

EKONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU
SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

O poslovnem bistvu delavske participacije

Za produktivnost gre, bedak

Stran 3

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

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Podjetniki v podjetju – Primer Hilti AG

stran 4

Vloga kapitala v podjetju

stran 7

SISTEM FINANČNE PARTICIPACIJE IN STIMULATIVNEGA NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje in participacija zaposlenih v slovenskem pravu

stran 10

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Kako lahko svet delavcev prispeva k pravičnemu, transparentnemu in razvojno usmerjenemu delovnemu okolju

stran 14

Pristojnosti delavskih predstavnikov v zvezi z uporabo UI v delovnih razmerjih

stran 18

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Kako zagotoviti predpisano »proračunsko avtonomijo« svetov delavcev tudi v praksi

stran 22

Opažamo krepitev vloge sveta delavcev pri obravnavi pomembnih vprašanj

stran 24

Kateri svet delavcev je pristojen za izvolitev predstavnikov delavcev v NS holdinga

stran 28

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)

Psihološka varnost kot pogoj za neposredno individualno participacijo

stran 32

Okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu (Direktiva 89/139/EGS)

stran 34

Varnost in zdravje pri delu kot človekova pravica in delavska participacija kot njeno jamstvo

stran 36

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Kvorum za sklepčnost in potrebna večina za sprejemanje odločitev zbora delavcev

stran 37

AVTORJI PRISPEVKOV: **Michael Hilti**, upokojeni izvršni direktor in član upravnega odbora družbe Hilti AG, Lichtenstein; **Živko Bergant**, doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani; **Igor Pirc**, univ. dipl. pravnik, MBA, odvetniška družba Pirc, o.p., d.o.o.; **Janez Žezlina**, univ. dipl. ekonomist in magister menedžmenta kadrov, Energoss, poslovno in kadrovske svetovanje d.o.o.; **Roman Klarič**, direktor in svetovalec senior v podjetju Rezultant d.o.o.; **Aljoša Polajžar**, doktor prava, docent na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru; **Cvetka Peršak**, magistrica ekonomskih znanosti, zunanja sodelavka ŠCID – Študijskega centra za industrijsko demokracijo za finančno področje; **Ani Lipovšek**, predsednica Sveta delavcev družbe ETI d.o.o., Izlake; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov – ŠCID; **Gaja Zirnstein**, študentka psihologije na Univerzi v Amsterdamu; **Alojzij Boc**, novinar in zunanji sodelavec ŠCID.

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

O poslovnem bistvu delavske participacije

Za produktivnost gre, bedak

Ta parafraza znamenitega političnega slogana »Za gospodarstvo gre, bedak«¹ vsekakor zelo dobro povzema temeljno spoznanje sodobnih poslovnih ved o poslovnem bistvu in pomenu razvijanja sodobne delavske participacije. In sicer: če je bilo mogoče v industrijski dobi delavsko participacijo oz. organizacijsko participacijo zaposlenih (tako upravljavsko kot finančno) razumeti predvsem kot socialno vprašanje, jo je v ekonomiji znanja treba razumeti predvsem kot vprašanje produktivnosti.

V razmerah, ko človeški in na sploh intelektualni kapital postaja najpomembnejši produkcijski dejavnik, sta namreč zavzetost in ustvarjalni prispevek zaposlenih odločilna dejavnika poslovne uspešnosti. Delavska participacija zato ni več zgolj socialna pravica ali demokratični standard, temveč eden ključnih poslovnih instrumentov za aktiviranje človeškega kapitala in s tem za dvig produktivnosti, konkurenčnosti ter razvojne uspešnosti podjetij in gospodarstva kot celote. V tretji dekadi 21. stoletja bi to zdaj vendarle moralo postati že samoumevno.

Dokazano pozitivna zveza med participacijo in zavzetostjo zaposlenih

In to ni stvar ideološkega prepričanja, ampak empirično preverljivih dejstev. Raziskave s področja organizacijskih in poslovnih ved že desetletja potrjujejo, da različne oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti sodelovanje pri upravljanju, pomembno vplivajo na dejavnike, od katerih je odvisna zavzetost zaposlenih: občutek vpliva, pripadnosti, medsebojnega zaupanja, motivacije in identifikacije s cilji organizacije.

Dokazano pozitivna zveza med zavzetostjo zaposlenih in produktivnostjo

Zavzetost zaposlenih pa je danes eden najpomembnejših dejavnikov produktivnosti. Gallupove globalne raziskave kažejo, da visoko zavzeti

tim dosega 14 odstotkov višjo produktivnost v produkciji, 18 odstotkov višjo produktivnost v prodaji in 23 odstotkov višjo dobičkonosnost, hkrati pa manj absentizma, fluktuacije, varnostnih incidentov in kakovostnih napak. Razlika v produktivnosti med zavzetimi na eni ter nezavzetimi ali celo aktivno nezavzetimi zaposlenimi je potemtakem ogromna. Če torej kdo še vedno misli, da je zavzetost zgolj mehka kadrovska kategorija brez resne ekonomske teže, živi v napačnem stoletju.

Še posebej zato, ker danes glavni produkcijski potencial podjetij ni več v strojih, zgradbah in finančnem kapitalu, temveč v znanju, ustvarjalnosti, inovativnosti, izkušnjah in motivaciji zaposlenih. Podatki o strukturi tržne vrednosti največjih podjetij v razvitih gospodarstvih kažejo, da neopredmetena oziroma intelektualna komponenta predstavlja že okoli 90 odstotkov njihove tržne vrednosti, medtem ko delež klasičnega finančnega kapitala predstavlja le še njen manjši del.

Temeljni paradoks sodobnih razprav o produktivnosti

Tu pa se pokaže velik paradoks sodobnih razprav o produktivnosti. Politiki in ekonomisti se še vedno pretežno ukvarjajo le z vprašanjem, kako povečati produktivnost z novimi kapitalskimi vlaganji v tehnološko opremljenost dela in v znanje zaposlenih. Seveda so investicije v tehnologijo in znanje pomembne. Toda če glavnino

produkcijske moči in glavno konkurenčno prednost podjetij predstavljajo »zavzeti« nosilci človeškega in intelektualnega kapitala, ki svoje produkcijske zmožnosti uporabljajo »optimalno«, je nerazumno zanemarjati ogromen neizkoriščen potencial za dviganje njihove zavzetosti. Eden dokazano najmočnejših instrumentov za to pa je, kot že rečeno, prav visoko razvit sistem delavske participacije.

Kje smo z razvojem delavske participacije zdaj?

Glavno razvojno rano delavske participacije v Sloveniji brez dvoma še vedno predstavlja očitna razvojna stagnacija njenega osrednjega segmenta – sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma delavskega soupravljanja. Takšno mesto bo le-to ohranilo vse dotlej, dokler bosta obe obliki t. i. finančne participacije zaposlenih – udeležba pri dobičku in notranje lastništvo – temeljili izključno na načelu prostovoljnosti, zaradi česar pač logično zajemata le razmeroma ozek krog zaposlenih, njun širši gospodarski učinek in pomen pa sta zato kajpak močno omejena.

Prav zato bi morale biti razvojne prioritete države usmerjene predvsem v nadaljnji razvoj sistemov delavskega soupravljanja, ki vključujejo vse zaposlene. Toda prav na tem področju Slovenija že desetletja praktično stagnira. ZSDU je bil sprejet leta 1993 in kljub korenito spremenjenim gospodarskim razmeram ostal skoraj nespremenjen vse do danes. Poskus njegove prenovе v preteklem mandatu pa je zaradi nasprotovanja gospodarskega ministrstva klavirno propadel, pri čemer so argumenti tega nasproto-

¹ Gre za znameniti slogan iz predsedniške kampanje Billa Clintona leta 1992 »It's the economy, stupid« (slov. Za gospodarstvo gre, bedak), s katerim je bilo poudarjeno gospodarstvo kot osrednja tema kampanje. Z zamenjavo pojma »gospodarstvo« s pojmom »produktivnost« v tem sloganu želi avtor poudariti, da je ključno izhodišče za pravilno razumevanje poslovnega bistva delavske participacije produktivnost in ne morda sociala.

vanja razkrivali **presenetljivo nerazumevanje sodobnih dejavnikov produktivnosti in konkurenčnosti**.²

Kaj bi si smeli utemeljeno obetati od nove vlade?

Vsaj nek **previdni optimizem** ne bi smel biti neutemeljen. Če bo namreč nova vlada pri svojem večkrat poudarjenem cilju hitrejšega dviga produktivnosti dosledna, bo slej ko prej morala poseči tudi po enem od najbolj preverjenih, a pri nas še vedno premalo izkoriščenih vzvodov za doseganje tega cilja – po delavski participaciji. Čeprav ta v programskih dokumentih nove koalicije ni omenjena izrecno, nekatera njena izhodišča nakazujejo sodobnejše razumevanje vloge dela in zaposlenih v gospodarstvu.

Posebej povedna je v tem smislu ugotovitev, da je **delo razvojna in gospodarska, ne pa socialna kategorija**.³ Gre za stališče, katerega logičnih posledic ni mogoče prezreti. Če delo ni socialna, ampak razvojna in gospodarska kategorija, potem tudi delav-

ska participacija ni socialno, ampak razvojno in gospodarsko vprašanje. Če zaposleni niso zgolj strošek, ampak nosilci človeškega kapitala in osrednji vir produktivnosti, potem jih ni mogoče obravnavati le kot izvrševalce odločitev drugih. Njihovo aktivno vključevanje v procese odločanja postaja **elementarna poslovna potreba**.

Namesto zaključka

Pravi preizkus resnosti teh usmeritev bo zato kmalu zelo konkreten. Pokazal se bo predvsem v odgovoru na vprašanje, ali bo Slovenija po več kot treh desetletjih končno dobila sodobnejši in razvojno ambicioznejši sistem delavskega soupravljanja, prilagojen realnostim ekonomije znanja.

Logika stvari, če jo povzamemo, je namreč razmeroma preprosta:

- delavska participacija povečuje zavzetost zaposlenih;
- zavzetost povečuje produktivnost;
- produktivnost je ključni vir konkurenčnosti in blaginje;
- v ekonomiji znanja je človeški kapital osrednji produkcijski dejavnik;
- zato delavska participacija ni socialno, ampak razvojno in gospodarsko vprašanje.

Kdor torej želi višjo produktivnost, ta pač preprosto ne more (več) ignorirati delavske participacije.

Skratka, za produktivnost gre, ne za socialo ali »ekonomsko demokracijo« samo po sebi!

² Sprejem novega Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDob-1) in Zakona o lastniški zadrugi delavcev (ZLZD) torej te hude napake žal ne moreta odtehtati niti približno.

³ Izhodišča za oblikovanje Koalicije za uspešno Slovenijo (citaj 4. točko): »Delo ni socialna, temveč razvojna in gospodarska kategorija, s katero se ustvarja blaginja in posledično financira socialne storitve. Brez produktivnosti in uspešnega gospodarstva ni socialne države, brez socialne države ni skladnega razvoja, zato bomo investirali v socialni dialog.«

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Sodelavci kot sopodjetniki

Podjetniki v podjetju – Primer Hilti AG

Prispevek osvetljuje vse bolj aktualno temo »sopodjetništva delavcev« z vidika nekdanjega direktorja in današnjega predsednika uprave Hilti AG¹. Na podlagi konkretnih izkušenj v lastnem podjetju daje pobude in spodbude za razmišljanje in razpravo. Po uvodnih navedbah o podjetju Hilti se najprej loti praktičnega pomena notranjega podjetništva, nato pa ugotavlja pomembne temelje, pospeške in stabilizatorje za kadrovsko delo.

O Hiltiju na kratko

Hilti je specializirano in svetovno vodilno podjetje na področju pritrdilne in odstranjevalne tehnike. Odlikuje se po kakovosti, inovativnosti in široki uporabi znanja ter prijaznosti do kupcev.

Leta 1941 v Schaanu (Kneževina Liechtenstein) ustanovljeno podjetje deluje danes v več kot 100 državah. Dve tretjini od 12.000 zaposlenih delata v trženju, to pomeni v prodaji,

svetovanju in servisu. Sedež koncerna je v kraju ustanovitve, Schaanu. Proizvodnjo ima podjetje organizirano v Evropi, Ameriki in Aziji, razvoj in raziskave pa v Kneževini Liechtenstein, Nemčiji in na Kitajskem. Skupina Hilti je zrastle iz družinskega podjetja in družina ima še vedno glasovalne pravice.

Leto 1997 je bilo za Hilti poslovno zelo uspešno. Kljub zadržani konjunkturi v gradbeništvu na srednjeev-



¹ Prispevek je povzet po zbirki: Rolf Wunderer idr. (2002) *Sodelavci kot sopodjetniki* (prevod: Ludvik Jevšenak). CTU, Ljubljana. Avtor tega prispevka Michael Hilti, sin ustanovitelja podjetja, profesorja Martina Hiltija in bivši izvršni direktor, je od leta 2018 le še častni predsednik upravnega odbora.

ropskih trgih so uspeli povečati promet na 2.580 milijonov švicarskih frankov ali za 17 % glede na prejšnje leto. Čisti dobiček koncerna se je povečal za 11 %, tj. na 225,7 milijona švicarskih frankov (1996: 204,2 milijona), denarni tok pa se je povečal za 9 %.

Dolgoročna usmerjenost skupine, dobre delavke in delavci ter trdna zasidranost na trgih so bistveni temelji dobrega razvoja v prihodnje.

Zakaj potrebujemo podjetnike v podjetju?

Podjetniško delovanje se danes srečuje s posebnimi izzivi:

- Poslovanje postaja vedno bolj *zpleteno in pestro*. Ne gre več za *kupca*, saj so med kupci *velike razlike* – na primer zaradi velikosti ali sedeža podjetja – in zato zahtevajo posebne postopke.
- Čas postaja vse *pomembnejši* dejavnik. Danes se razmišlja procesno in v obliki verig pridobivanja vrednosti. Tako postaja vse pomembnejša hitrost opravljanja postopkov in odločanja. Delovati namesto odzivati se – to je geslo sedanjosti. Zato so potrebni strokovnjaki z visoko strokovnostjo na kraju samem, ki poznajo lokalne pogoje in imajo temu primerna pooblastila za odločanje.
- Zaradi zelo močne procesne usmerjenosti znotraj verige pridobivanja vrednosti naraščata *soodvisnost in prepletenost*. To pomeni: dogodki znotraj verige vplivajo na celotni sistem. Zato potrebujemo delavce, ki mislijo povezano in globalno.
- Trend h globalizaciji je očiten in sili k multikulturnemu sodelovanju. Danes delamo kot *globalna delovna skupina*. To pomeni, da izdelujemo koncepte, razvijamo nove ideje, ki jih potem v neki državi preizkusimo in uporabimo po vsem svetu. Če pri tem ne razmišljamo celovito in povezano, je treba računati z negativnimi posledicami.
- *Sprememba vrednot* znotraj naše družbe te tendence še dodatno krepi.

Da bi bili kos tem izzivom, potrebujemo čim več delavcev, ki:

- *razmišljajo in ravnaajo podjetniško*,
- *so zelo samostojni in odgovorni ter*
- *izkazujejo pripravljenost za tveganje ter veliko sposobnost učenja*.

Za to je treba delovno okolje še posebno skrbno oblikovati. Cilj je nenehno izboljševanje in pripravljenost, da se stvari lotimo povsem na novo. To se lahko dogaja samo v okolju, kjer se nenehno dvomi o sedanjem stanju in kjer je mogoče tudi "ustvarjalno uničevati" (Schumpeter). Prav tako je dovoljeno delati napake, dokler se iz njih učimo in iste napake ne ponovimo drugič.

Ob današnji konkurenci človek vedno bolj postaja osrednji dejavnik uspešnosti podjetja. Četudi ima kdo najboljše izdelke ali sisteme, bo srednje- ali dolgoročno propadel, če so glavna vodilna mesta v rokah napačnih ljudi. Nadvse odločilno je tudi naslednje: zaposleni nudijo najboljšo možnost za razlikovanje od tekmecev. Kajti v nasprotju s tržnimi dosežki, ki jih je skoraj na vseh področjih mogoče v kratkem času posnemati, usposobljenosti in motiviranja zaposlenih ni mogoče posnemati (vsaj ne v kratkem času), saj sta večinoma rezultat načrtnega dolgoletnega razvoja in nege.

Temelji in gonila notranjega podjetništva

Spodbujanje notranjega podjetništva temelji pri Hiltiju na dveh stebrih:

- *na skupnih vrednotah in ciljih* ter na
- *človekovi osebni rasti – razvoju*; na možnostih osebne rasti ob novih izzivih v spodbudnem okolju.

Skupne vrednote in cilji

Skupne vrednote in cilji označujejo igrišče, na katerem igramo, in pravila igre, ki jih upoštevamo. Ob tem je treba razviti močno politiko in strategijo podjetja, ki kaže, kam bi radi šli in kaj bi radi dosegli. Pri tem ne gre za "kako", ampak za "kaj".

Za to je potrebna odprta kultura podjetja in priznane ter obvezne merilne enote. Te morajo biti splošno znane in sprejete. Kdor bi rad imel podjetniško dejavne delavce, jih mo-

ra vključiti v proces izdelave skupnih vrednot in ciljev. Pri razvijanju politike podjetja zato povsem zavestno vlagamo veliko časa v ta proces in vključujemo čim več zaposlenih. Tako dosežemo identifikacijo zaposlenih s podjetjem in prihranimo veliko časa za uvajanje. Ves čas procesa oblikovanja je treba z odprtim in kritičnim dialogom vedno znova zagotavljati, da zaposleni razume pomen posameznih elementov. Vsi udeleženi so pozvani, da si posledice dosledno in kolikor mogoče natančno predstavljajo. Nenehno se je treba spraševati: "Kaj to pomeni zame, za mojo delovno skupino, mojo organizacijsko enoto, mojo državo? Kaj prispevam mi? Kako lahko to prispevam? Kako nas merijo? Kakšne posledice ima to za naše kupce? Kakšne posledice ima to zame?"

Prizadevamo si, da bi s kulturo, ki po vsem svetu temelji na enakih načelih, ustvarili okolje, v katerem se ustvarjalni in inovativni ljudje dobro počutijo. Pri tem je treba vedno upoštevati krajevne posebnosti, kulturo, zgodovino in veljavne norme. Pomembno je, da postavljamo načela, ne pa omejevalnih pravil.

Našo kulturo zaznamujejo načela:

- *strpnost*,
- *življenje s spremembami*,
- *odgovornost*,
- *predanost*,
- *učenje in*
- *enakovrednost med ljudmi*.

Te vrednote prav posebej spodbujajo podjetniško razmišljanje in vedenje.

Osebna rast – človekov razvoj

Ljudje s podjetniško žilico hočejo rasti in se razvijati. Hočejo sprejemati izzive in se lotevati novosti. To jih pri delu navdušuje. Vodstvo kadrov jim mora nenehno nuditi nove možnosti, zato mora komunicirati odprto in pošteno. Vodstvo je pri tem vzor in gonilo. Pri tem postaja glavni izziv *pooblaščenje*.

Pooblaščenje je bistveni pogoj za podjetništvo v podjetju. Seveda pa je pooblaščenje samo – torej preprosto prepuščanje svobode – nesmisel. Pooblaščenje mora vedno imeti cilj. Glavno vprašanje pri tem je: "Kaj

hoče kupec? Kakšna je moja vloga? Kaj se pričakuje od mene?" Pooblaščenje se mora dogajati v jasno omejenem okviru in mora biti neposredno povezano:

- s strateškimi cilji,
- z delovnim procesom,
- z lastno pristojnostjo in odgovornostjo.

Pooblaščenje zahteva pogum in poštenost, hkrati pa tudi delujoč sistem meritev doseganja ciljev, odgovornosti, lastnega prispevka k izpolnitvi strategije, sicer postane samo sebi namen, s tem pa brez vrednosti in jemalej voljo.

Zaposleni morajo:

- vedeti, kaj se od njih zahteva,
- biti sposobni in znati to tudi narediti,
- biti svobodni in imeti avtoriteto, da to tudi morejo narediti in
- morajo to hoteti.

Uresničevanje tega načela ne zahteva le temeljite spremembe vodstvenega vedenja, sloga in procesov vodenja, ampak hkrati tudi sposobnost za pooblaščenje. Pooblaščenje postavlja vodilnemu velike, deloma nove zahteve. Vsak jim ni dorasel, tako da veliko poskusov propade in vse se spet vrne na stare tirnice.

Vendar so povsod priložnosti za izboljšanje. Za to je potrebno pripraviti "ustvarjalni nemir" ter stvari nenehno kritično preverjati.

Raziskava Franka Shipperja s Franklin P. Perdue School of Business Salisbury State University je pokazala, da so značilnosti zelo uspešnih podjetij obenem tudi elementi pooblaščenja:

- določene oblike delitve dobička in moči,
- stabilno vodenje,
- malo odpuščanj,
- kultura in struktura kot gonilo,
- inovacije na vseh ravneh in vseh področjih.

Pomembno je, da se inovacije razvijajo iz kulture – ne pa šele zaradi krize.

Stabilizirajoči dejavniki

Živimo v svetu velikih sprememb. Kdor hoče delovati podjetniško, po-

trebuje na eni strani jasno strategijo in kulturo, na drugi pa tudi stabilizirajoče dejavnike, ki skrbijo za trajnost.

S tem v zvezi je najpomembnejše:

- ohranjanje stalne usposobljenosti in temeljne spretnosti – ne pa stalnosti osebe; stalnosti ne smemo zamenjati s hromitvijo;
- stalnost razvoja oziroma rasti, nepretrgana zaporednost razvojnih procesov – tega ne smemo enačiti z okostenelostjo;
- zaupanje in prepričljivost, skladnost besed in dejanj.

Nadaljnji pomembni vidiki so vztrajnost, disciplina pri uveljavljanju ali bistrost pri uveljavljanju idej.

Če hočemo imeti v podjetju podjetnike, se moramo zavedati posledic. Zreli delavci postavljajo večje zahteve, pričakujejo več od vodenja, več pozornosti ter bistveno globljo komunikacijo.

Zreli delavci vodilne tudi opazujejo natančneje (Se njihove besede in dejanja skladajo? Se ravna po kulturi?) in jih močneje primerjajo s tekmeči.

Je kot v najzahtevnejšem športu. Kakovost in sposobnost vse skupine se nenehno povečujeta in kdor ne more vzdržati, mora igrati v kakšni drugi ligi, ali si v skupini poiskati drugo mesto. Po drugi strani se sprošča veliko ustvarjalnosti na vseh ravneh. Tako pri Hiltiju ni več mojstrov, pač pa ima vsaka skupina svetovalca, ki ga vsako leto na novo izbere. Prav tako skupine same pripravljajo delo in določajo potek dela. Na ta način zberejo ogromno energije, sproščajo zmogljivosti in najdejo povsem nove rešitve, zaposleni torej napredujejo v sopodjetnike.

Odločilni pogoj za to je sposobnost ustvariti in nenehno obnavljati okolje, v katerem se podjetniki dobro počutijo in v katerem tudi vidijo svojo prihodnost. Temeljna usposobitev je oblikovanje in pridobitev takšne kulture.

Posledice na kadrovskem področju

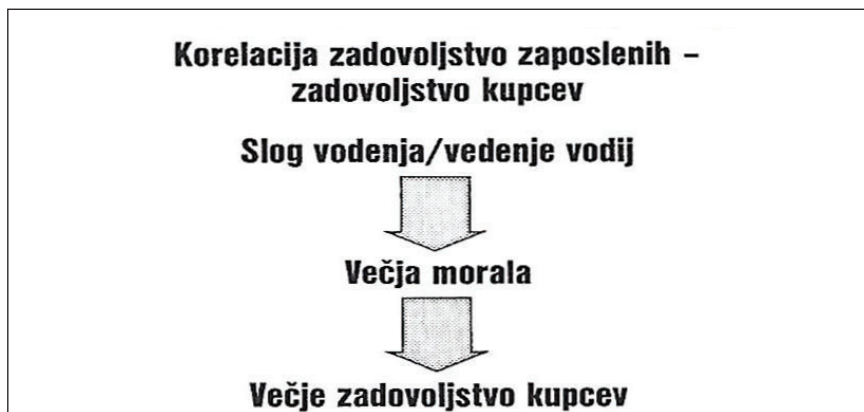
Kadrovska služba odločilno prispeva k pospeševanju notranjega podjetništva. Opravlja naslednje naloge:

- **Skrbi za pospeševanje človeškega kapitala**, ki bo postal v prihodnosti posebej kritični dejavnik. Pomembno je vedeti, kakšne kvalifikacije potrebujemo danes in še bolj, kakšne v prihodnje. V ta namen je treba izdelati portfelj pridobivanja kadrov, poiskati posameznike z velikimi zmogljivostmi in jih razvijati. Nadalje je treba premisliti, kako je mogoče spodbujati vsakega posameznega delavca in načrtovati njegovo kariero.
- **Razvoj in usmerjanje procesov** – gre za "performance management", za procese postavljanja ciljev, ocenjevanje storilnosti, sisteme nagrajevanja, ocenjevalne pogovore, pogovore za ugotavljanje potencialov itd. Upravljanje človeških virov ima pri tem zelo bistveno vlogo: pripraviti mora sisteme, jih vzdrževati in izboljševati.
- **Skrb za pospeševanje kulturnega okolja** – poleg vodilnih skrbijo za negovanje podjetniške kulture tudi sodelavke in sodelavci kadrovskega oddelka. Osrednje elemente podjetniške kulture posredujejo na seminarjih in delavnicah.
- **Merjenje uspešnosti**: zaposlene redno anketiramo. Vsaka tri leta vse delavce povprašamo o njihovem zadovoljstvu v podjetju, o možnosti rasti in razvoja, pa tudi o preprekah in ovirah. Cilj je najti izhodišča za izboljšave.

Zadovoljstvo zaposlenih je glavno sredstvo za pospeševanje in podporo notranjemu podjetništvu. Interne študije so pokazale, da sta zadovoljstvo zaposlenih in kupcev nedvomno v pozitivni korelaciji: če so zadovoljni zaposleni, so zadovoljni tudi kupci.

Tako je jasno, da podjetništvo v podjetju ne navdušuje samo zaposlenih in s tem sprošča rezerve, ampak hkrati prinaša veliko korist za podjetje in s tem večje zadovoljstvo kupcev.

Zadovoljstvo zaposlenih je rezultat odprte kulture, in sicer možnost rasti, pooblaščenje in možnost za sooblikovanje, čemur daje značilnost najvišje vodstvo (primerjajte Sliko 1).



Slika 1: Zveza med vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih in kupcev

Za konec lahko rečemo: kadrovska služba v tradicionalnem smislu je treba pozabiti. Razvoj kadrov je naloga vseh. Odločilno je, da se delavci zavedajo, da sami odgovarjajo za svoj razvoj. Nujna je lastna pobuda, saj beseda podjetništvo izhaja iz "podvzeti, nekaj ukreniti", kar je vse po pomenu zelo blizu lastni iniciativi.

Glavna naloga vodenja kadrov je razvijati in zagotavljati procese ter s tem dolgoročno pospeševati čim več podjetnikov v podjetju. Gre za nenehen proces; ne samo za to, da razvijamo podjetniško delujoče zaposlene, odločilno je, da jih zadržimo v podjetju. Tako bi lahko vsak izmed naših vrhunskih vodij vodil svoje pod-

jetje. Zato je osrednje vprašanje, kaj lahko storimo, da dobri delavci ostanejo. Temu vprašanju se bomo morali v prihodnje bolj posvetiti. Od vodilnih se pri tem veliko zahteva. Poleg svojih strokovnih sposobnosti potrebujejo veliko mero socialnih usposobitev.

Prepričani smo, da se bo v naslednjih letih boj za najboljše delavce – to pomeni strokovno in socialno najbolj usposobljene – še zaostрил. Ti delavci postajajo bistveni element razlikovanja od tekmecev. V prihodnje bodo na vrhu podjetja, ki nudijo ambicioznim ljudem dovolj razvojnih možnosti. Mi se že dolga leta uspešno ravnamo po tem načelu in hočemo biti med najboljšimi tudi v prihodnje.

Michael Hilti



Piše:
Dr. Živko Bergant

Vloga kapitala v podjetju

Z vidika razumevanja teoretičnih podlag za normativni in praktični razvoj delavske participacije pri upravljanju podjetij je v povezavi s kapitalom v podjetju ključnega pomena predvsem razumevanje treh dejstev, in sicer: a) da je napačna trditev, da samo lastniki kapitalskega vložka (kapitalisti) nosijo tveganja v poslovanju podjetja, kajti tvegajo tudi drugi deležniki podjetja, to so predvsem zaposleni, država in upniki, b) da korporacijske pravice deležnikov, tj. predvsem pravica do sodelovanja pri upravljanju in udeležbe na dodani vrednosti podjetja temeljijo prav na prispevku k obvladovanju tveganj v poslovanju in c) da zato danes ne govorimo več o lastniškem, temveč o deležniškem sistemu korporacijskega upravljanja, ki vsebuje tudi drugačne organe upravljanja, in katerega čedalje bolj pomemben integralni del je tudi sodelovanje zaposlencev pri upravljanju.

Uvod

Kapital je beseda, ki jo v poslovnem in zasebnem življenju pogosto slišimo in uporabljamo. Pomembna je zlasti, ker predstavlja moč in bo-

gastvo. Obenem pa je zelo različno obravnavana (pogosto tudi napačno razumljena)¹ ali pa je celo zlorabljena, tako v teoriji kot tudi v praksi.

¹ Več o različnih pojmovanjih kapitala v Bergant (2009) in Turk (2004, 185–186).

Vsako njegovo razumevanje ima neko svojo logiko, kar kaže, da je ekonomska teorija daleč od tega, da bi jo bilo mogoče obravnavati kot eksakt-

no znanost" (Turk, 2007). Nedvomno pa je kapital pomembna kategorija tudi **z vidika zamisli o ekonomski demokraciji**.

Namen tega prispevka je oceniti vlogo kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju. S tem v zvezi se pogosto omenja **razmerje med kapitalom in delom**. Danes je to še sprejemljivo za kakšen politični pamflet, s strokovnega vidika pa je napačno in predvsem zavajajoče, saj oba pojma nimata opredeljenega nosilca. Morali bi namreč govoriti o razmerju med kapitalisti (kot lastniki kapitala) in zaposlenci (kot lastniki delovne sile). Zato je govorjenje (in pisanje) o kapitalu, ki nima lastnika, nestrokovno in pogosto tudi zavajajoče.

Kapital v bilanci stanja podjetja pomeni eno postavko, ki kaže na očno **presežka sredstev nad dolgovi oziroma na čisto premoženje (ang.: net worth)**. Tako opredeljen kapital pa je primeren tudi za nadaljnjo obravnavo v okviru namena prispevka.

Vloga kapitala v podjetju

Vse postavke na pasivi bilance stanja obravnavamo kot **obveznosti do virov**, kar s finančnega vidika pomeni, da vsa pasiva *financira* sredstva in s tem tudi poslovanje podjetja. Podjetje namreč s sredstvi, ki jih prejme (zato nastanejo obveznosti na pasivni strani bilance stanja), *uporabi* za nabavo prvin poslovnega procesa (delovna sredstva, predmeti dela, delovna sila, storitve). V takem primeru se na primer kapital preoblikuje v sredstva podjetja. Finančni učinek vloženega kapitala je podoben dolgoročnemu najemu nekega sredstva.

Dejstvo je namreč, da **sam kapitalski vložek v podjetju ne ustvarja dodane vrednosti** (GIRO Kul-

tura 1984, 380), saj z njim podjetje samo nabavi potrebna sredstva².

Temeljna značilnost kapitala v bilanci stanja je v tem, da pomeni **dolgoročno financiranje**, ki zapade v vračilo ob prenehanju podjetja (Kodex PFN, 2001, točka 4.4). To pomeni, da ima kapital s finančnega vidika nesporno izredno pomembno vlogo v podjetju, saj dolgoročno financira (je uporabljen za) nakup dolgoročnih sredstev podjetja. S tem prispeva h kapitalski ustreznosti³ in s tem k obvladovanju tveganja plačilne sposobnosti podjetja.

Očitno je torej, zakaj želi podjetje pridobiti kapital za svoje poslovanje. Pri tem pa je treba upoštevati še **interes vlagatelja kapitala** (lastnika kapitalskega vložka – kapitalista), ki je nesporno dvojen, saj želi dobiti nadomestilo za odloženo lastno uporabo vloženih sredstev, dodatno pa še udeležbo v učinku poslovanja podjetja, to je v novoustvarjeni vrednosti, kar naj bi sicer bil temeljni motiv za vlaganje kapitala.

Nadomestilo za uporabo vloženega kapitala, ki bremeni podjetje, lahko obravnavamo kot **strošek uporabnine** sredstev iz naslova vloženega kapitala. Le-ta pomeni stalni strošek (*ang.: fixed cost*) podjetja in je neodvisen od izida iz poslovanja, saj načeloma pomeni pogodbeno obveznost do vlagateljev kapitala. Zato ga lahko primerjamo s stroškom najema določenega sredstva, vsebinsko pa tudi z oportunitetnim stroškom lastnika kapitalskega vložka. To je izraz minimalnega pričakovanja investitorjev. Priznan bi moral biti (kot tudi drugi poslovni stroški) kot odbitna postavka od davčne osnove.

Vloženi kapital ima torej **značilnost orodja** pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju. S tem je upravičen tudi izraz **uporabnina kapitala**. Ta strošek je izraz odgovornosti podjetja investitorjem za uporabo

vloženega kapitala. Na kratko bi ga lahko imenovali kar **strošek kapitala**. Gibal naj bi se na ravni netveganih (državnih) vrednostnih papirjev ali obrestne mere za depozite komitentov v bankah (npr. 1 do 2 % ob predpostavki ničelne inflacije).⁴ To bi seveda moralo biti urejeno z ustreznimi predpisi in splošnim aktom podjetja.

Vlagatelj pa je upravičen tudi do **udeležbe na dodani vrednosti**, saj nosi del tveganja pri poslovanju podjetja. Udeležba na dodani vrednosti je spremenljiva, saj je njen obseg odvisen od obsega izida poslovanja. Vnaprej namreč ni znano, kolikšna bo in ali sploh bo ustvarjena dodana vrednost. Pravica do udeležbe na dodani vrednosti temelji na prispevku vlagatelja k obvladovanju tveganj v poslovanju in je torej pogojna, saj je obseg udeležbe odvisen od uspešnosti tega obvladovanja pri poslovanju podjetja. **Napačna je torej trditev, da samo lastnik kapitalskega vložka (kapitalist) nosi tveganja v poslovanju podjetja**. Tvegajo tudi drugi, to so predvsem zaposlenci, država in upniki. Vse nosilce tveganj v poslovanju podjetja imenujemo **deležnike podjetja**.⁵

Tu je treba poudariti, da zgornja razlaga vloge kapitala v podjetju sicer temelji na logični razlagi, ki pa je v celoti ne podpirajo trenutno veljavni predpisi niti računovodski standardi. To po eni strani kaže na **razmeroma trdno uveljavitev neoliberalistične ureditve**, po drugi pa na težko pot do drugačne, družbeno odgovorne in logične ureditve ter razumevanja vloge kapitala v poslovanju podjetja.

Kljub različnim drugačnim prizadevanjem,⁶ **načeloma dobiček podjetja še vedno pripada lastnikom kapitala**. Od tod prepričanje, da kapital nosi dobiček, kar pa čista utvara. Samo delo namreč ustvarja dodano vrednost v podjetju. Dobiček je iz današnjega zornega kota čisti **računovodski konstrukt**, ki pa ne more biti predstavljen kot ocena novoustvarjene vrednosti v podjetju. Zato je tudi neustrezna podlaga tako za poslovno odločanje kot tudi za njegovo razporejanje.

² Potrebna sredstva v tem smislu vključujejo tudi nujno potrebne zaloge in gotovino za zagotovitev ustrezne plačilne sposobnosti podjetja.

³ Več o kapitalski ustreznosti podjetja v Bergant (2012, 54-247).

⁴ V poštev pride tudi temeljna obrestna mera (*TOM*) po sklepu Banke Slovenije.

⁵ Več o deležnikih v Bergant (2022, 44).

⁶ Obstajajo modeli participacije zaposlencev v dobičku.

⁶ Obstajajo modeli participacije zaposlencev v dobičku.

Finančni vidik kapitala

Kapital pri poslovanju torej samo *sodeluje* in z dolgoročnim financiranjem prispeva k zmanjševanju tveganj v poslovanju podjetja. Podjetje pa ne more financirati svojega poslovanja samo s kapitalom, zato na kapitalskem trgu išče **tudi druge dolgoročne finančne instrumente**, kot so na primer dolgoročna posojila in obveznice. Le-ti pomenijo čisti nadomestek kapitala in skupaj z njim predstavljajo dolgoročne vire financiranja, ki so pomembni tako za razvoj podjetja (investicije) kot tudi za vzpostavljanje in ohranjanje kapitalske ustreznosti (Bergant, 2012) ter s tem za obvladovanje tveganja plačilne sposobnosti podjetja.

Z dolgoročnim zadolževanjem podjetje prevzema odgovornost do:

1. Posojilodajalcev za njegovo pravočasno vračilo in izpolnitev drugih obveznosti po posojilni pogodbi. S tem **posojilodajalci postanejo deležniki podjetja**, saj nosijo tveganje neizterjave.

2. Do ostalih deležnikov podjetja, ki se jim z najemom posojila poveča tveganje njihove udeležbe v novoustvarjeni vrednosti. Najem posojila **očitno pomeni določeno prerazporeditev tveganja v poslovanju podjetja**. To omogoča ustrezno opredeljevanje odgovornosti posameznih nosilcev tveganja v poslovanju podjetja.

Za posojilodajalce je pomembno dvojce:

1. Odpovejo se uporabi sredstev v višini posojila za pogodbeno določeno obdobje. Zato pričakujejo **namdestilo za uporabo teh sredstev**, podobno kot lastniki kapitalskih vložkov, saj tudi posojila nadomeščajo kapital. Zato lahko govorimo o *uporabnini*, ki je za podjetje strošek, po vsebini povsem podoben strošku najemnine. Uporabnina je kot strošek poslovanja seveda odbitna postavka od davčne osnove podjetja.

2. Prevzemajo **tveganje neizterjave ali nepravočasne izpolnitve pogodbenih obveznosti** posojiloje-

malca. Zaradi tega jih je treba obravnavati kot deležnike podjetja, ki imajo pravico do udeležbe v novoustvarjeni vrednosti.⁷

Na ta način so posojilodajalci upravičeni do prejemkov iz naslova **uporabnine sredstev in iz naslova udeležbe v izidu iz poslovanja**. Pri tem lahko ločimo prejemke posojilodajalcev na podlagi danih dolgoročnih ali pa kratkoročnih posojil. V obeh primerih je uporabnina enako visoka (seveda glede na obdobje posojila). V pogodbi se je možno dogovoriti za udeležbo v izidu konkretnega posla (projektno financiranje) ali pa za udeležbo posojilodajalca v novoustvarjeni vrednosti v podjetju ob koncu poslovnega leta.

Zgornja **zamisel delitve obresti na namdestilo in udeležbo v novoustvarjeni vrednosti** samo delno ohrani motiv podjetij za zadolževanje zaradi delovanja finančnega vzvoda, vendar pomembno zmanjša učinek "davčnega štita", s tem pa tudi motiv za zadolževanje podjetij.

Posledice za upravljanje podjetja

Prevzemanje tveganja s strani deležnikov podjetja pa ima še eno pomembno posledico. S tem namreč pridobijo ne samo pravico do udeležbe na dodani vrednosti, temveč tudi pravico do upravljanja podjetja. Tako se **upravljalvska pravica lastnikov kapitala razporedi na vse deležnike podjetja. Zato ne govorimo več o lastniškem, temveč o deležniškem sistemu upravljanja. Le-ta vsebuje drugačne, deležniške organe upravljanja, kar pa bi moralo biti urejeno s predpisi in splošnimi akti podjetja.**⁸

Sklepne ugotovitve

Kot je bilo v uvodu poudarjeno, obstajajo različna razumevanja pojma kapital. Predvsem je jasno, da ga različne vede glede na svoje potrebe različno opredeljujejo. Celotno znotraj ekonomije so silno različni pristopi,

ne samo v delitvi na makro in mikro vidik, temveč tudi znotraj njiju.

Očitno pojem kapital tudi različnim interesnim skupinam pomeni nekaj drugega. Kaj torej povezuje vso to plejado različic? Rdečo nit vseh opredelitev kapitala lahko najdemo le v *pričakovanju*, da kapital na kakršen koli način nosi neko korist lastnikom kapitala v prihodnosti.

Ugotovimo lahko, da enotne opredelitve kapitala ni možno oblikovati. Pač pa je izredno pomembno, da analitiki in raziskovalci ter vsi oblikovalci informacij o kapitalu pri svojem delu **jasno opredelijo, kaj razumejo s kapitalom**. To pomeni, da mora biti jasno, *kdo* kaj pričakuje ali zahteva, *na kakšen način* se lahko to uresniči, *na kakšni ravni* in *v kakšnem času*.

Razvojno gledano, gre trenutno za veljavni **sistem dobička**, ki pa je vsebinsko že zastarel, vendar se še vedno ohranja pod močnim vplivom kapitalističnih in neoliberalističnih interesov. Zato bo verjetno še dolga pot do uveljavljanja **sistema dodane vrednosti in deležniškega upravljanja podjetij**. Vidimo pa lahko, da je za začetek izredno pomembno razviti ustrezno razumevanje vloge kapitala (in kapitalistov) v podjetjih.

Literatura

Bergant, Živko (2009). *Kaj je kapital? Poslovodno računovodstvo št. 1/2009*, str. 97–107.

Bergant, Živko (2012). *Plačilna sposobnost in kapitalna ustreznost podjetja*. Ljubljana: Inštitut za poslovno računovodstvo.

Bergant, Živko (2022). *Zavedanje družbene odgovornosti in posledice*. *Ekonomika na podlagi dodane vrednosti*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo in finance.

Bergant, Živko (2025). *Upravljanje združb in družbena odgovornost*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo in finance.

GIRO Kultura (1983). *Leksikon računovodstva i poslovnih finansija*.

Kešeljčević, Aleksander (2003). *Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki*. *Organizacija*, letnik 36, št. 1, 2003, str. 6a.

KODEKS PFN – *Kodeks poslovnofinančnih načel* (2001). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Turk I.: *Kapital in splošna ekonomska teorija*. Revizor št. 4-5/2007, str. 62, Slovenski inštitut za revizijo.

⁷ Več o deležnikih v Bergant (2024, 53-61).

⁸ Več o deležniškem sistemu upravljanja v Bergant (2025).



Piše:
Mag. Igor Pirc

Pregled veljavnih predpisov, oblik participacije in davčne obravnave

Nagrajevanje in participacija zaposlenih v slovenskem pravu

Nagrajevanje zaposlenih sega daleč onkraj mesečne plače. V slovenskem pravnem prostoru se je v zadnjih dveh letih oblikoval razvejan sistem finančne in lastninske participacije, ki delodajalcem ponuja raznolike instrumente za spodbujanje motivacije, zvestobe in skupnega ustvarjanja vrednosti. Pri njegovem uresničevanju v praksi pa imajo med drugim pomembno vlogo tudi sveti delavcev, zaradi česar ga morajo vsekakor tudi celovito poznati in razumeti njegovo delovanje.

Razumevanje tega sistema zahteva **poznavanje več med seboj prepletenih zakonov**:

- **ZDR-1** določa temelje plačnega sistema in variabilnega nagrajevanja; kolektivne pogodbe ta okvir sektorsko konkretizirajo;
- **ZUDDob-1** ureja udeležbo pri dobičku;
- **ZLZD** prinaša nov model kolektivnega lastništva;
- **ZDoh-2** določa davčno obravnavo različnih oblik nagrajevanja;
- **ZSDU** pa zagotavlja participacijo delavcev pri upravljanju, vključno s soodločanjem o kriterijih nagrajevanja.

Leto 2025 in začetek leta 2026 sta prinesla dve prelomni novosti. Oktobra 2025 je Državni zbor sprejel **Zakon o lastniški zadrugi delavcev** (ZLZD, Ur. l. RS, št. 85/25), ki se uporablja od 1. januarja 2026. Februarja 2026 je bil sprejet **Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku** (ZUDDob-1, Ur. l. RS, št. 14/26), ki je z 11. marcem 2026 nadomestil ZUDDob iz leta 2008.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) – temelj sistema nagrajevanja

Plača in njene sestavine (126. člen)

126. člen ZDR-1 določa, da je plačilo za delo sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo.

Plača je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- dela plače za delovno uspešnost in
- dodatkov.

Pomembno je, da isti člen uvršča **plačilo za poslovno uspešnost** med sestavine plače, kadar je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. To pomeni, da nagrada za poslovno uspešnost ni zgolj prostovoljno darilo delodajalca, temveč del plačnega sistema – s pravno naravo in z vsemi delovno-pravnimi varstvenimi učinki, ki iz tega izhajajo.

Variabilno nagrajevanje – delovna uspešnost (127. člen)

127. člen ZDR-1 **podrobneje opredeljuje posamezne sestavine plače**. Osnovna plača se določi upoštevaje zahtevnost dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Delovna uspešnost delavca se določi

upoštevaje gospodarnost, kakovost in obseg opravljanja dela. Merila morajo biti določena vnaprej in delavcu jasno razložena. Isti člen ureja tudi dodatke za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa (nočno, nadurno delo, delo ob nedeljah in praznikih); njihova višina se določi v kolektivni pogodbi.

Variabilni del plače je treba razlikovati od dveh sorodnih instrumentov: nagrade za poslovno uspešnost (ki ima posebno davčno obravnavo po ZDoh-2) in udeležbe pri dobičku (ki jo ureja ZUDDob-1). 140. člen ZDR-1 napotuje na poseben zakon, ki ureja udeležbo delavcev pri dobičku, s čimer zakon vzpostavi jasno ločnico med nagrajevanjem na podlagi doseženih delovnih rezultatov in delitvijo poslovnega izida – ta izhaja iz lastniškega oz. finančnega uspeha podjetja.

Kolektivne pogodbe – sektorska konkretizacija nagrajevanja

Kolektivne pogodbe na ravni deljavnosti postavljajo **sektorske minimalne standarde za variabilni del plače, dodatke, regres in posebne nagrade** (jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči). Na ravni podjetja

kolektivne pogodbe prilagajajo te standarde specifičnim potrebam delodajalca in so pogosto podlaga za ugodnejše nagrajevanje, kot ga zagotavlja zakon.

Za področje nagrajevanja imajo kolektivne pogodbe dvojno vlogo. Vsebinsko določajo sektorske minimume in tipska merila za delovno uspešnost, jubilejne nagrade in druge posebne prejemke. Postopkovno pa so ključen **pravni pogoj za dostop do davčnih ugodnosti**: nagrada za poslovno uspešnost je oproščena dohodnine in prispevkov le, kadar je pravica do nje določena v kolektivni pogodbi ali splošnem aktu delodajalca. Brez te podlage davčna ugodnost odpade – ne glede na dejansko izplačilo nagrade.

Kolektivne pogodbe hkrati postavljajo **meje avtonomiji delodajalca (praviloma) navzdol**: splošni akt delodajalca in pogodba o zaposlitvi ne smeta določati pravic, ki so za delavca manj ugodne od tistih, ki jih zagotavljajo kolektivne pogodbe, ki neposredno zavezujejo delodajalca. To načelo ugodnejšega prava za delavca je temelj delovnopravnega varstva na področju plač in nagrajevanja.

Udeležba delavcev pri dobičku (ZUDDob-1)

Temeljno izhodišče in prostovoljnost

Z dnem 11. marca 2026 je začel veljati ZUDDob-1, ki celovito ureja področje udeležbe delavcev pri dobičku in razveljavlja prejšnji ZUDDob iz leta 2008. Udeležba ostaja **prostovoljna** za obe stranki – tako za delodajalca kot za delavca. Zakon ohrani **neprenosljivost** pravice do udeležbe in zahtevo, da so **vsi delavci udeleženi pod enakimi pogoji** (kar ne pomeni v enakih zneskih). Iz udeležbe so izključeni pretežni lastniki (osebe z vsaj 10 % glasovalnih pravic ali deležem v kapitalu) in njihovi zakonci oz. zunajzakonski partnerji.

Sheme in kvantitativne meje

ZUDDob-1 določa tri sheme delitve dobička:

1. Denarna shema: delavci prejmejo del dobička v gotovini.

2. Delniška shema: delavci prejmejo delnice podjetja. Vrednost del-

nic ne sme biti nižja od zadnje tržne cene že izdanih delnic. Za delnice velja 3-letna prepoved razpolaganja; podjetje ima predkupno pravico.

3. Družbeniška shema: delavci pridobijo individualni poslovni delež v d.o.o. Vrednost deleža določi podjetje po tržni primerljivosti oz. priznani metodi vrednotenja. Velja enaka tri-letna prepoved razpolaganja in predkupna pravica.

Kvantitativni meji: delež dobička, namenjen delavcem, ne sme presegati 33 % čistega poslovnega izida posameznega poslovnega leta in hkrati ne 20 % bruto mase plač istega leta. Dobiček se med zaposlene razdeli skladno z načrtom o delitvi dobička, ki ga sprejme skupščina družbe.

Načrt delitve dobička: Skupščina na pobudo katerekoli strani sprejme sklep, na podlagi katerega poslovodstvo pripravi načrt delitve dobička. Načrt mora obvezno določiti: da so vključeni vsi delavci, ki so bili zaposleni največ 6 mesecev v letu razdelitve; eno ali več shem; vsaj 5 % čistega poslovnega izida kot minimalni delež za delavce; rok izplačila in pogoje razpolaganja z deleži/delnicami.

Merila za izračun posameznikove kvote morajo slediti obvezni formuli: med 30–90 % deleža se razdeli sorazmerno z bruto plačo posameznika, preostalih 10–70 % pa sorazmerno s številom delavcev. Poleg tega poslovodstvo sme (ne pa mora) dodati do 30 % na podlagi individualne delovne uspešnosti in do 30 % po lastnih merilih.

Načrt, ki teh pravil ne spoštuje, je **ničen**.

Razmerje 1 : 8 – omejitev neenakosti pri razdelitvi

Zakon določa, da **razmerje med najnižjim in najvišjim posamičnim izplačilom** ne sme presegati 1 : 8, izračunano na ravni podjetja med delavci, ki so bili zaposleni za polni delovni čas skozi celotno poslovno leto.

Konkretno to pomeni: če delavec z najnižjim izplačilom prejme 500 EUR, sme delavec z najvišjim izplačilom prejeti največ 4.000 EUR (8 × 500 EUR). Razmerje 1 : 8 torej ne zahteva enakih izplačil, temveč omejuje razpon med skrajnostima. Na-

men določbe je **preprečiti, da bi sistem udeležbe pri dobičku koristil pretežno vodstvenim kadrom**, medtem ko bi ostali delavci prejeli simboličen znesek. Merilo se preverja na agregatni ravni podjetja in vključuje le delavce s polnim delovnim časom skozi celotno leto – delavci s krajšim delovnim časom ali tisti, ki so bili zaposleni le del leta, se pri izračunu razmerja ne upoštevajo.

Postopek sklenitve in pogodba o udeležbi

Pobudo za vzpostavitev sheme lahko podajo delavci (prek reprezentativnega sindikata, sveta delavcev ali delavskega zaupnika), poslovodstvo ali lastniki. Poslovodstvo mora v 15 dneh od prejema pobude podati mnenje z utemeljitvijo. Pogodbo o udeležbi skleneta **poslovodstvo in predstavniki delavcev**, pri čemer na strani delodajalca odloča skupščina z navadno večino. Pogodba mora vsebovati dogovorjene sheme, delež dobička namenjen delavcem in merila za določitev posamičnih zneskov. Poslovodstvo mora pogodbo v 15 dneh posredovati ministrstvu za gospodarstvo; obvezna registracija, ki je bila doslej predvidena, je odpravljena.

Davčna obravnava

Dohodki iz udeležbe pri dobičku se **ne vštevajo v letno dohodninsko osnovo in niso obremenjeni s prispevki za socialno varnost**. Davčna stopnja je 30 % za denarno shemo in 25 % za delniško oz. družbeniško shemo. Delodajalec sme uveljavljati zmanjšanje davčne osnove po ZDDPO-2 za 100 % razdeljenega zneska dobička – že v naslednjem letu – pod pogoji, opisanimi v naslednjem razdelku.

Pogoji za davčne ugodnosti in tveganja za podjetje

Davčna ugodnost (100 % zmanjšanje osnove za DDPO) ni samodejno dostopna. **Kumulativno morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji**:

- Delež dobička za delavce ne presegata 33 % čistega poslovnega izida posameznega poslovnega leta in hkrati ne 20 % bruto mase plač.
- Razmerje 1 : 8 med najnižjim in najvišjim posamičnim izplačilom je spoštovano.

- Vsi delavci so udeleženi pod enakimi pogoji.
- Izpolnjen je pogoj zagotavljanja rasti plač (ena od dveh alternativ). Prva alternativa: povprečna mesečna bruto plača je višja od povprečja zasebnega sektorja v preteklem letu IN rasti te plače dosega vsaj 70 % rasti plač podjetij v istem oddelku SKD. Druga alternativa: povprečna mesečna bruto plača presega 120 % povprečja zasebnega sektorja IN rasti plač presega povprečno letno stopnjo inflacije. Za poslovni leti 2025 in 2026 veljajo prehodni znižani pragovi.

Podjetja z nižjimi plačami ali počasno rastjo plač pogosto **ne bodo izpolnila pogoja rasti plač** in tako ne bodo mogla uveljavljati polne davčne ugodnosti. Poleg tega enkrat vzpostavljena shema zavezuje podjetje: odpoved pogodbe o udeležbi učinkuje šele z začetkom naslednjega poslovnega leta po sklepu skupščine o odpovedi. Za delavce shema preneha veljati s prenehanjem delovnega razmerja.

Lastniška zadruga delavcev (ZLZD)

Namen in osnovna ideja

ZLZD, sprejet 23. oktobra 2025 in se uporablja od 1. januarja 2026, uvaja v slovensko pravo **posebno obliko delavskega lastništva**. Zakon prek finančnih in upravljaljskih spodbud omogoča zaposlenim, da ustanovijo **namensko lastniško zadrugo**, prek katere posredno pridobijo lastniški delež v podjetju, v katerem so zaposleni, ali v z njim povezani družbi. Matično podjetje, v katerem zadruga pridobi delež, je lahko d.d., d.o.o. ali evropska delniška družba (SE).

Kdo lahko ustanovi zadrugo in postane član

Ustanovitelji in člani zadruge so lahko zaposleni v matičnem ali odvisnem podjetju (pogoj: da gre za vključeno družbo, v kateri ima matično podjetje vsaj 50 % lastniški ali glasovalni delež v odvisnem podjetju oz. gre za odvisno družbo po ZGD-1). Članstvo je dostopno vsakemu zaposlenemu, ki plača obvezni delež; za-

kon dopušča najstrožji pogoj 12 mesecev zaposlitve pred vstopom. Status lastniške zadruge podeli ministrstvo za solidarno prihodnost; zadruga se vpiše v Register lastniških zadrug in sodni register.

Minimalni pogoji za pridobitev statusa:

- vsaj 5 zaposlenih – članov zadruge pri ustanovitvi,
- vsaj 75 % vseh upravičenih zaposlenih je pri ustanovitvi članov zadruge,
- ta delež mora ostati vsaj 50 % v vsakem mesecu poslovnega leta.

Obvezni delež in odgovornost

Vsak član vplača **obvezni delež**, ki ne sme presegati 300 EUR; plača se zgolj v gotovini. Vsak član ima **en glas** – ne glede na višino prostovoljnih prispevkov (enaka glasovalna pravica). Zadruga se organizira brez odgovornosti članov za njene obveznosti: zaposleni torej **ne odgovarjajo** za morebitne dolge zadruge.

Financiranje zadruge in pridobitev lastniškega deleža

Zadruga se poleg obveznih deležev članov financira s prispevki matičnega podjetja (na podlagi pogodbe o prispevku), posojili in javnimi sredstvi. Zakon izrecno odpravlja korporativnopravne omejitve: posojila matičnega podjetja zadrugi za nakup deleža v matičnem podjetju niso nič na niti navidezna; razdelitev dobička matičnega d.o.o. zadrugi je sorazmerna njenemu poslovnemu deležu.

Zadruga bo praviloma pridobila lastniški delež na podlagi vrednotenja, ki ga potrdi skupščina zadruge. Če nakupna cena ne presega sorazmernega dela knjigovodske vrednosti podjetja, poslovodstvo lahko pridobi naložbo brez odobritve občnega zbora zadruge, razen če statut zadruge določa drugače.

Kako udeležba dejansko deluje – osebni računi članov

Ko zadruga pridobi delež v matičnem podjetju, ta delež postane zadruga kot pravna oseba imetnica takega deleža. Pravice vsakega zaposlenega-člana se ne izražajo v neposrednem lastniškem deležu v podjetju, temveč prek vrednosti njegovega osebnega računa v zadrugi.

Vrednost osebnega računa posameznega člana je odvisna od treh dejavnikov: (1) vrednosti kapitalske naložbe zadruge v matičnem podjetju – ta raste, če raste vrednost podjetja, in pada, če pada; (2) stopnje zadolženosti zadruge – posojila, ki jih zadruga vzame za financiranje nakupa deleža, znižujejo neto vrednost, ki se razporedi med člane; (3) pravil o alokaciji vrednosti, določenih v statutu zadruge.

Delavec torej ne dobi vnaprej določenega fiksnega zneska, temveč vrednost njegovega osebnega računa variira z uspehom podjetja. Ob dobri poslovni uspešnosti matičnega podjetja in rasti njegove vrednosti se vrednost naložbe zadruge poveča, kar se prenese na osebne račune članov. Zaposleni tako participirajo v rasti podjetja na tri načine: prek dobropisov na osebnih računih (ko zadruga pripiše vrednost), prek morebitnih izplačil presežka zadruge med članstvom ter prek izplačila vrednosti deleža ob prenehanju članstva.

Prenehanje članstva in izstop

Ob prenehanju zaposlitve ali razpustitvi zadruge član prejme indeksirano vrednost deleža – torej vrednost, ki upošteva realno rast naložbe. Ob prostovoljnem izstopu iz zadruge med trajanjem zaposlitve pa le neindeksirano vrednost obveznega deleža, kar pomeni zgolj vrnjeni vložek brez udeležbe v rasti. Ta asimetrija je strukturna spodbuda za dolgoročno članstvo.

Davčne spodbude

Zakon vzpostavlja **sistem davčnih spodbud** za vse udeležene strani:

- Matično podjetje: prispevki zadrugi so obravnavani kot stroški dela in – ob določenih omejitvah – kot davčno priznan odhodek (DDPO). Pravila o transfernih cenah za prodajo deleža zadrugi se ne uporabljajo.
- Fizični prodajalci deleža zadrugi: davčna osnova za kapitalski dobiček od prodaje je znižana za 20 % (ne glede na to, ali je pogodbeni cena nižja od tržne vrednosti).
- Zadruga: 100 % prihodkov financiranja, prejetih od matičnega podjetja, se lahko odšteje od davčne

osnove zadruga (do višine davčne osnove).

- Zaposleni-člani: dobropis vrednosti na osebni račun ni dohodek po ZDoh-2 in ni predmet prispevkov. Izplačila iz zadruga (zmanjšana za plačani obvezni delež) se obdavčijo kot dividende z regresivno stopnjo: vsake 5 let od vstopa se stopnja zniža, po 15 letih članstva dohodnine ni.

Davčna obravnava nagrajevanja po ZDoh-2

Nagrada za poslovno uspešnost

ZDoh-2 v 44. členu določa, da nagrada za poslovno uspešnost **ni vključena v davčno osnovo** dohodka iz delovnega razmerja do višine 100 % povprečne mesečne plače delavca v preteklem letu oz. do višine 100 % povprečne mesečne plače v RS – velja tista vrednost, ki je za delavca ugodnejša. Hkrati je nagrada oproščena prispevkov za socialno varnost.

Kumulativni pogoji za davčno ugodnost:

- Pravica do nagrade je določena v kolektivni pogodbi ali splošnem aktu delodajalca.
- Nagrada je izplačana vsem delavcem, ki izpolnjujejo pogoje, pod enakimi pogoji.
- Nagrada je vezana na poslovne rezultate podjetja – ne na individualno uspešnost posameznika.
- Nagrada se izplača največ dvakrat letno.

Bonitete

Boniteta je po 36. členu ZDoh-2 vsaka ugodnost v obliki blaga, storitve ali drugega prejemka v naravi, ki jo delodajalec zagotovi delojemalcu. Vrednost bonitete **se všteva** v davčno osnovo in je predmet dohodnine ter prispevkov. 37. člen določa ugodnosti, ki **se ne štejejo** za boniteto: izobraževanje delojemalca, zagotavljanje varstva pri delu ter nekateri drugi prejemki.

Pravica do nakupa delnic ali deležev – vrednotenje na 65 %

Kadar delodajalec delavcu zagotovi pravico do nakupa ali pridobitve delnic oz. deležev v podjetju ali nadrejenem podjetju, ta pravica pomeni

boniteto – ugodnost, ki se všteva v davčno osnovo. Vrednost te bonitete se praviloma določi po tržni ceni. Posebnost pa nastopi pri vrednotenju: 6. odstavek 43. člena ZDoh-2 določa, da se vrednost te bonitete določi v višini 65 % tržne vrednosti (namesto polne 100 %), kadar sta kumulativno izpolnjena oba naslednja pogoja:

- Delovno razmerje med delavcem in podjetjem je do dneva uveljavitve oz. razpolaganja s to pravico trajalo več kot eno leto.
- Za to boniteto se ne uveljavljajo davčne ugodnosti po 12. točki prvega odstavka 44. člena ZDoh-2.

Znižano vrednotenje na 65 % se ne uporabi, kadar je delavec hkrati pretežni lastnik – tj. oseba, ki ima posredno ali neposredno vsaj 10 % glasovalnih pravic ali vsaj 10 % delež v kapitalu tega ali nadrejenega podjetja. Pretežni lastniki so iz ugodnega vrednotenja izključeni, četudi so v delovnem razmerju.

Delniške opcije

Pri klasičnih delniških opcijah (stock options) dohodek ne nastane ob dodelitvi opcije, temveč šele ob njeni uveljavitvi. Ko delavec opcijo uveljavlja in dejansko pridobi delnice, se razlika med tržno vrednostjo delnice na dan uveljavitve in izvršilno ceno šteje za dohodek iz delovnega razmerja, ki je obdavčen z dohodnino in obremenjen s prispevki. Naknadna prodaja pridobljenih delnic je predmet obdavčitve kapitalskih dobičkov.

Možnosti za podjetja in tveganja

Kombiniranje instrumentov

Opisani instrumenti se med seboj dopolnjujejo. Nagrada za poslovno uspešnost po ZDoh-2 je davčno najučinkovitejši kratkoročni instrument, ker je oproščena tako dohodnine kot prispevkov – a je pogojena z ustrezno podlago v KP ali internem aktu in z vezanostjo na poslovne (ne individualne) rezultate. Udeležba pri dobičku po ZUDDob-1 je primerna za deljenje poslovnega izida z ugodnejšo cedularno obdavčitvijo brez prispevkov, a zahteva izpolnitev pogoja rasti plač za polno davčno ugodnost na strani podjetja. ZLZD je instrument dolgoročne zvestobe in

kapitalske participacije, zlasti primeren za sukcesijo ali zadrževanje ključnih kadrov.

Ključna tveganja

- **Neizpolnjevanje pogojev za davčne ugodnosti:** Pri ZUDDob-1 podjetja, ki ne dosežejo zahtevanega praga rasti plač, izgubijo 100 % davčno olajšavo. Pri nagradi za poslovno uspešnost odpade oprostitve, če nagrada ni določena v KP/internem aktu ali je vezana na individualno namesto na poslovno uspešnost.
- **Enaka obravnava delavcev:** Pogoji, da so vsi delavci udeleženi pod enakimi pogoji, je strog. Nepravilno oblikovana shema je predmet inšpekcijskega nadzora in delovnih sporov.
- **Vezanost sheme in upravljanje pričakovani:** Enkrat vzpostavljena shema ZUDDob-1 zavezuje podjetje; ob slabih poslovnih rezultatih izplačil ni, kar ob napačno upravljanjih pričakovanih povzroča nezadovoljstvo.
- **Vrednotenje deležev:** Pri delniški in družbeniški shemi ZUDDob-1 ter pri ZLZD v d.o.o. je vrednotenje pogosto sporno. Brez jasne metodologije nastajajo davčna tveganja in konflikti.
- **Administrativna zahtevnost ZLZD:** Vzdrževanje minimalnega deleža članstva (50 % mesečno), vodenje osebnih računov in upravljanje zadruga zahtevajo stalno administracijo. Neupoštevanje pogojev privede do izgube statusa lastniške zadruga.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju (ZSDU) – soodločanje o kriterijih nagrajevanja

Soglasje sveta delavcev pri kriterijih nagrajevanja – 95. člen ZSDU

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v 95. členu določa posebno kategorijo odločitev delodajalca, pri katerih **mora pridobiti soglasje sveta delavcev**. Med temi so izrecno navedene:

- merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,

- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v podjetju,
- osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odsotnostih z dela,
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Postopek je zakonsko določen: delodajalec predloži predlog svetu delavcev. Svet delavcev se mora do predloga opredeliti v osmih dneh od predložitve. Če tega v roku ne stori, se šteje, da soglasje obstaja. Soglasje, ki ga svet delavcev pisno poda k delodajalčevemu predlogu, ima status dogovora med svetom delavcev in delodajalcem. Določbe dogovora, ki niso v skladu z zakonom, so nične.

Pravne posledice in praktični pomen

To pomeni, da podjetje **ne more enostransko določiti kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti ali meril za nagrajevanje inovativnosti brez formalnega soglasja sveta delavcev**. Splošni akti delodajalca, ki urejajo variabilno nagrajevanje in merila za delovno uspešnost, so pravno veljavni le, če je bil po-

stopek soglasja spoštovan. To je konkretna in pravno zavezujoča oblika soupravljanja na področju nagrajevanja – ne zgolj posvetovanje, temveč pogoj za veljavnost akta.

V podjetjih z 20 ali več zaposlenimi imajo delavci pravico ustanoviti **svet delavcev**. Ta je pogosto tisti organ, ki na strani delavcev sklene pogodbo o udeležbi pri dobičku po ZUDDob-1 in je ključni sogovornik pri vzpostavitvi participativnih shem.

Sklep

Slovensko pravo je v zadnjih dveh letih **znatno razširilo nabor instrumentov za participativno nagrajevanje zaposlenih**. ZDR-1 (zlasti 126. in 127. člen) in kolektivne pogodbe postavljajo temelj plačnega sistema in variabilnega nagrajevanja. ZUDDob-1 prinaša ugodnejšo delitev dobička z davčnimi olajšavami, ki pa so pogojene z izpolnitvijo konkretnih zahtev glede rasti plač, enakosti pogojev in razmerja 1 : 8. ZLZD s tem uvaja model kolektivnega lastniškega participiranja prek osebnih računov v zadrugi z regresivnimi davčnimi ugodnostmi za dolgoročne čla-

ne. ZDoh-2 natančno določa, kdaj so posamezni prejemki oproščeni davkov in kako se vrednotijo. ZSDU pa zagotavlja, da oblikovanje kriterijev nagrajevanja ni enostranska pravica delodajalca, temveč zahteva soglasje sveta delavcev.

Za podjetja to pomeni **priložnost za premišljeno oblikovanje nagrajevalnih paketov**, ki so privlačni za zaposlene, davčno optimizirani in pravno vzdržni. Ključni pogoj za uspeh je dobro razumevanje konkretnih zakonskih zahtev: napačno oblikovana shema ne izgubi le davčnih ugodnosti, temveč odpira delovno-pravne in davčne spore.

Pravni viri:

ZDR-1 (Ur. l. RS, 21/13 in novele;

ZUDDob-1 (Ur. l. RS, 2026-01-0550);

ZLZD (Ur. l. RS, 2025-01-3038);

ZDoh-2 (Ur. l. RS, 117/06 in novele);

ZSDU-UPB1 (Ur. l. RS, 42/07 in novele);

Portal-zdr.si (besedilo ZDR-1).

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Od varuha pravičnosti do soustvarjalca zaposlitvene izkušnje

Kako lahko svet delavcev prispeva k pravičnemu, transparentnemu in razvojno usmerjenemu delovnemu okolju

V številnih organizacijah je področje nagrajevanja eno najboljčutljivejših področij upravljanja s kadri. Plača in druge oblike nagrajevanja namreč neposredno vplivajo na občutek vrednosti, priznanja in pravičnosti, zato ni presenetljivo, da so prav na tem področju prisotna številna pričakovanja, vprašanja in tudi nezadovoljstva zaposlenih.

Zakaj postaja nagrajevanje ena ključnih tem sodobnega podjetja?

V številnih organizacijah je področje nagrajevanja **eno najboljčutljivejših področij upravljanja s kadri**. Plača in druge oblike nagrajevanja neposredno vplivajo na občutek vrednosti, priznanja in pravičnosti,

zato ni presenetljivo, da se prav na tem področju pogosto srečujejo pričakovanja zaposlenih, poslovni cilji vodstva ter dolgoročni interesi lastnikov.

Slovenija pri tem ni izjema. Številna podjetja se že danes soočajo s pomanjkanjem usposobljenih kadrov, staranjem delovne sile, vse večjo mobilnostjo zaposlenih ter pritiskom

po dvigu produktivnosti in dodane vrednosti. V takšnem okolju postaja sposobnost privabljanja, razvoja in zadržanja kakovostnih sodelavcev ena ključnih konkurenčnih prednosti organizacij.

Ob tem se **spreminja tudi pogled na nagrajevanje**. Najbolj napredne organizacije danes ne upravljajo več zgolj plač in bonusov, tem-



Pišeta:

Mag. Janez Žezlina in Roman Klarič

več celotno zaposlitveno izkušnjo (Employee Experience). Nagrajevanje postaja le eden izmed gradnikov širše ponudbe vrednosti za zaposlene, ki jo mednarodna stroka označuje kot Employee Value Proposition (EVP).

Mednarodna stroka pogosto uporablja tudi koncept Total Rewards, ki poleg plače vključuje benefite, razvojne priložnosti, priznanje, fleksibilnost dela in celotno izkušnjo zaposlenega. Tako Employee Value Proposition kot Total Rewards izhajata iz skupnega spoznanja: **dolgoročne zavzetosti ni mogoče graditi zgolj s finančnimi spodbudami.**

Prav zato vloga sveta delavcev pri sistemih nagrajevanja ne bi smela biti razumljena zgolj formalno ali administrativno. Njegovo poslanstvo je bistveno širše. **Svet delavcev lahko predstavlja pomemben most med vodstvom in zaposlenimi ter prispeva k oblikovanju rešitev, ki so hkrati poslovno smiselne, razvojno naravnane in družbeno odgovorne.**

Kaj danes zaposlene dejansko motivira?

V številnih organizacijah se še vedno srečujemo s prepričanjem, da je denar glavni oziroma celo edini motivator zaposlenih. Čeprav je pošteno plačilo pomemben temelj delovnega razmerja, sodobne raziskave kažejo, da dolgoročna zavzetost zaposlenih temelji na precej širšem naboru dejavnikov.

Raziskave organizacije Gallup že vrsto let opozarjajo, da na **stopnjo zavzetosti zaposlenih pomembno vplivajo: kakovost odnosov z vod-**

ji, občutek pripadnosti, možnosti razvoja, jasnost pričakovanj ter občutek, da je posameznikov prispevek cenjen in opažen.

Podobne ugotovitve potrjuje tudi Daniel Pink v svojem modelu **Motivacija 3.0**, kjer izpostavlja tri ključne dejavnike notranje motivacije: **avtonomijo, mojstrstvo in smisel.**

Zaposleni danes ne želijo zgolj vedeti, koliko bodo zaslužili, temveč tudi:

- kakšen je pomen njihovega dela,
- kako lahko prispevajo k uspehu organizacije,
- kakšne možnosti razvoja imajo na voljo,
- ali so obravnavani pravično in spoštljivo,
- ali vidijo svojo prihodnost v organizaciji.

Prav **občutek pravičnosti** postaja eden najpomembnejših dejavnikov dolgoročne motivacije. Zaposleni praviloma ne primerjajo zgolj višine svoje plače, temveč predvsem razmerje med svojim prispevkom, odgovornostjo in prejetim priznanjem.

Od nagrajevanja k zaposlitveni izkušnji: koncept EVP

V preteklosti so organizacije pri privabljanju in zadržanju zaposlenih največ pozornosti namenjale plači in drugim finančnim oblikam nagrajevanja. Danes pa najuspešnejša podjetja razumejo, da **zaposleni svojo odločitev o tem, ali bodo ostali v organizaciji, sprejemajo na podla-**

gi bistveno širšega sklopa dejavnikov.

Mednarodne raziskave družb Deloitte, Mercer, WTW in McKinsey kažejo, da zaposleni vse bolj **cenijo kakovost odnosov, možnosti razvoja, fleksibilnost dela, dobro počutje, občutek pripadnosti ter organizacijsko kulturo.**

Zato se v ospredje postavlja **koncept Employee Value Proposition (EVP)**, ki predstavlja celotno vrednost, ki jo organizacija ponuja zaposlenemu v zameno za njegov prispevek.

Sodobni EVP praviloma sestavlja pet ključnih stebrov:

1. **Plača in nagrajevanje,**
2. **Benefiti in ugodnosti,**
3. **Razvoj in karijerne priložnosti,**
4. **Delovno okolje in organizacija dela,**
5. **Kultura, odnosi in priznanje.**

Prav zato se sodobna razprava o nagrajevanju vse bolj premika od vprašanja, »koliko zaposleni prejmejo« k vprašanju, »**kakšno izkušnjo zaposleni doživljajo skozi celoten življenjski cikel v organizaciji**«.

Zakaj sistemi nagrajevanja v praksi pogosto odpovedo?

Čeprav si večina organizacij prizadeva za pravične in učinkovite sisteme nagrajevanja, praksa kaže, da ravno na tem področju pogosto prihaja do največjih nesporazumov in nezadovoljstva med zaposlenimi.

Najpogostejši razlogi za nezaupanje zaposlenih so:

- **prevelika subjektivnost pri ocenjevanju delovne uspešnosti,**
- **nejasna ali težko razumljiva merila,**
- **pomanjkljiva komunikacija sistema,**
- **različna uporaba pravil med oddelki ali vodji,**
- **cilji, na katere zaposleni nimajo neposrednega vpliva,**
- **razkorak med zapisanim pravilnikom in dejansko prakso.**

Posebej problematični so primeri, ko zaposleni ne razumejo, zakaj je

nekdo prejel nagrado, sami pa ne. V takšnih okoliščinah sistem pogosto doseže ravno nasproten učinek od želenega – namesto večje motivacije povzroča občutek nepravčnosti, zmanjšuje sodelovanje in slabi zaupanje v vodstvo.

Pravičnost zato ne pomeni nujno, da vsi prejmejo enako nagrado, temveč da so kriteriji jasni, razumljivi in dosledno uporabljeni za vse zaposlene.

Od nadzornika do razvojnega partnerja

Vloga svetov delavcev se v zadnjih letih pomembno spreminja. Če so bili v preteklosti pogosto razumljeni predvsem kot organ, ki spremlja zakonitost postopkov in opozarja na nepravilnosti, sodobne organizacije od njih pričakujejo bistveno več.

Uspešni sveti delavcev danes ne delujejo zgolj kot nadzorniki ali kritiki odločitev vodstva, temveč **kot razvojni partnerji, ki pomagajo iskati rešitve za izzive organizacije.**

Njihova dodana vrednost ni v nasprotovanju spremembam, temveč **v postavljanju pravih vprašanj, spodbujanju dialoga ter iskanju rešitev, ki krepijo zaupanje med vsemi deležniki.**

Sodobni svet delavcev zato ni več zgolj varuh plač in delovno-pravnih vprašanj. Njegova vloga se vse bolj širi na področja: **razvoja zaposlenih, delovnih pogojev, zdravja in dobrega počutja, organizacijske kulture, komunikacije, zavzetosti in celotne zaposlitvene izkušnje.**

Če je bila nekoč osrednja pozornost namenjena predvsem višini plače, se danes vse bolj usmerja tudi v vprašanje, **kako zaposleni doživljajo svoje delo, razvoj, odnose in prihodnost v organizaciji.**

Področja delovanja sodobnega sveta delavcev

Sodobni svet delavcev lahko pomembno prispeva na številnih področjih zaposlitvene izkušnje (*gl. preglednico*):

Prav v tem se kaže prehod od tradicionalne k sodobni vlogi sveta delavcev – **od varuha plač k soustvarjalcu zaposlitvene izkušnje.**

Od nagrajevanja k participaciji: nova filozofija sodelovanja

V zadnjih letih smo priča pomembnemu premiku v razumevanju odnosa med podjetjem in zaposlenimi.

Področje	Kaj spremlja?
Plača in nagrajevanje	Pravičnost, transparentnost, razumljivost sistema
Benefiti	Ustreznost ugodnosti za zaposlene
Razvoj in kariera	Možnosti razvoja in napredovanja
Delovni pogoji	Organizacija dela, ergonomija, digitalizacija
Wellbeing	Stres, zdravje, energija, izgorelost
Kultura in odnosi	Sodelovanje, spoštovanje, zaupanje
Zavzetost	Pripadnost, fluktuacija, klima
Komunikacija	Pripadnost, fluktuacija, klima

Tradicionalni modeli so pogosto temeljili na preprostem načelu menjave: zaposleni prispeva svoje delo, podjetje pa mu za to zagotovi plačilo.

Sodobne organizacije pa vse bolj ugotavljajo, da dolgoročna uspešnost zahteva več kot zgolj korektno plačilo za opravljeno delo. Potrebna je tudi večja vključenost zaposlenih v razumevanje poslovanja, soustvarjanje rezultatov in delitev ustvarjene vrednosti.

Prav zato **vse pogosteje govorimo o participaciji zaposlenih in ownership mindsetu oziroma (so)lastniški miselnosti.**

Participacija pomeni, da zaposleni niso zgolj izvajalci nalog, temveč aktivni soustvarjalci uspeha organizacije. Takšen pristop spodbuja večjo

odgovornost, podjetnost, pripadnost in dolgoročno razmišljanje.

Raziskave kažejo, da **organizacije z višjo stopnjo participacije zaposlenih praviloma dosegajo:**

- **višjo zavzetost,**
- **več inovativnosti,**
- **nižjo fluktuacijo,**
- **boljše poslovne rezultate,**
- **večjo organizacijsko odpornost v času sprememb.**

Pri tem finančna participacija predstavlja le en del celotne zgozbe. Enako pomembni so vključevanje zaposlenih v odločanje, odprta komunikacija, dostop do informacij in občutek, da lahko posameznik s svojim delom dejansko vpliva na uspeh organizacije.

Prav na tej točki postane pomembno razumevanje, da nagrajevanje (finančna participacija) kot pomemben del procesov upravljanja človeškega potenciala ni samo vprašanje dobre volje vodstva ali dodatnega programa (najpogosteje variabilnega

Organizacijska klima neposredno vpliva na uspešnost podjetja.

Model klime, kulture in produktivnosti.



nagrajevanja) za sodelavce, temveč **rezultat širše organizacijske kulture. Kadar sodelavci razumejo sistem nagrajevanja kot pravičen, pregleden in povezan z dejanskim prispevkom, se praviloma krepi tudi njihova zavzetost.**

Takšna organizacijska klima vpliva na miselna in čustvena stanja posameznika. To se nato odraža v delovanju posameznika, predvsem v večji pripravljenosti za sodelovanje, kakovostnejšem delu in usmerjenosti v skupne cilje. **Na tej osnovi organizacijska klima prek delovanja posameznika prispeva k višji organizacijski uspešnosti in ustvarjanju dodane vrednosti.** Povezava med organizacijsko klimo in poslovno uspešnostjo je prikazana **na sliki na strani 16.**

Organizacijska kultura se ne oblikuje sama od sebe. Nastaja skozi vsakodnevne procese, odločitve, pravila in vedenja, ki sodelavcem sporočajo, kaj je v organizaciji resnično pomembno. **Med ključnimi dejavniki takšne kulture so procesi upravljanja človeškega potenciala, saj pomembno vplivajo na to, kako sodelavci doživljajo pravičnost, transparentnost, vključenost in možnost vplivanja na skupne rezultate.**

Če so procesi upravljanja človeškega potenciala jasni, dosledni, pravični in razumljivi, se v organizaciji lažje razvija klima zaupanja. Sodelavci bolje razumejo, zakaj so sprejete določene odločitve, kako se ocenjuje njihov prispevek, katere možnosti razvoja imajo na voljo in po **kakšnih merilih se vrednoti njihovo delo.** Takšna klima neposredno vpliva na miselno in čustveno stanje posameznika, posledično pa tudi na njegovo delovanje, zavzetost, odgovornost in pripravljenost za sodelovanje. Na ta način organizacijska klima ne ostaja abstrakten pojem, temveč postane konkreten dejavnik uspešnosti in ustvarjanja dodane vrednosti.

Pomemben del tega sistema je tudi pravičnost nagrajevanja. Pri tem ne gre zgolj za višino plačila, temveč za vprašanje, ali sodelavci sistem nagrajevanja razumejo kot pošten, pregleden in enakopraven za različne strukture sodelavcev. Če na-

grajevanje ni povezano z jasnimi merili, prispevkom, odgovornostjo in rezultati, lahko hitro postane vir nezaupanja, primerjav in občutka neenake obravnave. Zato je pravičnost nagrajevanja pomembna kategorija organizacijske kulture, ki jo je treba natančno meriti in analizirati skupaj z drugimi področji, kot so: vodenje, komunikacija, sodelovanje, razvoj, pripadnost in zaupanje.

Svet delavcev ima pri tem posebno vlogo, saj lahko deluje kot varuh pravičnosti in transparentnosti. Njegova naloga ni le odzivanje na nezadovoljstvo, temveč tudi **spremljanje, ali procesi upravljanja človeškega potenciala res podpirajo kulturo enakopravnosti,** vključevanja in spoštovanja prispevka vseh sodelavcev. Takšno razumevanje je pomembno tudi zato, ker finančna participacija doseže največji učinek šele takrat, ko je vpeta v širšo kulturo pravičnosti, zaupanja in soustvarjanja.

Prav zaradi tega postaja participacija ena osrednjih tem sodobnega soupravljanja in ekonomske demokracije.

ZUDDob-1 kot priložnost za razvoj ekonomske demokracije

Pomemben korak v tej smeri predstavlja tudi **novi Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob-1),** ki odpira dodatne možnosti za vključevanje zaposlenih v

delitev ustvarjenih poslovnih rezultatov.

Čeprav se zakon pogosto obravnava predvsem skozi davčni ali finančni vidik, **je njegov pomen bistveno širši.** V svojem bistvu predstavlja spodbudo k razvoju bolj partnerskih odnosov med kapitalom, managementom in zaposlenimi.

Zakon organizacijam omogoča različne oblike participacije zaposlenih pri ustvarjenih rezultatih, od denarnih izplačil do različnih oblik kapitalske oziroma lastniške udeležbe. Pri tem je ključnega pomena, da so sistemi oblikovani pregledno, razumljivo in na način, ki krepi zaupanje med vsemi deležniki.

Uspešna uvedba participacije zaposlenih lahko prinese številne koristi:

Za zaposlene:

- večji občutek pripadnosti,
- večjo povezanost z uspehom organizacije,
- dodatno finančno korist,
- občutek priznanja in soudeležnosti.

Za organizacijo:

- višjo zavzetost zaposlenih,
- večjo produktivnost,
- boljšo organizacijsko kulturo,
- lažje privabljanje in zadržanje kadrov.

Za družbo:

- večjo ekonomsko demokracijo,

Primer dobre prakse iz slovenskega okolja

V Sloveniji najdemo več uspešnih primerov podjetij, ki že vrsto let razvijajo različne oblike finančne in organizacijske participacije zaposlenih. Skupna značilnost teh podjetij ni zgolj delitev dela ustvarjenega uspeha, temveč predvsem **visoka stopnja transparentnosti, odprte komunikacije in vključevanja zaposlenih v razumevanje poslovanja.**

V organizacijah, **kjer zaposleni razumejo poslovne cilje, spremljajo ključne kazalnike uspešnosti ter imajo jasno predstav o tem, kako njihov prispevek vpliva na skupne rezultate,** se praviloma razvije višja stopnja odgovornosti, pripadnosti in pripravljenosti za sodelovanje. Izkušnje kažejo, da finančna participacija sama po sebi ni dovolj. **Največje učinke dosega takrat, ko je del širše kulture zaupanja, soupravljanja in skupnega ustvarjanja vrednosti.**

Med pogosto omenjenimi primeri dobrih praks v slovenskem prostoru najdemo podjetja, ki že vrsto let sistematično razvijajo **modele delitve poslovne uspešnosti, vključevanja zaposlenih v odločanje in transparentnega komuniciranja poslovnih rezultatov.**

- bolj uravnoteženo delitev ustvarjene vrednosti,
- večjo socialno kohezijo.

Seveda pa zakon sam po sebi ne zagotavlja uspeha. **Ključna ostajata kakovost izvedbe in stopnja zapiranja med deležniki.** Kadar sistemi participacije niso transparentni, ali pa zaposleni ne razumejo njihovih pravil, lahko hitro izgubijo svoj razvojni potencial.

Prav zato imajo lahko sveti delavcev pomembno vlogo pri spodbujanju kakovostnih, transparentnih in dolgoročno vzdržnih modelov participacije zaposlenih.

Pet vprašanj, ki si jih mora postaviti vsak svet delavcev

Ne glede na velikost organizacije ali vrsto sistema nagrajevanja si lahko vsak svet delavcev občasno zastavi nekaj ključnih vprašanj:

1. Ali zaposleni razumejo sistem nagrajevanja?

Če večina zaposlenih ne zna pojasniti, kako sistem deluje, obstaja velika verjetnost, da sistem ni dovolj transparenten.

2. Ali imajo zaposleni realen vpliv na rezultate, po katerih so ocenjeni?

Nagrajevanje mora temeljiti na kriterijih, na katere lahko posameznik ali tim dejansko vpliva.

3. Ali sistem spodbuja sodelovanje ali zgolj tekmovanje?

Pretirano individualizirani sistemi lahko zmanjšujejo pripravljenost za sodelovanje in deljenje znanja.

4. Ali so pravila enaka za vse?

Pravičnost ni nujno enakost, vendar morajo biti merila jasna, razumljiva in dosledno uporabljena.

5. Ali sistem podpira dolgoročni razvoj organizacije?

Dobri sistemi nagrajevanja ne ustvarjajo zgolj kratkoročnih rezultatov, temveč spodbujajo odgovornost, razvoj kompetenc, sodelovanje in trajnostno rast.

Zaključek

Prihodnost uspešnih organizacij ne bo temeljila zgolj na višjih plačah ali vedno novih oblikah finančnih spodbud. **Ključna konkurenčna prednost bo vse bolj izhajala iz kakovosti odnosov, stopnje zaupanja, transparentnosti in občutka soudeležnosti pri ustvarjanju skupnega uspeha.**

Sodobni sistemi nagrajevanja zato niso zgolj kadrovsko ali finančno vprašanje. **So pomemben element organizacijske kulture, ki spodbuja sodelovanje, odgovornost, inovativnost in dolgoročno zavzetost zaposlenih.**

V tem se skriva tudi bistvo sodobne ekonomske demokracije. Ne zgolj v zakonih in pravilnikih, temveč v vsakodnevnem ustvarjanju okolja, kjer ljudje razumejo skupne cilje, sodelujejo pri ustvarjanju rezultatov in so deležni pravičnega deleža ustvarjene vrednosti.

Organizacije, ki bodo znale povežati poslovno uspešnost, participacijo zaposlenih, kulturo zaupanja in kakovostno zaposlitveno izkušnjo, bodo tudi v prihodnje med najuspešnejšimi in najbolj zaželenimi delovnimi okolji.

Prihodnost svetov delavcev zato ni zgolj v spremljanju plač in pravic zaposlenih, temveč v aktivnem soustvarjanju organizacij, v katerih ljudje želijo ostati, se razvijati in prispevati svoj najboljši potencial.



Piše:
Dr. Aljoša Polajžar

Pristojnosti delavskih predstavnikov v zvezi z uporabo UI v delovnih razmerjih

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

V predmetnem prispevku bi želel nasloviti tematiko pristojnosti delav-

skih predstavnikov v podjetju (po slovenski pravni ureditvi) **v zvezi z upo-**

rabo sistemov umetne inteligence v delovnih razmerjih. Kot bo raz-

vidno iz prispevka, je ključno tudi uspešno povezovanje in sodelovanje med obema tipoma delavskih predstavništev v podjetju.

Pristojnosti voljenih delavskih predstavnikov na obravnavanem področju

V VI. delu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju¹ (ZSDU) so urejene vsebinske pristojnosti oziroma pravice sveta delavcev, s katerimi se uresničuje pravica do sodelovanja pri upravljanju. V zvezi s področjem vpeljave novih tehnologij ima svet delavcev **pravico do obveščenosti** (pred sprejemom dokončne odločitve s strani delodajalca – glej 90. člen ZSDU) o predvidenih spremembah v organizaciji proizvodnje in spremembah tehnologije. V zvezi s tem velja še, da mora delodajalec na zahtevo sveta delavcev omogočiti **vpogled v dokumentacijo**, ki je nujna za obveščenost o teh zadevah.²

Za področje vpeljave umetne inteligence je relevantna tudi določba 91. člena ZSDU, po kateri mora delodajalec pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati **skupno posvetovanje glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu**. Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. Velja omeniti, da je lahko področje obveščanja in posvetovanja v okviru podjetja dodatno konkretno v okviru participacijskega dogovora (5. člen ZSDU).

S področjem umetne inteligence so potencialno povezane tudi nekatere **olajšave in ugodnosti**, do katerih so skladno z ZSDU lahko upravičeni člani sveta delavcev. Iz ZSDU tako izhaja, da imajo člani sveta de-

lavcev pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje z delavci in pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, ki je potrebno za učinkovito delo sveta delavcev (glej 63. člen ZSDU). Delodajalec ima še obveznost, da krije nujne stroške za delo sveta delavcev, najmanj pa stroške potrebnih prostorov za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev, stroške materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja, in stroške administrativnega osebja za delo sveta delavcev (glej 65. člen ZSDU).

Nadalje je **pomembno področje varnosti in zdravja pri delu**. Pristojnosti sveta delavcev na tem področju so podrobneje konkretizirane v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu³ (ZVZD-1). *Bagari* izpostavlja pomen pravnega okvirja po ZVZD-1 za vpeljavo umetne inteligence v delovna razmerja.⁴ *Bagari* tako poudarja, da bi bilo treba **uporabo umetne inteligence vključiti v oceno tveganja** (17. člen ZVZD-1). Prav tako je pomembna dolžnost delodajalca, da izjavo o varnosti z oceno tveganja na običajen način objavi ter jo vsakokrat, ko se spremeni ali dopolni, posreduje delavcem v delu, ki se nanje nanaša (18. člen ZVZD-1). Nadalje mora delodajalec delavce seznaniti o vrstah nevarnosti v delovnem okolju in na delovnem mestu ter o varnostnih ukrepih, potrebnih za preprečevanje nevarnosti in zmanjšanje škodljivih posledic (37. člen ZVZD-1). Kot navaja *Bagari*, so lahko nevarnosti v delovnem okolju in uporabljeni varnostni ukrepi povezani tudi z uporabo umetne inteligence v delovnih razmerjih.⁵

Z vidika pristojnosti delavskih predstavnikov iz 13. člena ZVZD-1 izhaja, da se morajo delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu **medsebojno obveščati, skupno**

posvetovati ter soodločati v skladu s tem zakonom in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju.⁶ Podrobneje je sodelovanje delavskih predstavnikov v okviru ZVZD-1 konkretizirano v 45. do 48. členu ZVZD-1. Skladno s 45. členom ZVZD-1 mora delodajalec delavcem omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela v skladu z ZVZD-1 in drugimi predpisi. To pravico lahko delavci uresničujejo neposredno, s svojimi predstavniki v svetu delavcev ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu.⁷ Tretji odstavek 45. člena ZVZD-1 pa določa, da se za izvolitev delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu uporabljajo predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju.

ZVZD-1 v prvem odstavku 46. člena predpisuje **dolžnost posvetovanja**, saj se mora delodajalec z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicine dela, delavcev za prvo pomoč, in delavcev oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo, ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja. Prav tako drugi odstavek 46. člena ZVZD-1 določa, da mora delodajalec predstavnikom delavcev in sindikatom, ki so organizirani pri njem, posredovati na običajen način izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o nezgodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi. ZVZD-1 v 47. členu naslavlja položaj delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu, ki se mu mora omogočiti način dela ter zagotoviti pravice, ki veljajo za svet delavcev.

Omeniti je treba tudi prvi odstavek 48. člena ZVZD-1, na podlagi katerega ima svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu **pravico, da lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravi predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu**. Prav tako iz drugega, tretjega in četrtega odstavka 48. člena ZVZD-1 izhaja, da lahko delavci ali njihovi predstavniki za varnost in zdravje pri delu zahtevajo

¹ Uradni list RS, št. 42/07 – uradno prečiščeno besedilo in 45/08 – ZArbit.

² Glej sedmo in osmo alinejo 89. člena ZSDU.

³ Uradni list RS, št. 43/11.

⁴ Bagari, Sara, Tveganja pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja in možne pravne rešitve, Delavci in delodajalci, letnik 23, št. 2–3, str. 229.

⁵ Prav tam, str. 229.

⁶ Prav tam, str. 228–229.

⁷ Kot izhaja iz 5. točke 3. člena ZVZD-1, je po tem zakonu delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu predstavnik delavcev, ki ima položaj in vlogo sveta delavcev.

nadzor pristojne inšpekcije, kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov. Predstavnik sveta delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu ima pravico prisostvovati inšpekcijskemu nadzoru, kadar ta opravlja nadzor nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu ter izraziti svoja opažanja. Delodajalec mora seznaniti svet delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu ter sindikate pri delodajalcu z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov. Peti odstavek 48. člena ZVZD-1 pa določa še, da mora delodajalec za izvajanje nalog članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu zagotavljati ustrezne oblike usposabljanja.

Pristojnosti sindikalnih predstavnikov na obravnavanem področju

V zvezi z delovanjem sindikatov velja izpostaviti, da so na eni strani sindikati edini upravičeni (kot stranka na strani delavcev) skleniti kolektivno pogodbo, v kateri se urejajo pravice in obveznosti delavcev. Na drugi strani pa lahko ima delodajalec skladno z zakonodajo do (določenega) sindikata tudi določene obveznosti (npr. obveznost obveščanja, zagotovitve relevantnih informacij/podatkov ipd.).

ZDR-1 ne ureja uporabe umetne inteligence z izrecnimi pravili. Kljub temu je določene **pristojnosti sindikata moč izpeljati iz obstoječih (splošnih) pravil**. Pomembne so pristojnosti, ki so podeljene »sindikatu pri delodajalcu« (po ZDR-1).

Še posebej pomembne so **pristojnosti pri sprejemanju splošnih aktov** po 10. členu ZDR-1. Gre za akte, ki jih delodajalec sprejme z enostransko izjavo volje. V okviru 10. člena ZDR-1 sta urejeni dve vrsti splošnih aktov delodajalca. Prvi od-

stavek 10. člena ZDR-1 predvideva sistemsko podlago za sprejemanje **t. i. splošnih aktov delodajalca organizacijske narave**. Z njimi delodajalec ureja organizacijo dela (npr. organizacijo in sistemizacijo dela, podrobnejšo ureditev delovnega časa ipd.), ali določa oziroma konkretizira obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti (npr. izjava o varnosti z oceno tveganja, pravilnik o varovanju poslovne skrivnosti, varstvu osebnih podatkov, pravila reda in discipline, uporabe službenih vozil, uporabe sredstev IKT na delovnem mestu ipd.). Ti akti imajo naravo normativnega pravnega akta, saj učinkujejo neposredno in prisilnopravno napram delavcu.⁸

Kljub temu da gre za enostransko izjavo volje, je sprejemanje te vrste splošnega akta podvrženo določenim varovalkam. Delodajalec mora akt še pred sprejemom poslati **v mnenje sindikatom pri delodajalcu**. Slednji morajo podati mnenje v roku 8 dni. V primeru, da je mnenje podano, ga mora delodajalec obravnavati ter se do njega opredeliti (oboje še pred dokončnim sprejemom akta).⁹

Navedeno je še posebej pomembno, saj se v praksi pogosto sprejema **pravilnike in druge podobne interne akte (splošne akte delodajalca)**, s katerimi se uvajajo podrobnejša pravila v zvezi z nadzorom izpolnjevanja delovnih obveznosti, konkretnjših navodil za izpolnjevanje obveznosti ipd. Popolnoma verjetno je, da bo do sprejema tovrstnih aktov prišlo tudi v zvezi z uvedbo oziroma uporabo umetne inteligence v okviru delovnih razmerij.

Nadalje pa je v praksi za področje vloge sindikata v okviru podjetja v zvezi z vprašanji uporabe umetne inteligence lahko zelo pomemben 203.

člen ZDR-1. Iz tega izhaja, da **mora delodajalec sindikatu zagotoviti pogoje za hitro in učinkovito opravljanje sindikalnih dejavnosti** v skladu s predpisi, s katerimi se varujejo pravice in interesi delavcev. Prav tako je delodajalec dolžan sindikatu **omogočiti dostop do podatkov**, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti. Kot navaja *Kresal Šoltes*, ta določba »na splošno določa ugodnosti, ki jih mora delodajalec zagotavljati sindikatu, da ta lahko hitro in učinkovito izvaja svoje pristojnosti«.¹⁰ *Kresal Šoltes* nadalje navaja, da so te ugodnosti, ki jih v svoje breme delodajalec zagotavlja sindikatu, denimo: zagotavljanje prostora in opreme, tehnično in administrativno delo, strokovna pomoč, obračunavanje sindikalne članarine, obveščanje o gradivih za seje organov delodajalca, dostop zunanjih sindikalnih predstavnikov k delodajalcu, svoboda sindikalnega obveščanja in širjenja sindikalnega tiska, določeno število plačanih ur za sindikalno delo, možnost profesionalnega opravljanja sindikalne dejavnosti, število sindikalnih zaupnikov s posebnimi ugodnostmi in posebnim varstvom pred odpovedjo, način sporočanja podatkov itd. Pomembno pa je, da so te obveznosti konkretnje urejene v veljavnih kolektivnih pogodbah in v pogodbah za ureditev materialnih pogojev za delo sindikata, ki se sklepajo med sindikati in delodajalcem na ravni podjetja.¹¹

Drugi del 203. člena ZDR-1 pa se nanaša na dolžnost delodajalca, da sindikatu omogoči **dostop do podatkov, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti**. Gre za pomembno pravico sindikata na področju dostopa do informacij/podatkov. *Kresal Šoltes* navaja, da je upravičenje sindikata do dostopa do podatkov po tem členu treba razlagati široko – v smislu vseh podatkov, ki se nanašajo na kolektivne ali individualne pravice delavcev. Prav tako se nobena določba ZDR-1 ne sme razlagati na način, da preprečuje ali omejuje to pravico, razen če je ta pravica lahko omejena zaradi varstva poslovne skrivnosti ali osebnih podatkov delavcev. Pravica do dostopa do podatkov vključuje podatke o vseh

⁸ Kresal Šoltes, Katarina in Senčur Peček, Darja. Splošni akt delodajalca (10. člen), v: Belopavlovič, N. et al. (ur.), *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1): s komentarjem 2., posodobljena in dopolnjena izdaja* (Ljubljana: Lexpera GV založba), 2019, str. 92–94.

⁹ Prvi in drugi odstavek 10. člena ZDR-1.

¹⁰ Kresal Šoltes, Katarina. Obveznosti delodajalca do sindikata (203. člen), v: Belopavlovič, N. et al. (ur.), *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1): s komentarjem 2., posodobljena in dopolnjena izdaja* (Ljubljana: Lexpera GV založba), 2019, str. 1105.

¹¹ Prav tam, str. 1105.

vprišanih, ki jih sindikat pri delodajalcu potrebuje za primere sodelovanja pri odločanju o kolektivnih pravicah delavcev. Gre še zlasti za primere, v katerih že ZDR-1 predvideva sodelovanje sindikata pri delodajalcu (npr. glede prenosa podjetja itd.). Ni pa ta pravica omejena zgolj (izključno) na te primere, saj so relevantni tudi primeri, ko sindikat sodeluje v postopkih odločanja o individualnih pravicah in obveznostih delavcev iz delovnega razmerja. Prav tako sindikat potrebuje določene podatke v luči nadzora glede zagotavljanja pravic delavcem po sklenjenih kolektivnih pogodbah in drugih sporazumih, ki jih je sklenil z delodajalcem. *Kresal Šoltes* poudarja še, da se **delodajalec obveznosti posredovanja podatkov sindikatu (po 203. členu ZDR-1) ne more izogniti zgolj s sklicevanjem na varstvo osebnih podatkov delavcev**, ampak mora zahtevane podatke posredovati sindikatu na način, da iz njih ne bodo razvidni varovani osebni podatki delavcev.¹²

Kot je bilo navedeno že v predhodnem poglavju, pa imajo tudi sindikalni predstavniki **zakonske pristojnosti na področju varnosti in zdravja pri delu**. Kot izhaja iz drugega odstavka 46. člena ZVZD-1, mora delodajalec predstavnikom delavcev in sindikatom, ki so organizirani pri njem, posredovati na običajen način izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o nezgodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi. Prav tako mora skladno s četrtrim odstavkom 48. člena delodajalec »sindikate pri delodajalcu« se-

zniniti z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov.

Sklep

Na podlagi obravnavanih relevantnih delov slovenske pravne ureditve zaključujem, da imajo **delavski predstavniki v podjetju (sindikalni in voljeni) pomembne pristojnosti v zvezi z uporabo sistemov umetne inteligence v delovnih razmerjih**. Pri tem je sicer res, da besedilo zakonskih pristojnosti delavskih predstavnikov pojma »umetne inteligence« (algoritemskega upravljanja ipd.) ne omenja izrecno, kljub temu pa je moč tudi v primeru vpeljave/uporabe umetne inteligence na področju delovnih razmerij uporabiti določena splošna (že obstoječa) pravila. Določene obveznosti do predhodnega obveščanja pa izvirajo tudi iz uredbe EU, t. i. Akta o umetni inteligenci¹³.

Z vidika voljenih delavskih predstavnikov je **še posebej relevanten pravni okvir po ZSDU in ZVZD-1**. V prispevku obravnavane pristojnosti po ZSDU in ZVZD-1 (oziroma obveznosti delodajalca) bo treba v kontekstu vpeljave/uporabe umetne inteligence ustrezno razlagati. Ključno bo zagotoviti, da zaradi prezapletenosti oziroma nepoznavanja uporabljene tehnologije ne pride do izvotlitve participacijskih pravic delavcev. Še posebej pomembno bo, da bo prišlo do **celovite obveščенosti**, pri kateri bodo delavski predstavniki prejeli vse potrebne podatke glede sistema umetne inteligence. Bistveno bo tudi, da se bo vidik uporabe sistemov

umetne inteligence dosledno naslovil pri pripravi ocene tveganja (ter drugih ukrepov na področju varnosti in zdravja pri delu). Relevantno bo tudi **izobraževanje delavskih predstavnikov** glede tveganj in izzivov uporabe umetne inteligence v delovnih procesih.

Podobno imajo tudi sindikalni predstavniki v podjetju številne relevantne pristojnosti že po obstoječem pravnem okviru po ZDR-1 in ZVZD-1. Tako je še posebej pomembno, da se bo določba 203. člena ZDR-1 v praksi učinkovito uresničevala tudi v spremenjenih razmerah (t. i. dobi umetne inteligence). Delodajalec namreč sindikatu mora **zagotoviti pogoje za hitro in učinkovito opravljanje sindikalnih dejavnosti** ter mu **omogočiti dostop do podatkov, ki so potrebni pri opravljanju sindikalne dejavnosti**. Le na ta način bo lahko sindikat tudi v spremenjenih tehnoloških razmerah opravljal svoje osnovno poslanstvo, tj. varstvo pravic delavcev v okviru podjetja. Vloga sindikata pa bo zelo pomembna tudi v primeru sprejema splošnih aktov delodajalca (po 10. členu ZDR-1), ki se bodo nanašali na področje umetne inteligence. Vse že omenjeno je lahko ključen predpogoj, da med sindikatom in delodajalcem sploh lahko pride do smiselnih kolektivnih pogajanj ter sklenitve kolektivne pogodbe, kjer bi se naslovila vprašanja v zvezi z uporabo umetne inteligence. V luči vsebinske avtonomije kolektivnega dogovarjanja za navedeno ni ovir, ključna je zgolj volja obeh pogajalskih strani za naslovitev in ureditev teh tematik.

Ob navedenem poudarku ustreznega izvajanja in razlage že obstoječega pravnega okvirja, pa velja izpostaviti, da je na mestu tudi **razmislek o dodatni normativni konkretizaciji nekaterih upravičenj delavskih predstavnikov de lege ferenda**. Na nujnost prenove pristojnosti in delovanja delavskih predstavnikov po ZSDU sodobnim tehnološkim razmeram že dalj časa opozarja tudi pravna stroka.¹⁴

¹² Prav tam, str. 1106.

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

Glej sedmi odstavek 26. člena Akta UI (»Obveznosti uvajalcev visokotveganih sistemov UI«), ki določa, »da uvajalci, ki so delodajalci, pred dajanjem v uporabo ali pred uporabo visokotvegane sistema UI na delovnem mestu obvestijo predstavnike delavcev in delavce, na katere se to nanaša, da se bo zanje uporabljal visokotvegani sistem UI. Te informacije se po potrebi zagotovijo v skladu s pravili in postopki, določenimi v pravu Unije in nacionalnem pravu ter praksi v zvezi z obveščanjem delavcev in njihovih predstavnikov«. Bistveno pa je, da ta predpisana obveznost ne vpliva na že obstoječe pravice delavcev in njihovih predstavnikov (glej 92. točko preambule Akta UI). Navedeno je ključno, saj je dejstvo, da je že po obstoječem pravnem okviru zagotovljena močnejša stopnja participacije delavskih predstavnikov (ne torej zgolj obvestitev pred uporabo, temveč tudi skupno posvetovanje ipd.).

¹⁴ Glej, med drugim, Zirnstein, Elizabeta. Nekaj razlogov za dodatno krepitev soupravljanja in nujno »modernizacijo« ZSDU, Ekonomska demokracija, let. 28, št. 3, 2024, str. 17–20.



Piše:
Mag. Cvetka Peršak

Kako zagotoviti predpisano »proračunsko avtonomijo« svetov delavcev tudi v praksi

Nobenega dvoma ni, da veljavni Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) glede ureditve financiranja dela svetov delavcev izhaja iz načela njihove proračunske avtonomije, ki je povsem jasno in nedvoumno določeno v četrtem odstavku spodaj citiranega 65. člena. A v praksi je to pomembno načelo žal le redkokje dosledno realizirano, kajti nekatera posloводства si v nasprotju z zakonom še naprej pridržujejo pravico neposrednega odločanja tudi o vseh posamičnih /ne/plačilih konkretnih stroškov iz dogovorjene kvote sredstev za delo sveta delavcev. In to protizakonito prakso bi bilo nujno (čim prej in povsod) preseči.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa (65. člen, poudarila C. P.):

»Delodajalec krije **nujne stroške za delo sveta delavcev**, najmanj pa stroške potrebnih prostorov za seje, sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev, stroške materialnih sredstev, ki jih svet delavcev uporablja in stroške administrativnega osebja za delo sveta delavcev.

Stroške oseb iz 61. člena tega zakona krije družba le, če je bilo tako predhodno dogovorjeno z delodajalcem in v obsegu, ki je bil dogovorjen, **najmanj pa 50 % povprečne plače mesečno na zaposlenega v družbi na vsakega člana sveta delavcev.**

Z dogovorom med delodajalcem in svetom delavcev se **lahko določi fiksni znesek sredstev** za delo sveta v določenem časovnem obdobju.

Svet delavcev uporablja ta sredstva **po lastni presoji**, vendar le za **financiranje svojega dela.**«

Da je sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja koristno, je bilo povedanega, napisanega in z raziskavami dokazanega, že veliko – in glede tega nima smisla izgubljati dodatnih besed.

Financiranje sveta delavcev ni nagrada za poslušnost

Svet delavcev je eden ključnih mehanizmov sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja. Njegova naloga ni zgolj formalna prisotnost na sestankih ali podajanje mnenj, temveč aktivno zastopanje interesov zaposlenih, spremljanje poslovanja družbe, sodelovanje pri pomembnih odločitvah ter skrb za varstvo pravic delavcev. Za takšno delo pa so potrebni tudi **ustrezni materialni pogoji.**

Če želimo, da svet delavcev svoje naloge opravlja strokovno, odgovorno in neodvisno, mora imeti **na voljo sredstva za svoje delovanje.** Potrebuje možnost organiziranja izobraževanj, pridobivanja strokovnih mnenj, sodelovanja z zunanjimi svetovalci, informiranja zaposlenih in izvajanja drugih aktivnosti, ki prispevajo k kakovostnemu zastopanju delavcev.

Posebej pomembno je, da financiranje sveta delavcev ni odvisno od tega, ali je njegovo delo všeč vodstvu podjetja. Sredstva za delovanje **ne smejo predstavljati nagrade** za poslušnost **ali sankcije** za kritična

stališča. Takšna ureditev bi ogrozila neodvisnost predstavnikov zaposlenih in zmanjšala njihovo sposobnost učinkovitega zastopanja interesov delavcev.

Prav zato mora biti obseg sredstev dogovorjen vnaprej, njihova uporaba pa v okviru zakonskih in dogovorjenih pravil prepuščena svetu delavcev. **Samo organ, ki nosi odgovornost za svoje delo, lahko tudi presoja, katere aktivnosti so potrebne za njegovo učinkovito izvajanje.** Vodstvo podjetja ima pravico zgolj zahtevati transparentnost in namensko porabo sredstev.

In na takšno ureditev te problematike **decidirano napotuje tudi zgoraj citirani 65. člen ZSDU.** Ta namreč v prvem odstavku ureja t. i. nujne stroške sveta delavcev, ki jih mora delodajalec kriti že neposredno po samem zakonu, medtem ko glede obsega ostalih sredstev, potrebnih za delovanje sveta delavcev, v drugem in tretjem odstavku napotuje na njihovo ureditev z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem. V četrtem pa, kot že rečeno, izrecno določa pravico sveta delavcev, da tako dogovorjena sredstva »uporablja po

lastni presoji, vendar le za financiranje svojega dela.«

Materialni pogoji kot predpostavka učinkovitega izvajanja zakonskih nalog

Čeprav ZSDU izrecno ne uporablja pojma **“proračunska avtonomija”**, iz njegovih določb izhaja načelo organizacijske in funkcionalne neodvisnosti sveta delavcev. Ta neodvisnost bi bila zgolj navidezna, če bi imel delodajalec možnost določati, katere aktivnosti sveta delavcev so dopustne in katere ne.

Pravica do sodelovanja pri upravljanju, ki jo zagotavlja tudi 75. člen Ustave Republike Slovenije, zahteva, da imajo predstavniki delavcev realne možnosti za izvajanje svojih funkcij. Te možnosti vključujejo tudi dostop do sredstev, potrebnih za opravljanje njihovih nalog.

Podobno velja za druge neodvisne predstavniške organe, kjer finančar ne sme vplivati na vsebino njihovega dela prek nadzora nad vsakokratno porabo sredstev. Nadzor nad zakonitostjo in namensko porabo je dopusten, **poseganje v vsebinske odločitve pa ne**.

Dogovorjen obseg sredstev in samostojnost pri porabi

Pravno najprimernejša ureditev je, **da se med delodajalcem in svetom delavcev vnaprej določi obseg sredstev** oziroma okvir financiranja, znotraj katerega svet delavcev samostojno odloča o prioritetah in načinu porabe. Takšna ureditev hkrati zagotavlja:

- predvidljivost stroškov za delodajalca,
- transparentnost porabe,
- odgovornost sveta delavcev za sprejete odločitve,
- dejansko neodvisnost pri izvajanju zakonskih nalog.

Delodajalec ima **legitimno pravico preverjati zakonitost in namensko porabo sredstev**, ne more pa prevzemati vloge organa, ki odloča, katere aktivnosti sveta delavcev so potrebne za njegovo delovanje.

Tehnično in računovodsko je mogoče to urediti na več načinov, pri čemer je pomembno ravnotežje med **avtonomijo sveta delavcev, zako-**

nitostjo porabe in računovodsko sledljivostjo:

1. Letni proračun sveta delavcev (najboljša praksa)

Delodajalec in svet delavcev v dogovoru določita letni znesek za delovanje sveta delavcev (npr. odstotek mase plač, znesek na zaposlenega ali fiksni letni proračun).

Način izvedbe:

- v poslovnem načrtu družbe se oblikuje posebna proračunska postavka »Delovanje sveta delavcev«;
- svet delavcev sprejme svoj finančni načrt;
- o porabi sredstev odloča svet delavcev s sklepom;
- stroške knjiži podjetje, vendar na posebnem stroškovnem mestu sveta delavcev.

Prednosti takšne ureditve so, da so sredstva zagotovljena vnaprej, ni treba za vsak strošek posebej pridobivati soglasja uprave, hkrati pa je zagotovljena popolna sledljivost porabe. /To je verjetno najbolj skladno z ZSDU, saj sredstva ostanejo sredstva družbe, svet delavcev pa samostojno odloča o njihovi uporabi./

2. Posebno stroškovno mesto z lastnim podpisnim upravičenjem

V računovodskem sistemu se odpre ločeno stroškovno mesto.

Primer:

- stroškovno mesto 500 – Svet delavcev;
- predsednik sveta delavcev lahko odobrava račune do določene višine;
- računovodstvo preverja le formalno pravilnost računa.

Pri tem uprava ne odloča več o vsebini stroška, ampak zgolj o njegovi zakonitosti.

3. Interni fond oziroma sklad sveta delavcev

Družba vsako leto prenese dogovorjeni znesek na interno bilančno postavko, namenjeno izključno svetu delavcev (npr. konto 007 ali 190 debet in konto 285 kredit).

Svet delavcev sprejema sklepe o porabi, vodi evidenco porabe in en-

krat letno pripravi poročilo zaposlenim in družbi.

4. Poseben transakcijski račun

Ta možnost bi bila mogoča predvsem, če bi imel svet delavcev lastno pravno subjektiviteto ali bi ustanovil poseben sklad oziroma društvo. Težava je, da svet delavcev ni samostojna pravna oseba, zato ne more preprosto odpreti svojega bančnega računa, hkrati pa nastanejo davčna in pravna vprašanja glede prenosa sredstev.

Takšno možnost bi veljalo proučiti in jo tudi zakonsko regulirati, saj bi bila absolutna avtonomija nad sredstvi na tak način najmočnejša, odgovornost za njihovo (učinkovito, zakonito, ekonomično, strogo namensko itd.) porabo pa prav tako največja – oboje na strani sveta delavcev.

5. Poseben sporazum med poslovodstvom in svetom delavcev

Predlog določbe za sporazum med upravo in svetom delavcev:

»Družba za delovanje sveta delavcev zagotavlja letna sredstva v višini _____ EUR.

Svet delavcev samostojno sprejema odločitve o porabi teh sredstev za izvajanje svojih zakonskih pristojnosti, zlasti za izobraževanje članov, pridobivanje strokovnih mnenj, organizacijo sestankov, informiranje zaposlenih ter druge aktivnosti, povezane z njegovim delovanjem.

Za izdatke, ki so v okviru odobrenega letnega proračuna, ni potrebno predhodno soglasje uprave družbe.

Družba zagotavlja izvedbo plačil na podlagi sklepov sveta delavcev in ustreznih knjigovodskih listin. Nadzor družbe je omejen na preverjanje zakonitosti, računovodske pravilnosti in namensnosti porabe sredstev ter ne posega v vsebinske odločitve sveta delavcev o prioritetah njegovega delovanja.«

V slovenskih razmerah je verjetno najtrdnjša kombinacija **letnega proračuna + posebnega stroškov-**

nega mesta + izrecne pogodbe ali sporazuma, ki določa, da uprava ne odloča o posameznih izdatkih. Tako ostane denar formalno na računu družbe, svet delavcev pa pridobi dejansko finančno avtonomijo. Pri tem je pomembno, da je tak način opredeljen tudi **v pravilniku o računovodstvu**.

6. Ureditev v pravilniku o računovodstvu

Pravilnik o računovodstvu je interni akt podjetja ali organizacije, s katerim se podrobneje uredijo računovodski postopki, odgovornosti in način vodenja poslovnih knjig v skladu z zakonodajo in Slovenski računovodski standardi. Poleg običajnih sestavin (splošne določbe, organizacija računovodstva, poslovne knjige, vrednotenje sredstev in obveznosti, popis sredstev in obveznosti, računovodski izkazi in poročanje, notranje kontrole, hramba računovodskih listin itd.) so v navedenem kontekstu pomembne

določbe glede knjigovodskih listin oziroma bolj natančno glede **“kontrol in podpisovanja knjigovodskih listin”**. Treba določiti, **kdo preverja pravilnost listin, kdo jih odobrava in kdo jih podpisuje, preden se knjižijo v poslovne knjige**.

Tako *formalno kontrolo* (ali listina vsebuje vse obvezne elemente: datum, zaporedno številko, opis poslovnega dogodka, znesek itd.), kot tudi *računsko kontrolo* (pravilnost izračunov, seštevkov, DDV itd.) praviloma opravi oseba v računovodstvu, prav tako tudi izvede plačilo, medtem ko mora **vsebinsko kontrolo** (ali je bil posel dejansko opravljen, ali so bile storitve ali blago prevzeti, ali količine in cene ustrezajo naročilu oziroma pogodbi) opraviti **odgovorna oseba**, ki potrjuje prejete račune, odgovarja za izdatke in odobrava izplačila. **Za listine, ki se nanašajo na stroške sveta delavcev, mora to biti predsednik sveta delavcev oziroma**

druga pooblaščen oseba sveta delavcev – in to, kot že navedeno, mora biti jasno zapisano v pravilniku.

Primer besedila za pravilnik:

»Vsaka knjigovodska listina mora biti pred knjiženjem pregledana z vidika

- formalne,
- vsebinske in
- računske pravilnosti.

Vsebinsko pravilnost listin, ki se nanašajo na svet delavcev in skladnost s proračunom sveta delavcev potrjuje predsednik sveta delavcev ali druga pooblaščen oseba sveta delavcev.

Knjigovodske listine se lahko podpisujejo lastnoročno ali z elektronskim podpisom skladno z veljavno zakonodajo.«



Piše:
Ani Lipovšek

Svet delavcev ETI, d.o.o. Izlake

Opažamo krepitev vloge sveta delavcev pri obravnavi pomembnih vprašanj

Splošna ocena stanja delavskega soupravljanja v podjetju je zelo dobra. Ugotavljamo, da je vloga sveta delavcev pomemben dejavnik pri zagotavljanju kakovostnega dialoga med zaposlenimi in vodstvom ter pri oblikovanju sodobne organizacijske kulture. V prihodnje bodo ključni izzivi predvsem nadaljnja krepitev sodelovanja med vsemi deležniki, večja vključenost zaposlenih v odločanje ter spodbujanje udeležbe zaposlenih pri poslovnih rezultatih in lastništvu podjetja.

Kratko o svetu delavcev

Svet delavcev (SD) družbe ETI, d.o.o., je bil v sedanjosti sestavljen izvoljen 29. 3. 2023. Sestavlja ga **13 članov, ki zastopajo različne organizacijske enote in poklicne skupine v podjetju**. Pri oblikovanju sestave sveta delavcev smo si prizadevali za čim bolj uravnoteženo zastopnost

zaposlenih glede na organizacijsko strukturo. Med člani sveta delavcev so 4 ženske in 9 moških. Izobrazbena struktura članov je od IV. do VI. stopnje izobrazbe.

Delo sveta delavcev poteka na rednih sejah. V okviru sveta delavcev imamo tudi **odbor za varstvo pri delu (VPD)**, ki je sestavljen iz štirih

članov SD, v Odboru pa aktivno sodeluje tudi referent za varstvo pri delu. Odbor ima sprejet poslovnik in program dela, v okviru katerega obravnava vprašanja s področja varnosti in zdravja pri delu na posameznih oddelkih. Sestaja se praviloma trikrat letno. Ugotovitve, predlogi in priporočila odbora so predstavljeni zaposlenim v Informatorju (internem komuni-

kacijskem kanalu družbe) ter v objavah na oglasnih deskah. Poseben poudarek je namenjen osveščanju zaposlenih ter opozarjanju na njihove pravice in dolžnosti s področja varnosti in zdravja pri delu.

Pomemben del delovanja sveta delavcev predstavlja tudi sodelovanje z vodstvom podjetja, sindikati ter predstavniki zaposlenih v organih upravljanja družbe. Kot dobro prakso izvajamo **redno udeležbo predstavnikov vodstva na sejah sveta delavcev**. Predstavniki vodstva na sejah predstavijo poslovanje družbe, aktualne izzive, načrtovane aktivnosti in pomembnejše razvojne usmeritve. Seje potekajo v odprtem in konstruktivnem dialogu, ki omogoča izmenjavo mnenj, vprašanj in predlogov med predstavniki zaposlenih in vodstvom družbe.

Poleg zakonsko predpisanih postopkov obveščanja, posvetovanja in soodločanja skladno z določbami Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju **delodajalec na pobudo sveta delavcev omogoča obravnavo različnih strokovnih tem na sejah sveta delavcev**. Posamezne vsebine članom sveta delavcev predstavljajo strokovni sodelavci družbe z različnih področij, kot so: kadrovske zadeve, varnost in zdravje pri delu, investicije, informatika, razvoj, kakovost in druga področja poslovanja. Takšna praksa prispeva k večji transparentnosti, boljši informiranosti zaposlenih, boljšemu razumevanju poslovanja družbe ter kakovostnemu socialnemu dialogu.

Pogoji za delovanje sveta delavcev

Za učinkovito delovanje sveta delavcev so ključni ustrezni organizacijski, finančni in strokovni pogoji.

V podjetju ima SD z vodstvom sklenjen **Dogovor o načinu sodelovanja delavcev pri upravljanju družbe** (t. i. participacijski dogovor), pri čemer se zavzemata za konstruktivno sodelovanje zaradi zagotavljanja kar najboljših rezultatov poslovanja, medčloveških odnosov, spoštovanja vsakega delavca v procesu dela in uresničevanja zastavljenih ciljev družbe. Participacijski dogovor podrobneje ureja individualno in kolektivno sodelovanje delavcev pri upravljanju,

način obveščanja, skupnega posvetovanja in soodločanja, delovanje sveta delavcev, sodelovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, organizacijo zborov delavcev ter delovanje skupnih odborov in komisij. Posebna pozornost je namenjena tudi zagotavljanju pogojev za učinkovito delo sveta delavcev, izobraževanju njegovih članov ter spodbujanju sodelovanja med vodstvom in predstavniki zaposlenih.

Dogovor v posameznih segmentih omogoča **širši obseg pravic od zakonsko določenih standardov**, zlasti glede materialnih pogojev za delo sveta delavcev, obsega plačanih ur za opravljanje funkcije, izobraževanja članov, delovanja odborov in komisij ter drugih oblik sodelovanja med delodajalcem in predstavniki zaposlenih.

Funkcijo predsednika sveta delavcev predsednica opravlja **profesionalno**. Člani sveta delavcev imamo za svoje delo zagotovljene ustrezne prostorske, administrativne in tehnične pogoje, vključno z uporabo sejnih prostorov, računalniške opreme, komunikacijskih sredstev in strokovne podpore. **Sredstva za delo sveta delavcev** se zagotavljajo skladno z veljavno zakonodajo, participacijskim dogovorom ter letnim programom dela in izobraževanja. Namenjena so predvsem izobraževanju članov sveta delavcev, pridobivanju strokovne pomoči, članstvu v Združenju svetov delavcev Slovenije ter nakupu strokovne literature. Vsi člani sveta delavcev redno prejema tudi strokovno revijo *Ekonomska demokracija*.

Člani sveta delavcev imajo možnost strokovnega izobraževanja na seminarjih, posvetih in drugih oblikah usposabljanja. V praksi člani letno **koristijo približno 1 do 2 dni izobraževanja**. Morebitne omejitve pri udeležbi na izobraževanjih so praviloma povezane z organizacijo dela in zagotavljanjem nemotenega poteka delovnega procesa, ne pa z zagotavljanjem finančnih ali drugih materialnih pogojev za izobraževanje.

Članom sveta delavcev, ki svojo funkcijo opravljajo **nepoklicno**, za aktivno sodelovanje pri delu sveta delavcev, njegovih odborov in komisij ter za izvajanje drugih nalog in aktiv-

nosti, povezanih z delovanjem delavske participacije, **se izplača nagrada**. Skupna letna višina sredstev za nagrajevanje znaša do ene povprečne bruto plače na zaposlenega v družbi za preteklo leto, pri čemer se razdelitev med posamezne člane določi **glede na njihov prispevek in aktivnost**. Poleg tega člani za udeležbo na sejah sveta delavcev prejema tudi **sejnino**, skladno z določili participacijskega dogovora.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor

Nadzorni svet družbe šteje šest članov, pri čemer sta **dva člana predstavnik zaposlenih**. Eden izmed njiju je član sveta delavcev, drugi pa je predstavnik zaposlenih, ki ni član sveta delavcev. Oba sodelujeta pri delu nadzornega sveta z enakimi pravicami in obveznostmi kot ostali člani. Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu predstavljajo eno izmed najpomembnejših oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju družbe, saj zaposlenim omogočajo neposreden vpliv na odločitve in nadzor poslovanja na najvišji ravni korporativnega upravljanja. Svet delavcev zato **postopku izbire kandidatov namenja posebno pozornost** ter spodbuja kandidiranje posameznikov, ki uživajo zaupanje zaposlenih in so pripravljeni odgovorno zastopati njihove interese.

Kandidate za predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu lahko predlagajo najmanj trije člani sveta delavcev, najmanj 50 zaposlenih s svojimi podpisi ali reprezentativni sindikat. Kandidati morajo poleg zakonskih pogojev izpolnjevati tudi pogoj **najmanj V. stopnje izobrazbe**.

Predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu sta **vabljeni na vse seje sveta delavcev** in se jih praviloma redno udeležujeta. Na sejah poročata o delu in obravnavanih vsebinah nadzornega sveta v obsegu, ki ni omejen z dolžnostjo varovanja poslovnih skrivnosti in drugih zaupnih podatkov.

Svet delavcev **redno obravnava gradiva za seje nadzornega sveta ter oblikuje stališča, predloge in usmeritve** za delo svojih predstavnikov. Na ta način se zagotavlja tesna

povezanost med svetom delavcev in predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu ter učinkovito zastopanje interesov zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev družbe.

V družbi **funkcija delavskega direktorja ni vzpostavljena**. V preteklosti so med svetom delavcev in vodstvom družbe sicer potekali pogovori o možnosti uvedbe te oblike delavske participacije, vendar do dogovora med deležniki ni prišlo.

Način in učinkovitost izvajanja zakonskih pravic in pristojnosti

Obveščanje

Vodstvo družbe svet delavcev **redno obvešča** o pomembnih poslovnih, organizacijskih, kadrovskih in razvojnih vprašanjih. Običajno je to na rednih sejah SD, kjer imajo člani možnost vprašanj, dajanje predlogov in pobud za izboljšanje delovnih pogojev in odnosov v podjetju.

Poleg obveščanja na sejah poteka tudi **redno elektronsko posredovanje gradiv in informacij**, povezanih z uresničevanjem pravic sveta delavcev. Člani sveta delavcev prejmejo predloge internih aktov ter druge informacije in dokumente, za katere je skladno z zakonodajo ali participacijskim dogovorom predvideno obveščanje sveta delavcev. Takšen način dela omogoča pravočasno in celovito seznanitev članov z vprašanji, pomembnimi za zaposlene in poslovanje družbe.

Skupno posvetovanje

Skupna posvetovanja med vodstvom in svetom delavcev potekajo pri **vseh pomembnejših kadrovskih, organizacijskih in statusnih vprašanjih**.

Najpogostejše se posvetovanja nanašajo na organizacijske spremembe, sistemizacijo delovnih mest, zaposlovanje, uvajanje novih tehnologij in druga vprašanja, ki vplivajo na položaj zaposlenih.

Kakovost posvetovanj ocenjujemo kot **zelo dobro**, pri čemer so glavni izzivi povezani s pomanjkanjem kadra.

Soodločanje v obliki soglasja

Svet delavcev sodeluje pri sprejemanju odločitev na področjih, kjer

zakon predvideva njegovo soglasje. Pri obravnavi takšnih vprašanj si svet delavcev prizadeva za iskanje rešitev, ki so v interesu zaposlenih in hkrati podpirajo dolgoročni razvoj družbe.

V preteklem obdobju je sodeloval pri **odločanju o odprodaji počitniške enote**, ter se pri tem dogovoril za generalno obnovo druge enote. V okviru razprave in usklajevanja stališč je bil dosežen dogovor, da se sredstva namenijo za celovito obnovo druge počitniške enote, s čimer se zaposlenim dolgoročno zagotavljajo boljši pogoji za koriščenje počitniških zmogljivosti.

Postopki praviloma potekajo skladno z zakonodajo.

Pravica začasnega zadržanja odločitve delodajalca

Pravica do začasnega zadržanja odločitve delodajalca **doslej še ni bila uporabljena**, saj za to ni bilo potrebe. Morebitna odprta vprašanja se praviloma rešujejo v okviru rednega dialoga, posvetovanj in sodelovanja med vodstvom družbe in svetom delavcev.

Proaktivno delovanje sveta delavcev

Svet delavcev poleg zakonsko določenih pristojnosti **aktivno podaja pobude, predloge in mnenja** za izboljšanje delovnih pogojev, organizacije dela, razvoja kadrov ter kakovosti delovnega okolja. Pri svojem delu si prizadeva za odprt dialog z vodstvom družbe in iskanje rešitev, ki prispevajo k varnemu, zdravemu in spodbudnemu delovnemu okolju. Med **pomembnejšimi pobudami** so bile:

- izboljšave delovnih pogojev,
- ukrepi za promocijo zdravja pri delu,
- skupno posvetovanje glede pravilnika o prepovedi dela po vplivom alkohola, drog in drugih substanc,
- aktivno sodelovanje pri pripravi in sprejemu prenovljenega Dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic trpinčenja ter spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu,
- aktivno sodelovanje pri pripravi, uvedbi in spremljanju izvajanja

novega pravilnika o ročnem premeščanju bremen ter predlaganje ukrepov za zmanjševanje fizičnih obremenitev zaposlenih,

- pobude in predlogi za izboljšanje pogojev za varnejše delo ter zmanjševanje tveganj za poškodbe pri delu,
- sodelovanje pri posodabljanju ocen tveganja in obravnavi delovnih mest, kjer delavci delo opravljajo sami,
- posvetovanja in iskanje rešitev v postopkih organizacijskih sprememb ter prestrukturiranja režijskih delovnih mest,
- aktivno sodelovanje pri oblikovanju pravil, kriterijev in komisije za izvajanje ukrepa dela s krajšim delovnim časom pred upokojitvijo (80/90/100).

Rezultati navedenih pobud se odražajo v izboljšanih delovnih pogojih, višji ravni varnosti in zdravja pri delu, boljši urejenosti posameznih področij z jasnejšimi pravili in postopki ter v aktivnem vključevanju predstavnikov zaposlenih v procese odločanja. Pomemben učinek teh aktivnosti je tudi večje upoštevanje vidika zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na organizacijo dela, delovne pogoje in vsakodnevno delovno okolje.

Delovanje sveta delavcev prispeva k večji transparentnosti odločanja, boljšemu pretoku informacij med vodstvom in zaposlenimi ter krepitvi medsebojnega zaupanja. **Zaposleni** imajo prek svojih predstavnikov možnost aktivno sodelovati pri oblikovanju rešitev, oziroma zagotoviti, da se pri sprejemanju odločitev upoštevajo tudi njihove izkušnje, potrebe in pričakovanja.

Čeprav svet delavcev ne sprejema vseh odločitev, pomembno prispeva k temu, da se pri njihovem sprejemanju **sliši tudi glas zaposlenih** ter da se posamezna vprašanja in predlagani ukrepi **presojaajo tudi z vidika zaposlenih in njihovega delovnega okolja**. Na ta način svet delavcev pomembno prispeva k uresničevanju delavske participacije, večji vključenosti zaposlenih v življenje družbe ter k oblikovanju rešitev, ki so dolgoročno sprejemljive tako za zaposlene kot za družbo.

Poročilo nadzornemu svetu oziroma upravnemu odboru

Svet delavcev možnosti priprave posebnega poročila o stanju soupravljanja v družbi ni izkoristil, ker je s primerno komunikacijo in informiranjem članov NS dobil vse pomembne informacije, zato ni bilo potrebe po dodatnih preverjanjih.

Splošna ocena sodelovanja med svetom delavcev in vodstvom

Sodelovanje med vodstvom družbe in svetom delavcev **ocenjujemo kot zelo dobro**. Odnosi temeljijo na medsebojnem spoštovanju, odprti komunikaciji, konstruktivnem pristopu ter pripravljenosti za dialog in iskanju skupnih rešitev. Vodstvo je svetu delavcev dostopno za pogovor in obravnavo vprašanj, pomembnih za zaposlene, kar omogoča učinkovito izvajanje delavske participacije in pravočasno reševanje odprtih vprašanj.

V bližnji prihodnosti bo prišlo do določenih sprememb v sestavi vodstva družbe. Kljub temu pričakujemo, da bo sodelovanje med vodstvom in svetom delavcev **ostalo na enako visoki ravni**, saj je v družbi vzpostavljen način sodelovanja, ki temelji na spoštovanju vloge delavskih predstavnikov ter zavedanju, da je vključevanje zaposlenih v procese odločanja pomemben element uspešnega poslovanja družbe.

Vodstvo družbe svet delavcev prepozna kot **pomembnega partnerja** pri obravnavi vprašanj, ki vplivajo na zaposlene, delovne pogoje in organizacijo dela. Predstavniki zaposlenih so redno vključeni v procese obveščanja, posvetovanja in soodločanja, njihove pobude in stališča pa se pri sprejemanju odločitev obravnavajo z ustrežno pozornostjo.

V zadnjih letih opažamo, da se **vloga sveta delavcev pri obravnavi pomembnih vprašanj v družbi krepi**. Svet delavcev je vse pogostejše vključen že v zgodnejših fazah priprave posameznih ukrepov, kar omogoča, da se pred sprejemom odločitev pravočasno izpostavijo tudi vidiki in interesi zaposlenih. To se kaže predvsem v odprti izmenjavi informacij, zgodnejšem vključevanju sveta delavcev v obravnavo pomembnejših

vprašanj, aktivnem sodelovanju pri pripravi internih aktov in ukrepov ter večjem upoštevanju vidika zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Takšen način dela prispeva k bolj premišljenim odločitvam, večji informiranosti zaposlenih, boljšemu razumevanju razlogov za posamezne ukrepe ter učinkovitejšemu uresničevanju delavske participacije. Zaposleni imajo prek svojih predstavnikov možnost pravočasno izraziti mnenja, pobude in predloge ter opozoriti na morebitne posledice odločitev z vidika delovnega okolja in vsakodnevnega dela.

Sodelovanje sveta delavcev z zaposlenimi

Člani sveta delavcev **redno vzdržujejo stike z zaposlenimi** z obiski delovnih mest, individualnimi pogovori ter drugimi oblikami neposredne in posredne komunikacije. Takšen način dela omogoča sprotno zaznavanje potreb, pobud in vprašanj zaposlenih ter njihovo pravočasno obravnavo v okviru pristojnosti sveta delavcev.

Svet delavcev o svojem delu, sprejetih sklepih in pomembnejših aktivnostih **redno obvešča zaposlene** po internih komunikacijskih kanalih družbe. Informacije se objavljajo na intranetu, oglasnih deskah in posredujejo po elektronski pošti. Pomemben komunikacijski kanal predstavlja tudi Informator, v okviru katerega ima svet delavcev svoj prostor za obveščanje zaposlenih o svojem delu, aktualnih pobudah, pomembnih odločitvah ter drugih vsebinah, povezanih z delavsko participacijo.

Svet delavcev si prizadeva za **odprto, transparentno in dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi**, saj je dobro poznavanje njihovih stališč, predlogov in pričakovanj eden ključnih pogojev za uspešno zastopanje njihovih interesov.

Sodelovanje s sindikati

Sodelovanje med svetom delavcev in sindikati temelji na **skupnem zastopanju interesov zaposlenih**.

Svet delavcev deluje kot **samo-stojen in neodvisen organ zastopanja zaposlenih** ter ni podaljšana roka sindikata. Zaradi različnih pristojnosti, pogledov in prioritet zato v

posameznih primerih prihaja tudi do razlik v stališčih in mnenjih glede posameznih vprašanj.

V zadnjem obdobju sodelovanje med svetom delavcev in sindikalnimi predstavniki ni dosegalo ravni, ki bi si jo želeli. Kljub skupnemu cilju zastopanja interesov zaposlenih prihaja do vsebinskih razlik glede posameznih vprašanj in pristopov k njihovemu reševanju, kar vpliva na kakovost medsebojnega sodelovanja. Svet delavcev si bo tudi v prihodnje prizadeval za **korekten dialog in iskanje skupnih stališč** tam, kjer je to v interesu zaposlenih in družbe.

Sodelovanje s kadrovsko službo

Svet delavcev s kadrovsko službo redno sodeluje pri vprašanjih, povezanih s sistemizacijo delovnih mest ter drugimi vsebinami, ki pomembno vplivajo na položaj zaposlenih.

Sodelovanje ocenjujemo kot **zelo dobro**. Temelji na odprti komunikaciji, pravočasni izmenjavi informacij ter iskanju rešitev, ki upoštevajo tako potrebe družbe kot tudi interese zaposlenih.

Kadrovska služba svet delavcev **redno vključuje v obravnavo pomembnejših kadrovskih vprašanj**, enkrat letno pa predstavnica kadrovske službe članom sveta delavcev predstavi tudi **celovito poročilo o delu s kadri**. Predstavitev zajema ključne kadrovske kazalnike, zaposlovanje, fluktuacijo, izobraževanja, razvoj zaposlenih ter druge pomembne kadrovske aktivnosti, kar članom sveta delavcev omogoča boljše razumevanje kadrovskih izzivov in aktivnejše sodelovanje pri oblikovanju predlogov in pobud na tem področju.

Program dela sveta delavcev

Svet delavcev ima sprejet svoj programa dela, **Glavne naloge programa** vključujejo:

- krepitev soupravljanja,
- izboljšanje komunikacije z zaposlenimi,
- spremljanje delovnih pogojev,
- izobraževanje članov SD
- promocijo zdravja pri delu,

Letna poročila za zaposlene

V družbi se za obveščanje zaposlenih **ne pripravljajo posebna let-**

na poročila, namenjena izključno zaposlenim. Ključne informacije o poslovanju družbe, pomembnejših projektih, organizacijskih spremembah in drugih aktualnih temah se zaposlenim posredujejo sproti po internih komunikacijskih kanalih, na sestankih, v Informatorju, po intranetu ter drugih oblikah obveščanja.

Udeležba delavcev pri dobičku in notranje lastništvo

Notranje lastništvo zaposlenih je bilo v družbi prisotno do leta 2016, ko je prišlo do izstopa zaposlenih iz lastniške strukture. Trenutno zaposleni niso udeleženi v lastništvu družbe, zato svoje interese in pravice do sodelovanja pri upravljanju uresničujejo predvsem prek sveta delavcev in predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu.

Pomembnejši uspehi in izzivi

Med najpomembnejše uspehe sveta delavcev sodijo:

- pobuda za ohranitev lastne kuhinje in zaposlenih v podjetju,
- sodelovanje pri sistematizaciji delovnih mest ter zastopanje interesov zaposlenih ob organizacijskih spremembah,
- krepitev vloge sveta delavcev pri obravnavi pomembnih kadrovskih, organizacijskih in razvojnih vprašanj,
- uspešno delovanje Odbora za varstvo pri delu ter ozaveščanje zaposlenih o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu,
- sodelovanje pri oblikovanju pravil, kriterijev in komisije za izvajanje ukrepa dela s krajšim delovnim časom pred upokojitvijo (80/90/100),

- zgodnejše vključevanje predstavnikov zaposlenih v pripravo ukrepov in odločitev, ki pomembno vplivajo na zaposlene.

Med izzivi oziroma področji, kjer zastavljenih ciljev še ni bilo mogoče v celoti doseči, pa izpostavljamo:

- pobude za dodatno izboljšanje delovnih pogojev, ergonomije delovnih mest in varnosti pri delu, ki zaradi tehničnih, organizacijskih ali finančnih omejitev še niso bile v celoti uresničene,
- omejene možnosti vpliva na nekatere širše poslovne in strateške odločitve družbe,
- spodbujanje večje vključenosti zaposlenih v aktivnosti sveta delavcev in procese delavske participacije.

Rezultati pravnega spora v »primeru JHMB«

Kateri svet delavcev je pristojen za izvolitev predstavnikov delavcev v NS holdinga

V sodobnih gospodarskih sistemih se poslovno odločanje vse pogosteje seli na raven skupin družb, holdingov in drugih oblik kapitalskega povezovanja. Posledično se tudi vprašanje sodelovanja zaposlenih pri upravljanju ne more več omejevati zgolj na raven posamezne družbe. Slovenski zakonodajalec je to okoliščino predvidel že ob sprejemu ZSDU. V členih od 73 do 77 je omogočil ustanavljanje skupnih svetov delavcev kapitalsko povezanih družb kot posebne oblike zastopanja interesov zaposlenih na ravni skupine. Vendar pa delujočih tovrstnih svetov delavcev v Sloveniji zaenkrat ni prav veliko, zato je tudi strokovne in sodne prakse na tem področju razmeroma malo. Prav iz teh razlogov primer pravnega spora glede pristojnosti Skupnega sveta delavcev družb Javnega holdinga Maribor (SSD JHMB) za izvolitev oziroma imenovanje predstavnikov delavcev v nazorni svet obvladujoče koncernske družbe JHMB d.o.o., ki ga na kratko predstavljamo v nadaljevanju, predstavlja enega prvih obsežnejših pravnih preizkusov ureditve in delovanja tega instituta v slovenski praksi.

Jedro pravnega spora

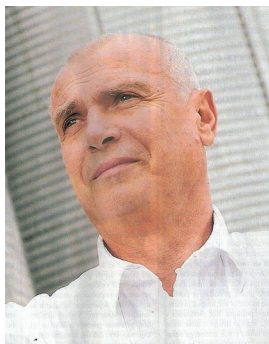
O »primeru JHMB« smo v tej reviji že pisali, zato morda za uvod le kratek povzetek bistva tega spora.

Njegova posebnost je v tem, da se spor ni razvil ob samem ustanavljanju skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb in normativnem opredeljevanju njegovih pristojnosti v Odloku in Aktu o ustanovitvi JHMB, temveč šele po več letih njegovega delovanja. Le-to je namreč

potekalo brez kakršnihkoli težav, ki bi terjale morebitne »sistemske spremembe«, vse dokler župan Mestne občine Maribor (MOM) skupaj s poslovodstvom JHMB d.o.o. ni prišel na idejo, da bi mu bilo prek Nadzornega sveta (NS) JHMB verjetno v praksi precej lažje »upravljavsko obvladovati« ta holdinški koncern oziroma mu »vladati«, če bi lahko v odločevalskem smislu – vsaj posredno – obvladoval poleg nadzornikov iz vrst svojih političnih zaveznikov tudi dva delav-

ska predstavnika (in s tem dva nadzorniška glasova). Kar pa bi si seveda lahko sistemsko zagotovil samo na ta način, da:

- pristojnost za njuno imenovanje oziroma izvolitev ne bi več pripadala – bolj ali manj »neodvisnemu« in delovnopravno nikomur podrejenemu – **skupnemu svetu delavcev kapitalsko povezanih družb** (SSD JHMB),
- temveč ožjemu **internemu svetu delavcev krovne koncernske**



Piše:
Dr. Mato Gostiša

družbe (SD JHMB), ki je seveda – zaradi neposredne delovnopravne podrejenosti njegovih članov direktorju JHMB d.o.o. – že po naravi stvari odločevalsko bistveno bolj »obvladljiv«.

Slednjega namreč formalno voli zgolj peščica delavcev te družbe (opomba: v glavnem gre za *t. i. skupne službe*), ki predstavljajo le približno 8 % skupnega števila vseh zaposlenih v tem holdinškem koncernu, in ki lahko kot tak v resnici legitimno zastopa izključno le njihove parcialne interese, ne pa seveda tudi interesov približno 1.100 delavcev vseh ostalih koncernsko povezanih (odvisnih) družb.

Ogromna »sistemska« razlika med prvo in drugo rešitvijo vprašanja pristojnosti enega ali drugega sveta delavcev (tj. SSD JHMB ali SD JHMB), za imenovanje delavskih predstavnikov v NS JHMB je seveda očitna, pri čemer je druga kajpak že na prvi pogled **povsem izven razumnega preudarka**, torej tudi onkraj dejanskega smisla in namena veljavnega ZSDU. Kajti nadzorni svet obvladujoče družbe, ki je kot tak eden ključnih sestavnih delov »enotnega vodstva« koncernsko povezanih družb¹, kajpak ne odloča le o vprašanjih, ki se tičejo zgolj peščice zaposlenih v krovni/obvladujoči družbi, temveč ravno nasprotno – pretežno

odloča predvsem o vprašanjih, ki se tičejo organizacijskega, ekonomskega ter socialnega položaja in pravic delavcev vseh (torej tudi odvisnih) koncernskih družb. Po **kakšni pravni logiki** naj bi torej imeli pravico predstavnike interesov (vseh) delavcev holdinškega koncerna v njegovem nadzornem svetu prek svojega »parcialnega« sveta delavcev imenovati le zaposleni v krovni družbi, seveda ni jasno.

In tako se je začela **obsežna in dolgotrajna pravna bitka za omenjeno pristojnost glede imenovanja predstavnikov delavcev v NS JHMB**, ki iz zgoraj navedenega razloga seveda predstavlja ključno sistemsko vprašanje uresničevanja smisla in namena delavskega soupravljanja po ZSDU v koncernih. Župan MOM se je namreč realizacije svoje uvodoma omenjene ideje lotil tako, daje:

- zgolj na podlagi nekega posebej naročenega pravnega mnenja določilo 21. člena veljavnega Odloka o ustanovitvi in 18. člena Akta o ustanovitvi JHMB² enostavno proglasil za **nična** pravna akta ter
- na tej osnovi – v imenu MOM – vložil predlog za **sodni odpoklic obeh dotedanjih delavskih predstavnikov v NS**, ki ju je skladno s tem določilom povsem legalno imenoval SSD JHMB, s čimer bi se odprla pot za formalno imenovanje »želenih« delavskih predstavnikov na zgoraj opisani način).

Kar pa je potem, ko je sodišče ta predlog za odpoklic zavrglo, sprožilo kopico še najrazličnejših drugih pravnih postopkov, s katerimi se je poskušal ta isti cilj doseči po raznih »obvodnih« pravnih poteh. A k sreči **neuspešno**.

Če bi namreč to uspelo, bi zgovorno postalo »splošen vzorec« tudi za vse druge tovrstne primere, s čimer bi bil seveda *ratio legis* sistema delavske participacije na ravni koncernov

po določitih 73. do 77. člena ZSDU brez dvoma popolnoma izmaličen. Ta *t. i. primer SSD JHMB* zato **presega pomen konkretne družbe**. Odpira pomembna sistemska vprašanja o teleološki razlagi omenjenih določil ZSDU in o zagotavljanju pravne varnosti ter stabilnosti že vzpostavljenih in delujočih sistemov soupravljanja. Ki so žal še vedno /pre/pogosto izpostavljeni takšnim in drugačnim – povsem interesno pogojenim – voluntarističnim sistemskim posegom/napadom »od zunaj«, običajno utemeljevanim in opravičevanim zgolj z raznimi plačljivimi pravnimi mnenji in ne z dejanskimi predpisi in/ali relevantno sodno prakso.

Vloga ZSDS in strokovne podpore

Pomembna značilnost tega »primera« je bila tudi aktivna **vloga strokovne javnosti**. SSD JHMB je v postopkih deloval ob podpori:

- Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS),
- Odvetniške družbe Podjed, Kahne in partnerji,
- družbe Nevija d.o.o.

ZSDS ni ostalo zgolj pri spremljanju primera, temveč je pripravilo **strokovna stališča in odgovor na pravno mnenje**, ki je sprožilo spor. Pri tem je zagovarjalo razlago, da je treba institut skupnega sveta delavcev razumeti funkcionalno in v povezavi z njegovim temeljnim namenom – zastopanjem zaposlenih na ravni skupine družb. In da je – zlasti v holdinških koncernih – imenovanje predstavnikov delavcev v NS obvladujoče družbe zato lahko le pristojnost skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, če je ta oblikovan, in ne pristojnost sveta delavcev te družbe.

Primer SSD JHMB je tako postal tudi **pomembna strokovna razprava** o prihodnjem razvoju delavskega soupravljanja v Sloveniji.

Splošno o institutu skupnega sveta delavcev v sistemu ZSDU

Namen instituta skupnega sveta delavcev po navedenih določilih ZSDU je omogočiti zaposlenim, da v primerih kapitalsko povezanih družb oblikujejo **skupni predstavniški or-**

¹ Po določbi 530. člena ZGD-1 namreč dejanski koncern sestavljajo »ena obvladujoča in ena ali več odvisnih družb, povezanih pod *enotnim vodstvom* obvladujoče družbe«, pri čemer pojem *enotno vodstvo* seveda pomeni organe vodenja in nadzora obvladujoče koncernske družbe.

² Gre za identično določbo obeh navedenih aktov, ki je povsem skladna z zakonom, in se glasi: »*Nazorni svet šteje šest (6) članov, od katerih so 4 (štirje) člani predstavniki ustanoviteljice, 2 (dva) člana pa sta predstavnika delavcev kapitalsko povezanih družb, ki jih v skladu s svojim poslovnikom izvoli in odpokliče skupni svet delavcev holdinga, oblikovan po določilih 73. do 77. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.*«

gan za vprašanja, ki presegajo okvir posamezne koncernske družbe. Temeljna ideja zakonodajalca je bila preprečiti razdrobljenost predstavništva zaposlenih tam, kjer se ključne poslovne odločitve sprejemajo **centralizirano**.

V praksi to pomeni, da skupni svet delavcev **ni zgolj koordinacijsko telo** posameznih svetov delavcev, temveč institut, namenjen zastopanju interesov zaposlenih pri sprejemanju upravljaljskih odločitev na ravni skupine. Prav vprašanje obsega teh pristojnosti pa je, kot rečeno, postalo **osrednje pravno vprašanje »prima SSD JHMB«**.

Kratko o nastanku in razvoju SSD JHMB

Po ustanovitvi Javnega holdinga Maribor leta 2019 so sveti delavcev družb v skupini ustanovili Skupni svet delavcev družb Javnega holdinga Maribor. Celotno njegovo delovanje je temeljilo na:

- Dogovoru o ustanovitvi SSD JHMB,
- aneksih k dogovoru,
- Poslovniku SSD JHMB,
- Participacijskem dogovoru med SSD JHMB in upravo JHMB,
- določbah ZSDU.

SSD JHMB, kot že rečeno, ni bil le neka **neformalna koordinacija** predstavnikov zaposlenih, temveč organiziran predstavniški organ s svojim predsedstvom, sejami, zapisniki in sprejetimi sklepi v zvezi z izvajanjem svojih zakonskih in sporazumno določenih pristojnosti. V naslednjih letih je deloval kot **osrednji predstavniški organ zaposlenih iz vseh koncernskih družb** na ravni skupine JHMB.

Pravno mnenje kot prelomnica

Prvotni Odlok in Akt o ustanovitvi JHMB sta, kot že rečeno, vsebovala določbo, da **predstavnik delavcev v njegov nadzorni svet izvoli in odpokliče skupni svet delavcev koncerna**, oblikovan po določbah 73. do 77. člena ZSDU. In to – sicer povsem logično in razumno, vendar pa za nekatere interese očitno »močeč« – sistemsko rešitev, sta se, kot

že rečeno, župan MOM in direktor JHMB (ob popolnem sodelovanju že omenjenega »parcialnega« sveta delavcev obvladujoče družbe) odločila pravno in faktično likvidirati za vsako ceno.

Leta 2024 je bilo tako s strani JHMB glede tega posebej naročeno pravno mnenje (avtor: prof. dr. Saša Prelič), ki **v temelju negira dopustnost takšne ureditve pristojnosti za imenovanje** in izrecno podpira omenjene zamisli o uvedbi radikalno drugačnega sistema delavskega soupravljanja v tem koncernu (v nadaljevanju: pravno mnenje). Avtor je namreč v njem utemeljeval ravno nasprotno stališče od gornjega, njegova argumentacija pa je – zelo v grobem – temeljila na dveh ključnih tezah:

- **Prvič**, da naj bi se pravica zaposlenih do sodelovanja v organih družbe menda lahko uresničevala le na ravni tiste družbe, v kateri so zaposleni. Ker so obvladujoča in odvisne družbe kljub kapitalski povezanosti samostojne pravne osebe, naj bi torej delavske predstavnike v nadzorni svet JHMB lahko imenoval **izključno** svet delavcev JHMB, ne pa organ, ki predstavlja zaposlene iz celotne skupine družb (SSD JHMB).
- **Drugič**, da skupni svet delavcev kapitalsko povezanih družb po določbah 73. do 77. člena ZSDU opravlja zgolj skupne in usklajevalne naloge na ravni koncerna, zakon pa mu ne daje pristojnosti za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorne svete posameznih družb. Zato naj bi bila zgoraj citirana določba 21. člena Odloka o ustanovitvi in 18. člena Akta o ustanovitvi družbe, ki je to pristojnost podelila SSD JHMB, v nasprotju s prisilnimi določbami ZSDU in posledično **nična**.

Iz teh izhodišč je avtor izpeljal nadaljnji sklep, da je SSD JHMB z imenovanjem dveh delavskih predstavnikov v Nadzorni svet JHMB prekoračil svoje zakonske pristojnosti, zaradi česar naj bi bilo **njuno imenovanje pravno neveljavno**.

Prav ta razlaga, čeprav gre le za pravno mnenje, ki samo po sebi ne ustvarja nobenih neposrednih pravnih učinkov, je pozneje postala **osrednja pravna podlaga** za zahteve po njunem sodnem odpoklicu iz nadzornega sveta, za nezakonito imenovanje in celo »začasni« vpis v sodni register dveh novih delavskih predstavnikov ter za vse druge sodne, zlasti registrske, in arbitražne, inšpekcijske postopke, ki so sledili. Vključno potem v končni fazi še s postopkom za povsem nepotrebno in pravno brezpredmetno spremembo obeh ustanovitvenih aktov, ki jih je na predlog župana opravil Mestni svet MOM.

A z vsemi temi – bolj ali manj nesmiselnimi – postopki bralcev te revije kajpak ne gre utrujati. Recimo le to, da »primer JHMB« s tega vidika vsekakor predstavlja enega od tistih primerov, ko bi zgolj neka nezavezujoča pravna interpretacija **lahko** povzročila povsem nedopustne sistemske spremembe v že vzpostavljene, povsem zakonitem in dobro delujočem modelu soupravljanja v konkretnem holdinškem koncernu.

Sodišče ni sledilo spornemu pravnemu mnenju

Čeprav je v trenutku, ko to pišemo, v enem od omenjenih registrskih postopkov rok za pritožbo zoper zadnji sklep okrožnega sodišča (s katerim je bil »ponovni« predlog JHMB d.o.o. za izbris dosedanjih in vpis drugih dveh predstavnikov delavcev v NS zavržen zaradi pravnomočno razsojene stvari – res iudicata) formalno še odprt, lahko po našem mnenju brez omembe vrednega pravnega tveganja³ zdaj že govorimo o sodnem epilogu v obravnavanem pravnem sporu. Ta pa je v enem stavku naslednji: **sodišče ni sledilo obravnavanemu spornemu pravnemu mnenju**, oziroma, najmanj, kar je: **zagotovo mu ni pritrdilo**. In sicer v nobeni ključni tezi, torej v bistvu v ničemer. Kajti, če bi mu, bi pač moralo na njem temelječim predlogom za ugotovitev ničnosti ustanovnih aktov JHMB in za zahtevano zamenjavo izvoljenih delavskih nadzornikov seveda ugoditi. Pa jim ni. Iz tega sledi, da – vsaj v holdinških koncernih – »avtonomna« pravna določitev pristojnosti skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb za imenovanje delavskih predstavnikov v

³ Omenjeni sklep o zavrženju predloga JHMB d.o.o., ki ga je okrožno sodišče sprejelo v novem sojenju po razveljavitvi njegove prejšnje odločbe, namreč temelji na drugostopenjski odločbi višjega sodišča in v njej podanih jasnih tozadevnih napotkih, izhajajočih iz nesporno ugotovljenih dejstev.

NS (obvladujoče družbe) holdinga **zagotovo ni protizakonita**. Nasprotno, po tozadevnem načelnem mnenju Združenja sveta delavcev Slovenije⁴ je ta rešitev – upošteva pravo maksimo *lex semper intendit, quod convenit rationi* (slov. **zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku**) – v bistvu tudi edina res »v duhu ZSDU«.

Kolikor izhaja iz predloga za odpoklic in iz samega poteka postopkov ter v njem izdanih odločb, sodišče ni nikjer sprejelo stališča, da:

- SSD JHMB po zakonu ne more imeti pristojnosti za imenovanje predstavnikov delavcev v NS JHMB,
- sta že omenjeni določbi Odloka in Akta o ustanovitvi JHMB nični,
- je sklep SSD JHMB o imenovanju "neobstoječ sklep",
- sta bila oba predstavnika v NS imenovana nezakonito.

Nasprotno: če bi sodišče katerokoli od teh tez štelo za pravno pravilno in dovolj izkazano, bi imelo pred seboj zelo močan razlog za poseg v obstoječe stanje. Pa tega ni storilo.

Čeprav se torej sodišče v konkretnih – ne v nepravdnih in ne v registrskih – postopkih iz formalnih razlogov pač ni spuščalo v **neposredno razlaganje določil ZSDU** glede osrednjega pravnega vprašanja tega spora (tj. kateri od obeh svetov delavcev svet delavcev je po ZSDU pristojen za imenovanje predstavnikov delavcev v nadzorni svet obvladujoče družbe v holdinškem koncernu – SD te družbe ali skupni SD koncerna), je s svojimi odločbami v tej zadevi kljub vsemu posredno zelo **jasno odgovorilo** vsaj na del z omenjenim vprašanjem povezanih dilem. In sicer je mogoče po našem mnenju iz povedanega potegniti dva pomembna zaključka in ju tudi pravno argumentirano zagovarjati:

1. avtonomni dogovor med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb po 75. členu ZSDU, ki določa pristojnost »skupnega« sveta delavcev za imenovanje predstavnikov delavcev

v NS obvladujoče družbe koncerna, je **načeloma vedno možen in zakonit**;

2. na vprašanje, ali si lahko kljub vsemu po drugi strani (ožji) svet delavcev obvladujoče družbe po zakonu morda vsaj v določenih primerih res »uzurpira« to pravico kljub morebitnemu obstoju tudi »skupnega« sveta delavcev (in če da, v katerih), pa bo morala sodna praksa šele odgovoriti, kajti v določenih ZSDU za takšno stališče zaenkrat ni najti nobene podlage.⁵

Skratka, predmetno pravno mnenje se je skozi vse te pravne postopke izkazalo kot **popolnoma neutemeljen pravni konstrukt**, na katerem tudi v prihodnje ne kaže graditi kakršnihkoli interpretacij določil 73. do 77. člena veljavnega ZSDU. Odrekanje logične pravice delavcev, da lahko prek svojih predstavnikov – ne glede na to, kje in s kom imajo formalno sklenjeno pogodbo o zaposlitvi – vplivajo na poslovne oziroma upravljalške odločitve, ki zadevajo njihove delovne, ekonomske in socialne interese tam oziroma **v tistih organih posameznih družb ali njihovih povezav, kjer se pač te odločitve sprejemajo**, je brez dvoma tudi sicer povsem izven »duha ZSDU«.

Z vidika dejanskega pravnega izplena omenjenih sporov je zato mogoče zaključiti, da so sodni postopki bistveno bolj potrdili stališča zagovornikov zakonitosti imenovanja predstavnikov delavcev s strani SSD JHMB, če je ta oblikovan, kot pa stališča, izražena v omenjenem pravnem mnenju. Po več poskusih sodnega in registrskega izpodbijanja je namreč **ostalo neokrnjeno prav tisto pravno stanje, ki ga je omenjeno mnenje označevalo za nezakonito**. To pa je verjetno najbolj zgovoren pokazatelj njegove dejanske pravne prepričljivosti.

Povsem nesmiselno spreminjanje odloka in akta o ustanovitvi JHMB

V luči vsega povedanega se jasno pokaže tudi **vsa nesmiselnost in popolna brezpredmetnost spre-**

minjanja obeh ustanovitvenih aktov JHMB (odloka in akta o ustanovitvi), ki ju je medtem uspel v Mestnem svetu MOM »sforsirati« župan v upanju, da bodo s tem odpravljene pravne ovire za uveljavitev njegove zamisli o novem sistemu imenovanja delavskih predstavnikov v NS JHMB. In sicer je bila dosedanja rešitev spremenjena le v toliko, da omenjena akta zdaj ne določata več neposredno, kateri organ je pristojen za to imenovanje, ampak določata le, da sta **predstavnika zaposlenih imenovana v skladu z določili ZSDU**. Kar je v pravi seveda že sicer popolnoma samoumevno, tako da gre za pravno povsem brezpredmetno določbo, ki sama po sebi ne rešuje prav ničesar.

Še vedno je torej (lahko) odprto in predmet razhajanj ključno vprašanje, ki je bilo tudi predmet obravnavanega pravnega spora, tj. kaj glede tega določa zakon, oziroma, kako pravilno razlagati njegove tozadevne določbe. Samo za to je pravzaprav šlo tudi v tem sporu, in če ne bo pameti, se lahko ob naslednjih volitvah oziroma imenovanju delavskih predstavnikov za nov mandat ta spor v celoti ponovi, le v nekoliko drugačnih postopkih. Kar bi bilo seveda popolna neumnost in ponovno tratenje dragocenega časa, energije in denarja.

Zaključno priporočilo

Zdi se, da je sodišče, kot že rečeno – kljub dejstvu, da iz zgoraj pojasnjenih razlogov v omenjenih sodnih postopkih neposredno ni podalo neke decidirane razlage konkretnih določil ZSDU o obravnavani problematiki – posredno vendarle zelo jasno povedalo, v katero smer velja v tem pogledu razmišljati. In da glede tega ne ponavljam že povedanega: zagotovo ne v smer, ki jo nakazuje obravnavano sporno pravno mnenje, tj. v morebitno apriorno negacijo pristojnosti skupnih svetov delavcev kapitalsko povezanih družb, temveč **kvečjemu ravno obratno**. Zato bi bilo vsekakor priporočljivo, da bi praksa odslej – v izogib podobnim nepotrebnim pravnim sporom – temu tudi sledila.

Samo upamo torej lahko, da se bo obravnavano sporno pravno mnenje zdaj vendarle **dokončno pospravilo v arhive JHMB**, in da se ne bo nihče več nanj skliceval kot na »pravni argument« v nobenem pravnem postopku.

⁴<https://zsds.si/wp-content/uploads/zsds-stroka-priporocila-zdruzenja-01-Nacelno-mnenje-Kdo-izvoli-predstavnike-v-NS-koncerna-2025-11.pdf>.

⁵Vse tisto, kar v tem pogledu kot domnevne pravne argumente navaja sporno pravno mnenje, je namreč sodišče zdaj, kot rečeno vsaj posredno, ovrglo kot pravno neutemeljeno. Česar koli tretjega, s čimer bi bilo mogoče eventualno zagovarjati tovrstni »primat« ožjih svetov delavcev obvladujočih koncernskih družb, pa v veljavnem ZSDU ni najti.



Piše:
Gaja Zirnstein

Psihološka varnost kot pogoj za neposredno individualno participacijo

Psihološka varnost je v zadnjih desetletjih postala eden ključnih pojmov organizacijske psihologije in managementa, saj pojasnjuje, zakaj v nekaterih organizacijah zaposleni aktivno sodelujejo, izražajo ideje in opozarjajo na napake, v drugih pa ostajajo pasivni, tudi kadar imajo formalno možnost sodelovanja.

Uvod

Neposredna participacija pomeni, da imajo delavci neposreden vpliv na odločanje na delovnem mestu oziroma v delovnem procesu (Franca 2025). Pomeni torej možnost zaposlenih, da lahko kot posamezniki (individualno) in neposredno (torej ne prek sveta delavcev) sodelujejo pri upravljanju podjetja (Zirnstein 2025). V praksi se uresničuje predvsem prek raznih pobud, predlogov in mnenj zaposlenih, ki se nanašajo na delovno mesto delavca, na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto ali na njegov delovni proces.

Neposredna individualna participacija pa ne pomeni zgolj dajanja predlogov in pobud, pač pa tudi **izražanje negativnih stališč in kritik ali opozarjanje na pomanjkljivosti v delovnem procesu**. Slednje je seveda povezano z določenim tveganjem, saj lahko zaposleni zaradi izražene kritike doživi **negativne posledice**, npr. poslabšanje odnosov ali negativno oceno nadrejenega (Edmondson in Lei 2014). Zato je psihološka varnost eden ključnih pogojev za individualno participacijo.

Psihološka varnost je v zadnjih desetletjih, kot že rečeno, postala **eden ključnih pojmov organizacijske psihologije in managementa**,

saj pojasnjuje, zakaj v nekaterih organizacijah zaposleni aktivno sodelujejo, izražajo ideje in opozarjajo na napake, v drugih pa ostajajo pasivni, tudi kadar imajo formalno možnost sodelovanja. Koncept je posebej pomemben pri razumevanju neposredne individualne participacije zaposlenih, saj ta predpostavlja, da **posameznik brez posrednikov izraža mnenja, predloge ali kritiko**. Takšno vedenje pa je mogoče le, če se zaposleni počuti dovolj varnega. V psihološko varnem okolju se bo posameznik lažje vključil v organizacijske procese, ker verjame, da njegovo sodelovanje ne bo imelo negativnih posledic.

V tem članku obravnavam povezavo med psihološko varnostjo in sodelovanjem zaposlenih pri odločanju, pri čemer se osredotočam predvsem na neposredno individualno participacijo zaposlenih.

Definicija psihološke varnosti

Izraz psihološka varnost (ang. *psychological safety*) je uvedel Edgar Schein v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, v zadnjih treh desetletjih pa ga je obsežno raziskovala Amy Edmondson. Čeprav je bilo predlaganih več definicij psihološke varnosti, večina raziskav sledi opredelitvi, ki jo je podala Edmondsonova. Slednja psi-

hološko varnost opredeli kot **stanje, v katerem posamezniki verjamejo, da ne bodo kaznovani ali osramočeni, če izrazijo ideje, vprašanja, pomisleke ali napake** (Edmondson 1999). Natančneje, kadar se ljudje na delovnem mestu počutijo psihološko varne, govorijo odkrito, ne da bi bili zaradi tega osramočeni, prezrti ali kritizirani. Prav tako se počutijo dovolj sproščene, da postavljajo vprašanja, kadar glede nečesa niso prepričani. Počutijo se cenjene, slišane in opolnomočene za prevzemanje tveganj ter za prispevanje svojih idej. Psihološka varnost je torej mogoče razumeti kot organizacijsko klimo zaupanja, v kateri je dovoljeno eksperimentirati, se učiti iz napak in izražati drugačna stališča brez strahu pred sankcijami.

V **vedenjskem smislu** psihološka varnost spodbuja zaposlene k odprti komunikaciji, izražanju svojih skrbi ter iskanju povratnih informacij, pri čemer gre za vedenja, ki vključujejo medosebno tveganje (Pearsall in Ellis, 2011). Čeprav se psihološka varnost v določeni meri prekriva z zaupanjem, se od njega konceptualno razlikuje, saj se psihološka varnost nanaša na to, kako člani skupine zaznavajo skupinsko normo, medtem ko se zaupanje nanaša na to, kako ena oseba dojema drugo.

Psihološka varnost v delovnem okolju torej pomeni okolje, v katerem zaposleni zaupajo drug drugemu, imajo pozitivna pričakovanja glede namer sodelavcev in se počutijo dovolj varne, da lahko prevzamejo interpersonalno tveganje, na primer opozorijo na problem, predlagajo izboljšavo ali se ne strinjajo z nadrejenim.

Na tem mestu se nam zdi pomembno poudariti, da psihološka varnost **ne odpravlja nesoglasij ali konfliktov**. Namesto tega zaposlenim omogoča, da brez strahu izražajo različna oziroma nasprotujoča si mnenja, kar povečuje kakovost odločanja in zmanjšuje verjetnost napak (Newman in drugi 2017). V tem smislu lahko psihološko varnost razumemo kot nujen pogoj za resnično participacijo, ne zgolj kot zaželeno organizacijsko klimo.

Psihološka varnost kot pogoj za individualno participacijo

Velik del literature povezuje psihološko varnost z **inovativnostjo**, vendar je podajanje inovacijskih predlogov zgolj eden od načinov udejanjanja individualne participacije. Pregledni članki o psihološki varnosti poudarjajo, da se njeni učinki ne kažejo le na področju inovacij, temveč tudi pri **uspešnosti, zavzetosti zaposlenih in organizacijskem učenju** (Newman in drugi 2017). Na primer, zaposleni, ki se počutijo psihološko varne, bodo bolj verjetno poročali o varnostnih tveganjih, opozarjali na etične dileme ali postavljali pod vprašaj neučinkovite postopke. Takšne oblike participacije so ključne za organizacijsko učinkovitost, tudi kadar ne gre za inovacije. Namreč, v številnih organizacijah se od zaposlenih pričakuje, da sodelujejo pri načrtovanju, reševanju problemov ali izboljševanju kakovosti. Brez psihološke varnosti lahko takšno sodelovanje postane površinsko, saj zaposleni prispevajo le minimalne predloge, da bi se izognili morebitni kritiki. V tem smislu lahko psihološko varnost razumemo kot **splošen dejavnik, ki omogoča participacijo**, ne glede na vsebino odločitve, saj povečuje tako pogostost kot tudi kakovost vključevanja zaposlenih. Raziskave kažejo, da zaposleni pogosteje sodelujejo pri odločanju, izražajo mnenja in prevzemajo odgovornost, kadar zaznavajo

višjo stopnjo psihološke varnosti (May, Gilson in Harter, 2004). V psihološko varnem okolju se posamezniki lažje vključujejo v organizacijske procese, ker verjamejo, da njihovo sodelovanje ne bo imelo negativnih posledic.

Psihološka varnost vpliva tudi na **zaznano učinkovitost participacije**. Kadar zaposleni verjamejo, da bo njihov prispevek spoštovan, so pripravljeni vložiti več truda v pripravo idej in sodelovanje v razpravah. Nasprotno pa v okoljih z nizko psihološko varnostjo participacijski mehanizmi lahko obstajajo formalno, vendar ostanejo neizkoriščeni, ker zaposleni dvomijo, da bo njihov prispevek cenjen. Raziskave sistemov za podajanje predlogov potrjujejo to ugotovitev. Organizacije z visoko psihološko varnostjo beležijo več predlogov zaposlenih in večjo stopnjo njihove uresničitve, saj se zaposleni počutijo dovolj varne, da predlagajo spremembe, vodstvo pa se nanje odziva konstruktivno (Detert in Burris, 2007).

Po drugi strani pa razmerje med psihološko varnostjo in participacijo **ni enosmerno**. Raziskave kažejo, da participacija zaposlenih sama po sebi povečuje občutek psihološke varnosti v organizaciji, torej krepi psihološko varnost (Joe-Akunne 2022).

Kako v organizacijah spodbujati psihološko varnost

Psihološka varnost se ne vzpostavi sama od sebe, temveč je **rezultat načina vodenja, komunikacije in organizacijske kulture**. Vodje imajo pri tem posebno pomembno vlogo, saj zaposleni njihove odzive razumejo kot signal, kaj je v organizaciji sprejemljivo. Podporno vodenje, odprtost za povratne informacije in pravična obravnava prispevajo k višji psihološki varnosti (Newman in drugi 2017). Tudi Edmondson (1999) navaja, da psihološko varnost spodbujajo vodje, ki poudarjajo učenje, dopuščajo napake in jasno postavijo norme spoštljive komunikacije. Pomembna je tudi doslednost med besedami in dejanji vodstva, saj zaposleni občutek varnosti razvijejo le, če zaznavajo predvidljivo in pravično ravnanje (Lee in drugi 2004).

K psihološki varnosti pomembno prispeva tudi **ustrezna organizacijska kultura**. Kulture, ki poudarjajo

učenje, spoštovanje in sodelovanje, običajno spodbujajo psihološko varnost, medtem ko lahko močno hierarhične ali kaznovalne kulture participacijo zavirajo. Raziskave o psihosocialni varnostni klimi kažejo, da organizacijske politike in načini vodenja močno vplivajo na to, ali se zaposleni počutijo varne pri izražanju svojih stališč (Dollard in Bakker, 2010).

Na podlagi raziskav je mogoče izpostaviti nekaj **praktičnih usmeritev, kako v organizacijah spodbujati psihološko varnost**:

- vodje naj aktivno spodbujajo vprašanja, predloge in kritiko,
- napake naj se obravnavajo kot priložnost za učenje, ne kot razlog za kaznovanje,
- zaposlenim naj bodo na voljo informacije, potrebne za sodelovanje,
- komunikacija naj bo spoštljiva in odprta,
- participacija naj bo dejanska, ne le formalna,
- vodstvo naj dosledno ravna v skladu z izrečenimi vrednotami.

Organizacije, ki sistematično razvijajo takšne prakse, ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni ne sodelujejo zato, ker morajo, ampak zato, ker se počutijo dovolj varne, da lahko sodelujejo.

Sklep

Psihološka varnost predstavlja enega ključnih, če ne celo temeljnih **pogoj za to, da lahko neposredna individualna participacija zaposlenih v organizaciji dejansko zaživi**. Formalne možnosti sodelovanja same po sebi niso dovolj. Organizacija lahko uvede sisteme predlogov, ankete, razgovore ali participativne oblike odločanja, vendar zaposleni teh možnosti ne bodo uporabljali, če bodo menili, da je izražanje mnenja povezano s tveganjem za njihov položaj, odnose ali ugled. Raziskave dosledno kažejo, da zaposleni pogosteje sodelujejo, predlagajo izboljšave, opozarjajo na napake in prevzemajo odgovornost, kadar verjamejo, da bodo njihove ideje obravnavane resno in brez negativnih posledic. V takšnem okolju participacija ni dojeta kot dodatna obveznost, temveč kot naraven del dela. Psihološka varnost

omogoča odprto komunikacijo, krepí zaupanje in zmanjšuje potrebo po obrambnem vedenju, ki je eden najpogostejših razlogov za pasivnost zaposlenih.

Hkrati pa **velja tudi obratno**. Organizacije, ki zaposlenim dejansko omogočajo sodelovanje pri odločanju, deljenju informacij in oblikovanju delovnih procesov, s tem neposredno krepíjo občutek psihološke varnosti. Participacija namreč povečuje občutek nadzora nad lastnim delom, krepí zaupanje v vodstvo in zmanjšuje občutek nepredvidljivosti, ki je eden glavnih virov strahu v organizacijah. Kadar zaposleni vidijo, da lahko vplivajo na odločitve in da se njihove pobude upoštevajo, se postopoma oblikuje klima, v kateri je izražanje mnenja sprejeto kot nekaj normalnega in pričakovanega. Tako nastane vzajemni krog, v katerem psihološka varnost spodbuja participacijo, participacija pa dodatno krepí psihološko varnost.

Pomembno je poudariti, da psihološke varnosti **ni mogoče vzpostaviti z enkratnim ukrepom ali formalnim pravilom**. Gre za proces, ki je tesno povezan z načinom vodenja,

organizacijsko kulturo in vsakodnevni interakcijami med ljudmi. Vodje imajo pri tem posebno vlogo, saj s svojim ravnanjem določajo, ali je izražanje dvoma, kritike ali nove ideje zaželeno ali nezaželeno. Doslednost, spoštljiva komunikacija, pripravljenost priznati napake in dejanska uporaba predlogov zaposlenih so med najpomembnejšimi dejavniki, ki omogočajo razvoj psihološke varnosti.

Organizacije, ki želijo spodbujati neposredno individualno participacijo, morajo zato hkrati **razvijati tudi okolje, v katerem se zaposleni počutijo dovolj varne, da sodelujejo**. Brez tega participacija ostane formalna ali navidezna. Kjer pa obstaja visoka stopnja psihološke varnosti, se pogosto pojavi tudi večja pripravljenost zaposlenih za prevzem odgovornosti, več inovativnosti, boljše sodelovanje in večja zavzetost za delo.

Literatura in viri

Franca, V. 2025. Neposredna delavska participacija v Sloveniji: stanje in razvojne perspektive. *Ekonomska demokracija* 29 (1), str. 4–7.

Zirnstein, E. 2025. Stanje na področju neposredne delavske participacije in priporočila za prakso. *Ekonomska demokracija* 29 (1), str. 7–11.

Edmondson, A. C. in Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, str. 23–43.

Edmondson, A.C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), str. 350–383.

Pearsall, M. J. in Ellis, A.P.J. 2011. Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology* 96 (2), str. 401–411.

Newman, A.; Donohue, R. in Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 27(3), str. 521–535.

May, D. R.; Gilson, R. L. in Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, str. 11–37.

Lee, F.; Edmondson A.C.; Thomke, S.; Worline M. 2004. The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. *Organization Science* 15(3), str. 310–326.

Detert, J. R. in Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice. *Academy of Management Journal*, 50(4), str. 869–884.

Joe-Akunne, C. O.; Edosomwan, H. S. in Gladness, S. C. 2022. Participation in Decision-Making and Perceived Organizational Support as Predictors of Psychological Safety among Secondary School Staff. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 17(2), str. 46–55.

Dollard, M. F. in Bakker, A. B. 2010. Psychosocial safety climate. *Journal of Organizational Behavior* 31(4), str. 579–594.

Okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu (Direktiva 89/139/EGS)

Pregled določil, ki se nanašajo na položaj in funkcije delavcev in njihovih predstavnikov

Opomba: Poudarke v mastnem tisku v besedilu v nadaljevanju citiranih določb direktive dodal odgovorni urednik.

Preambula

»[...], ker morajo biti, da bi zagotovili višjo stopnjo zaščite, delavci in/ali njihovi zastopniki obveščeni o tveganjih za svojo varnost in zdravje ter o ukrepih, potrebnih za zmanjšanje ali odpravo teh tveganj; ker mora biti tudi omogočeno, da **z uravnoteženim sodelovanjem** v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso **poskrbijo, da se sprejmejo potrebni zaščitni ukrepi**;

»[...], ker je treba z ustreznimi postopki in instrumenti v skladu z nacio-

nalno zakonodajo in/ali prakso razvijati **obveščanje, dialog in uravnoteženo sodelovanje** med delodajalci in delavci in/ali njihovimi zastopniki na področju varnosti in zdravja pri delu;«

Člen 3 - Opredelitev pojmov

»c) **zastopnik delavcev s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev**: vsaka oseba, ki je izvoljena, izbrana ali imenovana v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso za zastopanje delavcev, kadar pride do problemov v zvezi z varnostjo in zdravjem delavcev pri delu;«

Člen 6 - Splošne obveznosti delodajalcev

3. Brez vpliva na druge določbe te direktive mora delodajalec ob upoštevanju narave dejavnosti podjetja in/ali obrata:

(a) ovrednotiti tveganja za varnost ali zdravje delavcev, med drugim tudi pri izbiri delovne opreme, uporabljenih kemičnih snoveh ali pripravkih in opremljenosti delovnih mest.

Po tem ovrednotenju in po potrebi morajo preventivni ukrepi ter delovne in proizvodne metode, ki jih uporabi delodajalec:

- zagotoviti izboljšanje ravni zaščite, zagotovljene delavcem glede varnosti in zdravja,
- **biti vključeni v vse dejavnosti podjetja in/ali obrata na vseh ravneh;**

(b) kadar naloge poveri delavcu, upoštevati njegove sposobnosti glede zdravja in varnosti;

(c) **zagotoviti, da se ob načrtovanju in uvedbi novih tehnologij posvetuje z delavci in/ali njihovimi zastopniki** o posledicah za varnost in zdravje delavcev pri izbiri opreme, delovnih razmer in delovnega okolja;

(d) s primernimi ukrepi zagotoviti, da imajo lahko samo delavci, ki so prejeli ustrezna navodila, dostop na področja, kjer obstaja resna in specifična nevarnost.

Člen 11 - Posvetovanje in sodelovanje delavcev

1. Delodajalci se **posvetujejo** z delavci in/ali njihovimi zastopniki ter jim **omogočijo, da se udeležijo razprav o vseh vprašanih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu**. To vključuje:

- posvetovanje z delavci,
- pravico delavcev in/ali njihovih zastopnikov, da dajejo predloge,
- uravnoteženo sodelovanje v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso.

2. Delavci ali njihovi zastopniki s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev **uravnoteženo sodelujejo v skladu z nacionalno zakonodajo ali prakso ali pa se delodajalec z njimi vnaprej in pravočasno posvetuje o:**

(a) vsakem ukrepu, ki bi lahko znatno vplival na varnost in zdravje;

(b) imenovanju delavcev iz členov 7(1) in 8(2) ter ukrepih iz člena 7(1);

(c) obvestilih iz členov 9(1) in 10;

(d) vključitvi, kjer ustreza, pristojnih služb ali oseb zunaj podjetja in/ali obrata iz člena 7(3);

(e) načrtovanju in organizaciji usposabljanja iz člena 12.

3. Zastopniki delavcev s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev imajo pravico, da zaprosijo delodajalca za sprejetje ustreznih ukrepov ter mu v ta namen pripravijo predloge, ki bi ublažili tveganja za delavce in/ali odstranili vire nevarnosti.

4. Delavcev iz odstavka 2 in zastopnikov delavcev iz odstavkov 2 in 3 ni mogoče postaviti v neugoden položaj zaradi opravljanja dejavnosti iz odstavkov 2 in 3.

5. Delodajalci morajo dopustiti, da zastopniki delavcev s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev ustrezen čas ne delajo, brez vpliva na plačo, in jim zagotoviti potrebna sredstva za izvajanje pravic in funkcij, ki izhajajo iz te direktive.

6. Delavci in/ali njihovi zastopniki so upravičeni, da se v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso pritožijo pristojnemu organu, odgovornemu za varnost in zdravje pri delu, če menijo, da so sprejeti ukrepi in sredstva, ki jih uporablja delodajalec, neprimerni za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

Zastopnikom delavcev mora biti omogočeno, da med inšpekcijskimi pregledi pristojnega organa **izrazijo svoja opažanja**.

Dve možni obliki sodelovanja delavcev – dve različni stopnji participativnosti

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

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

kar je seveda ogromna vsebinska razlika.

V prvem primeru delodajalec delavce in njihove predstavnike o vprašanih VZD zgolj obvešča ter se z njimi posvetuje, končno odločitev pa sprejme sam. V drugem primeru pa za sprejem ključnih odločitev potrebuje tudi soglasje delavcev oziroma njihovih predstavnikov. Zato lahko v prvem primeru govorimo o **»posvetovalnem«**, v drugem pa o **»pravem partnerskem«** modelu upravljanja področja VZD. Razvojni cilj bi seveda moral biti drugi.

Kratko o Direktivi 89/391/EEC

Uradni naziv direktive je: *Direktiva Sveta 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu*. Zgoraj uporabljeni naziv **»Okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu«** ali tudi **»Okvirna direktiva 89/391/EEC«** se je v teoriji, sodni praksi in dokumentih EU zanjo uveljavil zato, ker ne ureja posameznih konkretnih tveganj ali specifičnih področij varnosti in zdravja pri delu, temveč določa splošna temeljna načela, ki predstavljajo pravni okvir za celotno področje VZD v EU. Na podlagi te direktive je bilo namreč nato sprejetih več kot dvajset posebnih direktiv, ki podrobneje urejajo posamezna področja.

Prav ta direktiva je na ravni EU prva sistemsko uvedla načelo **sodelovanja delavcev oziroma njihovih predstavnikov pri vprašanih varnosti in zdravja pri delu** (10. in 11. člen), kar je pozneje pomembno vplivalo tudi na razvoj nacionalnih ureditev delavske participacije na področju VZD, vključno s slovensko ureditvijo po ZVZD in ZSDU.

Ključnega pomena v okviru določil citiranega 11. člena Direktive je zlasti določba drugega odstavka, ki **»predhodno posvetovanje«** in **»uravnoteženo sodelovanje«** (kar v kontekstu ZSDU pomeni **»soodločanje s soglasjem«** kot višjo obliko participativnosti pri sprejemanju odločitev v primerjavi s »skupnim posvetovanjem«) delavskih predstavnikov z delodajalcem o pomembnejših vprašanih VZD obravnava kot dve alternativni obliki njihovega vključevanja v upravljanje področja VZD na ravni posameznega delodajalca.



Piše:
Alojzij Boc

Ustavna dimenzija delavske participacije na področju VZD

Varnost in zdravje pri delu kot človekova pravica in delavska participacija kot njeno jamstvo

Prelomna odločba Ustavnega sodišča RS Up-1514/22 z dne 18. aprila 2024 prinaša pomembno ustavnopravno sporočilo za vse delavske predstavnike, delodajalce in strokovnjake s področja varnosti in zdravja pri delu. Ustavno sodišče je v njej izrecno poudarilo, da pravica do varstva dela iz 66. člena Ustave ni zgolj programska norma, ampak tudi človekova pravica posameznika. Ker je sodelovanje delavcev pri odločanju o vprašanih varnosti in zdravja pri delu hkrati ustavno zagotovljena participacijska pravica iz 75. člena Ustave, dobiva delavsko soupravljanje na tem področju novo in bistveno močnejšo ustavnopravno razsežnost.

Ko govorimo o varnosti in zdravju pri delu, jo običajno razumemo predvsem kot **področje zakonskih obveznosti delodajalcev in zakonskih pravic zaposlenih**. Podobno pogosto razumemo tudi pravice svetov delavcev in delavskih zaupnikov za varnost in zdravje pri delu. V resnici pa je ustavnopravni pomen teh pravic bistveno širši.

To je jasno pokazala **odločba Ustavnega sodišča RS št. Up-1514/22 z dne 18. aprila 2024**. V 8. in 9. točki obrazložitve je Ustavno sodišče podrobneje razložilo vsebino pravice do varstva dela iz 66. člena Ustave Republike Slovenije (URS) ter pri tem sprejelo stališče, ki ima daljnosežne posledice tudi za razumevanje vloge delavske participacije na področju varnosti in zdravja pri delu. Ta člen URS se sicer glasi:

66. člen (varstvo dela)

Država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo.

Ustavno sodišče je v zvezi s tem v omenjenem delu obrazložitev **zapisalo naslednje** (citat):

»8. Člen 66 Ustave določa, da država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo. Pravica do varstva dela ima dva dela. Prvi določa, da država ustvarja možnosti za zaposlovanje in delo, kar pomeni zlasti obveznosti države, usmerjene v doseganje čim višje stopnje zaposlenosti, zagotavljanje brezplačnih služb za zaposlovanje, poklicno usmerjanje in rehabilitacijo.¹ Drugi del 66. člena Ustave se nanaša na obveznost države, da zagotovi zakonsko varstvo zaposlovanja in dela. Bistvo te določbe je, da se to varstvo v temelju ureja z zakonom.² Po naravi stvari se ta us-

tavna določba nanaša le na zagotavljanje oziroma varstvo tistega dela, ki se opravlja v zdravem in za delavce varnem okolju. Ker gre za varstvo dela, to pomeni zlasti predpisovanje varovalnih norm in minimalnih pravic delavcev kot šibkejši strani v razmerju do delodajalcev.³ Varstvo zaposlovanja in dela se zagotavlja zlasti s predpisi delovnega in socialnega prava.⁴

9. Čeprav pravica do varstva dela iz 66. člena Ustave velja za programsko normo, ki zavezuje državo, da sprejema ustrezne ukrepe⁵, pa v drugem delu, v katerem zahteva zagotavljanje zakonskega varstva zaposlovanja in dela, hkrati pomeni človekovo pravico, ki državo zavezuje k varovanju tistih človekovih pravic, ki so povezane z opravljanjem dela in

¹ L. Zore v: M. Avbelj (ur.), Komentar Ustave Republike Slovenije, 1. del, Nova Univerza, Evropska pravna fakulteta, Ljubljana 2019, str. 545.

² Prav tam.

³ M. Blaha v: L. Šturm (ur.), Komentar Ustave Republike Slovenije, Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije, Ljubljana 2002, str. 635.

⁴ Temeljni zakon na tem področju je Zakon o urejanju trga dela (Uradni list RS, št. 80/10, 21/13, 63/13, 100/13 55/17, 75/19, 54/21, 54/22 in 109/23 – ZUTD), pomembni pa so na primer tudi Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 87/11, 98/14 in 18/21 – ZZRZ), Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (Uradni list RS, št. 91/21 – uradno prečiščeno besedilo in 42/23 – ZZSDT) in ZVZD-1.

⁵ Prim. tudi odločbo Ustavnega sodišča št. U-I-171/17 z dne 6. 2. 2020 (Uradni list RS, št. 11/20, in OdilUS XXV, 1), 11. točka obrazložitve.

zaposlovanjem. Posamezniku (običajno delavcu) zagotavlja, da bo država to zavezo izpolnila ter mu zagotovila delo v varnem in zdravem delovnem okolju. Pravica do zagotavljanja dela v varnem delovnem okolju je vključena tudi v več mednarodnih instrumentov s področja človekovih pravic. Točka b) 7. člena Mednarodnega pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (Uradni list SFRJ, MP, št. 7/71, in Uradni list RS, št. 35/92, MP, št. 9/92 – MPESKP) določa, da države pogodbenice priznavajo vsakomur pravico do pravičnih in ugodnih delovnih pogojev, ki zagotavljajo zdrave in varne delovne pogoje. Enako 3. člen Evropske soci-

alne listine (spremenjene) (Uradni list RS, št. 24/99, MP, št. 7/99 – v nadaljevanju MESL) zavezuje države, da bodo zagotavljale učinkovito uresničevanje pravice do varnih in zdravih delovnih pogojev.⁶ Pravico vsakega delavca do zdravih in varnih delovnih pogojev ter delovnih pogojev, ki spoštujejo njegovo dostojanstvo, določa tudi prvi odstavek 31. člena Listine Evropske unije o temeljnih pravicah (UL C 202, 7. 6. 2016 – v nadaljevanju Listina). Takšna obveznost države ne zavezuje le zakonodajalca, ki mora sprejemati zakone, s katerimi določa varovalne norme in minimalne pravice delavcev kot šibkejši strani v razmerju do delodajalcev, temveč

tudi sodišča, ko v konkretnih primerih te norme razlagajo. Četudi je po diktiji 66. člena Ustave nosilka obveznosti za uresničevanje pravice do varstva dela država, pravica zagotavljati zdravo in varno delo že po svoji naravi predpostavlja tudi vzpostavitev obveznosti delodajalcev (in odgovornosti samih delavcev) za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev v zvezi z delom.⁷

Iz tega izhaja tudi **pomembna praktična posledica**. Kadar delodajalec ne zagotavlja učinkovitega sodelovanja predstavnikov zaposlenih pri obravnavi vprašanj varnosti in zdravja pri delu, ne gre zgolj za morebitno kršitev posameznih določb ZSDU ali ZVZD-1. Takšno ravnanje lahko pomeni tudi poseg v mehanizme, namenjene uresničevanju ustavno varovane človekove pravice zaposlenih do varnega in zdravega dela.

Odločba Up-1514/22 zato predstavlja pomemben korak v nadaljnji ustavni afirmaciji tako varnosti in zdravja pri delu kot tudi delavske participacije. Njeno osrednje sporočilo je jasno: **varno in zdravo delo ni le zakonska pravica, ampak človekova pravica**. Delavsko soupravljanje na področju VZD pa ni zgolj organizacijska ali proceduralna zahteva, temveč eden ključnih instrumentov za njeno učinkovito uresničevanje v vsakodnevni poslovni praksi.

⁶ Člen 3 MESL (Pravica do varnih in zdravih delovnih pogojev) določa: "Da bi zagotavljale učinkovito uresničevanje pravice do varnih in zdravih delovnih pogojev, se pogodbenice zavezujejo, da po posvetovanju z organizacijami delodajalcev in delavcev: 1. oblikujejo, izvajajo in občasno pregledajo skladnost državne politike na področju varnosti, zdravja pri delu ter delovnega okolja. Temeljni cilj te politike je izboljšanje varnosti in zdravja pri delu ter preprečevanje nezgod in poškodb zdravja, ki izhajajo iz dela, so z njim povezane ali povzročene, posebno še z zmanjšanjem vzrokov za nevarnosti, ki izvirajo iz posebnosti delovnega okolja; 2. izdajo varnostne in zdravstvene predpise; 3. zagotavljajo uveljavljanje takih predpisov z ukrepi nadzora; 4. spodbujajo pospešen razvoj služb za zdravje pri delu s poudarkom na preventivni in svetovalni vlogi za vse delavce."

⁷ Obveznosti delodajalcev (poleg lastne odgovornosti delavcev) določa tudi pravo Evropske unije – glej prvi odstavek 5. člena in prvi odstavek 6. člena Direktive Sveta z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS) (UL L 183, 29. 6. 1989). Ustavno sodišče še pripominja, čeprav se v okoliščinah te zadeve do tega vprašanja in razlage prava Evropske unije ni bilo treba opredeliti, da na tak način lahko učinkuje tudi prvi odstavek 31. člena Listine. V skladu z diktijo prvega odstavka 51. člena Listine so med naslovniki Listine navedene le institucije Evropske unije in države članice, ko izvajajo pravo Evropske unije, ne pa tudi zasebni subjekti. Vendar po stališčih Sodišča Evropske unije (v nadaljevanju SEU) to povsem ne izključuje, da so k spoštovanju nekaterih določb Listine lahko zavezani tudi zasebni subjekti oziroma da se te določbe lahko uporabljajo tudi v razmerjih med posamezniki. Glej sodbo SEU v združenih zadevah Stadt Wuppertal proti Marii Elisabeth Bauer in Volker Willmeroth proti Martini Broßonn, C-569/16 in C-570/16, z dne 6. 11. 2018, 87. 92. točka obrazložitve.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Kvorum za sklepčnost in potrebna večina za sprejemanje odločitev zbora delavcev

Vprašanje:

V našem podjetju smo zbor delavcev, na katerem naj bi se delavci odločili o oblikovanju sveta delavcev, zaradi specifik delovnega procesa sklicali po delih (delni zbori). Skupno se je vseh delnih zborov udeležila nekaj manj kot polovica (49 %) vseh delavcev z aktivno volilno pravico. Ali je sklep o oblikovanju sveta delavcev, ki je bil sicer sprejet z veliko večino glasov pri-

sotnih delavcev, veljaven? Delodajalec trdi, da ne, in da bi moralo zanj glasovati več kot polovica vseh delavcev družbe z aktivno volilno pravico, se pravi absolutna večina.

Odgovor:

Odgovor na vaše vprašanje je vsekakor pritrdilen – sklep zbora delavcev je povsem veljaven. Kajti Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ne vsebuje prav nobene določbe, ki bi za veljavno odločanje oziroma za »sklepčnost« zbor delavcev predpisovala kakršnokoli minimalno potrebno udeležbo delavcev na njem. Iz česar sledi,

da zbor delavcev lahko načeloma veljavno odloča tudi, če je na njem udeležena manj kot polovica vseh delavcev družbe z aktivno volilno pravico. In sicer odloča z »navadno« večino glasov prisotnih, razen če ni izrecno predpisana »absolutna« večina vseh delavcev družbe z aktivno volilno pravico ali pa takšna ali drugačna »kvalificirana« večina (kar pa v danem primeru ni, in tudi sicer za kaj takega ni najti prav nobenih razumnih razlogov!). Na splošno je namreč kolektivno odločanje z navadno večino *pravilo*, odločanje z absolutno ali s kvalificirano večino pa *izjema*, ki mora biti zato že v osnovi posebej utemeljena in je torej ni mogoče umetno skonstruirati kar s pomočjo takšnih ali

drugačnih pravnih interpretacij veljavnih zakonskih določb, ne da bi jo zakon tudi izrecno določal.

Iz tega razloga bi pravzaprav moral dokazno breme za svojo trditev, češ da sklep zbora delavcev ni veljaven, ker da bi moral biti po zakonu sprejet z omenjeno absolutno (!?) in ne z navadno večino glasov delavcev, v danem primeru prevzeti vaš delodajalec, ki si jo je enostavno »izmislil« brez kakršnekoli pravne podlage, in ne obratno, tj. da morate zdaj *post festum* vi utemeljevati, da ta sklep ni neveljaven. To ravnanje delodajalca, zaradi katerega vam ni dovoljeno razpisati in izpeljati na zboru delavcev izglasovanih volitev za svet delavcev, ima namreč po mojem mnenju vse znake kaznivega dejanja kršitve pravic do sodelovanja pri upravljanju in kršitve sindikalnih pravic po 200. členu Kazenskega zakonika (KZ-1). A naj vam vendarle poskusim v tej absurdni situaciji pomagati z nekaj pravnimi argumenti, ki nesporno govorijo v vaš prid.

1.

V zvezi z odgovorom na postavljeno vprašanje je treba predvsem zelo jasno ločevati med:

- morebitnim predpisanim kvoromom za sklepčnost zbora, tj. številom na zboru (bodisi fizično prisotnih bodisi prek telekomunikacijskih sredstev udeleženi) delavcev z aktivno volilno pravico, ki je pogoj za to, da zbor sploh lahko veljavno odloča/glasuje in
- večino potrebnih glasov za sprejem konkretne odločitve,

kar sta seveda dve bistveno različni stvari, ki pa sta seveda medsebojno povezani in tudi pogojeni. Če zakon sploh ne določa (nobenega) kvoruma za sklepčnost zbora, je namreč samodejno izven elementarne pravne logike tudi morebitna zahteva po omenjeni absolutni večini za sprejemanje njegovih odločitev, če ta ni izrecno predpisana.

Edina zakonska določba, ki govori o načinu sprejemanja sklepa o oblikovanju sveta delavcev, pa je sicer določba 2. odstavek 18. člena ZSDU, ki se glasi: »Na zboru delav-

cev se delavci z večino glasov delavcev z aktivno volilno pravico odločajo o oblikovanju sveta delavcev«. In ta določba, kot lahko vidimo, izrecno govori izključno le o potrebni večini glasov delavcev z aktivno volilno pravico (ne pa tudi o morebitnem potrebnem kvorumu za sklepčnost zbora), pri čemer pa ne določa izrecno, ali naj bi šlo

- za »navadno« ali
- za potrebno »absolutno« večino v uvodoma navedenem smislu.

Dikcija citirane določbe strogo gramatikalno gledano dopušča tako eno kot tudi drugo možnost, katera od njiju pa je v danem primeru prava, pa je v celoti odvisno od konkretnega pravnega konteksta, v katerega je v okviru tega zakona postavljena.

Ključno vsebinsko poanto tega konteksta pa brez dvoma determinira dejstvo, da sprejem sklepa o »oblikovanju« sveta delavcev na zboru delavcev nikakor še ne pomeni, da bo ta potem tudi dejansko oblikovan/ustanovljen/izvoljen, tako da v bistvu še ne gre za nobeno dokončno tozadevno odločitev, ki pa bi sicer morda edina res lahko razumno opravičevala zahtevo po sprejetju tega sklepa z absolutno večino glasov vseh delavcev z aktivno volilno pravico v družbi. Šele na samih volitvah namreč potem delavci s svojo nadpolovično udeležbo v bistvu tudi dokončno potrdijo, da si res želijo imeti svoj svet delavcev (ali pa seveda lahko tudi obratno). Šele za takrat, torej za same volitve, je zato predpisana več kot polovična volilna udeležba (kot kvorum za njihovo veljavnost/sklepčnost po 42. členu ZSDU).

Ker torej tozadevni sklep zbora delavcev v nobenem primeru še ne pomeni tudi dejanske izvolitve sveta delavcev, ampak ga je pravno razumeti zgolj šele kot nekakšno formalno pobudo za to, da se poskusi z izvolitvijo sveta delavcev v družbi, če bo večina vseh delavcev družbe z aktivno volilno pravico s svojo udeležbo na volitvah pač potrdila tak interes. Zato ni videti nobenega razumnega razloga, da bi bila že za sam sprejem te »pobude« potrebna kakršnakoli

drugačna večina od »navadne« (npr. absolutna). Če bi zakonodajalec morda vendarle imel tak namen, pa bi to zagotovo na ta način tudi določil. Pa ni. In ker ni, bi morebitna takšna interpretacija in uporaba določbe drugega odstavka 18. člena ZSDU v bistvu pomenila »nasilje nad zakonom«, predvsem pa povsem nepotrebno formaliziranje in oteževanje izvedbe teh postopkov v fazi, v kateri za to (še) ni videti prav nobene smiselne potrebe.

2.

S kakšnimi stvarnimi in razumnimi razlogi bi bilo eventualno mogoče utemeljiti pravno-interpretacijsko razlogovanje za trditev, da naj bi imel zakonodajalec pri omenjeni določbi v mislih absolutno večino »vseh« (in ne zgolj navadne večine »prisotnih«) delavcev z aktivno volilno pravico, torej ni jasno. Nasprotno, zdi se, da vsi razlogi, zlasti pa nedoločnost kvoruma za sklepčnost zbora, govorijo izrazito v prid slednje.

Če namreč zakon kakršnegakoli kvoruma za sklepčnost zbora delavcev sploh ne predpisuje, potem le-te pač pred glasovanjem o predlogu za oblikovanje sveta delavcev sploh niti ni treba (in na nobeni pravni podlagi tudi sploh ni mogoče) ugotavljati kot pogoja za izvedbo veljavnega odločanja/glasovanja. Če pa je zbor sklepčen v vsakem primeru, tj. ne glede na število udeležencev, lahko v vsakem primeru tudi formalno veljavno glasuje in sprejema sklepe. Popolnoma nobene pravne podlage torej ni najti za morebitno razglašanje njegovih sklepov za neveljavne, češ da niso bili sprejeti z »absolutno« večino glasov vseh delavcev družbe, ki je zakon, kot rečeno, v resnici sploh ne predpisuje.

3.

Ali povedano drugače: če zakon ne predpisuje izrecno kvoruma več kot polovice »vseh« delavcev z aktivno volilno pravico za sklepčnost zbora (in to ga definitivno ne!), je mogoče z gotovostjo pravno sklepati, da tudi ne predpisuje takšne, tj. absolutne, potrebne večine za izglasovanje sklepa o oblikovanju sveta delav-

cev. Kajti takšno večino glasov je namreč že po logiki stvari v praksi mogoče objektivno doseči samo pod pogojem, da je predhodno zagotovljena tudi najmanj takšna udeležba glasovalnih upravičencev. Brez tega pa glasovanja na zboru delavcev sploh niti ni mogoče izpeljati, ampak je treba pač ugotoviti njegovo nesklepčnost, za kar pa je, kot že rečeno, potrebna izrecna pravna podlaga.

Zgoraj citirane določbe 2. odstavka 18. člena ZSDU v nobenem primeru ni mogoče interpretirati in uporabljati na ta način, ker bi to pač zelo očitno nasprotovalo načelu razumnega preudarka (*»lex semper intendit, quod convenit rationi«* – zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku). Gre namreč za popolnoma neprimerljivo situacijo s tisto, ki jo ZSDU ureja v zvezi s kvorumom in predpisano potrebno večino glasov »za« v postopku volitev in odpoklica članov sveta delavcev, kjer:

- je že za samo veljavnost glasovanja na volitvah oziroma o odpoklicu predpisana udeležba več kot polovice delavcev z aktivno volilno pravico (glej: prvi odstavek 42. člena v zvezi z 51. členom),
- zaradi česar ni nič pravno neločljivega, če je potem tudi za izglasovanje npr. predlaganega odpoklica zahtevana absolutna večina glasov več kot polovica – vseh – delavcev z aktivno volilno pravico (glej: 50. člen).

4.

Dilema, ki jo omenjate v svojem vprašanju, je torej brez dvoma res zgolj popolnoma umeten pravni konstrukt vašega delodajalca, ki lahko služi izključno le onemogočanju izvedbe nadaljnjih volilnih postopkov za svet delavcev in ničemur drugemu koristnemu. Pravne podlage zanj pa v obravnavani določbi 18. člena ZSDU ni mogoče najti ne ob morebitni uporabi strogo gramatikalne, še manj pa ob morebitni uporabi namenske/teleološke in drugih uveljavljenih pravno-interpretacijskih metod.

Če bi namreč zakonodajalec v resnici imel namen predpisati zahtevano absolutno večino – vseh – delavcev z aktivno volilno pravico za sklepčnost zbora in posledično tudi za sprejem obravnavane odločitve, bi to zagotovo tudi posebej določil. To, da tega ni storil, pa je po našem mnenju tudi edino smiselno in življenjsko, kajti več kot polovično udeležbo na zborih delavcev je praviloma v praksi težko, v določenih dejavnostih (zlasti pri terenskem delu ipd.) pa skoraj nemogoče zagotoviti. Zahteva po takšni udeležbi za sklepčnost zborov delavcev bi zato lahko pomenila avtomatično blokado njihovega delovanja v praksi, obenem pa posredno tudi že vnaprejšnjo učinkovito blokado morebitne ustanovitve svetov delavcev v pretežnem številu družb. To pa zagotovo ni bil namen zakonodajalca.

5.

Iz navedenih razlogov je pri razlagi obravnavanega vprašanja sklepčnosti zbora delavcev pri odločanju o razpisu volitev za svet delavcev treba izhajati iz znanega načela, da »kdor se (bodisi zbora delavcev bodisi kasneje tudi samih volitev) ne udeleži, pač prepušča odločitev drugim«. Se pravi, da tisti, ki so glede tega konkretnega vprašanja – tj. svet delavcev da ali ne – indiferentni, s svojo neudeležbo na zboru in/ali na volitvah ne morejo preprečiti sprejetja tovrstne pobude tistim, ki jo podpirajo. Glede odločanja zbora delavcev je torej bistveno, da ima vsak delavec zagotovljeno možnost udeležbe (pravilna in pravočasna obvestila o sklicu zbora), vpliv na odločitve pa imajo seveda lahko le tisti, ki to možnost izkoristijo.

V vašem konkretnem primeru je za oblikovanje sveta delavcev v podjetju glasovala več kot polovica na zboru prisotnih delavcev z aktivno volilno pravico, kar torej pomeni, da je bil sklep veljavno sprejet.

PRILOGA: Mnenje MDDZS

Temu stališču v celoti pritrjuje tudi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v svojem mnenju oziroma odgovoru na vsebinsko identično vprašanje št.

1011-15/2026-2611-3 z dne 13. 4. 2026 (citati):

»[...] Upošteva se navedeno v povezavi z ureditvijo prve faze volilnega postopka za volitve članov sveta delavcev v družbi, kjer delavci še niso uresničili pravice do sodelovanja pri upravljanju prek sveta delavcev, ali v novoustanovljeni družbi, pojasnjujemo, da drugi odstavek 18. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/07 – uradno prečiščeno besedilo in 45/08 – ZArbit; v nadaljnjem besedilu: ZSDU) določa, da se o uresničevanju pravice do izvolitve sveta delavcev odločajo delavci na zboru delavcev. Določba opredeljuje, da se delavci na zboru delavcev z večino glasov delavcev z aktivno volilno pravico odločajo o oblikovanju sveta delavcev.

V povezavi s sestavo in delovanjem zbora delavcev ZSDU v 69. členu določa, da zbor delavcev sestavljajo vsi zaposleni v družbi, razen vodilnega osebja. Niti v okviru določb III. poglavja ZSDU, ki ureja zbor delavcev družbe, niti v 18. členu pa ZSDU ne določa kakršnegakoli kvoruma za sklepčnost zbora delavcev. Glede na to torej zbor delavcev lahko odloča in sprejema sklepe ne glede na število prisotnih delavcev na zboru delavcev.

Dikcija drugega odstavka 18. člena ZSDU sicer ni popolnoma jasna, vendar ob izostanku določb o potrebnem kvorumu za sklepčnost zbora delavcev, menimo, da se delavci na zboru delavcev z večino glasov delavcev z aktivno volilno pravico odločajo o oblikovanju sveta delavcev. Menimo, da tu zadostuje večina glasov na zboru prisotnih delavcev, ki imajo tudi aktivno volilno pravico, in ne večina vseh delavcev z aktivno volilno pravico ali le večina glasujočih delavcev z aktivno volilno pravico.

Odločitev o oblikovanju sveta delavcev na zboru delavcev po našem mnenju sprejme večina prisotnih delavcev z aktivno volilno pravico. [...]»

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

DANSKA 2026 Copenhagen



**Ko socialni dialog
postane konkurenčna prednost**



16.–19. september 2026



**København (Copenhagen),
Danska**



Študijsko izpopolnjevanje članov
Združenja svetov delavcev Slovenije
v državi, ki velja za enega najbolj
uspešnih primerov povezovanja
gospodarske konkurenčnosti,
socialnega dialoga in visoke
kakovosti življenja.

ZAKAJ DANSKA?



Ena najkonkurenčnejših držav na svetu

Danska se že vrsto let uvršča v sam vrh mednarodnih
lestvíc konkurenčnosti in inovativnosti.



Visoka produktivnost in inovativnost

Dansko gospodarstvo temelji na znanju, tehnologijah prihodnosti
in nenehnem iskanju učinkovitih rešitev.



Močan socialni dialog in kultura zaupanja

Učinkovito sodelovanje med ključnimi deležniki predstavlja enega od
temeljev danske konkurenčnosti ter pomembno prispeva k dolgoročni
gospodarski in družbeni stabilnosti.



Uspešna globalna podjetja

Iz Danske prihajajo svetovno znana podjetja, kot so
MAERSK, Novo Nordisk, LEGO in številna druga.



Visoka kakovost življenja in družbena stabilnost

Uspešno gospodarstvo spremlja ena najvišjih ravni kakovosti življenja,
varnosti in družbene solidarnosti v Evropi.



<https://zsds.si/>