje eden izmed profesorjev Ekonomske fakultete UL, ki sicer v zvezi z obravnavano problematiko že vseskozi zastopa stališče (in ga je seveda tudi tokrat), da je vsako institucionalno/normativno urejanje sistema delavske participacije škodljivo, in da bi bilo treba namesto tega graditi le na krepitvi zaupanja med vodstvi in zaposlenimi v podjetjih. Komentar o tem, zakaj bi bilo od tega organa iluzorno pričakovati zagovarjanje sodobne deležniške koncepcije korporacijskega upravljanja, je torej odveč.

MGTŠ pa je tako ali tako že vnaprej napovedalo, da bo njegovo stališče do predlagane novele takšno, kot ga bo predlagal Svet. In tako je tudi bilo (čeprav ne bi smelo biti).

Skratka, uvodoma omenjeni rezultat obravnave predmetnega predloga novele ZSDU na MGTŠ v okviru medresorskega usklajevanja v bistvu **res ni kako posebno presenečenje**. A zato kajpak ni prav nič manj zaskrbljujoč.

Namesto zaključka

Pri celi tej stvari zagotovo ni najbolj skrb zbujajoče dejstvo, da so nam **zrušili** še en dober predlog za vsaj najnujnejšo modernizacijo veljavnega ZSDU, samo po sebi. Čeprav je to – razvojno gledano – vsekakor škodljivo, tako kratkoročno kot tudi dolgoročno. Zlasti seveda za produktivnost in poslovno uspešnost podjetij in konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

A kljub temu je še precej bolj zaskrbljujoče to, **kdo in kako**, torej na podlagi kakšne arhaične in razvojno retrogradne korporativne filozofije oziroma ideologije, ga je zrušil. To, da so jih etablirane slovenske politične in državne institucije pod vplivom te ideologije začele v 21. stoletju ponovno obravnavati kot **klasično »delovno silo«**, pa slovenskim delavcem brez slehernega dvoma ne obeta nič dobrega. Zdi se torej, da bi bilo treba o tem, kaj si v Sloveniji želimo in zaslužimo na tem področju, čim prej odpreti široko javno razpravo. Bližajoče se nove parlamentarne volitve pa so za to vsekakor najbolj primeren čas.

dr. Mato Gostiša

[18] Tudi Priporočila dobre prakse sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe v svojem uvodu vloge teh predstavnikov ne opredeljujejo kot »zastopanje interesov delavcev v tem organu«, temveč takole: *»Delavci opravljajo pomembno vlogo pri upravljanju gospodarskih družb. Aktivno sodelovanje delavcev v organih družb izboljšuje korporativno upravljanje družbe, saj predstavniki delavcev prinašajo poglobljen vpogled v delovanje družbe in tudi specializirano znanje s področja dejavnosti družbe. V delovanje organa vodenja ali nadzora prinašajo neposredno védenje o razmerah v družbi in v okviru interesa družbe izpostavljajo teme, ki so pomembne za zaposlene.«*



Piše:
Dr. Elizabeta Zirnstein

Ustavna pravica do soupravljanja v zavodih: zakaj je normativna praznina nedopustna

Namen tega prispevka je opozoriti na nedopustnost stanja, ko v Sloveniji soupravljanje v zavodih – čeprav gre za ustavno pravico delavcev – ni sistemsko urejeno z zakonom. Ustava RS izrecno določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju tudi v zavodih, in to "na način in pod pogoji, ki jih določa zakon". Vendar je v praksi izvedbena zakonodaja skoraj v celoti osredinjena na gospodarske družbe, medtem ko je za zavode (zlasti javne zavode) ostala normativna praznina, ki se krpa parcialno in neenotno. S tem ni samo kršena določba 75. člena Ustave RS, ki ureja pravico do soupravljanja, pač pa tudi določba 14. člena (načelo enakosti) in 2. člena Ustave RS (načelo pravne države in varstvo zaupanja v pravo).

Na neustreznost obstoječe ureditve je že nekajkrat opozorilo tudi Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS), ki je že večkrat javno urgiralo in podalo **pobudo za zakonsko ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju zavodov**, nazadnje letos (2025) s pobudo za novelo Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju. ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93), katere besedilo vsebuje tudi ureditev soupravljanja v zavodih. Če tudi tokrat ustavna pravica do soupravljanja v zavodih ne bo realizirana, oziroma, če novela ne bo sprejeta niti v tem »minimalnem« delu, bo to pomenilo **težko opravičljivo ohranitev protiustavnega stanja in nadaljnjo erozijo načela pravne države na tem področju**.

Ustavno-pravna podlaga in odločbe Ustavnega sodišča RS

Delavci imajo pravico do soupravljanja na podlagi 75. člena Ustave RS, ki določa, da zaposleni sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah **in zavodih** na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Soupravljanje temelji na načelu izbirnosti oziroma avtonomije delavcev, kar pomeni, da se delavci prosto odločajo, ali in v kakšnem obsegu bodo izvrševali svoje pravice do soupravljanja (glej 5. člen ZSDU).

Iz citirane ustavne določbe izhaja eno temeljnih načel slovenskega modela delavske participacije, in sicer **načelo univerzalnosti**, ki pomeni, da je pravica do sodelovanja pri upravljanju zagotovljena vsem delavcem, tako v gospodarskih kot tudi v negospodarskih organizacijah. Vendar je ustavna zaveza, da se pravica delavcev do sodelovanja pri upravljanju **uredi z zakonom**, zaenkrat realizirana le za področje gospodarskih organizacij. Splošni zakon za to področje je ZSDU, ki ureja individualno in kolektivno sodelovanje pri upravljanju ter sodelovanje delavcev v poslovodnih in nadzornih organih družb, specifične določbe o soupravljanju zaposlenih pa vsebujejo posebni zakoni za posamezne dejavnosti (npr. Zakon o bančništvu, Zakon o zavarovalništvu). Na področju zavodov pa primerljiv, enoten in celovit normativni okvir, ki bi zagotavljal učinkovito in enako uresničevanje te ustavne pravice, **še vedno ni vzpostavljen**. Delavci v zavodih zato lahko do nadaljnjega uresničujejo pravico do soupravljanja le kot posamezniki na način podajanja pobud, mnenj in vprašanj delodajalcu ter prejema odgovorov nanje, (glej 88. člen ZSDU). Resda 110. člen ZSDU pravi, da se do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju oziroma posebnega zakona pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih lahko ureja s kolektivno pogodbo, vendar je **ustavno sodišče presodilo**, da to ni ustrezen način uresničevanja pravice iz 75. člena Ustave RS (z odločbama št. U-I-104/92 z dne 7. 7. 1994[1] in št. U-I-160/03-8 z dne 19. 5. 2005 Uradni list RS, št. 54/05.

Ustavno sodišče RS je že v devetdesetih letih v odločbah U-I-104/92 in U-I-125/92 z dne 7. 7. 1994 jasno povedalo: **ni v skladu s 75. členom Ustave, če zakon, ki ureja upravljanje zavodov, popolnoma izloči katerokoli skupino delavcev iz sodelovanja pri upravljanju**. Šlo je za ugotovljeno neustavnost Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91 in spremembe), Zakona o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 9/92 in spremembe) ter Za-

kona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 12/91-I in spremembe). Sodišče je odločilo tudi, da mora ugotovljeno protiustavnost Državni zbor **odpraviti v roku enega leta** (druga točka izreka, ki je bil objavljen v Uradnem listu RS julija 1994). Kljub izrecni zahtevi Ustavnega sodišča RS zakonodajalcu, da ugotovljeno neustavnost odpravi v roku enega leta, je zakonodajalec vse do danes to ignoriral. Tako od sprejetja ZSDU leta 1993 ostaja ta pravica delavcev v zavodih, to je v številnih panogah in poklicih javnega sektorja, zgolj in samo na papirju, kar pomeni celih 32 let. Gre zlasti za veliko število delavcev s področja vzgoje in izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva, kulture, športa in podobno.

To pa nista edini ustavni odločbi v katerih je ustavno sodišče odločalo o pravici do soupravljanja v zavodih. Z **odločbo U-I-53/95** je ustavno sodišče RS odločilo, da je Zakon o gozdovih v neskladju z Ustavo RS, ker ta zakon upravljanje Zavoda za gozdove Slovenije ureja tako, da so vsi delavci tega zavoda v celoti in na vseh ravneh izločeni iz sodelovanja v njegovem upravljanju. Zakon o gozdovih delavcev Zavoda za gozdove iz upravljanja tega zavoda sicer ne izloči izrecno, pač pa tako, da njihovo sodelovanje sploh ni predvideno in ne urejeno. Ustavno sodišče je tukaj zapisalo, da je odločitev o tem, kako bo urejeno sodelovanje delavcev Zavoda za gozdove pri njegovem upravljanju stvar zakonodajalca. Ni pa njemu prepuščeno, ali bodo delavci sploh mogli sodelovati v upravljanju institucije, v kateri so zaposleni, saj je to njihova ustavna pravica po 75. členu Ustave RS. Z **odločbo U-I-160/03** z dne 19. 5. 2005 pa je ugotovilo neskladnost Zakona o Radioteleviziji Slovenija, in sicer, ker zakonodajalec (še) ni uresničil napovedi o sprejemu posebne ureditve o kolektivnem uresničevanju pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju zavodov v smislu tretjega odstavka 1. člena ZSDU.

V obravnavanem primeru je **teža protiustavnosti še toliko večja,** saj neustavno stanje traja že vse od sprejema tega zakona v julija 1993 dalje, torej že skoraj 12 let.« Naj na tem mestu dodamo, da je očitano protiustavnost zakonodajalec odpravil oktobra 2005, s sprejemom novega Zakona o RTV Slovenija (ZRTSV-1, Uradni list RS št. 96/2005 in spremembe).

Zakon o zavodih: zakaj 5. in 29. člen ne zadoščata

Zakon o zavodih (ZZ) v 5. členu določa, da se delovna razmerja in udeležba delavcev pri upravljanju in sindikalne pravice v zavodih urejajo v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo. V 29. členu pa ZZ ureja **pravico delavcev do predstavnikov v svetu zavoda**. Vendar omenjeni določbi ne pomenita celovite ureditve pravic zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju v smislu 75. člena Ustave RS, ki zahteva jasen zakonski okvir, ki naj opredeljuje načine in pogoje izvrševanja pravice do soupravljanja; zgolj določitev prisotnosti predstavnikov delavcev v enem organu zavoda, ki ima tudi sicer »mešano« sestavo, temu ne zadosti. Gre za institucionalno drugačen mehanizem od "sveta delavcev" kot jedrnega instituta delavske participacije. Poleg tega pa celovita ureditev soupravljanja praviloma zajema več ravni participacije: pravico do obveščenosti, pravico do posvetovanja, pravico do soodločanja ter možnost sodelovanja pri imenovanju oziroma razrešitvi vodstvenih organov.

Na tem mestu je vendarle treba opozoriti, da je Ustavno sodišče že večkrat poudarilo, da je dopustno, da zakonodajalec posameznim kategorijam zaposlenih prizna širši ali ožji obseg pravic do sodelovanja pri upravljanju, vendar **le, če je razlikovanje objektivno utemeljeno in temelji na razumnih ter stvarnih razlogih** (glej npr. odločbo U-I-78/97**,** objavljena v Uradnem listu RS 54/1999). V zvezi z opustitvijo sistemske ureditve kolektivnih oblik soupravljanja v zavodih pa je Ustavno sodišče RS izrecno ugotovilo, da zakonodajalec za takšno ravnanje ni navedel utemeljenih razlogov, prav tako pa jih ni našlo niti Ustavno sodišče (odločba U-I-160/03-8**,** Uradni list RS 54/2005).

Tudi teorija ugotavlja, da z vsebinskega vidika ni nobenega argumenta, da zaposlenim v javnih zavodih, kakor tudi v javnem sektorju, ne bi omogočili tudi kolektivnega uresničevanja pravice do participacije. Smisel in namen delavske participacije se namreč **ne ločuje** glede na zaposlitev v zasebnem ali javnem sektorju (Gostiša 2010, 2–3; Franca 2023; Bohinc 2021; Blaha 2011).

Kolektivne pogodbe niso ustrezna zamenjava za zakon

ZSDU vsebuje **prehodno določbo** (110. člen), po kateri se do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju oziroma posebnega zakona lahko pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih ureja s kolektivno pogodbo. Kot primer panožnega urejanja lahko navedemo Kolektivno pogodbo za dejavnost zdravstva in socialnega varstva, v kateri je v tretjem poglavju z naslovom Sodelovanje delavcev pri upravljanju zavoda urejeno individualno in kolektivno sodelovanje delavcev (slednje prek institutov obveščenosti, posvetovanja in zadržanja odločitve delodajalca). Vendar tak pristop **ne more nadomestiti sistemske zakonske ureditve** iz vsaj treh razlogov. **Prvič,** če Ustava napoti na zakon, je zakonska ureditev praviloma nujna vsaj za temeljni "okvir" pravice; prepuščanje jedra pravice zgolj kolektivnim pogodbam pomeni odmik od ustavne zasnove. **Drugič**, kolektivne pogodbe so po panogah različne, lahko se spreminjajo, ne veljajo nujno enotno in praviloma ne ustvarijo splošnih, primerljivih minimalnih standardov za vse zavode. **Tretjič**, kolektivno pogajanje temelji na svobodnem in prostovoljnem sklepanju kolektivnih pogodb ter avtonomiji pogodbenih strank, ustavna določba pa ne more biti odvisna od izida pogajanj. Poleg tega kolektivne pogodbe nimajo nujno univerzalnega učinka (vežejo le podpisnike oziroma njihove člane) in so časovno in vsebinsko manj stabilen vir (lahko prenehajo veljati; lahko postavijo bistveno nižji standard od ZSDU).

Fragmentirana ureditev v praksi: mozaik pravil po posameznih zavodih

Ker sistemske ureditve ni, se soupravljanje v zavodih v praksi rešuje

[1] Odločba je dostopna na: http://www.us-rs.si/documents/98/f5/u-i-104-92-u-i-125-922.pdf.

prek področnih zakonov (npr. Zakon o RTV Slovenija), prek ustanovitvenih aktov in statutov, prek posamičnih pravilnikov ali prek kolektivnih pogodb, pri čemer se način in standardi soupravljanja močno razlikujejo.

Tako npr. **Zakon o Radioteleviziji Slovenija** (ZRTVS-1) v prvem odstavku 25. člena določa, da *v javnem zavodu RTV Slovenija deluje Svet delavcev javnega zavoda RTV Slovenija, za katerega se uporabljajo določila zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju* (to je ZSDU), *razen kadar so s ZRTVS-1 ali statutom posamezna vprašanja urejena drugače*. V drugem odstavku istega člena je nadalje določeno, da je predstavnik Sveta delavcev javnega zavoda RTV Slovenija stalno vabljen na seje Programskega sveta in Nadzornega sveta, prejema vsa gradiva za seje teh teles ter ima na sejah pravico do predstavitve mnenja Sveta delavcev o obravnavanih gradivih. Na podlagi poznavanja področja, sodne prakse[4] in aktualnega dogajanja je mogoče pritrditi, da svet delavcev v javnem zavodu RTV Slovenije aktivno deluje ter se na različne načine trudi uresničevati svoje poslanstvo.

Primer fragmenitirane ureditve je tudi **Svet delavcev pri Zavodu za zaposlovanje Slovenije**. Statut Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (Uradni list RS št. 84/99) v 51. do 53. členu ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju tako, da svet delavcev imenuje enega predstavnika delavcev v Upravni odbor Zavoda (20. člen Statuta). V 51. členu določa, da delavci uresničujejo svoje pravice, obveznosti in odgovornosti v zavodu kot celoti, ter v njegovih organizacijskih enotah. V 52. členu določa, da delavci volijo svet delavcev, prek katerega uresničujejo pravice sodelovanja v zadevah, ki se nanašajo na njihov položaj, skladno z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V 53. členu pa določa, da Svet delavcev sestavljajo praviloma po en predstavnik vsake organizacijske enote in centralne službe zavoda.

Svet delavcev ima tudi **Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje** (Statut Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Uradni list 78/2000). Ta statut v 59. členu določa, da svet delavcev izvolijo delavci zavoda. Svet delavcev je sestavljen tako, da imajo v njem sektorji in območne enote po enega člana. Mandat članov traja štiri leta. Člani so lahko ponovno izvoljeni. Pravico voliti člane v svet delavcev imajo vsi delavci, ki delajo v zavodu. Generalni direktor ter delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, nimajo pravice voliti članov v svet delavcev. Pravico biti izvoljen v svet delavcev imajo vsi delavci, ki imajo aktivno volilno pravico in ki delajo v zavodu. Statut zavoda v 60. členu določa, da člane sveta delavcev volijo delavci zavoda na tajnih in neposrednih volitvah. Svet delavcev izmed članov izvoli predsednika in njegovega namestnika. Predsednik sveta zastopa in predstavlja svet delavcev, namestnik predsednika pa opravlja to funkcijo v odsotnosti predsednika. V 61. členu pa Statut določa, da oblikovanje, sestavo, kandidiranje, volitve in razrešitve ter področje in način dela sveta delavcev podrobneje določajo pravila sveta delavcev. Po 71. členu omenjenega Statuta ima svet delavcev tega zavoda tudi pristojnost sprejemanja nekaterih splošnih aktov, in sicer tistih, ki urejajo delovna razmerja, koriščenje počitniških zmogljivosti in tistih ki se nanašajo na dodeljevanje stanovanjskih pomoči. Te akte sprejema svet delavcev na predlog generalnega direktorja. Za tiste s področja delovnih razmerij mora predhodno pridobiti soglasje upravnega odbora zavoda.

V zdravstvu se svet delavcev pojavlja **vsaj v delu bolnišnic** (v Splošni bolnišnici Trbovlje,[5] v Psihiatrični bolnišnici Begunje,[6] v Psihiatrični bolnišnici Vojnik[7] in v Bolnišnici Sežana[8]). Primer, da svet delavcev ni omejen le na "velike državne zavode", ampak se pojavlja tudi pri kulturnih javnih zavodih, kot sta **Cankarjev dom**[9] in **SNG Drama**[10]. V poslovnem poročilu Cankarjevega doma za leto 2006 je izrecno navedeno delovanje Sveta delavcev CD ((ni jasno, ali še obstaja ali ne, je pa svet delavcev vsaj zgodovinsko dokumentiran).[11]

Pomembna terminološka opomba: Veliko javnih zavodov ima *svet zavoda* (kjer so predstavniki zaposlenih), to pa **ni nujno isto** kot *svet delavcev* (delavsko predstavništvo, voljeno po pravilih delavske participacije). V praksi se pogosto zamenjuje, še posebej v javnem sektorju.

Neurejenost soupravljanja v zavodih povzroča, poleg pravno nedopustnega stanja, tudi **slabšo kakovost upravljanja javnih storitev**, ker je odločanje manj informirano z vidika izvedbenih in organizacijskih posle-

[4] V sodni praksi je mogoče najti več primerov, ko so se razreševali spori glede delovanja tega sveta delavcev. Nazadnje je bil tak primer o razveljavitvi volitev (Sodba VDSS X Pdp 465/2022).

[5] V letnem poročilu (za leto 2019) je "svet delavcev" naveden med oblikami rednih notranjih sestankov/komunikacije v zavodu. Glej https://www.sb-trbovlje.si/uploads/UPRAVA/LP/LP%20SBT%20za%202019.pdf (20. 12. 2025)

[6] V "Katalogu informacij javnega značaja" so med internimi akti izrecno navedeni: Poslovnik o volitvah delavcev v delavsko predstavništvo – svet delavcev in Poslovnik o delu Sveta delavcev. Glej https://www.pb-begunje.si/gradiva/Katalog%20IJZ%2020151432191720293.pdf (20. 12. 2025).

[7] V programu dela/finančnem načrtu je med internimi akti izrecno naveden "Poslovnik o volitvah delavcev v svet delavcev«. Glej https://www.pb-vojnik.si/wp-content/uploads/2024/07/Financni-nacrt-2024-compressed.pdf?utm_source=chatgpt.com (20. 12. 2025).

[8] V programu/načrtu za leto 2025 se "svet delavcev" pojavi v seznamu relevantnih aktov/okvirjev (vsaj kot institucija, s katero se računa pri delovanju). Glej https://www.bolnisnica-sezana.si/datoteke/blog_web/154_Bolnis%CC%8Cnica%20Sez%CC%8Cana_financ%CC%8Cni%20in%20poslovni%20nac%CC%8Crt%202025%2Bpriloge-1.pdf?utm_source=chatgpt.com (20. 12. 2025)

[9] Več medijskih objav izrecno omenja svet delavcev kot organ, ki je vodstvu predstavil rezultate ankete oziroma nastopal v zvezi z nezaupnico ravnateljici. Glej https://www.cd-cc.si/sites/default/files/datoteke/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20CD%20-%202006.pdf?utm (20. 12. 2025).

[10] N1. 2025. Ravnateljica Drame napovedala odstop, razlog naj bi bila nezaupnica zaposlenih. Glej: https://n1info.si/novice/kultura/ravnateljica-drame-napovedala-odstop-razlog-naj-bi-bila-nezaupnica-zaposlenih (24. 12. 2025)

[11] Poslovno poročilo Cankarjevega doma za leto 2006 izrecno omenja delovanje Sveta delavcev CD.

dic ter je manj sistematičnega notranjega nadzora in pravočasnega opozarjanja na tveganja s strani zaposlenih. Takšna ureditev hkrati spodbuja več konfliktov (spori glede legitimnosti predstavnikov in postopkov, nezaupanje v vodstva) in zmanjšuje legitimnost odločitev, ker zaposleni nimajo predvidljivih in učinkovitih mehanizmov, prek katerih bi lahko sodelovali pri oblikovanju ključnih odločitev zavoda.

Nujnost odprave protiustavnega stanja – najbolj smiselno z novelo ZSDU

Združenje svetov delavcev Slovenije je že večkrat na vsakokratno vlado RS naslovilo pobudo za zakonsko ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju zavodov. Predlagalo je **smiselno uporabo ZSDU tudi za zavode**, s čimer bi odpravili neustavno stanje na tem področju. Takšno rešitev vsebuje tudi predlog novele ZSDU, ki je bil decembra 2025 predmet intenzivnega medresorskega usklajevanja na Vladi RS.

To, da bi bila smiselna uporaba primeren način rešitve te neustavnosti, potrjuje tudi teorija. V zvezi s tem Franca (2023)[12] navaja: »...je treba v Sloveniji **nemudoma odpraviti neustavnost** pravne ureditve delavske participacije v javnih zavodih. To temelji tako na odločitvah Ustavnega sodišča RS kakor tudi na podlagi načel, usmeritev in vrednot mednarodnih organizacij. Nujno bi bilo tako treba sprejeti ustrezno zakonsko podlago za delovanje svetov delavcev v javnih zavodih.« Franca (2023) izpostavlja tudi, da ima **zakonodajalec različne *normativne možnosti* ureditve**, torej ni nujno treba sprejeti posebnega zakona, oblik in načinov uresničevanje delavske participacije v javnih zavodih. Ravno nasprotno, za javne zavode se kot primerna rešitev kaže smiselna uporaba oblik in načinov delavske participacije predvidenih po ZSDU. V izogib kopičenju pravnih predpisov bi najverjetneje zadostovalo posebno poglavje oziroma razdelek v (noveliranem) ZSDU. To pomeni, da bi ohranili model delavske participacije po ZSDU (sveti delavcev) ob hkratnih smiselnih prilagoditvah zlasti zaradi posebnosti delovanja javnih zavodov, kot sta neprofitnost in uresničevanje javnega interesa.

Sklep

Za zavode ZSDU v tretjem odstavku prvega člane določa, da *pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih uresničujejo delavci kot posamezniki po določbah ZSDU, kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom.* Tega posebnega zakona pa slovenski zakonodajalec **še ni sprejel**, čeprav je ZSDU to predvidel že leta 1993, ko je bil zakon sprejet. Tega ni storil, četudi mu je to **naložilo Ustavno sodišče RS**, kar je bilo ugotovljeno z več ustavnimi odločbami. V njih je Ustavno sodišče RS poudarilo zlasti, da zakonodajalec *ni sprejel posebne ureditve* o delavskem predstavništvu (kolektivno uresničevanje pravic do sodelovanja pri upravljanju) za javne zavode. Ravno tako je izpostavilo neustreznost ureditve 110. člena ZSDU, po katerem bi bilo mogoče, do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju oziroma posebnega zakona o pravici do sodelovanja pri upravljanju, to vprašanje (soupravljanje) v zavodih urediti s kolektivno pogodbo.

Trenutno zaposleni v javnih zavodih sodelujejo pri upravljanju **le po posameznih zavodih**, v katerih je to soupravljanje urejeno na zelo fragmentiran in neenak način. Tovrstna ureditev **ni skladna z več določili URS**: **(a)** 75. člen Ustave določa, da je tudi sodelovanje zaposlenih v zavodih urejeno z zakonom, vendar tega določila za javne zavode ne določa noben zakon; **(b)** glede na to, da je sodelovanje pri upravljanju za zaposlene v gospodarskih družbah urejeno z ZSDU, se s to pravno praznino zaposlenim v javnih zavodih krši pravica po 14. členu URS, ki vsakomur zagotavlja enakost pred zakonom; **(c)** s tem, ko zakonodajalec brez stvarno utemeljenih razlogov napovedane zakonske ureditve sodelovanja zaposlenih pri upravljanju v zavodih ni uredil, pa krši še načelo iz 2. člena URS o varstvu zaupanja v pravo kot eno od načel pravne države. **Protiustavnost trenutnega stanja je še toliko večja**, saj zakonodajalec sodelovanja pri upravljanju za zaposlene v zavodih kljub številnim možnostim ni uredil ne z ZZ, ne z ZSDU in tudi ne s posameznimi (področnimi) zakoni, ki urejajo različna področja javnih služb (razen področja radiotelevizije). **Traja pa že dobrih 32 let.**

Zato je odprava protiustavnega stanja nujna. Možnih normativnih poti je več (poseben zakon, novela ZZ, novela ZSDU), vendar se kot najbolj racionalna kaže **novela ZSDU** z uvedbo smiselne uporabe obstoječih institutov (svet delavcev, delavski zaupnik, zbor delavcev, predstavniki v organih) tudi za zavode, ob hkratnih prilagoditvah zaradi posebnosti javnih zavodov (neprofitnost, javni interes, posebni organi upravljanja).

V tem okviru je posebej pomembno, da je ZSDS na neustavnost večkrat opozorilo in predlagalo rešitve, nazadnje v letih 2019 in 2025, pri čemer je sodelovalo pri oblikovanju besedila novele ZSDU. Če zakonodajalec tudi tokrat, ko se odloča o tem, ali bo šel v novelo ZSDU, ne bo realiziral ustavne zahteve, bo to pomenilo **težko opravičljivo ohranitev protiustavnega stanja in nadaljnjo erozijo načela pravne države na tem področju**.

Literatura in viri:

Blaha, M. 2011. Gospodarska in socialna razmerja / 75. člen. Ustavnosodna presoja. Glej Ustavnosodna presoja – e-KURS (24. 12. 2025).

Bohinc, R. 2021. Parcialna (necelovita) ureditev kolektivne participacije v ZRTVS-1. V: Ekonomska demokracija 25 (4), str. 7-11.

Gostiša, M. 2010. Skrajni čas za odpravo »težje protiustavnosti«, morebitnih izgovorov naj ne bo več! Ekonomska demokracija št. 4, str. 2 in 3.

Franca. V. 2023. Kako do učinkovite pravne ureditve delavske participacije (tudi) v javnih zavodih? V: Ekonomska demokracija : strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju 27 (3): 3–6.

Združenje svetov delavcev Slovenije. (2019). Pobuda za zakonsko ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju zavodov [interno gradivo, povzeto v priloženem dokumentu].

Odločbe Ustavnega sodišča RS, opr. št. U-I-104/92, U-I-125/92; U-I-160/03-8; U-I-53/95.

[12] Franca. V. 2023. Kako do učinkovite pravne ureditve delavske participacije (tudi) v javnih zavodih? V: Ekonomska demokracija : strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju 27 (3): 3–6.



Piše:
Dr. Andreja Zupan Škof

Soupravljanje v javnih zavodih/institucijah v EU (1. del)

Čeprav številne direktive znotraj EU območja zagotavljajo zakonodajno enotnost, je na področju soupravljanja zaposlenih evropska zakonodaja pustila veliko mero prilagodljivosti nacionalnim zakonodajalcem: države tako same urejajo in prilagajajo sistem participacije. Tak pristop, da države oblikujejo sistem participacije zaposlenih, ki se najbolje ujame z njihovimi nacionalnimi značilnostmi, političnim, družbenim in zgodovinskim razvojem ter vrednotami, je sprva prinesel veliko olajšavo. Dandanes to pomeni, da obstajajo značilne razlike pri uveljavljanju soupravljanja znotraj držav članic. V tem pa se skrivajo tudi pasti in vrzeli. Namen članka je pregledati osnovna načela po nekaterih državah EU, na katerih so se izoblikovali različni sistemi participacije, s poudarkom na izvajanju soupravljanja v javnih zavodih in javni upravi.

Osnovna teoretična izhodišča

Posvetovanje in soodločanje sta temeljni socialni pravici zaposlenih, ki jih je treba razvijati (7. in 8. člen Direktive 2002/14/ES oz. 27. člen Listine o temeljnih pravicah EU). Tudi Načela korporativnega upravljanja OECD (2004) poudarjajo pomembnost mehanizmov za spodbujanje participacije zaposlenih; komunikacijske poti morajo zagotavljati zaposlenim enakopraven, pravočasen in ekonomičen dostop do relevantnih informacij. **Direktiva 2002/14/ES o obveščanju in posvetovanju z delavci** določa minimalne zahteve za obveščanje in posvetovanje zaposlenih, ki veljajo tudi za javni sektor. S strukturami kot je informiranje in posvetovanje, soodločanje, članstvo zaposlenih v upravnih odborih in nadzornih svetih EU zagotavlja, da imajo zaposleni dejansko vlogo pri odločanju o delovnih pogojih, kadrovskih vprašanjih, organizacijskih spremembah in strateškem vodenju, kar krepi transparentnost, družbeno odgovornost in demokratično kulturo znotraj institucij. Direktive o evropskih svetih delavcev in sodelovanju v SE družbah se nanašajo predvsem na zasebni sektor, a vplivajo na prakso v javnem. Ker pa je državam prepuščena relativno visoka stopnja avtonomnosti pri izvajanju Direktive 2002/14 ES v smislu »prilagodi tako, da ti najbolje sede v dane okvirje«, srečamo v evropskih državah **različne oblike organiziranosti in delitve pristojnosti, predvsem različnih načinov izvajanja soupravljanja**. Razlike so:

1. Pri ureditvi zakonodajnega okvira.

2. Pri delitvi, organiziranosti in pristojnosti med sindikati in sveti delavcev.

3. Pri opredelitvi pravic in pristojnosti glede na lastništvo – zasebno oz. državno podjetje/javni zavodi.

4. Pri številu zaposlenih, ki so potrebni za izvajanje zakona o svetih delavcev.

5. Pri možnosti sodelovanja predstavnikov zaposlenih v organih vodenja in nadzora ter opredelitvi njihovih prisotnosti.

6. Pri funkcionalnosti, opravilnosti in moči vplivanja svetov delavcev: v splošnem imajo sveti delavcev pravico do obveščenosti, posvetovanja in v nekaterih državah tudi soodločanja.

7. Pri sodelovanju in posvetovanju o strateških odločitvah, reorganizacijah in kadrovskih zadevah.

Različna ureditev soupravljanja (tudi) na področju javnih institucij omogoča, da marsikatera država ne upošteva načel Direktiv v celoti. Zato je kljub dolgoletni tradiciji, vedenju in zapisanih prepričanjih v Evropi vse bolj zaznati zniževanje oz. omejevanje pravic zaposlenih, predvsem tistih, ki se tičejo soodločanja. Deregulacijo tega področja pa je napovedala tudi Evropska komisija.

Ključni mehanizmi v praksi po izbranih državah[1]

Pregled izbranih držav smo izvedli z vidika pristojnosti, ki jih imajo sveti delavcev v javnem in zasebnem sektorju, opredelili pravni okvir, pristojnosti in stopnjo vpliva na odločitve. Prav tako smo pregledali možnost sodelovanja v upravnih in nadzornih organih oziroma širše »organih upravljanja« v posamezni državi.

Nemčija in Avstrija

Nemška in avstrijska zakonodaja o svetih delavcev imata skupne temelje, vendar obstajajo razlike v pravni strukturi, pristojnostih in stopnji odločanja. Ker je bil nemški sistem vzorčni model tudi za našo zakonodajo, ga v nadaljevanju predstavljamo bolj podrobno.

Nemčija

Nemški model soupravljanja zaposlenih ni enoten: obstajajo razlike med različnimi gospodarskimi dejavnostmi, za različne kategorije velikosti podjetij, predvsem pa so pomembne **razlike, ki izvirajo iz vrste lastništva (zasebno oz. državno/javno).** Ob vseh zakonsko postavljenih pravicah svetov delavcev ne moremo prek dejstva, da je soupravljanje zaposlenih v nemškem javnemu sektorju (nem. öffentliche Dienst/Betrieb) drugačno kot v podjetjih v zasebni lasti, saj za javni sektor veljajo specifični predpisi in pogoji, ki imajo neposreden ali pa posreden vpliv na soupravljanje. Pri sodelovanju zaposlenih na najvišji ravni upravljanja – torej v nadzornih svetih oziroma upravnih odborih – se javni sektor v določenih organizacijskih oblikah (zlasti v javnih podjetjih, organiziranih po zasebnem pravu) ne razlikuje bistveno od zasebnega sektorja, saj se tudi tam uporabljajo splošni predpisi o soodločanju. V jedru javne uprave in javnih zavodov pa je sistem participacije urejen drugače, predvsem **prek posebnega sistema predstavništva zaposlenih,** ki je vezan na notranje delovanje institucij.

Te razlike ne izhajajo iz načelnega omejevanja delavske participacije v javnem sektorju, temveč iz **objektivnih razlik med javnim in zasebnim sektorjem**, zlasti zaradi odsotnosti profitnega motiva in tržnega tveganja v javnih institucijah. Namesto klasičnih poslovnih odločitev, povezanih z ustvarjanjem dobička, imajo predstavniški organi zaposlenih v javnem sektorju pomembno vlogo pri **funkcionalno ekvivalentnih odločitvah**, kot so: racionalizacije in varčevalni ukrepi, reorganizacije in spremembe notranje strukture zavodov, uvajanje novih delovnih metod in tehnologij (digitalizacija), spremembe obsega dejavnosti, zunanje izvajanje storitev ter načrtovanje in izvajanje poslovnih oziroma delovnih načrtov institucij. Soupravljanje v javnem sektorju je tako vsebinsko primerljivo s soupravljanjem v zasebnem sektorju, le da je normativno prilagojeno naravi javnih nalog, pri čemer se participacijske pravice uresničujejo bodisi v obliki obveščanja in posvetovanja bodisi v obliki soodločanja, odvisno od vrste posamezne odločitve.

Osnovni zakon za zastopanje zaposlenih v javnih institucijah in zavodih na zvezni ravni je **Zakon o zastopanju zaposlenih** (nem. *Bundespersonalvertretungsgesetz – BPersVG*), pri čemer ima vsaka zvezna dežela tudi svoj deželni zakon (*Personalvertretungsgesetz*), ki lahko posamezne pravice dodatno ureja ali razširja. Ti predpisi urejajo delovanje **Personalräte**, tj. predstavniških organov zaposlenih v javnem sektorju. V literaturi se včasih pojavljajo kritične ocene, da je soupravljanje v javnem sektorju vsebinsko ožje kot v zasebnem, pri čemer avtorji opozarjajo na večjo zadržanost države pri poseganju zaposlenih v vprašanja, ki se nanašajo na izvajanje javnih politik in dolgoročne razvojne cilje. Kljub temu sistem zastopanja zaposlenih v javnem sektorju zaposlenim zagotavlja institucionalizirano obliko »demokracije na delovnem mestu«, čeprav z drugačno logiko in omejitvami kot v zasebnem sektorju.

BPersVG predstavniškim organom zaposlenih določa **širok nabor informacijskih, posvetovalnih in soodločevalskih pristojnosti**, in sicer (poleg splošnih nalog, kot so: nadzor nad spoštovanjem zakonov, kolektivnih pogodb, sporazumov in drugih predpisov /§ 62 BPersVG/; spodbujanje enakosti, preprečevanje diskriminacije ter varstvo posebej ranljivih skupin zaposlenih; obravnavo pobud in pritožb zaposlenih ter posredovanje med zaposlenimi in vodstvom ipd.):

1. Pravice do soodločanja o (nem. *Mitbestimmung*): ***kadrovskih zadevah*** (zaposlitvah, razporeditvah, premestitvah, prerazporeditvah, napredovanjih, odpovedih delovnega razmerja ter drugih individualnih kadrovskih ukrepih, kakor tudi o splošnih merilih kadrovske politike); ***socialnih zadevah*** (delovni čas, razporeditve delovnega časa, nadure, izmensko delo, uvedba in uporaba tehničnih sredstev za nadzor ravnanja ali delovne uspešnosti zaposlenih, ukrepi varnosti in zdravja pri delu ter druga vprašanja, ki neposredno vplivajo na delovne pogoje zaposlenih); ***organizacijskih zadevah*** (organizacija dela, spremembe delovnih procesov, uvedba novih delovnih metod, reorganizacije notranjih organizacijskih enot ter drugi organizacijski ukrepi, ki imajo bistven vpliv na položaj zaposlenih). Odločitev, ki sodijo v okvir zakonsko določenega soodločanja, ni mogoče sprejeti brez soglasja predstavniškega organa zaposlenih (§ 70 BPersVG). V primeru nestrinjanja med vodstvom in predstavništvom zaposlenih se vzpostavi poravnalni organ oziroma arbitražni odbor (*Einigungsstelle*). Predstavniški organi zaposlenih soodločajo pri kadrovskih (§ 78), socialnih (§ 79) in organizacijskih zadevah (§ 80 BPersVG).

2. Pravice do sodelovanja in skupnega posvetovanja (nem. *Mitwirkung/Beratung*) – v skladu s § 65 BPersVG mora vodja organa ali zavoda s predstavniškim organom zaposlenih ***najmanj enkrat mesečno opraviti posvetovanje***, pri čemer se obravnavajo zlasti: vprašanja organizacije dela in delovnih procesov, načrtovane spremembe v delovanju institucije, razvojni, organizacijski in finančni načrti, racionalizacije, varčevalni ukrepi in reorganizacije, spremembe obsega dejavnosti, uvajanje novih tehnologij in digitalizacija, zunanje izvajanje storitev (outsourcing), če imajo navedeni ukrepi učinke na zaposlene. Ta posvetovalna

[1] Pri primerjavi različnih sistemov prihaja do problema primerjave posameznih pravnih aktov oz. prevoda tujega pravnega akta. Prav tako se lahko uporabi različne prevode posameznih pojmov.

pravica predstavlja **funkcionalni ekvivalent obravnave gospodarskih vprašanj v zasebnem sektorju**, saj zagotavlja sodelovanje zaposlenih pri vseh strateških in razvojnih odločitvah javne institucije, ki vplivajo na delovna razmerja, tudi kadar zakon zanje ne določa formalnega soodločanja.

3. Pravice do obveščenosti (nem. *Informationsrechte*) **–** delodajalec mora predstavniškemu organu zaposlenih pravočasno posredovati vse informacije, ki so potrebne za izvajanje njegovih zakonskih nalog, predložiti vso relevantno dokumentacijo, vključno s podlagami za načrtovane ukrepe, omogočiti vpogled v podatke, tudi osebne podatke, če so ti nujni za izvajanje pristojnosti predstavniškega organa. Pravica do obveščenosti ***zajema tudi informacije o***: finančnem in organizacijskem stanju institucije, načrtovanih programih razvoja in racionalizacije, spremembah financiranja, ukrepih, ki lahko vplivajo na število zaposlenih, delovne pogoje ali delovno obremenitev.

4. Posebne sodelovalne pravice na posameznih področjih, in sicer: sodelovanje pri strokovnih izpitih zaposlenih; sodelovanje pri vprašanjih varnosti in zdravja pri delu ter preprečevanja nezgod, vključno s sodelovanjem pri inšpekcijskih pregledih in obravnavi tveganj; sodelovanje pri obravnavi pritožb zaposlenih, kadar te zadevajo delovne pogoje ali pravice iz delovnega razmerja.

Nemška ureditev tako vzpostavlja **večnivojski in vsebinsko celovit sistem delavske participacije v javnem sektorju**, v katerem se soodločanje, posvetovanje in obveščanje medsebojno dopolnjujejo. Čeprav javni sektor ne pozna klasičnih profitnih in tržnih odločitev, so predstavniški organi zaposlenih vključeni v vse **ekonomsko in organizacijsko relevantne odločitve**, če te vplivajo na položaj zaposlenih, s čimer je zagotovljena funkcionalna primerljivost s soupravljanjem v zasebnem sektorju.

Poleg notranjega sistema predstavništva zaposlenih prek Personalräte nemška zakonodaja pozna tudi **sodelovanje predstavnikov zaposlenih v organih upravljanja in nadzora javnih institucij**, kadar so te organizirane v pravnoorganizacijskih oblikah, ki to omogočajo. To področje ni urejeno z BPersVG, temveč z **ločeno, s specialno zakonodajo**, predvsem s splošnimi zakoni o soodločanju (npr. *Mitbestimmungsgesetz*, *Drittelbeteiligungsgesetz*) ter s posebnimi sektorskimi predpisi za javna podjetja in javnopravne subjekte. V javnih podjetjih, organiziranih kot gospodarske družbe po zasebnem pravu (npr. GmbH ali AG), imajo zaposleni zato praviloma zagotovljeno zastopanost v nadzornih svetih, ne glede na to, ali je lastnik država, zvezna dežela ali lokalna skupnost. Sistem delavske participacije v nemškem javnem sektorju je tako **dvotiren**: notranje soupravljanje zaposlenih v okviru institucije se dopolnjuje s sodelovanjem zaposlenih v organih upravljanja in nadzora tam, kjer to dopušča pravnoorganizacijska oblika posamezne institucije.

Pomembna razlika med zasebnim in javnim sektorjem obstaja tudi v **postopkih reševanja sporov**. Medtem ko je arbitražna odločitev po Zakonu o delovanju svetov delavcev (*BetrVG*) praviloma zavezujoča, ima v sistemu BPersVG poravnalni organ pogosto priporočilno vlogo, kar odraža večjo težo hierarhičnega odločanja v javni upravi.

Nemčija sicer ostaja država z enim najmočnejših sistemov soodločanja v Evropi: v delniških družbah z več kot 2.000 zaposlenimi imajo zaposleni polovico sedežev v nadzornih svetih, v družbah s 500 do 2.000 zaposlenimi pa eno tretjino sedežev.

Avstrija

Avstrijski sistem soupravljanja zaposlenih je po osnovni zasnovi podoben nemškemu. Zakon o delovnih razmerjih (*Arbeitverfassungsgesetz*) ureja delovanje svetov delavcev tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju, pri čemer za javne uslužbence veljajo dodatni posebni predpisi. Sveti delavcev imajo pomembne pristojnosti pri kadrovskih vprašanjih, delovnem času in socialnih zadevah, nekoliko manj pa pri strateških odločitvah v primerjavi z nemškim sistemom.

Avstrija pozna tudi sodelovanje zaposlenih v nadzornih organih, vendar v omejenem obsegu – praviloma gre za tretjinsko zastopanost, ki je vezana na velikost podjetja. Čeprav je sistem soodločanja v Avstriji nekoliko manj razvit kot v Nemčiji, še vedno sodi med močnejše modele delavske participacije v Evropski uniji.

Francija

Sveti delavcev **v javni upravi** (Comité Social et Économique – CSE), ki so podobni svetu delavcev v podjetjih, so v Franciji **obvezni z več kot 11 zaposlenimi**, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Poleg skupnih pristojnosti kot so: informiranje in posvetovanje o ekonomskih, socialnih in delovnih zadevah, nadzorom nad spoštovanjem delovne zakonodaje in sodelovanjem pri varnosti in zdravju pri delu zastopajo zaposlene v dialogu z upravo. Razlika med obema pravnima oblikama je v pravnem okviru, saj poleg zakona o delu (Code du Travail) veljajo posebni zakoni za javno upravo.[2] Sveti delavcev v javni upravi so ustanovljeni na več nivojih (ministrstva – predseduje minister, centralna administracija, razpršene službe, zavodi). **Pristojnosti sveta delavcev v javni upravi** so vpliv na finančne izkaze, kadrovske politike in javne storitve, medtem ko je svet delavcev v zasebnem sektorju osredotočen na reorganizacije, investicije in delovne pogoje. Razlika med svetom delavcev v javnem in zasebnem sektorju je tudi v stopnji vpliva na strateške odločitve, ki ga imajo javni uslužbenci zaradi javnega interesa, medtem ko je v zasebnem sektorju omejen le na informiranje in posvetovanje. Predstavništvo zaposlenih je v svetih zavoda obvezno, vendar s ključno razliko, da je predstavništvo zaposlenih v zasebnem sektorju v nadzornih in upravnih organih vezano na velikost podjetja in je omejeno na enega do dva člana. V javnem sektorju pa je predstavništvo zaposlenih v svetu zavoda večje in z

[2] Décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat.
https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042545890/2025-01-03/.

večjim vplivom na strateške odločitve.

Belgija

Delovanje sveta delavcev ureja Zakon o svetih delavcev (Loi sur les conseils d'entreprise/Wet op de ondernemingsraden), ki je del Zakona o kolektivnih delovnih razmerjih (Lois sur les relations collectives de travail). **Ključne značilnosti so**: sveti delavcev so obvezni v podjetjih s 50 ali več zaposlenimi, ustanovitev in delovanje sta urejena v okviru zakonodaje o socialnem dialogu, naloge vključujejo obveščanje in posvetovanje o ekonomskih, finančnih in socialnih zadevah podjetja. Za javna podjetja/sektor veljajo poleg splošne zakonodaje posebni predpisi. Imajo širše pristojnosti, ki vključujejo finance, kadrovske politike in javne storitve. Pri zasebnih podjetjih pa se upošteva zakon o gospodarskih družbah zakonodaja in kolektivne pogodbe.

Španija

Delovanje svetov delavcev ureja Zakon o zaposlenih (Estatuto de los Trabajadores). **Skupne značilnosti** sveta delavcev za javne uslužbence in zaposlene v zasebnem sektorju so obveznost ustanovitve v podjetjih z več kot 50-timi zaposlenimi. Njihove naloge so: informiranje in posvetovanje o ekonomskih, socialnih in delovnih zadevah, nadzor nad spoštovanjem delovne zakonodaje in pravica do pogajanj o kolektivnih pogodbah. Vendar avtorji opozarjajo, da javni uslužbenci nimajo enakega dostopa do kolektivnih pogajanj, prav tako ne zagotavljajo enakih pravic kot zaposlenim v zasebnem sektorju. Prav tako naj bi bila zapisana pravila v Statutu o delu javnih uslužbenec zelo nejasna in nepopolna. Člane izvolijo zaposleni podjetja, ki opravljajo mandat štiri leta. Prav tako kot v Sloveniji lahko na volilni listi za člane sveta delavcev kandidirajo člani sindikata oz. na predlog sindikata. Sindikati so organizirani na ravni sektorja ali države. **Razlike med sveti delavcev v javnih in zasebnih podjetjih** so v pravnem okvirju, saj za javna podjetja poleg zakona o zaposlenih veljajo posebni predpisi (npr. Zakon o javni upravi). Pristojnosti svetov delavcev v javni upravi so bolj široko opredeljene, saj upoštevajo odločanje o višini proračuna, imajo vpliv na kadrovske politike in javne storitve, medtem ko so v zasebnih podjetjih pristojnosti sveta delavcev osredotočene na ekonomske in socialne zadeve podjetja.

Nizozemska

Sveti delavcev so na Nizozemskem urejeni z Zakonom o svetih delavcev (Wet op de ondernemingsraden – WOR), ki določa obvezno ustanovitev sveta delavcev. **Pristojnosti sveta delavcev v javnem in zasebnem sektorju se bistveno ne razlikujejo.** Zakon govori o zaposlenih v podjetju, ne glede na pravni status. Skupne so: pravica do informiranja in posvetovanja o pomembnih poslovnih odločitvah, pravica do soodločanja pri določenih kadrovskih in socialnih zadevah in sodelovanje pri varnosti in zdravju pri delu. Pri rednih posvetovanjih so prisotni tudi interni nadzorniki. Svet delavcev vpliva na finančne odločitve, kadrovske politike in javne storitve, medtem ko so v zasebnem sektorju osredotočeni na ekonomske odločitve, reorganizacije in investicije. **Zanimivo je predvsem to, da ima svet delavcev v javnem sektorju večji vpliv na strateške odločitve**, kar naj bi bilo povezano z javnim interesom. V zasebnih podjetjih z več kot 100 zaposlenimi zaposleni izvolijo svoje predstavnike v nadzorni svet (tretjina članov). V javnih podjetjih so pravila podobna, le da so dopolnjena z dodatnimi predpisi za javni sektor, kjer se svet delavcev sistematično vključuje v posvetovanje in soglasje o pravilnikih in predpisih, ki zadevajo zaposlene. V primerjavi z Nemčijo, Avstrijo in Švedsko na Nizozemskem ni splošno zakonsko obvezno članstvo zaposlenih v najvišjih odločitvenih organih (nadzornem svetu oz. svetu zavoda). Zaposleni imajo (v javnem in zasebnem sektorju) poleg vseh že naštetih pravic (informiranja, posvetovanja, soglasja, pravica do pobude) tudi **pravico govora na skupščini delničarjev, svetovanje ob imenovanju/razrešitvi direktorjev**.

Na Nizozemskem vlada prepričanje, da se sveti delavcev v zasebnem sektorju osredotočajo na splošne interese podjetja, medtem ko je v javnem sektorju tendenca bolj v "sebičnem iskanju rente", kar po vsej verjetnosti izhaja iz različne vsebine oz. večjih pristojnosti, ki jih imajo sveti delavcev v javni upravi.

Nadaljevanje prihodnjič!

„Soodločanje v Nemčiji se ne razlikuje glede na javno ali zasebno naravo dejavnosti, temveč glede na pravni in organizacijski manevrski prostor delodajalca, tj. o katerih odločitvah lahko ta dejansko samostojno odloča […] Javna podjetja in javni zavodi pogosto razpolagajo z lastno organizacijsko, kadrovsko in gospodarsko odgovornostjo, kar jih funkcionalno približuje zasebnim podjetjem […] Kadar imajo javne ustanove lastne odločevalske pristojnosti, se lahko soodločanje svetov osebja po svojem dejanskem učinku izenači s soodločanjem svetov delavcev […] Razlike v obsegu soodločanja izhajajo manj iz nižje ravni participacije in bolj iz močnejše normativne vnaprejšnje določenosti državnega delovanja […] Pravo predstavništva osebja v javnem sektorju zato ne predstavlja zmanjšanega sistema soodločanja, temveč participacijski režim, prilagojen konkretni organizacijski obliki."

Däubler, Wolfgang (ur.) *Handbuch der Mitbestimmung,* Bund-Verlag, Köln, 2021



Piše:
Mile Zukić

Delavsko soupravljanje v Zavarovalnici Triglav

Med dosežki, stresnimi preizkušnjami in odgovornostjo za prihodnji razvoj

Delavsko soupravljanje v Zavarovalnici Triglav (ZT) predstavlja enega ključnih mehanizmov ekonomske demokracije in stabilnega korporativnega upravljanja v sistemsko pomembni državni finančni instituciji. Mandat sveta delavcev (SD) v obdobju 2021–2025 je potekal v izjemno zahtevnih razmerah, zaznamovanih z inflacijskimi šoki, pospešeno digitalizacijo, kadrovskimi primanjkljaji, množičnimi škodami ter obsežnimi organizacijskimi spremembami. Posebno težo pa je mandatu dodala tudi institucionalna kriza na področju soupravljanja: odpoklic delavske direktorice ter s tem povezan precedenčni sodni spor, ki je segel do Vrhovnega sodišča Republike Slovenije. Kljub tem obremenitvam je SD v sodelovanju s sindikatom dosegel vrsto merljivih, trajnih in sistemskih učinkov na številnih področjih.

Ključna področja angažiranja sveta delavcev so bila zlasti področja:

- plačne politike,
- kariernega razvoja,
- varnosti in zdravja pri delu,
- organizacije dela, kadrovske politike,
- bonitet ter
- institucionalne zaščite zaposlenih.

Članek ob izteku mandata sveta delavcev **analizira te dosežke in opozarja na tveganja krčenja socialnega dialoga** – zlasti ob odpovedi dolgoletnega Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Soupravljanje kot ustavna obveznost in praktična ekonomija demokracije

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v Republiki Sloveniji ni vprašanje dobre prakse ali volje delodajalcev ter upravljavske kulture, temveč **ustavno zagotovljena pravica**. 75. člen Ustave RS jasno določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju gospodarskih organizacij, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) pa to pravico konkretizira v **sistem soupravljalskih pristojnosti**: obveščanje, posvetovanje, soodločanje, zadržanje odločitev ter predstavništvo delavcev v nadzornih organih in organih vodenja.

V velikih, reguliranih in kapitalsko intenzivnih sistemih, kot je Zavarovalnica Triglav, soupravljanje ni obrobni socialni institut, temveč **del temeljne upravljavske arhitekture**. Odločitve o plačah, kadrih, organizaciji dela, digitalnih orodjih in razporejanju tveganj neposredno vplivajo na stabilnost poslovanja, kakovost storitev in ugled zavarovalnice. Svet delavcev v takem okolju ne deluje kot zaviralec odločitev, temveč kot stabilizacijski mehanizem, ki zmanjšuje latentna socialna in operativna tveganja.

V tem okviru je **vsako zmanjševanje dejanskega prostora soupravljanja – tudi če formalno ostaja znotraj zakona – politična odločitev**. Gre za odločitev o tem, ali vodstvo zavarovalnice razume zaposlene kot nosilce legitimnega interesa ali zgolj kot proizvodni faktor.

Zavarovalnica Triglav kot sistemsko pomembna finančna institucija, večinsko v javni lasti, ima pri tem posebno odgovornost. Ne le do zaposlenih, temveč do širše družbe. Evropske in OECD prakse jasno kažejo, da je **kakovost korporativnega upravljanja neposredno povezana z vključenostjo zaposlenih v odločitve** (OECD, *Corporate Governance and Employee Participation*, 2019).

Mandat 2021–2025 kot večplastni stresni test soupravljanja

Mandat sveta delavcev v obdobju 2021–2025 je bil objektivno eden najzahtevnejših doslej. Zunanje okoliščine – visoka inflacija, energetska kriza, ekstremni vremenski dogodki in digitalna preobrazba – so se prepletle z notranjimi izzivi: kadrovskimi manki, reorganizacijami, pritiski na

stroške dela ter povečanimi pričakovanji lastnikov in regulatorjev. Posebno težo pa je temu obdobju dodal **institucionalni in pravni stresni test, povezan z odpoklicem delavske direktorice**.

Svet delavcev je v skladu s svojimi zakonskimi pristojnostmi, po izgubi zaupanja, **izglasoval nezaupnico in sprožil postopek odpoklica**. Ta odločitev ni bila ne osebna ne politično motivirana, temveč izraz odgovornosti organa soupravljanja do funkcije, ki mora delovati v interesu zaposlenih in v skladu z zakonom. Sodni spor, ki je sledil, in ki je na koncu dosegel Vrhovno sodišče RS, ima precedenčni pomen za celoten sistem delavskega soupravljanja v Sloveniji. Ne glede na konkretne sodne odločitve je bistveno sporočilo jasno: **soupravljanje ni simbolno, temveč pravno zavezujoče razmerje, v katerem imajo organi delavcev ne le pravice, temveč tudi odgovornost za nadzor, presojo in ukrepanje**. Poskusi depolitizacije teh pristojnosti pomenijo neposredno oslabitev ustavne pravice do sodelovanja pri upravljanju. Ta primer je jasno pokazal, da je soupravljanje lahko tudi konfliktno, kadar poseže v realna razmerja moči – in prav v tem se kaže njegova resnična vsebina. Svet delavcev v tem obdobju ni deloval kot opozicija upravi, temveč kot institucionalni korektiv kratkoročnih upravljavskih refleksov. Kjer so bili naši predlogi upoštevani, so se učinki pokazali v stabilnejšem delovanju, večji predvidljivosti in manjših notranjih napetostih. Kjer niso bili, so se tveganja le preložila.

Plačna politika in nagrajevanje: od preprečevanja erozije kupne moči do zaščite provizijskih mehanizmov

Vztrajanje pri nominalni plačni stabilnosti v obdobju visoke inflacije pomeni dejansko zniževanje plač. Eden najbolj otipljivih rezultatov preteklega soupravljanja je **tesno sodelovanje s Konferenco sindikatov zavarovalništva Slovenije** pri trikratnem dvigu osnovnih plač v štirih letih: za 7 % (1. 1. 2021), 8 % (1. 9. 2022) in 8,5 % (1. 7. 2024). V času dviga življenjskih stroškov so ti ukrepi zajezili realno erozijo plač ter podprli ohranjanje motivacije in retencije kadra. Ti dvigi niso pomenili ogrožanja poslovne stabilnosti, temveč omejevanje kadrovskega in socialnega tveganja. Mednarodne raziskave potrjujejo, da realni padci plač v storitvenih dejavnostih vodijo v povečano fluktuacijo in padec kakovosti storitev (ILO, *Global Wage Report*, 2022). **SD je prav tako vztrajal pri**: rednem izplačilu poslovne uspešnosti dvakrat letno za vse zaposlene, se zavzemal za odpravo diskriminacije bolniško odsotnih ter uskladitev plačnih razredov ob dvigu minimalne plače.

Posebej problematični so bili poskusi posegov v sistem delovne uspešnosti in provizij, ki bi nesorazmerno prizadeli večino zaposlenih. Takšni ukrepi bi pomenili razgradnjo načela interne paritete in bi bili v neposrednem nasprotju z uveljavljenimi praksami pravičnega nagrajevanja (European Commission, *Fair Wages and Productivity*, 2020). V tem kontekstu smo **zavrnili spremembo pravilnika o nagrajevanju delovne uspešnosti**, ki bi 70 % zaposlenim ukinil delovno uspešnost, ter **zadržali predlog za 50-odstotno znižanje provizijskih stopenj pri avtomatskih obnovah polic**. S tem je SD zaščitil temeljni proizvodni mehanizem prodaje in pravičen delež produktivnosti zavarovalnih zastopnikov. Ob tem je SD ustvaril instrumente za blaženje planskih tveganj: Odbor sveta delavcev za prodajo je dosegel **vpis klavzule pri stimulaciji zastopnikov**, ki nagrajuje doseganje planov nad povprečjem celotne mreže, s čimer se je preprečilo postavljanje nerealnih ciljev in ohranila predvidljivost nagradnega sistema.

Karierni sistemi, napredovanja in notranja legitimnost

Karierni sistemi so temelj notranje legitimnosti organizacije. V sodobnih organizacijah je karierni sistem ključen mehanizem zadrževanja znanja in stabilnosti ključnih funkcij. Zaprte ali nejasne karierne poti niso zgolj socialni problem in ne povzročajo zgolj nezadovoljstva, temveč predstavljajo strateško tveganje. V mandatu 2021–2025 je **SD dosegel bistven dvig deleža napredovanj** (iz 18 % na več kot 34 % na leto), zlasti na delovnih mestih, ki so bila sistematično podcenjena. Dosegli smo tudi **nov karierni model za sodelavke v prodaji »šalter«**. Ti ukrepi niso zgolj socialna korekcija, temveč racionalna kadrovska politika, ki krepi učinkovitost in zmanjšuje fluktuacijo. Ti dosežki v tem mandatu niso rezultat naključja, temveč učinkovitega soupravljanja. To potrjuje temeljno tezo teorije ekonomske demokracije: vključenost zaposlenih izboljšuje alokacijo človeškega kapitala (Freeman, *Shared Capitalism*, 2010). V luči tržnih nihanj smo **zahtevali uveljavitev načela izenačitve plač ob notranji mobilnosti**: ko je ponujena začetna plača za novo zaposlitev višja od plače obstoječega zaposlenega na primerljivem delovnem mestu in zahtevali, da se obstoječemu zaposlenemu plača izenači oziroma, da napreduje, saj bi tak ukrep dosegel notranjo pravičnost in preprečil demotivacijo zaposlenih. Ta paket ukrepov sistematično zmanjšuje strukturne asimetrije v internem vrednotenju dela in krepi transparentnost kariere. Za zavarovalnico pomeni boljše upravljanje talentov, za zaposlene pa večjo predvidljivost profesionalne rasti.

Varstvo in zdravje pri delu: normativna disciplina in preventivna drža

Svet delavcev je **vzpostavil konsistentno preventivno paradigmo**: redno spremljanje poročil o varnosti in zdravju pri delu, zahteve po ukrepih, odprava sobotnega dela na določenih oddelkih, sanacija neprimernih prostorov ter načelno nasprotovanje uvajanju »open-space« pisarn zaradi poslabšanih delovnih pogojev. SD je vztrajal, da se **vsi ukrepi s področja varnosti in zdravja predložijo v soglasje svetu delavcev**. S tem se je okrepila pravna varnost zaposlenih in odgovornost delodajalca pri spremembah delovnega okolja. Takšna disciplina zmanjšuje operativna tveganja, kot so: absentizem, fluktuacija ter zmanjšana produktivnost zaradi neustreznih pogojev.

Pravica do odklopa ni modna muha, temveč odgovor na realne spremembe v organizaciji dela. Evropska komisija in Evropski parlament sta jasno opozorila, da stalna

dosegljivost povečuje tveganje za izgorelost, napake in dolgotrajne bolniške odsotnosti (European Parliament Resolution on the Right to Disconnect, 2021). **Svet delavcev je vztrajal**:

- da se delovni čas in obremenitve obravnavajo kot sistemsko vprašanje, ne kot individualno prilagodljivost,
- opozarjal je na kadrovske manke kot sistemski vzrok preobremenitev ter
- zahteval, da se organizacija dela obravnava preventivno, ne reaktivno.

Organizacije, ki normalizirajo delo v prostem času, dolgoročno ne pridobivajo, temveč izgubljajo – znanje, zdravje zaposlenih in ugled. SD je prav tako ostro obsodil pritisk na zaposlene s ponujanjem sporazumnih odpovedi ter pozval k spoštovanju dostojanstva zaposlenih. Ti ukrepi so bistveni za duševno zdravje, trajnost produktivnosti in preprečevanje izgorelosti.

Pogoji dela in digitalizacija brez soupravljanja je upravljavsko tveganje

Digitalna transformacija brez aktivne vloge zaposlenih vodi v paradoks: tehnologija, namenjena večji učinkovitosti, povzroča dodatne obremenitve, napake in nezadovoljstvo. SD je v tem mandatu večkrat opozarjal, da uvajanje IT rešitev brez pilotiranja in realnih časovnic pomeni prenos razvojnega tveganja na zaposlene, kar ni inovacija, temveč upravljavska bližnjica z dolgoročnimi stroški. OECD in Eurofound opozarjata, da je **participativno uvajanje tehnologij ključno za njihovo uspešnost** (Eurofound, *Employee Involvement and Digitalisation*, 2020).

Svet delavcev je konsistentno zagovarjal **ohranitev dela na daljavo** (vendar največ 2 dni na teden), kar je pomembno v pogojih digitalizacije in geografske razpršenosti ZT. Med **stalnimi pobudami** so bile: več dela od doma ob reorganizacijah, pravočasno obveščanje zaposlenih o spremembah, boljše testiranje IT rešitev pred implementacijo ter krepitev IT podpore. **SD je predlagal**:

- subvencionirano ali brezplačno parkiranje,
- večjo fleksibilnost pri malici (dodatnih 30 minut brez dovolilnice),
- dvig nadomestila za delo od doma,
- omejitev popoldanskih izmen z analizo učinkov dvoizmenskega dela ter
- enake pogoje prodaje na vseh prodajnih poteh.

Skupni učinek je zmanjšanje trenj v vsakodnevnih operacijah, večja ergonomija dela ter poenotenje pravil igre med prodajnimi kanali, kar je bistveno za pravično konkurenčnost znotraj zavarovalnice.

Kadrovski manki kot normalizirano izredno stanje

Svet delavcev je **večkrat pozival** k odpravi kadrovskih mankov v vseh funkcijah in dosegel okrepitev nezgodnih škod. Svet delavcev je **opozarjal**, da se obvladovanje množičnih škod ne more dolgoročno reševati z nadčloveškimi napori posameznikov. V teoriji organizacijskega upravljanja je to klasičen primer prenašanja sistemskega tveganja na delovno silo, kar vodi v izgorelost in upad kakovosti (Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, 1997). V funkcijah z visokim operativnim tveganjem je **podprl vzpostavitev »rezervne armade«** ob množičnih škodah ter poudaril prenos znanja. Na premoženjskih, avtomobilskih in nezgodnih škodah je SD **izpostavil potrebo po kadrovskem dvigu**, da se ohrani kakovost obravnave strank. S tem se je izboljšalo upravljanje odzivnih časov, kakovost storitve in zmanjšala operativna ranljivost v špicah obremenitev.

Pri organizacijskih spremembah je **zadržal odločitve** o ukinjanju cenilnih mest in zastopniških pisarn, zahteval strategijo dostopnosti pisarn, cenilnih mest in IT podpore za naslednjih pet let ter predstavitve sprememb na prodajni poti komerciale izvršnih direktorjev. S tem je **soupravljanje stopilo v strateško sfero** – od reaktivnega do proaktivnega nadzora nad razvojem poslovnega modela.

Bonitete in socialne ugodnosti za zaposlene niso strošek, temveč naložba

Bonitete, dodatna zavarovanja in počitniške zmogljivosti **niso relikt preteklosti, temveč del sodobnega upravljanja zaposlenih**. Vztrajanje SD pri njihovem ohranjanju in razvoju ni izraz nostalgije, temveč racionalna odločitev, utemeljena na dokazih o večji stabilnosti in odpornosti organizacij z močnim socialnim jedrom. Empirične študije kažejo, da podjetja z močnim socialnim kapitalom dosegajo večjo stabilnost in odpornost v krizah (Putnam, *Bowling Alone*, 2000; OECD, *Human Capital and Well-being*, 2021).

Svet delavcev je:

- hranil počitniške zmogljivosti kot boniteto za zaposlene,
- uvedel socialne ugodnosti za šibkejše družine zaposlenih,
- oblikoval prioritetne liste za adaptacije zmogljivosti ter
- dosegel dodatne termalne storitve
- ohranil ugodne cene počitniških enot,
- predlagal krovnega vzdrževalca,
- zahteval vključitev pooblaščenca SD v vse sestanke o zmogljivostih ter obnovi in sanaciji.

Na predlog SD je ZT kupila novo zmogljivost v Izoli, kar ima simbolno in praktično vrednost za pripadnost ter dobro počutje zaposlenih, saj upravljamo z okoli 80 počitniškimi zmogljivostmi. **Dodatno je podal pobudo** za podaljšanje obdobja odkupa PDPZ brez stroškov in ureditev dodatnih vplačil v PDPZ do neobdavčenega zneska. Ta sklop ukrepov krepi socialni kapital zavarovalnice, znižuje stres, podpira zdravje in pripadnost, kar se posredno odraža v višji produktivnosti ter manjši fluktuaciji.

Institucionalna reprezentacija: nadzorni mehanizmi, etika in pravna zaščita

Soupravljanje ni zgolj program ukrepov temveč je **tudi institucionalna struktura**. V okoliščinah izgube zaupanja je SD najprej izglasoval nezaupnico in predlagal odpoklic nekdanje delavske direktorice, pri čemer je sledil zakonskim pristojnostim ter dokumentiral razloge. Ne glede na končni izid sodnih postopkov je pomembno, da organ soupravljanja aktivno uveljavlja mandat in vzpostavlja standard odgovornosti.

SD je **izvedel imenovanja predstavnikov delavcev v Nadzorni svet ter izbor delavskega direktorja**.

Svet delavcev je **vztrajal pri rednem dialogu z upravo in nadzornim svetom ter pripravljal letna poročila o delu SD za Nadzorni svet ZT** v skladu z 80. členom ZSDU, ki ga je v tem mandatu SD dvignil na visoko raven, saj nadzornikom poleg podrobnega poročila o vseh vidikih sodelovanja pri upravljanju skozi leto in izzivih za prihodnost, vsako leto tudi **oceni z ocenami od ena do pet 22 področij sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer**: avtonomno pravno ureditev, splošne pogoje dela, materialne pogoje, spoštovanje imunitete članov, izobraževanje članov, možnost poklicnih članov, nagrajevanje nepoklicnih članov, individualno sodelovanje delavcev pri upravljanju, delež odgovorjenih in upoštevanih vprašanj in pobud na letni ravni, kakovost obveščanja sveta delavcev, skupna posvetovanja, soodločanje, reševanje soupravljalskih sporov, uspešnost sodelovanja predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu, uspešnost sodelovanja delavskega direktorja v upravi, udeležba članov Uprave na sejah sveta delavcev, sodelovanje s strokovnimi službami in delovnimi skupinami, počitniške zmogljivosti, varstvo in zdravje pri delu, merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, zadovoljstvo zaposlenih in udeležba zaposlenih pri dobičku.

Kadar standardni kanali niso delovali, je SD potrdil **postopek pomirjanja in mediacije z delodajalcem**. Na področju informiranja je SD zahteval pravočasno objavo zapisnikov, pri čemer je opozoril na pravne posege zaradi poslovnih skrivnosti in posledične zamude. Soupravljanje je s tem ohranilo avtonomijo in strokovno ravnovesje med transparentnostjo ter varovanjem občutljivih informacij.

SD je sprejel **Etični kodeks Združenja svetov delavcev Slovenije**, kar nadgrajuje transparentnost in etično delovanje. V postopkih z visoko stopnjo tveganja je SD imenoval arbitre, predsednike arbitražnih senatov ter člane komisije za nezaželeno ravnanje, s čimer je okrepil procesne garancije. Prav tako je SD zahteval sistemsko zaščito ZT-ja in zaposlenih pred morebitnimi goljufijami zunanjih pogodbenih partnerjev.

Posebej velja izpostaviti **primer pravne zaščite članice SD**: podano je bilo negativno mnenje na odpoved, opozorilo o nezakonitosti in v tem primeru je bila tudi sprožena tožba. Takšna ravnanja postavljajo precedenčno varovalko proti arbitrarnosti.

Odpoved Dogovora o sodelovanju: regresija upravljavskih standardov

Najresnejši politični premik v tem mandatu predstavlja **odpoved več desetletij veljavnega Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju,** ki jo je sprejela Uprava Zavarovalnice Triglav. Ta dogovor je nadgrajeval zakonski minimum in omogočal kulturo dialoga. Njegova odpoved pomeni **zavesten korak nazaj** – k minimalizmu, formalizmu in večji konfliktni verjetnosti. Primerjalne prakse (npr. nemški *Mitbestimmung*) jasno kažejo, da širši dogovori o sodelovanju zmanjšujejo pravne spore in povečujejo kakovost odločanja (Höpner, *Corporate Governance in Germany*, 2007). Za zavarovalnico, katere osnovna dejavnost je upravljanje tveganj, je takšna odločitev strateško kratkovidna.

Soupravljanje kot merilo upravljavske zrelosti

Izkušnje mandata 2021–2025 jasno kažejo, da **delavsko soupravljanje ni ovira poslovni agilnosti, temveč konkurenčna prednost**. Kjer so zaposleni vključeni v odločanje, so odločitve legitimnejše, trajnejše in odpornejše. SD je s konsistentnimi ukrepi (plače, kariera, varnost in zdravje, organizacija, kadri, bonitete, institucionalna etika) znižal tveganja, dvignil pravičnost in okrepil socialni kapital zavarovalnice. V času digitalne preobrazbe je prav soupravljanje tisto, kar zagotavlja, da tehnološki napredek ne zmanjšuje človeške dimenzije dela, temveč jo povečuje skozi boljše pogoje, kompetence in pravično nagrajevanje.

Razprava o soupravljanju **ni ideološka, temveč gre za razpravo o zrelosti upravljanja**. Zavarovalnica Triglav ima znanje, tradicijo in družbeni položaj, da bi bila zgled visoko razvitega socialnega dialoga. Krčenje prostora soupravljanja zlasti ob precedenčnih pravnih sporih in odpovedi nadzakonskih dogovorov, povečuje tveganja in spodkopava zaupanje. Taka ravnanja ne bodo okrepila učinkovitosti, temveč bodo povečala latentna tveganja. Zaupanje zaposlenih ni neomejen vir. Ko se enkrat poruši, ga ni mogoče nadomestiti s pravilniki.

Soupravljanje **ni privilegij delavcev. Je mehanizem ravnotežja moči**, brez katerega tudi najbolj sofisticirani modeli korporativnega upravljanja postanejo krhki.

Za Zavarovalnico Triglav je to strateško relevantno: zavarovalništvo temelji na zaupanju. Zaupanje strank raste iz zaupanja zaposlenih v lastno zavarovalnico. Kjer svet delavcev deluje strokovno, etično in odločno, se krepi zaupanje – in zaupanje je najdragocenejša zavarovalniška premija.

Viri

Eurofound (2020): Employee Involvement and Digitalisation: Implications for Work and Employment. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2020):Fair Wages and Productivity: The Role of Social Dialogue and Employee Participation. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

European Parliament (2021):Resolution on the right to disconnect (2021/2181(INL)). European Parliament, Strasbourg.

Freeman, R. B.; Blasi, J.; Kruse, D. (2010):Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options. University of Chicago Press, Chicago.

Höpner, M. (2007): Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG Discussion Paper).

ILO – International Labour Organization (2022):Global Wage Report 2022–23: The impact of inflation and COVID-19 on wages and purchasing power. Geneva: ILO.

OECD (2019):Corporate Governance and Employee Participation.Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

OECD (2021):Human Capital and Well-being: Evidence, Policies and Practices. OECD Publishing, Paris.

Putnam, R. D. (2000):Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Reason, J. (1997): Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate Publishing.

Ustava Republike Slovenije (URS) – 75. člen: sodelovanje delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 33/91-I s spremembami).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU (Uradni list RS, št. 42/93 s spremembami).



Piše:
Milan Jeler

Kontron, d.o.o.

Ureditev sistema inovacijskih predlogov v podjetju na pobudo sveta delavcev

Eden prvih programskih ciljev novoizvoljenega sveta delavcev družbe, ki je nastopil mandat konec leta 2023, je bila ponovna oživitev inovacijske dejavnosti v družbi. Danes se lahko pohvalimo, je bil na podlagi našega proaktivnega angažiranja v družbi urejen nov sistem inovacijskih predlogov, ki bo tudi dejansko zaživel že z letom 2026.

V našem podjetju Kontron, d.o.o. smo dolga leta razvijali premišljen in dobro zasnovan proces inovacijskih dejavnosti. S procesom se je ukvarjalo več sodelavcev, rezultat pa so bili številni uspešni projekti, ki smo jih ponosno predstavljali tako na lokalnih kot tudi na državnih dogodkih – ter jih nato uvedli v prakso. Kljub dosežkom pa se je sčasoma pokazalo, da je bil **vložek v sam proces preprosto prevelik glede na dejanski izplen**. Z drugimi besedami: za inovacije smo porabili preveč časa, učinek pa ni bil sorazmeren. Še posebej zato, ker so bile nagrajene tudi ideje, ki nikoli niso zaživele v praksi in so ostale zgolj na papirju. Z reorganizacijami v podjetju, ki so se dogajale v letih 2022 in 2023 pa je bil **dotedanji inovacijski proces ukinjen**.

Prva pobuda sveta delavcev vodstvu je bila neuspešna

Konec leta 2023 je novoizvoljeni svet delavcev nastopil v novi sestavi in med prvimi cilji, ki smo si jih zastavili v programu, je bila, kot že rečeno, prav **ponovna oživitev inovacijske dejavnosti v družbi**. Od začetka smo si želeli proces, ki bo vitek, stroškovno učinkovit in usmerjen k rezultatom. Nagrajevati smo želeli le tiste inovacije, ki prinašajo jasne, merljive prihranke in resnično izboljšujejo delovanje podjetja. Zato je **svet delavcev januarja 2024 vodstvu družbe uradno podal pobudo za ponovno uvedbo inovacijskega procesa v podjetju.**

Sprva nam vodstva ni uspelo prepričati. Menilo je, da podjetje ne potrebuje inovacijskega procesa in da bi ta predstavljal le dodatne stroške. Ker je bil odgovor na našo pobudo negativen, smo jo začasno opustili. Vodstvo je predlagalo, naj zaposleni svoje pobude in ideje prijavljajo kar znotraj posameznih oddelkov. Že takrat pa smo jasno videli, da tak neformalen način prijave prinaša več težav kot koristi. **Brez organiziranega sistema zaposleni preprosto niso motivirani za inovacijsko dejavnost**. Dobro zasnovan sistem mora namreč omogočati prav to: motivirati, usmerjati in spodbujati. Hkrati mora biti enostaven za uporabo ter zagotavljati, da inovator v nadaljnjih fazah ne ostane sam, temveč postane del ekipe, ki mu pomaga pri razvijanju ideje.

Dodatna težava je bila, da predlog vodstva **sploh ni predvideval denarnih nagrad**. Brez nagrajevanja, ki predstavlja pomemben motivacijski dejavnik, potencialni inovatorji še hitreje izgubijo interes. In res – izkazalo se je, da je bilo prijavljenih idej zelo malo.

Kako je pobuda zaposlenega spremenila vse

Približno leto po naši prvi pobudi se je **na svet delavcev obrnil zaposleni z lastno idejo**. Imel je več zanimivih predlogov, a ni vedel, na koga naj se obrne, ali kako naj svoje zamisli sploh predstavi znotraj podjetja. Želel si je jasnega sistema, prek katerega bi lahko ideje oddal in jih ustrezno promoviral. Hitro smo našli skupni jezik in njegovo pobudo ponovno predstavili vodstvu. **Pripravili smo dodelano predstavitev v PowerPointu ter vodstvu prikazali, da je inovacijski proces lahko nekaj pozitivnega, stroškovno ugodnega in vrednega za podjetje.** Predlagali smo maksimalno poenostavitev postopka. Proces naj ne ustvarja dodatnih stroškov, temveč naj deluje kot orodje za zbiranje in razvoj dobrih idej. Najpomembnejše vodilo pa je ostalo jasno: nagrade za prijavljene izboljšave ali inovacije naj se izplačajo le takrat, ko je mogoče izračunati dejanski, merljiv prihranek.

Tokrat je vodstvo pobudo SD sprejelo

Tokrat je **vodstvo na našo pobudo reagiralo izjemno pozitivno**. Skupaj s predstavniki posameznih poslovnih enot in pristojnih oddelkov smo na več delovnih srečanjih dodelali vse ključne podrobnosti ter oblikovali učinkovit, pregleden sistem nagrajevanja.

Inovacijske predloge smo **razdelili v tri sklope**:

1. izboljšave procesov v podjetju,
2. predlogi za nove produkte ter
3. predlogi za izboljšave obstoječih produktov.

Poleg tega smo jasno določili tudi **primere, ko predlogov ne moremo obravnavati kot inovacijo** – predvsem takrat, ko so določene naloge že del rednega opisa delovnega mesta. To velja zlasti za produktne vodje, ki so že odgovorni za razvoj izdelkov.

Ker želimo nagrajevati predvsem resnične, merljive učinke, smo iz sistema izključili manjše koristne predloge. Nagrada pripada le tistim inovacijam, ki prinašajo **konkreten prihranek ali pomembno dodano vrednost in presegajo določen prag**. Kljub temu pa so manjše izboljšave zelo dragocene, saj prispevajo k boljši organizaciji dela in ustvarjajo kulturo nenehnega napredka. Zato v bodoče načrtujemo, da bi jih spodbujali na kak drug način. Seveda smo določili tudi **jasen postopek** za odobritev ideje, morebitni razvoj prototipa ter dodelitev sredstev za nadaljnji razvoj.

Postopek oddaje predloga smo **maksimalno poenostavili**: poteka prek spletnega obrazca, v katerega prijavitelj vnese vse potrebne informacije o svoji ideji. Poleg osnovnega opisa predloga lahko prijavitelj predlaga tudi osebo, ki bi bila po njegovem mnenju kompetentna za ocenjevanje ideje, kar pripomore k hitrejšemu in strokovnejšemu pregledu.

Sprejet je že tudi nov pravilnik

Celotni proces smo nato **zapisali v nov pravilnik**, svet delavcev pa je v skladu s 95. členom ZSDU tudi formalno podal soglasje h kriterijem za nagrajevanje inovacijske dejavnosti. Z veseljem lahko sporočimo, da bo ta proces začel polno delovati že v letu 2026, kar bo zaposlenim omogočilo, da svoje ideje enostavno predstavijo, razvijajo in pridobijo zaslužene nagrade za konkretne, merljive izboljšave.

IZOBRAŽEVANJE V ZDRUŽENJU SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Program izobraževanj in usposabljanj za leto 2026

Spoštovani člani Združenja svetov delavcev Slovenije,

tudi v prihodnjem letu vam predstavljamo skrbno oblikovan program izobraževanj, namenjen krepitvi znanj in kompetenc, ki so ključne ne le za učinkovito delovanje sveta delavcev, temveč tudi za vaš prihodnji osebni ter karierni razvoj. Člani svetov delavcev imate v Sloveniji posebno priložnost – pravico in hkrati dolžnost stalnega izobraževanja. Ta privilegij presega formalne obveznosti: je namreč ena najvarnejših naložb v lastno prihodnost.

V združenju se zelo trudimo, da vam zagotovimo vrhunske predavatelje, relevantne teme in interaktiven osebni pristop, ki omogoča izmenjavo mnenj, dobrih praks in medpodjetniškega povezovanja. Številna izobraževanja so zastavljena tako, da se jih splača obiskati tudi večkrat, saj se znanje krepi postopoma, možnosti za uporabo v praksi pa se ob ponovitvah še širijo.

Ker program pripravljamo dolgoročno in z namenom zagotavljanja ažurnosti, lahko med letom pride do sprememb terminov ali vsebin, zato vas vabimo, da redno spremljate najnovejše informacije (ali morebitne spremembe v programih) na naši spletni strani:
https://www.delavska-participacija.com/events/

Redna udeležba na izobraževanjih je izjemna priložnost za vsakogar. Pomaga pri razumevanju zakonodaje, komunikaciji z vodstvom, pogajanjih in strateškem razmišljanju, hkrati pa krepi samozavest in profesionalno vrednost posameznika. Znanje, ki ga pridobivate, presega okvire sveta delavcev – koristi vam lahko na različnih kariernih področjih, prav tako pa pomembno tudi v zasebnem življenju.

Naš cilj ostaja podjetje, v katerem zaposleni razmišljajo odgovorno, kot lastniki in podjetniki. To pa je mogoče le, če vsak med nami aktivno vlaga v svoje znanje.

Vabimo vas, da izkoristite vse ponujene priložnosti in se čim pogosteje udeležujete naših izobraževanj.

»Najboljša naložba je vedno naložba v lastno znanje – izkoristite jo!«

Program izobraževanj je objavljen na zadnji strani revije.

Koledar izobraževanj in dogodkov v ZSDS v letu 2026

JANUAR	**MOBING, DISKRIMINACIJA IN STRATEŠKE REŠITVE** ***Pravne obveznosti, prepoznavanje tveganj in takojšnji ukrepi v praksi sveta delavcev*** ČETRTEK, 22. januar 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
FEBRUAR	**TEMNE OSEBNOSTI MED NAMI: PSIHOPATIJA, NARCIZEM, MANIPULACIJA** ***Taktike prikrite agresije in obramba pred njimi*** PETEK, 6. februar 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana **UMETNA INTELIGENCA V LETU 2026: PREBOJNI NOVI TRENDI IN PRAKTIČNA PODPORA SVETU DELAVCEV** ***Kaj prinaša nova generacija UI modelov in kako jih izkoristiti pri vsakodnevnem delu*** ČETRTEK, 19. februar 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
MAREC	**ISKRAEMECO GROUP: ŠTUDIJSKO SREČANJE ČLANOV ZDRUŽENJA SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE** ***Od sveta delavcev za svete delavcev!*** PETEK, 6. marec 2026, ISKRAEMECO GROUP, Savska loka 4, Kranj **AKADEMIJA O DENARJU IN FINANČNI PISMENOSTI (2 x 2 dni)** ***Odkrijte resnico o denarju, ki vam je do sedaj ostajala skrita*** PONEDELJEK in TOREK, 16. in 17. marec 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana ter PONEDELJEK in TOREK, 30. in 31. marec 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
APRIL	**TEHNIKE, TAKTIKE IN PSIHOLOGIJA NAPREDNIH POGAJALSKIH VEŠČIN** ***Kako obvladati manipulativne taktike — in jih obrniti sebi v prid*** PETEK, 10. april 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana **TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA ZSDS (2 dni)** PONEDELJEK, TOREK, 13. in 14. april 2026, KONGRESNI CENTER Adria, Ankaran **DIGITALNE PASTI VSAKDANJEGA ŽIVLJENJA** ***Ko pade posameznik, pade tudi podjetje*** ČETRTEK, 23. april 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
MAJ	**UKRADENI MOŽGANI** ***Kako nam zasloni reprogramirajo pozornost, odnose in delo*** ČETRTEK, 7. maj 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana **NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA IN ODGOVORI IZ PRAKSE DELOVANJA SVETOV DELAVCEV** ***Strokovne usmeritve, razlage in reševanje dilem*** ČETRTEK, 21. maj 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
JUNIJ	**NAGRAJEVANJE, DRUGA IZPLAČILA IN UDELEŽBA PRI DOBIČKU: KAJ MORA POZNATI SVET DELAVCEV** ***Pravičnost, transparentnost in strateška vloga sveta delavcev pri sistemih nagrajevanja*** ČETRTEK, 11. junij 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
SEPTEMBER	**POZABI VSE, KAR VEŠ O SPOMINU: MENTALNA AGILNOST ZA DELO IN ŽIVLJENJE** ***Možganska orodja za boljše odločanje, komunikacijo in učenje*** ČETRTEK, 10. september 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana **SOUPRAVLJANJE IN SOCIALNO PARTNERSTVO NA DANSKEM – Kopenhagen (4 dni)** ***Danski model – prihodnost sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci!*** SREDA – SOBOTA, 16. – 19. september 2026, Danska, Kopenhagen
OKTOBER	**STROKOVNI POSVET ČLANOV ZDRUŽENJA SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE (2 dni)** PONEDELJEK, TOREK, 5. in 6. oktober 2026, KONGRESNI CENTER Adria, Ankaran **PRAVNA ZAŠČITA ZAPOSLENIH: OD PRISTOJNOSTI SVETA DELAVCEV DO UČINKOVITIH UKREPOV** ***Strateški mehanizmi in dobre prakse za učinkovito delovanje sveta delavcev*** ČETRTEK, 22. oktober 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana
NOVEMBER	**AKADEMIJA SODOBNEGA POSLOVNEGA PROTOKOLA IN KULTURE VEDENJA** ***s Ksenijo Benedetti, Boštjanom Romihom in dr. Dan Podjedom (2 x 2 dni)*** PONEDELJEK in TOREK, 2. in 3. november 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana ter PONEDELJEK in TOREK, 23. in 24. november 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana **TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV ZA PRIDOBITEV URADNEGA CERTIFIKATA ZSDS (2 dni)** PONEDELJEK, TOREK, 9. in 10. november 2026, KONGRESNI CENTER Adria, Ankaran
DECEMBER	**KAJ ZAPISATI V PROGRAM DELA SVETA DELAVCEV: SKUPAJ PRIPRAVIMO PROGRAM ZA LETO 2027** ***Uspešno delo se začne z ustreznim programom!*** SREDA, 9. december 2026, URBAN RING Hotel, Ljubljana