

# **E**KONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

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

**Predlogu moderniziranega ZSDU-1 na pot**

**Stran 3**

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

# VSEBINA

## AKTUALNA TEMA

Predlogu moderniziranega ZSDU-1 na pot

stran 3

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE

Trajna privlačnost demokracije na delovnem mestu

stran 6

Vpliv delavske participacije na motivacijo zaposlenih in vloga svetov delavcev

stran 10

## ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Vloga sveta delavcev pri uvajanju umetne inteligence - primeri dobrih praks iz tujine

stran 15

Je Evropa pozabila na neposredno delavsko participacijo?

stran 18

## NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Ali bo lastništvo zaposlenih v Sloveniji dobilo novo priložnost?

stran 20

Širše družbene koristi lastništva zaposlenih

stran 23

## VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

EU-OSHA: Praktični vodnik za sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu

stran 25

Najpogostejše napake/kršitve pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu

stran 30

## INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

SD HIT d.d.: Svet delavcev je generator številnih pobud in predlogov v korist zaposlenih in družbe

stran 36

## VPRAŠANJA IN ODGOVORI IZ PRAKSE ZA PRAKSO

Imenovanje predstavnikov delavcev v komisije nadzornega sveta

39

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, generalna sekretarka Združenja svetov delavcev Slovenije; **Danijela Brečko**, direktorica Inštituta Sofos in profesorica na MLC Fakulteti za management in pravo; **Aljoša Polajžar**, magister prava, mladi raziskovalec, asistent in doktorski študent na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru; **Valentina Franca**, doktorica managementa, profesorica na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani; **Aleksandra Kanjuo Mrčela**, doktorica sociologije, redna profesorica na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in predsednica Stokovnega sveta Inštituta za ekonomsko demokracijo; **Tej Gonza**, magister ekonomije, asistent na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in direktor Inštituta za ekonomsko demokracijo; **Leja Drogenik Štibelj**, magistrica sociologije, strokovna sodelavka v Službi za ekonomsko demokracijo Ministrstva za solidarno prihodnost RS; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. org. za kadrovske področje, direktor ŠCID Izobraževanje d.o.o.; **Slavko Krištofelc**, direktor Inšpekcije nadzora varnosti in zdravja pri delu na IRSD; **Stojan Prando**, predsednik sveta delavcev družbe HIT d.d., Nova Gorica; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, direktor ŠCID.

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

# Predlogu moderniziranega ZSDU-1 na pot

Po 31-ih letih od sprejetja veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je prvotno sicer veljal za enega najnaprednejših tovrstnih zakonov v svetu, a v vsem tem času potem ni več doživel nobenih omembe vrednih sprememb, je po prepričanju Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) brez dvoma že skrajni čas za njegovo temeljito modernizacijo. Kajti brez tega postaja z vsakim dnevom čedalje bolj zastarel in kot tak seveda izgublja tudi ves svoj prvotni družbeno-razvojni naboj, ki pa bi ga v tem trenutku še kako potrebovali. Če ne bo šel s časom naprej, bo pač slej ko prej postal razvojno povsem irelevanten.

Medtem smo namreč že krepko zakorakali v 21. stoletje, tj. v »ero znanja in človeškega kapitala«, objektivna družbenoekonomska realnost se – tako tehnološko kot sociološko – radikalno spreminja z bliskovito naglico (vendar zaenkrat žal ne ravno v smer zelene ekonomsko uspešnejše, obenem pa socialno pravičnejše in kohezivnejše ter okoljsko odgovornejše družbe, temveč ravno obratno!), naš ZSDU iz leta 1993, ki bi moral v teh razmerah vsekakor odigravati ključno vlogo pospeševalca in regulatorja »novih«, partnerskih družbenoekonomskih odnosov med lastniki finančnega in človeškega kapitala, pa je, **pozabljen in zanemaren, povsem obtičal v prejšnjem stoletju**. Zato je Združenje svetov delavcev Slovenije kot specializirana strokovna institucija, ki se že skozi ves ta čas intenzivno trudi s promocijo in razvojem teorije in prakse vseh treh temeljnih oblik **sodobne organizacijske udeležbe zaposlenih oziroma t. i. delavske participacije** v Sloveniji, to so:

1) sodelovanje delavcev pri upravljanju oziroma delavsko soupravljanje, ki ga ureja veljavni ZSDU,

2) udeležba delavcev pri dobičku, ki jo ureja veljavni ZUDDob, in

3) širše notranje lastništvo zaposlenih, katerega zakonska ureditev na predlog Inštituta za ekonomsko demokracijo je ravnokar v obravnavi, na podlagi svojih bogatih izkušenj pri uresničevanju tega zakona v vsakodnevni poslovni praksi pripravilo **predlog celovito prenovljenega ZSDU-1** in ga skupaj s pobudo za njegovo **vložitev v zakonodajni postopek** nedavno poslalo vsem koalicijskim poslanskim skupinam. Dne 27. junija pa jim je bil s strani predstavnikov združenja ta predlog v Državnem zboru tudi podrobneje predstavljen.

V času, ko to pišemo, politični odziv na to pobudo združenja sicer še ni znan, upajmo pa, da bo pozitiven in da bo predlog ZSDU-1, v katerem je sicer **renovljenih kar dobrih 90 odstotkov določb veljavnega ZSDU**, tokrat<sup>1</sup> vendarle doživel ustrezno politično podporo za začetek zakonodajnega postopka. Brez tega bo namreč sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij pri nas težko dvigniti na višjo raven (v primerjavi z današnjo, žal še vedno do-

kaj skromno), čeprav bi bilo to v omenjeni novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja vsekakor **že več kot nujno potrebno**.

## Ključna značilnost nove družbenoekonomske realnosti

Dejstvo je namreč, da je glavna sistemska značilnost te nove družbenoekonomske realnosti izrazit trend spreminjanja **težišča produkcijskega pomena** obeh temeljnih produkcijskih faktorjev, dela in kapitala, v sodobnih produkcijskih procesih. In sicer v smeri izjemno hitro naraščajočega produkcijskega pomena **»človeškega« kapitala** (tj. znanja in zmožnosti, ustvarjalnosti, veščin in vrednot ter »zavzetosti« – delovne motivacije in organizacijske pripadnosti – zaposlenih)<sup>2</sup> oziroma širše **»intelektualnega« kapitala** (tj. človeškega + strukturnega) kapitala, katerega nosilci so delavci oziroma zaposleni, v primerjavi s **»finančnim« kapitalom podjetij**.<sup>3</sup>

**Slika 1: Edvinssonova formula tržne vrednosti podjetja**



Relativni delež intelektualnega kapitala (v primerjavi z deležem finančnega kapitala) v tržni vrednosti podjetij, s tem pa tudi njegova dejan-

<sup>1</sup> ZSDS je na podlagi svojih izkušenj iz prakse predlog temeljito prenovljenega ZSDU-1 doslej pripravilo že dvakrat – prvič že leta 2011, drugič pa leta 2016. Obakrat je bil tudi vložen v Državni zbor, vendar je obakrat iz povsem formalnih razlogov ostal zakonodajno »nesprocesiran«.

<sup>2</sup> Kar je seveda nekaj povsem drugega kot »delovna sila«, ki pomeni zgolj fizično komponento dela. Sodobno delo je kot celota z vsemi tremi svojimi integralnimi komponentami, tj. razumsko/racionalno, čustveno/emocionalno in fizično (»delovna sila«), pri čemer slednja spričo hitre robotizacije, avtomatizacije in digitalizacije ter uvajanja umetne inteligence v produkcijske procese postaja čedalje bolj irelevantna sestavina tega temeljnega produkcijskega faktorja, danes v bistvu lahko že praktično popoln sinonim za »človeški kapital«. Pojem »delovna sila« kot sinonim za produkcijski faktor »delo« pa bi bilo iz navedenega razloga že zdavnaj treba v vseh družboslovnih vedah sploh popolnoma izvzeti iz uporabe, ker gre že za resnično popolno znanstveno nebulozo.

<sup>3</sup> Pri tem terminološko izhajamo iz t. i. Skandiine vrednostne sheme, oziroma, po njenem avtorju Leifu Edvinssonu imenovane tudi »Edvinssonove formule tržne vrednosti podjetja«, prikazane na Sliki 1.

ska »produkcijska moč/sposobnost« oziroma njegov dejanski prispevek k ustvarjenemu produktu podjetij, v »eri znanja« **eksponentno narašča**. Iz empiričnih podatkov<sup>4</sup> namreč izhaja, da je vrednost intelektualnega kapitala v skupni tržni vrednosti podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi, še leta 1975 v povprečju znašala **zgolj 17 %**, do leta 2015 pa **je narasla kar na 87 %**, trend naraščanja v zadnjih desetih letih pa je bil 4-odstoten<sup>5</sup>. Pri podjetjih z večjim obsegom neopredmetenih sredstev (npr. Microsoft, Coca-Cola, SAP ipd.) pa lahko tržna vrednost tudi do 20-krat ali več presega knjigovodsko vrednost. Teze, da zaposleni v sodobnih pogojih gospodarjenja »niso več le mezdna delovna sila, ampak »glavno bogastvo, največja konkurenčna prednost in najpomembnejše premoženje podjetij«, torej že zdavnaj niso več zgolj prazne fraze. Finančni kapital že zelo dolgo **ni več ekonomsko »redak« produkcijski dejavnik**, ki bi lahko sistemsko logično opravičeval izključnost vseh korporacijskih pravic njegovih lastnikov.

Paradoksalno pa je, da je kljub zgoraj opisanim očitnim premikom težišča pomena za ustvarjanje nove vrednosti s finančnega na človeški oziroma nasploh na intelektualni kapital podjetij danes tako sistem »lastništva« podjetij<sup>6</sup> kot tudi sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti pravno-in-

stitucionalno **še vedno utemeljen izključno na lastnini nad finančnim kapitalom**.<sup>7</sup> Absolutna ekonomska in odločevalska oblast nad podjetji oziroma »vladanje podjetjem« (ang. corporate governance) je torej v rokah lastnikov kapitala, ki dejansko ustvarja v povprečju **samo še približno 13 % družbenega produkta**. Je v tem sploh še kaj sistemske – bodisi ekonomske bodisi pravne – logike? Težko bi jo našli.

### Razlogi za visoko razvit sistem delavske participacije

Te spremembe v razmerjih »**produkcijske moči**« med finančnim in intelektualnim kapitalom podjetij bi torej že po logiki stvari morale sistemsko že zdavnaj rezultirati tudi v ustreznih spremembah razmerij glede »**korporacijske moči**« med nosilci/lastniki obeh vrst kapitala, tj. konkretno glede obsega njihove /so/udeležbe pri upravljanju produkcijskih – delovnih in poslovnih – procesov ter pri razdelitvi soustvarjenega ekonomskega produkta podjetja, tj. dobička. Ta udeležba bi morala biti načeloma **premosorazmerna** dejanskemu prispevku enih in drugih k skupnemu produktu, kajti lastninski pravici nad delom in kapitalom sta načeloma povsem enakovredni, mar ne? A sedanja **plača** kot »tržna cena delovne sile«, kot vemo, seveda nima popolnoma nobene zveze z dejanskim ekonomskim outputom dela

oziroma človeškega kapitala v produkcijskem procesu ter z njegovim realnim prispevkom k produktu, sedanjí obseg **soupravljaljskih pravic** po veljavnem ZSDU pa še toliko manj.

### »Ekonomska demokracija« kot alternativni družbenoekonomski sistem

Povedano torej pomeni, da sta – enakopravno in prispevku k produktu sorazmerno – »delavsko soupravljanje« ter »udeležba pri dobičku« po tudi najbolj elementarni ekonomski logiki brez slehernega dvoma v resnici **naravni ekonomski pravici delavcev**, katerih jim ni mogoče utemeljeno odrekati. Če nista bili to že prej, pa sta to zagotovo postali vsaj v opisanih pogojih gospodarjenja v 21. stoletju. Zato bi ju vsekakor moralo kot taki nemudoma priznati tudi veljavno pravo.

Se pravi, teoretično gledano bi bil vsekakor že čas za **popolno sistemsko izenačitev korporacijskih pravic lastnikov obeh obravnavanih vrst kapitala** (finančnega in intelektualnega), kar bi z drugimi besedami že pomenilo tudi uvedbo »**ekonomske demokracije**« kot alternativnega družbenoekonomskega sistema, ki ima – za razliko od aktualnega »mezdnega kapitalizma« in hkrati tudi za razliko od vseh doslej znanih in v praksi preizkušenih oblik socializma – **prav ta končni cilj**. In kar bi kajpak zahtevalo:

1) ne samo »modernizacijo« veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), temveč tudi temeljito spremembo same zasnove Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki bi glede /so/upravljaljskih pravic moral delavcem priznati status povsem enakopravnih »članov korporacij«, ter

2) takojšnjo uvedbo tudi »obvezne«, ne zgolj nekakšne prostovoljne udeležbe delavcev pri dobičku, kakršno zdaj ureja veljavni ZUDDob.

**A bodimo realni.** »Politični trenutek« za tako radikalne spremembe v družbenoekonomskem sistemu kljub vsem zgoraj opisanim radikalnim spremembam v objektivni družbenoekonomski realnosti še ni napočil. Prej mora stvar ustrezno dozoreti znotraj družboslovne, predvsem

<sup>4</sup> Podrobneje o tem glej v: Programski manifest ZSDS »Za ekonomsko demokracijo namesto meznega kapitalizma«, str. 5–9:

[https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2023/11/Manifest-ZSDS\\_Programski-Noveliran-nov2023.pdf](https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2023/11/Manifest-ZSDS_Programski-Noveliran-nov2023.pdf).

<sup>5</sup> Ocean Tomo, LLC. 2015 (podatki na dan 5. 3. 2015). *Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC*

(<http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study>).

V opazovanih zadnjih štiridesetih letih je delež neopredmetenih sredstev, ki približno sovpadajo s pojmom intelektualnega kapitala, vse večji (leta 1975 zgolj 17 %, leta 2015 pa že kar 87 %), delež opredmetenih sredstev pri ustvarjanju nove vrednosti pa je sorazmerno temu vse manjši. Do zelo podobnih ugotovitev so prišle tudi številne druge ekonomske študije.

<sup>6</sup> Pojem »lastništvo« je namenoma dan v narekovaje, kajti podjetja/korporacije kot pravne osebe v resnici niso in tudi ne morejo biti predmet lastninske pravice, ampak so lahko le sama lastniki premoženja. Govoriti o »lastnikih« podjetij je torej pravno-teoretično že v osnovi povsem zgrešeno, čeprav je res, da so korporacijske/članske pravice (upravljanje in prisvajanje produkta podjetij) po vsebini praktično enake lastninski pravici.

<sup>7</sup> »Jasno je, da je intelektualni kapital izjemno pomemben, v deležu prispevka k ustvarjanju vrednosti je že sedaj pomembnejši od fizičnega kapitala in s prehodom v družbo znanja še dodatno pridobiva na pomenu. Sistemi korporativnega upravljanja se silovitemu razmahu razvoja intelektualnega kapitala še niso prilagodili, saj še vedno temeljijo predvsem na lastništvu fizičnega kapitala. Že nekaj časa pa so na obzorju spremembe in morda bo sedanja gospodarska kriza pravi katalizator za uresničitev teh sprememb.« (Pahor, M.: Intelektualni kapital kot ključni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti, *Ekonomska demokracija* št. 4/2010, str. 8).

ekonomske in pravne znanosti, ki pa ju je čas žal povsem povozil in se še vedno oklepata preživetih ekonomskih idej bodisi Adama Smitha bodisi Karla Marxa, izven teh okvirov pa nikakor ne zmoreta. Potem pa še(le) v politiki.

### **Nesporo pozitivni ekonomsko-poslovni učinki delavske participacije**

Ostanimo torej zaenkrat kolikor mogoče pragmatični in se sistemsko zadovoljimo zgolj z **»modernizacijo veljavnega ZSDU«**, za strokovno utemeljevanje katere pa povsem zadostujejo ekonomsko-poslovni razlogi, o katerih zdaj sicer čivkajo že vrabci na strehah in o katerih naj zato ne bi bilo treba več nikogar resneje prepričevati. In sicer:

a) Zgoraj omenjene tri temeljne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih oziroma delavske participacije seveda še ne pomenijo »ekonomske demokracije« v zgoraj opisanem smislu, ampak šele njene **»zametke«** znotraj že obstoječega družbenoekonomskega sistema. Nastale in obstale pa so (lahko) znotraj tega sistema samo zato, ker med drugim dokazano pozitivno učinkujejo na **poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetij in ekonomije kot celote** v sodobnih pogojih gospodarjenja. In so kot take danes v bistvu tudi že njen »imperativ«. Kar seveda v celoti velja tudi za delavsko soupravljanje po ZSDU kot osrednjo obliko delavske participacije.

b) Številne znanstvene študije s področja poslovnih ved ugotavljajo signifikantno pozitivne učinke delavskega soupravljanja in drugih oblik delavske participacije na **»zavzetost«** zaposlenih (ang. employee engagement), se pravi na njihovo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost. In sicer zato, ker jim omogoča učinkovito zadovoljevanje ne samo ozko materialnih, temveč tudi številnih **osebnostnih in societalnih potreb in interesov**, ki jih ljudje uresničujemo pri delu in v zvezi z delom. Gre zlasti za potrebe po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom ter potrebe po varnosti ter priznanju in spoštovanju, o čemer podrobneje govorijo t. i. motivacijske teorije. Vse tri omenjene temeljne

skupine omenjenih potreb in interesov v zvezi z delom (materialne, osebne in societalne) pa tvorijo pojem **»kakovosti delovnega življenja«**.

c) **Logika pozitivnega ekonomsko-poslovnega učinkovanja delavske participacije** je torej zelo preprosta: celovitejše in učinkovitejše zadovoljevanje tudi osebnostnih in societalnih (ne zgolj materialnih!) potreb delavcev, ki ga samodejno zagotavlja delavska participacija, dviga kakovost njihovega delovnega življenja, ta pa njihovo delovno zadovoljstvo, ki v končni fazi rezultira v njihovi večji zavzetosti, ki je danes eden temeljnih pogojev za konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij.

d) Znamenita **Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih** ugotavlja, da zgolj 5-odstotno povečanje zavzetosti zaposlenih prispeva kar k 2,4-odstotnem dvigu poslovnih prihodkov podjetja, obenem pa je splošna slika zavzetosti zaposlenih v svetu, pri kateri igra zelo pomembno vlogo prav »participativno vodenje« zaposlenih, sila zaskrbljujoča:

- **23 % je »zavzetih«** (tj. svoje delo opravljajo s strastjo in predanostjo; so globoko povezani s podjetjem in poistoveteni s cilji podjetja; so inovativni in kreativni);
- **59 % je »nezavzetih«** (tj. med delom so mentalno odsotni, »zgolj delajo«; v delo vlagajo predvsem čas, ne pa tudi strasti in energije; načeloma niso škodljivi za delovno okolje, žal pa tudi ne posebej koristni);
- **18 % je »aktivno nezavzetih«** (tj. »toksični« zaposleni; so več kot nezadovoljni; svoje nezadovoljstvo aktivno izkazujejo; rušijo vse, kar zavzeti zaposleni ustvarijo),

pri čemer je Slovenija z ugotovljenimi **zgolj 16 % »zavzetih«** zaposlenih **globoko pod povprečjem**, nad čemer bi se spričo vsega zgoraj povedanega vsekakor veljalo globoko zamisliti tudi v povezavi s kreiranjem zakonodaje s področja delavske participacije.

Skratka, če lahko predlagana **»modernizacija«** veljavnega ZSDU, vsaj malce pripomore k uveljavljanju **(naj)sodobne(jše)ga participativ-**

**nega vodenja ljudi v slovenskih podjetjih**, o čemer pa sicer ne more biti prav nobenega dvoma, potem se po 31-ih letih njegovega očitnega »zastarevanja« te modernizacije vsekakor splača lotiti. In to čim bolj temeljito, v skupno korist delavcev, menedžmenta, »lastnikov« podjetij in širše družbene skupnosti.

### **Kaj pravzaprav sploh prinaša predlagana »modernizacija« veljavnega ZSDU?**

Prav nobene **»revolucije«**, ki bi se je morda morali bati ti ali oni aktualni akterji družbenoekonomskih odnosov na ravni podjetij, ne prinaša ta zakonski predlog v te odnose, ampak skuša zgolj – v skupno korist vseh – **povečati učinkovitost** obstoječega sistema delavskega soupravljanja, kakršnega je v osnovi uredil že veljavni ZSDU. Bistvo in namen delavskega soupravljanja in zakona samega **se v ničemer ne spreminja**. Podjetja bodo še naprej upravljali »družbeniki« in njihovi menedžerji, tako kot je to predvideno z veljavno korporacijsko zakonodajo, delavci pa bodo (v vlogi ključnih deležnikov podjetij in zavodov) še naprej v osnovi upravičeni le do ustreznega – v odvisnosti od konkretnih vsebin bolj ali pa manj intenzivnega – »vključevanja« v sprejemanje upravljalnih odločitev oziroma do participacije pri odločanju, vendar pa **brez pravice do »samoupravljanja«** (razen, če bo ta glede določenih vprašanj, ki so v izrazitem interesu delavcev, posebej dogovorjena s participacijskim dogovorom). Skratka, v sam »sistem« soupravljanja, kot je bilo povedano že zgoraj, ta zakonski predlog ne posega.

Prinaša pa **ogromno, resnično ogromno novega pri konkretnih »izvedbenih« rešitvah**, katerih edini namen je narediti končno ta zakon **zares »učinkovit«** z vidika uresničevanja njegovega (sicer povsem nespremenjenega) temeljnega poslanstva v praksi. A teh seveda na tem mestu ne gre naštevati, še manj povzemati, kajti o tem smo že in bomo tudi v prihodnje v tej reviji še veliko pisali.

Gre torej res zgolj za temeljitejšo **»modernizacijo«** veljavnega ZSDU v pravem pomenu besede. Brez

poseganja v njegov temeljni »koncept«, ki že prvotno sploh ni bil slab in ki zato ostaja v bistvu popolnoma nespremenjen. V Združenju svetov delavcev Slovenije namreč že vse od njegove ustanovitve dalje skrbno beležimo in analiziramo naše vsakodnevne izkušnje pri uporabi posa-

meznih določb tega zakona v praksi ter **sproti pripravljamo tudi konkretne predloge za njegove vsebinske izboljšave**. In tega se je v vseh teh letih nabralo zelo veliko, bolj ali manj vse pa je zdaj vsebovano v tem predlogu ZSDU-1. Tako da bo, če bo vsaj del predlogov, ki so zdaj

več ali manj vsi inkorporirani tudi v ta konkreten zakonski predlog, upoštevani, morda iz tega vendarle nastal nek res dober zakonski akt, ki pa ga v Sloveniji vsekakor že močno potrebujemo.

Odgovorni urednik,  
**dr. Mato Gostiša**

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Piše:  
dr. Elizabeta Zirnstein

# Trajna privlačnost demokracije na delovnem mestu

*Namen tega prispevka je predstaviti pojem »demokracije na delovnem mestu«, katera v svojem jedru izhaja iz demokracije kot univerzalne vrednote, ki temelji na ideji vladavine ljudstva, temeljnih pravic ter ekonomske ter politične enakosti. Prispevek zaključujemo s kratkim vpogledom v zakonodajne pobude za bodočo krepitev demokracije na delovnem mestu v okviru EU.*

### Uvod

Nedavne volitve v evropski parlament bodo vplivale na številna področja življenja in dela evropskih državljanov, med drugim tudi na demokracijo na delovnem mestu. Ta pojem, katerega sopomenki sta tudi »delavska participacija« in »ekonomska demokracija« (kadar so korporacijske pravice iz dela in kapitala sistemsko v celoti izenačene), lahko različnim ljudem pomeni različno, prav tako so številne in različne njegove definicije, s čemer se bomo ukvarjali v jedru tega prispevka. Poenostavljeno povedano pa demokracija na delovnem mestu pomeni, da **imajo zaposleni možnost sodelovati pri upravljanju, lastništvu in dobičku podjetij**. Poleg tega, da raven (prisotnost) demokracije na delov-

nem mestu kaže na način razdelitve moči med delodajalci in delavci oziroma njihovimi predstavniki, obenem ponuja vizijo bolj vključujočega in pravičnega organizacijskega življenja. Ne nazadnje pa prinaša tudi pomemben prispevek k širšim družbenim ciljem enakosti in pravičnosti.

Ideje o tem, da se demokracija ne sme končati zgolj pri upravljanju javnih zadev, torej v politiki, pač pa da se mora uveljaviti tudi v drugih sferah življenja in delovanja, datirajo tja v 18. stoletje in so aktualne še danes. Gallatin, eden izmed ključnih snovalcev ureditve ZDA (finančni minister ZDA z najdaljšim stažem, služil je tako v času predsednika Jeffersona kot tudi predsednika Madisona) je, na primer, zapisal, da »demokracijski principi, na katerih je bila ustanovlje-

na ta nacija, ne bi smeli biti omejeni zgolj na politične procese, pač pa bi morali biti v veljavi tudi v industriji«<sup>1</sup> (Gallatin 1795, po Erdal 2012). Žal pa je marsikje, tudi v Sloveniji, še vedno tako, da se **»demokracija konča pri vratih delovnega mesta«** (Feketija 2024).

EU volitve lahko na demokracijo na delovnem mestu vplivajo predvsem skozi zakonodajno pristojnost parlamenta EU, pa tudi skozi njegov vpliv na evropske politike, ki se tičejo delovnega in socialnega položaja delavcev v Evropi. Iz razdelitve moči med parlamentarnimi skupinami v bodoči sestavi Parlamenta EU, ki svoj mandat začne julija 2024, lahko sklepamo, koliko bo (ali pa ne bo) prispeval k **okrepitevi položaja delavca oziroma njegovega »glasu«** (ang. employee voice) na delovnem mestu, znotraj organizacije in v družbi na splošno.

<sup>1</sup> »The democratic principle upon which this Nation was founded should not be restricted to the political processes but should be applied to the industrial operation.«

## Zgodovina ideje o demokraciji na delovnem mestu

Zgodovinske korenine ideje o demokraciji na delovnem mestu (delavski participaciji) segajo v čas industrijske revolucije in prvih delavskih gibanj konec 19. in v začetku 20. stoletja. Evolucija te ideje je bila že vse od začetkov prepletena s širšimi družbeno-ekonomskimi in političnimi okoliščinami, ki so odražale spreminjajoče se odnose do pravic delavcev. Pojav velikih industrijskih podjetij, v katerih so delavci delali v težkih delovnih pogojih in za mizerno plačilo, je povzročil vse večje zavedanje o pomanjkanju pravic zaposlenih. Takratno obdobje zavzemanj za boljše plače, varnejše delovne pogoje in pravico do kolektivnega pogajanja so zaznamovali tudi **prvi poskusi uvajanja demokratičnih načel v delovno okolje**, čeprav predvsem skozi zunanji pritisk in ne skozi notranje organizacijske spremembe (Harrison in Freeman, 2004). Pomembno prelomnico predstavlja podpis cele vrste sporazumov o deljenem upravljanju podjetij, ki so jih v letih 1919 in 1920 v okoliščinah porasta povojne mobilizacije delavcev podpisovali nemški sindikati in združenja delodajalcev; ti so dosegli svoj vrhunec v prelomnem nemškem **Zakonu o svetih delavcev** (Jäger, Noy in Schoefer 2021, 1).

V sredini 20. stoletja, zlasti po drugi svetovni vojni, je ideja demokracije na delovnem mestu pridobila na pomenu. Pomemben teoretični prispevek k ideji demokracije na delovnem mestu je podala politična teoretičarka Carole Pateman v svojem ključnem delu *Participation and Democratic Theory* (1970). Patemanova je trdila, da bi se moralo sodelovanje pri upravljanju razširiti izven političnih sfer tudi na delovno mesto, kjer bi morali imeti zaposleni besedo pri odločanju o zadevah, ki vplivajo na njihova življenja. Njena dela so poudarjala notranjo vrednost delavske participacije za spodbujanje individualnega razvoja in organizacijske učinkovitosti. V poznih 20. in zgodnjih 21. stoletja sta globalizacija gospodarstev in poudarjen pomen znanja kot ključnega elementa konkurenčnosti, znanje pa prispevajo delavci, še dodatno spodbudila razpravo o demokraciji na delovnem

mestu. Organizacije so **začele eksperimentirati s participativnimi slogi vodenja, podjetji v lasti zaposlenih in zadrugami**. Znani primeri vključujejo Mondragon Corporation v Španiji, federacijo delavskih zadrug (Cheney 1999) ter različne načrte lastništva delnic zaposlenih (ESOP) v Združenih državah (Blasi, Freeman in Kruse, 2016).

Danes se kljub številnim prednostim, ki jih je prinesla uvedba demokracije na delovnem mestu, le-ta še vedno **sooča s številnimi izzivi**, vključno z odporom tradicionalnih upravnih struktur in kompleksnostjo uvajanja demokratičnih praks v velikih organizacijah. Po drugi strani pa »trajna privlačnost« demokracije na delovnem mestu leži v njenem potencialu za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in izboljšanju organizacijske učinkovitosti.

## Opredelitev in utemeljitev demokracije na delovnem mestu

Ideja o demokraciji na delovnem mestu je tesno povezana z idejami o politični participaciji oziroma (participativni) demokraciji na splošno, ki so izhajale iz politične misli Rousseauja in Milla. Prvi zagovorniki demokracije na delovnem mestu (Pateman 1970, MacPherson 1977, Mason 1982) so **izhajali iz ideje o politični demokraciji**. Njihova premisa je bila, da manj kot je sodelovanja širše javnosti v političnih zadevah države, šibkejši so demokratični temelji te države (Sekerak in Valkovičova 2014, 945). Največji učinek demokracije na delovnem mestu pa naj bi bil njen »*spill-over učinek*«: demokracija na delovnem mestu naj bi pozitivno vplivala na in pomagala razvijati udeležbo (=participacijo) državljanov v političnih zadevah (Greenberg 1981, 967; Mason 1982, 154; Levin 2006, 122). To teorijo so sicer nekateri novejši teoretiki zavrgli, češ da zanjo ni resnih empiričnih dokazov (glej npr. Lane 1985, 625; Brenkert 1992, 254–255; Adman 2008). Po drugi strani pa so številni teoretiki bolj kot na politične osredotočeni predvsem na ekonomske in finančne vidike demokracije na delovnem mestu. **Raziskave o ekonomsko-finančnih učinkih participacije zaposlenih na poslovanje podjetij** so dale raz-

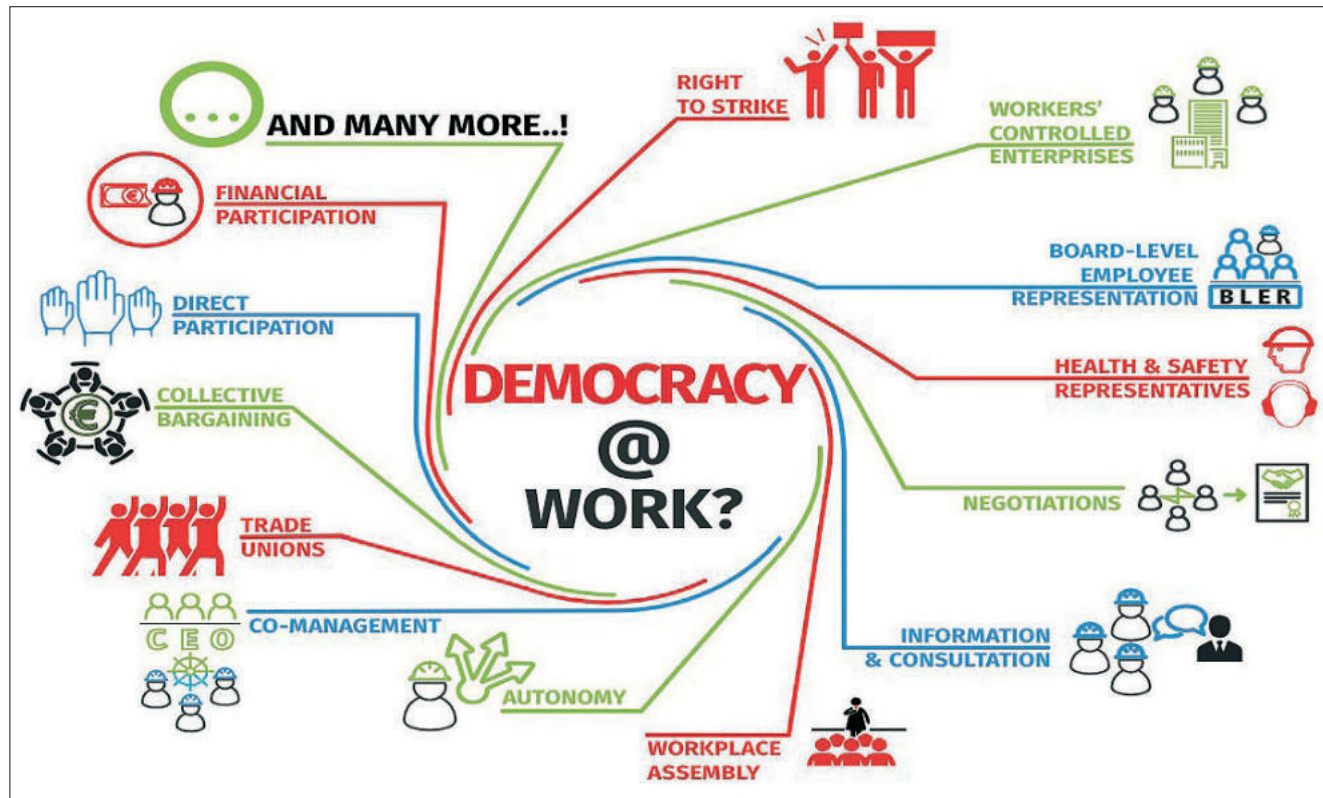
lične rezultate. Frick in Lehman (2005) sta sicer potrdila pozitiven učinek soupravljanja zaposlenih na poslovno uspešnost družb, pri tem pa izpostavila, da ni povsem jasno, kakšen je ta učinek oziroma kakšna je velikost vpliva delavskega soupravljanja na poslovno uspešnost družb. Addison, Schnabel in Wagner (2003) ugotavljajo, da so pozitivni učinki soupravljanja zanesljivo prisotni v velikih podjetjih, v manjših podjetjih pa to ni tako evidentno. FitzRoy in Kraft (1995, po Addison idr. 2003) pa ugotavljata močno povezanost med demokracijo na delovnem mestu in povečano produktivnostjo predvsem v podjetjih, kjer so delavci udeleženi v delitvi dobička. Ne glede na različna mnenja teoretikov o ekonomskih in finančnih učinkih demokracije na delovnem mestu pa je v teoriji nesporno, da **ekonomska demokracija pozitivno vpliva** na zavzetost delavcev, njihovo produktivnost, zadovoljstvo, na privabljanje in zadrževanje talentov, moralo na delovnem mestu, krizno odpornost podjetij, znatno pa lahko pripomore tudi k trajnostnemu delovanju podjetij (FitzRoy in Kraft 2005; Kraft, Stark in Dewenter 2011; Franca 2019, 6).

Med prve **opredelitve oziroma definicije demokracije na delovnem mestu** sodi zgoraj omenjena definicija Patemanove (1970), ki pravi, da je demokracija na delovnem mestu sistem, v katerem imajo zaposleni pomemben glas v odločevalskem procesu, ki se tiče njihovih pravic, tako, da so njihovi interesi predstavljeni in upoštevani. Carnoy in Shearer (1980) sta pri iskanju strategije za pravičnejšo ureditev ameriškega gospodarstva ekonomsko demokracijo opredelila kot prenos sprejemanja odločitev v ekonomiji z malega na veliko število ljudi. Dahl (1985) demokracijo na delovnem mestu opredeljuje kot uporabo demokratičnih načel na delovnem mestu, vključno z mehanizmi sodelovanja delavcev pri odločanju. Demokratično upravljanje podjetij v osredje svoje definicije postavlja tudi Archer (1995, 38–60). Aplikacijo demokratičnih načel na delovnem mestu izpostavljata tudi Harrison in Freeman (2004), ki demokracijo na

delovnem mestu označujeta kot uvedbo demokratičnih principov v delovno okolje, vključno s sodelovanjem pri upravljanju, kolektivnimi pogajanjem in delavskim so-lastništvom. Delavsko so-lastništvo sta še pred tem kot element ekonomske demokracije izpostavljala tudi Rothschild in

demokracijo na delovnem mestu analizira v okviru pojma »delavska participacija«, ki v širšem pomenu zajema a) sodelovanje delavcev pri upravljanju, b) lastniško participacijo delavcev (notranje lastništvo) ter c) finančno participacijo (udeležbo delavcev pri dobičku), v ožjem pomenu

**ni povezavi** – torej jih je treba razvijati hkrati in vzporedno. Zato je kakršnokoli morebitno favoriziranje katerekoli od njih (npr. delavskega lastništva) na račun zanemarjanja razvoja obeh drugih zgrešen pristop k razvijanju celovitega sistema ekonomske demokracije.



**Slika 1:** Demokracija na delovnem mestu (vir: De Spiegelaere et al 2019, 68)

Whitt. V svoji knjigi "The Cooperative Workplace" (1986) utemeljujeta ekonomsko demokracijo kot vzpostavitev delavskih kooperativ, v katerih si zaposleni kolektivno lastijo in upravljajo organizacijo. Utemeljujeta tudi nujnost nadomestitve hierarhične kontrole nad procesi v organizaciji s participativnim managementom. Ackoff (1999) kot element demokracije na delovnem mestu, poleg sodelovanja pri odločanju, izpostavlja tudi pravico delavcev do udeležbe pri dobičku podjetja. Pravi, da na ta način interes podjetja postane hkrati tudi interes delavcev, ki postanejo bolj zavzeti in motivirani za delo. Sodelovanje pri dobičku kot element demokracije na delovnem mestu izpostavljajo tudi Blasi, Freeman in Kruse (2013). Med slovenskimi avtorji demokracijo na delovnem mestu sistematično obravnavajo predvsem Gostiša, Kanjuo Mrčela, Bohinc, Franca in Zirnstein. Franca (2008)

pa sodelovanje delavcev pri upravljanju. Po drugi strani Kanjuo-Mrčela (1999) kot bistveni element demokracije na delovnem mestu vidi predvsem lastniško participacijo delavcev.

Kot vidimo, različni avtorji **koncept demokracije na delovnem mestu opredeljujejo ožje ali širše ter v njegov okvir uvrščajo različne vsebine**. Vsem pa je skupno to, da demokracijo na delovnem mestu razumejo kot instrument prerazporeditve ekonomske moči na način, ki omogoča pravično razdelitev družbenega bogastva. Pri tem izpostavljajo tri ključne elemente: sodelovanje pri upravljanju, udeležba pri dobičku, solastništvo podjetja. V zvezi s tem Gostiša (2022) izpostavlja raziskave, ki kažejo, da vse tri predstavljajo pomemben prispevek k nadaljnji demokratizaciji ekonomske sfere družbe. Vendar pa obenem kažejo tudi, da dajejo **najbolj optimalne »sinergijske« učinke v medseboj-**

Ekstenzivno se z vprašanjem demokracije na delovnem mestu ukvarja tudi **Evropski sindikalni inštitut (ETUI)**. ETUI s pomočjo spodnje infografike (**Slika 1**) ponazarja, kaj vse zajema pojem demokracija na delovnem mestu. Ta vključuje vidike oziroma pravice v **zelo širokem razponu**: pravica do stavke, delavski predstavniki v organih upravljanja in nadzora, predstavniki na področju varnosti in zdravja pri delu, pogajanja in posebej kolektivna pogajanja, obveščanje in posvetovanje, zbor delavcev, avtonomija na delovnem mestu, sodelovalni menedžment, sindikati, neposredna participacija, finančna participacija (udeležba pri dobičku, notranje lastništvo) in številne druge pravice.

ETUI poudarja, da demokracija na delovnem mestu, poleg svojega prispevka k bolj demokratičnim in vključujočim delovnim mestom v Evropi, **krepi tudi socialne pravice delavcev** in prispeva k ravnovesju

med ekonomsko učinkovitostjo (konkurenčnostjo) in socialnim napredkom.

## Prihodnji razvoj demokracije na delovnem mestu v EU

Čeprav EU v svojih dokumentih izpostavlja, da je demokracija na delovnem mestu **ena izmed temeljnih vrednosti Evropske unije** in kot takšna vključena v Listino Skupnosti o temeljnih socialnih pravicah delavcev (načelo 8) in Listino Evropske unije o temeljnih pravicah (členi 12, 27 in 28), je **zakonodaja na tem področju razdrobljena in mestoma zelo neučinkovita** (Evropski parlament 2021, točka C). Resda se je skozi desetletja obstoja EU glas delavcev vključeval v številne evropske pravne akte,<sup>2</sup> vendar se ta pravni okvir v nacionalnih zakonodajah ne izvaja dovolj učinkovito (Evropski ekonomsko-socialni odbor 2023, 9). Še več – kljub veljavnemu *acquis communautaire* se različne institucionalne razsežnosti demokracije na delovnem mestu v mnogih državah še vedno premalo uporabljajo (Lafuente et al 2024, 156). Najnovejše raziskave kažejo tudi na **velik razkorak med obsegom in intenzivnostjo demokracije na delovnem mestu v članicah EU**, ki so pristopile v EU leta 2004, in starejšimi državami članicami EU (Lafuente et al 2024, 144). Odbor Evropskega parlamenta za posvetovanje in socialne zadeve je v svojem Poročilu o demokraciji na delovnem mestu (2021) med drugim ugotovil, da statut EU za evropsko družbo zaradi lukenj nenamerno omogoča podjetjem, da se izognejo nacionalnim predpisom o zastopanosti zaposlenih v upravi. Prav tako ugotavlja, da se čezmejne združitve uporabljajo tudi za izogibanje pravicam zastopanja in poudarja, da podjetja uporabljajo kompleksne korporativne strukture in dobavne ali podizvajalske verige, da bi se izognila socialnim standardom. Poudarja tudi, da številni

pravni akti EU v zvezi s pravicami do zastopanja v upravi delavcev ne določajo minimalnih zahtev za zastopnost na ravni uprave v različnih oblikah evropskih družb. Podobne pomanjkljivosti pri implementaciji institutov demokracije na delovnem mestu izpostavlja tudi Evropski ekonomsko-socialni odbor (2023). Zato se v zadnjih dveh letih kar vrstijo **pozivi k zakonodajnim spremembam, ki bi krepile demokracijo na delovnem mestu**, predvsem z revizijo nekaterih obstoječih direktiv<sup>3</sup> in oblikovanjem enotnega pravnega okvira za podjetja. Pri tem pa ni zanemarljivo to, da krepitev demokracije na delovnem mestu ne pripomore zgolj k večji zavzetosti delavcev, kakovostnim delovnim mestom in dobrim delovnim pogojem, pač pa bistveno prispeva tudi h krepitvi (ali šibitvi) temeljev demokratične družbe. Delovni pogoji po vsej Evropi vplivajo na to, kako zaposleni občutijo demokracijo in katero politično opcijo preferirajo na volitvah.

## Zaključek

Čeprav je Evropski parlament v svojih nedavnih dokumentih (glej zgoraj) poudaril pomen demokracije na delovnem mestu in se zavzel za močnejše participacijske pravice delavcev, se je politična pokrajina z zadnjimi evropskimi volitvami spremenila. Na teh volitvah so namreč pridobile desno usmerjene politične skupine, prav tako tudi radikalna desnica. Ta premik lahko vpliva na zakonodajne prednostne naloge, saj desno usmerjene stranke **običajno manj podpirajo ukrepe za krepitev demokracije na delovnem mestu** v primerjavi z levo usmerjenimi strankami. Povečan vpliv desno usmerjenih strank lahko torej povzroči bolj konzervativne pristope k takšnim politikam. Nagnjenost evropskih državljanov na desno ali levo pa, po raziskavah sodeč, korelira z delovnimi pogoji, višino plač in demokracijo na delovnem mestu.

Študija Inštituta fundacije Hansa Böcklerja za ekonomske in družbene raziskave (2023), ki se je izvajala med 15.000 zaposlenimi in iskalci zaposlitve v desetih državah EU, je namreč pokazala, da imajo delavci, ki so nezadovoljni s svojimi delovnimi razmerami, prejemajo nizko plačo in nimajo besede pri svojem delu, **nadpovprečno negativen odnos do demokracije v svoji državi** in na volitvah preferirajo skrajno desno stranke.<sup>4</sup> Slabe delovne razmere ter iz tega izhajajoč potencial za frustracije in izkušnje prikrajšanosti in nemoči so gojišče za nastanek protidemokratičnih naravnosti, ki jih lahko nato mobilizirajo desničarske stranke. Po drugi strani pa so boljši delovni pogoji povezani z bolj pozitivnim odnosom do demokracije in večjim zaupanjem vanjo. To velja tudi za zaupanje v Evropsko unijo in njene institucije.

## Viri:

Ackoff, R. L. 1999. *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.

Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner. 2003. *The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils*. Dostopno na: <http://ftp.iza.org/dp878.pdf> (16. 6. 2024).

Adman, Per. 2008. *Does Workplace Experience Enhance Political Participation? A Critical Test of a Venerable Hypothesis*. *Political Behavior* (30) 1, str. 115–138.

Blasi, J. R., Freeman, R. B. in Kruse, D. L. 2013. *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century*. Yale University Press.

Brenkert, George G. 1992. *Freedom, participation and corporations: the issue of corporate (economic) democracy*. *Business Ethics Quarterly* (2) 3, str. 251–269.

Cheney, G., 1999. *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Cornell University Press.

Dahl, R. 1985. *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.

De Spiegelaere, S., Hoffman, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. in Vitols, S. 2019. *Democracy at work*. Brussels: ETUI.

De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z., & Vitols, S. 2019. *Democracy at work, v: Benchmarking Working Europe 2019* (str. 67–89). Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).

Erdal, D. 2012. *Employee ownership as a form of economic democracy, v: Teorija in praksa* 49 (6), str. 935–951.

Evropski ekonomsko-socialni odbor. 2023. *Mnenje: demokracija na delovnem mestu*. Dostopno na: <https://www.workplaceinnovation.org/kennis/eesc-opinion-on-democracy-at-work/> (17. 6. 2024).

<sup>2</sup> Pravni okvir demokracije na delovnem mestu predstavlja kar 40 direktiv EU (Evropski ekonomsko-socialni odbor 2023, 5).

<sup>3</sup> Direktive 2009/38/ES o Evropskem svetu delavcev; Direktive 2002/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci; Direktive 2001/23/ES o ohranjanju pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij; Direktive 2005/56/ES o čezmejnih združitvah kapitalskih družb, in drugih.

<sup>4</sup> Demokratična udeležba na delovnem mestu korelira tudi z bolj pozitivnim odnosom do priseljevanja.

Evropski parlament, Odbor za zaposlovanje in socialne zadeve. 2021. Osnutek poročila o demokraciji na delovnem mestu: Evropski okvir za pravice do soodločanja delavcev in revizija direktive o Evropskem svetu delavcev. Dostopno na:

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/plmrep/COMMITTEES/EMPL/PR/2021/09-01/1225653SL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/EMPL/PR/2021/09-01/1225653SL.pdf) (17. 6. 2024).

Feketiija, I. 2024. Demokracija se konča pri vratih delovnega mesta (Poslanica državljanom na predvečer praznika dela, dne 30. 4. 2024. Dostopno na Dostopno na:

<https://www.24ur.com/novice/slovenija/poslanica-za-1-maj-slovenija-napreduje-a-nas-cakajo-tezki-izzivi.html>.

FitzRoy, F., Kraft, K. 2005. Co-determination, Efficiency and Productivity, v: *British Journal of Industrial Relations* 43 (2), str. 233–247.

FitzRoy, Felix R. in Kornelius Kraft. 2004. Co-Determination, Efficiency, and Productivity. Dostopno na: <http://ftp.iza.org/dp1442.pdf> (19. 6. 2024).

Franca, V. 2019. V središču evropskih raziskav tudi demokracija na delovnem mestu, v: *Ekonomska demokracija* št. 3 (junij 2019), str. 5–7.

Frick, B. in Lehman, E. 2004. Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm per-

formance in a stakeholder economy, v: *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton. Oxford: Oxford University Press.

Gostiša, M. 2022. Kaj pričakujemo od novega Ministrstva za solidarno prihodnost glede razvoja ekonomske demokracije, v: *Ekonomska demokracija* št. 6 (december 2022), str. 2–4.

Greenberg, Edward S. 1981. *Industrial Democracy and the Democratic Citizen*. *Journal of Politics* (43) 4, str. 964–981.

Greenberg, Edward S. 1986. *Workplace Democracy. The Political Effects of Participation*. Ithaca, London: Cornell University Press.

Harrison, J. S. in Freeman, R. E. 2004. *Democracy in and around organizations*. *Academy of Management Executive*, 18(3), str. 49–53.

Jäger S., Noy S. in Schoefer, B. 2021. *What Does Co-determination Do?* Bonn: IZZA Institute of Labour Economics. Dostopno na: <https://docs.iza.org/dp14465.pdf> (1. 6. 2024).

Kanjuc-Mrčela, A. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kraft K., Stank J., Dewenter R. 2011. Co-determination and innovation, v: *Cambridge Journal of Economics* 35 (1), str. 145–172.

Lafuente S., Parker J. and Vitols S. 2024. *The state of democracy at work in the EU: institutions at the company level*, v: Piasna A. in Theodoropoulou S. (ur), *Benchmarking Working Europe*: Bruselj: ETUI in ETUC. Dostopno na:

[file:///C:/Users/Rezerva%206/Downloads/Benchmarking2024\\_StateofdemocracyatworkinEU\\_institutionscompanylevel.pdf](file:///C:/Users/Rezerva%206/Downloads/Benchmarking2024_StateofdemocracyatworkinEU_institutionscompanylevel.pdf) (18. 6. 2024). Lane, Robert E. 1985. *From Political to Industrial Democracy?* *Polity* (17) 4, str. 623–648.

Levin, Henry M. 2006. *Worker Democracy and Worker Productivity*. *Social Justice Research* 16 (1), str. 109–121.

MacPherson, C. B. 1977. *The Life and Times of Liberal Democracy*. Oxford: Oxford University Press.

Mason, R. M. 1982. *Participatory and Workplace Democracy. A Theoretical Development in Critique of Liberalism*. Carbondale, Edwardsville: Southern Illinois University Press.

Pateman, C., 1970. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rogers, J. in Streeck, W. 1995. *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. University of Chicago Press.

Franca, Valentina. 2008. *Vloga in položaj managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah*: doktorska disertacija. Koper, Fakulteta za management.



Piše:  
dr. Danijela Brečko

## Vpliv delavske participacije na motivacijo zaposlenih in vloga svetov delavcev

*Delavska participacija ima nedvomno zelo številne pozitivne poslovne in druge učinke. Ključnega pomena pa je vsekakor njen nesporen vpliv na motivacijo zaposlenih, ki ga z različnih vidikov sicer proučujejo številne t. i. motivacijske teorije. V prispevku bomo v povezavi s tem osvetlili nekatere manj popularizirane motivacijske teorije, kot so teorija pričakovane vrednosti, teorija ciljne orientacije in potrebe po dosežkih ter teorija samoodločanja, z namenom, da pridobimo nove teoretične uvide v pomen delavske participacije za motivacijo zaposlenih in tako razvijamo ustrezne aktivnosti svetov delavcev za krepitev soupravljanja delavcev.*

### Uvod

V sodobni ekonomski teoriji in teoriji ekonomske demokracije delavska participacija zaseda osrednje mesto pri zagotavljanju ključnih izidov organizacije. Delavci, ki aktivno sodelujejo v odločitvah, ki vplivajo na njihovo delovno življenje, **izkazujejo**

**večjo zavzetost in zadovoljstvo pri delu**. To praviloma vodi do zmanjšanja delovnih sporov, saj participacija služi kot mehanizem za reševanje problemov in napetosti v delovnem okolju. Večja kot je delavska participacija, manjši je odpor do sprememb. Spremembe v organizaciji so lažje sprejete, ko zaposleni

razumejo razloge zanje in so vključeni v procese uvajanja sprememb. Pri upravljanju sprememb je nujno zmanjšati negotovost, ki jo zaposleni občutijo, participacija pa je eden izmed načinov, kako to doseči. (Brečko, 2020).

Delavska participacija **krepi tudi občutek pripadnosti organizaciji**.

Zaposleni, ki se počutijo cenjene in slišane, so bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom in manj verjetno je, da bodo organizacijo zapustili. To vpliva na nižjo stopnjo fluktuacije, ki je pomemben ekonomski dejavnik, saj zmanjšuje stroške, povezane z iskanjem, uvajanjem in usposabljanjem novih zaposlenih.

Delavska participacija je tudi **odsev širše zaveze podjetja k družbeni odgovornosti**. Organizacije, ki vključujejo zaposlene v svoje procese in jim omogočajo, da vplivajo na korporativne politike, lahko izboljšajo svojo javno podobo in krepijo odnose z deležniki. To je še posebej pomembno v kontekstu globalizirane ekonomije, kjer podjetja iščejo načine, kako izboljšati znamko delodajalca (*ang. employer brand*).

Ključni vidik delavske participacije pa je, kot rečeno, nedvomno **njen vpliv na motivacijo zaposlenih**. Ko zaposleni postanejo "lastniki" svojega dela, to pomeni, ko sodelujejo pri odločanju glede svojega dela in lahko vplivajo na delovne procese, se počutijo bolj cenjene in odgovorne za rezultate organizacije.

## Delovna motivacija in delavska participacija z roko v roki

Motiviran delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Po zelo odmevni študiji (Gallup, 2013), v kateri je sodelovalo več kot 25 milijonov zaposlenih iz 200 držav z vsega sveta, je bilo ugotovljeno, da:

- zaposleni **delajo 20 % bolje**, če so motivirani,
- visoko zavzete ekipe **povečajo dobičkonosnost za 21 %**,
- imajo motivirani zaposleni **87 % manj možnosti za odpoved**,
- hkrati pa večja zavzetost in motiviranost zaposlenih **zmanjšata odsotnost z dela za 41 %**.

Razvoj delovne motivacije je danes, bolj kot kdaj koli prej, povezan z razvojem delovne participacije. **Motivacijske teorije** nudijo vpogled v različne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Razumevanje teh teorij omogoča organizacijam, da oblikujejo strategije, ki naslavljaajo specifične potrebe zaposlenih, s čimer

**povečujejo njihovo zadovoljstvo in zavzetost**. Na primer, s prepoznavanjem pomembnosti samouresničitve in osebne rasti (potreba višje ravni po Maslowu). Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije na eni strani poudarja pomen higienskih, kar pomaga organizacijam izboljšati delovne pogoje ter s tem zmanjšati nezadovoljstvo in na drugi strani pomen pravih motivatorjev, ki zvišujejo zavzetost ter notranjo motivacijo zaposlenih.

## Delavska participacija skozi prizmo motivacijskih teorij

Beseda motivacija izhaja iz starolatinsčine, kjer beseda motiv pomeni spodbuda, razlog za premik, dejanje. Motivacijo bi torej lahko na kratko opredelili kot **proces, s katerim začnemo in ohranjamo ciljno usmerjene dejavnosti**. Motivacija tako prežema poklicno kot tudi zasebno življenje slehernega izmed nas. Pogovorno govorimo o motivaciji za vstajanje iz postelje, opravljanje gospodinjskih opravil, in seveda o motivaciji za delo. Motivacija lahko poteka zavestno z uporabo volje ali nezavedno in se sproži vsakokrat, ko se pojavi kakšen motiv oziroma potreba, iz katere se potem razvije želja po cilju, nakar sledi dejavnost za doseganje tega cilja. Proces se ciklično ponavlja, dokler obstajajo motivi. Motivacija vpliva na **produktivnost osebe**. Je tisto nekaj, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Pomaga nam, da uresničimo svoje cilje in cilje organizacije, v kateri smo zaposleni (Lipičnik, 1998).

**Motivacijske teorije** in njihove praktične aplikacije so tako **eno najpomembnejših menedžerskih orodij**. Glavna naloga menedžerja je, da spodbudi ljudi, da se obnašajo na način, ki je v najboljšem interesu za organizacijo. S pomočjo motiviranja opogumijo zaposlene, da izvršijo tisto, kar morajo in česar morda ne bi začeli ali znali končati sami. Pripomorejo k temu, da njihova notranja želja postane dovolj velika, da dosežejo zastavljen organizacijski cilj po najbolj optimalni in učinkoviti poti.

Pri procesu motivacije je zelo pomembna tudi **samomotivacija**. Dolgoročno namreč nikogar ni mogoče motivirati, če si sam tega ne želi. Sta-

nje motiviranosti bomo lažje dosegli, če ne bomo na opravek gledali kot na breme, ampak kot na lastno izbiro, torej moramo nanj gledati kot na izraz svojih vrednot in globljih ciljev. Tako dobimo občutek nadzora nad položajem, kar nas vodi in nas bo privedlo do stanja motiviranosti (Duhigg, 2016).

Kot je bilo omenjeno že uvodoma, bomo v prispevku osvetlili predvsem nekatere **manj popularizirane motivacijske teorije**, kot so: teorija pričakovane vrednosti, teorija ciljne orientacije in potrebe po dosežkih ter teorija samoodločanja, z namenom, da pridobimo nove uvide v pomen delavske participacije na motivacijo zaposlenih in tako razvijamo ustrezne aktivnosti svetov delavcev za krepitev soupravljanja delavcev.

## Teorija pričakovane vrednosti

Teorija pričakovane vrednosti predpostavlja, da **ljudje tehtamo med različnimi opcijami, preden se odločimo za eno izmed njih**. Odrasli, ki vidi delo kot pot do zelenega cilja, ki prinaša določeno nagrado, bo zagotovo zelo motiviran za delo in bo hkrati tudi bolj uspešen. Nasprotno pa bo nekdo drug, ki meni, da je nizka ali nična vpletenost v delo prava pot do njegovega cilja (manj stresa, več preživetega časa z družino, manj sprememb v delovnem okolju...) manj motiviran. Teorija pričakovanja se torej ne ukvarja z identifikacijo potreb kot na primer teorija Maslowa, ampak **obravnavamo motivacijo s procesnega vidika**. Motivacijske procese vidi kot posameznikovo odločitev oziroma izbiro določenega vedenja. Zaposleni bo sodil na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev, njegovih sposobnosti opraviti neko nalogo in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Rozman & Kovač, 2017). Zaposleni se bodo lotili težjih opravil in delali pametneje, če bodo prepričani, da bodo njihova dodatna vlaganja pripeljala do njihovega cilja.

Zasnova same teorije je precej preprosta, toda le-ta je povzročila dramatičen premik v pojmovanju motivacije: **premik od pojmovanja osebe kot stroja do osebe kot raziskovalca svojega lastnega živ-**

**ljenja.** Vroom je ta pristop k motivaciji zaobjel v teoriji, ki je prepoznana kot VIE teorija (ang.: *valence, instrumentality, expectancy*; slov.: *valenca, instrumentalnost, pričakovanje*). V teoriji pričakovane vrednosti je motivacija torej funkcija pričakovanja uspeha in zaznane vrednosti. Pričakovanje uspeha je stopnja, do katere posamezniki verjamejo, da bodo uspešni, če bodo v delo vložili določen napor. Zaznana vrednost pa je stopnja, do katere posamezniki dojemajo osebni pomen, vrednost ali notranji interes za vlaganje truda pri delu. (Povzeto po Wigfield and Eccles, 2000).

Poseben pomen ima **pričakovanje uspeha**, saj izraža posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno delo pripeljalo do določenega cilja. Z drugimi besedami pričakovanje uspeha pomeni posameznikovo presojo o tem, ali je mogoče posamezno delo uspešno opraviti in s posameznikovim prepričanjem, da bo vložen trud v delo vodil do uspešnega izida. Zaznana vrednost oziroma valenca pa se nanaša na pričakovano privlačnost izidov na vrednost – privlačnost ali neprivlačnost, ki jo posameznik pripisuje določenemu elementu oz. cilju (npr. nagrada, določen rezultat). Valenca se spreminja in je lahko pozitivna (cilji posameznika privlačijo), ničla (posameznik je ravnodušen do cilja) ali negativna

**Slika 1:** Teorija pričakovane vrednosti



(posameznik se cilju skuša izogniti).

Skozi prizmo te teorije lahko izluščimo pomembno dejstvo, da bodo ljudje motivirani za delo, ko jih bo delo vodilo do cilja. Dosežen cilj je pogosto že sam po sebi največja nagrada oz. najvišja možna zaznana vrednost. Okolje, v katerem živi in

deluje posameznik (npr. okolje organizacije) mora nuditi možnost doseganja delovne uspešnosti. Čeravno se zdi to samo po sebi umevno, pa ni redko, da delavec ne vidi povezave med svojim vloženim trudom ter delovno uspešnostjo. Razlogi so lahko različni, omenimo le najpogostejše.

Posameznik ne zmore ustvariti povezave med trudom in delovno uspešnostjo zaradi preohlapnosti meril in ključnih kazalnikov delovne uspešnosti. Vloga svetov delavcev se tako precej jasno izriše v smeri **vplivanja na menedžment, da transparentno oblikuje in predstavi merila delov-**

**Slika 2:** Razmerje med potrebo po dosežkih in potrebo po izogitvi napakam



**ne uspešnosti ter nagraduje delavce v skladu s njimi.** Vloga svetov

delavcev sega seveda še dlje, vse do **sooblikovanja meril delovne uspešnosti ter samega načina merjenja delovne uspešnosti.**

V skladu s teorijo pričakovane vrednosti motivacija v veliki meri izvira iz možnosti doseganja ciljev. Na podlagi tega lahko definiramo še eno

vlogo svetov delavcev, ki morajo v prvi vrsti zagotoviti, da so **strateški cilji organizacije skomunicirani na raven delovnih ciljev zaposlenih.** Pri tem gre posebej izpostaviti, da načrtovanje ciljev v sodobnih organizacijah ne poteka več od zgoraj navzdol, temveč v sodelovanju ter dialogu s sodelavci, ki jih tako "olastninijo" ter s tem prevzamejo tudi odgovornost za njihovo uresničevanje.

### Teorija ciljne orientacije in potrebe po dosežkih

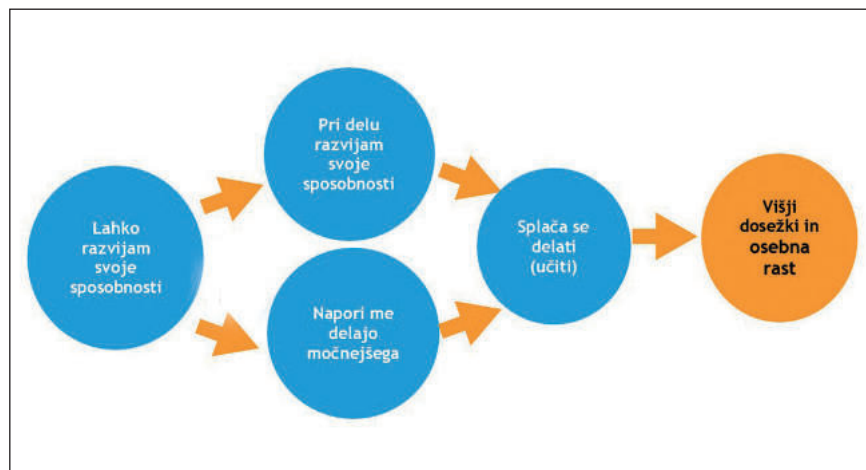
Teorija ciljne orientacije je neke vrste podaljšek implicitne teorije inteligence. To je poenostavljena ilustra-

cija Dweckove teorije (2000), ki nakazuje na to, da se ljudje nagibamo k eni od dveh implicitnih samo-teorij ali miselnosti glede lastnih sposobnosti. Tisti, ki imajo zmožnost pogleda na entiteto miselnosti kot fiksno (*fix mindset*) menijo, da bi slabo delovanje ogrožalo njihovo samopodobo in **nezavedno zasledujejo cilje, ki jim pomagajo delovati "pametno" in se izogniti neuspehu.** Nasprotno pa tisti, ki imajo sposobnost pogleda na miselnost kot nekaj, kar lahko izboljšamo (*growth mindset*), **zasledujejo cilje, zaradi katerih tudi sami rastejo, čeravno kdaj naredijo tudi napako.** Teorija torej razlikuje med cilji rasti („pametni“, običajno povezani z visoko zmogljivostjo) in cilji izogibanja (izogibanje neuspehu). Lahko rečemo tudi, da imamo vsi ljudje vrojeno potrebo po dosežkih torej uspehih, ki pa se razlikuje glede na to, v kolikšni meri prevladuje potreba po dosežkih in v

kolikšni meri potreba po izoginitvi napakam in porazom.

Največji prispevek teorije ciljne orientacije je, da ljudje delamo zaradi potrebe po dosežkih ob hkratni zaskrbljenosti glede kakovostnega obvladovanja vsebine dela oz. aktivnosti, ali pa zato, ker težimo k boljšem delovanju na eni strani, na drugi strani pa je lahko primarni vir motivacije tudi v tem, da se na vsak način želimo izogniti neuspehom.

**Slika 3:** Vpliv razvojne miselnosti na motivacijo



**Vir:** Povzeto po Dweck, 2000

Ljudje, ki so **usmerjeni v mojestrstvo**, ki torej želijo biti vedno boljši, se osredotočajo na "pametnejše" oz. razvojne cilje, torej takšne, ki jim predstavljajo izziv, in na poti do katerih tudi profesionalno in osebno rastejo. Njihovo delovanje izhaja iz miselnosti, da je sposobnosti možno razvijati kot tudi iz miselnosti, da je situacije moč nadzorovati.

Ljudje, ki so **motivirani z izogibanjem neuspehom**, pa se osredotočajo na to, da ne bi izpadli neumno oz. da bi v vseh situacijah delovali "pametno". Njihovo delovanje vodi miselnost, da so sposobnosti določene in torej neprilagodljive, situacije pa manj nadzorovane.

Ta teorija je prinesla pomembno spoznanje o obstoju fiksne in razvojne miselnosti ter vplivu na smer motivacije (strah pred neuspehom ali želja po učenju in rasti). Organizacije, ki želijo ostati konkurenčne in dosežati ustrezno raven inovativnosti, si morajo prizadevati za spodbujanje razvojne miselnosti med zaposlenimi. To pomeni predvsem vlaganje v izobraževanje in usposab-

ljanje ter oblikovanje trajnostne ter samorazvijajoče se učne kulture, torej takšne, kjer se bodo **zaposleni sami želeli učiti in akumulirati organizacijsko znanje**. Po raziskavi Moje delo ter Zlata nit (2018), se slovenski delavec v povprečju neha izobraževati že pri 42 letih, kar predstavlja veliko tveganje ne le na ravni inovativnosti, temveč tudi na ravni kompetentnosti organizacije.

V luči spoznanj te teorije se od-

ljivo, da se sveti delavcev aktivno vključujejo, saj lahko na ta način predlagajo izboljšave in prilagoditve. Nenazadnje pa vidim vlogo svetov delavcev tudi pri spodbujanju zaposlenih pri soustvarjanju izobraževalnih vsebin, kar povečuje relevantnost in praktično uporabnost programov.

### Teorija samoodločanja

Teorija samoodločanja, ki sta jo razvila Deci and Ryan (2000), pa razlaga, da **ljudje delamo zaradi notranjih ali zunanjih spodbud**. Ta teorija predpostavi tri glavne vrste motivacije:

- nemotivacijo, ki predstavlja pomanjkanje motivacije;
- zunanjo motivacijo in
- notranjo motivacijo.

**Notranja ali intrinzična motivacija** (tudi notranja oz. intrinzična regulacija) izhaja iz čistega osebnega interesa, radovednosti ali uživanja v delu. Na drugi strani pa **nemotivacija** (neregulacija) povzroči neukrepanje ali ukrepanje brez pravega namena. V sredini je **zunanja motivacija**, ki pomeni, da so posameznikova dejanja motivirana zgolj s predvidenimi ugodnimi ali neugodnimi posledicami. Prehod iz zunanje v notranjo motivacijo je možen, toda zahteva, da se zunanje vrednote in cilji, ki so družbeno pogojeni, popolnoma integrirajo v samopodobo posameznika. Interakcija zunanjih in notranjih vrednot in njuna integracija se spodbujata (ali zavirata) z izpolnitvijo (ali neizpolnitvijo) treh osnovnih psihosocialnih potreb: povezanosti, kompetentnosti in avtonomije. **Avtonomija** se nanaša na možnost nadzora nad svojimi dejanji, kompetenca na zaznano sposobnost (zmožnost) obvladovanja in doseganja rezultatov ali uspeha, povezanost pa na občutek pripadnosti organizaciji ali pripadnosti drugim, s katerimi bi se radi počutili povezane.

Teorija samoodločanja je torej osredotočena na vrsto motivacije (orientacijo) in ne le na njeno količino. **Ljudje želijo biti avtonomni – uporabiti svojo voljo** (sposobnost izbire, kako zadovoljevati potrebe), ko sodelujejo z okoljem – in se nagibajo k dejavnostim, za katere se jim zdi, da so jim všeč. Najvišji in najbolj ustvarjalni dosežki se običajno us-

tvarijo, ko nas motivira resnično zanimanje za nalogo. Majhni otroci so nagnjeni k delovanju iz notranje motivacije, v odrasli dobi pa se postopoma soočamo z zunanjimi vplivi in pogosto opravljamo dejavnosti, ki nam niso same po sebi zanimive. Ti vplivi, ki prihajajo v obliki kariernih ciljev, družbenih vrednot, obljubljenih nagrad, rokov in kazni, niso nujno slabi, vendar spodkopavajo notranjo motivacijo.

Največji doprinos teorije samoodločanja je, da se bomo ljudje bolj približali svoji notranji motivaciji, če bomo v svojem delu prepoznali smisel. **Koncept osmišljanja dela** izhaja iz potrebe človeka, da razume, kako njegovo delo prispeva k uspehu organizacije in kako k boljšemu svetu. Danes na primer vse več ljudi postavlja trajnostni razvoj in okoljsko odgovornost med svoje glavne vrednote. Podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno ter vključujejo trajnostne prakse in cilje v svoje delovanje, ponujajo zaposlenim priložnost, da s svojim delom prispevajo k večji dobrobiti družbe in okolja. To povečuje občutek, da njihovo delo ni zgolj služba, ampak da so del nečesa večjega od sebe.

Spoznanja teorije samoodločanja izrisujejo **ključno vlogo svetov delavcev, ki je hkrati tudi njihovo poslanstvo**; to je, da **omogočajo zaposlenim aktivno sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo**. S tem se povečuje občutek avtonomije in samostojnosti, ki je ključna za motivacijo, saj omogoča večji nadzor nad

delom in življenjem. Sveti delavcev lahko aktivno prispevajo k oblikovanju in implementaciji trajnostnih praks znotraj organizacije in pomagajo zagotavljati, da so te prakse usklajene z vrednotami in pričakovanji zaposlenih. To lahko, na primer, vključuje: predlaganje okolju prijaznih tehnologij, zmanjševanje odpadkov, spodbujanje recikliranja, učinkovitejšo rabo energije, zdravo prehrano in druge trajnostne ukrepe. Sveti delavcev igrajo pomembno vlogo tudi pri osmišljanju dela skozi prizmo družbene odgovornosti. So glas zaposlenih in zagovarjajo projekte in pobude, ki imajo pozitiven družbeni vpliv. To lahko vključuje podporo lokalnim skupnostim, sodelovanje v dobrodelnih akcijah in spodbujanje etičnih poslovnih praks. Ko zaposleni vidijo, da njihovo delo prispeva k večjemu družbenemu dobremu, se njihov občutek ponosa in pripadnosti organizaciji poveča.

## Zaključek

V preseku malo manj populariziranih teorij motivacije smo iskali **praktične usmeritve za aktivnosti svetov delavcev**. Na pragu 5. industrijske revolucije večje produktivnosti ne bomo dosegli z uporabo umetne inteligence, temveč z večjo motivacijo ter močnejšo delavsko participacijo. Večja participacija in vključenost delavcev v odločanje glede njihovega lastnega dela spodbuja motivacijo za spremembe vedenja, ki vodi k večji produktivnosti, večji zavzetosti ter zavezi k soustvarjanju ekonomskih rezultatov. Predstavlje-

ne teorije motivacije sicer ne ponujajo hitrih receptov, nam pa poglobljajo razmišljanje za **krepitev delavske participacije in oblikovanje sodobne ekonomske demokracije**.

## Literatura in viri:

Brečko, D. (2020). Zaposleni morajo postati lastniki sprememb. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*. okt./nov. 2020, letn. 6, št. 30, str. 44–47.

Brečko, D. (2028). *Vodijo nas vrednote, v ADMA (februar)*; 20–24.

Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better: The Secrets of Productivity in Life and Business*. Random House.

Dweck CS. *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. New York, NY: Psychology Press; 2000.

Eccles JS, Subjective Task Value and the Eccles et al Model of achievement-related choices In: Elliot AJ, editor; Dweck CS, editor. , eds. *Handbook of Competence and Motivation*. New York, NY: Guilford Press; 2005;105–21.

Gallup, Inc. (2013). *Q12 Survey Implementation Guide*. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup>

[q12-employee-engagement-survey.aspx](https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup).

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.

McClelland, D. (1965). "Toward a theory of motive acquisition" *American Psychologist* 20: 321–333.

Rozman, R., & Kovač, J. (2017). *Management*. Gospodarski vestnik.

Ryan RM, Deci EL. *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. *Contemp Educ Psychol* 2000;25:54–67.

Weiner B. *Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective*. *Educ Psychol Rev* 2000;12 (1):1–14.

Wigfield A, Eccles JS. *Expectancy-value theory of achievement motivation*. *Contemp Educ Psychol* 2000;25:68–81.

## Dokazano pozitivni motivacijski učinki delavske participacije

Številne znanstvene raziskave s področja poslovnih ved so že zdavnaj nesporno dokazale **izrazito pozitiven vpliv delavske participacije na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih**, ki sta danes, v eri znanja in vse večjega pomena t. i. človeškega kapitala podjetij v primerjavi z njihovim finančnim kapitalom, kot že rečeno, brez dvoma temeljni predpostavki večje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti. Brez visoko razvitega sistema participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju na mikro (delovno mesto) in makro ravni (podjetje kot celota) namreč preprosto ni več mogoče učinkovito zadovoljevati nekaterih glavnih **osebnostnih in socialnih potreb ljudi v sferi dela** in s tem zagotavljati višje kakovosti delovnega življenja, preko tega pa nujno potrebnega delovnega zadovoljstva zaposlenih. Tudi s tega vidika je torej danes učinkovito delavsko soupravljanje »conditio sine qua non« uspešnega poslovanja podjetij. [...] V pogojih, ko so zaposleni v poslovnih procesih še vedno tretirani zgolj kot pogodbeno najeta in po principih klasičnega taylorizma (ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje) upravljana **mezna »delovna sila«**, namreč že po logiki ni mogoče pričakovati učinkovitega sproščanja njihovega razpoložljivega »kapitala«, torej znanja, sposobnosti, ustvarjalnosti, delovne motivacije in organizacijske pripadnosti v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetij. [...] Vse to je že zdavnaj tudi znanstveno dokazano s **t. i. motivacijskimi teorijami**, ki so seveda vse podprte tudi z ustreznimi empiričnimi raziskavami.

*Vir: Programski manifest ZSDS (str. 90)*



Piše:  
mag. Aljoša Polajžar

## Vloga sveta delavcev pri uvajanju umetne inteligence – primeri dobrih praks iz tujine

Čeprav se na prvi pogled zdi, da umetna inteligenca predstavlja bolj »eksotično«  
področje delavske participacije in socialnega dialoga (ki ni povezano s tradicionalnimi temami, kot so varnost in zdravje pri delu, vsebina delovnih pogojev, participacija pri poslovnih in kadrovskih vprašanjih), pa temu ni tako. Dejstvo namreč je, da uporaba umetne inteligence vpliva (ter bo zmeraj bolj vplivala) na vsa navedena »tradicionalna«  
področja delavske participacije in socialnega dialoga.<sup>1</sup>

### Uvod

Uvajanje umetne inteligence v podjetja predstavlja številne izzive tako za delavce kot za njihove predstavnike. Bagari navaja, da se sistemi umetne inteligence lahko uporabljajo za:

- organizacijo dela,
- dajanje navodil,
- nadzor in ocenjevanje delavcev.

**Organizacija dela** s pomočjo umetne inteligence (algoritmov) je značilna, denimo, za platformno delo. Prav tako pa se pojavlja tudi v bolj tradicionalnih delovnih okoljih. Denimo v trgovinah in gostinstvu se algoritmi lahko uporabljajo za **razporejanje delavcev in odrejanje delovnega časa**. V nekaterih primerih se

sisteme umetne inteligence uporablja tudi za zagotavljanje **varnosti**, saj se lahko s pomočjo algoritmov opozarja delavce v skladiščih, če se njihove poti preveč približajo. Zaznani pa so tudi primeri uporabe umetne inteligence v zvezi s **sankcioniranjem delavcev**. Na podlagi zbranih podatkov (npr. ocen strank, opravljenih delovnih nalog ipd.) algoritmi odločajo, kateri izmed delavcev niso dosegli pričakovanih delovnih rezultatov ter jih posledično sankcionirajo.<sup>2</sup> Naveden prikaz seveda zajema zgolj nekatere primere uporabe umetne inteligence v podjetjih v povezavi z delovnimi razmerji. Dejstvo je, da bo uporaba umetne inteligence v podjetjih postajala iz leta v leto bolj razširjena in čedalje intenzivnejša.

V luči navedenega literatura še posebej poudarja pomen **kolektivne dimenzije za urejanje uporabe umetne inteligence (algoritmov) v podjetjih**.<sup>3</sup> Za tehnološki razvoj je namreč značilna heterogenost tehnoloških rešitev, kar pomeni, da je dialog med delodajalcem in delavskimi predstavniki (prav zaradi možnosti fleksibilnosti in prilagodljivosti, ki jih ponuja) lahko zelo dobra pot za urejanje teh vprašanj v okviru podjetij.<sup>4</sup> Kljub temu pa ne gre prezreti, da navedene odgovornosti (in priložnosti) za delavske predstavnike pomenijo tudi številne izzive. Dejstvo namreč je, da so sistemi umetne inteligence tehnološko izjemno zapleteni, zato je lahko učinkovita participacija delavskih predstavnikov izrazito otežena. Prav tako je lahko nejasno, kakšni so resnični dejanski učinki vpeljanih tehnologij na delavce (varnost in zdravje pri delu, vpliv na (prihodnjo) kadrovske situacijo v podjetju v smislu ohranitve delovnih mest itd.). Posledično je še toliko bolj pomembno, da se pri vpeljavi umetne inteligence v podjetje s strani posloводства zagotovi popolna transparentnost – ter **delavskim predstavnikom omogoči, da se ustrezno opolnomočijo za delovanje na navedenem področju**.

<sup>1</sup> Velja omeniti, da predmetni prispevek temelji na prispevku avtorja, v katerem je predstavil vlogo predstavnikov delavcev (tudi sindikalnih predstavnikov) in delodajalcev pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja. Glej: Polajžar Aljoša, Vloga predstavnikov delavcev in delodajalcev pri uvajanju umetne inteligence v delovna razmerja ter primeri dobrih praks, Delavci in delodajalci, letnik 23 (2023), št. 2-3, str. 243–257.

<sup>2</sup> Bagari Sara, Uporaba algoritmov na področju delovnih razmerij in socialne varnosti, Delavci in Delodajalci, let. XXII (2022), št. 1, str. 44–46.

<sup>3</sup> Glej Prav tam, str. 49–53; in Adams-Prassl Jeremias, Regulating algorithms at work: Lessons for a 'European approach to artificial intelligence', European Labour Law Journal, letnik 13 (2022), št. 1, str. 30–50, URL: <https://doi.org/10.1177/20319525211062558> (nazadnje dostopano 12. 6. 2024), str. 44.

<sup>4</sup> Prav tam, 2022, str. 44.

V slovenskem prostoru bodo s predmetnimi izzivi na ravni podjetja soočeni **tako sindikalni predstavniki kakor tudi sveti delavcev**. V okviru predmetnega prispevka bomo predstavili nekatere konkretne primere dobrih praks (iz Nemčije) pri urejanju vloge sveta delavcev pri uvajanju umetne inteligence v podjetju (vključno z nekaterimi zakonskimi spremembami, ki so naslovile to področje).

## Konkretni primeri vloge sveta delavcev pri uvajanju umetne inteligence

Glede primerov novih pristopov svetov delavcev k urejanju področja umetne inteligence v podjetjih *Krzywdzinski, Gerst* in *Butollo* navajajo primer prakse **sodelovanja pri pravi strateških dokumentov podjetij**. Denimo v podjetju IBM (Nemčija) je bil leta 2020 sklenjen sporazum med poslovodstvom in svetom delavcev glede uporabe umetne inteligence v podjetju. V okviru sporazuma so poudarjena temeljna načela za uporabo in vpeljavo umetne inteligence, in sicer načela transparentnosti, ne-diskriminacije in kakovosti. Prav tako mora končne odločitve še zmeraj sprejeti človek in ne umetna inteligenca. Nazadnje pa je bil na podlagi sporazuma ustanovljen posebni IBM **odbor za etiko in umetno inteligenco**.<sup>5</sup>

Kot drugi primer *Krzywdzinski, Gerst* in *Butollo* izpostavljajo prakso dolgoročnega »postopkovnega sodelovanja« svetov delavcev pri upravljanju. Denimo, pri podjetju Airbus so v sporazumu predvideli postopke sodelovanja delavcev pri upravljanju in strategijah **glede modernih tehnologij »4.0«** vse od nivoja na ravni posameznih oddelkov do delovanja sveta delavcev na ravni celotne družbe. Podrobno so določena pravila, kako bo podjetje postopalo pri vpeljavi novih tehnologij (katera tveganja

morajo biti naslovljena, kako bo z izobraževanjem za relevantne zaposlene itd.).<sup>6</sup>

Kot nadalje izpostavljajo *Krzywdzinski, Gerst* in *Butollo* je v zvezi z vpeljavo umetne inteligence v podjetja za svete delavcev v vsakem primeru zelo pomemben **kvaliteten strateški dialog s poslovodstvom**. Velja poudariti, da ni dovolj zgolj obstoj zakonskih pristojnosti na tem področju sam po sebi, ampak tudi skrb za aktivno in učinkovito uresničevanje teh pristojnosti svetov delavcev. Problematično pa je, da je v nekaterih podjetjih zaznati nezainteresiranost poslovodstva za produktivno sodelovanje s sveti delavcev ali pa šibko razvito delavsko predstavninstvo – oboje je problem za dobro uresničevanje pravic svetov delavcev. V tovrstnih primerih so ključne aktivnosti, s katerimi se **spodbuja in ozavešča svete delavcev** za sodelovanje pri upravljanju na teh področjih.<sup>7</sup>

Nadalje so *Haipeter, Wannöffel, Daus* in *Schaffarczyk* v svojem prispevku obravnavali primer vloge sveta delavcev pri uvajanju umetne inteligence v družbi **Deutsche Telekom**. Oktobra 2022 sta poslovodstvo Deutsche Telekom in svet delavcev sklenila participacijski dogovor o uvedbi in uporabi umetne inteligence v podjetju, **t. i. »Manifest umetne inteligence«**. Sporazum se sklicuje na nacionalne in evropske pravne predpise (med drugim, Splošno uredbo o varstvu osebnih podatkov – GDPR) ter dopolnjuje smernice podjetja o etičnem ravnanju z umetno inteligenco. Na podlagi tega so bili dogovorjeni skupni cilji in postopki glede uvedbe in uporabe umetne inteligence v podjetju (vprašanja tveganj, zagotavljanje varnosti in kakovosti sistemov umetne inteligence, oblikovanje strokovne skupine, ki jo sestavljajo predstavniki vodstva ter sveta delavcev itd.). Temeljno izhodišče

je, da so **delavci podjetja v središču sprejemanja odločitev, ki so povezani s sistemi umetne inteligence**.<sup>8</sup>

**Glavna pravila** sprejetega sporazuma so sledeča. **Prvič**, interakcijo med zaposlenimi in »učnimi stroji« (umetno inteligenco) je treba zasnovati tako, da so zaposleni obveščeni o tem, da sodelujejo s takim strojem. Manifest v skladu z že obstoječimi sporazumi o informacijskih sistemih navaja, da je treba delavce zaščititi pred strojnimi nadzorom uspešnosti in vedenja. Prav tako je izpostavljeno, da lahko samo človek sprejema odločitve, katere se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri, ki bi lahko imele pravne posledice za zaposlene, ali bi nanje lahko bistveno vplivale na drug način. Poleg tega se v skladu s sporazumom sistemi umetne inteligence ne bodo uporabljali za analizo, vplivanje ali nadzor čustvenega oziroma duševnega stanja zaposlenih. Biometrični podatki zaposlenih in sistemi umetne inteligence, namenjeni izboljšanju dobrega počutja zaposlenih, se bodo uporabljali le, če bi to dovoljevali drugi sporazumi v podjetju. **Drugič**, svete delavcev je treba že v zgodnji fazi obvestiti o virih podatkov sistema umetne inteligence ter ocenah informativne vrednosti in celovitosti opisa podatkovnega sistema, modelu sistema umetne inteligence in o načrtih za ocenjevanje kakovosti sistema pri rednem delovanju. Sveti delavcev lahko od odgovornih oseb za sistem umetne inteligence zahtevajo nenačrtovan nadzor, če obstajajo znaki, da se sistem ne uporablja v skladu s sporazumom. **Tretjič**, sporazum določa, da je treba (skupaj s poslovodstvom) vzpostaviti skupno (štiričlansko) skupino strokovnjakov za umetno inteligenco. Ta skupina skupaj s svetom delavcev prejema informacije o rezultatih in metodah usposabljanja in testiranja sistemov umetne inteligence. Strokovna skupina nenehno sodeluje pri razvoju postopkov ocenjevanja učinkov ter standardov za ocenjevanje razsežnosti tveganja (in verjetnosti njihovega nastanka) v zvezi z uporabo umetne inteligence. Poleg tega lahko za specifična vprašanja svet delavcev v

<sup>5</sup> Krzywdzinski Martin, Gerst Detlef, Butollo Florian, Promoting human-centred AI in the workplace. Trade unions and their strategies for regulating the use of AI in Germany, Transfer: European Review of Labour and Research, letnik 29 (2023), str. 53–70, URL: <https://doi.org/10.1177/10242589221142273> (nazadnje dostopano 12. 6. 2024), str. 64–65.

<sup>6</sup> Prav tam, str. 64–65.

<sup>7</sup> Prav tam, str. 11–13.

<sup>8</sup> Haipeter Thomas, Wannöffel Manfred, Daus Jan-Torge in Schaffarczyk Sandra, Human-centered AI through employee participation, Frontiers in Artificial Intelligence, letnik 7 (2024), str. 1–13, URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102> (nazadnje dostopano 12. 6. 2024), str. 7.

skladu z 80. členom BetrVG<sup>9</sup> k oblikovanju postopkov za zagotavljanje kakovosti sistemov umetne inteligence povabi dodatne strokovnjake. In **četrto**, iz sporazuma izhaja, da bodo operativne odgovorne osebe za sisteme umetne inteligence in predstavniki svetov delavcev (odbor za umetno inteligenco) stalno usposobljeni za izvajanje tega manifesta (dogovora) v praksi.<sup>10</sup>

## Zakonodajne posodobitve nemške pravne ureditve te problematike<sup>11</sup>

Nazadnje velja izpostaviti, da se v Nemčiji predmetno področje ne razvija zgolj v praksi (v podjetjih), ampak je **pomembnost dodatne zakonske regulacije** tematike delovanja in vloge svetov delavcev na področju umetne inteligence zaznala tudi država, s čimer je ponovno potrdila svoj status države z zelo dobro razvitim sistemom delavske participacije tako v teoriji kot v praksi. Nemški zakonodajalec je tako že junija 2021 sprejel **Zakon o modernizaciji svetov delavcev** (Betriebsrätemodernisierungsgesetz),<sup>12</sup> ki, med drugim, spreminja oziroma dopolnjuje temeljni zakon s področja delovanja svetov delavcev (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG).

Že iz predloga takrat sprejetega zakona<sup>13</sup> izhaja, da je nemška vlada zaznala problematiko **vedno večjega pomena umetne inteligence v kontekstu dela**. Skladno z vladno strategijo o umetni inteligenci je pomembno, da se zagotovi sodelovanje delavcev oziroma delavskih predstavnikov že v zgodnji fazi vpeljave

novih tehnologij. Tovrstno sodelovanje je predpogoj, da se bo med delavci povečalo zaupanje in sprejemanje vpeljave in uporabe umetne inteligence v delovnem okolju. Prav tako je treba v zvezi z uporabo umetne inteligence postaviti jasna pravila in s tem vsem deležnikom zagotoviti pravno varnost.<sup>14</sup>

Kot rešitev za opisano problematiko je sprejeta novela zakona najprej dopolnila 3. odstavek 80. člena BetrVG, ki je že prej omogočal, da sveti delavcev (na podlagi posebnega dogovora z delodajalcem) pridobijo strokovno mnenje zunanjega izvedenca, ki je potrebno za ustrezno opravljanje obveznosti sveta delavcev. Dopolnitev omogoča, da **svet delavcev pridobi mnenje izvedenca, če mora v okviru svojih dolžnosti ovrednotiti učinke vpeljave in uporabe umetne inteligence**. S tem se poenostavlja dostop sveta delavcev do strokovnega mnenja, saj za vprašanja, povezana z umetno inteligenco, ni treba preverjati, ali je pridobitev mnenja neodvisnega strokovnjaka (nujno) potrebna.<sup>15</sup>

Izrecno se je dopolnil tudi **95. člen BetrVG**, po katerih sveti delavcev ohranijo svoje sodelovalne pravice pri določanju smernic za zaposlovanje, premestitve in odpuščenja (kadrovska vprašanja), tudi v primerih, ko je za pripravo teh smernic uporabljena umetna inteligenca. Podobno se je v **3. točki 1. odstavka 90. člena BetrVG** izrecno navedlo, da imajo sveti delavcev pravico do obveščeniosti o planiranih ukrepih glede (organizacije) delovnega pro-

cesa, tudi v primerih, ko je namepravana uporaba umetne inteligence. Slednja ima lahko velik vpliv na potek in organizacijo delovnega procesa ter s tem tudi na delavce.<sup>16</sup>

Nazadnje velja izpostaviti, da ima že po sedanji ureditvi **svet delavcev pravico do soodločanja v primerih vpeljave uporabe novih tehnologij**, ki so namenjene nadzoru vedenja oziroma opravljanja dela delavcev na delovnem mestu (6. točka, 1. odstavka 87. člena BetrVG). Tovrstni sistemi bodo v prihodnje še pogosteje temeljili na umetni inteligenci.

## Sklep

Predstavljeni so bili primeri dobrih praks sodelovanja med poslovodstvom in svetov delavcev na področju uporabe (in vpeljave) umetne inteligence v podjetjih. Primeri prikazujejo, da je za kakovostno delavsko participacijo na tem področju **potrebna angažiranost na obeh straneh** (tako s strani svetov delavcev kot tudi s strani poslovodstva). Slednja se izkazuje tudi s **sklenitvijo participacijskih dogovorov** v zvezi s tematiko umetne inteligence, s katerimi se nadgrajuje vloga svetov delavcev v podjetju na tem področju.

Pomemben izziv za v prihodnje bo vprašanje, **kako opolnomočiti delavske predstavnike**, da bodo lahko učinkovito izvajali svojo participacijsko vlogo pri vpeljavi novih tehnologij v podjetje (vključno z umetno inteligenco). Na tem področju bo pomembno vlogo gotovo odigralo ustrezno usposabljanje in izobraževanje delavskih predstavnikov, ki jim bo omogočilo, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje naloge.

Ob navedeni vlogi svetov delavcev v podjetjih pa ne gre prezreti pomembnosti dejstva, da so **predstavniki delavcev aktivni tudi na državni ravni**. Le na ta način je namreč mogoče doseči tudi relevantne spremembe pravne ureditve, s katerimi se bo področje delavske participacije prilagodilo na obdobje vedno intenzivnejšega tehnološkega razvoja.

<sup>9</sup> Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) z dne 25. 9. 2001 (BGBl. I S. 2518), nazadnje spremenjen dne 16. 9. 2022 (BGBl. I 32, str. 1762).

<sup>10</sup> Prav tam, str. 7.

<sup>11</sup> Razdelek je povzet po prispevku avtorja: Polajžar Aljoša, Čas za posodobitev zakonskega okvirja za močnejšo vlogo svetov delavcev v dobi digitalizacije in umetne inteligence? – Predstavitev predloga Zakona o modernizaciji svetov delavcev v Nemčiji, Ekonomska demokracija, letnik 25 (2021), št. 3, str. 8–11.

<sup>12</sup> Gesetz zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt (Betriebsrätemodernisierungsgesetz), z dne 14. 6. 2021 BGBl. I 32, str. 1762.

<sup>13</sup> Glej: Vladni predlog Betriebsrätemodernisierungsgesetz z dne 31. marca 2021, URL:

[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Regierungsentwurfe/reg-betriebsraete-modernisierungsgesetz.pdf;jsessionid=14ABC6C835F496C0DB9ACCC16298F73F.delivery1-replication?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Regierungsentwurfe/reg-betriebsraete-modernisierungsgesetz.pdf;jsessionid=14ABC6C835F496C0DB9ACCC16298F73F.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1) (nazadnje dostopano 12. 6. 2024).

<sup>14</sup> Vladni predlog zakona, str. 1, 11.

<sup>15</sup> Vladni predlog zakona, str. 23–24.



Piše:  
dr. Valentina Franca

# Je Evropa pozabila na neposredno delavsko participacijo?

*Neposredna delavska participacija je brez dvoma pomemben steber industrijske demokracije, vendar pa ostaja tako med raziskovalci kakor v praksi potisnjena v ozadje. Koncepti neposredne delavske participacije so se najbolj razvili na izhodiščih sodobnega menedžmenta, zlasti na področju kadrovskega menedžmenta. Zato ne preseneča, da se neposredna delavska participacija pogosteje dojema kot ena izmed (dobrih) kadrovskih praks in manj kot pravica delavcev do sodelovanja pri upravljanju. V okviru evropskega projekta BroadVoice<sup>1</sup> raziskovalci iz več evropskih držav vračamo na površje ravno to: pravico delavcev, da se kot posamezniki na delovnem mestu vključujejo v postopke sprejemanja odločitev in nanje tudi vplivajo.*

V tem prispevku predstavljamo teoretična izhodišča kot osnovo za nadaljnje empirično raziskovanje, o čemer bomo v prihodnjih številkah revije tudi poročali.

## Opredelitev neposredne delavske participacije

Obstaja **več različnih opredelitev neposredne delavske participacije**, predvsem odvisno od področja raziskovanja. Skupna ugotovitev je, da je to elastičen pojem, ki temelji zlasti na **dveh vidikih**:

1) razvoju industrijske demokracije ter znotraj tega posebnem položaju delavcev kot ključnih deležnikov v organizacijah in

2) ekonomskem modelu učinkovitosti, kjer se zlasti poudarja pomen sodelovanja delavcev s ciljem sprejemanja boljših odločitev v poslovnem procesu.

Posledično so se v organizacijah razvile različne prakse in postopki **vključevanja delavcev kot posameznikov v odločanje**. Bistveni raz-

likovalni znak s posredno delavsko participacijo, to je sodelovanjem delavcev pri soupravljanju prek sindikatov in svetov delavcev, je, da se neposredna delavska participacija vrši **na delovnem mestu**. To pomeni, da je vsebina odločitev, pri katerih sodelujejo delavci kot posamezniki, nujno povezana z organizacijo dela in drugimi vsebinami delovnega mesta.

Najpogostejše pojavne oblike neposredne delavske participacije so:

- **timsko delo** ter sprejemanje odločitev, ki vplivajo na delo v timu;
- oblikovanje sistema **podajanja predlogov** s strani samih delavcev (neposredni predlogi izboljšav na delovnem mestu, kar danes poteka večinoma elektronsko);
- **krožki kakovosti** (manjše skupine delavcev, ki skupaj identificirajo, analizirajo in rešujejo probleme, povezane z delom, s ciljem izboljšanja kakovosti in produktivnosti);

- politika **odprtih vrat** (prakse spodbujanja delavcev, da lahko sami kadarkoli pristopijo k nadrejenim z idejami, skrbmi, povratnimi informacijami in podobno);
- redno organizirani **skupni sestanki in srečanja s sodelavci in menedžmentom** (s ciljem spodbujanja razprav in iskanja rešitev na izzive) in podobno.

Ključno je torej, da **delavci neposredno, sami, brez vmesnega člena, sodelujejo in vplivajo na delo, organizacijo dela, vsebino in druge zadeve, povezane z delom oziroma delovnim mestom, v neposrednem dialogu z menedžmentom, nadrejenimi ter drugimi sodelavci na ravni delovnega mesta**. V primerjavi z dialogom prek sindikata ali sveta delavcev je ravno to ključna razlika – pri neposredni participaciji ni nikogar med delavcem in menedžmentom, nadrejenimi ali drugimi sodelavci, delavec sam oblikuje in izrazi svoj glas.

Neposredna delavska participacija se lahko razvije zgolj znotraj organizacije, zato lahko nanjo vpliva več različnih dejavnikov. Velik pomen

<sup>1</sup> BroadVoice – Broadening the spectrum of employee voice in workplace innovation (BroadVoice), ID projekta 101126433, program SOCPL, sofinanciran s strani Evropske komisije; iz Slovenije sodeluje prek Univerze v Ljubljani avtorica tega prispevka.

ima usmeritev in razumevanje medžmenta o delavski participaciji nasploh, zlasti pa o pomenu **opolnomočenja delavcev** ter posledično njihove želje in sposobnosti »spregovoriti«. To, da ima delavec možnost **povedati svoje mnenje brez strahu**, povračilnih ali kakršnih koli drugih negativnih ukrepov, je eden izmed ključnih dejavnikov dobrega počutja na delovnem mestu. Tega se zaveda vedno več organizacij, čeprav je možnosti za izboljšave še veliko. Nadalje ima pomemben vpliv **organiziranost dela v organizaciji**: manj je težnje k hierarhiji, večje so možnosti za razvoj neposrednih oblik delavske participacije. Podobno velja za **stopnjo avtonomnega odločanja delavcev** (koliko in kako lahko delavci sami odločajo o svojem delu, kar je tudi odvisno od posameznega dela), **organizacijsko kulturo in klimo**.

## Vloga delavskih predstavništev

Na razvoj neposredne delavske participacije v organizacijah imajo precejšen vpliv delavska predstavništva, torej sindikati in sveti delavcev. Raziskave in zlasti izkušnje iz drugih evropskih držav kažejo, da lahko delavska predstavništva močno **spodbudijo** aktivacijo delavcev kot posameznikov, ali pa delujejo **zaviralno**. Sindikati lahko s spodbujanjem neposredne delavske participacije krepijo svojo povezanost z delavci ter na ta način pripomorejo k izboljšanju svojega članstva. Toliko bolj to velja za svete delavcev, ki bi lahko neposredno delavsko participacijo razumeli kot dodatno obliko komunikacije med delavci in menedžmentom.

Na drugi strani je mogoče opaziti, da **lahko sindikati razumejo neposredno delavsko participacijo kot grožnjo svoji vlogi v organizaciji**, zlasti z vidika sklepanja kolektivnih dogovorov. Nekatere raziskave so namreč pokazale, da se lahko sindikati počutijo ogrožene pri sklepanju kolektivnih pogodb, saj menijo, da bi jih lahko izpodrinili neposredni dogovori med delavcem in nadrejenimi. V večjih organizacijah je seveda nemogoče, da bi do tega prišlo, med srednjimi in manjšimi podjetji pa je to ponekod prisotno.

Zato se svetuje, da sindikati vključijo spodbujanje in razvoj neposredne delavske participacije kot enega izmed svojih ciljev, zlasti kot izraz njihove odločenosti za **podporo opolnomočenja delavcev** ob hkratnem poudarjanju pomena in prednosti sklepanja kolektivnih pogodb.

## Kadrovsko-menedžerska praksa ali pravica?

Pri preučevanju neposredne delavske participacije je treba vendarle opozoriti, da se je **razvijala v senci posredne delavske participacije**. To pomeni zlasti dvoje. Prvič, večina evropskih držav, vključno s Slovenijo, je v svojih zakonodajah razvila mehanizme sodelovanja delavcev pri upravljanju prek enega izmed delavskih predstavništev, bodisi sindikata bodisi sveta delavcev. Drugič, podobno velja za evropsko zakonodajo. Temeljna direktiva na področju delavske participacije, to je Direktiva 2002/14/ES o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje z delavci v EU, omenja tudi neposredno delavsko participacijo, vendar se je razvoj zakonodaj držav članic, ki so morale direktivo implementirati, osredotočal zlasti na zakonski okvir. Razprave o direktivi so namreč temeljile zlasti na posredni delavski participaciji, to je, na kakšne **načine, postopke** vključiti delavska predstavništva v sprejemanje odločitev z menedžmentom, ter o katerih **vsebinah** naj se pogovarjajo, obveščajo, posvetujejo ter soodločajo. Posledično je bil razvoj institucionalnega okvirja neposredne delavske participacije omejen in potisnjen ob rob akademskih, strokovnih in javnih razprav. To je nadaljnje vodilo v razvoj posamičnih praks, da so organizacije bile primorane same razviti svoje načine neposredne delavske participacije, kar je bilo odvisno – kakor navedeno zgoraj – od več dejavnikov, najbolj pa od naklonjenosti menedžmenta.

Nekatere države članice EU so vseeno v svojih zakonodajah določile neposredno participacijo kot **pravico**

**delavcev**. To velja tudi za Slovenijo, saj Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/07, 45/08) v tretjem členu določa, da pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo tudi **delavci kot posamezniki** (poleg kolektivnega uresničevanja prek sveta delavcev, zbora delavcev ter delavskih predstavnikov v organih družbe). Predvsem to pomeni pravico delavca kot posameznika, da poda pobudo in prejme odgovor na pobudo, je obveščen, lahko daje mnenje in predloge s pravico do odgovora nanje (2. člen ZSDU), zlasti če gre za vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljšanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe (4. člen ZSDU). Praktični učinek zakonske ureditve je v praksi vprašljiv, ravno tako **ni na voljo raziskav, na podlagi katerih bi lahko sklepali o zakonski učinkovitosti**.<sup>2</sup> Kot že omenjeno, je to tudi posledica, da se v evropskih državah ni sistematično razvil institucionalni okvir neposredne delavske participacije. Podobno je mogoče trditi o Evropskem stebru socialnih pravic, sprejetem leta 2017. Med svojimi načeli in usmeritvami o krepitvi delavskih pravic je navedena tudi neposredna delavska participacija s ciljem promocije visoko kakovostnega delovnega okolja, ampak ta vidik žal v strokovni javnosti ni bil deležen pretiranega (raziskovalnega) zanimanja.

Upoštevalo tako evropsko kot nacionalno zakonodajo je mogoče trditi, da je neposredna delavska participacija **pravica delavcev, ki pa se žal ne uresničuje na sistematičen način**, ampak je prepuščena odločitvam na ravni organizacije. Za delavce to lahko pomeni, da bodisi delajo v organizacijah, kjer se je neposredna delavska participacija razvila in krepila znotraj kadrovsko-menedžerskih praks in uživajo spodbudno delovno okolje, ali pa so na drugi strani, kjer temu v organi-

<sup>2</sup> To je mogoče v splošnem trditi za večino držav EU, kar ugotavlja tudi Eurofound v številnih publikacijah, denimo v poročilu "Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation"; <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/third-european-company-survey-direct-and-indirect-employee-participation>.

zaciji ni bilo posvečeno veliko pozornosti. Posledično to pomeni, da so **prikrajšani** za temeljno delavsko pravico sodelovati pri upravljanju kot posamezniki.

### Kako do (o)krepitve?

Na podlagi tega je mogoče zaključiti, da neposredna delavska participacija žal še vedno ostaja **spregledana tema** med raziskovalci in v praksi. Evropska unija je svojo pozornost na področju delavske participacije in širše socialnega dialoga usmerila predvsem v posredne oblike, čemur so večinoma sledile države članice. Posledično **nimamo razvitega institucionalnega okvirja**, politik, praks in usmeritev, kako k temu pristopiti v praksi. Zato tudi ne preseneča, da tako sindikati kot sveti delavcev nimajo vedno na voljo ustreznih pristopov za **krepitev delav-**

**skega glasu na individualni ravni**. Pomembno je, da iščejo prednosti različnih oblik delavskega soupravljanja, vendar če področje prepustimo stihijskemu razvoju, niti ne moremo pričakovati velikih rezultatov.

Prakse iz drugih držav, zlasti Nemčije, s tradicionalno močno vlogo svetov delavcev, kažejo na **intenzivno sodelovanje delavskih predstavništva s (kadrovskim) menedžmentom** pri razvijanju različnih oblik neposredne delavske participacije. To je seveda mogoče pod predpostavko razumevanja pomena te oblike participacije ter hkratnega dobrega sodelovanja na drugih področjih, zlasti pri uveljavljenih načinih obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Hkrati je pomembna podpora drugih deležnikov, zlasti strokovnjakov ter oblikovalcev politik. Denimo, oblikovana **nacionalna strategija**

**razvoja demokracije na delovnem mestu** in na njeni podlagi podani ukrepi in usmeritve za delavske predstavnike in delodajalce, bi lahko bil korak v pravo smer. Ravno tako bi kazalo s projektnimi razpisi spodbuditi raziskovalce, da bi interdisciplinarno in sistematično začeli preučevati to področje. Nujno je namreč raziskovati neposredno delavsko participacijo, kakor tudi participacijo nasploh, z več različnih področij, zlasti pravnem in organizacijskem. Rezultati takšnih raziskav bi lahko ponudili ne samo vpogled v dejansko stanje, ampak tudi predloge za oblikovanje sistema in izboljšav. Pomembno je vztrajati, da je tudi neposredna delavska participacija **potrebna pozornosti in sistematičnega razvoja**.

## NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

# Ali bo lastništvo zaposlenih v Sloveniji dobilo novo priložnost?

*Trideset let po zadnji veliki lastniški preobrazbi, ki je radikalno spremenila slovensko gospodarstvo, se obetajo spremembe, ki bi v delu gospodarstva lahko prispevale k ekonomski demokratizaciji. V obravnavi je predlog zakonodaje, ki bi omogočala dolgoročno in stabilno udeležbo zaposlenih v lastništvu podjetij. Skupina raziskovalk in raziskovalcev FDV in EF Univerze v Ljubljani pa pripravlja tudi posebno raziskavo, ki bo analizirala obstoječo lastniško strukturo slovenskih podjetij, s posebnim poudarkom na proučitvi različnih možnosti lastniškega nasledstva (družinsko nasledstvo, prodaja konkurenci, notranji odkup, razpustitev ipd.).*

Pred tremi desetletji smo v Sloveniji privatizirali podjetja v družbeni lasti. Dobili smo znane lastnike podjetij; med njimi so bili tudi zaposleni. **Delež lastništva zaposlenih** ni bil velik in se je v drugi fazi lastniških sprememb še zmanjšal. Razlogi za to so bili številni, predvsem pa povezani z interesi takrat najmočnejših akterjev in z duhom časa, za katerega je bilo značilna kritičnost do gospodarskega sistema, ki smo ga zapuščali ter optimizem in zaupanje v nastajajoče popolnoma tržno usmerjeno gospodarstvo z močnimi institucijami konvencionalne kapitalistične ureditve.

Po tridesetih letih je **okolje, v katerem lahko razmišljamo o lastniš-**

Kritični odzivi na smer razvoja globalnega kapitalizma in zahteve po traj-

*Koristi, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih, so številne – od povečanja dohodka in varnosti zaposlitve za zaposlene, do večje zavzetosti, produktivnosti in inovativnosti podjetij. Prav tako lahko lastništvo zaposlenih prispeva k zmanjšanju neenakosti in povečanju družbene odgovornosti.*

**tvu v slovenskem gospodarstvu, drugačno**. Prevladujoče oblike lastništva, nadzora in upravljanja podjetij so pokazale tudi svoje slabe strani.

nostnem, za okolje in ljudi bolj prijaznem gospodarstvu so bolj glasne, kot so bile v prejšnjih desetletjih (Pérotin, 2014). Dogma neomejenega razvoja



Pišeta:

dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela in mag. Tej Gonza

in brezkompromisne tekmovalnosti in dobičkonosti ne glede na posledice, doživlja kritike. Poleg tega pa se v Sloveniji in v Evropi soočamo s problemom lastniškega nasledstva. Mnogi lastniki, posebej malih in srednjih podjetij, dosegajo upokojitveno starost. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2024) **precejšnjemu številu malih in srednje velikih podjetij (MSP) zato grozi zaprtje ali prodaja**. Ta MSP so ključnega pomena za slovensko gospodarstvo, saj pomembno prispevajo k zaposlovanju in BDP-ju. Menjava generacij pa predstavlja **edinstveno priložnost za vzpon lastništva zaposlenih**.

## Spodbude ekonomski demokratizaciji

Slovenska vlada se zaveda potenciala lastništva zaposlenih za spopadanje z izzivi, ki jih prinašajo upokojevanje lastnikov podjetij, zato je izrazila nameru, da bo podprla rast lastništva zaposlenih.

V Sloveniji sta **trenutno v obravnavi dva predloga zakonske spodbude ekonomski demokratizaciji**:

- predlog zakonodaje za širjenje udeležbe delavcev na dobičkih in
- predlog zakonodaje, ki bi omogočala dolgoročno in stabilno udeležbo zaposlenih v lastništvu podjetij.

Tudi Gospodarska zbornica Slovenije podpira razvoj ekonomske demokracije (spodbujanje delavskih zadrug in udeležbe delavcev pri dobičku). Tovrstne spodbude odpirajo **možnost, da zaposleni v malih**

**in srednjih podjetjih podjetjih postanejo solastniki**. Tak prehod ne bi prinesel koristi le zaposlenim, temveč bi, kar je še bolj pomembno, imel pozitivne učinke na gospodarstvo in družbo kot celoto. Predloga zakonov sta komplementarna, vendar je potrebno opozoriti, da bodo učinki zakonov v veliki meri odvisni od njihove **davčne obravnave**. Ta ne bi smela spodbujati finančne špekulacije in koncentracije lastništva v rokah manjšega števila lastnikov, ampak **dolgoročne in stabilne rešitve** – dolgoročen obstoj podjetij in delovnih mest ter dolgoročno motivacijo zaposlenih.

## 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 pre-

dano delovno silo (Firsch 2001; Gonza et al 2021).

Razširjanje lastništva zaposlenih prispeva k ekonomski demokratizaciji, ki ima glede na vrsto študij in analiz **večkratne koristi za zaposlene, podjetja, gospodarstvo in družbo**. Udeležba zaposlenih v lastništvu prispeva k stabilnosti delovnih mest in dohodka delavcev, ki so za delo bolj motivirani, zavzeti, produktivni ter pripadni svojim podjetjem. Podjetja, ki so v lokalnem lastništvu in upravljanju, običajno ponovno vlagajo v svoje skupnosti, s čimer podpirajo lokalno gospodarstvo in ustvarjajo pozitiven krog rasti in razvoja. Stabilna delovna mesta in poslovno delovanje ekonomskih subjektov prispeva k trajnostnem razvoju lokalnih skupnosti in celotnih gospodarstev. Poleg tega lahko lastništvo zaposlenih okrepi vezi v skupnosti, kar ima pozitivne družbene učinke kot so družbena kohezija in zaupanje.

Prevzem lastništva s strani zaposlenih lahko **neposredno poveča njihov dohodek**. Zaposleni, ki postanejo solastniki podjetja, imajo priložnost za delitev dobička, ki ga podjetje ustvari. To pomeni, da poleg redne plače prejemajo še delež dobička, kar izboljša njihovo finančno stanje in življenjski standard. Tako lastništvo zaposlenih prispeva k zmanjševanju dohodkovne neenakosti in spodbujanju vključujoče rasti (Dudley in Rouen2021). Usklajuje interese delavcev in lastnikov, kar vodi k **pravičnejši razdelitvi dobička**. Ta model lahko tudi **poveča varnost zaposlitve in ustvari občutek opolnomočenja med zaposlenimi**, saj imajo glas pri strateških odločitvah podjetja. Zaposleni, ki so tudi lastniki, so pogosto bolj zavzeti za delo. Lastništvo jih motivira, da se bolj potrudijo in izboljšajo svojo produktivnost. Raziskave so pokazale, da podjetja z zaposlenimi lastniki pogosto beležijo višjo stopnjo produktivnosti in boljšo kakovost izdelkov ali storitev. Ta **povečana zavzetost** izhaja iz dejstva, da zaposleni vidijo neposredno povezavo med svojim trudom in uspehom podjetja.

Zaposleni, ki imajo lastniški delež v podjetju, so bolj nagnjeni k **inovativnosti**. Ker imajo zaposleni večji

interes za dolgoročni uspeh podjetja, so bolj pripravljene vlagati čas in energijo v iskanje novih rešitev in izboljšav. Inovacije lahko privedejo do konkurenčne prednosti na trgu, kar je ključno za dolgoročno rast in uspeh podjetja.

Podjetja, kjer so zaposleni lastniki, so **pogosto bolj družbeno odgovorna**. Zaposleni lastniki imajo večjo skrb za dobrobit lokalne skupnosti in okolja, saj so tudi sami del te skupnosti. To lahko privede do bolj trajnostnih in etičnih poslovnih praks, kar je v današnjem svetu vse bolj pomembno.

Pregled uspešnih primerov lastništva zaposlenih iz drugih držav lahko zagotovi dragocene informacije za slovensko okolje. Eden izmed najuspešnejših primerov podjetij v lasti zaposlenih je **skupina zadrug Mondragon iz Španije**. Mondragon je največje zadružno podjetje na svetu, kjer so delavci tudi solastniki podjetja. To podjetje je znano po svoji uspešnosti, inovativnosti in družbeni odgovornosti. Zaposleni imajo močan vpliv na poslovne odločitve, kar vodi k večji zavzetosti in uspehu podjetja. V Združenih državah Amerike se je model **načrta lastništva delnic zaposlenih (ESOP – Employee Stock Ownership Plan)** zelo uveljavil, saj je na tisoče podjetij uspešno prešlo v lastništvo zaposlenih. Podoben primer je **britanski model Employee Ownership Trust (EOT)**, ki lastnikom ponuja davčno ugoden način prodaje podjetja zaposlenim. Sistematičen pregled različnih modelov in ureditev na področju ekonomske demokracije je opravil Gonza (2024), ki se osredotoča na **vpripravljanje vzdržnosti solastništva zaposlenih** v okviru tržnega gospodarstva. Gonza ugotavlja, da so organizacijske strukture (urejanje fluktuacije zaposlenih, način organizacije kapitala in delitve dobička, vključevanje delavcev v upravljanje ipd.) ključni elementi pri vpripravljanju vzdržnosti lastništva zaposlenih.

## Raziskovanje lastništva zaposlenih in nasledstvenih načrtov v slovenskih podjetjih

Na Fakulteti za družbene vede in Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani skupina raziskovalk in raziskovalcev<sup>1</sup> v sodelovanju s sodelavci iz Inštituta za Ekonomsko demokracijo<sup>2</sup> analizira probleme lastniškega nasledstva v gospodarskih družbah. Analiza vključuje pregled obstoječe demografije lastnikov slovenskih podjetij v velikosti nad 5 zaposlenimi, izključujoč podjetja, ki so uvrščena na organiziranih trgih delniških papirjev in druge vrste podjetij, ki niso primerna za preučevanje izziva lastniškega nasledstva.

Cilj analize je na reprezentativnem vzorcu podjetij v Sloveniji **mapirati lastniško krajino** oziroma analizirati obstoječo lastniško strukturo. Posebna pozornost bo posvečena načrtom oziroma informiranosti glede **različnih možnosti lastniškega nasledstva** (družinsko nasledstvo, prodaja konkurenci, notranji odkup, razpustitev ipd.).

Podatke bomo pridobili v prvi fazi na podlagi **ankete**<sup>3</sup>, v drugi fazi pa prek **intervjujev/fokusnih skupin**. S terensko raziskavo bomo identificirali izzive in opredelili dejanske potrebe ter obseg problema v zvezi s prenosom lastništva v slovenskih podjetjih. Na analiziranem vzorcu bomo identificirali obstoječe stanje notranjega lastništva v Sloveniji, pri čemer bomo opisali modele vključevanja zaposlenih v lastniško strukturo podjetja, ki so trenutno v rabi, število zaposlenih, vključenih v notranje lastništvo, in distribucijo lastništva med zaposlene. Preverili bomo tudi pripravljenost obstoječih lastnikov ter zaposlenih za vzpostavitev shem notranjega lastništva ter identificirali stopnjo informiranosti obstoječih lastnikov o shemah notranjega lastništva in morebitne predsodke lastnikov in zaposlenih do prenosa lastništva na zaposlene.

Na osnovi opravljene analize in poznavanja problema lastniškega nasledstva bomo oblikovali priporočila glede **družbeno odgovornih in trajnostnih modelov notranjega lastništva**. Oblikovali bomo priporočila glede **urejanja lastniškega nasledstva prek lastništva zaposlenih in za izgradnjo podpornega institucionalnega okolja in davčnih spodbud**. Priporočila bodo oblikovana na podlagi mednarodne dobre prakse in raziskovalnih dosežkov ter razvoja modelov s področja lastništva zaposlenih v Sloveniji. Projektne izsledke bomo diseminirali prek različnih kanalov, vključno z revijo Ekonomska demokracija.

## Zaključek

Morebitno reševanje velikega gospodarskega izziva, ki ga predstavlja zagotavljanje ustreznega modela lastniškega nasledstva z uporabo prenosa lastništva podjetij na zaposlene, predstavlja veliko priložnost za slovensko gospodarstvo. **Koristi, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih, so, kot smo videli, številne** – od povečanja dohodka in varnosti zaposlitve za zaposlene, do večje zavzetosti, produktivnosti in inovativnosti podjetij. Prav tako lahko lastništvo zaposlenih prispeva k zmanjšanju neenakosti in povečanju družbene odgovornosti. Da bi uspešno izkoristili to priložnost, je potrebno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, davčne spodbude in podporne institucije.

Obeta se nam torej priložnost, ki lahko prinese trajne pozitivne spremembe za naše gospodarstvo in družbo. Od odločevalcev na nacionalni, organizacijski ravni in tudi od obveščenosti in interesa posameznikov in posameznikov bo odvisno, ali se bo obet uresničil in podprl **dolgoročno vzdržnost podjetij, ohranitev delovnih mest in povečanje motivacije zaposlenih**.

## Viri:

Dudley T. in Rouen E. 2021. *Employee Ownership and Wealth Inequality: A Path to Reducing Wealth Concentration*. SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, September 30, 2021), <https://doi.org/10.2139/ssrn.3942536>.

Frisch, R. A. 2001. *ESOP: The Ultimate Instrument in Succession Planning*, 2nd ed (New York: Wiley, 2001).

Gonza, T. et al. 2021. *Marcora for Europe: Worker-Buyouts*. *European State Aid Law Quarterly* 20

<sup>1</sup> Poleg avtorice in avtorja tega prispevka (oba iz FDV UL), so člani/ce raziskovalnega tima še prof. dr. Polona Domadenik Muren, doc. Mina Ličen in doc. dr. Denis Marinše (vsi iz EF UL) in Kost. M. Jurij iz Inštituta za ekonomsko demokracijo. Dveletni (1. 10. 2023 – 30. 9. 2025) raziskovalni projekt "Analiza lastniških struktur v slovenskem gospodarstvu in potenciala za spodbujanja družbeno-odgovornega lastništva (ALSPDOL) sofinancirata ARIS in Ministrstvo za solidarno prihodnost. Več o projektu: <https://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/institut-za-druzbene-vede/nacionalni-projekti/P7666>.

<sup>2</sup> Več o Inštitutu za Ekonomsko demokracijo na: <https://ekonomska-demokracija.si/>.

<sup>3</sup> Anketo si lahko ogledate in jo rešite na tej povezavi: <https://1ka.arnes.si/a/c9fdd0d4>.



Piše:  
mag. Leja Drogenik Štibelj

# Širše družbene koristi lastništva zaposlenih

*Lastništvo zaposlenih ni nova ideja, vendar je kljub temu velikokrat spregledano in nima ustrezne podpore ter regulativne urejenosti, kar je presenetljivo glede na to, da vsi indici kažejo, da model koristi ne le delavcem in lastnikom, temveč tudi širši družbi. Glede na izsledke številnih akademskih študij so podjetja, kjer je vsaj 30 odstotkov delnic ali deležev v lasti široke skupine zaposlenih, kjer imajo vsi zaposleni dostop do lastništva in kjer je koncentracija lastništva omejena, bolj produktivna, rastejo hitreje in je manj verjetno, da bodo propadla, kot ostala primerljiva podjetja brez deležev v lasti zaposlenih. Po nedavni raziskavi Nacionalnega centra za lastništvo zaposlenih iz ZDA, imajo zaposleni lastniki višje plače in neto premoženje, prejemajo boljše ugodnosti in imajo manjšo verjetnost, da bodo izgubili službo zaradi zmanjševanja števila zaposlenih in vpliva zunanjih dejavnikov v času recesije, v primerjavi z delavci, ki nimajo v lasti deležev podjetja, v katerem so zaposleni.*

## Uvod

Glede na to, da je privabljanje in zadrževanje talentov ključni poudarek mnogih delodajalcev, nasledstvo podjetij pa skrb vedno večjega števila ustanoviteljev in lastnikov, **predstavlja lastništvo zaposlenih novo priložnost**, ki bi jo delodajalci lahko bolje izkoristili. Lastništvo zaposlenih v sebi nosi potencial za izboljšanje gospodarskih rezultatov za podjetja, delavce in gospodarstvo na splošno ter pomaga zmanjšati neenakost. Več kot 100 študij v številnih državah kaže, da je lastništvo zaposlenih na splošno povezano z večjo produktivnostjo, plačilom, stabilnostjo zaposlitve in preživetjem podjetja – čeprav so učinki razpršeni in je težko ugotoviti trdno vzročno zvezo. V celotnem gospodarstvu ima lastništvo zaposlenih potencial za **zmanjšanje**

**neenakosti in izboljšanje makroekonomske stabilnosti** z zmanjšanjem odpuščanj in brezposelnosti, ko pride do recesije. Te širše koristi lahko upravičijo ukrepe javnih politik v podporo lastništvu zaposlenih.

## Največji potenciali lastništva zaposlenih

- Lastništvo zaposlenih lahko **izboljša uspešnost podjetja**, saj ustvarja tesnejšo povezavo med uspešnostjo zaposlenih in nagradami. Zaposleni dejansko »delajo zase« in s širšo delitvijo celotnega gospodarskega »kolača« se lahko spodbude delavcev in lastnikov uskladijo, tako da se konflikti, ki zmanjšujejo produktivnost, zmanjšajo na minimum in spodbujajo sodelovanje in inovacije, ki povečujejo produktivnost. To še pose-

bej velja, kadar je lastništvo zaposlenih združeno s sodelovanjem zaposlenih pri odločanju in drugimi vključujočimi delovnimi praksami.

- Nadalje imajo podjetja v delni ali celotni lasti zaposlenih **večjo možnost preživetja, zaposleni pa večjo stabilnost zaposlitve**. S tem se izboljša varnost zaposlitve delavcev z večjo prožnostjo ali z ustvarjanjem kulture lastništva na delovnem mestu, kjer stabilnost spodbuja naložbe v spretnosti in večjo produktivnost. Slednje posledično pomaga zmanjšati brezposelnost in povečati makroekonomsko stabilnost celotnega gospodarstva, kar ustvarja pozitivne "zunanje učinke" (ugodnosti, ki jih zaradi tega uživajo tretje osebe), kar lahko upraviči

regulativno in morebitno drugo podporo javnih politik.

- Lastništvo zaposlenih **delavcem omogoči večjo vlogo pri upravljanju podjetja** prek zakonskih pravic in politik na delovnem mestu, ki povečujejo dostop do informacij in sodelovanje pri odločanju. To lahko izboljša kakovost delovnega življenja, ker imajo delavci večji nadzor in vpogled v sprejemanje odločitev, kar lahko pomaga pri ustvarjanju bolj harmoničnega delovnega okolja z manj konflikti med zaposlenimi in vodstvom. Ko lastništvo zaposlenih vključuje večjo udeležbo zaposlenih pri sprejemanju odločitev na delovnem mestu, lahko to pomaga pri krepitvi demokracije na splošno s povečanjem državljskih veščin in zanimanja za sodelovanje v politiki.
- S potencialnim povečanjem plačila in bogastva delavcev lastništvo zaposlenih **pomaga ublažiti premoženjsko neenakost v družbi** s širšo porazdelitvijo bogastva in kapitalskih dohodkov po celotnem ekonomskem spektru. Učinke te koncentracije virov na vrhu je mogoče čutiti v celotni družbi, od upočasnjene gospodarske rasti do degradacije same demokracije. V poslovnem svetu so težave, povezane z neenakostjo premoženja, dovolj močne, da so se za ukrepanje prostovoljno odločili nekateri lastniki podjetij. Vodstvo in/ali lastniki podjetij imajo omejen vpliv na morebitne politične rešitve za neenakost, lahko pa neposredno, takoj in ciljno vplivajo tako, da zaposlenim podelijo lastniške deleže v svojih podjetjih.

## Neenakost kapitala in premoženja

Kaj je tako posebnega pri lastništvu zaposlenih z vidika neenakosti kapitala in premoženja? Lastništvo zaposlenih lahko v nasprotju s številnimi drugimi rešitvami s področja naslavljanja neenakosti doseže **neposredno pomoč ljudem pri ustvarjanju bogastva** s kopičenjem sredstev. Lastništvo podjetij je namreč med najbolj koncentriranimi oblikami premoženja v svetu. Npr. v

ZDA ima 1 % najbogatejših Američanov v lasti večino vsega poslovnega premoženja, 10 % najbogatejših pa ima v lasti več kot 90 % vsega poslovnega premoženja. Medtem imajo gospodinjstva v spodnjih 50 % v povprečju v lasti le za 825 USD delnic zasebnih podjetij in 522 USD delnic javnih podjetij. Najrevnejša polovica prebivalstva predstavlja le 0,25 % lastnikov vseh podjetij.

Podatki iz raziskave potrošniških financ, triletne raziskave premoženja gospodinjstev, ki jo izvaja Federal Reserve Board, kažejo, da je **največje premoženje bogatih lastništvo podjetij**. Po podatkih iz raziskave potrošniških financ ima 1 % najbogatejših Američanov v povprečju 28,4 milijona dolarjev premoženja, od tega je 10,8 milijona dolarjev v zasebnih podjetjih. Še vsaj 5,1 milijona dolarjev je v povprečju vloženih v delnice javnih družb. Skupno lastništvo podjetja običajno predstavlja več kot 56 % portfelja enega odstotka najbogatejših gospodinjstev.

Iz podatkov je jasno razvidno, kako **premoženjsko neenakost poganja dejstvo, da je večina ljudi izključena iz lastniškega razreda**. Glede na svetovno bazo podatkov o neenakosti iz leta 2019, je najbogatejši odstotek ameriškega prebivalstva takrat nadzoroval 35 % bogastva, medtem ko je srednjih 40 % prebivalstva nadzorovalo le 28 % bogastva. Leta 1985, v letu, ko je bogastvo srednjih 40 % prebivalstva doseglo vrhunec, je ta skupina nadzorovala 35 % bogastva, 1 % najbogatejših pa le 24 %. Glede na trende bodo bogati brez načrtnega posredovanja še naprej bogateli in vsi ostali pa jim ne bodo mogli več slediti, ker se v veliki meri zanašajo zgolj na plače.

## Kaj bi lahko glede premoženjske neenakosti naredilo 30-odstotno lastništvo zaposlenih?

Glede na dejstvo, kako pomembno vlogo imajo lastniški deleži pri ustvarjanju bogastva in glede na trditev, da je lastništvo podjetij med najbolj koncentriranimi oblikami bogastva v ZDA, je bil v ZDA izveden empirični miselni eksperiment (glej Dudley in Rouen, 2021): Kaj bi se

zgodilo, če bi bilo 30 % vseh podjetij v lasti zaposlenih, ki bi uporabljali načrt lastništva delnic zaposlenih (ESOP)? V nadaljevanju povzema mo izsledke omenjenega empiričnega miselnega eksperimenta.

Kot osnova za izvedbo eksperimenta so bili vzeti zadnji podatki iz že prej omenjene raziskave potrošniških financ za namen izračuna spremembe premoženjske neenakosti, če bi bil prenos lastništva izveden čez noč. S tem je bil omogočen vpogled v to, kako pomemben je vpliv lastništva. Uporabljen je bil **30-odstotni lastniški delež zaposlenih kot prag, kdaj se lahko podjetje upravičeno imenuje v lasti zaposlenih**, ker je to standard v ZDA. Za model lastništva je bil izbran ESOP model kot učinkovita lastniška struktura, ki je bila v ZDA vzpostavljena pred več kot 40 leti in je danes najpogostejša oblika podjetja v lasti zaposlenih v ZDA.

Za lažjo predstavbo navajam trenutno število podjetij, ki v ZDA dosega 30-odstotni lastniški prag. Po podatkih Certified Employee-Owned je v letu 2021 nekaj več kot 5.000 podjetij doseglo 30-odstotni lastniški prag in je zaposlovalo nekaj več kot 1,5 milijona ljudi. Večina teh podjetij je majhnih in zaposlujejo med 50 in 1.000 ljudi. Nekatera pa so velika podjetja, usmerjena v potrošnike, kot so Wawa, Davey Tree, Lighthouse Foods in Publix Supermarkets; slednje je **največje podjetje v lasti zaposlenih v Ameriki**, z več kot 225.000 delavci. Podjetja v lasti zaposlenih delujejo v različnih panogah, vključno z gradbeništvo, distribucijo, inženiringom, proizvodnjo, strokovnimi storitvami in financami. Sicer pa je v celotnem privatnem sektorju v ZDA, kar pomeni več kot 25 milijonov podjetij, glede na dostopne podatke, zaposlenih okrog 107,8 milijona delovne sile.

Ugotovitve eksperimenta kažejo, da so koristi razširjenega lastništva zaposlenih široke, pri čemer se povečajo vsi kvantili bogastva pod 90 %. Delavci, ki so imeli najmanj koristi od nedavnih dobičkov na trgu dela in delniških trgih, bi doživeli dramatične spremembe. Delež bogastva spodnjih 50 % Američanov bi se **več kot četverin in poskočil s samo 1,4 % skupne neto vrednosti Ame-**

ričanov na 6,4 %. Tudi povprečno premoženje temnopoltih gospodinjstev bi se povečalo za več kot štirikrat, s 24.000 \$ na 106.000 \$. Tisti brez srednješolske diplome bi imeli podobne dobičke, saj bi se njihovo povprečno premoženje povečalo z 21.000 \$ na 84.000 \$. Stroški na vrhu bi bili zanemarljivi za vse, razen za najbogatejše. Tistim znotraj 90. in 99. odstotka najbogatejših, bi se neto vrednost v povprečju zmanjšala za 1 %. Le 1 % najbogatejših bi zaznal kakršen koli upad, pri čemer bi se njihova neto vrednost zmanjšala za 14 %.

Nadalje so ugotovili, da bi že manjše spremembe imele velik vpliv na desetine milijonov Američanov. Tudi če bi lastniški prag znižali in bi bilo samo 10 % vsakega podjetja v lasti zaposlenih, bi se delež premoženja spodnjih 50 % več kot podvojil, prav tako kot povprečno bogastvo temnopoltih gospodinjstev.

## Zaključek

Če lastništvo zaposlenih povečuje produktivnost in če zmanjšuje

tudi premoženjsko neenakost, bi si morala **podjetja bolj prizadevati za tako obliko lastništva**, viden pa bi moral biti tudi velik interes javnih politik glede regulativne podpore, ozaveščanja in ostalih spodbud ter olajšav. Če lastništvo zaposlenih vodi k manjšemu številu odpuščanj in večjemu preživetju podjetja, bi moral obstajati **močnejši razlog za politično podporo modelom lastništva zaposlenih**, saj gospodarske in socialne stroške odpuščanj ter propada podjetij nosijo delavci, družine, skupnosti ter širše gospodarstvo in družba. V gospodarskem smislu odpuščanja in propadi podjetij ustvarjajo negativne zunanje učinke (stroške, ki jih zaradi tega utrpijo tretje osebe), ki lahko več kot upravičijo uporabo podpornih javnih politik. Podporna politika lastništvu zaposlenih lahko **temelji tudi na ideji povečanja širroke blaginje**, saj zmanjšuje neenakost in krepi demokracijo na vseh ravneh.

V Sloveniji že več desetletij obstaja potreba po regulativni ureditvi področja lastništva zaposlenih. Ob-

stajajo podjetja, ki so v delni ali celotni lasti zaposlenih, a se v nekaterih ta delež zmanjšuje z upokojevanjem. Številna slovenska podjetja, ki bi lahko ob regulativni ureditvi modela lastništva zaposlenih ostala v **slovenski in lokalni lasti, se prodajajo tujcem, ker država ne prepozna prednosti** spodbujanja tovrstnega modela lastniškega nasledstva.

## Viri:

Dudley, Thomas in Rouen, Ethan. 2021. *The Big Benefits of Employee Ownership*. Dostopno na: <https://hbr.org/2021/05/the-big-benefits-of-employee-ownership> (15. maj 2024).

Kruse, D. 2022. *Does employee ownership improve performance?*. IZA World of Labor. Dostopno na: <https://wol.iza.org/articles/does-employee-ownership-improve-performance/long> (15. maj 2024).

Rosen, Corey in Quarrey, Michael. *How Well Is Employee Ownership Working?* Dostopno na: <https://hbr.org/1987/09/how-well-is-employee-ownership-working> (15. maj 2024).

2022. *Survey of Consumer Finances*. Dostopno prek: <https://www.federalreserve.gov/econres/scfindex.htm> (28. maj 2024).

## VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

### EU – OSHA: Zdravo delovno okolje – Partnerstvo za preprečevanje tveganj

# Praktični vodnik za sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu

*Evropski delavci so v zadnjih desetletjih doživeli dvig ravni varnosti in zdravja pri delu. Vendar nezgode in bolezni na delovnem mestu od njih še naprej terjajo nesprejemljiv davek. Če želimo nadalje izboljšati raven varnosti in zdravja na delovnih mestih, morajo delavci in vodstvo tesno sodelovati ter poiskati rešitve za skupne težave. Z vidika delavcev je pomembno predvsem, da se zavarujejo pred poškodbami pri delu, z vidika delodajalcev pa, da najdejo pomoč pri opredeljevanju resničnih težav in zanje poiščejo prave rešitve ter da imajo motivirane delavce. To so razlogi, zaradi katerih Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) sodelovanju delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu posveča veliko pozornost.*

Tako je med drugim že pred časom izdala tudi praktični vodnik z naslovom »**Sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu**«, katerega namen je spodbuditi vodilne delavce, zaposlene in njihove predstavnike ter druge zainteresirane strani, da združijo moči za

dvig ravni varnosti in zdravja pri delu. Citat: »Delavci zelo podrobno poznajo svoje delo in dobro vedo, kako ga je mogoče opraviti varneje. V vodniku je predstavljeno, kako lahko to znanje uporabijo in dejavno sodelujejo z nadrejenimi pri izboljševanju varnosti in zdravja na delovnem

mestu. Opisane so vloge, odgovornosti in pravne obveznosti delavcev, njihovih predstavnikov in delodajalcev ter predstavljeni konkretni primeri ukrepov, ki jih lahko sprejmejo vsi udeleženi, da bi pomembno izboljšali varnost in zdravje pri delu. Vodnik vsebuje tudi koristen kontrolni



Piše:  
Mitja Gostiša

seznam, ki ga delavci in njihovi zastopniki lahko uporabijo, ko želijo biti prepričani, da storijo vse, kar je potrebno za zmanjšanje tveganja.« V nadaljevanju ga – z ustreznimi prilagoditvami za potrebe delovanja svetov delavcev v skladu z veljavno slovensko zakonodajo, konkretno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) – na kratko povzemamo, pri čemer posebej opozarjamo na **veliko uporabno vrednost »kontrolnega seznama«** za analiziranje in načrtovanje konkretnih aktivnosti na tem področju.

## Zakaj je sodelovanje delavcev pomembno

Vsako leto več kot 5.580 oseb v EU izgubi življenje zaradi **nezgod na delovnem mestu**. Dodatnih 159.000 jih umre za posledicami **bolezni, povezanih z delom**. Veliko življenj bi bilo mogoče rešiti, če bi tveganja na delovnem mestu upravljali razumno in pravilno, tako da bi **predvideli tveganja in uvedli ustrezne ukrepe**. Čeprav so delodajalci dolžni zagotoviti delovna mesta, na katerih sta varnost in zdravje ustrezno nadzorovana, imajo zakonske dolžnosti na tem področju tudi zaposleni. Delodajalci so se dolžni posvetovati z delavci in njihovimi predstavniki, saj nimajo rešitev za vse težave. Delavci in njihovi predstavniki so tisti, ki so podrobno seznanjeni s tem, kako se delo opravlja in kako vpliva nanje. Zaradi tega so na delovnih mestih, na katerih delavci dejavno prispevajo k upravljanju varnosti in zdravja pri delu, stopnje poklicnega tveganja in nezgod pri delu pogosto nižje.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu je **preprost dvosmerni proces**, v

katerem se delodajalci, delavci in predstavniki delavcev:

- pogovarjajo drug z drugim
- prisluhnejo skrbem drug drugega
- izmenjujejo stališča in informacije
- pravočasno pogovorijo o težavah
- upoštevajo, kar želi vsakdo povedati
- skupaj sprejemajo odločitve
- zaupajo drug drugemu in spoštujejo drug drugega

Delavci morajo biti obveščeni, poučeni in usposobljeni za varno opravljanje dela, z njimi pa se je treba o tem **tudi posvetovati**. Polno sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu presega zgolj posvetovanje, saj pomeni, da so delavci in njihovi predstavniki **vkjučeni tudi v sprejemanje odločitev**.

## Razlogi za dejaven vpliv delavcev na odločitve vodstva

- Sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu **prispeva** k razvoju učinkovitih načinov zaščite delavcev.
- Če so delavci vključeni že v fazi načrtovanja sprememb, je **bolj verjetno**, da bodo opredelili razloge za sprejetje določenega ukrepa, pomagali poiskati praktične rešitve in kasneje ravnali v skladu s sprejetimi ukrepi.
- Če imajo delavci priložnost sodelovati pri oblikovanju varnih sistemov dela, potem lahko svetujejo, predlagajo in zahtevajo izboljšave – **pomagajo** pri oblikovanju ukrepov za pravočasno in stroškovno učinkovito preprečevanje nezgod pri delu in bolezni, povezanih z delom.

## Okvir za sodelovanje delavcev

- Delodajalci se morajo posvetovati z delavci in/ali njihovimi predstavniki ter jim omogočiti **uravnoteženo sodelovanje** pri razpravah o vseh vprašanih, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu.
- Delavci/predstavniki delavcev imajo pravico **predložiti predloge in zahtevati** od delodajalca, naj sprejme ustrezne ukrepe.
- V nacionalnih zakonodajah in/ali praksah je določena vrsta posebnih zahtev glede obveščanja in

posvetovanja, zlasti kar zadeva predstavnike delavcev in njihove pravice ter ustanavljanje forumov, kot so **skupni odbori za varnost**.

- Običajno je najbolje uporabiti kombinacijo ureditev in metod, formalnih in neformalnih. Zlasti se ne sme neposrednega vključevanja delavcev in predstavnikov delavcev šteti za alternativni, ampak za različni možnosti, ki ju je treba **čim bolj učinkovito združiti**.

## Vloga delodajalcev

Vloga delodajalca v kontekstu sodelovanja pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu (VZD) je ključnega pomena za zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja. Delodajalci imajo **zakonodajno obveznost, da izvajajo ukrepe za zaščito delavcev** pred morebitnimi nevarnostmi, ki bi lahko vplivale na njihovo zdravje in varnost. To pomeni, da morajo delodajalci identificirati, oceniti in nadzorovati tveganja ter zagotavljati ustrezne zaščitne ukrepe. (**Opomba:** Vendar pa naj ob tem pripomnimo, da ta »primarna odgovornost« delodajalcev za ustvarjanje varnega in zdravega delovnega okolja niti slučajno ne pomeni hkrati tudi njihove pravice, da bi lahko katerikoli ocene tveganja in ukrepe s tega področja – razen morda tistih, ki so neposredno, celovito in natančno predpisani že s strani države – lahko sprejemali brez posvetovanja z delavci, pri pomembnejših pa tudi enakopravnega soodločanja delavcev, za katerih življenja in zdravje pravzaprav pri celi stvari gre. Prav sklicevanje na svojo omenjeno zakonsko odgovornost namreč delodajalci pogosto izrabljajo za izključevanje delavcev iz odločanja na tem področju, kar je vsekakor treba izkoreniniti.)

Prva odgovornost delodajalca je **ocenjevanje tveganj na delovnem mestu**. To vključuje izvajanje sistematičnih ocen tveganj, da bi prepoznali potencialne nevarnosti, ki bi lahko povzročile poškodbe ali zdravstvene težave. Na podlagi teh ocen morajo delodajalci določiti ustrezne ukrepe za nadzorovanje tveganj in zagotoviti, da so ti ukrepi učinkoviti.

Druga pomembna naloga delodajalca je **obveščanje in usposabljanje delavcev**. Delodajalci morajo

delavce obveščati o tveganjih na njihovem delovnem mestu ter o ukrepih, ki so bili sprejeti za njihovo zaščito. Poleg tega morajo zagotoviti, da so delavci ustrezno usposobljeni za varno opravljanje svojega dela. Usposabljanje mora vključevati navodila o uporabi varnostne opreme, pravilnem ravnanju z nevarnimi snovmi ter o postopkih za preprečevanje nesreč.

**Posvetovanje z delavci** je prav tako bistveni element vloge delodajalca. Delodajalci morajo vzpostaviti mehanizme za redno posvetovanje z delavci in njihovimi predstavniki o vseh vprašanih, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu. To posvetovanje lahko poteka neposredno ali prek predstavnikov delavcev, odvisno od nacionalne zakonodaje in prakse. Namen posvetovanja je zagotoviti, da so delavci vključeni v proces sprejemanja odločitev, ki vplivajo na njihovo varnost in zdravje.

Poleg tega morajo delodajalci **spodbujati kulturo varnosti in zdravja pri delu**. To vključuje ustvarjanje okolja, kjer je varnostna zavest visoko cenjena in kjer so vsi zaposleni, ne glede na njihov položaj, odgovorni za varnost in zdravje. Delodajalci morajo spodbujati odprt dialog, poslušati povratne informacije delavcev ter ukrepati na podlagi teh povratnih informacij.

Nazadnje, delodajalci imajo **dolžnost ustanavljati odbore za varnost in zdravje pri delu**, še posebej v večjih organizacijah. Ti odbori, ki vključujejo predstavnike delavcev in delodajalcev, obravnavajo strateška vprašanja varnosti in zdravja ter sodelujejo pri reševanju specifičnih težav na delovnem mestu. S tem se zagotavlja uravnoteženo sodelovanje in vključevanje vseh zainteresiranih strani.

Vloga delodajalcev je torej večplastna in vključuje ocenjevanje in nadzorovanje tveganj, obveščanje in usposabljanje delavcev, posvetovanje z delavci, spodbujanje kulture varnosti ter ustanavljanje odborov za varnost in zdravje pri delu. S tem pristopom lahko delodajalci ustvarijo varno in zdravo delovno okolje, kar koristi tako zaposlenim kot organizaciji kot celoti.

## Vloga delavcev

Poleg delodajalcev pa imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju varnega in zdravega delovnega okolja tudi delavci. Njihova **vključenost v procese odločanja, ocenjevanja tveganj in izvajanja varnostnih ukrepov** je pomembna za zmanjšanje tveganj ter izboljšanje varnostnih standardov na delovnem mestu.

Prva in najpomembnejša dolžnost delavcev je **skrb za lastno varnost in zdravje ter za varnost in zdravje drugih oseb**, ki so navzoče v delovnem procesu. To vključuje upoštevanje varnostnih navodil in pravil, pravilno uporabo delovne opreme in osebne varovalne opreme ter takojšnje poročanje o kakršnih koli nevarnostih ali neustreznih varnostnih ukrepih nadrejenim. Delavci morajo aktivno sodelovati z delodajalcem pri vseh dejavnostih, povezanih z VZD. To sodelovanje vključuje udeležbo na usposabljanjih, izmenjavo informacij in stališč ter sodelovanje pri ocenjevanju tveganj in načrtovanju varnostnih ukrepov. Delavci so tisti, ki **najbolje poznajo specifične pogoje svojega dela**, zato je njihovo sodelovanje nujno za prepoznavanje in obvladovanje tveganj.

## Usposabljanje in obveščanje

Redno usposabljanje in izobraževanje je **bistvena dolžnost delavcev**. Sodelovati morajo na vseh usposabljanjih, ki jih organizira delodajalec, ter pridobiti potrebna znanja in veščine za varno opravljanje dela. Usposabljanja lahko vključujejo navodila za uporabo varnostne opreme, ravnanje z nevarnimi snovmi, postopke v primeru nesreč ter druge pomembne informacije.

Poleg usposabljanja morajo delavci biti tudi dobro **obveščeni** o vseh tveganjih, povezanih z njihovim delom, ter o ukrepih, ki so bili sprejeti za njihovo zaščito. Delodajalec je dolžan zagotoviti te informacije, delavci pa morajo aktivno sodelovati pri pridobivanju in izmenjavi teh informacij. To vključuje tudi sodelovanje pri posvetovanjih z delodajalcem ter izmenjavo povratnih informacij o učinkovitosti varnostnih ukrepov.

## Aktivno sodelovanje pri izboljšavah

Delavci morajo aktivno sodelovati pri iskanju izboljšav v varnostnih postopkih, predlaganju novih ukrepov ter sodelovanju pri preskušanju in izbiri osebne varovalne opreme. Eden od načinov, kako lahko delavci prispevajo k izboljšanju varnosti, je **sodelovanje v različnih delovnih skupinah in odborih za varnost**. Ti odbori omogočajo strukturirano izmenjavo informacij in stališč med delavci in delodajalcem ter sprejemanje skupnih odločitev o varnostnih ukrepih. Delavci lahko sodelujejo tudi pri pripravi in izvajanju notranjih raziskav in anket o varnosti pri delu ter pri ocenjevanju učinkovitosti obstoječih varnostnih ukrepov.

## Poročanje o nevarnostih

Poročanje o nevarnostih in incidentih je zelo pomembno. Vsak delavec mora **takoj** poročati o vseh opaženih nevarnostih, nezgodah ali incidentih, ki bi lahko ogrozili varnost in zdravje na delovnem mestu. Poročanje omogoča hitro ukrepanje in odpravljanje nevarnosti, s čimer se prepreči ponovitev incidentov in izboljša varnost na delovnem mestu. Delavci morajo tudi **sodelovati** pri preiskavah nezgod in incidentov ter pri analizi vzrokov za njihove nastanke. S tem prispevajo k prepoznavanju sistemskih težav in razvoju učinkovitih ukrepov za preprečevanje podobnih incidentov v prihodnosti.

## Sodelovanje z delavskimi predstavniki

Predstavniki delavcev igrajo pomembno vlogo pri zastopanju interesov delavcev v procesih odločanja o VZD. Delavci morajo aktivno sodelovati s svojimi predstavniki, jih obveščati o svojih stališčih, skrbih in predlogih ter sodelovati pri dejavnostih, ki jih organizirajo. To vključuje udeležbo na sestankih, sodelovanje v raziskavah ter podajanje povratnih informacij o učinkovitosti varnostnih ukrepov.

Člani sveta delavcev in sindikalni zaupniki so pogosto vključeni v skupne odbore za varnost, kjer sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev o varnostnih ukrepih.

## Spodbujanje kulture varnosti

Kultura varnosti na delovnem mestu je ključna za zagotavljanje trajnih izboljšav na področju VZD. Delavci morajo aktivno prispevati k ustvarjanju in vzdrževanju te kulture z upoštevanjem varnostnih pravil, spodbujanjem sodelavcev k varnemu delu ter s sodelovanjem v kampanjah in dejavnostih za spodbujanje varnosti. Vsak delavec mora biti zgled drugim in prispevati k ozaveščanju o pomenu varnosti in zdravja pri delu.

## Vloga predstavnikov delavcev

Predstavniki delavcev so **skupaj z neposrednim sodelovanjem delavcev** učinkovit način za pridobivanje stališč in vključevanje delavcev v varnost in zdravje pri delu. Vloga predstavnika delavcev je zagotoviti, da lahko delavci sodelujejo pri sprejemanju odločitev vodstva, kadar se oblikujejo preventivni in varnostni ukrepi, tako da izrazijo svoja stališča, skrbi in zamisli. Pravice in odgovornosti predstavnikov delavcev so opredeljene v **nacionalni zakonodaji**.

Po veljavnem slovenskem Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) so delavska predstavništva, pristojna za urejanje tega področja na ravni posameznega podjetja oziroma drugega delodajalca, predvsem **sveti delavcev** kot neposredno izvoljena delavska predstavništva, lahko pa tudi posebni »**delavski zaupniki za varnost in zdravje pri delu**«, medtem ko imajo sindikati, organizirani na tej ravni, po veljavnem ZVZD-1 le pravico do seznanjenosti z izjavo o varnosti z oceno tveganja, dokumentacijo o nezgodah pri delu ter ugotovitvami, predlogi ali ukrepi nadzornih organov (46. in 48. člen ZVZD-1). **Sindikati** pa imajo po naši zakonodaji ključno vlogo predvsem pri zastopanju interesov delavcev v procesih odločanja o problematiki varnosti in zdravja pri delu na višjih ravneh organiziranosti, zlasti pa pri oblikovanju zakonodaje ter nacionalnega programa varnosti in zdravja pri delu in njegovih izvedbenih dokumentov prek Ekonomsko socialnega sveta ter pri obravnavi in sprejemanju stališč in priporočil o stanju, strategiji in izvajanju enotne politike ter prednostnih nalogah varnosti in zdravja pri delu v okviru Sveta za

varnost in zdravje pri delu pri ministristvu, pristojnem za delo.

V ta namen sveti delavcev praviloma oblikujejo posebne **odbore za varnost in zdravje pri delu** kot svoja delovna telesa, oziroma imenujejo vsaj svoje »**poverjenike**« za varnost in zdravje pri delu, ki pripravljajo strokovne podlage in usmerjajo njihove aktivnosti na tem področju. Lahko pa se pri delodajalcu ustanovi tudi **skupni odbor**, pristojen za varnost in zdravje pri delu, v katerem sodelujejo predstavniki delavcev. Skupni odbori za varnost pri delu se uporabljajo kot forumi za razprave in svetovalni organi za sprejemanje odločitev podjetja. Ti odbori omogočajo predstavnikom delavcev, svetovalcem za varnost in zdravje pri delu, vodstvu in nadzornikom, da opredelijo in rešijo vprašanja s tega področja ter skupaj dosežejo učinkovitost na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju. Tudi tu je v nacionalni zakonodaji določeno, kako morajo biti ti odbori oblikovani in kako morajo delovati. Vključevati morajo **uravnoteženo število predstavnikov delavcev in vodstva** ter obravnavati bolj strateške zadeve in pomembnejše težave.

## Ključne naloge sveta delavcev

Svet delavcev ima torej osrednjo vlogo pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu in **služi kot povezača med delavci in delodajalcem**. Ključne naloge sveta delavcev s tega področja so: obravnava varnostnih vprašanj, sodelovanje pri oblikovanju varnostnih politik in ukrepov ter zagotavljanje, da so delavci vključeni v vse faze upravljanja varnosti in zdravja pri delu.

## Sodelovanje pri oblikovanju varnostnih politik

Svet delavcev sodeluje pri oblikovanju in implementaciji varnostnih politik na delovnem mestu. Njegova naloga je:

- **Svetovanje pri pripravi varnostnih načrtov:** sodeluje z delodajalcem pri pripravi in razvoju varnostnih načrtov in politik. To vključuje predlaganje konkretnih ukrepov za izboljšanje varnosti, ki temeljijo na praktičnih izkušnjah in poznavanju delovnega okolja.

- **Preverjanje skladnosti z zakonodajo:** zagotavlja, da so vse varnostne politike in ukrepi skladni z veljavno zakonodajo in predpisi. Sodeluje pri preverjanju, ali delodajalec izpolnjuje svoje zakonske obveznosti glede varnosti in zdravja pri delu.

## Ocena tveganj in nadzor nad izvajanjem varnostnih ukrepov

Ocena tveganj je ključni del upravljanja varnosti in zdravja pri delu in svet delavcev ima pri tem procesu naslednje pristojnosti:

- **Sodelovanje pri pripravi ocene tveganj:** aktivno sodeluje pri oceni tveganj na delovnem mestu. Njegova vloga vključuje pregled delovnih procesov, identifikacijo potencialnih nevarnosti in oceno učinkovitosti obstoječih varnostnih ukrepov.
- **Nadzor nad izvajanjem varnostnih ukrepov:** spremlja izvajanje varnostnih ukrepov in preverja njihovo učinkovitost. Zagotavlja, da se predlagani ukrepi pravilno izvajajo in da delavci sledijo varnostnim protokolom.

## Komunikacija in posvetovanje

Svet delavcev deluje kot komunikacijski kanal med delavci in delodajalci. Njegova naloga je zagotoviti, da so delavci vključeni v proces odločanja in da so njihove skrbi in predlogi upoštevani:

- **Redni sestanki:** organizira redne sestanke z delodajalcem, kjer se obravnavajo vprašanja, povezana z varnostjo in zdravjem pri delu. Na teh sestankih se razpravlja o morebitnih nevarnostih, predlagajo rešitve in ocenjuje učinkovitost obstoječih ukrepov.
- **Posvetovanje z delavci:** se redno posvetuje z delavci in zbira njihove povratne informacije o varnostnih vprašanjih. Te informacije nato posredujejo delodajalcu in sodelujejo pri iskanju ustreznih rešitev.

## Usposabljanje in obveščanje

Svet delavcev mora biti vključen pri usposabljanju in obveščanju delavcev o varnostnih vprašanjih:

- **Organizacija usposabljanj:** sodeluje pri organizaciji in izvedbi usposabljanj za delavce, ki zagotavljajo, da so delavci ustrezno usposobljeni za varno opravljanje dela in uporabo varnostne opreme.
- **Obveščanje o varnostnih politikah:** obvešča delavce o novih varnostnih politikah, postopkih in ukrepih. S tem pripomore, da so delavci seznanjeni z vsemi pomembnimi informacijami, ki vplivajo na njihovo varnost in zdravje.

### Reševanje sporov in spodbujanje kulture varnosti

Svet delavcev ima pomembno vlogo pri spodbujanju kulture varnosti na delovnem mestu:

- **Reševanje sporov:** posreduje pri sporih, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu. Pomaga pri reševanju konfliktov med delavci in delodajalcem ter zagotavljajo, da se težave rešujejo na pravičen in učinkovit način.
- **Spodbujanje varnostne zavesti:** organizira kampanje in dejavnosti za ozaveščanje o pomenu varnosti in zdravja pri delu. Spodbujajo delavce k varnemu ravnanju in upoštevanju varnostnih pravil.
- **Vodenje z zgledom:** Člani sveta delavcev vodijo z zgledom in s tem spodbujajo druge delavce k varnemu ravnanju. Njihova dejanja in pristop k varnosti služijo kot vzor za druge zaposlene.

### Kontrolni seznam učinkovitega sodelovanja delavcev

Naslednja kontrolna seznama zajemata **ključne točke**, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju ureditve za izboljšanje sodelovanja delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu. Prvi kontrolni seznam je namenjen **delavcem**, drugi pa **predstavnikom delavcev**. Vprašanja, na katera so vprašani odgovorili z „ne“, je treba proučiti in ugotoviti, kaj bi bilo mogoče storiti drugače. Kontrolna seznama nista izčrpna in ju je treba obravnavati samo kot smernici, ki zajemata zgolj glavne točke.

	DELAVCI	DA	NE
1	Ali se z delavci izvajajo posvetovanja in ali so vključeni v postopek ocenjevanja tveganj v zvezi s svojim delom?		
2	Ali so bili delavci usposobljeni, tako da razumejo, kako se splošna načela preventive uporabljajo za oblikovanje ukrepov za varno in zdravju neškodljivo delo?		
3	Ali se delavce spodbuja, naj predlagajo zamisli za izboljšanje standardov varnosti in zdravja pri delu?		
4	Ali so delavci usposobljeni za poročanje o nevarnostih in kakršnih koli napakah v delodajalčevi ureditvi za zaščito ljudi?		
5	Ali se z delavci opravi posvetovanje in so vključeni v izdelavo osnutkov navodil, postopkov, politik itd.?		
6	Ali se, kadar se načrtujejo spremembe, opravi posvetovanje z delavci in ali so ti vključeni v postopek, preden se sprejmejo končni ukrepi?		
7	Ali se delavci usposabljuje tako, da so proaktivni pri iskanju izboljšav v ureditvi na področju varnosti in zdravja pri delu?		
8	Ali se pred nakupom orodij, delovne opreme in osebne varovalne opreme z delavci opravi posvetovanje in so vključeni v izbiro?		
9	Ali se rešitve „preskusijo“ pri delavcih, da se pred sprejetjem končnih odločitev pridobijo njihove povratne informacije?		

	PREDSTAVNIKI DELAVCEV	DA	NE
1	Ali obstajajo dogovorjeni postopki za sodelovanje predstavnikov delavcev?		
2	Ali se s predstavniki delavcev opravi posvetovanje o vseh vprašanih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu, vključno z: ocenami tveganj, ukrepi, določitvijo delavcev, odgovornih za varnost in zdravje pri delu, prvo pomočjo, usposabljanjem na področju varnosti in zdravja pri delu, uvajanjem nove opreme, tehnologij itd.?		
3	Ali se s predstavniki delavcev opravi posvetovanje in ali so vključeni v izdelavo osnutkov navodil, postopkov, politik itd.?		
4	Ali so predstavniki delavcev vključeni v sprejemanje odločitev o varnosti in zdravju pri delu, na primer prek svetovalnih organov in skupin za sprejemanje odločitev?		
5	Ali so v preglede varnosti in zdravja pri delu dejavno vključeni delavski zaupniki za varnost in zdravje pri delu ter vodilni delavci?		
6	Ali se predstavnike delavcev spodbuja, naj poročajo o študijah primerov dobre prakse, ki bi se lahko shranile v organizacijsko podatkovno zbirko?		
7	Ali so predstavniki delavcev v celoti vključeni v preiskave nezgod pri delu?		
8	Ali je predstavnikom delavcev omogočena plačana odsotnost z dela zaradi razprave o vprašanih varnosti in zdravja pri delu ter zagotovitve povratnih informacij delavcem, ki jih zastopajo?		
9	Ali je predstavnikom delavcev zagotovljena administrativna pomoč za popolno podporo pri opravljanju nalog?		
10	Ali so predstavniki delavcev ustrezno usposobljeni glede splošnih načel preventive in njihove uporabe na delovnem mestu? Ali so predstavniki delavcev usposobljeni glede večšin zastopanja?		

### Zaključek

Vloga delavskih predstavnikov in sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu je ključnega pomena za ustvarjanje varnega in zdravega delovnega okolja. Z aktivno vključitvijo v procese ocenjevanja tveganj, oblikovanja varnostnih politik in nadzora nad izvajanjem var-

nostnih ukrepov, zagotavljajo, da so **interesi delavcev ustrezno zastopani in upoštevani**. Njihova vloga pri komunikaciji med delavci in delodajalci, organizaciji usposabljanj ter posredovanju pri reševanju sporov prispeva k boljši varnosti in zdravju na delovnem mestu. S spodbujanjem varnostne kulture in ozaveščanjem o

pomenu varnosti pri delu, delavski predstavniki in svet delavcev ustvarjajo delovno okolje, kjer so varnost, zdravje in dobro počutje zaposlenih

na prvem mestu. Tako delavci kot delodajalci imajo **skupen cilj – zmanjšanje tveganj in zagotavljanje varnih delovnih pogojev**, kar vodi v

večjo produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu.



Piše:  
Slavko Krištofelc

## Najpogostejše napake/kršitve pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu

*Inšpektorat Republike Slovenije za delo (IRSD) opravlja skladno z določili Zakona o inšpekciji dela naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov, če z drugimi zakoni ni drugače določeno, ter tudi s področja varnosti in zdravja pri delu. Varnost in zdravje delavcev pri delu (VZD) predstavlja eno od področij, ki so ključnega pomena za uspešno delovanje in razvoj podjetja. Delodajalec mora skladno z določili Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) stalno zagotavljati varnost in zdravje delavcev pri izvajanju delovnega procesa. V ta namen mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja tako delavcev kakor tudi drugih oseb, ki so kakorkoli navzoče v delovnem procesu.*

### Glavne ugotovitve in ukrepi IRSD na področju VZD v letu 2023

Inšpektorji s področja varnosti in zdravja pri delu skladno z dodeljenimi pristojnostmi opravljajo izredne, kontrolne ter tudi redne nadzore, med katerimi je najpogosteje največ izrednih nadzorov, ki običajno obsegajo nadzore posameznih zahtev zakonodaje s področja varnosti in zdravja pri delu in izhajajo iz **predhodno sprejetih usmeritev inšpektorata, prejetih prijav ali zaznane aktualne problematike**. S kontrolnimi nadzori inšpektorji preverjajo izvedbo predhodno odrejenih ukrepov; redni pregledi, kateri naj bi obsegali nadzor večino najpomembnejših dejavnikov tveganja z obravnavanega področja, pa so v zadnjem obdobju manj pogosti.

V preteklem letu so inšpektorji s področja varnosti in zdravja pri delu skupaj opravili **skoraj 4.500 inšpekcijskih nadzorov**, od tega več kot

3.800 izrednih nadzorov. Med temi so prevladovali tisti, ki so bili opravljeni v povezavi s predhodno načrtovanimi in usmerjenimi akcijami in kampanjami ter prejetimi prijavami.

Največ nadzorov inšpektorji opravijo v **gradbeni dejavnosti**, saj ta dejavnost predstavlja velika tveganja za varnost in zdravje delavcev pri delu. V tej dejavnosti se opravi skoraj tretjino izmed vseh nadzorov. Pogosteje so opravljeni inšpekcijski nadzori tudi v kovinsko predelovalni dejavnosti, v dejavnosti trgovine, v strokovno znanstveni in tehnični dejavnosti ter dejavnostih prometa in gostinstva.

V preteklem letu so inšpektorji s področja varnosti in zdravja pri delu **ugotovili več kot 9.000 kršitev**. Med vsemi ugotovljenimi kršitvami izstopajo kršitve, ki se nanašajo na postopke ocenjevanja tveganj, in sicer v skoraj 22 % primerov v primerjavi z vsemi ostalimi ugotovljenimi kršitvami. Opozoriti je potrebno tudi na ugotovljene kršitve, ki se

nanašajo na urejenost in varnost delovnih mest na prostem, še zlasti na gradbiščih, na zagotavljanje zdravstvenega varstva delavcev, na usposabljanje delavcev za varno opravljanje dela ter na zagotavljanje in uporabo osebne varovalne opreme in varne delovne opreme.

Na podlagi ugotovljenih kršitev izvajajo različne ukrepe. Najpogosteje izdajajo upravne **ureditvene odločbe**, s katerimi želijo v določenem roku uskladiti ugotovljene nepravilnosti z veljavnimi predpisi. Določene kršitve predstavljajo tudi prekrške, zato inšpektorji v konkretnih primerih uvedejo **prekrškovne postopke**. V preteklem letu so inšpektorji s področja varnosti in zdravja izdali več kot 3.500 upravnih in prekrškovnih ukrepov. Največ se jih je nanašalo na uvodoma omenjene najpogosteje ugotovljene nepravilnosti. Med upravnimi ukrepi je izstopalo več kot 1.350 ureditvenih odločb skupaj s **prepovednimi odločbami**. Inšpektorji s področja varnosti in zdravja pri

delu najpogosteje prepovejo delo v primerih, ko ugotovijo **neposredno nevarnost za življenje delavcev** ter v primerih, ko delodajalec ne zagotavlja **brezhibnosti sredstev za delo** in s tem ogroža delavce. V preteklem letu so inšpektorji prepovedali opravljati delo v skoraj 300 primerih, od tega v 45 primerih zaradi neposredno ogroženega življenja delavcev. V prekrškovnih postopkih so inšpektorji izrekli skoraj 1.900 ukrepov, kamor sodijo globe, opomini in opozorila.

Na inšpektorat prejmemo s področja varnosti in zdravja pri delu v povprečju več kot 1.000 prijav, in to je veljalo tudi za preteklo leto. Večina od teh se je nanašala na **neustrezne delovne pogoje** ter na **nezagotavljanje zdravstvenih pregledov** delavcev in **usposabljanja** delavcev za varno delo. Vse prejete prijave inšpektorat obravnava, tiste, za katere inšpektorat ni pristojen, se posredujejo drugim organom, upošteva je njihovo pristojnost in pooblastila.

Inšpektorji posebno pozornost namenjajo tudi preventivni vlogi, ki se odraža predvsem v obliki **nudenja strokovne pomoči**, najpogosteje delavcem, pa tudi delodajalcem. V preteklem letu je bilo s področja varnosti in zdravja pri delu podanih več kot 270 pisnih odgovorov. Najpogosteje so se vprašanja nanašala na ureditev in obveščanje o delu na domu ter glede zdravstvenih pregledov delavcev ter prijavljanja nezgod in poškodb delavcev v zvezi z delom.

Na inšpektoratu tudi ugotavljamo, da delodajalci delavcem še vedno zagotavljajo **opravljanje dela na domu**, nič več pa v takšnem obsegu, kot je to bilo v času epidemije koronavirusa. Tako je inšpektorat v preteklem letu prek SPOTa prejel malo manj kot 1.400 obvestil s strani delodajalcev, ki so organizirali delo na domu. Ti delodajalci so sporočili, da bo delo na domu opravljalo skoraj **76.000 delavcev**.

## Pomanjkljivo izvajanje ocenjevanja tveganj v delovnem procesu

Kot je bilo predhodno že zapisano, inšpektorji vsako leto ugotovijo največ nepravilnosti ravno glede ocenjevanja tveganj. Ocenjevanje

tveganj v delovnem okolju je bistveni postopek, s katerim delodajalci zagotavljajo varnost in zdravje delavcev. V okviru tega postopka je najpomembnejše, da se **strokovno identificirajo vsa tveganja**, ki se pojavljajo v delovnem procesu in pomembno vplivajo na delavčevo varnost in zdravje. Identificirana tveganja je treba ustrezno oceniti z uporabo primerne metodologije ter v primeru, ko ocenjena tveganja niso sprejemljiva, z uvedbo ukrepov ocenjena tveganja znižati na sprejemljivo raven in s tem povečati raven varnosti in zdravja delavcev.

Seveda je potrebno učinkom uvedenih ukrepov slediti ter jih po potrebi spreminjati in dopoljevati v okviru **revizije Ocene tveganja**. V postopku ocenjevanja tveganj nimata ključne vloge le strokovni delavec in specialist medicine dela, prometa in športa, temveč tudi zaposleni. Ravno zaposleni so namreč tisti, **ki so neposredno vključeni v delovni proces in se vsakodnevno srečujejo z okoliščinami**, ki lahko vplivajo na njihovo varnost in zdravje. Gre za prepoznavanje tako slabe kakor tudi dobre prakse med izvajanjem delovnega procesa in te izkušnje ocenjevalcu tveganj pomenijo pomemben vir informacij, česar ni pametno zamenariti. Tega se najverjetneje zavedamo vsi, vendar se **v praksi aktivno sodelovanje z delavci oziroma njihovimi predstavniki dokaj pogosto ne izvaja**. Velikokrat se delodajalci zadovoljijo s tem, da delavcem dajo v podpis izjave, da so seznanjeni z vsebino Ocene tveganja in to takrat, ko je že sprejeta z njihove strani in predhodno delavci niso bili vključeni v postopek priprave.

Opozoriti je potrebno tudi na ugotovitve inšpektorjev, da vsa tveganja, ki se že pojavljajo v delovnih procesih delodajalcev, s strani strokovnih delavcev niso identificirana ali pa so identificirana, vendar v pomanjkljivem obsegu. To velja predvsem za tveganja, prepoznavanje katerih zahteva večjo strokovnost in specifična znanja strokovnih delavcev. Glede tega lahko omenimo še zlasti tista tveganja, ki izhajajo iz uporabe nevarnih in kemičnih snovi, tveganja, ki se nanašajo na ergonomijo delovnega procesa, na ročno premeščanje bremen, na električni tok ter na

različne oblike sevanj, v zadnjem času posebej pomembnega sončnega sevanja. Kar je še zlasti pomembno, je to, da so **tveganja, ki niso ali pa so pomanjkljivo identificirana**, pogosto vzrok nastanka poklicnih bolezni.

V zvezi z ugotovljenimi nepravilnostmi je potrebno opozoriti tudi na **ostale nepravilnosti**, ki so pomembne za varnost in zdravje delavcev. To velja predvsem za izvajanje postopkov revizij Ocen tveganj, za opredelitev posebnih zdravstvenih zahtev, ki jih morajo na podlagi strokovne ocene izvajalca medicine dela delavci izpolnjevati za določeno delo, za konkretno opredelitev lastnosti osebne varovalne opreme, ki jo delodajalec zagotavlja delavcem, kljub temu, da temeljna načela izvajanja ukrepov s področja varnosti in zdravja pri delu določajo dajanje prednosti kolektivnim varnostnim ukrepom pred individualnimi, kamor se sicer uvršča osebna varovalna oprema.

## Ostale najpogosteje ugotovljene kršitve

### Usposabljanje delavcev za varno in zdravo delo

Delodajalec je **dolžan** delavca usposobiti za varno opravljanje dela ob sklenitvi delovnega razmerja, pred razporeditvijo na drugo delo, pred uvajanjem nove tehnologije in novih sredstev za delo ter ob spremembi v delovnem procesu, ki lahko povzroči spremembo varnosti pri delu, in sicer po predhodno sprejetem programu usposabljanja. Prav tako je delodajalec dolžan delavcem, ki delajo na delovnih mestih, za katera iz ocen tveganj izhajajo večje nevarnosti za nezgode in poklicne bolezni, ter za delavce, ki delajo na delovnih mestih, na katerih so nezgode pri delu in poklicne bolezni pogostejše, zagotavljati **periodične teoretične in praktične preizkuse usposobljenosti** v obdobjih, ki niso daljša od dveh let.

Usposabljanje delavcev se praviloma izvaja **v rednem delovnem času, delavcem pa ne sme povzročati nobenih finančnih obveznosti**. Inšpektorji so v preteklem letu ugotavljali, da delodajalci najpogosteje niso usposabljali delavcev za

varno opravljanje dela ob sklenitvi delovnega razmerja, ob premestitvah na druga delovna mesta ter ob spremembah v delovnem procesu, ko je prihajalo do novih tveganj za varnost in zdravje delavcev. Če so to že storili, so pogosto to storili kasneje, kot se zahteva. Uvedba novih tehnologij in sredstev za delo predstavlja pomemben dejavnik tveganja, v zvezi s katerim je potrebno seznaniti delavce in jih usposobiti za varno delo z njimi, tako teoretično in praktično. Vsa usposabljanja delavcev za varno delo morajo biti dokazljiva, dokumentacija pa mora obsegati vse podatke, ki izkazujejo ustreznost in veljavnost izvedenega usposabljanja. V praksi se vse preveč pogosto dogaja, da se delavci zavedajo, da so jih dolžni delodajalci usposobiti za varno opravljanje dela in če delodajalci tega ne storijo, delavci podajo prijave na inšpektorat šele takrat, ko se zaposlijo pri drugem delodajalcu. Opozoriti je potrebno tudi na **programe usposabljanj, katere so delodajalci dolžni pripraviti** in po njih izvajati teoretična in praktična usposabljanja delavcev ter preizkušati njihovo usposobljenost. V praksi inšpektorji ugotavljajo, da večji delodajalci razpolagajo s programi usposabljanj, vendar so ti programi dokaj splošni in premalo konkretni, s čimer se ne more zagotoviti ustreznega usposabljanja. Še v večji meri to velja za delodajalce, ki so izvajanje usposabljanja **poverili zunanjim strokovnim službam**. V teh primerih lahko govorimo o programih, ki se med seboj za različne delodajalce v različnih dejavnostih pomembneje ne razlikujejo. Ker se v proizvodni proces delodajalcev vse pogosteje **vkjučujejo tuji delavci, ki ne govorijo in razumejo slovenskega jezika**, predstavlja ustrezno usposabljanje teh delavcev še poseben izziv. Delodajalci tej problematiki namenjajo premalo pozornosti, včasih pa sploh ne. Pogosto delavce usposabljujejo za varno delo kar neposredno nadrejeni, česar veljavna zakonodaja ne dovoljuje. Te vodje in tudi drugi strokovnjaki s specifičnih področij so lahko vključeni v usposabljanje delavcev na način, da jih v organizirano usposabljanje vključuje strokovni delavec. V zadnjem obdobju se pogosteje pojavlja tudi spletno usposabljanje, kar sicer ni prepove-

dano, mora pa izpolnjevati zahteve relevantne zakonodaje. Poleg ustreznega programa usposabljanja mora biti zagotovljena še zlasti personalizacija delavca, ki se usposablja ter ugotovitev, da je delavec sposoben varno opravljati delo. Ne smemo pa pozabiti, da je delavec sposoben varno opravljati delo **ne le v primerih teoretičnega usposabljanja**, temveč tudi po uspešno zaključenem praktičnem usposabljanju.

### **Zdravstveno varstvo in izvajalci medicine dela**

Zagotavljanje zdravstvenega varstva delavcev predstavlja ravno tako pomembno obveznost delodajalcev. Delodajalci morajo poveriti izvajanje zdravstvenih ukrepov izvajalcem medicine dela, naloge, katerim bi morali izvajalci medicine dela nameniti posebno pozornost, pa so zapisane v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu. Še vedno ugotavljamo, da od vseh v zakonu opredeljenih nalog izvajalci medicine dela najpogosteje zagotavljajo zdravstvene preglede delavcev, pogreša pa se **aktivnejša vloga izvajalcev medicine dela pri ocenjevanju tveganj** in s tem povezanimi ogledi delovnih mest. Predvsem želimo, da ogledi delovnih mest s strani izvajalcev medicine dela postane dobra praksa v prihodnje. Sicer pa inšpektorji najpogosteje ugotavljajo, da delodajalci delavcem ne zagotavljajo zdravstvenih pregledov, kar velja tako za predhodne kakor za obdobje, ali pa so ti pregledi zagotovljeni s precejšnjo zakasnitvijo in večinoma ne potrjujejo trditev delodajalcev, da izvajalci medicine dela niso bili razpoložljivi zaradi zasedenosti v dogovorjenih rokih. Tudi napotnice, s katerimi delodajalci delavce napotujejo na zdravstvene preglede, večkrat niso ustrezno izpolnjene in ne odražajo dejanskih razmer, v katerih posamezni delavci opravljajo delo. Pomanjkljivo izpolnjena napotnica lahko pomeni tudi **pomanjkljivo opravljen zdravstveni pregled**, še zlasti v primerih, kjer izvajalec medicine dela ni aktivno sodeloval pri ocenjevanju tveganj določenega delodajalca.

Med zagotavljanje zdravstvenega varstva **uvrščamo tudi:**

- psihosocialne dejavnike tveganja,

- promocijo zdravja na delovnih mestih in v delovnem okolju,
- kajenje ter vpliv alkohola, drog in drugih prepovedanih substanc na delovnih mestih,
- zagotavljanje prve pomoči na delovnih mestih.

Delodajalec je dolžan sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev. V zvezi s tem inšpektorji ne ugotavljajo izstopajočih posebnosti, vseeno pa v praksi v posameznih primerih ugotavljajo delo pod vplivom alkohola in kajenje v zaprtih delovnih prostorih. Glede trpinčenja na delovnih mestih se ugotavlja, da imajo delodajalci sprejete interne akte v zvezi s tem, na podlagi prejetih prijav pa ugotavljamo, da so ravno delodajalci in ostali vodstveni delavci najpogosteje tisti, ki naj bi izvajali trpinčenje podrejenih delavcev. Tudi glede zagotavljanja promocije zdravja se ugotavlja, da imajo delodajalci pogosto sprejete programe, učinke katerih pa v praksi ne preverjajo, posledično pa tudi ne spreminjajo ali dopolnjujejo. Ravno tako se ugotavlja, da vedno v programe promocije zdravja niso vključeni vsi delavci, saj ti programi niso vedno ustrezni za vse kategorije delavcev.

### **Uporaba nevarnih snovi v delovnem procesu**

Uporaba nevarnih snovi v delovnem procesu ravno tako predstavlja dejavnik tveganja, ki močno vpliva na zdravje delavcev, pogosto tudi na njihovo varnost. Na inšpektoratu stalno poudarjamo, da **brez ustreznega varnostnega lista**, katerega je delodajalec dolžan pridobiti za nevarno snov, ki jo uporablja, tudi ocenjevanje tveganja ne more biti strokovno. V praksi se izkaže, da delodajalci pogosto razpolagajo z varnostnimi listi, ki so po vsebini nepopolni v delu, ki je bistvenega pomena za strokovno izdelano Oceno tveganja. V zvezi s tem izpostavljamo navedbe slovenskih mejnih vrednosti poklicne izpostavljenosti ter opredelitev osebne varovalne opreme, kar je pomembno za učinkovito varovanje delavca pred poškodbami in poklicnimi boleznimi. Še vedno se tudi dogaja, da deloda-

jalec razpolaga z varnostnimi listi, ki so v tujem jeziku, najpogosteje v angleškem. Pri nadzorih na terenu se še vedno ugotavlja, da **delodajalci ne opravijo zadostnega števila meritev** v določenem obdobju skladno s standardom SIST EN 689. za ugotovitev realnega stanja. Prav tako ugotavljamo, da delodajalci in njihovi strokovni delavci **ne sledijo zakonodajnim spremembam**. Tako so se tudi znižale nekatere mejne vrednosti poklicne izpostavljenosti nekaterih nevarnih snovi, zaradi česar bi bilo potrebno izvesti revizijo Ocene tveganja in ukrepe prilagoditi spremembam. Ravno tako so bile nekatere nevarne snovi uvrščene med rakotvorne in mutagene snovi, kar za delodajalce pomeni še dodatno pozornost.

V preteklem letu je pričela veljati tudi EU Uredba glede varne uporabe diizocianatov. Pri opravljenih nadzorih v okviru EU projekta je bilo ugotovljeno, da sta **le dva delodajalca poznala zahteve nove Uredbe**, ostali, večinoma manjši delodajalci,

*Na podlagi ugotovljenih kršitev inšpektorji najpogosteje izdajajo »ureditvene«, v nekaterih primerih pa tudi »prepovedne« odločbe. Določene kršitve pa že po zakonu predstavljajo tudi prekrške, zato inšpektorji v konkretnih primerih uvedejo prekrškovne postopke.*

zahtev niso poznali. Neustrezna uporaba diizocianatov, ki se npr. nahajajo tudi v poliuretanskih lepilih, lahko privedejo do poklicnih bolezni, kar je še posebej izpostavljeno pri uporabi v zaprtih prostorih brez ustreznega prezračevanja.

Potrebno je opozoriti tudi na **poročila, ki jih pripravljajo izvajalci meritev** in jih posredujejo delodajalcem. Poleg tega, da so jih delodajalci dolžni hraniti trajno, morajo poročila vsebovati tudi podatke, ki so pomembni za prepoznavanje in potrjevanje morebitnih poklicnih bolezni. Brez izvedenih meritev, brez ustreznih vsebin ali celo z izgubljenimi poročili delavci zelo verjetno ne bodo uspešni v postopkih priznavanja poklicnih bolezni.

### **Ustreznost delovnih prostorov**

Glede ustreznosti delovnih prostorov inšpektorji ravno tako ugotavljajo določene kršitve. Največ se jih ugotavlja v zvezi z obveznostjo delodajalca, da **z obdobjnimi preiskavami ugotavljajo ustreznost delovnih pogojev**. Te preiskave se pogosto ne izvajajo v rokih, opredeljenih v Ocenah tveganj, v nekaterih primerih pa roki sploh niso določeni. Najpogosteje pa se opravljajo meritve mikroklimatskih razmer, še zlasti v pisarnah, manj pozornosti pa se namenja razmeram v proizvodnih prostorih. Opažamo tudi, da se pogosto ne opravljajo zahtevnejše meritve, kot npr. meritve hrupa, osvetljenosti, različnih sevanj, nevarnih snovi, saj ti dejavniki močno vplivajo na zdravje delavcev in pojav poklicnih bolezni. Ravno tako je potrebno poročila o opravljenih meritvah trajno hraniti, tudi že iz predhodno omenjenih razlogov. Inšpektorji so v preteklem letu ugotavljali tudi več nepravilnosti, ki so se nanašale na urejenost transportnih in gibalnih poti, v zvezi s povišanimi in nizkimi temperaturami v

delovnih prostorih, glede neustreznega varovanja delavcev pred škodljivim hrupom, glede neustreznega prezračevanja delovnih mest, glede neustrezne razsvetljave na delovnih mestih ter tudi glede sanitarnih prostorov in garderob ter vzdrževanja delovnih prostorov.

### **Delovna oprema**

Delodajalec je dolžan delavcem za izvajanje delovnega procesa zagotavljati tudi varno in brezhibno delovno opremo. Delovno opremo lahko poslužujejo le ustrezno usposobljeni delavci, delovna oprema **mora biti stalno vzdrževana, pregledana in preizkušena ter varna za uporabo**. Delovna oprema se mora uporabljati in posluževati skladno z navodili proizvajalca. Najpogosteje ugotovljena kršitev, ki jo inšpektorji ugotavljajo v zvezi z uporabo varne

delovne opreme, je neizvajanje pregledov in preizkusov. Vseeno je potrebno pojasniti, da mora delodajalec zagotoviti nadzor z rednimi pregledi in po potrebi s preizkusi nad tisto delovno opremo, ki je ali bi lahko bila nevarna ali škodljiva za delavce. To bi moralo biti razvidno iz Ocene tveganja. Inšpektorji pogosteje ugotavljajo tudi nepravilnosti, ki so povezane z zaščito nevarnih delov delovne opreme, z namestitvijo delovne opreme ter ustreznostjo in prepoznavnostjo napisov krmilnih elementov delovne opreme. Inšpektorji pa ne ugotavljajo samo nepravilnosti na delovni opremi, temveč **tudi nepravilno in nenamensko uporabo s strani delavcev**.

### **Gradbišča in ostala delovna mesta na prostem**

Ugotovljene kršitve in nepravilnosti na gradbiščih ter na ostalih delovnih mestih na prostem predstavljajo vsako leto pomemben podatek, na podlagi katerega inšpektorat načrtuje svoje aktivnosti. V preteklem letu so inšpektorji s področja varnosti in zdravja pri delu **pregledali prek 350 gradbišč ter tudi več kot 100 delovišč**, kjer so se izvajala kratkotrajna dela na višini. Ugotovljenih je bilo skupaj več kot 2.400 nepravilnosti. Največ nepravilnosti je bilo ponovno ugotovljenih v zvezi z delom na višini glede ustreznosti odrov, varnostnih ograj in dela na strehah ter izkopih, glede zagotavljanja osebne varovalne opreme ter glede neupoštevanja navodil koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu. Še zlasti je potrebno opozoriti na ugotovitve pri nadzorih delovišč, kjer se opravljajo kratkotrajna dela, saj delavci pri delih na višini **pogosto ne upoštevajo temeljnih predpisov** s področja varnosti in zdravja pri delu.

Zakonodaja s področja varnosti in zdravja pri delu podrobno opredeljuje ukrepe **varovanja delavcev pred padci z višine**, prav tako določa tudi načine varovanja, saj se delu na višini v praksi nikakor ni mogoče izogniti. Najpogostejši vzroki za padce z višine ali v globino so še vedno nezavedanje nevarnosti, neustrezno usposabljanje za varno delo, neustrezni zdravstveni pregledi za delo na višini, neizdajanje navodil za varno delo ter neuporaba osebne

varovalne opreme oziroma neizvajanje kolektivnih varnostnih ukrepov.

V letu 2023 sta na gradbiščih v Sloveniji, katere je bilo potrebno prijaviti na inšpektorat, **umrla dva delavca**. En delavec je umrl zaradi padca opažne plošče na njega, drugi delavec pa zaradi padca cevi za transport betona. Tudi v tujini se je na gradbišču smrtno ponesrečil en delavec ki je opravljal delo za slovenskega delodajalca in ga je povozil avtomešalec za beton. **Šest smrtnih nezgod** se je v letu 2023 zgodilo tudi na deloviščih, katere ni bilo potrebno prijaviti na inšpektorat, in sicer so trije delavci umrli zaradi padca z višine (s strehe, s terase objekta, skozi salo-nitno kritino), trije delavci pa zaradi naleta vlaka.

Smrtno nezgode na gradbiščih in deloviščih so v letu 2023 skupno predstavljale 42 % vseh smrtnih nezgod, o katerih je bil obveščen inšpektorat. Na gradbiščih in deloviščih se je v letu 2023 zgodilo tudi 116 težjih nezgod.

### Prijavljanje nezgod in poškodb pri delu

Delodajalci so od septembra leta 2022 dalje dolžni **prijavljati nezgode pri delu na inšpektorat le prek SPOTa** (portal Slovenska Poslovna Točka). Pomembno pri tem je tudi vedenje, da se istočasno s prijavo nezgode posreduje na ZZZS tudi obrazec za priznavanje 100 % nadomestila bolniške odsotnosti zaradi nezgode pri delu. Do tega obrazca tako dostopa tudi osebni zdravnik v nezgodi poškodovanega delavca. Na inšpektoratu ugotavljamo, da se je po uveljavitvi prijavljanja nezgod prek SPOTa število prijavljenih nezgod povečalo. V preteklem letu so delodajalci prijavili 14.543 nezgod pri delu. Za primerjavo je bilo prijavljenih nezgod pred uvedbo prijavljanja prek SPOTa okoli 10.000. Prepričani smo, da je povečanje števila nezgod pri delu ni posledica močno poslabšane stanja na področju varnosti in zdravja pri delu, temveč **posledica elektronskega prijavljanja prek SPOTa** in istočasnega priznavanja pravice delavcu do 100 % nadomestila bolniške odsotnosti. V preteklosti se je dogajalo, da so delodajalci nezgodo pri delu prijavili na

inšpektorat, niso pa izpolnili t. i. ER-8 obrazca. Sedanja ureditev tako pomeni tudi veliko za pravico delavca po pravičnem nadomestilu bolniške odsotnosti. Od vseh prijavljenih nezgod je bilo **19 smrtnih, 6,7 % težjih in 93,2 % lažjih**. Med prijavljenimi nezgodami so tudi tiste, zaradi katerih so bili poškodovani delavci odsotni z dela manj kot 3 delovne dni.

V preteklem letu je bil najpogostejši vzrok smrtnih nezgod **premikajoče se transportno sredstvo**, in sicer je prišlo do povozitve delavcev z vlakom in naleta osebnega vozila v delavca. Druga najpogostejša vzroka smrtne nezgode sta bila padec delavca z višine (največ z višine 10 m) in padec težkega bremena na delavca. Dogodile so se tudi posamezne prometne nesreče, v katerih so delavci izgubili življenje, za smrt delavca pa je bil zaznan vzrok tudi eksplozija pirotehničnih izdelkov, premikajoča se delovna mehanizacija ter zadušitev na gradbišču. Največ smrtnih nezgod se je zgodilo v dejavnosti gradbeništva.

Najpogostejši vzroki za nezgode pri delu ostajajo v zadnjih letih enaki. Tako je poglavitni vzrok za nezgode, v katerih so bili delavci težje ali lažje poškodovani, **izguba nadzora nad delovno opremo in sredstvi za delo** (stroji, ročno orodje, transportna sredstva in podobno), sledijo pa zdrsi, spotiki in padci delavcev na različnih nivojih. Oba vzroka predstavljata več kot polovični delež izmed vseh prijavljenih nezgod.

V zvezi s prijavljanjem nezgod pri delu na inšpektorat se še vedno srečujemo z določeno problematiko, izpostavljeno s strani tako delodajalcev kot delavcev. Delavci še vedno obveščajo inšpektorat, da določen delodajalec delavcu ne želi zagotoviti 100 % nadomestila bolniške odsotnosti, kar pomeni, da delodajalec tudi ni prijavil nezgode na inšpektorat skladno z veljavno zakonodajo. O tem smo s strani delavca **obveščeni največkrat takrat, ko delavec ni več zaposlen pri delodajalcu**, pri katerem se je poškodoval. V določenih primerih delodajalci zavestno ne želijo prijaviti nezgode na inšpektorat, v drugih pa pojasnjujejo, da niso prepričani, ali gre za nezgodo in

poškodbo pri delu, ki izpolnjujeta pogoje za prijavo. V praksi obstaja mnogo načinov vzrokov in okoliščin nastanka nezgod pri delu in v zakonodajo je težko zapisati vse specifične primere. Zato se delodajalci tudi pogosto obračajo na inšpektorat s prošnjo za mnenje, ali gre v konkretno opisanem primeru za nezgodo pri delu ali ne. V zvezi s tem je težko podajati mnenja, je pa pri tem potrebno upoštevati tudi relevantno sodno prakso, če ta obstaja.

### Ugotavljanje in prijavljanje poklicnih bolezni

Delodajalec je dolžan inšpekciji dela poleg nezgod pri delu takoj prijaviti tudi **ugotovljeno poklicno bolezen**. Tako je inšpektorat v preteklih letih prejemal le posamezne prijave poklicnih bolezni, nekaj tudi na podlagi predhodno opravljenih inšpekcijskih nadzorov. Od leta 2012 je bilo takih prijav 6, kar je po našem prepričanju **veliko premalo**, in na to je inšpektorat vsako leto tudi opozarjal v svojih letnih poročilih in navajal, da je potrebno sprejeti zakonodajo, v kateri bo konkretnije opredeljen postopek ugotavljanja, potrjevanja in prijavljanja poklicnih bolezni.

V letu 2023 je bil **sprejet nov Pravilnik o poklicnih boleznih**, ki namenja pomembno vlogo tudi delovni inšpekciji. Pristojni inšpektorji za delo imajo tako dolžnost, da poleg drugih organov tudi oni opozarjajo delavca v konkretnih primerih na možnost, da gre lahko pri bolezni delavca za poklicno bolezen. Na to so delavca skladno z določili tega pravilnika poleg ostalih dolžni opozoriti tudi delovski zaupniki za varnost in zdravje pri delu. Zato je še posebej pomembno, da smo vsi deležniki **seznanjeni s seznamom poklicnih bolezni**, navedenih v Prilogi 1 predhodno omenjenega pravilnika. Prav tako je pomembno, da dobro poznamo **postopke ugotavljanja in potrjevanja poklicnih bolezni**, saj lahko le tako učinkovito izvajamo svoje naloge in poslanstvo. V zvezi s tem je potrebno ponovno opozoriti na potrebno dokumentacijo, katero interdisciplinarna skupina strokovnjakov potrebuje za ugotavljanje in potrjevanje poklicnih bolezni. Vsekakor med to dokumen-

tacijo spadajo različna poročila o opravljenih meritvah škodljivosti v delovnem okolju, Ocene tveganja, zdravniška spričevala. Kakor je že omenjeno v tem prispevku, je postopek ugotavljanja in potrjevanja poklicne bolezni brez potrebne dokumentacije otežen. **Interdisciplinarna skupina strokovnjakov** bo v primerih pomanjkanja potrebne dokumentacije in če ni bila ugotovljena zanesljiva vzročna zveza med izpostavljenostjo in boleznijo, v svojem postopku zelo verjetno podala le sum na obstoj poklicne bolezni. Nedosegljivost poročil o opravljenih meritvah škodljivosti se je v praksi že izkazala kot nerešljiv problem za delavce. Pogosto se je dogajalo in se bo dogajalo tudi v prihodnosti, da **delodajalci ne bodo opravljali meritev in ostalih preiskav škodljivosti delovnega okolja**. Prav tako ob prenehanju delovanja delodajalci dokumentacije s področja varnosti in zdravja pri delu ne predajo Inšpektoratu RS za delo, kakor to določa Zakon o varnosti in zdravju pri delu. To dolžnost so do sedaj izpolnili le posamezni delodajalci.

Skladno z določili Pravilnika o poklicnih boleznih je potrebno **IRSD obveščati o potrjenih poklicnih boleznih in o sumih na obstoj poklicnih bolezni**. Ta informacija je zelo pomembna za inšpektorat in njegovo delovanje, še zlasti v smislu preprečevanja pojavljanja novih poklicnih bolezni. Prejeti podatki o delodajalcu, delovnem mestu ter o delih in vzročnih dejavnikih, kjer je bila poklicna bolezen potrjena oziroma tudi ko ni bila ugotovljena zanesljiva vzročna zveza med izpostavljenostjo in boleznijo, omogočajo inšpektorjem, da se z inšpekcijskimi postopki vključijo v preprečevanje pojavljanja poklicnih bolezni.

### **Ročno premeščanje bremen in kostno-mišična obolenja**

Na inšpektorat smo že prejeli posamezna obvestila interdisciplinarne skupine o potrditvah poklicnih bolezni oziroma o sumih na obstoj poklicnih bolezni, najbolj pogosto pa se omenja povezava z ročnimi deli oziroma s premeščanjem bremen in opravljanjem težjih fizičnih del. V zvezi s tem omenjamo, da je bil v pre-

klem letu v Uradnem listu objavljen **nov Pravilnik o zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev pri ročnem premeščanju bremen**, ki se prične uporabljati v letošnjem letu.

S tem pravilnikom se konkretnije določajo ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri ročnem premeščanju bremen, pri katerem so delavci izpostavljeni **nevarnostim kostno-mišičnih obolenj**. Pomembno je, da ta pravilnik opredeljuje metodologijo, ki je tudi v EU priznana kot primerna za ocenjevanje dejavnikov tveganja glede ročnega premeščanja bremen, ter s tem vsem delavcem zagotovi **enako ocenjevalno izhodišče** glede delovnih obremenitev zaradi ročnega premeščanja bremen. V postopkih ocenjevanja tveganj se lahko uporabljajo tudi druge primerljive metode, s katerimi se zagotavlja vsaj enaka raven varnosti in zdravja delavcev pri ročnem premeščanju bremen. Prve ocene že izvedenih poskusnih ocenjevanj nakazujejo, da **obstoječe stanje ni ustrezno** in bodo potrebne izboljšave delovnih pogojev glede ročnega premeščanja bremen, kar vodi v revizijo že sprejetih Ocen tveganj.

### **Vloga in aktivnosti sveta delavcev glede ugotovljenih kršitev na področju ZVD**

**Močna vloga sveta delavcev** na področju varnosti in zdravja pri delu je nesporna.

Že krovni Zakon o varnosti in zdravju (ZVZD-1) pri delu namenja kar nekaj določil predstavnikom delavcev. Omenjeni zakon določa pravice in dolžnosti tako delodajalcev kakor tudi delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. **Vse dolžnosti delodajalca predstavljajo istočasno pravice delavca**. Delavci so v odnosu z delodajalcem vsekakor šibkejša stran, zato je njihovo vlogo potrebno okrepiti in njihovi predstavniki so tisti, ki to lahko počno na drugače vzpostavljenem odnosu z delodajalcem.

Delodajalec mora delavcem omogočiti sodelovanje pri obravnavi vseh vprašanj glede zagotavljanje varnega in zdravega dela. To pravico delavci uresničujejo neposredno, za-

radi svojega položaja pa tudi prek svojih predstavnikov v svetu delavcev, kar veljavna zakonodaja omogoča. Zakon o varnosti in zdravju kar neposredno določa vsebine posvetovanja z delavci. Tako so delavci ali njihovi predstavniki **neposredno vključeni v postopke ocenjevanja tveganj vključno z uvajanjem ukrepov** za zagotavljanje varnega in zdravega dela, o obveščanju delavcev, o izbiri strokovnega delavca in izvajalca medicine dela, o izbiri delavcev za zagotavljanje prve pomoči, o izbiri pooblaščenih oseb za požarno varnost.

**Svet delavcev** lahko v imenu delavcev od delodajalcev zahteva sprejetje ustreznih ukrepov za zmanjšanje tveganj in nevarnosti za delavce v delovnem procesu. Predstavniki delavcev lahko zahtevajo izvedbo nadzorov inšpekcije, ko menijo, da delodajalec ne zagotavlja ustreznih varnostnih ukrepov. Prav tako imajo predstavniki pravico prisostvovati inšpekcijskemu nadzoru s področja varnosti in zdravja pri delu. Vsa ta vloga predstavnikov delavcev **zahteva od njih tudi poglobljena znanja s področja varnosti in zdravja pri delu**. Če hočejo konstruktivno sodelovati z delodajalcem, potem splošna znanja z obravnavanega področja več ne zadostujejo. Na področju varnosti in zdravja pri delu vse bolj v ospredje stopajo specifičnosti in teh se predstavniki delavcev ne smejo ustrašiti. Sicer zakonodaja zavezuje delodajalce, da morajo **predstavnikom delavcev zagotoviti ustrezne oblike usposabljanja**, kar se verjetno izvaja predvsem na pobudo predstavnikov delavcev. Drugi problem pa nastane pri izbiri ustreznih vsebin usposabljanja. Verjetno je težko najti na trgu zadosti strokovne vsebine. Ker pa so predstavniki delavcev nekako potisnjeni ob bok strokovnim delavcem varnosti in zdravja pri delu, bi bila **usposabljanja, organizirana s strani društev varnostnih inženirjev in Zbornice, za njih zelo primerna**. Pridobivanje znanja in strokovnost predstavnikov delavcev povečuje njihovo proaktivno vlogo, seveda pa je pogoj za takšno delovanje tudi njihova neodvisnost in s strani delodajalca neovirano izvajanje svoje vloge.



Piše:  
Stojan Prando

Svet delavcev družbe HIT d.d.

## Svet delavcev je generator številnih pobud in predlogov v korist zaposlenih in družbe

*Prvi svet delavcev v naši družbi je bil konstituiran že leta 1998, kar pomeni, da so bili zaposleni v naši družbi eni prvih, ki so se odločili, da bodo skladno z novo sprejetim Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) iz leta 1993 oblikovali svet delavcev kot predstavniški organ, preko katerega so zaposleni tekoče seznanjeni s poslovanjem družbe, njenimi cilji in spremembami ter kadrovskimi zadevami, hkrati pa lahko organizirano uresničujejo svoj vpliv na sprejemanje poslovnih odločitev v družbi.*

### Sestava sveta delavcev

Aktualna sestava sveta delavcev družbe HIT d. d., katera nudi zaposlitev 1564 sodelavcem, je svoj štiriletni mandat nastopila dne 16. 6. 2022. Svet delavcev družbe HIT d. d. šteje **štirinajst članov**. Sestava sveta temelji na **proporcionalni zastopanosti** posameznih segmentov družbe. V štirinajst članski sestavi je šest predstavnikov Igralništva, trije predstavniki Gostinstva in hotelirstva, trije predstavniki strokovnih služb ter po eden predstavnik IZC Mond (Šentilj) / igralnica Fontana (Rogaška Slatina) in IZC Korona / hotel Špik (Kranjska Gora).

Povprečna starost članov je petdeset let, najmlajši šteje štirideset, najstarejši dvainšestdeset let. V naši sredini imamo štiri predstavnice nežnejšega spola in deset moških. Temeljno gonilo delovanja sveta delavcev je proaktivnost ter reaktivnost tako članov sveta delavcev kot vseh zaposlenih v družbi. Z namenom čim boljšega delovanja sveta delavcev imamo v operativni funkciji **šest stalnih odborov in dve komisiji**, in sicer:

#### Odbor za informiranje (OI)

Aktivnosti:

- obnovitev odstrani sveta delavcev na intranetni strani HIT d.d.,
- preverjanje ustreznosti obveščanja zaposlenih in po potrebi priprava novih načinov obveščanja,
- obveščanje zaposlenih o načinih in smiselnosti komunikacije s posameznimi člani sveta delavcev,
- sprotno spremljanje problematike v posameznih enotah s člani sveta delavcev, slednji se podrobno seznanijo s stanjem v posamezni enoti ter podajo poročilo s predlogi ukrepov,
- po potrebi organizirati skupne sestanke z delodajalcem v posamezni enoti – organizacija in izvedba zborov delavcev po enotah.

#### Odbor za kadrovska vprašanja (OKV)

Aktivnosti:

- sprotno spremljanje kadrovske problematike, potreb in morebitnih viškov ali manjkov na posameznih delovnih mestih oz. posameznih enotah,
- sprotno spremljanje prekarne delo (študentsko delo, delo za določen čas, s.p. ...),

- pregled opisnih listov posameznih delovnih mest in njihova primerjava,
- pregled ustrezne kratkoročne in dolgoročne kadrovske politike (upokojevanje, nove zaposlitve, štipendije).
- **Komisija za solidarnostna vprašanja.**

#### Odbor za delovne pogoje (ODP) in Odbor za varstvo pri delu in zdravstveno varstvo (OVDZV)

Aktivnosti:

- ponovna preučitev ustreznosti ocene tveganja za nezgode in zdravstvene okvare, po katalogu delovnih mest in pripadajočih opisnih listih,
- posvet z zdravstveno stroko, na temo negativnega potenciala nastanka poklicnih bolezni za posamezna delovna mesta ,
- aktivnosti pri zagotavljanju ustreznosti varstva in zdravja pri delu, s poudarkom na spoštovanju zakonodaje in internih aktov,
- v sodelovanju z delodajalcem, iskanje rešitev za ranljivejše skupine (invalidi, delavci z omejitvami, starejši delavci,...),

- ozaveščanje, informiranje, širjenje promocije zdravja,
- vključevanje področnih strokovnjakov (nutricist, psiholog, psihoterapevt,...), kot suport posamezniku, oziroma organizaciji,
- dodatni preventivni pregledi za skupine z večjo stopnjo tveganja (ženske, nočno delo,...),
- skrb za višjo stopnjo humanizacije na delovnem mestu (boljša komunikacija – boljši medsebojni odnosi).
- aktivno spremljanje zagotavljanja ustreznosti delovne opreme in sredstev po posameznih oddelkih,
- aktivnosti pri zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev na delovnih mestih (temperatura, vlažnost, svetloba, prepahi, smrad, zračna pretočnost, higienski pogoji,...),
- zagotovitev ustreznega in hitrega naročanja delovnih oblek.
- **Komisija za počitniške kapacitete.**

### Odbor za ekonomska vprašanja - OEV

Aktivnosti:

- sprotno in ažurno spremljanje in preučevanje doseganja poslovnih ciljev, rezultatov in ekonomskih vprašanj za celotno skupino Hit (pokritje 3 in 4 posameznih enot),
- mesečno spremljanje in analiziranje gibanja plač, števila opravljenih ur, napitninskih ur, dodatkov, števila zaposlenih in drugih dejavnikov, ki vplivajo na plače v podjetju,
- iskanje idejnih projektov za reševanje problemov starejših delavcev (pokojninski stebri, seniorske pogodbe, povečevanje sklada za predčasne prekinitve pogodb o zaposlitvi, ...),
- spremljanje poslovnih planov, poročil, pomembnejših poslovnih odločitev (investicij, pripojitev, ukinitvev, odprtje, odprodajo enot,...) in priprava predlogov,
- obravnava investicij v različne infrastrukture, najemne pogodbe za IA, ...,
- preverjanje izvajanja zakonskih določb, pri poseganju v počitniške kapacitete.

### Odbor za uresničevanje zakonodaje in kolektivnih pogodb (OUZKP) in odbor za pravno varnost (OPV)

Aktivnosti:

- nadziranje izvajanja zakonov, kolektivnih pogodb in drugih aktov vezanih na delovno področje,
- zaznavanje morebitnih posameznih kršitev in preverjanje pravne korektnosti postopkov do zaposlenih,
- zbiranje in obravnavanje pripomb, predlogov in pritožb zaposlenih, glede kršitev in nespoštovanja obveznosti delodajalca s pripravo predloga za ukrepanje,
- tekoče spremljanje morebitnih sprememb notranjih aktov in takojšnje reagiranje v smislu preučitve sprememb in priprave stališča – predlogov za delodajalca,
- zaposlene ponovno informirati o vsebini akta o preprečevanju trpinčenja na delovnem mestu in zaščiti pred nasiljem tretjih oseb. V primeru prijave, preverjanje ustreznosti postopka,
- preverjanje pravne varnosti v primeru reorganizacije in sistematizacije delovnih mest,
- pregled ustreznosti podpisanih aktov med upravo in SD in drugih aktov, ki se tičejo zaposlenih,
- vzpostavitev sistema za sprotno zaznavanje različnih kršitev in tekoče reagiranje za njihovo preprečevanje.

### Odbor za solastništvo (OS)

Aktivnosti:

- vzpostaviti aktivnosti z zakonodajno vejo oblasti in posameznimi ministrstvi (Ministrstvo za delo in družino in enake možnosti, Ministrstvo za gospodarstvo in razvoj) glede participacije zaposlenih pri solastništvu,
- pridobivanje dobrih praks iz obstoječega sistema solastništva zaposlenih v družbah z večinskim lastništvom države oziroma v družbah, kjer država ni večinski lastnik.

### Pogoji za delovanje sveta delavcev

V družbi imamo od leta 2002 sklenjen Dogovor o sodelovanju

delavcev pri upravljanju HIT d.d. po 5. členu ZSDU (v nadaljevanju: **Participacijski dogovor**), ki opredeljuje sodelovanje delavcev pri upravljanju. Dogovor je bil skozi leta deležen treh dodatnih aneksov, vse v luči povečevanja pravic glede določil, vezanih na Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

Predsednik sveta delavcev svojo funkcijo opravlja **popklicno**, imamo pa še **štiri popklicne člane**, ki svojo funkcijo opravljajo s polovičnim delovnim časom. Delodajalec izpolnjuje svojo zakonsko obveznost v smislu zagotavljanja **materialnih sredstev** za nemoteno delo sveta delavcev. Svet delavcev ima zagotovljeno pisarno z vso potrebno infrastrukturo (telefoni, računalniki, prostore za izvedbo sej/posvetovanj, dostop do interneta/intraneta ter lasten arhiv). Svet delavcev ima torej ustrezno zagotovljena osnovna sredstva za delovanje in pokrite osnovne materialne stroške.

Skladno s Participacijskim dogovorom imamo zagotovljena sredstva za **pokrivanje stroškov strokovnjakov in institucij**, ki jih svet delavcev skladno z 61. členom ZSDU lahko naslovi za strokovno pomoč in vabi na svoje seje, ter **drugih stroškov** (stroški izobraževanja, strokovna literatura, članarine, tiskovine,...). Družba je do sedaj redno izvrševala obveznosti glede zagotavljanja finančnih in drugih sredstev za potrebe dela sveta delavcev kot jih določa Participacijski dogovor.

Člani imajo **možnost izobraževanja** tako interno (izven kvote rednega izobraževanja za posamezno delovno mesto) kot eksterno. Letna kvota za izobraževanja je 40 ur, za člane, ki opravljajo mandat člana sveta delavcev prvič, je 60 ur letno, dodatno je omogočeno vsakemu članu, ki je vključen v odbore ali komisije, še 10 ur letno za izobraževanje.

Zaenkrat so vsi člani sveta delavcev deležni enakega zneska mesečne nagrade (20% povprečne plače v družbi), smo pa pred izzivom vzpostavitve nove metodologije nagrajevanja, ki bi **temeljila na dejanski aktivnosti posameznega člana**.

## Predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor

Nadzorni svet HIT d. d. šteje **6 članov** in sicer: predstavnik SDH, predstavnik KAD, predstavnik občin, predstavnik Ministrstva za finance in **dva predstavnika zaposlenih**. Predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu izvoli svet delavcev s tajnim glasovanjem izmed kandidatov, ki jih predlagajo člani sveta delavcev. Funkcije in pogoji za delovanje predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu so opredeljeni v Participacijskem dogovoru in poslovniku sveta delavcev.

Predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu sta dolžna s posameznimi vprašanji na seji nadzornega sveta **izrecno predstaviti in argumentirati stališča sveta delavcev**, če jih je ta zavzel, vendar pri glasovanju načeloma **nimata imperativnega mandata**. Imperativni mandat namreč onemogoča potrebno usklajevanje različnih interesov, ki se srečujejo v procesu odločanja v nadzornem svetu. Marsikdaj smo pričča potencialnim konfliktom interesov predvsem v interpretaciji določil, vezanih na ZSDU in ZGD-1.

Družba ima 4 člansko upravo katere član je tudi **delavski direktor**. Delavskega direktorja, kot določa 81. člen ZSDU, lahko predlaga svet delavcev v družbah, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev in je v 78. členu izrecno definiran kot **predstavnik delavcev v upravi družbe**. Nikakor pa to ne pomeni, da ni enakopraven član uprave pri sprejemanju njenih odločitev. V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor tako zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Delavski direktor je lahko imenovan le na predlog sveta delavcev v družbi, torej izmed kandidatov, ki jih predlaga svet delavcev. Niti nadzorni svet niti sodišče (v primeru spora) **ne moreta imenovati delavskega direktorja mimo sveta delavcev** kot osrednjega delavskega predstavništva.

## Stanje glede uresničevanja participacijskih obveznosti delodajalca

### Doslednost in kakovost obveščanja sveta delavcev in zaposlenih

Dolžnosti delodajalca glede obveščanja sveta delavcev in zaposlenih so urejene v 2., 69. do 72. ter 89. in 90. členu ZSDU ter ZSDU ter v Participacijskem dogovoru, uresničuje pa jih uprava družbe.

Obveščanje in informiranje med upravo na eni strani in svetom delavcev na drugi strani poteka **enkrat mesečno na sejah sveta delavcev** (opomba: lansko leto smo imeli s strani takratne uprave družbe kar štirikratno prisotnost celotne uprave). Zaposleni lahko svoje pobude in vprašanja podajajo preko **različnih kanalov** (elektronska pošta, zbori delavcev, intranet – rubrika »Kje vas čevelj žuli«, poštni predalniki, predstavniki sveta delavcev – posvetovanja). Obveščanje s strani uprave je najnižja oblika participacije zaposlenih.

Želimo si, da bi uprava družbe v večji meri **prepoznala pozitivne učinke predhodne vključitve sveta delavcev v začetne faze posameznih postopkov** (npr. predlogi v zvezi s poslovnim planom, snovanje strategije, spremembe sistematizacije delovnih mest, spremembe in dopolnila organizacijskih in delovnih navodil), kar bi svetu delavcev omogočilo še bolj učinkovito uresničevanje svoje funkcije in bi moralo biti tudi v interesu uprave družbe, saj bi bilo potem precej manj zapletov pri samem sprejemanju posameznih odločitev.

### Skupna posvetovanja uprave in sveta delavcev

Uprava družbe **večinoma spoštuje Participacijski dogovor**, v katerem je opredeljeno skupno posvetovanje, in svojo zakonsko dolžnost sklicevanja skupnih posvetovanj s svetom delavcev glede **statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj varnosti in zdravja pri delu** (91. do 94. člen ZSDU). V zakonu je v zvezi s tem določen tudi rok za posredovanje potrebnih informacij in gradiva svetu delavcev, in sicer najmanj 30

dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejetjem odločitve.

V preteklem obdobju ni bilo veliko skupnih posvetovanj vendar moram izpostaviti, da posvetovanja, katerih smo bili deležni, **niso dosegla optimalnega učinka** (s strani sveta delavcev), saj večino predlogov, pomslekov, korekcij na dostavljeno gradivo, ni bilo upoštevanih. V bodoče si želimo, da so naše pripombe oziroma dopolnitve v večji meri upoštevane.

### Soodločanje sveta delavcev s soglasjem

Pravica sveta delavcev do soodločanja s soglasjem (95. in 96. člen ZSDU) zagotavlja **najširši in najmočnejši vpliv** predstavnikov zaposlenih na sprejemanje upravljalških odločitev v družbi.

Svet delavcev je v zvezi s tem med drugim že uporabil svojo pravico, da **zavrne soglasje k predlagani odločitvi delodajalca** (v tem primeru delodajalec po 97. členu te odločitve ne sme sprejeti), in sicer v primeru programa presežnih delavcev, ko ni podal soglasja k izvedbi le-tega. Konkretno zaradi nezakonitosti ustvarjanja kategorij delavcev, ki opravljajo isto delo ter zaradi nezadostnosti podajanja razlogov za izvedbo programa presežnih delavcev.

A uprava družbe je našo zavrnitev soglasja **ignorirala** z utemeljitvijo, da je delodajalec ravnal po zakonskih določilih, navedenih v 95. in 96. členu ZSDU. Zato je **svet delavcev sprožil arbitražni postopek** in skladno z zakonom imenoval svojega arbitra z liste arbitrov ter pozval upravo družbe, da v 15 dneh imenuje svojega arbitra, česar pa ta ni storila. Iz tega razloga je svet delavcev skladno z določili 102. člena ZSDU sprožil postopek za **imenovanje arbitra delodajalca preko sodišča**. S to zahtevo smo uspeli, sodišče je arbitra imenovalo, žalosti pa dejstvo, da se **arbitraža še vedno ni zaključila** (postopek traja od januarja 2023). Delno potrditev, da smo kot svet delavcev pravilno pristopili k razreševanju problematike programa presežnih delavcev smo dobili s

tem, ko je 25 zaposlenih, ki so bili v programu presežnih delavcev, tožilo delodajalca in pravdo preko vrhovnega sodišča tudi dobilo.

## Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev

Svet delavcev je upravi družbe kot predstavniku delodajalca v svojem dvoletnem mandatu **podal že mnogo pobud in predlogov**. Svet delavcev prenaša interese zaposlenih v procese poslovnega odločanja in je poleg osnovnih funkcij tudi generator idej in predlogov za boljšo organizacijo dela in ustrežnejše medčloveške odnose.

Svet delavcev in uprava kot zastopnik delodajalca (s 1.1.2024 je prišlo do menjave uprave družbe) **skušata najti »skupni jezik«** o določenih vprašanih dela in življenja v družbi, ki so z vidika interesov zaposlenih, katere zastopa svet delavcev, ne nazadnje pa tudi z vidika dolgoročnih interesov družbe, izjemnega pomena. Pri tem gre običajno za:

- pobude in predloge sveta delavcev za izboljšanje organizacije in pogojev dela ali položaja in pravic zaposlenih;
- določene namere uprave družbe, katerih uveljavitev bi močno poslegla v interese zaposlenih in po-

vzročila njihovo nezadovoljstvo, svet delavcev pa nima na razpolago učinkovitih pravnih sredstev, da bi lahko ustrezno vplival na njihovo spremembo ali umik, če uprava družbe, vztraja na svojem.

## Poročanje nadzornemu svetu

Svet delavcev **periodično pripravi poročilo**, ki ga posreduje nadzornemu svetu družbe. V navadi je (tudi sestava nadzornega sveta se je preoblikovala z novimi predstavniki), da se nadzorni svet do poročila sveta delavcev opredeli ter z ugotovitvami seznaniti upravo družbe, predvsem v luči boljšega, bolj tvornega sodelovanja.

## Sodelovanje z sindikati in »bazo«

V družbi imamo **tri reprezentativne sindikate** (SIDS enota Nova Gorica, GIT HIT in Vrba KNSS). Predstavniki vseh treh sindikatov so **tudi člani sveta delavcev**. Skupaj s sindikati skušamo v okviru zakonskih možnosti sodelovati pri oblikovanju in sprejemanju čim boljših rešitev za zaposlene.

Člani sveta delavcev imamo stalno nalogo, da smo v **kontinuiranem stiku in interakciji s sodelavci**, predvsem z namenom pridobivanja

informacij, pobud in akutnih zadev, katere so podlaga za konfrontacijo in razreševanje z delodajalcem.

## Raven sodelovanja z upravo družbe

Želja sveta delavcev je, da bi z upravo družbe kot predstavnikom delodajalca, **sodelovali na čim višji možni ravni**. V preteklem obdobju smo z upravo družbe imeli **»amplitudno«** delovanje predvsem v smeri usklajevanja pogledov na posamezna akutna stanja v družbi. Namen sveta delavcev ni delovati destruktivno nasproti delodajalcu. Ravno nasprotno, naše poslanstvo, ki temelji na želji po sodelovanju, vidimo v tem, da kot predstavniki ene od ključnih skupin deležnikov – zaposlenih, skušamo čim bolj aktivno prispevati k boljšemu jutri za vse deležnike.

Trenutno poteka v družbi **prilagoditvena strategija družbe za obdobje 2025 – 2029**. Veseli dejstvo, da je nova uprava družbe (mandat 2024 – 2028) prepoznala pomembnost vključevanja predstavnikov vseh deležnikov v pripravo tako pomembnega dokumenta, kar nam daje **»informacijo«**, da smo upoštevani in obravnavani kot resen in kredibilen deležnik v procesu upravljanja družbe.

# PRAVNA MNENJA IN ODGOVORI NA VPRAŠANJA

## Imenovanje predstavnikov delavcev v komisije NS

### Vprašanje:

**Nadzorni svet družbe (NS) je zavrnil zahtevo našega sveta delavcev za imenovanje tudi predstavnikov delavcev v njegove komisije, češ da ta zahteva nima pravne podlage. Upravičeno? In še, ali res drži, da bi moral biti član komisije NS, ki je bil imenovan s strani sveta delavcev, potem posebej »potrjen« tudi še na seji NS?**

### Odgovor:

Določba petega odstavka 79. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) se glasi: **»Svet delavcev ima pravico imeno-**

**vati tudi predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta in upravne odbora.«** Določba je izrazito kogentne narave, obenem pa popolnoma jasna in nedvoumna, kar pomeni, da pod nobenim pogojem - zlasti ob dejstvu, da ni bila derogirana z nobenim drugim kasnejšim ali specialnim predpisom – ne more biti predmet nikakršnih, ne takšnih ne drugačnih morebitnih različnih pravnih interpretacij. Zlasti ne takšnih, kot se je v danem primeru poslužuje vaš NS. Te so v danem in vseh podobnih primerih, ko gre za zakonsko »pravico« delavcev, preprosto nedopustne, temveč pride v poštev le strogo gramatikalna uporaba in spoštovanje »črke zakona«.

Če torej zakon izrecno daje svetu delavcev pravico do delavskih pred-

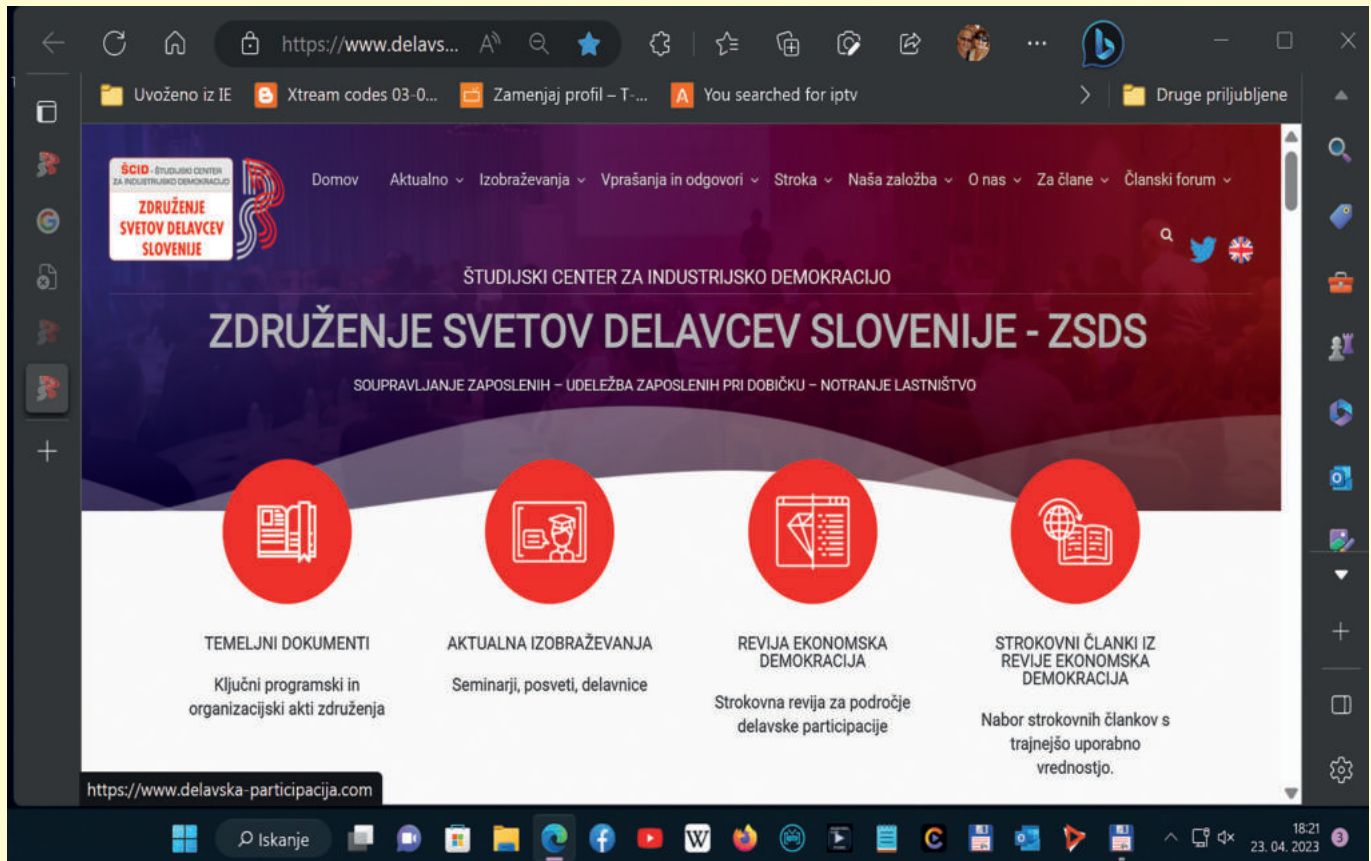
stavnikov v komisijah NS, to na drugi strani pač pomeni **»dolžnost«** (ne opcijo oziroma diskrecijsko pravico) za delodajalca in njegove organe.

Način imenovanja predstavnika v komisije NS je v celoti stvar sveta delavcev samega in njegovega poslovnika. Če poslovnik v zvezi s tem nima posebnih določb, se pač to imenovanje opravi po pravilih, ki tudi sicer veljajo za sprejemanje njegovih takšnih ali drugačnih sklepov. Ker NS pri tem po zakonu nima nobene konstitutivne vloge, ni potrebno posebno še dodatno »potrjevanje« imenovanega člana komisije na seji NS, ampak zadostuje, da svet delavcev z opravljenim imenovanjem NS le seznaniti.

**Odgovor pripravil:  
dr. Mato Gostiša**

# VABIMO VAS, DA NAS OBIŠČETE TUDI NA SPLETU!

Spletna stran Združenja svetov delavcev Slovenije [www.delavska-participacija.com](http://www.delavska-participacija.com) vam nudi množico uporabnih strokovnih informacij s področja razvoja vseh oblik sodobne delavske participacije.



## 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 ...