

EKONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

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



**Delavska participacija, zavzetost zaposlenih
in konkurenčnost: ključne ugotovitve
znamenite Gallupove študije**

Strani 3-5

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

UREDNIKOV KOMENTAR

Nujna sistemska pospešitev razvoja vseh oblik sodobne delavske participacije

stran 3

IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE

Motivacijski učinki delavske participacije

stran 5

Raziskava lastniškega nasledstva in pot lastništva zaposlenih

stran 8

IZ NOVE ZAKONODAJE O DELAVSKI PARTICIPACIJI

V Slovenijo prihaja Esop zakon

stran 12

Krepitev delavskega soupravljanja skozi novelo ZGD-1M

stran 14

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU

Demokracija na delovnem mestu in kakovost dela v času zelenega prehoda

stran 15

Glas delavcev v središču industrijske prihodnosti

stran 16

Uspešno podjetje brez šefov, ki resnično deluje – a ni za vsakogar

stran 18

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Pomen informiranja in pojasnjevanja računovodskih izkazov svetom delavcev

stran 24

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)

Sodelovanje med svetom delavcev in področjem varstva pri delu v Luki Koper

stran 26

Vloga in naloge svetov delavcev pri uvajanju upravljanja zaposlenih z umetno inteligenco

stran 28

»Implementacijska kampanja« Sekcije za VZD v zvezi z AIWM

stran 34

Športno društvo HIT kot pomemben dejavnik promocije zdravja v družbi

stran 36

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Svet delavcev GEN energija d.o.o. izkazuje stabilno in zavzeto delovanje

stran 37

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Če ni dovolj kandidatov za nov svet delavcev

stran 39

AVTORJI PRISPEVKOV: Ana Arzenšek, univ. dipl. psihologinja in doktorica znanosti, vodja katedre za politologijo, sociologijo, komuniciranje, etiko in kulturologijo v managementu, Fakulteta za management Univerze na Primorskem; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik, magister organizacijskih ved in doktor sociologije, ŠCID, Kranj; **Tej Gonza**, doktor ekonomskih znanosti, direktor Inštituta za ekonomsko demokracijo (IED); **Kosta Juri**, vodja oddelka za politike in raziskave na IED; **Alesandra Kanjuo Mrčela**, **Polona Domadenik**, **Mina Ličen** in **Denis Marinšek**, doktorji znanosti, predavatelji in raziskovalci na FDV in EF Univerze v Ljubljani ter sodelavci pri raziskavi ALSPDOL; **Brin Kaplan**, študent sociologije in sodelavec IED; **Valentina Franca**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za upravo UL; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica prava, profesorica na Fakulteti za management UP v Kopru; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator s področja kadrovskega menedžmenta, direktor ŠCID Izobraževanja d.o.o.; **Živko Bergant**, doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani; **Miha Uršič**, vodja Področja varovanja zdravja in ekologije v Luki Koper; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Alojzij Boc**, zunanji sodelavec ŠCID; **Alan Pertovt**, predsednik Športnega društva Hit.

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

*Delavska participacija, zavzetost zaposlenih in konkurenčnost***Nujna sistemska pospešitev razvoja vseh oblik sodobne delavske participacije**

Številne študije s področja poslovnih ved so že zdavnaj tudi empirično dokazale signifikantno pozitiven vpliv vseh treh oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih oziroma t. i. »delavske participacije« (tj. sodelovanja pri upravljanju, udeležbe pri dobičku in notranjega lastništva zaposlenih) na njihovo »zavzetost«. ¹ Kako izjemen je v sodobnih pogojih gospodarjenja pomen le-te za konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij ter gospodarstva kot celote pa nazorno dokazuje zlasti znamenita, sicer že več kot dve desetletji trajajoča Gallupova raziskava, ki velja za najobsežnejšo raziskavo o stanju zavzetosti zaposlenih na svetu. Poglejmo si nekaj ključnih ugotovitev iz njenega najnovejšega periodičnega poročila (*State of the Global Workplace – 2025 Report*²) v povezavi z utemeljevanjem »ekonomskega bistva« delavske participacije.

Delavska participacija – ogromen neizkoriščen potencial za dvig konkurenčnosti

Kako naj torej gospodarstvo okrepi svojo **produktivnost, odpornost in trajnostno uspešnost** v svetu, kjer se talenti selijo hitreje kot kapital, zvestoba podjetju ni več samoumevna in nove generacije pričakujejo bistveno več kot le zaposlitev?

Ena ključnih, a pogosto prezrtih sestavin odgovora na to vprašanje, je vsekakor **krepitev »zavzetosti zaposlenih« (ang. employee engagement)**, ki predstavlja kombinacijo njihove delovne motivacije (tj. zainteresiranosti za lastno delo) in organizacijske pripadnosti (tj. identifikacije s cilji podjetja kot celote in zainteresiranosti za njihovo učinkovito realizacijo). In sicer, kot rečeno, neizogibno tudi in predvsem prek krepitev njihove vsestranske – tako uprav-

ljavske kot finančne, po možnosti pa dodatno tudi še lastniške – **vklučenosti v organizacijo oziroma t. i. organizacijske participacije/udeležbe**. Kajti morebitno visoko stopnjo »zainteresiranosti« za eno in drugo (s tem pa tudi optimalno angažiranje vseh njihovih razpoložljivih produkcijskih potencialov) pričakovati od zaposlenih, ki so v delovnih procesih obravnavani zgolj kot klasična najemna »delovna sila« brez kakršnegakoli vpliva tako na pogoje in rezultate svojega lastnega dela kot tudi na poslovanje podjetja kot celote, je kajpak **logični nesmisel in čista iluzija**. Takšna »delovna sila« je lahko v najboljšem primeru delodajalcu le bolj ali manj lojalna (ang. loyal workers), nikoli pa ne bo optimalno produkcijsko zavzeta/angažirana (ang. engaged employee), kar je seveda ogromna vsebinska razlika. Imperativ konkurenčnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja pa

je zavzetost, ne zgolj zvestoba njihovih zaposlenih.

Gallup na podlagi podatkov iz svoje široke raziskovalne baze ugotavlja, da organizacije z **visoko zavzetimi zaposlenimi** (v primerjavi s tistimi z nizko zavzetostjo) dosegajo:

- **23 %** višjo dobičkonosnost,
- **18 %** višjo produktivnost,
- **43 %** manjšo fluktuacijo,
- **64 %** manj varnostnih incidentov in
- **10 %** višjo kakovost storitev po ocenah strank,

kar brez dvoma predstavlja zelo konkretne pozitivne ekonomskofinančne učinkovitosti

A omenjeno najnovejše Gallupovo poročilo glede stanja zavzetosti zaposlenih na globalni ravni postavlja alarmantne diagnoze. Podatki namreč kažejo, da svetovno delovno okolje v tem pogledu ne gre v pravo smer, kajti leta 2024 je **globalni delež zavzetih zaposlenih padel s 23 % na samo 21 %**³ (opomba: 62 % je nezavzetih, 17 % pa celo aktivno nezavzetih), kar je enako padcu, ki se je zgodil v letu zaprtij zaradi covid-19 in ukrepov »ostani doma«. Zaradi omenjenega upada zavzetosti za dve odstotni točki je svetovno gospodarstvo **izgubilo 438 milijard USD**.

¹ Več o tem glejte, na primer, članek *Dokazano pozitivni poslovni učinki delavske participacije* (Gostiša, M., *Ekonomski demokracija* št. 2/2020) ter članek dr. Ane Arzenšek *Motivacijski učinki delavske participacije v tej številki*. Tudi v nadaljevanju predstavljena Gallupova raziskava o zavzetosti zaposlenih delavske participacije, zlasti »upravljaljsko«, skozi svoj anketni vprašalnik (Q12) očitno šteje kot pomemben faktor zavzetosti zaposlenih. Med 12 vprašanji Gallupove metode je vprašanje Q7 "Vaše mnenje šteje" tisto, ki najbolj neposredno meri delavske participacije kot komponento zavzetosti. Nekatera druga (Q3–Q6, Q11–Q12) merijo aspekte, ki jih participacija krepi ali omogoča, vendar le-te ne merijo neposredno. To omogoča interpretacijo ravni zavzetosti v povezavi z ravni delavske participacije v organizacijah.

² Dostopno je na naslovu: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

³ Podatek za Slovenijo je 17 %.

Vendar pa podatki po drugi strani razkrivajo tudi veliko priložnost za možen razcvet produktivnosti s povečanjem stopnje zavzetosti zaposlenih. Če bi bila namreč na svetovni ravni dosežena raven zavzetosti zaposlenih, kot jo dosegajo najbolj uspešne organizacije (tj. vsaj 70 % zavzetih zaposlenih), bi, kot ocenjuje Gallup, svetovno gospodarstvo pridobilo **9,6 bilijona USD**, kar bi pomenilo **9 % svetovnega BDP** (ali približno tretjino nominalnega BDP Združenih držav Amerike, polovico BDP Kitajske, dvakratnik BDP Nemčije in nekaj več kot dvakratnik BDP Japonske). To pa je brez dvoma **izjemno velik potencial gospodarske rasti**.

Povezava med delavsko participacijo in konkurenčnostjo gospodarstva je torej jasna in nesporna. Če namreč delavska participacija znanstveno dokazano pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, ta pa na poslovno uspešnost podjetij in konkurenčnost gospodarstva kot celote, je lahko pospešitev razvoja vseh treh uvodoma navedenih temeljnih oblik sodobne delavske participacije (soupravljanje, udeležba pri dobičku in notranje lastništvo) vsekakor eden od **najpreprostejših, obenem pa najučinkovitejših ukrepov** za tako želeni dvig konkurenčnosti.

O tej se sicer danes v Sloveniji veliko razpravlja na vsakem koraku, vendar pa je – paradoksalno – delavska participacija kot ogromen, a zaenkrat izrazito podoptimalno izkoriščen potencial pri tem praktično povsem **prezrta in zanemarjena**. **Njenega** načrtnega razvoja kot možnega systemskega ukrepa za dvig konkurenčnosti za zdaj še ni najti v nobenem od številnih paketov tovrstnih »pozivov in predlogov iz gospodarstva«, prav tako pa tudi ne v nobenem od ključnih strateških dokumentov o gospodarskem razvoju Slovenije.

Neobetavno stanje razvoja delavske participacije v Sloveniji

Sodeč po omenjenem Gallupovem poročilu se zdi, da je glavni razlog za ta paradoks žal predvsem v **nezadostni »kompetentnosti«** velike-

ga dela slovenskega menedžmenta na področju učinkovitega upravljanja s človeškimi viri (ang. HRM – Human Resource Management), ki se očitno premalo zaveda ključnega pomena participativnega vodenja in organizacijskega vključevanja zaposlenih za njihovo zavzetost in mu zato v svoji poslovodni praksi tudi ne posveča potrebne pozornosti. Eden temeljnih poudarkov tega poročila je namreč prav na ugotovitvi, da je **vloga menedžerjev/vodij ključna za zavzetost ekip**, saj 70 % variabilnosti v zavzetosti ekip izhaja iz njihovega vpliva. Če so torej le-ti »neparticipativni«, je – upošteva vse zgoraj povedano o pomembnem vplivu delavske participacije na zavzetost zaposlenih – logično, da v praksi s svojim načinom vodenja že objektivno sploh niti ne morejo ustvarjati **optimalno zavzetih delovnih kolektivov**.

Kakšno je realno stanje uveljavljenosti vseh treh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih v Sloveniji, pa je bolj ali manj znano. Zagotovo **ne najbolj obetavno**, kar se posledično seveda kaže med drugim tudi skozi že omenjeno razmeroma nizko, tj. zgolj 17-odstotno izmerjeno stopnjo zavzetosti slovenskih zaposlenih.

Soupravljanje zaposlenih je – glede na izrazito nomotehnično in vsebinsko nedodelanost, izjemno slabo sankcioniranost in s tem povezano bolj ali manj zgolj deklaratorno naravo veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – v praksi podjetij samo toliko, kolikor ga pač »dovoljuje« konkreten menedžment konkretnih podjetij v skladu s svojimi lastnimi pogledi na poslovno bistvo in pomen tega segmenta korporacijskega upravljanja. Ki pa, kot že rečeno, v povprečju žal niso ravno »napredni«. **Udeležbe delavcev pri dobičku** je – kljub veljavnemu zakonu Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki pa očitno ne vsebuje dovolj močnih finančnih in drugih spodbud – v praksi zgolj za vzorec in v sedanjem normativnem okolju tudi nima resnih perspektiv. Zelo podobno pa velja tudi za **notranje lastništvo zaposlenih**, ki pa je v Sloveniji za zdaj sploh brez vsakršne normativne podpore.

Nivo razvitosti vseh treh temeljnih oblik delavske participacije je

torej v realnosti zaenkrat v največji meri odvisen skoraj izključno le od **»volje menedžmenta«** konkretne organizacije. Če ji je torej ta naklonjen, lahko v posameznem podjetju doseže zelo visok nivo, in obratno – ponekod je praktično sploh ni. To pa seveda strateško-razvojno ne vodi nikamor.

Brez močnejše tudi normativne podpore (hitreje) žal ne bo šlo

Če je namreč nekaj v **»javnem interesu«** (in razvoj delavske participacije s svojimi izrazito pozitivnimi ekonomskimi in socialnimi učinki to vsekakor je!), potem mora **uresničitev tega interesa pač zagotoviti zakonodaja**, in sicer ne oziraje se na takšne ali drugačne parcialne interese in voljo posameznih deležnikov. To je namreč tudi njeno osnovno bistvo in namen.

Se pravi, glede nujne pospešitve razvoja sodobne delavske participacije v Sloveniji preprosto ni več mogoče čakati na to, da bo celoten slovenski menedžment (ali vsaj njegov pretežni del) **doživel ustrezno »strokovno razsvetljenje«** o njenem izjemnem družbenorazvojnem potencialu in jo začel polno uveljavljati v vsakodnevni poslovni praksi (zlasti še, ker v Sloveniji tudi akademska družboslovna stroka in znanost, ki nam trenutno vzgajata nove generacije menedžerjev, v tem pogledu že več desetletij naravnost nepojmljivo stagnirata), ampak je treba kar najhitreje:

- temeljito prenoviti in modernizirati oba že veljavna zakona s tega področja (ZSDU in ZUDDob), ki sta se v praksi že zdavnaj izkazala kot povsem zastarela, preživeta in za sodobne pogoje gospodarjenja skoraj že povsem neuporabna,
- sprejeti predlagani Zakon o lastniški zadrugi zaposlenih, temelječ na ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – modelu širitve notranjega lastništva zaposlenih.

Obljube aktualne vladajoče koalicije so bile v tem pogledu velike, naša pričakovanja tudi, vendar pa časa za to v tem mandatu počasi že zmanjkuje. A upanje umira zadnje.

Ključne ugotovitve Gallupove študije o zavzetosti zaposlenih

1. Ugotovljeno stanje zavzetosti zaposlenih 2024 je globalno gledano naslednje:

- **21 % zaposlenih je “zavzetih”** (ang. *engaged*): Zavzeti zaposleni so močno angažirani in navdušeni nad svojim delom in delovnim okoljem. Doživljajo delo s polno predanostjo, čutijo kot “psihološki lastniki”, spodbujajo izjemno poslovno uspešnost in inovativnost ter aktivno prispevajo k napredku organizacije.
- **62 % zaposlenih je “nezavzetih”** (ang. *not engaged*): Nezavzeti zaposleni psihološko niso povezani z delom ali organizacijo. Njihove temeljne psihološke potrebe glede angažiranosti niso zadovoljene, zato svoje delo opravljajo zgolj rutinsko – prisotni so fizično, vendar jim primanjkuje energije, strasti in poguma, da bi aktivno doprinesli.
- **17 % je “aktivno nezavzetih”** (ang. *actively disengaged*): Aktivno nezavzeti zaposleni niso le nezadovoljni z delom – cenijo, da so njihove potrebe ignorirane ali zanemarjene, in svojo nezadovoljstvo izražajo skozi negativno, destruktivno vedenje. To lahko vključuje širjenje slabih čustev, nerganje ali zmanjšanje produktivnosti pri sodelavcih in v organizaciji nasploh.

2. Leta 2024 je torej globalna zavzetost zaposlenih padla s 23 % na zgolj 21 %, kar je vsekakor zelo zaskrbljujoč trend. Ta padec pa je svetovno gospodarstvo stal približno **438 milijard USD v izgubljeni produktivnosti**.

3. Menedžerji/vodje so ključni za zavzetost ekip, saj **70 % variabilnosti v zavzetosti ekip izhaja iz njihovega vpliva**.

4. Gallup ocenjuje, da bi svetovno gospodarstvo, če bi bili vsi zaposleni zavzeti, lahko pridobilo **9,6 bilijona USD dodatne produktivnosti**, kar bi pomenilo **9 % svetovnega BDP**. Tolikšen je torej »strošek« aktualne podoptimalne stopnje zavzetosti zaposlenih, obenem pa na drugi strani neizkoriščen potencial za dvig produktivnosti prek ukrepov za doseganje višje zavzetosti zaposlenih, ki neizogibno vključuje tudi razvoj delavske participacije.

Dr. Mato Gostiša

IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE

Motivacijski učinki delavske participacije

V prispevku razpravljamo o motivacijskih učinkih delavske participacije. Vključili smo pregled mednarodnih raziskav, ki kažejo na pozitivno povezanost med stopnjo delavske participacije (pri upravljanju, lastništvu, delitvi dobička) in motivacijo, produktivnostjo ali drugimi pozitivnimi rezultati v organizaciji. Ob koncu navajamo tudi nekaj domačih dobrih praks, ki kažejo, da tudi v domačem gospodarskem prostoru delavska participacija ni le teoretična vrednota, temveč dejanski pospeševalec uspeha.

V preučevanih raziskavah je pokazano, da se **sodelovanje delavcev v procesu odločanja, pozitivno povezuje z njihovo motivacijo za delo, predanostjo, zadovoljstvom z delom in delovno uspešnostjo**. Ta zaključek, ki ga podpirajo študije iz različnih kulturnih okolij in panog, poudarja pomen vključevanja delavcev kot ključnih akterjev pri oblikovanju učinkovite, zavzete in trajnostne organizacije. Ključna ugotovitev je, da so **najboljši rezultati doseženi tam, kjer je participacija večplastna** – kombinacija upravljavske avtonomije, delitve dobička in psihološkega občutka soudeležbe.

Psihološki učinki delavske participacije

Teorija samoodločanja (ang. *Self-determination theory*) (Deci in Ryan, 1985, 2012) predpostavlja, da občutek avtonomije in povezanosti povečujeta delovno motivacijo. Po prepričanju avtorjev notranja motivacija izvira iz dveh primarnih potreb posameznika: potrebe po kompetentnosti in potrebe po nadzoru nad svojim okoljem. Kadar deluje v skladu s svojimi izbirami in odločitvami, je posameznik notranje motiviran, saj ima v takih situacijah občutek nadzora nad lastnim delovanjem in mo-

žnost izbire dejavnosti. Notranja motivacija je skladno s teorijo samoodločanja povezana z občutkom kompetentnosti pri doseganju ciljev in izpolnjevanju nalog. Če posameznik nima možnosti za samoodločanje, se notranja motivacija zmanjša. Avtorja teorije sta tudi prepričana, da si posamezniki želijo imeti odgovornost za odločanje in svobodo pri izbiranju.

Iz vidika te pomembne motivacijske teorije **delavska participacija torej zadovolji potrebe delavcev po avtonomiji, kompetentnosti in nadzoru nad delovnim okoljem**. Lastništvo po psihološki plati tudi



Piše:
Dr. Ana Arzenšek

krepi dolgoročno vključenost in občutek psihološkega lastništva. Delavska participacija pa delavcem omogoča tudi čustvene koristi, saj krepi produktivnost in čustveno blagostanje, ki vključuje prijetna čustva, kot so ponos, sreča in zadovoljstvo. Ker si podjetja želijo notranje motiviranih delavcev, je delavsko participacijo smiselno vključiti v svojo strategijo ravnanja z delavci.

Izsledki mednarodnih raziskav

Da pa ne bi ostajali zgolj na teoretični ravni, smo opravili pregled relevantnih **empiričnih raziskav**, ki so preučevale povezanost med stopnjo delavske participacije (pri upravljanju, lastništvu in delitvi dobička) in motivacijo, produktivnostjo ali drugimi pozitivnimi rezultati v organizaciji. V nadaljevanju jih predstavimo.

Za začetek navajamo raziskavo, v kateri je **Doucoulagos (1995)** z uporabo metaanalize pregledal rezultate 43 predhodno objavljenih raziskav, da bi preučeval učinke različnih oblik participacije delavcev (npr. sodelovanje delavcev pri odločanju, sodelovanje pri delitvi dobička, lastništvo delavcev – lastništvo delnic delavcev ali individualno lastništvo delavcev nad sredstvi podjetja in kolektivno lastništvo sredstev (kolektivno lastništvo delavcev nad rezervami, do katerih nimajo individualne pravice) na **produktivnost**. Avtor je ugotovil, da so delitev dobička, lastništvo delavcev in sodelovanje delavcev pri odločanju pozitivno povezani s produktivnostjo delavcev. Vse opažene korelacije so močnejše med podjetji, ki jih upravljajo delavci (podjetja v lasti in pod nadzorom delavcev), kot v podjetjih,

ki temeljijo na kapitalistični participaciji (podjetja, ki so sprejela eno ali več shem participacije, v katerih sodelujejo delavci). Posebej zadnji podatek je zanimiv, saj pokaže, da več kot ima organizacija shem participacije delavcev, večja je načeloma produktivnost, vendar pa **najbolj krepi produktivnost prav upravljanje podjetja s strani delavcev**. Te ugotovitve so skladne tudi z zgoraj navedeno teorijo samoodločanja.

Mueller in Neuschaeffer (2021) sta želela ugotoviti, ali je sodelovanje delavcev pri odločanju v podjetjih povezano s kakovostjo kadrov v teh podjetjih. S pomočjo povezanih podatkov o delodajalcih in delavcih v Nemčiji ter podatkov o kakovosti delavcev sta ugotovila, da podjetja s formalno udeležbo delavcev prek svetov delavcev dejansko **zaposlujejo bolj kakovostne delavce**. Avtorja sta empirično pokazala, da je kakovost delavcev v podjetjih višja že pred uvedbo svetov delavcev, po uvedbi pa se še poveča. S tem sta potrdila prejšnje študije, ki kažejo pozitivne učinke delavske participacije na produktivnost in dobičkonosnost podjetij.

Bhatti in Qureshi (2007) sta raziskovala povezavo med sodelovanjem delavcev pri odločanju, zadovoljstvom pri delu, produktivnostjo in pripadnostjo delavcev. Analiza je zajela organizacije v naftni, plinski, bančni in telekomunikacijski panogi. Rezultati so pokazali, da sodelovanje delavcev pri odločanju ni le dejavnik zadovoljstva pri delu, temveč se pozitivno povezuje tudi s pripadnostjo delavcev. Zato je, kot pravita avtorja, neposredno sodelovanje delavcev pri odločanju **pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, pripadnosti in produktivnosti delavcev**. Ti podatki so pomembni, saj pokažejo na večplasten odnos, v katerem sodelovanje delavcev pri odločanju deluje kot katalizator za izboljšanje blaginje posameznika in za uspešnost podjetja. Avtorja raziskave sta poudarila tudi, da gre pri preučevanju učinkov sodelovanja pri odločanju za dolgoročen proces. Za doseganje teh koristi so potrebni tako naklonjenost vodstva kot pobude delavcev.

Bhuiyan (2010) je raziskal, ali je omogočanje delavcem, da sodelujejo v procesih odločanja, povezano z njih-

hovo motivacijo in delovno uspešnostjo. Izbrana panoga je bila panoga gotovih oblačil (Ready Made Garments – RMG) v Bangladešu. Rezultati so pokazali pozitivno povezanost med sodelovanjem pri sprejemanju odločitev, motivacijo in delovno uspešnostjo delavcev. Čeprav je le v 3 % primerov preučevanih podjetij bilo delavcem omogočeno dejansko neposredno sodelovanje pri odločanju, sta v teh primerih **motivacija in delovna uspešnost pozitivno povezani s sodelovanjem pri odločanju**. Avtor na podlagi rezultatov raziskave podjetja spodbudi, da uvedejo strukturo sodelovanja delavcev pri odločanju.

V naslednji raziskavi je **Bhatti (2013)** opravil primerjalno raziskavo med Pakistanom in Združenimi državami Amerike ter želel pokazati, kako tri različne vrste participacije delavcev: finančna, neposredna in predstavniška, vplivajo na **pripadnost delavcev**. Ugotovil je, da v obeh državah obstaja pozitivna povezava med vrstami participacije in pripadnostjo. Vendar se med njima pojavljajo tudi razlike. V Pakistanu je bilo jasno razvidno, kako neposredna in reprezentativna participacija ustvarjata večjo čustveno identifikacijo s podjetjem. Na drugi strani rezultati v ZDA niso bili tako enoznačni kot v Pakistanu. To je posledica kulturnih dejavnikov države, kot je individualizem, kjer gre za ohlapno povezano družbo, v kateri se pričakuje, da ljudje skrbijo zase in za svojo ožjo družino, v organizacijah pa se od delavcev pričakuje, da so samostojni in samoiniciativni (ne glede na možnosti udeležbe delavcev pri odločanju). Na podlagi te raziskave lahko torej poudarimo pomen izvajanja različnih politik participacije delavcev glede na kulturni kontekst.

Še ena od raziskav, ki je pokazala pozitivno povezavo med delavsko participacijo in motivacijskimi učinki, je študija, ki jo je opravil **Gyawali (2017)** na vzorcu komercialnih bank v Nepal. Raziskava je pokazala močno in pozitivno povezavo med vključenostjo delavcev v odločanje in njihovim občutjem sreče pri delu, znano pravičnostjo in predanostjo organizaciji. To pomeni, da ko se delavci počutijo kot del procesov odločanja in verjamejo, da je njihov glas

slišan, običajno razvijejo močnejšo čustveno vez s podjetjem, kar poveča njihovo lojalnost in pripravljenost, da dolgoročno ostanejo v organizaciji. Poleg tega kvalitativni rezultati kažejo, da so delavci, ki uživajo večjo svobodo pri opravljanju svojih nalog, bolj motivirani, da prispevajo več, kot se običajno zahteva. Aktivno sodelovanje torej **krepi občutek pripadnosti organizaciji** in željo po tem, da bi bilo podjetje uspešno, kar je skladno s teorijo samoodločanja (Deci in Ryan, 2012).

Glavni cilj študije primera *Mohsena in Sharifa (2020)* je bil ugotoviti neposredne učinke pri participativnem odločanju delavcev v banki. Rezultati so pokazali, da sodelovanje delavcev pri odločanju pozitivno in pomembno vpliva na njihovo **zadovoljstvo pri delu**. To pomeni, da večja kot je vključenost delavcev v odločitve, ki vplivajo na njihove naloge, okolje in delovne pogoje, večja je stopnja zadovoljstva, ki jo izražajo. Torej tudi ta raziskava potrjuje idejo, da delavci ne želijo biti le izvajalci nalog, temveč želijo biti tudi udeleženci pri načrtovanju in usmerjanju ukrepov, ki neposredno vplivajo na njihovo uspešnost, kar posledično pozitivno vpliva na celokupno uspešnost organizacije.

Mednarodni pregled literature zaključimo s prispevkom *AIAntalija in Zainola (2022)*. Omenjena avtorja na podlagi literature zasnujeta konceptualni model, ki povezuje organizacijsko pripadnost, motivacijo delavcev, sodelovanje delavcev pri odločanju in uspešnost na primeru bančnega sektorja v Arabskih emiratih. Avtorja ugotavljata, da večja udeležba v procesu odločanja **okrepi učinek motivacije na delovno uspešnost**, kar je po njunem mnenju posledica zaznanega občutka nadzora, avtonomije in priznanja.

Slovenski primeri delavske participacije

V nadaljevanju članka se ukvarjamo z relevantnimi **slovenskimi primeri delavske participacije**, ki potrjujejo njene pozitivne učinke tudi v domačem kontekstu. Čeprav empiričnih raziskav, ki bi bile javno dostopne, ni prav veliko, lahko na osnovi posameznih zapisov in pogovo-

rov z vodstvi sklepamo o motivacijskih učinkih delavske participacije.

Čeprav v Sloveniji participacija delavcev ni tako razvita kot v nekaterih zahodnih državah (npr. Nemčija, Švedska, ZDA), obstajajo pomembne izjeme, ki potrjujejo, da tudi v slovenskem okolju lastništvo delavcev, soupravljanje in udeležba pri dobičku pozitivno vplivajo na motivacijo in uspešnost podjetij. Podjetje **Domel Holding d.d.** je v lasti delavcev. Izhaja iz nekdanjega Iskrinega kolektiva in je danes eno največjih podjetij v Sloveniji, ki je v pretežni meri v lasti delavcev. Model lastništva prek notranje delniške sheme (ESOP) in soupravljanja (svet delavcev, organi z delavci) je omogočil visoko stopnjo motivacije med delavci, stabilnost zaposlitve in kontinuirano inovacijsko uspešnost (okoli 100 novih patentov). Notranje raziskave in intervjuji kažejo, da se delavci v Domelu čutijo soodgovorne za dolgoročno uspešnost podjetja, kar neposredno vpliva na delovno zavzetost (Žagar, 2023).

Naslednji domači primer – **Mlinotest d.d.** – je poznan po tem, da v njem poteka delitev dobička z delavci. Mlinotest je uvedel model udeležbe delavcev pri dobičku, kjer delavci prejmejo del bonitet in letnega uspeha. V pogovorih z vodstvom so izpostavili, da so po uvedbi te sheme zaznali nižjo fluktuacijo, višjo pripadnost podjetju in boljšo kakovost timskega dela. Motivacijski učinek je bil posebej viden v proizvodnji, kjer so prešli na bolj avtonomne time.

V podjetju **Pirnar d.o.o.**, ki se ukvarja s proizvodnjo luksuznih vhodnih vrat, gojijo participativni razvoj izdelkov. Vpeljujejo horizontalne time za inovacije, v katerih imajo delavci iz proizvodnje možnost sodelovati pri razvoju novih izdelkov. V pogovorih z vodstvom so izpostavili, da je participativni model prinesel več inovativnih predlogov s strani delavcev, večje zadovoljstvo z delom in zmanjšano število bolniških odsotnosti.

Omenimo še primere **kooperativ z združnimi elementi (Zadruga Buna, KIKštarter ipd.)**: v Sloveniji nastaja vse več manjših kooperativnih podjetij, ki delujejo po principih enakopravnega odločanja, delitve presežkov, odprtosti in demokratičnega nadzora. Ti modeli (npr. Zadruga Buna, ki se ukvarja s pravično

trgovino) niso le socialno usmerjeni, temveč tudi povečujejo zavzetost njenih članov, saj ti čutijo pomen svojega prispevka.

Zaključek

V preučevanih raziskavah je pokazano, da se sodelovanje delavcev v procesu odločanja, pozitivno povezuje z njihovo motivacijo za delo, predanostjo, zadovoljstvom z delom in delovno uspešnostjo. Uvajanje delavske participacije v podjetjih torej **ni le ideološki koncept, temveč se izkazuje kot praktična strategija za izboljšanje motivacije, učinkovitosti, predanosti in zadovoljstva delavcev**. Ta zaključek, ki ga podpirajo študije iz različnih kulturnih okolij in panog, poudarja pomen vključevanja delavcev kot ključnih akterjev pri oblikovanju učinkovite, zavzete in trajnostne organizacije.

Spodbujanje sodelovanja delavcev je lahko učinkovita strategija za izboljšanje pripadnosti, motivacije in produktivnosti. Izvajati jo je treba na strukturiran način, prilagojeno delovnemu okolju in okoliščinam ter z upravljanjem človeških virov, osredotočenim na razvoj delavcev. Na konkurenčnem in spremenljivem trgu dela morajo organizacije vzpostaviti **participativno kulturo**, da bi povečale svojo produktivnost in imele koristi od bolj zvestih, kompetentnih in s cilji usklajenih delavcev.

Slovenske prakse, kot so: Domel, Mlinotest ali Pirnar, kažejo, da tudi v domačem gospodarskem prostoru delavska participacija ni le teoretična vrednota, temveč **dejanski pospeševalec uspeha**. Ključna ugotovitev je, da so najboljši rezultati doseženi tam, kjer je participacija večplastna – kombinacija upravljalvske avtonomije, delitve dobička in psihološkega občutka soudeležbe. To še dodatno potrjuje pomembnost celostnih pristopov.

Raziskave potrjujejo, da so modeli, ki združujejo **avtonomijo delavcev, lastniške sheme**, sprotno prilagajanje na podlagi merljivih kazalnikov in **transparentno komunikacijo** med vodstvi in delavci med najučinkovitejšimi. Najboljše rezultate dosegajo podjetja, ki delavsko participacijo razumejo **celostno** – kot kulturo odločanja, soodgovornosti in

skupnega uspeha, ne le kot tehnično orodje. Vendar pa je uspeh takšnih praks odvisen tudi od **konteksta** – organizacijske kulture, kulturnega okolja, panoge in širšega podjetniškega okolja. Za dolgoročno učinkovitost so ključne stalna evalvacija, transparentnost in prilagajanje modelov potrebam organizacije.

Literatura

AlAntali, A. O. in Zainol, Z. (2022). Modelling organizational commitment, employee motivation, employee participation and employee performance: A conceptual model. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(3): 292–302. <https://doi.org/10.55057/ijbtm.2022.4.3.26>

Bhatti, K. K. in Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.

Bhatti, K. K. (2013). *Impact of Different Types of Employee Participation on Organizational Commitment: A Comparative Study of Pakistan and United States of America* (Doktorska disertacija). Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad.

Bhuiyan, M. A. H. (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology*, 5(2), 122–132. <https://www.banglajol.info/index.php/JBT/article/view/9984>

Deci, E. L. in Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. V P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, in E. T. Higgins (Ur.), *Handbook of theories of social psychology* (str. 416–436). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

Doucoulagos, C. (1995). *Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis*. *ILR Review*, 49(1), 58–77. <https://doi.org/10.2307/2524912>

Gyawali, A. (2017). Impact of employee participation on job satisfaction, employee fairness perception and organizational commitment: A case of Nepalese Commercial Banks. *The Saptagandaki Journal*, 8, 1–14.

Mueller, S. in Neuschaeffer, G. (2021). Worker Participation in Decision-making, Worker Sorting, and Firm Performance. *Industrial Relations*, 60: 436–478. <https://doi.org/10.1111/irel.12288>

Mohsen, A. in Sharif, O. (2020). Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction. *MPRA Paper* št. 102471. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/>

Žagar, J. (10. 2. 2023). Z modelom solastništva ostaja podjetje slovensko – ESG 176 – Zelena Slovenija. Zelena Slovenija. <https://www.zelenaslovenija.si/esg/z-modelom-solastnistva-ostaja-podjetje-slovensko-esg-176/>

Raziskava lastniškega nasledstva in pot lastništva zaposlenih

Slovensko gospodarstvo se nahaja pred ključnim strateškim izzivom – številni podjetniki še nimajo sistematično pripravljenega načrta za prenos lastništva, ki bo nujno potreben v prihajajočem desetletju. To stanje odpira prostor za potencialna tveganja, obenem pa ponuja možnost za razvoj bolj trajnostnih in vključujočih oblik lastništva v domačem podjetniškem okolju. Na Univerzi v Ljubljani (Fakulteta za družbene vede in Ekonomska fakulteta) smo v okviru raziskave Analiza lastniških struktur v slovenskem gospodarstvu in potenciala za spodbujanje družbeno odgovornega lastništva (ALSPDOL) analizirali načrte slovenskih delodajalcev glede prenosa lastništva. Ugotovitve kažejo, da med podjetniki obstaja zaznavno zanimanje za obliko prenosa lastništva na zaposlene. Prispevek povzema ključna spoznanja raziskave ter se opira na mednarodne prakse in znanstvene študije, ki potrjujejo, da lastniško soudeleženi zaposleni prispevajo k višji stopnji angažiranosti, večji inovativnosti ter dolgoročni stabilnosti in uspešnosti podjetij.

Avtorji: dr. Tej Gonza, dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, dr. Polona Domadenik, dr. Mina Ličen, dr. Denis Marinšek in Kosta Juri

Aktualni izzivi v zvezi z lastništvom podjetij

Slovenija se nahaja na pomembni razvojni prelomnici. V prihodnjem desetletju bo morala nasloviti **izziv medgeneracijskega prenosa lastništva podjetij**. Na podlagi rezultatov ankete ocenjujemo, da bo ta proces v tem obdobju zajel **več kot 6.000 podjetij** z več kot petimi zaposlenimi, ki ustvarjajo **več milijard evrov dodane vrednosti** in zagotavljajo **več sto tisoč delovnih mest**. V skladu z mislijo ameriškega profesorja Jona Kabata Zinna, da »valov ni mogoče ustaviti, lahko pa se naučimo

surfati«, zagovarjamo proaktivno obravnavo tega izziva.

Tradicionalno je bil v Evropi in drugod po svetu najpogostejši način prenosa lastništva znotraj družine, a zanimanje novih generacij za prevzem družinskih podjetij upada. Po podatkih SPIRIT Slovenija je le približno 9 % slovenskih podjetij ustreznih za družinsko nasledstvo. **Alternativni pristopi** k prenosu vključujejo prevzem s strani konkurenčnih podjetij ali finančnih skladov. Čeprav so ti lahko finančno privlačni za obstoječe lastnike, pogosto naletijo na zadržke zaposlenih in lokalne skupnosti, saj

vstop zunanjih lastnikov lahko pomeni povečano poslovno negotovost.

V številnih zahodnih državah postaja čedalje bolj uveljavljena praksa **prenosa lastništva na zaposlene**. V Združenih državah Amerike je bilo s pomočjo modela ESOP (Employee Stock Ownership Plan), ki temelji na **notranjem odkupu lastniških deležev z ustvarjenim dobičkom podjetja**, v zadnjih desetletjih uspešno izpeljanih več tisoč nasledstev. Tudi v Združenem kraljestvu ta model beleži izjemno rast – v zadnjih dveh letih je postal drugi najpogostejši način prenosa podjetja ob umiku podjetnika.

Razlogi »za« spodbujanje lastništva zaposlenih

Za tovrstne pristope obstajata dva ključna razloga. Prvič, izkušnje številnih podjetij potrjujejo **pozitivne učinke vključevanja zaposlenih v lastniško strukturo**: omogočen je stabilen in nemoten prehod, ohranjena je organizacijska kultura, hkrati pa gre pogosto za hitrejši in operativno manj zahteven proces kot prodaja zunanjemu kupcu. Drugič, številne študije kažejo, da **lastništvo zaposlenih vodi k večji motivaciji, lojalnosti in produktivnosti**. Takšna podjetja beležijo nižjo fluktuacijo, večjo uspešnost in močnejšo organizacijsko identiteto. Redkeje selijo sedež, zapirajo dejavnosti ali prehajajo v last tujcev, s čimer ohranjajo ekonomsko moč in odločanje v lokalnem okolju. Poleg plače zaposleni gradijo tudi osebno premoženje, kar je v starajočih se družbah vse pomembnejše za razširjanje kapitala in zmanjševanje ekonomskih neenakosti. Zaradi teh pozitivnih učinkov so številne javne politike, finančne institucije in druge organizacije razvile zakonodajne in podporne mehanizme za spodbujanje lastništva zaposlenih.

V okviru **ALSPDOL raziskave** smo analizirali načrte slovenskih podjetnikov glede prenosa lastništva ter preučili njihov odnos do možnosti odkupa podjetij s strani zaposlenih kot ene od alternativ izstopa iz lastništva.

Kaj lahko pričakujemo v naslednjih letih?

Podatki kažejo, da je približno 51,8 % slovenskih podjetij v lasti posameznikov, starih 55 let ali več,

Slika 2: Načrt za umik iz lastništva podjetij

Načrt za umik iz lastništva	Vsi lastniki	Lastniki 55+	Lastniki 65+
Način umika (% ocen 4 ali 5)			
Prodaja konkurenčnemu podjetju	53%	50%	45%
Prodaja finančnemu vlagatelju	24%	22%	18%
Družinsko nasledstvo	72%	77%	78%
Managerski odkup	22%	21%	22%
Odkup s strani zaposlenih	33%	31%	32%
Zaprte (likvidacija) podjetja	12%	7%	6%
Izdaja delnic na borzi (javna prodaja)	5%	6%	7%
Brezplačni prenos lastništva na zaposlene	10%	12%	7%
Motivacija pri umiku (% ocen 4 ali 5)			
Potencial rasti za podjetje	72%	75%	68%
Prodajna cena za delež v podjetju (kupnina)	39%	36%	44%
Zapuščina v lokalni skupnosti	48%	51%	44%
Skrb za podjetje in zaposlene	85%	85%	86%
Stabilnost in kontinuiteta poslovanja	91%	91%	92%

Vir: Podatki pridobljeni z raziskavo ALSPDOL (2024, n = 365)

medtem ko je kar petina podjetij v lasti oseb, starejših od 65 let. V anketi je 23 % vseh lastnikov izrazilo nameru, da se bodo iz podjetij umaknili v naslednjih petih letih, več kot tretjina pa napoveduje prenos lastništva v desetih letih. Kljub tem napovedim

ima le 22 % lastnikov že izdelano strategijo za svoj umik. Tudi med najstarejšimi lastniki (65+) ima načrt nasledstva pripravljen zgolj približno tretjina, kar kaže na **pomanjkanje sistematičnega pristopa k reševanju tega vprašanja**.

Slika 1: Demografski podatki in načrt za nasledstvo

Demografski podatki in načrt za nasledstvo (% da)	Vsi lastniki	Lastniki 55+	Lastniki 65+
Umik iz lastništva v 5-ih letih	23%	35%	40%
Umik iz lastništva v 10-ih letih	34%	47%	53%
Priljubljen načrt za lastniško nasledstvo	22%	25%	33%

Vir: Podatki pridobljeni z raziskavo ALSPDOL (2024, n = 365)

Pričakovano večina – kar 72 % – lastnikov izraža željo, da bi lastništvo podjetja prenesli na **družinske člane**. Približno 53 % bi razmislilo o **prodaji konkurenčnemu podjetju**, če bi se za to pokazala priložnost, vendar pripravljenost za tovrstni prenos z naraščajočo starostjo lastnika nekoliko upada. Tretja najpogosteje navedena možnost je **odkup s strani zaposlenih**, kar kot sprejemljivo ocenjuje približno tretjina lastnikov. Prevzemi s strani finančnih skladov, menedžerski odkupi ter druge oblike prenosa so pri slovenskih lastnikih bistveno manj priljubljene.

Izbira načina prenosa lastništva je tesno povezana z **vrednotami in cilji podjetnikov**. Stabilnost poslovanja oziroma kontinuiteta dejavnosti je osrednji motivacijski dejavnik za kar 91 % anketirancev. Poleg tega je za 85 % lastnikov ključna tudi skrb za dobrobit zaposlenih ob prenosu podjetja. Tretji najpogosteje omenjeni kriterij pa je potencial za nadaljnjo rast podjetja. Ti podatki kažejo, da so slovenski podjetniki pri odločanju o nasledstvu vodeni predvsem z dolgoročnimi razvojnimi in družbenoodgovornimi premisleki.

Kaj bi morali storiti v Sloveniji?

Velik del slovenskih podjetij se prej ali slej znajde pred **izzivom na-**

hodnjih petih letih zaradi nenaslovljenih nasledstvenih vprašanj poslovno ogroženih približno 1.800 podjetij, kar lahko potencialno ogrozi okoli 100.000 delovnih mest.

Čeprav si večina lastnikov želi prenesti podjetje na družinske člane, ta možnost pogosto ni uresničljiva. Naša analiza je pokazala, da so družinski konflikti najpogostejši dejavnik, ki onemogoča to obliko prenosa. Poleg tega lastniki kot ključni oviri navajajo pomanjkanje informacij oziroma znanja ter **nepoznavanje alternativnih rešitev** za urejanje nasledstva. Tovrstni izzivi niso značilni le za Slovenijo – tudi v tujini se manjša in srednje velika podjetja pogosto soočajo s težavami pri iskanju ustreznih kupcev, hkrati pa so lastniki pogosto slabo seznanjeni z možnostmi, kot je prenos lastništva na zaposlene.

V slovenskih podjetjih smo zaznali **visoko stopnjo zanimanja za vključitev zaposlenih v lastniško strukturo**. Kar 50 % anketiranih lastnikov ocenjuje solastništvo zaposlenih kot ustrezno orodje za reševanje vprašanja nasledstva na ravni celotnega gospodarstva, dobra tretjina pa meni, da bi bil tak model prenosa primeren tudi za njihovo konkretno podjetje. Ti podatki nakazujejo potrebo po sistematični podpori oblikam lastništva, ki vključujejo zaposlene, kot legitimni in trajnostni alternativni v procesu prenosa podjetij.

okvir v primerjavi z lastniki, ki solastništvu zaposlenih niso naklonjeni.

Poleg vrednot so za to skupino značilna tudi večja pripravljenost na prilagoditve, ki bi zaposlenim omogočile odkup podjetja. Skoraj 40 % teh lastnikov bi bilo pripravljeno prodati delež po nižji ceni (v primerjavi z 18,4 % med skeptiki), kar 53,1 % pa bi sprejelo postopno izplačilo kupnine. Ključen motivator za povečanje tovrstnih tranzicij je tudi **sistemska podpora** – medtem ko zakonodajno podpora kot pomembno ali zelo pomembno vidi le 19,3 % vseh vprašanih, je ta delež med lastniki, naklonjenimi notranjemu lastništvu, kar 70,7 %.

Pri **drugih oblikah podpore** so razlike manj izrazite: ugodna posojila bi podprlo 68,7 % vseh in 70,4 % motiviranih lastnikov, davčne olajšave so privlačne za obe skupini (83,7 % oziroma 84,3 %), strokovno svetovanje pa kot pomembno ocenjuje 74,8 % celotnega vzorca in 80,7 % tistih, ki že razmišljajo o odkupu s strani zaposlenih. Te številke potrjujejo, da so finančni in svetovalni mehanizmi nujni, a ključno prebojno točko predstavlja ustrezna zakonodaja, ki bi zmanjšala pravno negotovost in spodbudila širšo uporabo tega modela.

Na podlagi raziskave prepoznavamo tako interes kot potrebo po

Slika 3: **Interes za lastništvo zaposlenih med slovenskimi lastniki**

Načrt za umik iz lastništva	Vsi lastniki	Lastniki 55+	Lastniki 65+
Interes za lastništvo zaposlenih (% ocen 4 ali 5)			
Primernost lastništva zaposlenih kot pot nasledstva za slovensko gospodarstvo	50%	52%	54%
Primernost lastništva zaposlenih kot pot nasledstva za moje podjetje	34%	37%	36%

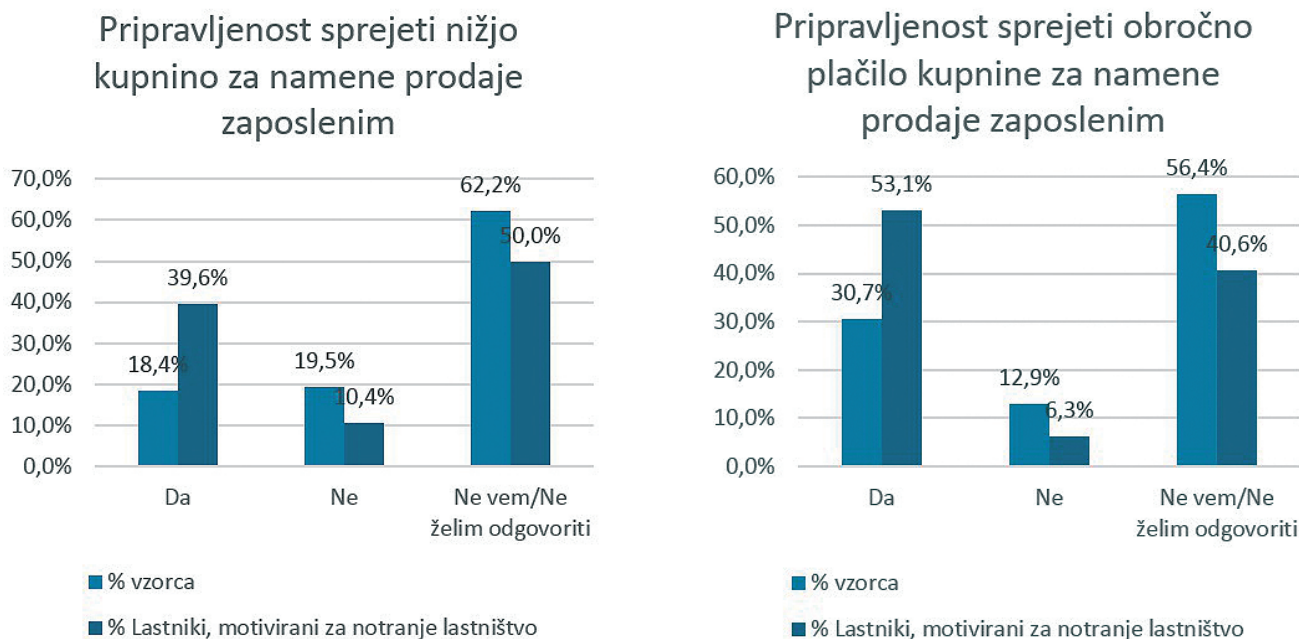
Vir: Podatki pridobljeni z raziskavo *ALSPDOL (2024, n = 365)*

sledstva, saj se lastniki iz podjetij umikajo zaradi staranja, spremenjenih prioritete, preobremenjenosti ali drugih življenjskih okoliščin. Učinkovit in pravočasen prenos lastništva je ključen za zagotavljanje kontinuitete poslovanja. Na podlagi rezultatov raziskave ocenjujemo, da je v pri-

Raziskava ugotavlja, da lastniki, ki so naklonjeni prodaji podjetja zaposlenim, bistveno močneje izpostavljajo **družbeno odgovornost** kot ključni vidik nasledstva. Pri tej skupini izstopata zlasti skrb za stabilnost poslovanja in dobrobit zaposlenih, kar kaže na drugačen vrednostni

modelih lastništva zaposlenih kot alternativni za nasledstvo, hkrati pa ugotavljamo izrazito pomanjkanje institucionalne podpore. Kljub temu nekatere aktualne pobude nakazujejo pozitiven premik. Tako je bil 9. maja 2025 na seji Ekonomskosocialnega sveta (ESS) predstavljen

Slika 4: Pripravljenost lastnikov, da za namen prodaje podjetja zaposlenim sprejmejo nižjo kupnino ali obročno izplačilo kupnine



Vir: Podatki pridobljeni z raziskavo ALSPDOL (2024, n = 365)

predlog zakona o lastniški zadrugi delavcev, ki uvaja model ESOP v slovenski prostor. Zakon je trenutno v fazi javne obravnave in medresorskega usklajevanja, sprejetje pa se pričakuje v prihodnjih mesecih.

Lastniške tranzicije bodo v prihodnjih letih pomembno sooblikovale razvoj slovenskega gospodarstva in širše družbe. Uspešen prehod terja načrtovanje, ustrezne sistemske ukrepe in aktivno vključevanje vseh ključnih deležnikov. Prioritete podjetnikov – stabilno poslovanje, skrb za zaposlene in razvoj podjetja – morajo biti prepoznane in podprte tudi na ravni javnih politik. Oblikovanje **podpornega okolja** za izdelavo kakovostnih nasledstvenih načrtov je

ključno za dolgoročno uspešnost podjetij, zaposlenih in lokalnih skupnosti.

Obstoječe zakonodajne iniciative za spodbujanje odkupa podjetij s strani zaposlenih je treba **nadgraditi s finančnimi instrumenti in podporno infrastrukturo**. Uporaba tujih dobrih praks in zgledov iz domačega okolja – kjer že obstajajo uspešni primeri zaposlenih lastnikov – lahko zagotovi dragocene izkušnje in znanja. Dodatno lahko podjetjem pomagajo preizkušene metode vodenja organizacijskih sprememb, ki so že na voljo strokovni javnosti.

Model lastništva zaposlenih konkretizira **ključna načela trajnostnega razvoja**: vključevanje, pravičnost

in dolgoročna stabilnost. Slovenija ima priložnost postati zgled male, odprte in odgovorne tržne ekonomije, ki učinkovito upravlja s svojimi človeškimi in naravnimi viri.

Pred nami so strateške odločitve, ki bodo vplivale na prihodnost številnih podjetij. V duhu parafrazirane misli Petra Druckerja, da je »najboljši način za napovedovanje prihodnosti, da jo ustvarimo«, lahko zaključimo: *najboljša napoved za uspešen prenos lastništva v Sloveniji je proaktivno oblikovanje politik in praks, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe.*

Pozitivni učinki lastništva zaposlenih

Lastništvo zaposlenih in sheme udeležbe delavcev pri dobičku so po vsem svetu vse bolj v ospredju kot učinkovita sredstva za zagotavljanje pravične porazdelitve bogastva, povečanje produktivnosti in zagotavljanja stabilnosti poslovanja. Slovenija je glede na družbeno-gospodarske razmere in prihajajočo generacijsko menjavo med lastniki podjetij v specifičnem trenutku, ko bi spodbujanje lastništva zaposlenih lahko prineslo znatne koristi. Nasledstveni prehodi predstavljajo podjetjem izzive glede zagotavljanja kontinuitete in stabilnosti poslovanja. Tradicionalne možnosti nasledstva vključujejo prodajo zunanjim kupcem, ki morda nimajo posluha za interese lokalnega okolja, prenos podjetja na družinske člane, pa ni vedno izvedljiv. Lastništvo zaposlenih ponuja alternativo, ki lahko ohrani lokalne korenine podjetja in spodbuja predano delovno silo (Firsch 2001; Gonza et al 2021).

Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, Ali bo lastništvo zaposlenih v Sloveniji dobilo novo priložnost? (Ekonomska demokracija, št. 2/2024, str. 21)



Pišeta:

Dr. Tej Gonza in Brin Kaplan

Predlog Zakona o lastniški zadrugi delavcev (ZLZD)

V Slovenijo prihaja Esop zakon

V času, ko se številna podjetja soočajo z izzivi prenosa lastništva, tujih prevzemov in izgube lokalne zasidranosti kapitala, v Sloveniji nastaja zakonodajna rešitev, ki ponuja alternativen pristop k reševanju tovrstnih problemov. Gre za predlog »Zakona o lastniški zadrugi delavcev (ZLZD)«, ki ga je pripravilo Ministrstvo za solidarno prihodnost v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, in ki uvaja možnost, da zaposleni prek posebne pravne oblike – lastniške zadruge zaposlenih – postanejo delni ali celotni lastniki podjetja, v katerem delajo.

ZLZD je utemeljen skozi **slovensko različico modela ESOP – Employee Stock Ownership Plan** oziroma »**načrta lastništva zaposlenih**«¹ (v nadaljevanju: *Esop model*), ki temelji na izkušnjah iz tujine, predvsem iz ZDA in Velike Britanije, kjer so podobni modeli že desetletja uveljavljeni in dokazano prispevajo k večji stabilnosti, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Osnovne značilnosti Esop modela

Osnovne značilnosti Esop modela, ki postavlja okvir za odkupe podjetij s strani zaposlenih, so:

- Model predvideva odločitev lastnika. Proces prenosa lastništva je sporazumen in temelji na zaupanju med lastnikom in zaposlenimi. Zakon zgolj ustvarja pogoje (pravni okvir, spodbude, mehanizme), da je tak prenos sploh možen in izvedljiv, če se obe strani za to odločita.

- Delnice oz. deleže podjetja odkupi namenska pravna oseba (sklad, zadruga ipd.), ki jo ustanovijo zaposleni.
- Odkup lastništva se financira prek dolga, ki ga poplačujejo pričakovani denarni tokovi gospodarske družbe.
- Solastništvo zaposlenih je vključujoče, kar pomeni, da mora biti odprto za vse zaposlene (vstopni strošek za delavce je zelo nizek).
- Ob odhodu iz podjetja zaposleni ne more zadržati lastniškega deleža, temveč se ga postopoma izplača.

Zakon, ki v slovenski pravni prostor vnaša Esop model, predstavlja pomemben premik v razumevanju lastništva – ne kot privilegija posameznika, temveč kot **demokratične, odgovorne in trajnostne oblike lastniške udeležbe**, ki krepi podjetje, zagotavlja večjo socioekonomsko varnost zaposlenim ter bogati širšo skupnost s sidranjem dodane vred-

nosti, delovnih mest in potrošnje v lokalnem okolju. V Sloveniji model temelji na lastništvu prek **namenske zadruge – lastniške zadruge delavcev**.

Glavni namen zakona

Glavni namen zakona je vzpostavitev širokega lastništva zaposlenih v podjetju, v katerem so v delovnem razmerju. Iz tega lahko sklepamo na **številne pozitivne učinke**, ki jih zakon potencialno prinaša samim podjetjem, njihovim zaposlenim in širši družbi:

- Pomemben vidik tega je motivacija zaposlenih, ki temelji na **nagrajevanju in usklajevanju interesov**. Z vključitvijo v lastništvo podjetja dobijo zaposleni tudi občutek soodgovornosti in priložnost za aktivno soustvarjanje uspeha podjetja. To vodi k večji predanosti, notranji motivaciji in boljšim rezultatom. Hkrati model delavskega solastništva omogoča **pravičnejšo porazdelitev dobička**, saj se del uspeha vrača tistim, ki so ga ustvarili.

¹ V slovenskih strokovnih virih se za ESOP uporablja prevod »načrt lastništva zaposlenih« ali »shema lastništva zaposlenih«, kadar želimo opisati sistematičen model, ki zaposlenim omogoča pridobitev lastniškega deleža v podjetju.

- Predstavlja **odgovor na izziv nasledstva**, zlasti v malih in srednjih podjetjih (MSP). V Sloveniji je veliko uspešnih podjetij, ki jih vodijo podjetniki, ki se približujejo upokojitvi – toda pogosto nimajo jasno določenega naslednika. ZLZD ponuja možnost, da zaposleni postanejo lastniki, podjetje pa ostane živo, stabilno in neodvisno. To še posebej velja za MSP-je, kjer je ohranjanje kontinuitete poslovanja ključno za lokalna gospodarstva. Mednarodne raziskave in primeri (npr. ESOP podjetja v ZDA) kažejo, da imajo podjetja v lasti zaposlenih **višjo produktivnost, manj fluktuacije zaposlenih, večjo odpornost v krizah** in bolj trajnostno poslovanje.
- Zakon zato prispeva k **ohranjanju slovenskega gospodarstva in lokalnih skupnosti**. Zadržanje lastništva podjetij v Sloveniji, še posebej v lasti ljudi, ki živijo in delajo v lokalni skupnosti, je pomembno za **gospodarsko suverenost**. Delavsko solastništvo preprečuje razprodajo podjetij, selitve proizvodnje ali prevzeme, ki niso v interesu zaposlenih in regij. ZLZD tako ni le podjetniški zakon, temveč tudi **družbeno-razvojni ukrep**, ki krepi odpornost lokalnih okolij, ohranja kakovostna delovna mesta in zmanjšuje regionalne razlike. Na širši ravni to pomeni tudi **manjšo družbeno neenakost**, več socialne kohezije in močnejše lokalne skupnosti, saj dobiček ostaja v regiji, ne izteka k nevidnim vlagateljem ali tujim korporacijam.

Kot je moč predvidevati na podlagi zapisanega, Zakon o lastniški zadrugi delavcev, če bo sprejet v predlagani obliki, prinaša koristi ne le zaposlenim, ki skozi model solastništva zaposlenih pridobijo bolj stabilno zaposlitev, večjo motivacijo in največkrat tudi boljše plače; ugodnosti prinaša tudi podjetjem, ki postanejo bolj produktivna in so odpornejša na krize. ZLZD prav tako pozitivno vpliva na širšo družbo, saj ohranja in vzdržuje lastništvo v lokalnih skupnostih, gradi stabilnost zaposlitev, krepi kup-

no moč in tako zmanjšuje neenakost brez prerazdeljevanja.

Celovit pravni okvir za delavsko solastništvo

Po predstavitvi ključnih značilnosti in namenov zakona ter analizi njegovih širših učinkov to povežimo in se osredotočimo na konkretne **zakonske rešitve ZLZD**. Gre za nabor določb, ki skupaj vzpostavljajo celovit pravni okvir za delavsko solastništvo in omogočajo njegovo praktično uresničitev. V nadaljevanju so predstavljene nekatere najpomembnejše rešitve, ki jih prinaša zakon.

- **Ustanovitev lastniške zadruga delavcev** – zaposleni na podlagi zakonitosti slovenskega ESOP mehanizma ustanovijo novo pravno osebo, tj. lastniško zadrugo, katere namen je pridobiti in upravljati lastniški delež v podjetju. Delavci v zadrugo vstopajo z enkratnim vplačilom obveznega deleža, ki je zakonsko omejen na 300 evrov.
- **Postopni odkup podjetja s finančnim vzvodom** – zadruga lahko podjetje odkupi postopno, financiranje pa se omogoča iz prihodnjih dobičkov podjetja, brez neposrednih vložkov zaposlenih. Podjetje vsako leto na zadrugo prenese določen del razpoložljivega denarnega toka, ki se uporabi za odplačilo posojila in izplačevanje članov.
- **Stabilna lastnina brez možnosti proste prodaje** – lastništvo je trajno vezano na zadrugo, pri čemer zaposleni nimajo pravice samostojne prodaje deleža, kar ohranja dolgoročno stabilnost.
- **Interna kapitalaska struktura** – člani zadruga prejmejo osebne kapitalске račune, ki beležijo kapitalsko vrednost za vsakega člana. Z odplačevanjem posojila in rastjo podjetja zaposleni pridobivajo na premoženju, ki se jim postopoma izplačuje.
- **Demokratično upravljanje zadruga** – vsak član zadruga ima pravico sodelovati pri odločanju, kar pomeni, da zaposleni kolektivno upravljajo lastniški delež. Predstavniki članov zadruga (predsednik in/ali upravni odbor) predstavlja proporcionalni delež na skupščini matične družbe.

- **Finančne spodbude** – zakon predvideva mehanizme javne podpore, ki olajšajo izvedbo odkupa. Evropska investicijska banka je že izkazala interes za vzpostavitev garancijskih shem, prav tako se trenutno raziskuje možnost uporabe kohezijskih sredstev za podporo odkupov prek Esop modela.
- **Široko zasnovano lastništvo zaposlenih** – zadruga je odprta za vse zaposlene v podjetju, kar omogoča široko participacijo in vključujoč lastniški model.
- **Davčne olajšave** – ZLZD uvaja ciljno usmerjene davčne olajšave, ki spodbujajo prenos lastništva podjetij na zaposlene prek zadruga. Lastniki, ki podjetje prodajo zadrugi, plačajo 20 % nižji davek na kapitalski dobiček, kar zmanjšuje strošek prodaje. Če delež prispeva matično podjetje, je ta prispevek zanj davčno priznan strošek, za zadrugo pa ni obdavčljiv prihodek. Izplačila dobička članom zadruga so obdavčena kot dividende, ob njihovem izstopu pa se uporabi znižana stopnja davka na kapitalski dobiček, ki je nižja, če so bili v zadrugi dlje časa. Te rešitve skupaj ustvarjajo ugodnejše pogoje za odkup podjetij s strani zaposlenih, olajšajo finančni prenos in spodbujajo dolgoročno lastništvo zaposlenih.
- **Vzpostavitev varnostnih mehanizmov** – zakon vključuje pravne zaščite, ki preprečujejo zlorabe, izčrpavanje podjetij aličasne lastniške prevzeme z namenom hitrega dobička. Člani zadruga so lahko izključno zaposleni, pri čemer mora najmanj 75 % vseh upravičencev sodelovati kot člani – s čimer se zagotavlja široka vključenost. V zadrugi vsak član uresničuje demokratični glas, kar pomeni enakopravno sodelovanje pri upravljanju. Dobiček in kapitalaska vrednost podjetja se med članne razdeljujeta po objektivnih merilih (npr. delovna doba, obseg dela), pri čemer zakon določa najvišje razmerje izplačil 1 : 8, da se preprečijo ekstremne razlike. Vpeljan je tudi mehanizem t. i. »tax clawback«, kar pomeni, da lahko država naknadno zahteva vračilo že uveljavljenih davčnih olajšav, če se izkaže, da niso bili izpolnjeni

zakonski pogoji (npr. če zadruga ni vključila zaposlenih, ali je šlo za špekulativen prenos lastništva). Poleg tega je prenos sredstev iz matične družbe na zadrugo davčno ugoden le pod določenimi pogoji in v omejenem obsegu, kar dodatno preprečuje zlorabe.

Zakon o lastniški zadrugi delavcev v slovenski gospodarski prostor prinaša pomembno novost – zaposlenim omogoča, da postanejo so-lastniki podjetij na pravičen, postopen in stabilen način. S tem ne gradi le bolj vključujočega gospodarstva, temveč tudi spodbuja dolgoročno

rast, večjo odgovornost in ohranjanje podjetij v slovenskih rokah. ZLZD je torej razvojna priložnost, ki povezuje delo, lastništvo in skupnost.

Krepitev delavskega soupravljanja skozi novelo ZGD-1M

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M) je sprejel Državni zbor Republike Slovenije na seji dne 22. novembra 2024, objavljen pa je bil v Uradnem listu 102/24 z dne 3. 12. 2024. Zadnja novela ZGD-1M uvaja pomembne spremembe, ki vplivajo tudi na področje delavskega soupravljanja in jih bomo podrobneje predstavili v eni naslednjih števil, tokrat pa samo v osnovno informacijo.

Čeprav gre na prvi pogled za zakonodajni odziv na evropske zaveze v zvezi s trajnostnim poročanjem podjetij in spolno uravnoteženostjo, novela vsebuje tudi dve določbi, ki sta z vidika pravic delavcev in njihovega sodelovanja pri upravljanju podjetja izjemno pomembni. Prva se nanaša na **razširitev pravice sveta delavcev do informiranosti**, ki zdaj vključuje tudi t. i. trajnostne vsebine. Druga pa uvaja **načelo spolne uravnoteženosti pri imenovanju delavskih predstavnikov v nadzorni svet**.

Obe spremembi pomenita pomemben korak k dejanskemu uresničevanju ekonomskih demokratičnih načel v podjetjih. Vendar pa je treba posebej opozoriti, da obe **zaenkrat veljata le v omejenem obsegu** (tj. le za velike družbe in za družbe, s katerih vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, z določenimi nekaterimi dodatnimi pogoji), pri čemer pa ni ovire za morebitno njuno »prostovoljno« uresničevanje tudi v drugih družbah.

Trajnostne vsebine kot del pravice do informiranosti

Poročilo o trajnostnosti postaja sestavni del poslovnega poročila omenjenih družb in mora vsebovati vse informacije, potrebne za razumevanje vplivov družbe na zadeve v zvezi s trajnostnostjo in informacije, potrebne za razumevanje, kako zadeve v zvezi s trajnostnostjo vplivajo na razvoj, uspešnost in položaj družbe.

Novela ZGD-1M z določbo šestega odstavka 70.c člena¹ razširja pravico sveta delavcev do obveščeni tako, da **mora poslovodstvo družbe predstavnike delavcev obveščati in z njimi razpravljati o trajnostnih vidikih poslovanja družbe**. Trajnostne vsebine namreč postajajo vse bolj osrednjega pomena za sodobno korporativno upravljanje. Z vključitvijo teh »strateških« vprašanj v obvezno poročanje podjetij želi zakonodajalec spodbuditi družbeno odgovorno poslovanje ter večjo preglednost do deležnikov – med katerimi imajo prav delavci kot notranji deležniki posebej pomembno mesto.

Spolna uravnoteženost pri imenovanju predstavnikov delavcev

Druga pomembna novost ZGD-1M zadeva tiste določbe ZSDU (konkretno gre za nove določbe 254.a do 254.f člena ZGD-1), ki urejajo **imenovanje članov organov vodenja in nadzora ter za izvršne direktorje**. Spolna uravnoteženost pomeni, da noben spol ni zastopan v manjšini. Gre za načelo, ki ga uveljavlja Direktiva 2022/2381/EU, po kateri morajo družbe, ki kotirajo na borzi, zagotoviti v omenjenih organih **ustrezen delež manj zastopanega spola**, tj. vsaj 40 % med člani organov nadzora (neizvršni direktorji) ali jo vsaj 33 % med člani organov vodenja in nadzora ter izvršnimi direktorji (izvršni in neizvršni direktorji) skupaj.

Pomembno je izpostaviti, da se **to načelo zdaj nanaša tudi na predstavnike delavcev**. Po novem tretjem odstavku 354.c člena ZGD-1² morajo tudi sveti delavcev družb pri imenovanju svojih predstavnikov v te organe **upoštevati načelo spolne uravnoteženosti**.

Podrobneje o teh pomembnih spremembah pa, kot rečeno, v eni prihodnjih števil te revije.

Dr. Elizabeta Zirnstein

¹ »Poslovodstvo ali organ vodenja družbe v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju, predstavnike delavcev obvešča in z njimi razpravlja o relevantnih informacijah ter načinih za pridobivanje in preverjanje informacij o trajnostnosti. Mnenje predstavnikov delavcev ali, če predstavnik delavcev ni, mnenje delavcev se po potrebi posreduje ustreznim organom vodenja ali nadzora.«

² »(3) Svet delavcev je pri imenovanju predstavnikov delavcev v organe nadzora in vodenja ter za izvršne direktorje družbe zavezanke po zakonu, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju, dolžan glede svojih predstavnikov zagotoviti vsaj 33-odstotno zastopanost manj zastopanega spola, razen če v času imenovanja ni na izbiro osebe manj zastopanega spola.«



Piše:

Dr. Valentina Franca

Socialna Evropa na preizkušnji:

Demokracija na delovnem mestu in kakovost dela v času zelenega prehoda

V letošnjem poročilu 'Benchmarking Working Europe 2025: Quality jobs for sustainable competitiveness' Evropskega sindikalnega inštituta ETUI in Evropske sindikalne konfederacije ETUC¹ je zajeta celovita analiza trenutnih trendov in izzivov na področju delovnih pogojev v Evropi, vključno z makroekonomskim kontekstom, trajnostno konkurenčnostjo, vlogo svetov delavcev in sindikatov, demokracijo na delovnem mestu ter izzivi za prihodnost. Poseben poudarek namenja vprašanju, ali Evropa z obstoječo politiko uspešno zagotavlja trajnostno konkurenčnost in kakovostna delovna mesta.

Gre za **pomembno poročilo**, saj obravnava aktualne izzive evropskega trga dela in opozarja na nujnost socialne razsežnosti industrijske in konkurenčne politike. V ospredje postavlja vlogo sindikatov, svetov delavcev ter socialnega dialoga v času ekonomske, geopolitične in podnebne negotovosti. Z osrednjim poudarkom na kakovostnih delovnih mestih in vključujočem zelenem in digitalnem prehodu poročilo služi kot podlaga za sindikalne strategije in oblikovanje pravične evropske politike dela.

Splošni trendi

Evropsko gospodarstvo je v letih 2024 in 2025 zaznamovala **nizka gospodarska rast, upočasnjene investicije in dolgotrajna energetska negotovost**. Inflacija, visoke cene energije in posledice vojne v Ukrajini so dodatno zaostrele že prisotne razvojne razlike med državami članicami. Investicije v industrijo in

infrastrukturo ostajajo nezadostne glede na potrebe zelenega prehoda in digitalizacije.

EU je sicer s sprejetjem Zelenega industrijskega načrta (*Green Deal Industrial Plan for the Net-Zero Age*), Akta o industriji z ničelnimi emisijami (*Net-Zero Industry Act*) in Akta o kritičnih surovinah (*Critical Raw Materials Act*) začela krepiti svojo industrijsko avtonomijo, a brez skupnega fiskalnega okvirja ostajajo prizadevanja omejena. Poročilo opozarja na tveganje, da se pod pretvezo konkurenčnosti sprožijo deregulacijski valovi, ki bi oslabili socialne in okoljske standarde. Poseben poudarek namenja opozorilu, da se **konkurenčnost in trajnost ne moreta graditi zgolj na stroškovnem rezu in fleksibilizaciji trga dela**. Potrebne so ciljno usmerjene javne politike, ki bodo okrepile produktivnost, varnost delavcev in socialno pravičnost, saj brez slednje ni dolgoročne gospodarske stabilnosti.

Vloga svetov delavcev in sindikatov

Poročilo ugotavlja, da so se kolektivna pogajanja v letih 2024 in 2025 okrepila, predvsem po zaslugi Direktive o ustreznih minimalnih plačah (*Directive EU 2022/2041 on adequate minimum wages in the European Union*), ki je prispevala k zvišanju plač in izboljšanju pogajalskih sistemov v več državah. Vendar **socialni dialog na evropski ravni ostaja šibak**. Delodajalci pogosto dajejo prednost nezavezujočim deklaracijam pred kolektivnimi dogovori s pravno veljavo, tripartitni pogovori pa se premikajo počasneje od potreb.

Poročilo posebej opozarja na nevarnost razveljavitve Direktive o minimalnih plačah na Sodišču EU, kar bi **zamajalo temelje evropske socialne politike**. Spomnimo, da so danski sindikati, z aktivno podporo danske in kasneje tudi švedske vlade, na Sodišče EU vložili zahtevo za

¹ Poročilo je dostopno na spletni strani:

<https://www.etui.org/publications/benchmarking-working-europe-2025>.

razveljavitev Direktive EU o ustreznih minimalnih plačah v EU.²

Sveti delavcev igrajo pomembno vlogo v podjetjih, a so pod pritiskom poskusov poenostavitve zakonodaje, ki bi zmanjšala njihovo vplivnost. Za Slovenijo je posebej navedeno, da je ena od držav, kjer **formalni okvir za svete delavcev obstaja, a v praksi participacija pogosto ostaja omejena**. Po navajanju poročila se sveti delavcev v Sloveniji, podobno kot v nekaterih drugih evropskih državah, pogosto soočajo s pomanjkanjem informacij, omejenim dostopom do odločanja in odporom delodajalcev, kar zmanjšuje njihov dejanski vpliv na odločitve o delovnih pogojih in prestrukturiranjih. Redko se vključujejo v strateške odločitve podjetij, še posebej pri okoljskih vprašanjih in digitalizaciji. Poročilo priporoča **uvvedbo evropskih minimalnih standardov za delavsko participacijo** in okrepitev pravice do soupravljanja pri ključnih vprašanjih prestrukturiranja, trajnostne politike in digitalnih sprememb.

Demokracija na delovnem mestu

Demokracija na delovnem mestu je po poročilu ključni element traj-

nostne konkurenčnosti. Aktivno sodelovanje delavcev v odločanju izboljšuje kakovost delovnih mest, prispeva k varnejšemu okolju in dolgoročno krepi podjetja. Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) sicer predvideva **vključitev delavskih predstavnikov v pripravo trajnostnih poročil**, a je nejasna glede postopkov in obveznosti podjetij. Poleg tega poenostavitveni zakonodajni svežnji ogrožajo participativne pravice delavcev, saj želijo številni delodajalci zmanjšati število obveznega obveščanja in posvetovanja.

Izzivi za prihodnost

Poročilo izpostavlja štiri ključne izzive:

1. Zelena tranzicija: Čeprav EU sprejema ukrepe za razogljičenje industrije, je stopnja investicij prenizka, zelena delovna mesta pa so pogosto prekarna in podplačana. Tudi v Sloveniji se pojavlja nevarnost, da bo prehod ustvaril neenakosti med regijami in panogami.

2. Digitalizacija: Poročilo opozarja na psihosocialna tveganja, povezana z digitalizacijo dela – nadzor, izguba avtonomije, stalna dosegljivost, kar posebej ogroža platformne

delavce. Avtorji priporočajo sprejetje evropske direktive o psihosocialnih tveganjih.

3. Kakovostna delovna mesta: Poročilo poudarja, da gospodarska konkurenčnost ni mogoča brez kakovostnih zaposlitev. Samo s kakovostnimi, varnimi in dobro plačanimi delovnimi mesti je mogoče doseči socialno stabilnost in sprejetje zelenih in digitalnih prehodov.

4. Učinkovit socialni dialog in demokracija na delovnem mestu: Odsotnost socialnega dialoga pri ključnih politikah, kot sta zeleni prehod in digitalizacija, povečuje socialna tveganja. Potrebna je okrepitev pravic svetov delavcev, izboljšanje pogojev za kolektivna pogajanja in zavezujoče vključevanje sindikatov v strateške odločitve.

Torej, konkurenčnost ni mogoča brez kakovostnih delovnih mest, močnih sindikatov in demokracije na delovnem mestu. Socialni dialog mora postati sestavni del industrijskih, zelenih in digitalnih politik. Slovenija ima s sveti delavcev in tudi sindikalnim delovanjem formalno dober okvir, a bi ga bilo treba nadgraditi z več vpliva v praksi in boljšim vključevanjem v trajnostne strategije podjetij.

² Njihov temeljni argument je, da omenjena direktiva prekoračuje pristojnosti EU na področju urejanja plač, ki tradicionalno sodijo v nacionalno pristojnost držav članic. Generalni pravobranilec Sodišča EU, Nicholas Emiliou, je v svojem mnenju, objavljenem v začetku leta 2024, pritrdil temu argumentu in ocenil, da direktiva posega v suverenost držav članic pri določanju plač. Sedaj se pričakuje končna odločitev Sodišča EU, ki bo imela daljnosežne posledice za prihodnje sodelovanje med EU in državami članicami na področju socialne politike in trga dela.

Razmislek s konference Advancing Industry 5.0

Glas delavcev v središču industrijske prihodnosti

Sredi junija sem se udeležila mednarodne znanstvene konference »Spodbujanje industrije 5.0« (ang. Advancing Industry 5.0), ki je potekala v belgijskem univerzitetnem mestu Leuven, 16. in 17. junija 2025. Ena od njenih osrednjih tematik je bilo med drugim tudi proučevanje različnih oblik in dobrih praks vključevanja in sodelovanja delavcev, katerih razvoj naj bi bil sicer ključnega pomena za uresničitev cilja »človeku prijazne industrije«¹.

Konferenco so soorganizirali **ADAPT, EUWIN in Katoliška univerza v Leuvnu (KU Leuven)**. **ADAPT** je italijanski raziskovalni inštitut, specializiran za preučevanje de-

la, delovnih razmerij in socialnih politik v kontekstu tehnoloških in družbenih sprememb in deluje kot most med akademskim raziskovanjem, prakso in politikami. **EUWIN** (Euro-

pean Workplace Innovation Network) pa je evropska mreža, ki spodbuja inovacije na delovnem mestu z vključevanjem zaposlenih v procese odločanja, sprememb in izboljšav. Zdru-



Piše:
Dr. Elizabeta Zirnstein

žuje raziskovalce, podjetja in oblikovalce politik ter si prizadeva za delovna okolja, ki temeljijo na sodelovanju, produktivnosti in dobrem počutju zaposlenih.

Konferenca je povezala tri evropske raziskovalne projekte – **BRIDGES 5.0**, **BROADVOICE** in **SEISMEC**. Čeprav ima vsak od navedenih projektov različne cilje in poudarke, jih združuje skupno prepričanje o pomembnosti delavske participacije in delavskega glasu v obdobju prehoda v industrijo 5.0. Projekt **BRIDGES 5.0** razvija digitalna orodja, upravljalne modele in kompetenčne modele, ki podpirajo trajnost, odpornost in vključevanje človeka v središče industrijske prenove. Projekt **BROADVOICE** raziskuje interakcije med oblikami neposrednega sodelovanja zaposlenih, ki jih predstavljajo pobude delavcev za izboljšanje njihovih delovnih mest in delovnega okolja, ter tradicionalnim okvirom industrijskih odnosov, ki vključuje sindikate, svete delavcev in socialni dialog. Projekt poudarja, da participativne spremembe – tako neposredne kot kolektivne – povečujejo uspešnost organizacij, delavčevo dobrobit in avtonomijo. **SEISMEC** pa deluje praktično s 17 pilotnimi projekti v 14 evropskih industrijskih ekosistemih. Poudarja in podpira uvedbo etičnih, so-ustvarjalnih, digitalno podprtih in človeku prijaznih praks v industriji 5.0.

¹ »Industrija 5.0« predstavlja novo razvojno paradigmo v razvoju proizvodnje in gospodarstva, ki presega digitalizacijo in avtomatizacijo, značilno za industrijo 4.0. V središču ima človeka, poudarja trajnost, odpornost in človeku služeko tehnologijo. Evropska komisija jo obravnava kot odgovor na izzive prihodnosti – ne le tehnološke, temveč tudi družbene in okoljske.

Prenova delovnega mesta od spodaj navzgor

Konferenco so uvedla predavanja Davida Guesta, Miguela Martineza Lucia in Sissel Trygstad, ki so poudarili, da mora biti industrija 5.0 več kot le nadgradnja avtomatizacije. Inovacije, so poudarili, so predvsem družbeni proces, ki nastaja skozi **so-ustvarjanje, kolektivno izkušnjo in glas delavcev**, ne pa skozi enostransko tehnološko vsiljevanje.

Na vzporednih sejah, na katerih sem sodelovala tudi sama, so bile predstavljene **konkretne prakse sodelovanja delavcev** – od svetov delavcev in delavskih forumov do digitalnih povratnih informacij in skupnega oblikovanja tehnoloških rešitev. Te oblike vključevanja so bile prikazane kot **gonilo bolj uspešne in vključujoče industrijske preobrazbe**.

Človeku prijazne prakse v praksi

Posebej me je navdušilo predavanje Petra Oeija in Franka Krauseja, ki sta pojem »**človeku prijazne industrije**« predstavila kot konkreten del vsakdanjega delovnega okolja – ne kot marketinški slogan, ampak kot nujnost sodelovanja, zaupanja in skupnega oblikovanja.

To je poudarila tudi profesorica Lucy Taksa, ki je v svoji objavi po konferenci zapisala, da je kakovost delovnega življenja bistvena sestavina industrijskih inovacij. Od norveških oblik socialnega dialoga do italijanskih primerov iz »Motorne doline«, kjer so z vključevanjem sindikatov uvedli skrajšani delovni čas in agilne delovne oblike – povsod se je potrjevalo isto: **glas delavca je gonilo inovacij, ne oviranje**.

Podjetja, ki poslušajo, se učijo in vodijo

Na panelu s predstavniki podjetij Infineon, ASML, Kirchoff Automotive in IDEAS Ireland so te ideje zaživele v praksi. Podjetja so odkrito govorila o svojih izkušnjah s sodelovanjem zaposlenih – od digitalnih anket in delavnic do vključevanja v

oblikovanje sprememb. Ključno sporočilo: **inovacije uspevajo tam, kjer jih soustvarjajo delavci**.

Izzivi in prihodnje možnosti

Seveda pa ni bilo vse optimistično. V več predstavitev je bilo opozorjeno na razlike med evropskimi regijami – predvsem v srednji in vzhodni Evropi, kjer so mehanizmi delavskega sodelovanja pogosto šibki ali zgolj formalni. Drugi so opozorili, da lahko sodelovanje hitro postane simbolično, če nima vsebinske podpore. Vendar so ti izzivi še okrepili glavno sporočilo konference: **resnično opolnomočenje delavcev zahteva vlaganje v strukture za demokratično sodelovanje – tako formalne kot neformalne**.

Poseben pogled: neposredna participacija

Na konferenci sem bila še posebej pozorna na prispevke, ki so obravnavali različna vprašanja, povezana z **neposredno delavsko participacijo**. Neposredno sodelovanje delavcev ima pomembne učinke tako na zaposlene kot na organizacije in transformacijske procese. Kot smo v tej reviji že večkrat zapisali, z družbenega vidika lahko tovrstno sodelovanje pozitivno vpliva na odnos zaposlenih do dela, njihovo zavzetost, motivacijo, zadovoljstvo in dobro počutje. Prav tako lahko vpliva na vedenje – zmanjšuje odsotnosti, fluktuacijo, spodbuja sodelovanje in prilagodljivost. Z vidika organizacije lahko govorimo o objektivnih (produktivnost, dobiček) in subjektivnih rezultatih neposredne participacije (inovacije, kakovost storitev). Na konferenci pa so nekateri opozorili tudi na morebiten negativen vpliv neposrednega sodelovanja na produktivnost zaradi večje obremenitve. Zanimivo se mi je zdelo, da se lahko pozitivni in negativni učinki pojavijo hkrati – delavci so lahko bolj zadovoljni, a obenem pod večjim pritiskom za doseganje rezultatov.

Ključni pristop, ki skuša uskladiti družbene in organizacijske učinke, je **inoviranje na delovnem mestu**. Gre za celovit nabor participativnih mehanizmov, ki povezujejo strukturne (organizacijska zasnova) in kulturne vidike (vodenje, usklajevanje) z name-

nom hkratnega izboljšanja uspešnosti in kakovosti delovnega življenja. Takšne prakse so bistvene pri odzivanju na pretrese, kot so digitalna in okoljska preobrazba, saj povečujejo sprejemanje sprememb in spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih.

V zaključni razpravi konference je vodja tega sklopa strnil, da **morajo biti za poln učinek participacije izpolnjeni naslednji pogoji:**

- jasna in pravočasna komunikacija s strani vodstva,
- vključenost delavcev skozi celoten proces sprememb,
- povratne informacije in upoštevanje njihovih predlogov,
- zagotavljanje virov (znanja, časa, nagrad),
- vključevanje delavcev v vsebino in proces sprememb,
- kombinacija neposrednih in posrednih oblik sodelovanja.

Skozi prispevke in razpravo na konferenci se je izkazalo, da **kombinacija neposredne in predstavniš-**

ke participacije zagotavlja bolj uravnotežen pristop k učinkovitosti, pravičnosti in glasu zaposlenih. Vključevanje sindikatov lahko okrepi učinkovitost sodelovanja, zmanjša psihosocialna tveganja in zagotovi pravične koristi za zaposlene. Sindikalna vključenost vpliva tudi na kakovost implementacije sprememb in lahko vodi k boljšemu organizacijskemu okolju. Vendar ostajajo odprta vprašanja o tem, kako najbolje kombinirati različne oblike sodelovanja. Velikost podjetja vpliva na učinke – srednje velika podjetja imajo pri kombiniranju oblik več koristi kot majhna, čeprav lahko pretirana formalizacija sodelovanja v srednjih podjetjih zavira inovacije. Celotna razprava je pokazala potrebo po nadaljnjem empiričnem raziskovanju večdimenzionalne narave glasu delavcev. In prav to je v središču projekta **BroadVoice**, ki se osredotoča na razumevanje učinkov participacije na delavce, organizacije in preobrazbene procese.

Zaključek: Skupna prihodnost, utemeljena na skupnem glasu

Ko sem odhajala iz Leuvna, sem bila prežeta z novim občutkom odločnosti. Konferenca je pokazala, da sta **inovacija in demokracija na delovnem mestu neločljivo povezani**. Projekti BRIDGES, BROADVOICE in SEISMEC skupaj ponujajo jasno vizijo: prihodnost industrije bo uspešna, če bodo delavci slišani in vključeni.

Industrija 5.0 ni zgolj nadaljevanje Industrije 4.0 – gre za novo definicijo. Takšno, v kateri tehnologija služi človeku, inovacije nastajajo v sodelovanju, delovna mesta pa postajajo prostori skupnega ustvarjanja in odpornosti.

Kot predavateljica in udeleženka lahko povem: prihodnost je svetla – če bomo delavcem dovolili, da nas vodijo na poti naprej.



Piše:
Mitja Gostiša

The Morning Star Company:

Uspešno podjetje brez šefov, ki resnično deluje – a ni za vsakogar

V središču kalifornijske doline San Joaquin, ene najplodnejših kmetijskih regij na svetu, deluje podjetje, ki je s svojo proizvodno močjo in organizacijsko filozofijo postalo globalna referenca. Morning Star ni zgolj največji svetovni predelovalec industrijskega paradižnika, temveč tudi pionir radikalno drugačnega pristopa k vodenju podjetja.

Morning Star – industrijski gigant s prepoznavno dušo

Ustanovljeno leta 1970 kot majhno prevozniško podjetje s strani Chrisa J. Ruferja, je Morning Star zrasel v kompleksno, večtovarniško

organizacijo, ki letno predela več kot 5 milijonov ton paradižnika – kar predstavlja približno **40 % kalifornijske in desetino svetovne proizvodnje** predelanih paradižnikovih izdelkov. Njihove tovarne delujejo na sezonskem principu in v času žetve dose-

gajo rekordne kapacitete predelave, tudi do 3.000 ton na uro. Zaposluje približno 550 stalnih zaposlenih in več kot 2.500 sezonskih delavcev med žetveno sezono.

Toda tisto, kar Morning Star postavlja v ospredje svetovne pozor-

nosti – in jih uvršča v poslovne učbenike ter organizacijske študije – ni zgolj obseg njihove proizvodnje, temveč predvsem način, kako je to proizvodnjo sploh mogoče izvajati **brez tradicionalne hierarhije, brez šefov, brez klasičnih menedžerjev**. Podjetje je utemeljeno na organizacijskem modelu, ki temelji na popolni osebni odgovornosti, notranji motivaciji in decentraliziranem odločanju.

V tem smislu je več kot le proizvodno podjetje. Je živ organizem, ki v svojem jedru združuje principe notranjega podjetništva, avtonomije zaposlenih in odgovornosti. Njihov **model soupravljanja pogosto buri duhove in odpira vprašanja**: Ali lahko podjetje z več tisoč zaposlenimi učinkovito deluje brez nadrejenih? Kako se vzpostavi red brez formalne avtoritete? In predvsem: kaj se lahko drugi iz tega naučimo?

Osnovna filozofija

“Mission-Focused Self-Management” – zaveza brez nadzora

Osnovno vodilo organizacijskega modela podjetja je preprosto, a radikalno: vsak posameznik v podjetju je v celoti odgovoren za svoje naloge, svoje odločitve in svoj prispevek k skupnemu cilju. Model temelji na **filozofiji »samoupravljanja, osredotočenega na poslanstvo«** (ang. *Mission-Focused Self-Management*), kar pomeni, da delovanje posameznika izhaja iz osebne zaveze k uresničevanju poslanstva podjetja – ne iz formalnih navodil nadrejenih.

V praksi to pomeni, da podjetje deluje **brez tradicionalne hierarhije ali formalnih menedžerskih struktur**: v Morning Starju ni direktorjev oddelkov, ni šefov proizvodnje, ni vodij ekip. Zaposleni niso delegirani ali nadzorovani. Namesto tega vsak posameznik oblikuje in živi svoje »osebno poslanstvo«, ki mora biti v sozvočju s širšim strateškim ciljem podjetja – proizvajati najkakovostnejše paradižnikove izdelke ob čim manjši porabi virov, s poudarkom na inovacijah, učinkovitosti in trajnosti.

Vsak sodelavec je odgovoren za lastno odločanje ter sodelovanje z drugimi na podlagi kompetenc in integritete. Jedro njihovega sistema so t. i. Letters of Understanding (LOUs)

– **dogovori med sodelavci**, v katerih se vsak zaposleni prostovoljno in samoiniciativno zaveže k opravljanju točno določenih nalog. Ti dogovori niso vsiljeni »od zgoraj«, ampak nastanejo skozi dialog, samorefleksijo in pogajanje z drugimi člani ekipe. Gre za vzpostavitev mreže obojestranskih pričakovanj, kjer vsakdo ve, na koga se lahko zanese – in hkrati ve, kdo računa nanj.

Pomembno je poudariti, da soupravljanje pri Morning Starju ne pomeni kaosa, temveč nasprotno – pomeni visoko raven notranje organiziranosti, ki temelji na **zavedanju osebne odgovornosti, poglobljenem razumevanju procesa in zaupanju v sodelavce**. Tak pristop zahteva od zaposlenih ne le operativne sposobnosti, temveč tudi razvito zmožnost strateškega mišljenja, samodiscipline, odprte komunikacije in sposobnosti samoevalvacije.

Sistem **ne pozna »kazni«** v klasičnem smislu. Če posameznik ne izpolnjuje svojih zavez, se to hitro

klasične modele soupravljanja, saj ne gradi le na participaciji, temveč na polni avtonomiji v okviru skupnega cilja.

Operativna organizacija

Decentraliziran sistem brez stičnih točk – kako deluje proizvodni stroj brez centralnega krmilnika

Filozofija soupravljanja v podjetju Morning Star ni zgolj abstraktna ideja, temveč visoko operativen in precizno strukturiran sistem vsakodnevnega delovanja. V središču tega modela je popolna decentralizacija odločanja – toda **nikakor ne v smislu anarhije ali improvizacije**. Gre za sistem, v katerem je vsaka oseba nosilec točno določenih nalog, ciljev in relacij z drugimi člani organizacije, kar omogoča nemoteno in visoko učinkovito delovanje tudi v obsegu večtisočtonske proizvodnje na dan.

Zaposleni pri Morning Starju svoje naloge **ne dobijo od nadrejenega, temveč si jih določijo sami** – v

Pomembno je poudariti, da soupravljanje pri Morning Starju ne pomeni kaosa, temveč nasprotno – pomeni visoko raven notranje organiziranosti, ki temelji na zavedanju osebne odgovornosti, poglobljenem razumevanju procesa in zaupanju v sodelavce.

pokaže v rezultatih in razmerjih z drugimi sodelavci – posledica ni ukor s strani nadrejenega, ampak izguba zaupanja in vpliva v mreži sodelovanja. To ustvarja kulturo v kateri so odgovornost, zaupanje in kompetentnost osnovne valute delovnih odnosov.

Tak model je možen le ob **popolni transparentnosti** – v Morning Starju so vsi podatki o poslovanju, učinkovitosti in rezultatih odprti za vse zaposlene. S tem sistem spodbuja racionalno presojo in medsebojno usklajevanje – proces, ki nadomešča tradicionalne hierarhične mehanizme.

Filozofija “Mission-Focused Self-Management” torej ni zgolj metoda dela. Je miselni okvir, ki **zahteva celostno spremembo paradigme** – od logike ukaza k logiki zaveze, od pasivne vloge izvajalca k aktivni vlogi soustvarjalca. Morning Star je s tem postavil nov standard, ki presega

skladu z lastnim razumevanjem poslanstva podjetja, kompetencami, potrebami delovnega okolja ter v soglasju s sodelavci, s katerimi so povezani skozi dogovore o medsebojnih obveznostih (LOUs). Vsak posameznik tako postane »središče odgovornosti«, ki ni omejeno na funkcionalno vlogo, temveč je vpeto v širši sistem procesnega sodelovanja.

Organizacijska struktura je zato **nelinearna in mrežna**. Podjetje nima organizacijskega diagrama v klasičnem pomenu besede – ni vertikale odločanja, ni linijskega nadzora, temveč obstajajo procesne poti, ki so rezultat prostovoljno sprejetih zavez. Vsak zaposleni vodi lastne evidence rezultatov, ciljev in dogovorov, ki so dostopni vsem. Ključna komponenta sistema je **digitalna podpora, ki omogoča radikalno transparentnost** – vsi zaposleni lahko kadarkoli dostopajo do podatkov. Ker nihče nima formalne moči nad drugimi, je

edino orodje vpliva – argumentacija. Če želi nekdo spremeniti delovni proces, investirati v novo opremo ali optimizirati transport, mora za to pridobiti soglasje tistih, ki so vpleteni v ta del sistema. **Prepričevanje, utemeljevanje in konsenz nadomeščajo ukazovanje.**

Zanimiva posebnost je tudi **odsotnost formalnih nazivov** – v e-poštnih podpisih ne bo najti nazivov, kot so: »vodja prodaje«, »direktor kakovosti« ali »vodja izmene«. Namesto tega je običajno navedeno osebno poslanstvo posameznika, ki opisuje, kaj prispeva k podjetju. Primer: »Moje poslanstvo je razvijati učinkovite logistične rešitve, ki omogočajo pravočasno oskrbo proizvodnje z minimalnimi emisijami CO₂.« Tak pristop ne ustvarja hierarhij, temveč krog sodelovanja in strokovnega vpliva.

Kadar pride do konflikta ali nesklajenosti v delovanju, podjetje ne poseže z disciplinskimi mehanizmi. Namesto tega imajo vzpostavljen **sistem notranjega mediatorskega sveta**, v katerem sodelujejo pristojevoljni, spoštovani člani organizacije, ki pomagajo razreševati nesoglasja na osnovi dejstev, dogovorov in spoštovanja skupnega cilja.

Na ta način Morning Star dokazuje, da visoka produktivnost in učinkovitost nista nujno **rezultat nadzora**, temveč posledica notranje urejenosti posameznika ter jasnih relacijskih dogovorov. Organizacija, ki deluje brez nadrejenih, tako ne izgublja v usklajevanju, temveč pridobiva v hitrosti odločanja, agilnosti in odpornosti.

Zaradi jasne porazdelitve vlog, transparentnih podatkov in poglobljene odgovornosti vsak posameznik ve, kaj, zakaj in s kom počne določeno nalogo – in to je verjetno najboljše definicija resnične operativne odličnosti.

Kultura in psihologija

Od zaupanja k zavzetosti – in zakaj soupravljanje ni za vsakogar

Za razliko od večine klasičnih organizacij, kjer delovno kulturo oblikujejo nadrejeni, sistemi nagrajevanja in formalizirane procedure, v podjetju Morning Star **vse izhaja iz posameznika**. Organizacija brez hierar-

hije je namreč mogoča le pod pogojem, da jo sestavljajo posamezniki, ki imajo notranjo zrelost, samodisciplino in sposobnost sprejemanja odgovornosti – ne zato, ker bi jih nekdo nadzoroval, temveč zato, ker to razumejo kot svojo vlogo in osebno zavezo.

Zaupanje je osrednji kulturni temelj. Toda to ni slepo zaupanje, temveč zaupanje, zgrajeno na jasnih dogovorih, medsebojni transparentnosti in rednem preverjanju učinkov. Vsaka zaveza, ki jo posameznik prevzame, mora biti merljiva in preverljiva, kar preprečuje zlorabe ali izmikavanje odgovornosti. Ravno v tem ravnotežju med svobodo in odgovornostjo se kaže ključna psihološka inovacija modela – vsak zaposleni je **istočasno kreator in nadzornik lastne vloge v podjetju**.

Zaposleni v Morning Starju niso »delavci brez šefa«, ampak **samo-stojni akterji**, ki se od prvega dne soočajo z vprašanji: »Kaj lahko prispevam?«, »Kako bom meril svojo uspešnost?«, »Kdo bo odvisen od mene?« V procesu zaposlovanja tako ne iščejo zgolj strokovne ustreznosti, temveč predvsem karakter: sposobnost samoregulacije, osebne iniciative, iskrenosti v komunikaciji in pripravljenosti na konflikt v konstruktivnem smislu.

V takšnem okolju ni prostora za pasivnost. Kdor čaka, da mu nekdo pove, kaj naj počne, preprosto ne bo preživel v sistemu, ki deluje na osnovi proaktivnosti. Zato je Morning Star razvil interno kulturo, ki **spodbuja notranje podjetništvo – vsak zaposleni je v bistvu »podjetnik v podjetju«**, ki ima svobodo, da predlaga projekte, izboljšave, nove načine delovanja. Ta pristop spodbuja stalno rast, a hkrati zahteva veliko mero osebne integritete.

Psihološka varnost, ki jo ta model ponuja, ni varnost pred napakami, temveč varnost v tem, da vsakdo ve, kje je njegovo mesto in kakšna je njegova vloga. Kritika v takšnem okolju ni osebni napad, ampak analiza učinkovitosti. Usmerjena je v rezultat, ne v ego. Tisti, ki razumejo razliko med tema dvema pristopoma, se v tem sistemu znajdejo kot ribe v vodi. Tisti, ki pričakujejo varno rutino in jasno določenega nadrejenega, pa

se pogosto umaknejo že v zgodnjih fazah zaposlitve.

Kultura je torej **zahtevna, a hkrati atraktivna**. Zahteva ljudi, ki so pripravljeni rasti – ne po karierni lestvici, ampak znotraj sebe. V zameno ponuja okolje, kjer lahko posameznik uresniči najvišjo obliko profesionalne identitete: biti odgovoren soustvarjalec sistema, ki deluje brez zunanje prisile, zgolj na osnovi notranje urejenosti in skupnega poslanstva.

Vloga informacijske tehnologije

Digitalna hrbtnica organizacije brez nadzora

Pri uvajanju radikalno decentraliziranega modela vodenja je ena od ključnih infrastrukturnih zahtev **do-stop do točnih, ažurnih in relevantnih informacij za vse deležnike v organizaciji**. V tem podjetju tehnologija ni zgolj pripomoček – je sistemski nosilec transparentnosti, učinkovitosti in odgovornosti. Brez napredne informacijske podpore tak model enostavno ne bi mogel delovati.

V organizaciji, kjer ni formalnih nadrejenih, so prav podatki in informacije tista avtoriteta, na katero se posamezniki opirajo pri sprejemanju odločitev. Morning Star je zato razvil obsežen notranji informacijski sistem, ki omogoča, da ima **vsak zaposleni vpogled v ključne kazalnike uspešnosti, stroške, procese, logistične podatke, stanje opreme, termske načrte, količine vhodnih surovin in druge parametre**, ki so potrebni za sprejemanje kakovostnih odločitev.

Na ta način se ustvarja okolje, v katerem je vsakdo računovodsko ozaveščen – razume, kako njegovo delo vpliva na širšo sliko podjetja. Tudi to je del **t. i. "ownership mentality" – miselnosti lastništva**, ki jo podjetje aktivno spodbuja. Čeprav zaposleni (še) niso formalni solastniki, imajo dostop do enakih podatkov, kot bi jih imeli, če bi bili. In ker sprejemajo odločitve kot lastniki, je kakovost odločanja bistveno višja.

Sistem je zasnovan tako, da **spodbuja samoregulacijo**. Če nekdo opazi neskladnost ali neizkoriščen potencial v določenem procesu, ima

na voljo vsa orodja, da zbere podatke, pripravi predlog in sproži diskusijo z ostalimi vpletenimi. Nobene ovire ni, ki bi mu preprečevala ukrepanje – ni birokratske vertikale, skozi katero bi bilo treba pridobivati dovoljenja.

Vloga informacijske tehnologije je torej dvojna: **omogoča transparentnost in hkrati podpira odgovornost**. Informacije niso centralizirane pri vodstvu, temveč razpršene med vse, kar je ključni element demokratične strukture. V tradicionalnih podjetjih ta tehnologija pogosto služi kot orodje za nadzor – v Morning Starju pa kot mehanizem za zaupanje.

Ob tem je pomembno, da sistem ni rigidno zaprt. Nenehno ga nadgrajujejo, prilagajajo potrebam uporabnikov in uvajajo inovacije na predlog zaposlenih. Tehnologija je torej **živa infrastruktura**, ki raste skupaj z organizacijsko kulturo – in ne nasprotno, kot je pogosto v korporacijskih okoljih, kjer informacijski sistemi postanejo okostje, ki duši agilnost.

Plačni sistem, nagrajevanje in udeležba pri dobičku

Ko zaposleni sami določajo svojo vrednost

Pomemben del radikalnega modela organizacije je njihov specifičen pristop k plačnemu sistemu in nagrajevanju zaposlenih. Ker v podjetju ni formalnih hierarhij in s tem tudi ne nadrejenih, ki bi določali plače, je bil nujen razvoj **inovativnega sistema**, ki zagotavlja pravičnost, transparentnost in visoko raven osebne odgovornosti.

Zaposleni **sami ocenjujejo svoj prispevek k skupnim ciljem podjetja in določajo lastne plače**. Proces temelji na letnem samoocenjevanju, kjer vsak zaposleni argumentirano predstavi svoje rezultate in dosežke ter jih uskladi s pričakovanji sodelavcev. O plači se zaposleni pogajajo neposredno s kolegi in s posebnimi odbori, ki jih sestavljajo izvoljeni sodelavci. Takšen pristop spodbuja neposredno odgovornost, saj je vsak posameznik soočen z objektivno oceno svojih kolegov, ki poznajo njegovo delo, rezultate in vpliv na podjetje.

Zavestno **opuščajo tradicionalne bonuse in klasične modele**

udeležbe zaposlenih pri dobičku. Namesto zunanjih finančnih spodbud stavijo na notranjo motivacijo, ki izvira iz jasno oblikovanih osebnih poslanstev ter iz zavedanja, da vsak prispevek neposredno vpliva na uspeh podjetja kot celote. Čeprav podjetje ponuja pokojninski načrt (401(k)), ki vključuje elemente delitve dobička, ta mehanizem ni centralni del njihovega nagrajevalnega sistema. Namesto tega poudarjajo, da je največja nagrada zaposlenim možnost osebne rasti, popolne avtonomije in dejanske vloge pri oblikovanju uspeha podjetja.

Hipotetični primer:

Predstavljajmo si zaposlenega, ki pet let dela kot strokovnjak za logistiko. Ko pride čas letnega določanja plače, ne dobi nobene ocene od nadrejenega, saj formalno nima šefa. Namesto tega sam pripravi temeljito poročilo, v katerem natančno predstavi svoje rezultate, prispevek k poslovanju podjetja in dosežke, ki jih je realiziral v preteklem letu.

V poročilu zapiše konkretne kazalnike:

- **Optimizacija logističnih poti:** zmanjšal stroške transporta za 8 %.
- **Vpeljava novega sistema za spremljanje zalog:** izboljšal odzivni čas za 15 %.
- **Uvedba trajnostnih rešitev:** zmanjšal emisije CO₂ v transportu za 12 %.

Na podlagi teh konkretnih dosežkov predstavi predlog zvišanja svoje plače za 10 %. Svoj predlog nato predstavi kolegom, s katerimi neposredno sodeluje. Ti kolegi dobro poznajo njegovo delo, saj neposredno občutijo rezultate njegovega prispevka (npr. vodja proizvodnje, sodelavec v nabavi, upravljavec skladišča itd.).

Sledi pogovor, v katerem kolegi odkrito predstavijo svoje poglede. Eden izmed njih poudari, da je njegov prispevek dejansko zelo pozitiven a hkrati izpostavi, da bi bilo morda smiselno zvišanje omejiti na 7 %, saj so drugi sodelavci prejeli podobno povečanje. Drugi sodelavec pa opozori, da je vpliv na celoten sistem morda še večji, kot ga je predstavil sam, saj je njegova rešitev za spremljanje za-

log bistveno izboljšala delovne procese tudi drugim oddelkom, in zato podpre njegov predlog 10 % zvišanja.

*Ko zbere povratne informacije sodelavcev, o svoji plači dodatno razpravlja še s posebnim **kompensacijskim odborom**, ki je sestavljen iz izvoljenih zaposlenih. Ti člani imajo celovitejši pogled na finančno stanje podjetja in plače ostalih zaposlenih. Predloži svoje argumente, prisluhne povratnim informacijam in nato skupaj z odborom doseže soglasje o svoji končni plači. Po tehtni razpravi se dogovorijo za 9 % zvišanje – kompromis, ki odraža realne dosežke, primerljivost z drugimi in finančno stanje podjetja.*

Povezava z ekonomsko demokracijo

Model brez lastništva, a s polnim občutkom za odgovornost – je to OK?

Morning Star je pogosto uvrščen med podjetja, ki najbolj dosledno uresničujejo principe soupravljanja, četudi formalno ne sodi med kooperativne/zadružne oblike ali podjetja v lasti zaposlenih. Ustanovitelj Chris Rufer je **ostal izključni lastnik podjetja**, saj verjame, da lahko popoln operativni model soupravljanja deluje neodvisno od lastniške strukture. Vendar pa je prav posebnost tega primera tisto, kar odpira pomembna vprašanja za razvoj ekonomske demokracije.

Čeprav **zaposleni niso solastniki**, jim je omogočeno vse, kar bi si posameznik v lastniškem kontekstu želel: popoln vpogled v poslovanje, vpliv na vse operativne odločitve, samostojno vodenje procesov in odgovornost za rezultate, **kot bi šlo za njihovo lastno podjetje**. Pa to vseeno ni!

Prav ta odsotnost formalnega lastništva oziroma ekonomske udeležbe zaposlenih pri ustvarjenem dobičku pa **razkriva globljo etično dilemo**. Zaposleni, ki dejansko delujejo kot podjetniki znotraj podjetja, ustvarjajo presežno vrednost s svojo visoko zavzetostjo, odgovornostjo in inovativnostjo – vendar **jim ustvarjena presežna vrednost ne pripada**. Celoten kapitalski izplen pripada izključno lastniku podjetja. Če-

prav zaposleni sami določajo svoje plače na podlagi rezultatov, je njihova nagrada še vedno omejena zgolj na to, kar se jim uspe izpogajati. Tako so zaposleni v položaju, kjer **prevzemajo vsa tveganja in odgovornost podjetnika, ne da bi imeli delež v končnem finančnem rezultatu**. So torej dejansko podjetniki v vseh pogledih, razen v tistem, kar podjetništvo najbolj definira: pravica do udeležbe pri ustvarjenem dobičku.

Če želimo od zaposlenih podjetniško razmišljanje, visoko motiviranost in popolno avtonomijo, moramo dolgoročno poskrbeti tudi za **pravično delitev ustvarjene vrednosti**. Celovita organizacijska participacija zaposlenih v sodobnem podjetju namreč ni le vprašanje transparentnosti, kulture in odgovornosti – je tudi vprašanje pravičnosti v delitvi dobička in kapitala. Njihov model je torej lahko navdih za razvoj sodobnih oblik soupravljanja, bi bil pa zagotovo še bolj učinkovit, če bi zaposleni lahko postali tudi formalni soudeleženci uspeha podjetja.

Gre res za delavsko »samoupravljanje« (self-management) ali zgolj za »soupravljanje« (co-management)?

Če torej v danem primeru angleški izraz »self-management« znotraj zgoraj navedenega poimenovanja konkretnega organizacijskega modela (tj. "Mission-Focused Self-Management") dobesedno prevajamo kot »samoupravljanje« zaposlenih, gre vsekakor lahko za hudo poenostavitev. Kajti povsem precizen prevod bi bil v obravnavanem kontekstu v bistvu lahko le »**sovodenje**«. In sicer iz dveh razlogov:

- pojem »upravljanje« podjetja je širši pojem od pojma »vodenje« (organizacije dela in delovnih procesov) in kot tak ne zajema zgolj operativnih organizacijskovodstvenih, temveč tudi vse strateške »lastniško-upravljaljske« odločitve, ki pa jih je v danem primeru ustanovitelj Chris Rufer v celoti obdržal v svoji pristojnosti,
- v ekonomski in organizacijski teoriji se pojem (delavsko) »samoupravljanje« načeloma uporablja za model popolnega obvladovanja

oziroma vladanja podjetjem (ang. *corporate governance*) izključno s strani nosilcev dela kot zgolj enega od dveh temeljnih produkcijskih faktorjev, ki vključuje tako upravljanje podjetij kot tudi prilaščanje njihovega celotnega poslovnega rezultata, katero pa v danem primeru, kot smo videli, prav tako ostaja v celoti izven domene odločanja zaposlenih,

kar pomeni, da lahko o tem modelu govorimo zgolj kot o **delavskem »soupravljanju«** (ang. *co-management*), ki pa zagotavlja praktično **popolno avtonomijo zaposlenih pri organizaciji in izvajanju lastnega dela in delovnih procesov**. Ta po ugotovitvah organizacijske teorije vsekakor izjemno pozitivno vpliva na delovno motivacijo in zavzetost zaposlenih (čeprav, kot rečno, v danem primeru »manjka« tudi njihova finančna udeležba pri /so/ustvarjenem dobičku kot nesporen močan dodaten motivacijski faktor) in posledično tudi na večjo poslovno uspešnost podjetja.

Če obravnavani model delavskega soupravljanja v podjetju Morning Star primerjamo z modelom sodelovanja delavcev pri upravljanju po veljavni slovenski zakonodaji (ZSDU), lahko torej ugotovimo, da gre pri tem za – izjemno visoko razvito – **t. i. individualno in neposredno participacijo zaposlenih pri »operativnem« upravljanju**, ki pa kot taka kljub vsemu predstavlja samo enega od dveh temeljnih segmentov celovitega sistema delavskega soupravljanja. In v tem segmentu je ta model, kot rečeno, vsekakor lahko navdih. Manjka pa drugi ključni segment tega sistema, **tj. kolektivna in predstavniška participacija**, ki omogoča vpliv kolektivnih interesov zaposlenih na sprejemanje ključnih, tudi strateških poslovnih odločitev, od katerih je odvisna tekoča in dolgoročna uspešnost ter nadaljnji razvoj podjetja.

Slabosti, tveganja in omejitve

Ko svoboda zahteva visoko ceno

Čeprav model vzbuja občudovanje zaradi svoje doslednosti, učinko-

vitosti in radikalnega zaupanja v zaposlene, pa ima tudi izrazite meje in izzive. Poleg že zgoraj omenjene etične vprašljivosti glede udeležbe pri dobičku, gre hkrati za organizacijsko arhitekturo, ki deluje le pod **strogimi pogoji in pri ustreznem profilu zaposlenih**. Zato je ključno, da ob občudovanju prednosti razumemo tudi sistemska tveganja in šibke točke tega modela.

Neenakomerna raven osebne zrelosti

Model predpostavlja visoko stopnjo samostojnosti, komunikacijske zrelosti in refleksivne drže pri vseh zaposlenih. Toda realnost je pogosto bolj kompleksna. V vsakem kolektivu se najdejo posamezniki, ki potrebujejo več strukturiranosti, jasna navodila ali podporo. V takšnem okolju lahko hitro postanejo pasivni, preobremenjeni ali celo odrinjeni na robsodelovanja.

Neformalna hierarhija in tihi vplivneži

Čeprav ni formalnih nadrejenih, se sčasoma oblikujejo neformalne strukture moči. Karizmatični, komunikacijsko vešč ali strokovno dominantni posamezniki lahko prevzamejo vpliv, ki ni transparenten in se mu je težko upreti. Brez formalnih mehanizmov za preverjanje ravnotežja vpliva to lahko vodi v mehko dominacijo in socialno izključevanje.

Preobremenjenost z vlogami in odgovornostmi

Vloga zaposlenega v Morning Starju je kompleksna: posameznik ni le operativen izvajalec, temveč tudi strateški načrtovalec, ocenjevalec lastnega dela, mediator v konfliktih in pogajalec o svoji plači. To lahko vodi v občutke izčrpanosti, notranjega pritiska in izgube orientacije, še posebej v kriznih situacijah, ko ni jasne koordinacije.

Omejen sistem za reševanje konfliktov

V odsotnosti nadrejenih ni jasnega mehanizma za razsodbo v primerih nerešenih sporov ali dolgotrajnih zastojev. Sistem temelji na zaupanju in konsenzu, kar je lahko prednost, dokler ne pride do blokad. Mediator-

ski mehanizmi, ki jih podjetje uporablja, nimajo formalne izvršilne moči in so zato včasih nezadostni.

Selektivnost in kulturna neinkluzivnost

Takšen sistem naravno izključuje posameznike, ki niso visoko samo-iniciativni, izrazito komunikativni ali naravnani na notranjo motivacijo. To pomeni, da model ni inkluziven za vse osebnostne tipe, kar lahko vodi v homogeno kulturo, ki je uspešna, a hkrati ranljiva za enodimenzionalno razmišljanje.

Omejena prenosljivost v druga okolja

Morning Starjev model je organsko zrasel znotraj njihove kulture in ni preprosto prenosljiv. Poskusi širjenja modela v druga podjetja ali panoge so pogosto naleteli na odpor zaposlenih, težave pri vzpostavitvi zaupanja ter potrebo po vmesnih strukturah, ki model dejansko razredčijo.

Krizne razmere kot preizkus odpornosti

V kriznih situacijah, kjer so potrebne hitre in usklajene odločitve, se lahko pomanjkanje formalne koordinacije izkaže za resno slabost. Brez jasnega centra odločanja se odgovornost razprši, kar lahko povzroči zakasnitve, paralizo odločanja ali neenotno komunikacijo navzven.

Model Morning Star torej še zdaleč **ni univerzalen recept, temveč eksperiment, ki dokazuje, kaj je mogoče**, če so izpolnjeni zelo specifični pogoji. Uporabnost takšnega modela je visoka, a njegova občutljivost na okolje, kadrovski profil in organizacijsko zrelost je še višja. Zato je ključnega pomena, **da se iz nje učimo, a ga ne povečujemo** brez kritične presoje. V praksi ga je smiselno uporabljati kot inspiracijo za hibridne modele – tiste, ki povezujejo prednosti klasične strukture s kulturo samoodgovornosti in participacije.

Zaključek

Morning Star kot navdih, ne za posnemanje

V času, ko se številna podjetja še vedno ukvarjajo z vprašanji, **kako povečati zavzetost zaposlenih, kako zmanjšati odvisnost od formal-**

nih struktur ter kako uveljaviti večjo fleksibilnost in inovativnost, Morning Star že desetletja živi realnost, ki se mnogim zdi utopična: organizacija brez šefov, brez formalnih hierarhij in brez centralnega nadzora – pa vendar visoko učinkovita, profitabilna in stabilna – in hkrati še zdaleč ne idealna.

V središču tega modela ni tehnologija, ni lastniška struktura in ni ideologija. Temelj vsega je preprosto vprašanje: ali verjamemo, da lahko posameznik sam najbolje razume, kako prispevati k skupnemu cilju? Morning Star je odgovoril pritrdilno –

V središču tega modela ni tehnologija, ni lastniška struktura in ni ideologija. Temelj vsega je preprosto vprašanje: ali verjamemo, da lahko posameznik sam najbolje razume, kako prispevati k skupnemu cilju?

in celoten organizacijski sistem zasnoval tako, da to zaupanje uresniči v praksi.

Namesto klasičnega menedžmenta, ki usmerja od zgoraj, pri njih deluje mreža samoiniciativnih akterjev, povezanih prek prostovoljnih dogovorov, merljivih zavez in skupnega poslanstva. Tak sistem še zdaleč **ni brez napak** – zahteva visoko stopnjo osebne zrelosti, komunikacijske kompetence in procesno pismenost. Toda tisto, kar podjetje s tem pridobi, je zmožnost ustvariti okolje, kjer **ljudje razmišljajo in delujejo kot lastniki**, četudi to formalno niso.

Za organizacije, ki iščejo pot v smeri večje participacije zaposlenih, pa to **ni zgled za posnemanje, temveč vir navdiha** za prilagoditve. Nekaj ključnih izhodišč, ki jih lahko iz tega primera prenesemo v druga okolja:

- večja transparentnost podatkov kot osnova za zaupanje in zrelost odločanja,
- jasna osebna poslanstva zaposlenih namesto generičnih opisov delovnih mest,
- prostovoljni dogovori o sodelovanju med zaposlenimi (v slogu LOUs),
- sistematično spodbujanje notranjega podjetništva,
- redefinicija sveta delavcev kot skupine »notranjih partnerjev«, ne zgolj predstavnikov interesov.

Morning Star kaže, da lahko tudi v proizvodni panogi, ki temelji na strojih, obsegu in logistični zahtevnosti, ključno konkurenčno prednost ustvari ravno človeški dejavnik – če je ta postavljen v sistem, ki ga ne omejuje, temveč izziva k razvoju.

In ravno to je **največji nauk tega primera**: prihodnost dela ne bo zgrajena na bolj popolnem nadzoru, temveč na bolj poglobljenem zaupanju. Organizacije, ki bodo znale to razumeti, bodo naredile najpomembnejši korak – od zaposlenega kot izvajalca do zaposlenega kot soustvarjalca. Hkrati pa ta primer postavlja glavno

tezo vsake resne razprave o sodobnem soupravljanju: **Ali je lahko sistem, ki pričakuje podjetniško mišelnost, trajno vzdržen, če ne omogoča tudi glavne podjetniške nagrade?**

Viri in literatura

Gino, F., Staats, B., Hall, B. & Chang, T. Y. (2013). The Morning Star Company: Self-Management at Work. Harvard Business School Case 914-013.

Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review, December 2011.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less Hierarchical Organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58.

Morning Star Company. (2024). Mission-Focused Self-Management. Retrieved from: <https://www.morningstarco.com>.

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Company.

Rufer, C. (2012). Management Philosophy of The Morning Star Company. Retrieved from: <https://www.morningstarco.com/philosophy>.

Semler, R. (2007). Maverick!: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. Random House.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker.

Corporate Rebels. (2019). The Morning Star Company – The Self-Management Revolution. Retrieved from: <https://corporate-rebels.com/morning-star>.

Reinventing Organizations Wiki. (2024). Case Study: Morning Star. Retrieved from: <https://reinventingorganizationswiki.com/cases/morning-star>.



Piše:
Dr. Živko Bergant

Pomen informiranja in pojasnjevanja računovodskih izkazov svetom delavcev

Avtor obravnava ustrezno informiranje svetov delavcev kot predpogoj uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij. Pri tem poudarja potrebo po informacijah o poslovanju, ki niso samo računovodskega značaja, temveč tudi po informacijah z vidika družbene odgovornosti. Samo informacije z obeh vidikov lahko obravnavamo kot »poštene«. Samo takšne informacije pa so lahko tudi podlaga za učinkovito delovanje sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki je vsekakor ena od najpomembnejših sestavin uresničevanja družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih kot ključne skupine deležnikov.

Uvod

Svet delavcev je eden od načinov za uresničevanje pravic v zvezi s sodelovanjem zaposlencev pri upravljanju (ZDSU, člen 3). Zato imajo pravico do obveščeniosti (ZSDU, člen 2).

Pri tem pa obstaja nevarnost, da se ta pravica razume preveč ozko. Biti obveščen namreč pomeni prejetje obvestila, kar pa še ne pomeni prejetja informacije. Obvestilo je v najboljšem primeru podatek, ki pa ni informacija. Informacija mora v uporabniku vzbuditi občutek priložnosti ali pa nevarnosti. V nasprotnem primeru je samo nevtralen podatek, s katerim si ne moremo nič pomagati. Zato bi bilo treba govoriti o pravici do informiranosti, in ne samo do obveščeniosti. To v praksi pomeni, da je treba informacije ustrezno predstaviti in pojasnjevati uporabniku, kar je vsebina komuniciranja. Pri tem običajno naletimo na težave, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

¹ Več o poslovnem komuniciranju v Bergant (2018).

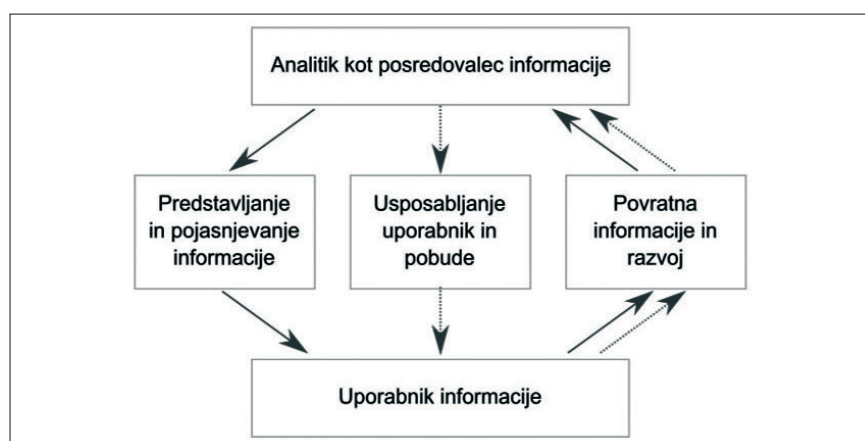
Opredelevitev komuniciranja

Komuniciranje je vedno **dvostranski proces** in ga razlikujemo od **sporočanja**, ki ima namen seznanitev nekoga o nečem (Turk, 2004, 684) in **obveščanja**, ki je usmerjeno

ja tudi za komuniciranje med svetom delavcev in delodajalcem v **sistemu sodelovanja delavcev pri upravljanju po ZSDU**.

Črtkane (navpične) črte **na sliki 1** kažejo še en pomemben proces, in

Slika 1: Poslovni komunikacijski model



na enega ali več uporabnikov (Turk, 2004, 378). Je torej proces med oblikovalcem informacij in uporabnikom, saj je nujna povratna informacija o ustreznem razumevanju na strani uporabnika. Zato lahko govorimo o **komunikacijskem modelu**, ki ga prikazuje **slika 1**¹, in ki v celoti vel-

sicer **dajanje pobud in usposabljanje uporabnika**, kajti v okviru funkcije informiranja je treba stalno:

- proučevati potrebe uporabnikov in dajati pobude za oblikovanje novih oziroma drugačnih, kakovostnejših informacij;

- usposabljanje uporabnikov za boljše razumevanje posredovanih informacij in s tem vzbujati tudi zavedanje potreb po novih informacijah.

Tega se morajo še posebej **zavedati tisti, ki posredujejo informacije svetu delavcev.**

Kakovost informiranja se kaže v njegovi *smotrnosti*, torej zlasti v dveh pogledih:

1. v **učinkovitosti** informiranja, kadar je član sveta delavcev pridobil občutek priložnosti ali nevarnosti;

2. v **uspešnosti** informiranja, kadar se je član sveta delavcev na tej podlagi pravilno odločil.

Uspešnost komunikacije je običajno **manjša od idealne**, in sicer zaradi številnih dejavnikov. Le-ti so tako na strani prejemnika, kot tudi na strani posredovalca informacije. To so na primer razlike v:

- kratkoročnih in/ali dolgoročnih interesih oziroma ciljih,
- znanju stroke in/ali poznavanju poslovanja,
- poslovnih, poklicnih in/ali osebnih vrednotah,
- organizacijski kulturi,
- dobronamernemu ali zlonamernemu delovanju.

Pravica in dolžnost člana sveta delavcev je **zahtevati** ustrezne informacije. Pri tem pa mora biti sposoben kritične presoje dobljenih informacij. Zato si mora poslovodstvo podjetja prizadevati za dobro sodelovanje in vzpostavljanje ustreznega zaupanja. Pomemben pripomoček vzpostavljanja ustreznega sodelovanja je pisni dogovor med svetom delavcev in delodajalcem oziroma t. i. participacijski dogovor po 5. členu ZSDU.

Informiranje o računovodskih izkazih

Med najpomembnejšimi informacijami o poslovanju podjetja za svet delavcev so zagotovo **informacije v zvezi z računovodskimi izkazi**. Pri tem se lahko pojavljajo številne težave.

Najpogostejše so težave, ki izhajajo iz pomanjkljivega poznavanja vsebine in izrazne moči posameznih računovodskih kategorij tako pri uporabnikih kot tudi pri posredovalcih informacij. Te vrste težav je možno

uspešno reševati z **ustreznim izobraževanjem**, za kar je odgovorno poslovodstvo podjetja. Pri tem je pomembna pobuda sveta delavcev za usmeritev in izvajanje takega izobraževanja.

Z zakonom je predvidena tudi pravica sveta delavcev, da povabi na svoje seje ustrezne **strokovnjake iz družbe ali izven nje** (ZSDU, člen 61), kar lahko olajša razumevanje nekaterih informacij. Ocenjujemo, da je praksa vabljenja, zlasti strokovnjakov zunaj podjetja, žal razmeroma redka.

Naslednja vrsta težav pri pojasnjevanju računovodskih izkazov je posledica okvira računovodskega poročanja in veljavnih računovodskih standardov. Le-ti namreč **ne upoštevajo vseh vidikov družbene odgovornosti**. Te težave so načeloma dvojne narave:

1. težave, ki izhajajo iz pomanjkljivega poznavanja družbene odgovornosti podjetja pri uporabnikih informacij;

2. težave pri pojasnjevanju računovodskih informacij, ki so pomanjkljive z vidika družbene odgovornosti podjetja.

Obe vrsti težav mora načeloma reševati **pojasnjevalec računovodskih izkazov**, ki je največkrat odgovorni vodja računovodstva podjetja. Pri tem se ne more nasloniti na revizorsko mnenje o računovodskih izkazih, ki je že vnaprej ozko usmerjeno samo v okvir računovodskih standardov in standardov revidiranja.

Zavedati se je treba, da veljavni računovodski informacijski sistem zaostaja za potrebami, skladnimi z načeli družbene odgovornosti. Računovodstvo namreč ni popolnoma nevtralnno "bias free", saj ne more prispevati k enakopravnosti zaposlencev, dokler so le-ti **napačno obravnavani kot »strošek« poslovanja podjetja** (Ezzamel *et al.*, 2008), **ne pa kot tisti, ki prispevajo svoj (intelektualni) kapital podobno kot družbeniki ali delničarji** (Gadowski *et al.*, 2019, 16).

Širši pogled – z vidika družbene odgovornosti podjetja – zahteva ne samo dodatna znanja, temveč tudi sposobnost razlage, zakaj računovodski izkazi ne povedo vsega,

nekatero zadevo pa celo napačno. Uporabniki računovodskih informacij morajo namreč dobiti dvojno sliko, čeprav se pogosto z njo tudi ne strinjajo, zlasti, če so neoliberalistično usmerjeni. Kajti dejstvo je, da računovodstvo **ne more biti absolutno nevtralnno**, kar pa bi načeloma lahko zahtevali od pojasnjevalcev računovodskih informacij.

Spoznati je namreč treba, da **veljavni računovodski sistem podpira veljavno kapitalistično doktrino**, saj še vedno spremlja dobiček kot cilj podjetja, z vidika družbene odgovornosti pa bi morali spremljati tudi ustvarjeno dodano vrednost. **"Pošten" prikaz**, ki ga zahtevajo revizijski standardi, se nanaša samo na pravno veljavni računovodski okvir. Če pa razumemo poštenost v celotnem smislu, torej z vseh vidikov, v praksi praviloma umanjka vidik družbene odgovornosti podjetja.

Šele, ko pojasnjevalec računovodskih izkazov uspe prikazati položaj podjetja z obeh vidikov, lahko trdimo, da je pošteno opravil svojo nalogo. Tedaj bi lahko govorili o resnični **kakovosti informiranja**, ki omogoča odločevalcem celovit pristop k sprejemanju poslovnih odločitev.

Sklep

Zgornje razmišljanje postavlja člane svetov delavcev dodatno v razmeroma zelo nevhvaležno vlogo, saj so že sedaj **pogosto obravnavani neustrezno s strani poslovodstva podjetja**. Kljub temu pa se morajo zavedati svojega poslanstva, ki je zlasti v zahtevanju celovitih informacij o poslovanju podjetja, torej tudi z vidika njegove družbene odgovornosti. Uveljavljanje družbene odgovornosti podjetij namreč ni možno brez ustreznih **sprememb v informacijskem sistemu**. Pri tem naj se člani svetov delavcev ne zadovoljijo samo z informacijami skladno s priporočili o trajnostnem informiranju, ki so, kljub svoji pomembnosti, samo sredstvo za zakrivanje prave družbene odgovornosti podjetij. Pri tem jim lahko največ pomagajo zunanji strokovnjaki.

Literatura

ZDSU-UPB1 – Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Bergant, Živko (2018). *Analitik v poslovni praksi*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.

Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2004). *Accounting and management-labour relations: The politics of production in the "factory with a problem"*,

Accounting, Organisations and Society, 29(3/4), 269–302.

Godowski Christophe, Nègre Emmanuelle, Verdier Marie-Anne (2019). *Toward dialogic accounting? Public accountants' assistance to work councils – A tool*

between hope and illusion. Critical Perspectives on Accounting,

<https://www.researchgate.net/requests/r112947185>.

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)



Piše:
Miha Uršič

Sodelovanje med svetom delavcev in področjem varstva pri delu v Luki Koper

Podpisani avtor tega prispevka sem že vrsto let zaposlen Luki Koper na različnih delovnih mestih, kar mi je pomagalo pri razumevanju delovnih procesov in poklicni usmeritvi pooblaščenca za varstvo pri delu v Luki Koper. Kot predstavnik delodajalca, ki je pristojen za sodelovanje s svetom delavcev na področju varstva in zdravja pri delu, vam bom poskušal opisati prakso in poglede delodajalca na sodelovanje, lahko bi se reklo tudi soupravljanje na tem izredno pomembnem področju.

Luka Koper, edina slovenska pomorska luka, predstavlja enega od ključnih akterjev v gospodarstvu države. Zaradi **zahtevne narave dela**, ki se izvaja v različnih okoljih – od skladišč in ladijskih privezov do pisarniških prostorov – je vprašanje varnosti in zdravja pri delu v Luki izjemnega pomena. V tem kontekstu ima svet delavcev pomembno vlogo pri sodelovanju s področjem varnosti in zdravja pri delu, saj le tesno sodelovanje zagotavlja optimalne pogoje za delavce ter uspešno zmanjševanje tveganj, povezanih z delovnimi nesrečami in poškodbami.

Svet delavcev v podjetju Luka Koper d.d. ima zelo pomembno vlogo v zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev na delovnem mestu. Zaradi specifičnih delovnih pogojev, s katerimi se srečujejo zaposleni v tej pomembni slovenski pristaniški družbi, je **sodelovanje med svetom delavcev in področjem varnosti in zdravja pri delu nujno za vzdrževanje visokih standardov varnosti**. To so-

delovanje ne zajema le zagotavljanja zaščite pred poškodbami, ampak vključuje tudi aktivno soustvarjanje delovnih pogojev, ki upoštevajo tako fizične kot psihosocialne dejavnike.

Zakonske podlage in pomen sodelovanja

Pri tem sodelovanju je ključna zakonodaja v Sloveniji, ki temelji na Zakonu o varnosti in zdravju pri delu, v nadaljevanju (ZVZD-1), ki določa osnovna pravila in obveznosti delodajalcev in delavcev glede zakonodaje varnosti in zdravja pri delu. Zakon med drugim nalaga delodajalcem obveznost izdelave ocen tveganja, priprave ustreznih zaščitnih ukrepov ter zagotavljanja primerne opreme in usposabljanja za zaposlene. V skladu s ZVZD-1, je delodajalec dolžan **omogočiti sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah**, ki se nanašajo na varnost in zdravje pri delu.

Svet delavcev ima v tem procesu vlogo, da se **v oceno tveganja v največji možni meri vključijo konkret-**

ne izkušnje in povratne informacije zaposlenih.

Sodelovanje sveta delavcev pri izdelavi ocene tveganja

Eno od področij, kjer sodelovanje sveta delavcev igra ključno vlogo, je **izdelava ocene tveganja**. Po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu mora delodajalec zagotoviti, da so tveganja na vseh delovnih mestih pravilno ocenjena. Svet delavcev aktivno sodeluje pri tem procesu, saj zaposleni najbolje poznajo dejanske pogoje dela. Povratne informacije s terena so ključne za zagotavljanje, da ocena tveganja upošteva specifične nevarnosti. Z aktivno vključitvijo predstavnikov sveta delavcev v proces izdelave OT se zagotovi, da je OT izdelana **celovito in objektivno**.

Ročno premeščanje bremen je pogosto naloga zaposlenih v Luki Koper, kar pomeni, da je pomembno ustrezno oceniti tveganja, povezana z poškodbami zaradi nepravilnega dvigovanja ali premeščanja težkih bre-

men. V procesu ocenjevanja **sodelujejo tudi predstavniki sveta delavcev**, saj ti neposredno sodelujejo pri nalogah, kjer pride do tveganja za poškodbe, in so najbolj primerni za prepoznavanje tveganj, ki jih morda strokovnjaki za varstvo pri delu ne bi opazili.

Sodelovanje pri ocenjevanju težkih pogojev delavcev

V Luki Koper so nekateri delovni pogoji izjemno zahtevni – delavci so izpostavljeni neprijaznim vremenskim razmeram, visokim temperaturam in dolgotrajnemu fizičnemu delu. Svet delavcev je vključen v ocenjevanje teh pogojev, saj lahko s svojimi povratnimi informacijami pripomorejo k **prepoznavanju dodatnih tveganj**, ki niso vedno očitni ob prvem pregledu. Pomembno je, da se pri teh ocenah upoštevajo tudi **psihosocialni dejavniki**, kot sta stres in preobremenjenost, ki lahko prav tako vplivajo na zdravje zaposlenih. Poročila in predlogi sveta delavcev pri tem procesu pomagajo oblikovati konkretne ukrepe za izboljšanje.

Sodelovanje pri izboru osebne varovalne opreme

Za zaposlene v Luki Koper, ki opravljajo delo v različnih okoljih, kot so pristanišča, skladišča in administrativni prostori, je izbira ustrezne osebne varovalne opreme (OVO) ključnega pomena. Kjer s kolektivnimi ukrepi, tehničnimi sredstvi in organizacijo dela ni mogoče poskrbeti za varnost zaposlenih, delavci uporabljajo OVO. Svet delavcev je vključen v proces izbire OVO, saj zagotavlja, da je **oprema ne le skladna z zakonodajo, ampak tudi funkcionalna in udobna za uporabo**. Čelade, zaščitna oblačila, rokavice in zaščitni čevlji morajo biti prilagojeni specifičnim nalogam in potrebam zaposlenih. Svet delavcev pri tem sodeluje pri zagotavljanju, da so vsa varnostna sredstva primerna za delovne pogoje ter da se redno vzdržujejo in zamenjujejo, kadar je to potrebno.

Sodelovanje predstavnikov SD pri sestankih pooblaščenec varstva pri delu

Poleg sodelovanja pri pripravi ocen tveganja in izbiri varovalne

opreme je svet delavcev **vključen v redne sestanke pooblaščenec varstva pri delu**. Na teh sestankih se obravnavajo aktualna vprašanja in izzivi na področju varnosti in zdravja pri delu. Na sestankih so prisotni pooblaščenca za varstvo pri delu z vseh terminalov, kot tudi predstavnik uprave družbe **delavski direktor**. Svet delavcev ima pomembno vlogo pri zagotavljanju, da se informacije s terena pravilno prenesejo in obravnavajo. Poleg tega prispevajo k iskanju rešitev za morebitne težave, ki se pojavijo v zvezi z delovnimi pogoji ali poškodbami.

Prenos informacij s terena in spremljanje realizacije ukrepov

Eden od ključnih izzivov pri varstvu pri delu je zagotoviti, da informacije o tveganjih in nezgodah **dosežejo odgovorne osebe v podjetju**. Svet delavcev pomaga pri prenosu teh informacij s terena na področje varnosti in zdravja pri delu, kjer se nato sprejmejo ustrezni ukrepi. To sodelovanje omogoča, da se v družbi hitro odzovemo na nastale težave in implementiramo rešitve, ki zmanjšajo tveganje in verjetnost za nastanek izrednega dogodka ali poškodb. Redno **spremljanje realizacije ukrepov** pa zagotavlja, da so le-ti učinkoviti in skladni z zakonodajo.

Sodelovanje pri ureditvi prehrane v Luki Koper

Delo v Luki Koper zahteva visoko stopnjo fizične aktivnosti, zato je ustrezna prehrana zaposlenih ključnega pomena za njihovo zdravje in produktivnost. Svet delavcev **sodeluje pri ureditvi prehrane**, saj se zaveda pomena uravnotežene prehrane za ohranjanje zdravja in izboljšanje delovnih pogojev. Predstavniki sveta delavcev zagotavljajo, da so obroki kakovostni, dostopni in primerni za zaposlene, ki delajo v težkih delovnih pogojih.

Pregled in spremljanje pogojev za delo

V Luki Koper so zaposleni izpostavljeni različnim delovnim pogojem, bodisi na prostem bodisi v zaprtih prostorih. Zato redno spremljamo pogoje za delo, ki so eden od

ključnih dejavnikov, če želimo zaposlenim zagotavljati ustrezne klimatske in ergonomске pogoje. Zaposleni na terenu so pogosto izpostavljeni ekstremnim temperaturam, vlagi in drugim neugodnim dejavnikom. Prav tako je pomembno, da so prostori za delo, bodisi pisarniški bodisi skladiščni, ergonomični in prijazni za daljše sedenje ali stoječe delo. V Luki Koper sledimo najnovejšim načinom ergonomsko prijaznega dela **na podlagi strokovnih študij, v katere je vključen tudi svet delavcev**.

Poročanje in spremljanje varstva pri delu

Poleg rednega sodelovanja pri različnih nalogah svet delavcev **spremlja realizacijo ukrepov in pripravlja poročila** o stanju varnosti pri delu v Luki Koper. Na polletnih srečanjih z upravo družbe, uprava svetu delavcev predstavi poročila o poškodbah, nesrečah, delovnih incidentih in drugih varnostnih vprašanjih. Ta poročila so ključna za zagotavljanje, da svet delavcev natančno spremlja izvajanje predpisov in ukrepov ter da se na napake in pomanjkljivosti pravočasno odzove.

Pregled garderob in prostorov za počitek s strani sveta delavcev

Garderobe in prostori za počitek so bistveni za počitek in regeneracijo zaposlenih. Svet delavcev redno pregleduje te prostore, da zagotovi ustrezno opremo in vzdrževanje. Morebitne pomanjkljivosti, kot so: nezadostne zmogljivosti, neprijetni pogoji ali pomanjkanje čiste opreme, se takoj obravnavajo in odpravljajo.

Zahteva za izvajanje predpisanih meritev

V svetu delavcev se skladno z zakonskimi zahtevami redno izvajajo **meritve za hrup, vibracije, svetlobo, kemične škodljivosti itd.** Svet delavcev se aktivno vključuje v pripravo planov, izvedbo ter interpretacijo rezultatov meritev. Takšni ukrepi so potrebni, da se zagotovi, da delovni pogoji ne presegajo zakonsko dovoljenih meja in da so delavci zaščiteni pred škodljivimi vplivi okolja. Svet delavcev spremlja tudi klimatske pogoje na delovnih mestih. V

dogovoru s pooblaščenca za VZD je svet delavcev dosegel, da je delujoča klimatska naprava v stroju pogoj za tehnično brezhibnost stroja. V cestnem prometu le-ta npr. ni nujna.

Sodelovanje sveta delavcev v kadrovski komisiji – zaposlovanje

Svet delavcev sodeluje tudi pri **procesu zaposlovanja kot član kadrovske komisije**. Člani sveta delavcev s terena prepoznajo zmožnosti in vrednote posameznika in s tem že zaposlenim zagotavljajo kakovostne bodoče sodelavce. Podjetju pa dober, prepoznan in izbran kader. V nadaljevanju svet delavcev skrbi za to, da so novo zaposleni ustrezno usposobljeni in da njihova varnost ter zdravje nista ogrožena zaradi neustreznih delovnih pogojev.

Zastopanje sodelavcev pri raznih dogovorih med podjetjem in zaposlenim

Svet delavcev igra tudi pomembno vlogo pri zastopanju interesov zaposlenih v različnih dogovorih, bodisi pri reševanju konfliktov bodisi pri izvajanju soupravljanja v skladu z ZSDU.

Sodelovanje predstavnikov sveta delavcev pri izdelavi pravilnikov

Svet delavcev sodeluje pri pravi **pravilnikov, ki urejajo pogoje**

dela in varnosti, kot so pravilniki o delu na domu ali o kršitvah varnostnih predpisov. Z vključitvijo delavcev v pripravo teh pravilnikov zagotavljamo, da so le-ti praktični in ustrezajo dejanskim razmeram na terenu.

Sodelovanje sveta delavcev s sindikatom glede vsebin varstva pri delu

Svet delavcev redno sodeluje s sindikatom pri obravnavi tem, povezanih z varnostjo in zdravjem. Vsaj pri nas, v Luki Koper, je **zaledje sindikata (SŽPD) pogoj za upoštevanje in polno soupravljanje sveta delavcev**. Takšno sodelovanje je ključno za zagotovitev usklajenih in učinkovitejših ukrepov za zaščito zdravja in varnosti zaposlenih.

Aktivno spremljanje predstavnikov sveta delavcev pri reviziji dokumentov

Svet delavcev spremlja revizijo dokumentov, ki se nanašajo na morebitne kršitve varnostnih postopkov ali zlorabo psiho-fizičnih substanc, kar je ključno za pravočasno zaznavanje tveganj in sprejemanje ukrepov.

Sodelovanje sveta delavcev pri sistematizaciji delovnih mest

Na koncu pa svet delavcev sodeluje tudi pri sistematizaciji ter spremembi sistematizacije delovnih mest. Izkušnje iz operative ter terena

so pomemben doprinos stroki pri **oblikovanju smiselnih opisov delovnega mesta** z realnimi nalogami in zadolžitvami. Znano je, da so delovna mesta živa stvar, ki se spreminja skladno z tehnološkimi in pravnimi razvojem izvajanja dejavnosti podjetja.

Zaključek

Sodelovanje sveta delavcev z operativno družbo in področjem za varnost in zdravje pri delu v Luki Koper **zagotavlja celovit pristop k zagotavljanju varnosti, zdravja in dobrega počutja zaposlenih**, prav tako sodelovanje sveta delavcev in področja VZE v Luki Koper predstavlja temelj za zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev za vse zaposlene. Z aktivnim vključevanjem v procese, kot so: ocena tveganja, izbira osebne varovalne opreme, spremljanje delovnih pogojev in poročanje o nesrečah svetu delavcev, svet delavcev **pomaga soustvariti delovno okolje, ki spoštuje zakonske zahteve in zagotavlja optimalne pogoje za delo**. Le z aktivnim sodelovanjem različnih deležnikov je mogoče doseči učinkovito varnost pri delu ter dolgoročno zdravje in dobrobit vseh zaposlenih. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da prav aktivno sindikalno delo v Luki Koper utira pot svetu delavcev kot enakovrednem partnerju v soupravljanju podjetja.

Vloga in naloge svetov delavcev pri uvajanju upravljanja zaposlenih z umetno inteligenco

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) v zadnjih dveh letih intenzivno izvaja vseevropsko kampanjo z naslovom »Varno in zdravo delo v digitalni dobi«, namenjeno ozaveščanju o posledicah uporabe digitalnih tehnologij za varnost in zdravje pri delu (VZD) in spodbujanju delodajalcev in delavcev ter njihovih predstavnikov k aktivnemu sodelovanju pri oblikovanju ukrepov za preprečevanje in odpravljanje tovrstnih tveganj. Eno od ključnih t. i. prednostnih področij znotraj te kampanje, katerim v svojih raziskavah in priporočilih namenja še posebno pozornost, pa je problematika "upravljanja zaposlenih z uporabo umetne inteligence" (ang. Artificial Intelligence in Worker Management – AIWM).

Splošno o pojmu AIWM

Digitalizacija in avtomatizacija sta v zadnjem desetletju postali gonilni sili sprememb na delovnem mestu,

pri čemer je uporaba umetne inteligence (UI) eden najbolj izrazitih in vplivnih trendov. Uvedba sistemov, ki temeljijo na umetni inteligenci, nam-

reč radikalno spreminja tradicionalne načine organizacije dela in upravljanja zaposlenih. V ta namen se vse pogosteje uporablja **pojmu AIWM**



Piše:

Mag. Rajko Bakovnik

(Artificial Intelligence in Worker Management), ki označuje sodobne pristope **algoritmičnega in avtomatiziranega upravljanja delavcev v delovnih procesih**, ki vključujejo tudi uporabo modelov umetne inteligence.¹ Takšni sistemi zbirajo obsežne količine podatkov o delovnih procesih, gibanju, učinkovitosti in celo počutju zaposlenih, ki jih nato obdelajo algoritmi in modeli umetne inteligence za sprejemanje avtomatskih ali polavtomatskih odločitev. Te »upravljaljske odločitve« **lahko vključujejo:**

- razporejanje delovnega časa in dodeljevanje delovnih nalog,
- nadzor nad delovnimi aktivnostmi zaposlenih v realnem času,
- spremljanje uspešnosti zaposlenih na podlagi zajema delovnih podatkov in podajanje opozoril,
- avtomatsko generiranje poročil o učinkovitosti in ocen delovne uspešnosti ter določanje nagrad, sankcij in morebitnih potrebnih racionalizacijskih ukrepov brez neposredne presoje nadrejenih oseb,
- »profiliranje« zaposlenih za namečne odločanja o njihovem delovno-pravnem statusu in o njihovih pravicah iz delovnega razmerja,

kar pomembno vpliva na pogoje njihovega dela, zlasti še z vidika **potencialnih tveganj za njihovo varnost**

in zdravje pri delu (VZD) ter možnih posegov v njihove pravice do varstva pri obdelavi osebnih podatkov.

Uporaba AIWM sistemov nedvomno prinaša **številne potencialne koristi**, zlasti z vidika povečanja produktivnosti, optimizacije poslovnih procesov in izboljšanja ergonomije dela. Vendar pa ob teh pozitivnih učinkih ne smemo spregledati **resnih tveganj za varnost in zdravje pri delu**, ki jih lahko ima uvedba takšnih sistemov za zaposlene, zlasti na področju psihosocialnega zdravja. V raziskavah se pogosto izpostavlja, da avtomatizacija in algoritemsko upravljanje dela povzročata povečano intenzivnost dela, zmanjšanje avtonomije in nadzora zaposlenih ter povečanje tveganja za stres, izgorelost, socialno izolacijo in druge negativne vplive na zdravje. Te spremembe od delavcev zahtevajo hitro prilagajanje novim delovnim razmeram in pogosto tudi sprejemanje novih znanj in veščin, kar dodatno prispeva k psihosocialnim obremenitvam.

Zaradi omenjenih učinkov, ki neposredno vplivajo na delavce, je ključnega pomena, da so sistemi umetne inteligence na delovnih mestih **uvajani na način, ki vključuje vse relevantne deležnike, še posebej zaposlene in njihove predstavnike**. Pri tem imajo tudi sveti delavcev v skladu z zakonodajo in načeli industrijske demokracije svojo vlogo, saj predstavljajo most med interesi zaposlenih in poslovnimi cilji podjetij ter zagotavljajo, da so tehnologije uporabljene odgovorno in pregledno.

Kaj je umetna inteligenca (UI) pri upravljanju dela in zaposlenih

V uvodu smo izpostavili, da digitalizacija delovnih procesov ni več zgolj možnost, temveč nujnost sodobnega poslovanja, pri čemer umetna inteligenca (UI) zavzema vse pomembnejše mesto v upravljanju zaposlenih. V tej točki podrobneje

razčlenjujemo, kaj sploh pomeni umetna inteligenca na področju upravljanja zaposlenih (AIWM – *Artificial Intelligence in Worker Management*), katere so njene osnovne značilnosti in kakšne oblike sistemov umetne inteligence najpogosteje srečujemo v delovnem okolju.

AIWM zajema širok spekter sodobnih tehnoloških rešitev, katerih ključna značilnost je **zbiranje, obdelava in uporaba podatkov o delavcih ter delovnih procesih v realnem času**. Sistemi umetne inteligence v upravljanju delavcev pogosto vključujejo tehnologije, kot so: napredni algoritmi za avtomatsko dodeljevanje delovnih nalog, napovedovanje potreb po zaposlenih, optimizacija delovnih procesov in nadzor uspešnosti zaposlenih. Gre torej za digitalne sisteme, ki lahko brez neposrednega človekovega posega sprejemajo avtomatizirane ali polavtomatizirane odločitve, pri tem pa črpajo informacije iz velikih baz podatkov, ki jih organizacije zbirajo prek različnih digitalnih naprav – npr. nosljivih senzorjev, pametnih kamer, sledilnih naprav ali programske opreme za spremljanje računalniškega dela.

Tehnološka osnova AIWM obsega predvsem naslednje glavne kategorije:

- **Napredna robotika:** Robotski sistemi, ki delujejo s pomočjo umetne inteligence, se uporabljajo za avtomatizacijo fizično zahtevnih ali monotoni nalog, kot je na primer manipulacija s težkimi bremenami v proizvodnji in logistiki ali opravljanje del v nevarnih pogojih. Tehnologija robotov omogoča večjo varnost in zmanjšuje fizično obremenitev delavcev, obenem pa je zmožna prilagodljivega sodelovanja s človekom pri skupnih nalogah.
- **Algoritmčno upravljanje in razporejanje dela:** UI sistemi samodejno določajo razporede in naloge delavcev glede na analizo njihovih preteklih delovnih uspešnosti, izkušenj ali celo telesnega in psihičnega stanja, ki ga spremljajo nosljive naprave. V realnem času lahko sistem optimizira naloge glede na potrebe proizvodnje ali storitev, kar lahko izboljša učinkovitost, a hkrati predstavlja tvega-

¹ V nadaljevanju so v okviru pojma AIWM načeloma obravnavani tudi »klasični« algoritmski informacijski sistemi za upravljanje zaposlenih, ki sicer še nimajo vgrajenih komponent umetne inteligence, ampak delujejo na osnovi fiksne logike, determinističnih pravil in statičnih algoritmov (npr. *Amazon WMS*, *Kronos Workforce*, *Uber in Glovo*, *SAP SuccessFactors* itd.), vendar pa imajo z vidika varnosti in zdravja pri delu načeloma enake učinke. A dejstvo je, da je vse več teh klasičnih algoritmskih sistemov kombiniranih tudi z umetno inteligenco, tako da je za predstavitev bistva konkretne problematike uporaba pojma AIWM kljub tej njegovi načelni »terminološki nedoslednosti« povsem primerna.

nje za pretirano intenzifikacijo dela.

- **Nosljive naprave in sistemi spremljanja v realnem času:** Pametne naprave, kot so: pametne ure, senzorji gibanja in različni sledilci fizioloških funkcij, zbirajo podrobne informacije o stanju delavcev (npr. njihovi utrujenosti, telesni drži, aktivnosti). Ti podatki omogočajo natančno spremljanje tveganj za varnost in zdravje pri delu ter zgodnje zaznavanje in preprečevanje poškodb, hkrati pa se lahko zlorabijo za intenzivnejši nadzor zaposlenih.
- **Programska oprema za analitiko delovne uspešnosti (ang. *People Analytics*):** Tehnologije analitike delovne uspešnosti omogočajo podjetjem podrobno spremljanje in analizo vedenjskih vzorcev zaposlenih, ocenjevanje njihove učinkovitosti, zaznavanje tveganja za odpoved ali predvidevanje vedenjskih sprememb. Takšne tehnologije uporabljajo velike količine podatkov, kar pa lahko povzroči etična vprašanja glede zasebnosti in enakopravnosti zaposlenih.
- **Digitalni dvojčki (ang. *Digital Twins*):** Virtualni modeli delovnega okolja ali procesov omogočajo simulacijo različnih scenarijev in optimizacijo delovnih mest. Digitalni dvojčki se lahko uporabljajo za analizo vpliva različnih delovnih pogojev na varnost, zdravje in produktivnost delavcev ter za prilagajanje delovnih mest specifičnim potrebam posameznikov.

Pomembna posebnost AIWM sistemov je, da se z uporabo strojnega učenja in velikih zbirk podatkov samostojno razvijajo in učijo iz svojih prejšnjih odločitev. To pomeni, da sistem sčasoma lahko prilagaja svojo strategijo glede na rezultate in posledice prejšnjih odločitev, s čimer postane vedno bolj natančen in učinkovit. Obenem pa ta avtonomnost prinaša nove izzive z vidika preglednosti odločitev in odgovornosti za posledice uporabe teh sistemov.

Za zaposlene in njihove predstavnike je še posebej pomembno razumeti, da sistemi umetne inteligence niso nevtralni. Algoritmični sistemi namreč odražajo vgrajene pristran-

skosti in interese tistih, ki jih razvijajo ali upravljajo. Zato mora biti uvedba UI sistemov preiščena, vključujoča ter podvržena stalnemu nadzoru, še posebej na področju obvladovanja etičnih in psihosocialnih tveganj za zaposlene.

Področja uporabe UI sistemov v praksi

Prvo področje intenzivne uporabe umetne inteligence predstavljajo **skladiščni in logistični sistemi**, kjer UI sistemi optimizirajo skladiščne procese in usmerjajo delo zaposlenih. Primer tega so sodobni logistični centri velikih trgovcev in podjetij, kot so: Amazon, Zalando ali Ikea, kjer sistemi umetne inteligence v realnem času določajo delovne naloge zaposlenih, spremljajo hitrost in natančnost dela ter avtomatsko prilagajajo naloge posameznikom glede na trenutno produktivnost ali razpoložljivost. To povečuje hitrost logističnih operacij, obenem pa ustvarja velik pritisk na zaposlene, saj je vsak premik digitalno spremljan, merjen in pogosto javno prikazan na ekranih, kar močno intenzivira delo in lahko vodi v visoko raven stresa.

Pomembno področje uporabe AIWM predstavljajo tudi **proizvodna podjetja**, še posebej v avtomobilski industriji, elektrotehniki in strojništvu. Tukaj napredna robotika in sistemi algoritmičnega vodenja omogočajo učinkovitejšo avtomatizacijo proizvodnih linij. Podjetja, kot so: BMW, Mercedes-Benz ali Bosch, uporabljajo UI tehnologije za natančno spremljanje proizvodnih procesov, avtomatsko upravljanje proizvodnih strojev ter prilagajanje delovnih nalog in urnikov glede na potrebe proizvodnega procesa. V proizvodnji je še posebej pomembna uporaba naprednih robotskih sistemov, ki sodelujejo z ljudmi, zmanjšujejo fizično obremenitev zaposlenih in omogočajo varnejše delovno okolje. Vendar pa se tudi v teh primerih pojavljajo izzivi, povezani z zmanjševanjem avtonomije zaposlenih in tveganjem za izgubo določenih delovnih mest zaradi avtomatizacije.

Poleg tradicionalne proizvodnje in logistike je UI vse bolj prisotna tudi v **storitvenih dejavnostih**, predvsem v pisarniškem delu, bančništvu, zavarovalništvu in klicnih centrih.

Primer uporabe umetne inteligence v bančništvu je uporaba UI sistemov za spremljanje učinkovitosti bančnih svetovalcev, kjer tehnologija natančno meri produktivnost zaposlenih ter analizira vzorce njihovega dela, kar lahko prispeva k izboljšanju učinkovitosti, hkrati pa tudi k povečanju stresnih dejavnikov in intenzifikaciji dela zaradi stalnega digitalnega nadzora.

Posebno področje predstavljajo **platformna podjetja**, kot sta Uber in Wolt, ki delujejo na področju prevozov, dostav hrane in kurirskih storitev. Ti sistemi intenzivno uporabljajo algoritmično upravljanje za razporejanje naročil in dodeljevanje nalog voznikom in dostavljalcem, pogosto na podlagi spremljanja njihove lokacije, hitrosti dela, ocen uporabnikov in drugih kazalnikov uspešnosti. Takšno upravljanje ustvarja izrazito tekmovalno okolje in velik pritisk na zaposlene, ki pogosto delajo v prekar- nih razmerah, z omejenim nadzorom nad lastnim delovnim časom in pogoji dela.

Dober primer uvedbe UI v praksi je tudi uvedba sistemov za spremljanje varnosti in zdravja zaposlenih v industriji, kjer se uporabljajo **nosljive naprave**, kot so pametne ure ali senzorji gibanja. Na primer, švedska rudarska podjetja so uvedla sisteme za spremljanje lokacije in varnosti zaposlenih v realnem času, kar omogoča hitro odzivanje v primeru nevarnosti, hkrati pa zahteva stalno spremljanje delavcev in ustvarja vprašanja glede zasebnosti.

Tudi v Sloveniji podjetja **vse pogosteje eksperimentirajo z uvajanjem umetne inteligence**, predvsem v obliki analitike delovne uspešnosti in avtomatizacije administrativnih postopkov ter digitalnega spremljanja zaposlenih. Tovrstna praksa je še posebej izrazita v večjih podjetjih, ki si prizadevajo za povečanje učinkovitosti, vendar pogosto brez dovolj jasnih pravil in transparentnih dogovorov z zaposlenimi.

V vseh navedenih primerih je jasno, da imajo sistemi umetne inteligence pomembne pozitivne učinke z vidika produktivnosti in optimizacije poslovanja. Hkrati pa ti sistemi povzročajo občutne spremembe v načinu organizacije dela, naravi delovnih nalog in odnosu med delavci in

delodajalci. Zato je ključnega pomena **aktivno vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov – svetov delavcev** – v procese uvajanja teh tehnologij, saj lahko le na ta način zagotovimo uravnotežen pristop, ki ne bo prinašal le koristi za podjetje, temveč tudi za zaposlene.

Priložnosti in pozitivni učinki UI sistemov za delo in VZD

Eden najbolj izrazitih pozitivnih učinkov AIWM sistemov je **zmanjševanje fizičnih obremenitev delavcev**. V industrijah, kot so: proizvodnja, logistika in skladiščenje, napredna robotika ter avtomatizacija težjih fizičnih nalog pomembno zmanjšujeta tveganje za mišično-skeletne bolezni in poškodbe, ki so posledica ponavljajočih se gibov, težkih dvigov ali daljšega stoječega dela. S tem umetna inteligenca neposredno prispeva k zmanjšanju fizičnih obremenitev, izboljšanju ergonomskih pogojev ter posledično k izboljšanju dolgoročnega zdravja zaposlenih.

Drug pomemben pozitiven vidik je **boljše spremljanje in zgodnje prepoznavanje tveganj za varnost in zdravje**. Nosljive naprave, kot so pametne ure, senzorji in podobni sistemi za spremljanje v realnem času, omogočajo natančno zaznavanje zgodnjih simptomov zdravstvenih težav, kot so: pretirana utrujenost, nepravilna drža ali visoke ravni stresa. Tako lahko UI sistemi pravočasno opozorijo zaposlene ali nadrejene ter omogočijo preventivne ukrepe, s čimer se zmanjša tveganje za poškodbe ali dolgoročne zdravstvene težave.

Tretja pomembna priložnost, ki jo prinaša uporaba UI, je **izboljšanje organizacije delovnega procesa z optimizacijo dodeljevanja nalog glede na zmogljivosti zaposlenih**. Na primer, sistemi umetne inteligence lahko spremljajo delovno obremenitev posameznih zaposlenih ter ustrezno razporedijo naloge na način, da preprečijo preobremenjenost ali izčrpanost. S tem omogočajo bolj pravično in uravnoteženo razporeditev dela, kar pozitivno vpliva na splošno počutje zaposlenih ter zmanjšuje tveganje za izgorelost in stres.

Poleg tega sistemi umetne inteligence omogočajo tudi **učinkovitejšo personalizacijo delovnih mest**. UI sistemi lahko na podlagi analize podatkov o posamezniku (npr. fizične zmogljivosti, zdravstvene posebnosti, starost zaposlenega) pomagajo pri oblikovanju prilagojenih delovnih pogojev in nalog, ki upoštevajo specifične potrebe zaposlenih. Ta prilagoditev je še posebej pomembna za starejše zaposlene ali zaposlene z določenimi omejitvami, saj jim omogoča daljšo in varnejšo delovno dobo.

V praksi so tudi že primeri, ko se sistemi umetne inteligence uporabljajo za **izboljšanje duševnega zdravja zaposlenih**. Klepetalni roboti (*chatboti*) in virtualni pomočniki se na primer uporabljajo za zgodnje prepoznavanje simptomov tesnobe, stresa ali izgorelosti ter ponujajo neposredno podporo zaposlenim. Prav tako lahko UI sistemi izboljšajo interakcije med zaposlenimi, saj omogočajo hitrejše in učinkovitejše komuniciranje ter reševanje konfliktov ali težav v delovnem okolju.

Nenazadnje je pomembno omeniti, da sistemi umetne inteligence lahko prispevajo k izboljšanju izobraževanj in usposabljanj na področju varnosti in zdravja pri delu. UI tehnologije, kot so digitalni dvojčki in simulacije, omogočajo realistična usposabljanja in treninge zaposlenih, s katerimi se poveča ozaveščenost o tveganjih, zaposlenim pa se omogoči učinkovitejša priprava na nevarne situacije. S tem se znatno izboljšuje preventivna kultura v podjetjih.

Tveganja in negativni učinki UI sistemov pri upravljanju delavcev

Ena najpogosteje izpostavljenih nevarnosti uporabe sistemov AIWM je **intenzifikacija dela**. Kot smo ugotovili že v prejšnjih poglavjih, sistemi algoritmičnega spremljanja pogosto natančno merijo in določajo ritem dela zaposlenih. Zaposleni so zato pogosto prisiljeni delati brez ustreznih odmorov, s čimer se povečuje tveganje za fizično in psihično izčrpanost. Ta pritisk se še dodatno povečuje v delovnih okoljih, kjer se uspešnost zaposlenih spremlja in ocenjuje v realnem času, rezultati pa so pogosto javno prikazani, kar ustvarja

izrazito tekmovalno okolje in dodaten stres.

Druga ključna nevarnost je **izguba avtonomije in nadzora zaposlenih** nad lastnim delom. UI sistemi, ki avtomatizirajo procese dodeljevanja nalog, pogosto zmanjšujejo prostor za samostojno odločanje delavcev glede tega, kako bodo opravili svoje delo. To vodi v občutek nemoči in zmanjšanje zadovoljstva pri delu, kar je povezano s povečanim stresom in slabšim psihičnim zdravjem. Še posebej škodljive so razmere, kjer imajo zaposleni visoke delovne zahteve, hkrati pa nizko stopnjo nadzora nad lastnim delovnim procesom.

Povezano s tem je tudi tveganje **dehumanizacije zaposlenih**. Ko se delavci počutijo kot zgolj številke v algoritmično vodenem sistemu, brez zadostne komunikacije in socialnih stikov, lahko to povzroči občutke izolacije, osamljenosti in nezadovoljstva. Študije kažejo, da prav takšna izolacija pogosto vodi v povečano tveganje za depresijo, anksioznost in druge duševne težave, kar dolgoročno vpliva tudi na njihovo fizično zdravje.

Obsežno zbiranje osebnih in občutljivih podatkov, ki ga omogočajo UI sistemi, prinaša tudi visoka tveganja za **kršitve zasebnosti in diskriminacijo**. Algoritmi, ki avtomatsko ocenjujejo delovno uspešnost ali vedenje zaposlenih, lahko povzročijo pristranskost ali neenakopravno obravnavo posameznih delavcev. Zaposleni pogosto ne vedo, kateri podatki se zbirajo o njih, kako se ti uporabljajo in kdo ima do njih dostop. To lahko povzroči velik občutek nezaupanja do vodstva in tehnologij ter dodatno povečuje stres, saj zaposleni čutijo stalni nadzor in pritiske za visoko produktivnost.

Posebno tveganje predstavlja tudi možnost **napak in nepravilnosti pri avtomatiziranih odločitvah**. Zaradi napak v delovanju algoritmov ali zaradi napačnih interpretacij zbranih podatkov lahko pride do neupravičenih sankcij zaposlenih, kot so: nepoštenne ocene uspešnosti, neupravičene disciplinske sankcije ali celo izguba zaposlitve. Tovrstne situacije povzročajo močan občutek krivice in nemoči ter lahko resno poslabšajo delovno klimo v podjetju.

Dolgoročno gledano uporaba sistemov umetne inteligence lahko povzroči tudi **izgubo strokovnosti in znanj zaposlenih**. Avtomatizacija in algoritemsko usmerjanje zaposlenih pogosto vodita do poenostavljanja delovnih nalog, kar pomeni, da zaposleni ne potrebujejo več visoke ravni strokovnosti in izkušenj, posledično pa lahko izgubijo dragocene delovne veščine. To vpliva na dolgoročno zaposljivost delavcev in povečuje njihovo ranljivost na trgu dela.

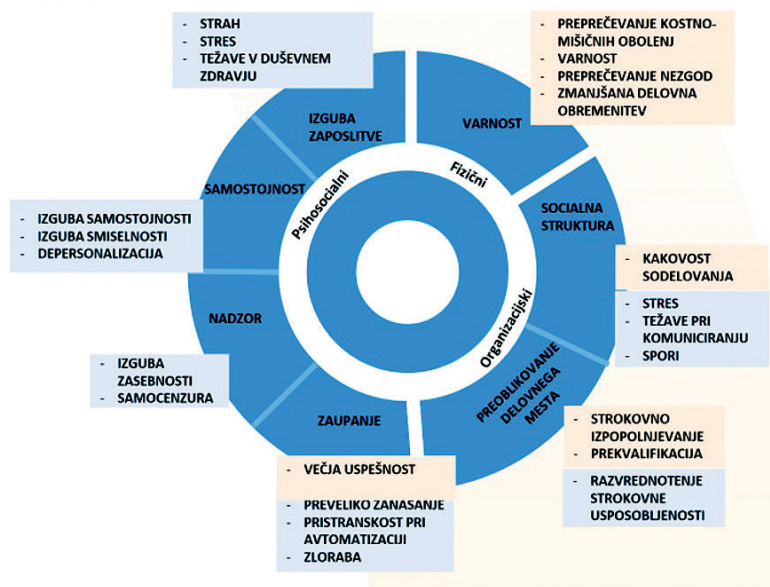
Nazadnje je treba omeniti tudi nevarnosti **nepreglednosti delovanja UI sistemov**. Veliko zaposlenih nima dovolj informacij in znanj, da bi razumeli delovanje sistemov umetne inteligence, ki jih uporabljajo njihova podjetja. To povzroča izrazite informacijske asimetrije, kjer ima vodstvo podjetja veliko prednost pred zaposlenimi glede razumevanja in uporabe teh tehnologij. To povečuje občutek negotovosti, nezaupanja in strahu pri zaposlenih, saj ne vedo, kako sistemi vplivajo na njihovo delo in prihodnost zaposlitve.

Iz vseh navedenih tveganj jasno izhaja, zakaj je nujno, da se pri uvajanju UI sistemov v podjetjih **izvedejo posebne ocene tveganj**, ki vključujejo tako fizične kot psihosocialne vidike delovnega okolja. Sveti delavcev lahko s svojo participacijo in nadzorom zagotovijo, da se ta tveganja pravočasno prepoznajo, ustrezno naslovijo in učinkovito zmanjšajo.

Vloga svetov delavcev in industrijske demokracije pri uvajanju UI sistemov

V skladu s slovenskim Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) imajo sveti delavcev zakonsko pravico in dolžnost, da sodelujejo pri vseh pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na položaj zaposlenih v podjetju. To vključuje pravico do **posvetovanja in soodločanja o uvedbi novih tehnologij**, še posebej kadar te tehnologije vplivajo na delovne pogoje, varnost in zdravje zaposlenih ter njihovo zasebnost. Sveti delavcev morajo zato zahtevati pravočasno in celovito obveščanje o načrtovanih sistemih umetne inteligence ter imeti možnost za predhodno ocenjevanje vplivov teh tehnologij na zaposlene.

Slika 1: Pregled dejavnikov in učinkov, pomembnih za varnost in zdravje pri delu, na podlagi pregleda literature



V skladu z evropsko zakonodajo (še posebej s Splošno uredbo o varstvu podatkov – GDPR ter predlogom Akta o umetni inteligenci), **morajo podjetja zagotoviti, da so delavci seznanjeni** s tem, kateri podatki se o njih zbirajo, kako se obdelujejo, kakšni so cilji te obdelave ter kako sta zagotovljeni zasebnost in enakopravnost zaposlenih pri avtomatiziranih odločitvah.

V praksi se kaže, da sveti delavcev, ki aktivno sodelujejo pri uvajanju tehnologij, lahko pomembno zmanjšajo tveganja za zaposlene. **Dobri primeri prihajajo predvsem iz Nemčije**, kjer imajo sveti delavcev (Betriebsräte) že tradicionalno močne pristojnosti in možnost soodločanja pri tehnoloških spremembah. Primer dobre prakse je dogovor v enem izmed večjih nemških klicnih centrov, kjer je svet delavcev uspel zagotoviti, da se UI sistemi uporabljajo zgolj kot podpora in ne kot edino sredstvo ocenjevanja zaposlenih. Prav tako so v nekaterih nemških proizvodnih podjetjih uvedli omejitve za uporabo sistemov, kot so pametna očala ali nosljive naprave, da bi preprečili čezmeren nadzor in zagotovili ustrezno varstvo zasebnosti zaposlenih.

Tudi **primeri iz Španije** kažejo, da lahko sindikati in sveti delavcev prek kolektivnega pogajanja dosežejo učinkovite dogovore glede uporabe umetne inteligence, vključno z jasno določenimi pravili glede zbiranja in uporabe podatkov zaposlenih

ter obveznim posvetovanjem pred vsakršno uporabo algoritmov. Na ta način se lahko preprečijo številne težave, povezane s psihosocialnimi tveganji, izgubo avtonomije in pretiranim nadzorom, ki bi sicer negativno vplivale na počutje in zdravje delavcev.

Kljub temu se v praksi pogosto kažejo tudi **ovire, s katerimi se srečujejo sveti delavcev**. Med največjimi izzivi so zagotovo pomanjkanje tehničnega znanja in strokovnih kompetenc za razumevanje kompleksnih UI sistemov ter izrazita informacijska asimetrija, ki pogosto daje prednost vodstvu podjetij. Zato je pomembno, da sveti delavcev zagotovijo dostop do strokovne podpore in usposabljanj na področju digitalnih tehnologij in umetne inteligence, s čimer lahko učinkovito zastopajo interese zaposlenih tudi v zahtevnih dogovorih z delodajalci.

Poleg tega je potrebno, da **sveti delavcev vzpostavijo formalne dogovore z vodstvom podjetij**, kjer se jasno določijo pravila za uporabo UI tehnologij, kot na primer časovne omejitve uporabe nosljivih naprav, varovanje zasebnosti in osebnih podatkov zaposlenih, pravica zaposlenih do pritožbe in izpodbijanja avtomatiziranih odločitev ter zagotovitev človeškega nadzora nad odločitvami UI sistemov.

Priporočila za svete delavcev pri uvajanju sistemov umetne inteligence

Na podlagi izkušenj in praks iz drugih evropskih držav lahko oblikujemo nekaj splošnih usmeritev za delovanje:

1. Pravočasno in celovito obveščanje in skupno posvetovanje

Eden izmed ključnih pogojev za odgovorno uvajanje umetne inteligence (UI) v podjetjih je pravočasno, sistematično in celovito obveščanje sveta delavcev o vseh načrtovanih tehnoloških spremembah, ki lahko pomembno vplivajo na delovne pogoje, organizacijo dela, varnost in zdravje zaposlenih ter njihovo zasebnost. Gre za temeljni mehanizem za gotavljanja industrijske demokracije in dejanske participacije zaposlenih pri odločanju o tehnološkem razvoju.

Svet delavcev mora biti o uvedbi sistemov umetne inteligence seznanjen že v fazi načrtovanja, ne šele ob njeni uvedbi. To pomeni, da mora biti svet delavcev pravočasno obveščen o:

- vrsti tehnologije in njenem namenu,
- obsegu in načinu zbiranja podatkov o zaposlenih,
- pričakovanih učinkih na delovne naloge, pogoje dela, produktivnost in kadrovske postopke,
- možnih tveganjih za fizično in psihosocialno zdravje zaposlenih,
- vplivih na pravice zaposlenih (npr. zasebnost, dostop do informacij, možnost pritožbe).

Zakonodaja daje svetom delavcev jasno in nedvoumno pravico do teh informacij, obenem pa delodajalcu nalaga dolžnost, da jih zagotovi.

Zakonske podlage po ZSDU:

- **89. člen ZSDU:** Določa, da mora delodajalec svet delavcev pravočasno in redno obveščati o vseh zadevah, ki vplivajo na položaj zaposlenih – uvajanje UI sistemov, ki lahko bistveno vplivajo na način dela in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, vsekakor spada med takšne zadeve.

- **91. člen ZSDU:** Predpisuje obveznost obveščanja sveta delavcev o statusnih in kadrovskih vprašanih družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, ter zahtevati skupno posvetovanje najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve.
- **92. člen ZSDU:** Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja dolžnost delodajalca, da seznaní svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč. To daje svetu delavcev pravico, da na podlagi prejetih informacij zahteva dodatna pojasnila ter zavzame stališče do predlaganih sprememb – s tem se krepi funkcija sodelovanja in preprečuje enostransko uvajanje tehnoloških rešitev.

Zakonske podlage po ZVZD-1:

- **13. člen ZVZD-1:** Delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki se morajo o vprašanih varnosti in zdravja pri delu medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati v skladu s tem zakonom in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Področje digitalizacije in avtomatizacije delovnih procesov vsekakor spada v ta koncept obveščanja.
- **46. člen ZVZD-1:** Delodajalec se mora z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu.
- **48. člen ZVZD-1:** Svet delavcev lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravi predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Kar pomeni, da lahko tudi na lastno iniciativo analizira stanje na področju VZD, vključno s potencialnimi tveganji uvajanja UI in drugih sodobnih tehnologij za zaposlene, ter predlaga ustrezne ukrepe.

2. Aktivna vloga pri oceni tveganj

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) določa, da morajo podjetja redno izvajati oceno tveganja za varnost in zdravje zaposlenih. Pri uvajanju UI sistemov morajo sveti delavcev zahtevati specifično oceno tveganj, ki vključuje psihosocialna tveganja, tveganja glede zasebnosti, intenzivnosti dela, diskriminacije in drugih možnih negativnih učinkov UI tehnologij. Svet delavcev mora imeti možnost, da aktivno sodeluje pri oblikovanju in izvajanju teh ocen tveganja.

3. Zahteva po razlagi algoritmov (pravica do razlage)

V skladu s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR) imajo zaposleni pravico vedeti, kateri podatki se zbirajo, kako se obdelujejo in kako delujejo algoritmi za avtomatizirane odločitve. Sveti delavcev naj pridobijo jasno razlago algoritmov, ki jih uporabljajo sistemi UI, ter zagotovijo, da so zaposleni seznanjeni s tem, kako sistem sprejema odločitve. Prav tako mora biti jasno opredeljeno, kdo ima dostop do zbranih podatkov in v kakšne namene se ti uporabljajo.

4. Zagotavljanje človeškega nadzora

Sveti delavcev vzpostavijo jasne varovalke, ki zagotavljajo, da avtomatizirane odločitve UI sistemov ne potekajo brez ustreznega človeškega nadzora. Pri vseh ključnih odločitvah, ki vplivajo na zaposlene (npr. ocenjevanje, napredovanje, razporejanje), mora biti zagotovljena možnost, da zaposleni ali njihovi predstavniki preverijo in po potrebi izpodbijajo avtomatizirane odločitve.

5. Dogovor o varovanju zasebnosti zaposlenih

Ker uporaba UI sistemov vključuje intenzivno zbiranje osebnih in občutljivih podatkov zaposlenih, je potreben jasen dogovor, ki določa, kateri podatki se lahko zbirajo, v kakšnem obsegu, kdo ima do njih dostop, kako dolgo se hranijo ter kako se zagotavlja, da podatki ne bodo uporabljeni za diskriminatorne ali neupravičene namene.

6. Usposabljanja in strokovna podpora za člane svetov delavcev

Ker uvajanje UI sistemov zahteva specifična tehnična in strokovna

znanja, je potrebno zagotoviti redna usposabljanja za člane svetov delavcev ter dostop do strokovnih svetovalcev. Sveti delavcev naj aktivno sodelujejo pri izbiri izvajalcev, ki jim bodo nudili podporo pri razumevanju tehnologij in njihovih posledic.

7. Spodbujanje participativnega pristopa pri uvajanju UI tehnologij

Sveti delavcev naj spodbujajo kulturo sodelovanja in dialoga pri uvajanju novih tehnologij. To vključuje redne sestanke med zaposlenimi, njihovimi predstavniki in vodstvom, na katerih se odprto obravnavajo vprašanja glede vpliva umetne inteligence na delo, zaposlene in njihove delovne pogoje. Participativni pristop prispeva k večji sprejetosti tehnologij ter zmanjšuje negativne učinke, kot so: strah pred tehnologijo, nezaupanje in odpor zaposlenih.

Zaključek

Uvedba umetne inteligence v delovne procese zahteva skrbno in odgovorno upravljanje, pri čemer mora biti v ospredju človek kot delavec. Pomembno je zavedanje, da sistemi umetne inteligence niso nikoli nevtralni: njihov vpliv na zaposlene in podjetja je v veliki meri odvisen od tega, kako in s kakšnimi nameni se te tehnologije uvajajo. Prav zato je aktivna vloga zaposlenih ter njihovih predstavnikov – svetov delavcev – izjemno pomembna in nujna.

Sistemi umetne inteligence bodo dejansko izboljšali kakovost dela in življenja zaposlenih le v primeru, če bodo zaposleni aktivno vključeni v procese odločanja, če bodo njihove pravice ustrezno zaščitene, če bo njihova zasebnost spoštovana in če bodo sistemi uporabljeni pregledno in pravično.

Viri in literatura

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2024). *Sodelovanje in zastopanje delavcev: vpliv na preprečevanje tveganj pri upravljanju delavcev z umetno inteligenco*. EU-OSHA. ISBN: 978-92-9402-343-8.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2025). *Umetna inteligenca pri upravljanju zaposlenih: posledice za varnost in zdravje pri delu*. EU-OSHA. ISSN: 1831-9343.

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS). (2025). *PRILOGA – Primeri algoritmičnih sistemov za upravljanje zaposlenih. Interno strokovno gradivo*. Ljubljana: ZSDS.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2023). *Napredna robotika in sistemi, ki temeljijo na umetni inteligenci na delovnem mestu: Izzivi in priložnosti na področju varnosti in zdravja pri delu*. EU-OSHA. Dostopno na: <https://osha.europa.eu/sl>

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2024). *Uvajanje sistemov umetne inteligence: za produktivnejša, varnejša in bolj zdrava delovna mesta*. EU-OSHA. Dostopno na: <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/sl>



Piše:
Alojzij Boc

Upravljanje zaposlenih z uporabo umetne inteligence (AIWM)

»Implementacijska kampanja« Sekcije za VZD v zvezi z AIWM

Sekcija za varnost in zdravje pri delu (VZD) pri Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) ocenjuje, da je problematika "upravljanja zaposlenih z uporabo umetne inteligence" (ang. *Artificial Intelligence in Worker Management – AIWM*), ki je osrednji predmet v prejšnjem članku predstavljene kampanje Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) z naslovom »Varno in zdravo delo v digitalni dobi«, zaradi izjemno hitrega razvoja tovrstnih tehnologij tudi v Sloveniji z vsakim dnem čedalje bolj aktualna. Naloga sekcije in svetov delavcev v podjetjih je zato zdaj njena priporočila glede preprečevanja potencialnih tveganj uvajanja AIWM za varnost in zdravje delavcev in za možne nezakonite posege v njihove pravice do varstva pri obdelavi osebnih podatkov učinkovito spraviti v življenje, se pravi, priprava in izvedba »implementacijske kampanje« v zvezi s to problematiko v podjetniški praksi.

Povzetek ključnih ugotovitev

O čem vse lahko »odločajo« algoritmi in modeli UI

Pri AIWM gre, če ponovimo, za digitalna orodja/informacijske siste-

me, ki zbirajo obsežne količine podatkov o delovnih aktivnostih, gibanju, učinkovitosti in celo obnašanju in počutju zaposlenih ter jih nato obdelajo z algoritmi in modeli umetne inteli-

gence (UI), ki sprejemajo avtomatizirane ali polavtomatizirane upravljalvske odločitve brez posredovanja človeka. Te lahko vključujejo:

- razporejanje delovnega časa in dodeljevanje delovnih nalog,
- nadzor nad delovnimi aktivnostmi zaposlenih v realnem času,
- spremljanje uspešnosti zaposlenih na podlagi zajema delovnih podatkov in podajanje opozoril,
- avtomatsko generiranje poročil o učinkovitosti in ocen delovne uspešnosti ter določanje nagrad, sankcij in morebitnih potrebnih racionalizacijskih ukrepov brez neposredne presoje nadrejenih oseb,
- in celo »profiliranje« zaposlenih za namene odločanja o njihovem delovnopravnem statusu in o njihovih pravicah iz delovnega razmerja ipd.,

kar brez dvoma močno vpliva na pogoje njihovega dela, zlasti še z vidika **potencialnih tveganj za njihovo varnost in zdravje pri delu** ter hkrati tudi možnih posegov v njihove **prave do varstva pri obdelavi osebnih podatkov** v duhu Splošne uredbe EU o varstvu podatkov (GDPR).

Glavne vrste tveganj za zaposlene

Najnovejše raziskovalno poročilo EU-OSHA (maj 2025) z naslovom »Umetna inteligenca pri upravljanju zaposlenih: posledice za varnost in zdravje pri delu«, ugotavlja, da lahko AIWM zagotavlja potencialne **priložnosti za izboljšanje VZD** – na primer z boljšim spremljanjem nevarnosti in duševnega zdravja delavcev, izboljšanjem vključenosti in zadovoljstva pri delu ter z izboljšanim usposabljanjem za varnost. Vendar pa po drugi strani ugotovitve kažejo, da uporaba algoritmov in umetne inteligence za upravljanje zaposlenih prinaša tudi **številna resna tveganja za VZD**, vključno z:

- večjo intenzivnostjo dela in pritiski na učinkovitost,
- izgubo nadzora nad delom,
- zmanjšano podporo vodstva,
- individualizacijo, izolacijo in dehumanizacijo delavcev,
- nezdravo konkurenčnostjo, pomanjkanjem preglednosti in izgubo moči delavcev ter njihovih predstavnikov,
- nezaupanjem, omejeno participacijo, zabrisovanjem meje med poklicnim in zasebnim življenjem,

- nedopustnimi posegi v zasebnost in dostojanstvo zaposlenih zaradi netransparentne obdelavo osebnih podatkov in drugih kršitev GDPR itd.

Tovrstna tveganja lahko vodijo do hudih negativnih posledic za telesno in psihosocialno dobrobit delavcev, kot so: **mišično-skeletne motnje, srčno-žilne bolezni, utrujenost, stres, anksioznost in izgorelost**. Zato morajo biti sistemi AIWM zasnovani, uvedeni in upravljani na zaupanja vreden, pregleden, opolnomočujoč in razumljiv način, ki zagotavlja **posvetovanje z delavci in njihovimi predstavniki, njihovo sodelovanje in enak dostop do informacij**.

Nepogrešljiva vloga svetov delavcev

Brez dvoma ge torej za izjemno aktualno, obenem pa za zaposlene tudi izjemno pomembno problematiko zagotavljanja VZD v sodobnih delovnih procesih, pri reševanju katere je **vloga svetov delavcev praktično nepogrešljiva**. Veljavna slovenska zakonodaja, zlasti Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) namreč v tem smislu svetom delavcev dodeljujeta pomembne naloge in pristojnosti, in sicer:

- določbe 91. in 92. člena ZSDU ter 13. in 46. člena ZVZD-1 določajo **»obveznost« skupnega posvetovanja** med delodajalcem in svetom delavcev o vseh vprašanih VZD;
- določbe 2. alineje prvega odstavka 87. člena ZSDU ter prvega odstavka 48. člena ZVZD-1 določajo **»pravico« sveta delavcev na lastno iniciativo zahtevati ureditev določenih vprašanj VZD in predlagati tudi konkretne ukrepe**.

Osnovni cilji in aktivnosti v okviru »implementacijske kampanje«

Cilj te »implementacijske kampanje« Sekcije za VZD pri ZSDS (v nadaljevanju: sekcije) je **ozavestiti** svete delavcev v podjetjih in zavodih o nevarnostih in tveganjih AIWM za zaposlene ter o nujnosti njihovega

takojšnjega »varstvenega angažiranja« na tem področju in jim v zvezi s tem **zagotoviti** tudi vso možno konkretno strokovno-usmerjevalno pomoč in podporo pri njihovem delovanju v praksi. V ta namen je sekcija samostojno:

1. zagotovila slovenske prevode nekaterih temeljnih /pri/poročil EU-OSHA (*»Umetna inteligenca pri upravljanju zaposlenih: posledice za varnost in zdravje pri delu«*; *»Sodelovanje in zastopanje delavcev: vpliv na preprečevanje tveganja pri upravljanju delavcev z umetno inteligenco«*) in jih posredovala svetom delavcev ter objavila na spletni strani ZSDS;

2. pripravila, posredovala in objavila skrajšani skupni povzetek vseh teh in drugih /pri/poročil EU-OSHA v obliki gradiva z naslovom *»Vloga in naloge svetov delavcev pri uvajanju upravljanja zaposlenih z umetno inteligenco«*;

3. izdelala nekatere dodatne zelo konkretizirane strokovno-usmeritvene delovne pripomočke za potrebe učinkovitega delovanja svetov delavcev na obravnavanem področju VZD (*»Prikaz in vzorčna analiza nekaterih primerov avtomatiziranih informacijskih sistemov za upravljanje zaposlenih«*; *»Okvirni vzorec stališč in priporočil sveta delavcev«*);

4. vsem svetom delavcem članom združenja posredovali poziv in pobudo, ki jo v nadaljevanju povzemamo v citirani obliki.

In sicer z namenom, da vsem zainteresiranim članov svetov delavcev in njihovih specializiranih odborov za VZD olajša podrobnejšo seznanitev z obravnavano (in večini zaenkrat še ne ravno najbolj »domačo« problematiko, predvsem pa tudi načrtovanje in izvedbo konkretnih potrebnih aktivnosti tako, da te ne bodo zgolj same sebi namen.

Vsa zgoraj navedena strokovna gradiva in pripomočki so zainteresiranim svetom delavcev dostopni na **spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije v rubriki »Sekcija za VZD«**.

Poziv in pobuda svetom delavcev

Iz navedenih razlogov Sekcija za VZD pri ZSDS na vse svete delavcev, člane združenja, naslavlja

poziv in pobudo,

da se (zlasti z intenzivnejšim angažiranjem svojih odborov in/ali poverjenikov za VZD) aktivno vključijo v uvodoma omenjeno kampanjo, s ciljem praktične implementacije tozadevnih priporočil EU-OSHA v svojih delovnih okoljih, pri čemer naj bi v duhu svojih zgoraj navedenih zakonskih nalog in pristojnosti v ta namen **vsak od njih izpeljal predvsem naslednje priporočene aktivnosti:**

1.

Celovitejša splošna seznanitev članov sveta s problematiko "upravljanja zaposlenih z uporabo umetne inteligence", in sicer s proučitvijo ugotovitev in priporočil obeh zgoraj navedenih raziskovalnih poročil EU-OSHA (opomba: predstavitev le-teh na seji sveta praviloma pripravi pooblaščen odbor oziroma poverjenik za VZD).

2.

Samoiniciativna priprava pregleda in analize stanja glede že obstoječe in/ali nameravane uvedbe takšnih ali drugačnih avtomatiziranih informacijskih sistemov za upravljanje zaposlenih (bodisi zgolj klasičnih algoritemskih, bodisi tistih z elementi umetne inteligence) v svojem delovnem okolju, tj. podjetju ali zavodu.

Opomba:

Za morebitno pomoč pri pripravi tega pregleda in analize stanja lahko služi gradivo »**PRIKAZ IN VZORČNA ANALIZA nekaterih primerov avtomatiziranih informacijskih sistemov za upravljanje zaposlenih**«, ki smo ga pripravili v Sekciji, najdete pa ga na naši spletni strani.

3.

Če je ob navedenem pregledu in analizi stanja ugotovljeno, da so bili z izvedenimi tehnološkimi posodobitvami v različne dele delovnega procesa v preteklosti že uvedeni

kakršnikoli zgoraj obravnavani avtomatizirani informacijski sistemi, in sicer **brez predhodne vključitve sveta delavcev** (vsaj v obliki izvedbe predpisanega formalnega skupnega posvetovanja), zaradi česar pred uvedbo **niso bili ustrezno »preverjeni«** z vidika zgoraj omenjenih tveganj za VZD zaposlenih, mora svet delavcev **zahtevati** od delodajalca, da se te pomanjkljivosti odpravijo naknadno, in sicer brez odlašanja, obenem pa mu za potrebe priprave na zahtevano skupno posvetovanje že vnaprej posredovati svoja **stališča in priporočila**, tj. ugotovitve ter pobude in predloge.

Opomba:

V ta namen smo vam v Sekciji kot praktični pripomoček za pripravo omenjene zahteve ter ugotovitev, pobud in predlogov pripravili »**OKVIRNI VZOREC stališč in priporočil sveta delavcev**«, ki ga je z ustreznimi prilagoditvami možno uporabiti praktično za vse primere morebitnih ugotovljenih že uvedenih tovrstnih sistemov, najdete pa ga na naši spletni strani.

4.

Če je ob omenjenem pregledu in analizi ugotovljeno, da obravnavanih avtomatiziranih informacijskih sistemov v družbi/zavodu še ni, pa naj svet delavcev zaenkrat na delodajalca **naslovi samo pobudo**, da naj ga v primeru nameravane uvedbe ustrezno vključi že v zgodnejše faze sprejemanja te odločitve in ga ob tem tudi opozori, da mora biti skladno z zakonom pred dokončno uvedbo izvedeno tudi formalno skupno posvetovanje po določilih 91. in 92. člena ZSDU.

Opomba:

Tudi kadar je/bo svet delavcev eventualno obveščen o nameravani odločitvi za uvedbo kakršnegakoli obravnavanega sistema s strani delodajalca, je za pripravo njegovih stališč in priporočil za potrebe skupnega posvetovanja prav tako (seveda, z ustreznimi prilagoditvami na konkreten primer) v celoti uporaben »**Okvirni vzorec**«, naveden pod prejšnjo točko.

Družba HIT d.d. Nova Gorica

Športno društvo HIT kot pomemben dejavnik promocije zdravja v družbi

Športno društvo HIT je prostovoljno, neodvisno, nestransko, interesno društvo, ki deluje na področju športa in skrbi za rekreacijo članov društva (zaposleni in upokojeanci družbe HIT d.d.). Društvo trenutno šteje 500 članov, s svojo dejavnostjo pa se umešča med pomembnejše segmente izvajanja programa promocije zdravja znotraj področja varnosti in zdravja pri delu v družbi.

Kratka zgodovina društva

Društvo je bilo ustanovljeno leta **1984**, ko je bila odprta prva Hitova igralnica v Novi Gorici (Roulette Sa-

lon Park). Vizija takratnega vodstva je bila zagotoviti, da bo delavec v dobri psihofizični kondiciji in bo lažje opravljal dela, ki so pretežno v noč-

nem delovnem času. Zato so prek društva omogočali zaposlenim različne vrste rekreacij.



Piše:
Alan Pertovt

Ker se je skozi leta zaradi slabe ponudbe programov, fluktuacije zaposlenih in upokojevanja zanimanje za društvo zmanjševalo, je bilo potrebno društvo prenoviti. Zato smo leta **2020 izvedli korenito prenavo društva**. Postavili smo novo vodstvo, obnovili statut, zastavili novo vizijo in razširili program delovanja. Postavili smo nove vodje sekcij, obogatili ponudbo in prenovili grafično podobo. Za boljšo prepoznavnost in zaradi povezanosti s **programom promocije zdravja** v družbi Hit se predstavljamo s sloganom »**Hit je Fit**«.

Delujemo na treh lokacijah, in sicer v Novi Gorici, Kranjski Gori in na Štajerskem (Šentilj in Rogaška Slatina).

Cilji in namen in dejavnosti Športnega društva HIT

Glavni cilji in namen delovanja društva so predvsem:

- odpora programu promocije zdravja v družbi HIT,
- spodbujanje zdravega načina življenja med zaposlenimi,
- povečanje telesne aktivnosti,
- izboljšanje zdravja in dobrega počutja,
- krepitev timskega duha in sodelovanja ter pripadnosti družbi HIT.

Večino programov, ki jih izvajamo, opravljajo člani, ki so zaposleni v družbi in imajo za to primerno izobrazbo - licenco. Svojim članom omogočamo **več vrst vadbe, rekreacijo, udeležbo na pohodih, tekmovanjih, izletih in team buildingih**. 30 let pa že organiziramo smučarski tečaj za zaposlene in njihove otroke v Auronzu, ki ga prav tako izvajajo naši zaposleni.

Druge aktivnosti Športnega društva HIT

Poleg svojih zgoraj navedenih osnovnih dejavnosti, društvo izvaja tudi **številne druge aktivnosti**, kot na primer:

- dobrodelne prireditve (udeležba na dobrodelni tekaško-pohodni prireditvi Goricatlon),

- zbiranje donacij – odstotek dohodnine,
- sodelovanje z Zavodom za šport Nova Gorica, NIJZ, Centrom za krepitev zdravja... (Festival zdravja, meritve, rožnati oktober, november...), med člani spodbujamo udeležbo na njihovih dogodkih,
- prijava na razpis za sredstva Fundacije za šport,
- donacija žog v sklopu akcije Vrnimo otroke v igro,
- nakup ali sofinanciranje opreme za posamezne sekcije,
- nakup športnih oblačil za vse članke društva.

Da bi k zdravemu načinu življenja in rekreaciji spodbudili čim večje število zaposlenih, si **prizadevamo za čim bolj pestro ponudbo aktivnosti in za redno obveščanje po različnih komunikacijskih kanalih** (intranetni portal družbe HIT, oglasne deske, Facebook skupina, WhatsApp skupine posameznih sekcij, e-pošta...). Pozitivni odzivi naših članov potrjujejo, da je Športno društvo HIT v zadnjih letih postalo eden od pomembnih dejavnikov pri promociji zdravja in kreptvi timskega duha med zaposlenimi v družbi HIT d.d. Nova Gorica.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Svet delavcev GEN energija d.o.o.

Svet delavcev izkazuje stabilno in zavzeto delovanje

Način delovanja sveta delavcev temelji na dialogu s poslovodstvom, odzivnosti na pobude zaposlenih ter na skrbi za kakovost delovnih pogojev. Prizadevamo si, da bi ga v prihodnje še izboljšali.

Avtorji: člani Sveta delavcev GEN energije – Samo Fürst (predsednik), Marjana Molan Zalokar, Marija Habinc, Sandra Likar, Dejan Slovenc

Sestava sveta delavcev

Svet delavcev družbe GEN energija d.o.o., ki je krovna družba Skupine GEN in je družba v 100-odstotni lasti države, je bil ustanovljen leta 2010, sprva v sestavi treh članov, ka-

sneje pa se je članstvo razširilo na pet zaposlenih. Zadnje volitve v svet delavcev so potekale v novembru 2022. Trenutna sestava sveta vključuje tri ženske in dva moška, predstavnike različnih sektorjev družbe, kar zagotavlja širšo reprezentativnost glede

na trenutno organizacijo, ki šteje 115 zaposlenih in devet sektorjev. Za imenovanje članov SD glede sektorske zastopanosti sicer ni posebnih pravil.

Materialni in drugi pogoji za delo

Po oceni članov so osnovni pogoji za delo ustrezni. Družba zagotavlja prostore in sredstva za strokovno pomoč, če bi bila ta potrebna. Člani se izobražujejo skladno z lastnimi presojami in prioriteta, v primerem sorazmerju do opravljanja nalog v okviru svojih rednih zaposlitev, čemur posvečajo glavino časa in pozornosti. Članstvo v Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je v pomoč pri spremljanju zakonodajnih sprememb in soupravljalških praks. Za opravljanje nalog v svetu delavcev člani ne prejemajo plačila ali nadomestil. Vsi člani svojo funkcijo opravljajo neprofesionalno.

Predstavniki delavcev v organih družbe

Zaposleni v družbi GEN so vključeni tudi v nadzorni svet družbe in njegove tri komisije. V nadzorni svet so vključeni trije predstavniki, med njimi dva člana sveta delavcev. Kandidiranje poteka na podlagi internega razpisa, ki ga vodi svet delavcev. Razpisni pogoji v večji meri sledijo pogojem, ki jih je podal ustanovitelj, SDH, d.o.o., za imenovanje članov nadzornih svetov v družbah, ki jih upravlja SDH. Med te pogoje sodita tudi izjavi o izpolnjevanju zakonskih pogojev in izjava o neodvisnosti kandidata. Družba nima delavskega direktorja.

Posebna poročila za nadzorni svet, kar sicer omogoča zakon, svet delavcev še ni pripravil. V prihodnje ostaja cilj, da se ta možnost izkoristi bolj aktivno.

Načini sodelovanja pri upravljanju po ZSDU

Informacije, pomembne za opravljanje dela, svet delavcev pridobiva na sejah, kjer seznanitve o poslovanju družbe in drugih pomembnih temah podaja generalni direktor. Skupna posvetovanja se dogovorno praviloma izvajajo v krajšem časovnem okviru kot predvideva zakon. Svet delavcev uresničuje zakonsko pravico do soodločanja in sodeluje pri vprašanjih iz pristojnosti, ki jih določa Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Pravice veta po 98. členu zakona svet delavcev doslej še ni uporabil.

Svet delavcev si prizadeva za proaktivno delovanje. Na lastno iniciativo ali na pobudo zaposlenih pripravlja pobude in predloge, ki jih posreduje poslovodstvu, pri čemer se opira tudi na izkušnje drugih družb in priporočila ZSDS.

Zaposleni niso vključeni v udeležbo delavcev pri dobičku po veljavni zakonodaji, vendar podjetje v primeru uspešnosti poslovanja izplača zaposlenim poslovno uspešnost.

Sodelovanje s poslovodstvom in z zaposlenimi

Splošno sodelovanje s poslovodstvom svet delavcev ocenjuje kot korektno. Participacijskega dogovora s poslovodstvom še nimamo sklenjenega, si pa aktivno prizadevamo za njegovo sklenitev, s čimer bi podrobnejši način sodelovanja s poslovodstvom dobil tudi formalno podlago.

Zaposleni so o delu sveta delavcev redno obveščeni. Enkrat letno, praviloma ob koncu leta, se organizira tudi zbor delavcev, namenjen predstavitvi poročila o delu in osnutka

programa za prihodnje leto, kar je tudi predmet razprave z zaposlenimi. Program temelji na tekočih potrebah in predlogih zaposlenih, formalna analiza delovnega zadovoljstva pri pripravi programa pa ni uporabljena, kar bi lahko bilo področje za prihodnjo izboljšavo. Svet delavcev stalno skrbi za obveščanje zaposlenih o sejah, sklepkih in aktivnostih. Zaposleni lahko svet delavcev kontaktirajo kadarkoli – tako osebno kot po elektronski pošti – in imajo možnost podajati tudi anonimne predloge.

V podjetju ni sindikata, je pa podjetje, sicer kot član Energetske zbornice Slovenije, podpisnik Kolektivne pogodbe elektrogospodarstva Slovenije s Sindikatом delavcev dejavnosti energetike Slovenije (SDE). Posebno opredeljenega sodelovanja s kadrovske službo ni, vendar potekajo redni stiki v okviru sodelovanja s poslovodstvom. Dodatnih letnih poročil svet delavcev ne pripravlja, poslovodstvo namreč redno organizira tudi kvartalna srečanja za zaposlene, na katerih so zaposleni podrobneje seznanjeni s ključnimi temami in dogajanjem v družbi.

Dosedanji uspehi in izzivi za prihodnje

Kot pomemben uspeh svojega delovanja člani sveta delavcev izpostavljajo aktivno sodelovanje v nadzornem svetu in kontinuiran vsebinski dialog s poslovodstvom. Med izzivi ostajajo predvsem krepitev formalnih mehanizmov sodelovanja, bolj načrtna obravnava tematik varnosti in zdravja pri delu ter psihosocialnih tveganj, ki jih priporočilo ZSDS, posebej izpostavljajo kot ključno strateško področje delovanja.

»Reaktivno« in »proaktivno« delovanje sveta delavcev

Priprava lastnega **programa dela** je nujen pogoj za vsebinsko osmišljanje in bogatitev delovanja slehernega sveta delavcev. Učinkovito **proaktivno delovanje** namreč ni možno brez jasno postavljenih ciljev in vnaprej določenih aktivnosti ter rokov in nosilcev za njihovo realizacijo. Svet delavcev lahko brez programa deluje le **reaktivno** (tj. se le odziva na določene informacije, predloge odločitev in druge aktivnosti poslovodstva), ne more pa biti on tisti, ki na podlagi dejanskih potreb in interesov zaposlenih samoiniciativno sproža ustrezne aktivnosti za izboljšanje stanja na posameznih področjih v podjetju, ne čakajoč na iniciative poslovodstva. Za kaj takega mora biti seveda sposoben najprej samostojno analizirati stanje različnih vidikov kakovosti delovnega življenja v podjetju (s pomočjo ustreznih analitičnih orodij), ugotoviti ključne probleme in možne izboljšave ter predvideti in organizirano izpeljati potrebne aktivnosti. Sposoben mora biti torej delovati **programirano in proaktivno**.

Iz priročnika »Vsebinska in priprava celovitega programa sveta delavcev« (Str. 8–9)

Če ni dovolj kandidatov za nov svet delavcev

Vprašanje:

Trenutni sestavi sveta delavcev v kratkem poteče mandat, pri čemer sedanji člani, razen enega, verjetno ne bomo ponovno kandidirali, med zaposlenimi pa za to funkcijo trenutno ni zaznati večjega interesa. Kaj se zgodi oziroma kaj storiti, če ni kandidatov za volitve sveta delavcev za novo mandatno obdobje?

Odgovor:

Stvar je v takšnih primerih vsekakor lahko precej neprijetna, kajti zakon glede tega določa:

»Če je kandidatov za člane sveta delavcev manj, kot se jih voli, mora volilna komisija to takoj javno objaviti. Volilna komisija določi rok za prijavo dodatnih kandidatov za člane sveta delavcev, ki ne sme biti daljši od sedmih dni in začne teči z dnem javne objave.« (Prvi odstavek 32. člena ZSDU)

»Če tudi po preteku roka za dopolnitev predloga kandidatov za člane sveta delavcev oziroma roka za vložitev novih predlogov kandidatov za člane sveta delavcev ni vloženih najmanj toliko veljavnih predlogov, kot je vseh članov sveta delavcev, ki se volijo, se volitve ne morejo organizirati. V tem primeru se lahko volitve ponovno organizirajo šele po preteku treh mesecev.« (Tretji odstavek 34. člena ZSDU)

Se pravi, če tudi po dodatno razpisanem roku za vlaganje kandidatur, le-teh ni dovolj, se najmanj tri mesece volitve ne morejo ponovno organizirati. Ali te ponovne volitve potem lahko razpiše volilna komisija (ker svetu delavcev medtem že preneha mandat) ali pa je treba ponovno sklicati zbere delavcev in postopek ustanavljanja sveta delavcev začeti čisto na novo, tj. kot da sveta delavcev v družbi sploh še nikoli ne bi bilo, pa zakon ne določa (zelo verjetno je, da

bi sodišče v primeru spora odločilo na ta način). Kar pomeni, da je veliko vprašanje, če po tem »premoru« do sklica zbora delavcev in posledično do novih volitev sploh pride.

Skratka, ta situacija s pomanjkanjem kandidatov lahko v praksi v skrajnem primeru povzroči preprosto »razpad sistema« soupravljanja (tudi v podjetjih, kjer je ta sistem že dolgo utečen in dobro delujoč!), kar je seveda velika in težko popravljiva škoda. Zato je vsekakor treba poskusiti storiti vse, kar je možno, da se ta scenarij še pravočasno prepreči. A kakih univerzalno uporabnih rešitev v tem pogledu seveda ni, zlasti ne formalnopравниh. V poštev pride izključno le intenzivno (neformalno) osebno angažiranje zainteresiranih posameznikov in skupin za pridobitev manjkajočih kandidatov.

V prvi vrsti bi zagotovo veljalo najprej posebej apelirati na vse sedanje člane sveta delavcev, da se po možnosti dogovorite za to, da boste vsi ponovno kandidirali, če bi kazalo, da v nasprotnem kandidatu ne bo dovolj. Obenem pa se v takšnih primerih računa predvsem tudi na sindikat v družbi, ki bi moral nekako prevzeti glavno iniciativo in odgovornost, da s svoje strani predlaga ustrezno število kandidatov.

Ravno angažiranje sindikata je, kot kažejo izkušnje, vsekakor tu lahko odločilno, zato bi vam predlagal, da se po možnosti kot svet delavcev takoj sestanete na skupni seji z izvršnim odborom sindikata in se skupaj dogovorite za ustrezne pravočasne aktivnosti. Glede tega naj vam mogoče predstavim eno morda najbolj zanimivih tovrstnih izkušenj, ki pridejo v skrajnem primeru v poštev v tem pogledu. Zgodila pa se je v eni od družb – članic Združenja svetov delavcev Slovenije, kjer so imeli v preteklem mandatu pred volitvami natančno takšno situacijo, kot jo opisujete v vašem primeru. In sicer: ker ni šlo drugače, se je svet delavcev s podjetniškim sindikatom dogovoril, da je ta prevzel odgovornost za nadaljnji obstoj sveta delavcev v podjetju. In

sicer na ta način, da je enostavno »zadolžil« vse svoje sindikalne zapupnike – člane izvršnega odbora, da na razpisanih novih volitvah prevzamejo tudi vlogo kandidatov za člane sveta delavcev. Oziroma povedano drugače, praktično ves izvršni odbor sindikata se je »preselil« tudi na kandidatno listo za svet delavcev in bil potem tudi izvoljen, s čimer je bila prebrodena takratna kriza. Danes pa ta svet delavcev normalno deluje naprej tudi v naslednjem mandatu, ko teh težav z volitvami ni bilo več.

Kot rečeno, gre pri zgoraj povedanem za res precej »skrajnen« ukrep, vendar je lahko tudi zelo učinkovit. Mogoče bi torej nekaj podobnega, čeprav morda ne ravno v tako skrajni obliki, prišlo v poštev tudi pri vas. Pod pogojem seveda, da imate ustrezno »odgovoren« sindikat. Vsekakor pa se splača poskusiti tudi v to smer.

Zato sem vam najprej predlagal, da čim prej organizirate sestanek s predsednikom sindikata, ki lahko pomembno pripomore k iskanju ustreznih kandidatov za novega člana sveta delavcev. Brez njegove aktivne vloge bo težko najti ustrezno rešitev. Ob tem še enkrat pozivam vse trenutne člane, da razmislijo o ponovni kandidaturi. Priporočam tudi osebne pogovore z zaposlenimi, za katere menite, da bi to funkcijo lahko opravljali odgovorno in zavzeto.

Po mojem mnenju je to pravzaprav edina smiselna splošna usmeritev za reševanje nastale situacije. Žal drugih realnih možnosti praktično ni, zato vam na podlagi svojih dosedanjih izkušenj tudi ne morem priporočiti alternativ. Ključno pa je, da sami najbolje poznate konkretne razmere v vašem kolektivu, zato boste le vi lahko presodili, katere možnosti bi še lahko prišle v poštev. Kot že omenjeno, zakon žal ne predvideva nobenih sistemskih rešitev – in jih tudi ne more.

Odgovor pripravil:
Dr. Mato Gostiša

VABIMO VAS, DA NAS OBIŠČETE TUDI NA SPLETU!

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

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

SCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO
ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Izobraževanja ▾ Vprašanja in odgovori ▾ Stroka ▾ Naša založba ▾ O nas ▾ Za člane ▾ Članski forum ▾ Sekcija za VZD

ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE - ZSDS

SOUPRAVLJANJE ZAPOSLENIH – UDELEŽBA ZAPOSLENIH PRI DOBIČKU – NOTRANJE LASTNIŠTVO

- TEMELJNI DOKUMENTI**
Ključni programski in organizacijski akti združenja
- AKTUALNA IZOBRAŽEVANJA**
Seminarji, posveti, delavnice
- REVIJA EKONOMSKA DEMOKRACIJA**
Strokovna revija za področje delavske participacije
- STROKOVNI ČLANKI IZ REVIJE EKONOMSKA DEMOKRACIJA**
Nabor strokovnih člankov s trajnejšo uporabno vrednostjo.

Na spletni strani najdete:

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