TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 3/2023, LETNIK XXVII

# EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



## »Nerazdeljivo premoženje« kot element krepitve družbene in medgeneracijske solidarnosti ter ekonomske demokracije

Stran 7

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

# Nedopustno odlašanje z zakonsko ureditvijo soupravljanja delavcev v zavodih

*Ob rob članku dr. Valentine Franca v tokratni rubriki Iz teorije za prakso ekonomske demokracije naj opozorimo, da je Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) pred kratkim še tretjič – enako kot pred tem že leta 2011 in 2019 (a žal obakrat neuspešno!) – podalo pobudo Vladi RS in resornim ministrstvom za ustrezno zakonsko ureditev delavskega soupravljanja (tudi) v zavodih skladno z jasnima odločbama Ustavnega sodišča RS opr. št. U-I-104/92 z dne 7. 7. 1994 in št U-I-160/03-8 z dne 19. 5. 2005. In sicer po skrajšanem postopku. Kajti pomanjkanje te ureditve pomeni »težjo protiustavnost«, katere odprava v pravni državi, če Slovenija to res želi biti, ne trpi (več) prav nobenega dodatnega odlašanja, zlasti ne več po 30-ih letih, kolikor ta sicer že traja.*

*To, kar se v zvezi s tem, tj. z realizacijo ustavno zagotovljene pravice delavcev zavodov (75. člen Ustave RS[1]) dogaja v Sloveniji, zdaj žal **ni več podobno pravni državi niti teoretično**.*

*Ustavno sodišče RS je namreč v omenjenih dveh svojih odločbah **nedvoumno ugotovilo**, da:*

- *zakonodajalec ni uresničil napovedi o sprejemu posebne ureditve o kolektivnem uresničevanju pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju zavodov v smislu tretjega odstavka 1. člena ZSDU,*
- *možnost, ki jo daje veljavni 110. člen ZSDU, da se pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih lahko začasno ureja s kolektivno pogodbo, položaja prizadetih skupin delavcev zavodov ne razrešuje zadovoljivo, kajti tudi pravica teh delavcev do sodelovanja pri upravljanju izhaja iz 75. člena ustave, pri čemer mora način in pogoje določati zakon in zato ne morejo biti predmet dogovarjanja med strankama kolektivne pogodbe,*
- *z neutemeljeno opustitvijo zakonske ureditve načina in pogojev za uveljavljanje pravice delavcev zavodov do sodelovanja pri upravljanju zavodov zakonodajalec krši načelo varstva zaupanja v pravo kot eno od načel pravne države iz 2. člena Ustave,*
- *je v neskladju z Ustavo, če zakonodajalec brez stvarno utemeljenih razlogov odlaga sprejem napovedane zakonske ureditve,*
- *je v danem primeru »teža protiustavnosti« še toliko večja, saj neustavno stanje traja že vse od sprejema ZSDU julija1993 dalje (tj. v tem trenutku že več kot trideset let),*
- *določb veljavnega zakona o zavodih in nekaterih na njegovi podlagi sprejetih področnih zakonov, ki kot edino obliko soupravljanja urejajo le predstavništvo delavcev v svetih zavodov, ni mogoče šteti za celovito ureditev pravice delavcev do kolektivnega sodelovanja pri upravljanju zavodov v smislu ustavne zahteve, zato so omenjeni zakoni s tega vidika neskladni z ustavo,*
- *bo moral zakonodajalec pri urejanju te problematike urediti enakovredne oblike kolektivnega soupravljanja delavcev tudi v zavodih, saj je lahko skladno z ustaljeno ustavnosodno presojo določeni skupini delavcev priznan ožji obseg pravic do sodelovanja pri upravljanju le, če za to obstajajo stvarni in razumni razlogi, ki pa jih v danem primeruninajti,*
- *je za normativno ureditev te problematike na razpolago več različnih načinov, ki bi jih »zakonodajalec spoznal za primerne in bi ustrezali zahtevam 14. in 75. člena Ustave«, iz česar sledi, da je izbira tega načina v celoti prepuščena zakonodajalcu in da torej tudi ni nujno še naprej vztrajati izključno pri »posebnem« zakonu, na katerega zdaj odkazuje določba tretjega odstavka 1. člena ZSDU.*

*Rok za realizacijo prve od navedenih ustavnih odločb je bil **eno leto**, za realizacijo druge pa **devet mesecev**. Torej je za prvo od njiju ta rok potekel že leta 1995, za drugo pa že leta 2006.*

*A do danes se glede tega žal ni zgodilo (še) prav nič, in to kljub že omenjenim izrecnim pobudam in pozivom ZSDS. Celo več. Ne samo, da zakonodajalec nobene od obeh navedenih ustavnih odločb ni uresničil, ampak sta obe že pred leti nekako kar **»izginili«** celo tudi iz rednih letnih poročil Ustavnega sodišča, v katerih le-to sicer vsakič sproti opozori na svoje še neuresničene pretekle odločbe. Se pravi, da sta bili tudi s strani Ustavnega sodišča **preprosto kar pozabljeni**, kar pa se kljub vsemu zdi za pravno državo nekaj povsem nepojmljivega. Saj ni res, pa je …, je verjetno edino, kar bi lahko rekli v zvezi s tem.*

*Čas je torej, da se glede tega v Sloveniji vendarle že odločimo, ali smo pravna država ali ne. Poteza pa je zdaj kajpak na Vladi RS in na resornih ministrstvih za delo, za solidarno prihodnost in za javno upravo. Opravičljivih izgovorov za kakršnokoli še nadaljnje odlašanje z realizacijo teh ustavnih odločb namreč ni več prav zares nobenih, poslovnik DZ pa med drugim prav za takšne primere predvideva **skrajšani zakonodajni postopek**.*

[1] *»Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.«* (75. člen URS)



*Piše:*
*dr. Valentina Franca*

# Kako do učinkovite pravne ureditve delavske participacije (tudi) v javnih zavodih?

*Delavska participacija je prepoznana kot element zagotavljanja demokratizacije na delovnem mestu in kot temeljna vrednota in pravica delavcev na mednarodni ravni in v več nacionalnih ureditvah. Zato ne preseneča, da je predmet številnih in nenehnih raziskav in razprav tako v teoriji kot v praksi, čeprav se avtorji večinoma osredotočamo na zasebni sektor oziroma gospodarske družbe. Raziskav z vidika uresničevanja delavske participacije v javnem sektorju skorajda ni, z izjemo nekaj študij o neposredni delavski participaciji, kolektivna (zlasti v obliki voljenih delavskih predstavništev) je praktično prezrta. V tem prispevku bomo tako osvetlili pomen delavske participacije v javnem sektorju oziroma natančneje v javnih zavodih in ponudili nekaj izhodiščnih razmišljanj za bodočo ureditev.*

Pri preučevanju delavske participacije v javnem sektorju je treba uvodoma poudariti **temeljno razliko** med delovanjem institucij javnega sektorja v primerjavi z zasebnim, ki najbolj vpliva na delavsko participacijo. Ta se namreč v zasebnem sektorju velikokrat uporablja kot socialni korektiv usmerjenosti gospodarskih družb (zgolj in samo) v dobiček[1] ter kot možnost zagotavljanja t. i. *employee voice* in večje demokracije v okolju, kjer se odločitve sprejemajo zgolj in samo na hierarhičnem vrhu gospodarske družbe. Na tem splošnem izhodišču so se izoblikovali **različni modeli in načini** delavske participacije, denimo enotirni s prevladujočo vlogo sindikatov, dvotirni, kot ga poznamo pri nas in podobno. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja, je, ali je mogoče obstoječe modele in načine uporabiti **tudi za uresničevanje delavske participacije v javnem sektorju**. Pri tem je treba upoštevati tudi neprofitnost delovanja javnega sektorja, uresničevanje javnega interesa ter ne nazadnje sprejemanje političnih odločitev, pri katerih po naravi stvari ni mogoče omogočiti sodelovanja delavcev. Na teh izhodiščih oziroma razlikovalnih znakih je mogoče snovati določene posebnosti delavske participacije v javnem sektorju, zlasti pri **vsebinah**, ki so lahko predmet pravice do delavske participacije.

## V mednarodni ureditvi prezrt javni sektor

Mednarodne organizacije, kot so Mednarodna organizacije dela (MOD), Svet Evrope in Evropska unija (EU) v številnih svojih temeljnih dokumentih in pravnih virih določajo sodelovanje delavcev pri upravljanju kot **posebno vrednoto, načelo in tudi pravico**. Vendar posebnega pravnega akta, ki bi se osredotočal zgolj na javni sektor (ali na javne zavode), ni. Tudi zavezujoča *Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v Evropski skupnosti* (Uradni list EU, št. L 80/02) velja **zgolj za podjetja ali obrate** v Skupnosti (1. člen). Enako velja za ostalo zakonodajo iz tega področja, kot so direktive o evropskih svetih delavcev, zadrugah in podobno. Po drugi strani temeljni dokument Sveta Evrope, to je s*premenjena Evropska socialna listina* (Uradni list RS, št. 7/99) kot temeljno pravico določa tudi **pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju in dobičku za vse delavce**, ne glede na to, kje so zaposleni. Na ravni EU so socialni partnerji leta 2015 sklenili *Sporazum o pravicah do obveščanja*

[1] Gre za Friedmanovo, torej klasično lastniško koncepcijo upravljanja, ki ima svoj izvor v ZDA in po kateri je družbena odgovornost družb povečevanje njenih dobičkov za lastnike (Smith, Jeff H. 2003. The shareholder vs. Stakeholder debate. *MIT sloan management review summer,* Vol 44, No. 4, str. 85–90).

*in posvetovanja javnih uslužbencev v Evropi,*[2] vendar kot javne uslužbence v tem kontekstu določajo zaposlene v centralnih vladnih upravah v Evropi, kar pomeni, da so javni zavodi ponovno izvzeti. Navkljub pritiskom socialnih partnerjev vsebina sporazuma ni bila predlagana kot možnost sprejetja direktive. Z mednarodnega vidika je mogoče skleniti, da pravica delavcev do participacije pri odločanju v javnem sektorju oziroma v javnih zavodih **ni posebej urejena** oziroma določena.

## Problematičnost slovenske ureditve

Navkljub **ustavni pravici** do delavskega soupravljanja in ustrezno zastavljenemu *Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju* (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/07, 45/08), ostaja na področju uresničevanja te pravice v javnih zavodih **neustavnost**. Kajti veljavni ZSDU izrecno ne določa, da bi veljal tudi za javne zavode, ampak v tretjem odstavku prvega člane določa, da *pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih uresničujejo delavci kot posamezniki po določbah ZSDU, kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom.* Tega posebnega zakona pa slovenski zakonodajalec **še ni sprejel**, čeprav je ZSDU to predvidel že leta 1993, ko je bil zakon sprejet. Tega ni storil, četudi mu je to naložilo **Ustavno sodišče RS**, kar je bilo ugotovljeno z odločbama št. U-I-104/92 z dne 7. 7. 1994[3] in št. U-I-160/03-8 z dne 19. 5. 2005 (Uradni list RS, št. 54/05). V obeh odločitvah je Ustavno sodišče RS poudarilo zlasti, da zakonodajalec ***ni sprejel posebne ureditve*** o delavskem predstavništvu (kolektivno uresničevanje pravic do sodelovanja pri upravljanju) za javne zavode. Ravno tako je izpostavilo **neustreznost** ureditve 110. člena ZSDU, po katerem bi bilo mogoče do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju oziroma posebnega zakona o pravici do sodelovanja pri upravljanju v zavodih bilo mogoče urediti s kolektivno pogodbo. Tukaj se je mogoče le strinjati z odločitvijo Ustavnega sodišča RS, saj je mogoče ustavno določeno pravico uresničevati zgolj in samo na podlagi zakona in nikakor ne s kolektivno pogodbo. Dodaten argument temu je, da se kolektivna pogodba sklepa dogovorno v duhu avtonomije socialnih partnerjev. Torej, le-teh ni mogoče prisiliti k sklenitvi kolektivne pogodbe, četudi je tako določeno v zakonu. Na neustreznost obstoječe ureditve je večkrat opozorilo tudi Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS), leta 2019 so na takratno vlado naslovili pobudo za zakonsko ureditev teh vprašanj, a žal posluha ni bilo.

Ustavno sodišče RS je v odločbah pripoznalo, da je normativno ureditev pravice do delavskega participacije mogoče urediti **na različne načine**, določilo mu je rok enega leta, kar pa zakonodajalec še vedno ignorira. *Zakon o zavodih* (ZZ, Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC, 127/06 – ZJZP) tega vprašanja tudi ni uredil, na podlagi 29. člena je zgolj določil pravico delavcev, da v svet zavoda imenujejo svoje predstavnike. Tako od sprejetja ZSDU leta 1993 ostaja ta pravica delavcev v zavodih, to je v številnih panogah in poklicih javnega sektorja, zgolj in samo na papirju, kar pomeni celih 30 let. Gre zlasti za veliko število delavcev s področja vzgoje in izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva, kulture, športa in podobno. Kljub temu imamo v praksi primer delovanja sveta delavcev v javnem zavodu, to je **Svet delavcev Radiotelevizije Slovenije**. Pravno podlago za njegovo delovanje predstavlja tudi *Zakon o Radioteleviziji Slovenije* (ZRTVS-1, Uradni list RS, št. 96/05, 109/05 – ZDavP-1B, 105/06 – odl. US, 26/09 – ZIPRS-0809-B, 9/14 in 163/22). Ta v prvem odstavku 25. člena določa, da *v javnem zavodu RTV Slovenija deluje Svet delavcev javnega zavoda RTV Slovenija, za katerega se uporabljajo določila zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju* (to je ZSDU), *razen kadar so z ZRTVS-1 ali statutom posamezna vprašanja urejena drugače*.

## Kako to urejajo druge evropske države?

Na podlagi pravne ureditev delavske participacije v javnem sektorju (in ne zgolj v javnih zavodih) bi lahko države članice EU razdelili v **tri skupine**:

1) države, ki za javni sektor ne določajo nobene posebne oblike delavskih predstavništev, oziroma se uporabljajo enaka določila kot za zasebni sektor,

2) države, ki predvidevajo za javni sektor prilagojene oblike delavskih predstavništev, a temeljijo na rešitvah zasebnega sektorja ter

3) države, ki so za javni sektor razvile posebne oblike delavskih predstavništev.[4]

1.

V prvo skupino sodijo večinoma vzhodnoevropske in baltske države. Denimo, v **Bolgariji** delavce predstavljajo sindikati tako v javnem kot zasebnem sektorju, posebni organi oziroma delavska predstavništva v javnem sektorju niso predvideni. Podobno na **Češkem** in **Slovaškem** ne poznajo posebne oblike delavskega predstavništva v javnem sektorju, zastopanje in uveljavljanje pravic delavcev se izvaja v okviru kolektivnih pogajanj in kolektivnih pogodb. Na **Irskem** imajo nekatere javne agencije in državna podjetja obvezne svete delavcev za obveščanje in posvetovanje (t. i. *sub-board structures*) kot del splošnega sistem delavske participacije. V zasebnem sektorju pa je to fakultativno. Vendar ti sveti delavcev niso običajni, in če že ob-

[2] Sporazum so podpisali »The European Sectoral Social Dialogue Committee for Central Government Administrations (SDC CGA)« na delavski strani ter delodajalski predstavniki (EUPAE). Sporazum je dostopen na spletni strani: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/EU_agreement_info_and_consul_rights_central_govern_SIGNED_EN.pdf. Določa splošen okvir skupnih minimalnih zahtev za pravice do obveščanja in posvetovanja javnih uslužbencev o pomembnih vprašanjih, kot so prestrukturiranje, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, delovni čas ter zdravje in varnost.

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

[4] Podatki pridobljenih iz različnih virov: https://worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/; https://worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_634857.pdf; https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/priloge/2692-1.pdf.

stojijo, so poleg sindikalnih predstavništev.

2.

Države druge skupine so zlasti germanske in skandinavske. V **Avstriji** so za javni sektor predvideni podobni organi kot so to sveti delavcev v zasebnem sektorju. Nekatere posebnosti pa se lahko drugače uredijo v vladnih službah, zveznih deželah, kakor tudi za poštne in železniške storitve. Denimo, v osrednjih vladnih službah delavce predstavlja t. i. *Dienststellenausschuss*, za katerega velja spodnja meja 20 zaposlenih za ustanovitev (za svet delavcev v zasebnem sektorju je meja pet zaposlenih). Podoben sistem je tudi v **Belgiji**, kjer se lahko struktura posvetovalnih organov in vzporednih pogajalskih organov spreminja glede na raven odločanja; ravno tako se uporabljajo različna imena. Pogajanja pa potekajo glede podobnih vsebin tako v javnem kot v zasebnem sektorju.

**Nemčija** pozna v javnem sektorju podoben sistem in strukturo svetov delavcev kot v zasebnem sektorju, določa pa drugačno poimenovanje, to so odbori uslužbencev oziroma *Personalräte.* To je urejeno s posebnimi (zveznim in deželnimi) zakoni o zastopanju osebja, *Personalvertretungsgesetze* (PersVG), ki veljajo za organe in službe javne uprave, javna podjetja, javne zavode, ustanove in sodišča. Enako kot v zasebnem sektorju se ohranja dualni sistem delavskih predstavništev, kar pomeni, da so poleg odborov uslužbencev prisotna še sindikalna predstavništva; obe delavski predstavništvi v splošnem dobro sodelujeta. Razlika z zasebnim sektorjem je pa v tem, da v javnem ni delavskih predstavnikov v organih nadzora in vodenja. Minimum za ustanovitev je pet zaposlenih oziroma delavcev, kot jih določa PersVG. Volitve so tajne, upoštevati je treba strukturo zaposlenih po enotah, kot so uradniki, strokovni delavci, tehnični delavci in podobno, ki morajo biti sorazmerno prisotni v odborih uslužbencev. Svoje delo opravljajo častno, to je neplačano, zagotovljeno jim mora biti posebno varstvo pred oškodovanjem glede na zagotovljene pravice iz delovnega razmerja. Možnosti sodelovanja pri upravljanju v obliki obveščanja, posvetovanja in soodločanja so določene z zakonom in segajo na področje kadrovskih in socialnih pravic ter varnosti in zdravja pri delu; nimajo pa pravic glede finančnih odločitev.

Tudi na **Danskem** so sindikati tisti, ki predstavljajo zaposlene v obeh sektorjih, pri čemer je zaradi višje sindikalne organiziranosti v javnem sektorju večja tudi prisotnost sindikalnih predstavništev. Sindikalni zaupniki so kot glavno delavsko predstavništvo imenovani, kjer je več kot pet zaposlenih. Poleg tega obstojijo sodelovalne komisije (*codetermination cooperation committees in the public sector, MED-udvalg*), kar bi bil danski ekvivalent svetov delavcev. Gre za skupne organe z enakim številom delavskih in delodajalčevih predstavnikov. Ta organ je izločen iz kolektivnih pogajanj o plačah in drugih klasičnih delovnopravnih tem, saj se to dogovorijo v ločenih kolektivnih pogodbah za vladno, regijsko in lokalno upravo. Sodelovanje delavcev je predvideno tudi v odborih za varnost in zdravje pri delu (*work environment committees*). Po dostopnih podatkih je takšen način delavske participacije precej razširjen, pri čemer je močnejši na državni in regijski ravni, manj pa na občinski.

Na **Finskem** je bila leta 2007 zakonodaja o delavski participaciji razširjena tudi na neprofitne organizacije, kot so fundacije, izključene pa so osrednja državna uprava in javne storitve, ki jih zagotavljajo na lokalni ravni.

**Poljska in portugalska** ureditev predvideva podobno strukturo delavskih predstavništev zasebnega sektorja (sindikalno predstavništvo in svet delavcev) tudi za javni sektor. Podobno velja za **Španijo**, saj *Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (členi 39–46)* določa podobne rešitve za državno upravo kot za zasebni sektor, to so poleg sindikalnih še voljena delavska predstavništva, ki jih imenujejo drugače kot v zasebnem sektorju, in sicer *junta de personal* (personnel board). Po zadnjih podatkih Eurofounda iz leta 2019 je bil v državni upravi v tretjini organov izvoljen primerljiv organ sveta delavcev. Pravice tega organa so primerljive s svetom delavcem v zasebnem sektorju, čeprav mestoma zaradi političnih odločitev nekoliko bolj omejene. Glede časa, namenjenega za usposabljanje in opravljanje funkcije, kakor tudi za možnost zagotavljanja finančnih virov imajo popolnoma enak položaj oziroma pravice kot v zasebnem sektorju.

3.

V tretjo skupino sodi **Italija,** kjer imajo delavci v javnem sektorju oziroma v organu, ki ima najmanj 15 zaposlenih, zakonsko možnost oblikovanja predstavniškega organa, ki združuje funkcije pogajanja, obveščanja in posvetovanja. Takšno novo obliko delavskega predstavništva so dogovorile italijanske sindikalne konfederacije leta 1991 in so ga poimenovale *Le Rappresentanze Sindacali Unitarie* (RSU) oziroma v angleščini *unified trade union representation. Z*a njegovo ustanovitev je treba izvesti volitve s tajnim glasovanjem na vsaka tri leta. Reforma iz leta 1993 je takšno obliko predstavništev oslabila, saj je za številne panoge in poklice, ki so bili prej uvrščeni kot javni sektor (in so bili zaposleni javni uslužbenci), umestila pod »pogodbene« odnose. Posledično zaposleni v teh panogah in poklicih niso več opredeljeni kot javni uslužbenci. To velja za policiste, gasilce, visokošolske učitelje in raziskovalce na javnih univerzah, diplomate, zaposlene v zaporih in podobno. Sindikalno združevanje in sklepanje kolektivnih pogodb je seveda dovoljeno in tudi v praksi uporabljeno. Čeprav je za Italijo značilen enotirni sistem delavskih predstavništev, se za javni sektor uporabljata tako predstavništvo prek sindikatov kakor prek teh posebnih organov RSU, ki pa so večinoma prisotni v državni upravi ter upravah regijskih in lokalnih skupnosti.

**Francija** ima primerjalno gledano relativno zapleten sistem delavske participacije kakor tudi delovne zakonodaje nasploh. V splošnem se delavsko predstavništvo, kjer je zaposlenih najmanj 11 delavcev, imenuje *Comité Social et Économique – CSE,* ki združuje predstavnike delavcev kot delegate, svet delavcev in komisijo za varnost in zdravje pri delu (izjema velja za družbe z več kot 300

zaposlenimi).[5] To predstavništvo se mora ustanoviti v vseh družbah v zasebnem sektorju z več kot 11 zaposlenimi kakor tudi v nekaterih organizacijah te velikosti v javnem sektorju, čeprav se pravice in obveznosti spreminjajo glede na število zaposlenih, upoštevajoč spodnji meji 50 in 300 zaposlenih. V javni upravi (public administration), kar zajema državno upravo, regijske in lokalne uprave ter bolnišnice (hospital service), so ohranili strukturo ločenih delavskih predstavništev.

Tudi **Norveško** bi bilo mogoče uvrstiti v tretjo skupino. Na Norveškem se namreč splošni okvir delavskih predstavništev določa z dogovorom med največjo sindikalno konfederacijo (LO) in največjim delodajalskim združenjem (NHO). Ta dogovor predvideva razlike med ureditvijo v zasebnem in javnem sektorju. V javnem sektorju sveti delavcev kot delavsko predstavništvo ne obstojijo, saj jih dogovor ne predvideva. Ta namreč določa, da se pravica do participacije najboljše uresničuje prek sindikalnih predstavnikov. Vendar posebna ureditev (*Local Government Act*) določa možnost ustanovitve skupne komisije (*administrasjonsutvalget*), ki jo sestavljajo izvoljeni politični predstavniki občin in voljeni delavski predstavniki. Razlike obstojijo tudi pri tem, kako lahko sindikati vplivajo na delodajalčeve načrte. Denimo, v državni upravi imajo sicer pravico do obveščanja in posvetovanja, kakor tudi do pogajanj, ampak iz tega so izvzete spremembe, ki so politične narave.

## Kako pristopiti k bodoči ureditvi?

Z vsebinskega vidika ni **nobenega argumenta**, da zaposlenim v javnih zavodih, kakor tudi v javnem sektorju, ne bi omogočili tudi kolektivnega uresničevanja pravice do participacije. Smisel in namen delavske participacije se namreč **ne ločuje** glede na zaposlitev v zasebnem ali javnem sektorju. Omogočiti delavcem sodelovanje pri sprejemanju odločitev, na različne načine in pri različnih vsebinah, je temeljni postulat delavske participacije in kot tak pripoznan na mednarodni ravni ter na v številnih nacionalnih ureditvah. Kajti pozitivne učinke delavske participacije je mogoče dosegati **v vseh organizacijah**, ne glede na njihovo statusno obliko in lastništvo. Gre zlasti za povečanje motivacije, zagotavljanje delovne vneme in posledično kakovostnejšega opravljenega dela, občutka večja pripadnosti, lojalnosti ter ne nazadnje tudi spoštovanja in zvestobe delodajalcu. Glede na relativne omejene možnosti finančnega nagrajevanja v javnem sektorju in tudi v javnih zavodih, bi toliko bolj veljajo izkoristiti pozitivne učinke delavske participacije. Upoštevajoč trenutno in še naprej napovedano pomanjkanje delavcev na evropskih trgih dela, je to lahko ena izmed **razvojnih in strateških možnosti** doprinosa k učinkovitejšemu zaposlovanju (in tudi zadržanju) javnih uslužbencev.

*Smisel in namen, s tem pa tudi oblike in načini uresničevanja delavske participacije se ne ločujejo glede na zaposlitev v zasebnem ali javnem sektorju, kar dokazuje primer že več kot 20 let uspešnega delovanja Sveta delavcev RTV Slovenija ob smiselni uporabi ZSDU.*

Za odpravo trenutne neustavnosti in zagotavljanja uresničevanja ustavne pravice delavcev v javnih zavodih se kot primerna rešitev kaže **smiselna uporaba oblik in načinov** delavske participacije predvidenih po ZSDU. Praktični primer tega je Svet delavcev javnega zavoda RTV, ki v praksi že več kot 20 let orje ledino. V izogib kopičenju pravnih predpisov bi najverjetneje **zadostovalo posebno poglavje oziroma razdelek v (noveliranem) ZSDU**. To pomeni, da bi ohranili model delavske participacije po ZSDU (sveti delavcev) ob hkratnih smiselnih prilagoditvah zlasti zaradi posebnosti delovanja javnih zavodov, kot sta neprofitnost in uresničevanje javnega interesa.

Pri določanju posebnosti je treba izhajati iz ustavno določenega načela enakosti. Morebitna določitev manjšega obsega pravic lahko temelji zgolj na *stvarnih in razumnih razlogih.* Po zgledu drugih držav članic bi lahko iz obstoječih vsebin obveščanja, posvetovanja in soodločanja drugače uredili vsebine, ki se nanašajo na **finančne in druge strateške odločitve**, ki so **politične narave, ter** vsebine, ki so določene z drugimi akti. Denimo, na področju nagrajevanja delavcev bi bili sveti delavcev v javnih zavodih bolj omejeni kot v zasebnem sektorju, saj je to predmet zakonskih in podzakonskih aktov. Morebitne posebnosti glede uresničevanja delavske participacije bi bilo mogoče dogovoriti s specialnimi zakoni posamezne panoge (kot je to denimo primer *Zakon o Radioteleviziji Slovenije,* 25. člen), ustanovitvenimi akti, statuti ter tudi participacijskimi dogovori, kakor jih sedaj za gospodarske družbe določa peti člen ZSDU. Smiselno bi bilo torej ohraniti enak način delavske participacije, kar potrjujejo tudi izkušnje drugih evropskih držav. V majhni državi, kot je Slovenija, ni razumnega razloga po ustvarjanju »dodatnega« organa za namen zastopanja delavskih interesov, saj obstoječi sindikalni predstavniki kakor sveti delavcev v zasebnem sektorju razmeroma dobro delujejo in večinoma dobro sodelujejo, tudi na podlagi dolgoletne tradicije. Dodaten razlog za takšen pristop je tudi v obvladovanju pravnih predpisov ter vse dodatne administracije. Kot preprosta rešitev se torej kaže **razširitev veljavnosti ZSDU na javne zavode** (ter morebiti tudi na druge organizacijske oblike) ter **v posebnem poglavju zakona določitev posebnosti za javne zavode ter tudi za druge organizacije v javnem sektorju**.

Nenazadnje je treba poudariti, da je veljavni ZSDU potreben **temeljite prenove**, na kar raziskovalci in tudi strokovna javnost že več let opozarjajo. Ob morebitnih spremembah ZSDU bi bilo tako smiselno urediti tudi posebnosti urejanja te pravice v javnih zavodih oziroma nasploh v javnem sektorju.

[5] To je omogočila t. i. Macronova reforma leta 2017; pred tem so v praksi delovali trije različni organi.



*Piše:*
*dr. Karolina Babič*

# »Nerazdeljivo premoženje« kot element krepitve družbene in medgeneracijske solidarnosti ter ekonomske demokracije

*V tem prispevku razmišljamo o družbenorazvojnih potencialih krepitve »nerazdeljivega premoženja« kot posebne oblike t. i. skupnostne lastnine v Sloveniji, ki v veljavni zakonodaji in praksi vsekakor že obstaja, a se kot družba (še) ne zavedamo dejanskega potenciala, ki ga ima ta oblika lastnine za krepitev družbene pravičnosti, ekonomske demokracije in medgeneracijske solidarnosti.*

## Dualizem ali pluralizem lastninskih oblik: javna, zasebna in skupnostna lastnina

V teoriji in praksi prevladuje **dualizem lastninskih oblik**. Govorimo o javni lastnini (državni, občinski) ter o zasebni lastnini (lastnini fizičnih oseb in pravnih oseb zasebnega prava). Vendar pa dejansko obstaja **pluralizem[1] lastninskih oblik**, tako v teoriji kot v zakonodaji in praksi obstaja tudi tretja oblika lastnine, ki ni niti javna niti zasebna. To je ***skupnostna lastnina* (*ang. commons*)** ali v novejšem slovenskem kar posrečenem prevodu ***skupnina***. Ker je *commons* oziroma *skupnina* zelo kompleksna kategorija, ki ima razvejano teoretsko (in tudi aktivistično) ozadje[2], se v tem prispevku osredotočamo na tisto manifestacijo skupnine, ki jo lahko prepoznamo v slovenski zakonodaji in praksi, to je *nerazdeljivo premoženje* (ang. *indivisible assets* ali tudi *indivisible capital*).

**Nerazdeljivo premoženje** je ena od oblik skupnostne lastnine oziroma skupnine. Skupnina so lahko (glede na različne teoretske razlage) konkretne dobrine (naravne ali ustvarjene), ki so sicer pravno in računovodsko vodene kot javno (državno, občinsko) knjiženo premoženje, kot so to npr.: trgi, ceste, reke, železniška infrastruktura, knjižnice, šole itd., vendar njihova uporabna vrednost presega to računovodsko kategorijo. Lahko pa so skupnina tudi bolj abstraktne dobrine, kot so npr.: čist zrak, prihodnost, pravice, čista voda, jezik, znanje in informacije[3], občutek varnosti itd., ki jih lastninsko ne moremo voditi (knjižiti) niti kot javne niti kot zasebne.[4] V tem prispevku govorimo o obliki skupnine, ki se sicer formalno vodi oziroma knjiži kot lastnina pravnih oseb zasebnega prava, torej kot zasebna lastnina, a ker ima vse značilnosti skupnostne lastnine, jo moramo jasno razločiti iz kategorije zasebne lastnine. To je t. i. *nerazdeljivo premoženje*, ki ima v Sloveniji tako v praksi kot v zakonodaji neko, lahko bi rekli, tiho obstajanje, a se kot družba (še) ne zavedamo dejanskega potenciala, ki ga ima ta oblika lastnine za **krepitev družbene pravičnosti in medgeneracijske solidarnosti**.

V slovenski zakonodaji obstaja nerazdeljivo premoženje v nekaterih primerih kot preostanek tranzicijskih rešitev, v nekaterih primerih pa kot podlaga za oblikovanje premoženja določenih interesnih skupin (*collective interest*). Do (pre)ostankov in zametkov nerazdeljivega premoženja kot oblike skupnine v slovenski zakonodaji pridemo ob pregledu članskih organizacij kot so **društva in zadruge**, pa nevladnih organizacij kot so poleg društev še zavodi in ustanove ter morda še katerih pravnih

[1] Franci Avsec opisuje spremembe tipov lastnine na naših tleh od 2. svetovne vojne do danes, in sicer ugotavlja, da je jugoslovanska ustava leta 1946 poznala pluralizem lastninske pravice v obliki treh tipov lastnine: državna, zadružna in zasebna lastnina. Kar je ustavni zakon o samoupravljanju iz leta 1954 spremenil, tako da je različne tipe lastnine pričel postopoma poenotovati v t. i. »družbeno lastnino«, kjer gre za »nelastninsko koncepcijo lastnine«, torej lastnine, ki je od vseh in od nikogar, ter da se prejšnji pluralizem lastninskih pravic (državna, zadružna, zasebna) ponovno vrne leta 1988. (Avsec, 2018)

[2] Ostrom, 1990; Standing, 2019 in številni drugi.

[3] V tem kontekstu je aktualno vprašanje orodij umetne inteligence. Medtem ko so orodja umetne inteligence v zasebni lasti in si torej zasebniki lastijo dobičke od dela umetne inteligence, pa so (oziroma bi morala biti) vsa znanja in informacije, ki jih umetna inteligenca uporablja pri svojem delu, prepoznane kot skupnostna lastnina (*commons*) in bi torej moral biti vsaj del prihodkov od dela umetne inteligence porazdeljen med vse prebivalce sveta. Po tej argumentaciji pravičnosti bi moral biti dobiček, ki ga ustvarjajo orodja umetne inteligence, vir globalnega univerzalnega dohodka UTD.

[4] Tukaj se neposredno navezuje tudi vprašanje upravljanja skupnine, ki terja, če naj bo to *de facto* skupnina, tudi skupnostno upravljanje oziroma neko obliko participativnega upravljanja ali soupravljanja.

oblik ali statusov. Najprej sledimo vprašanju: kakšne oblike lastnina je **lastnina članskih organizacij**?[5] Ker so to pravne osebe zasebnega prava, bi na hitro zmotno zaključili, da je premoženje teh pravnih oseb zasebna lastnina. Člani so temeljni gradniki članskih organizacij. Članske organizacije konstituirajo člani, za razliko od kapitalskih gospodarskih družb, ki jih konstituira kapital. V članskih organizacijah so posamezniki kot člani sami kot osebe konstitutivni del teh organizacij, pri kapitalskih družbah pa posamezniki nastopajo kot lastniki kapitala, ki konstituira kapitalsko družbo. Člani društva ali zadruge **nimajo *v lasti* društva ali zadruge**, ampak *so* društvo oziroma *so* zadruga. Četudi imajo članske organizacije neko premoženje, to premoženje ni skupinska lastnina (seštevek premoženja vseh članov), ampak je skupna lastnina (vsa od vseh). Slovenska zakonodaja dopušča, da je v nekaterih primerih skupna lastnina članov obravnavana kot skupinsko (deljivo) premoženje, v nekaterih pa ne (nerazdeljivo premoženje). Podobno velja za druge pravne osebe zasebnega prava, kjer se pojavljata oba scenarija (deljivost in nerazdeljivost premoženja).

## (Pre)ostanki in zametki nerazdeljivega premoženja v pravnoorganizacijskih oblikah v slovenski zakonodaji

Pri pregledu zakonodaje smo pozorni na dve vprašanji, ki razkrivata, ali gre za zasebno ali za skupnostno lastnino:

**1. prvič**, ali se in kako se deli dobiček, in

**2. drugič**, ali se in kako se deli preostalo premoženje po prenehanju organizacije?

***Tabela 1.*** *Povzetek ugotovitev.*

| | **Delitev presežka prihodkov nad odhodki** | **Delitev premoženja po prenehanju pravne osebe** |
|---|---|---|
| društvo (pravna oblika) | Delitev presežkov članom ali ne-članom ni dopustna. | Delitev med člane ni dopustna; zakon določa prenos premoženja na sorodna društva ali na lokalno skupnost. |
| zadruga (pravna oblika) | Delitev presežkov med člane je dopustna.<br>Del presežka, ki ga zadruga ne razporedi v sklade ali ne uporabi za kakšen drug namen, se lahko razdeli med člane v sorazmerju z njihovim poslovanjem z zadrugo, če zadružna pravila ne določajo drugače. | Deljivo premoženje se deli med člane sorazmerno z njihovimi deleži, če zadružna pravila za to premoženje ne določajo drugačnega namena ali drugačne podlage za razdelitev med člane.<br>Nerazdeljivo premoženje se prenese na zadružno zvezo, le-ta ga prenese na novo sorodno zadrugo. |
| ustanova (pravna oblika) | Delitev presežka ustanoviteljem ni možna, saj je ustanova vezano premoženje, kjer ustanovitelj nima več lastne volje (lahko je tudi pokojen). | Zakon določa, da se preostalo premoženje prenese na ustanovo s sorodnim namenom. |
| zavod (pravna oblika) | Presežek prihodkov nad odhodki sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi drugače določeno. Torej se delitev presežkov dopušča, če je to zapisano v aktu o ustanovitvi. | Zakon ne določa ničesar glede delitve premoženja po prenehanju zavoda. Torej se to določa z aktom o ustanovitvi zavoda. Ker se za likvidacijo zavoda smiselno uporabljajo postopki po ZGD, so pravice ustanoviteljev zavoda take kot pravice družbenikov v d.o.o. |
| socialno podjetje (status) | Delitev presežkov ni dopustna. | Delitev med člane ali ustanovitelje ni dopustna; zakon določa, da se premoženje lahko prenese le na drugo socialno podjetje, drugo nepridobitno pravno osebo ali na občino. |
| invalidsko podjetje (IP) ali zaposlitveni center (ZC) (status) | IP in ZC imajo po zakonu določeno, kako razpolagati z 80 % dobička.<br>IP lahko tako kot gospodarske družbe v skladu z zakonom deli del dobička zaposlenim (IP so gospodarske družbe). | ZC mora o pomembnih spremembah (lastništvo, nepremičnine, prenehanje) obvestiti ministrstvo. IP mora obvestiti ministrstvo, če družbenik pridobi več kot 25-odstotni delež, če družba namerava prenehati ali se statusno preoblikovati.<br>Pristojni minister ima pravico prepovedati sprejetje odločitev ZC in IP, ki bi vplivale na ohranjanje delovnih mest za invalide.<br>Zakon ne določa razpolaganja s premoženjem v primeru prenehanja IP in ZC. |
| nevladna organizacija (status) | Delitev presežkov ni dopustna. | Delitev med člane ali ustanovitelje ni dopustna; zakon določa, da se premoženje prenese na drugo nevladno organizacijo z enakim ali podobnim namenom ali nepridobitno pravno osebo javnega prava. |

Da lahko namreč govorimo o skupnostnem premoženju (za razliko od zasebnega), se moramo vprašati, ali lahko premoženje pravne osebe kakorkoli/kadarkoli prehaja v zasebno last fizičnih ali pravnih oseb, ali torej obstaja pot **možne privatizacije tega premoženja**. Manj kot je mo-

[5] Poleg društev in zadrug so v Sloveniji članske organizacije še gospodarska interesna združenja (G.I.Z.) ter družba za vzajemno zavarovanje. V G.I.Z. se formira zasebna lastnina. Medtem ko je lastnina vzajemnih družb (trenutno aktualna tema) prototip skupnostnega premoženja. Poseben tip članskih organizacij so tudi samoupravne lokalne skupnosti oziroma občine. V tem kontekstu bi lahko analizirali še druge pravne oblike in druge statuse kot je npr. status organizacije v javnem interesu, a še dodatni primeri ne bi bistveno doprinesli k vsebini tega prispevka.

žnosti privatizacije nekega premoženja, bolj lahko neko lastnino identificiramo kot skupnostno, in obratno, če obstajajo pravne in praktično utečene poti privatizacije nekega premoženja, v teh primerih ne moremo govoriti o *de facto* skupnostnem premoženju.

Obseg tega prispevka ne dopušča dobesednega navajanja vsebine iz dotičnih zakonov, zato tukaj navajamo samo zakone[6] in pravilnike ter člene, v katerih se pojavlja (neposredno ali posredno) **fenomen nerazdeljivega premoženja**, ter jih v nadaljevanju povzeto predstavljamo v tabeli 1(Stran 8).

- *Zakon o društvih (ZDru-1), člen št. 38.*
- *Zakon o zadrugah (ZZad), členi št.: 43, 44, 45, 48, 48.a, 75.*[7]
- *Zakon o ustanovah (ZU), členi št.: 1, 28, 28, 32.*
- *Zakon o zavodih (ZZ), členi št.: 1, 48, 64, 65.*[8]
- *Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), členi št.: 3, 28.*
- *Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI)*[9]*, členi št.: 45, 46, 57, 58, 61, v navezavi na Pravilnik o zaposlitvenih centrih (2022) in Pravilnik o invalidskih podjetjih (2005).*
- *Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg)*[10]*, členi št.: 2, 3, 4.*

Tabela 1 (na strani 8) prikazuje, v kolikšni meri lahko premoženje pravnih oseb zasebnega prava po teh zakonih identificiramo kot nerazdeljivo premoženje: **v celoti** to očitno velja za vse premoženje društev in ustanov ter organizacij, ki ustrezajo pogojem nevladnih organizacij v skladu z ZNOrg, ter za vsa socialna podjetja (organizacije s statusom so.p.); **zgolj deloma oziroma pogojno** pa to velja za zadruge, zavode, invalidska podjetja in zaposlitvene centre.

## Koncept nerazdeljivega premoženja v zadrugah

Najbolj celovito in pregledno povzame stanje in problematiko nerazdeljivega premoženja v zadrugah v slovenski zakonodaji in praksi Franci Avsec v članku v *Journal of Cooperative Organization and Management* (Avsec, 2023), kjer podrobno razdela pravne podlage, pa tudi protislovja in pomanjkljivosti slovenske zakonodaje glede **nerazdeljivega premoženja v zadrugah**. Za poglobljeno spoznavanje s to tematiko vsekakor priporočamo branje njegove študije. Za potrebe našega prispevka pa lahko ostanemo v bolj splošnih okvirih. Nerazdeljivo premoženje v zadrugah je značilno za številne zadružne pravne ureditve po svetu, tudi v zgodovini.[11] Tudi eno od sedmih načel zadružništva globalne *Izjave o zadružni identiteti* govori o nerazdeljivem premoženju zadrug kot eni od identitetnih značilnosti zadrug, in sicer tretje načelo, ki govori o **ekonomski udeležbi članov**:

*»Člani pravično prispevajo in demokratično upravljajo kapital zadruge. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti zadruge. Na kapital, ki ga člani vplačajo kot obvezni vpisni delež, običajno prejmejo omejeno povračilo, pogosto pa ga sploh ne prejmejo. Člani razporejajo presežke za katerega koli ali za vse naslednje namene: razvoj zadruge, po možnosti z oblikovanjem rezerv, pri čemer vsaj njihov del ostaja nedeljiv; nagrajevanje članov sorazmerno z obsegom njihovega poslovanja z zadrugo in podpiranje drugih dejavnosti, ki jih odobri članstvo.« (ICA, 1995)*

**Zadružno premoženje** (vsaj v delu) torej ni *skupinska lastnina*, ampak je ***skupna lastnina***. Če pojasnimo s primerom: zadrugo leta 2010 ustanovi deset članov, vsak vplača 1.000 evrov obveznega vpisnega deleža. Zadruga dobro posluje. Leta 2020 ima zadruga dvajset članov (tudi novi člani so vplačali enak vpisni delež) in je zaradi dobrega poslovanja knjigovodsko vredna milijon evrov. Eden od dvajsetih članov se odloči, da izstopi iz zadruge. Tukaj se pokaže ključna razlika med skupinsko lastnino v nekem d.o.o. z družbeniki ter zadrugo s člani. Ta dvajseti član bo leta 2020 ob izstopu dobil vrnjen vpisni delež v višini 1.000 evrov (če zadružna pravila določajo, da se obvezni vpisni delež vrača v nominalni vrednosti), ali bo prejel npr. 1.200 evrov (če zadružna pravila določajo, da se obvezni vpisni delež valorizira v skladu npr. z letno inflacijo). Nikakor pa ta član ne bo dobil 1/20 vrednosti zadruge[12] niti svojega deleža (v nobeni vrednosti) ne more prodati nikomur, niti drugemu članu niti tretji osebi.

Razlagalno besedilo k *Izjavi o zadružni identiteti* z naslovom *Guidance Notes to the Co-operative*

---

[6] *Zakona o gospodarskih družbah* tu ne obravnavamo, saj je pri družbah po tem zakonu deljivost premoženja jasno vezana na družbenike oziroma delničarje, tako da o nerazdeljivem premoženju pri teh družbah (razen če imajo status socialnega podjetja) ne moremo govoriti.

[7] Določba o nerazdeljivem premoženju zadrug velja samo za tisti del premoženja, ki so ga zadruge pridobile kot družbeno premoženje pred letom 1991 ali v procesu lastninjenja družbenega premoženja v 90-tih letih 20. stoletja. Pojem »nerazdeljivo premoženje« je v ZZad eksplicitno omenjen samo enkrat v 59. členu, ki govori o lastninskem preoblikovanju podjetij.

[8] Ker postopkov zapiranja zavoda zakon ne določa posebej, sodišča v postopkih likvidacije uporabljajo določbe ZGD za likvidacijo gospodarskih družb. Pogojev o deljivosti ali nerazdeljivosti premoženja ob zapiranju zakon ne določa. Zavod se lahko spoji, pripoji ali razdeli, prav tako se lahko preoblikuje v podjetje. Zakon ne določa pogojev glede (neraz)deljivosti premoženja zavoda v teh postopkih.

[9] Invalidska podjetja imajo obliko d.o.o., zaposlitveni centri pa oblike zavoda ali d.o.o.

[10] Nevladne organizacije so lahko organizacije različnih pravnih oblik, če ustrezajo pogojem iz ZNOrg, običajno so to društva, zavodi in ustanove.

[11] Avsec podrobno opisuje pojavnost nerazdeljivega premoženja v zadružnih predpisih na območju današnje Slovenije v zgodovinskih obdobjih pred I. vojno, med obema vojnama ter po II. vojni do osamosvojitve. Pokaže tudi, da je vselej obstajala potreba, da se z zakonom oteži prostovoljno likvidiranje zadrug z namenom razdelitve premoženja, in pravne rešitve za to. V opisih nerazdeljivega premoženja se tu pojavlja tudi podobna opredelitev kot v sodobnih ustanovah/fundacijah, da gre za premoženje, ki se uporablja na način, ki zagotavlja »nezmanjšano vrednost in ustrezno rast«. (Avsec, 2022)

[12] Obstajajo primeri sodne prakse v Sloveniji, ko so člani ob izstopu iz zadruge zahtevali delež od vrednosti zadruge in je bila njihova zahteva na sodišču zavrnjena, z obrazložitvijo, ki v pravnem jeziku argumentira to, kar tukaj opisno in teoretsko razlagamo kot razliko med članskimi organizacijami in kapitalskimi družbami. Ta sodna praksa potrjuje, da zadruge niso kapitalske družbe in da torej osnovni vpisni delež člana ni kapitalska investicija, ki je namenjena rasti kapitala, ampak je oblika financiranja, katere vrednost je lahko samo valorizirana v skladu s pravili posamezne zadruge.

*Principles* nerazdeljivo premoženje zadrug razlaga podrobneje, pri tem pa se nanaša na dolgo zgodovino in tradicijo tega pojava. Na 3. zadružnem kongresu v Londonu leta 1832, ki mu je predsedoval eden od začetnikov zadružništva Robert Owen, so v zadružna pravila že zapisali, da mora biti »kapital, ki se zbira v takšnih združenjih, upodobljen kot **nerazdeljivi kapital«**. (ICA, 2015, str. 29)

Ključno izhodišče je, da so zadruge ustanovljene z namenom samopreskrbe skupnosti z različnimi dobrinami, ne pa z namenom špekulativne rasti kapitala za investitorje, torej je kapital, ki ga v obliki obveznih deležev vpišejo člani, **v drugačni funkciji kot pri kapitalskih družbah** (d.o.o., d.d.). V tretjem načelu *Izjave* se določa, da zadruga svoje premoženje vodi kot skupno premoženje zadruge (*common property of co-operative*), v slovenski pravni in računovodski terminologiji je to pojem *zadružno premoženje*. Pojem *kapital* v tem pomenu je t. i. *združeni kapital (pooled capital*), ne pa naložba z namenom donosnosti (*return on investment*). (prav tam, str. 29–31) Nerazdeljivo premoženje zadrug je tisti del zadružnega premoženja (lahko tudi celota zadružnega premoženja), ki se v nobenem primeru **ne more razdeliti med člane** (*is not owned or withdrawable by members*). (prav tam, str. 32) Govorimo torej o *common property* ali *commons*, *skupnostni lastnini* ali *skupnini*. Nekatere zakonodaje, tako kot deloma tudi slovenska, to skupno lastnino trajno *zaklenejo (locked assets)*, tako da z zakonom določijo, da se v primeru prenehanja zadruge nerazdeljivo premoženje (po poplačilu upnikov) prenese na sorodne organizacije za sorodne namene. (prav tam, str. 33) Lahko dodamo interpretacijo, da gre za premoženje, ki nastaja skozi več generacij in se zaščiti z namenom prenosa na nove generacije, gre torej za **medgeneracijsko solidarnost**. Nadalje, z zadružnim kapitalom ni mogoče trgovati (*it is not tradeable*) kot s kapitalom v kapitalskih družbah. (prav tam, str. 34) Pojem nerazdeljivega premoženja izhaja iz starorimskega določila *usufruct*, ki pomeni pravico do uživanja oziroma *uporabe sadežev* nečesa, ne pa last te zadeve. (prav tam, str. 37) Člani zadruge so torej čuvarji tega nerazdeljivega premoženja zadruge, in sicer v imenu preteklih, sedanjih in prihodnjih generacij. Pri čemer je eden od ciljev prizadevanja mednarodnega zadružnega gibanja tudi ta, da globalni računovodski standardi primerno zaobjamejo pojem kapitala in premoženja v zadrugah, namreč, da se osnovni vpisni deleži članov knjižijo kot **kapital zadruge in ne kot dolg**, ter da se primerno knjiži nerazdeljivo premoženje zadrug, ki se lahko oblikuje iz dela članskih deležev in/ali (dela) nerazdeljivih rezerv. (prav tam, str. 38) Razlagalno besedilo še posebej izpostavlja tudi potrebna zakonska varovala, da **letni presežek**, ki nastane zaradi prodaje premoženja, v nobenem primeru ne sme biti razdeljen med člane, tudi če zadruga sicer del presežkov deli med člane. Prav tako priporočajo, da vsaka zadruga izdela notranji pravilnik o zadružnih rezervah, ki določa tudi pravila o nerazdeljivem premoženju, in ta pravila morajo biti sprejeta za občnem zboru oziroma skupščini članov kot najvišjem organu odločanja vsake zadruge. (prav tam, str. 41–42)

## Potencial krepitve nerazdeljivega premoženja v praksah in javnih politikah v Sloveniji

Zakaj je torej pomembno, da poskusimo izluščiti pojavnost nerazdeljivega premoženja v obstoječi zakonodaji in praksah v Sloveniji? Da pokažemo, da že imamo pravno in siceršnjo prakso s **tretjo obliko lastnine**, ki ni niti zasebna niti javna, ter da ima dobra regulacija in razvoj praks s to vrsto lastnine posebne dobre učinke za družbeni razvoj, še posebej v vprašanjih, vezanih na medgeneracijsko solidarnost.

Pri prelivanju javnih sredstev v zasebne iniciative, kar predstavlja stotine milijonov subvencij, dotacij, davčnih oprostitev, nepovratnih spodbud idr., ki jih vsako leto država in občine namenijo gospodarskim družbam in drugim podjetniškim subjektom, nevladnim organizacijam, invalidskim podjetjem in zaposlitvenim centrom, ter vsem drugim organizacijam, ki so po obliki pravni subjekti zasebnega prava, se pojavi vprašanje, ali je to prelivanje javnih sredstev v zasebne organizacije na dolgi rok prelivanje javnih virov v javno dobro, ali pa **prelivanje javnih virov v zasebne žepe**. Oblikovanje nerazdeljivega premoženja v sredstvih zasebnih organizacij pomeni možnost **dolgoročnega zavarovanja premoženja**, ki nastaja s prelivanjem iz javnih virov.

Na primer, v prihodnje bi lahko država (in občine) prenašala zemljišča in finančne spodbude na **stanovanjske zadruge** za gradnjo in upravljanje neprofitnih najemnih stanovanj, pri čemer bi te prenose pogojila s knjiženjem zadružnih objektov/stanovanj kot nerazdeljivo zadružno premoženje. S tem bi na dolgi rok zavarovala, da javni viri, ki se namenjajo za stanovanjsko najemno gradnjo, ostajajo skupnostna lastnina, ki nikoli ne more preiti v last posameznikov članov, ampak ostaja nerazdeljivo premoženje zadrug, ki se prenaša na nove najemnike in bodoče generacije. Podobno velja za potencialne **socialne zadruge in socialna podjetja**, ki bi lahko bile izvajalke dolgotrajne oskrbe, v katere bi npr. občine lahko vložile nepremičnine in druga sredstva. Tako premoženje bi bilo, če bi se vodilo kot nerazdeljivo premoženje, na dolgi rok (medgeneracijsko) zaščiteno, to pomeni, zavarovano pred privatizacijo. Podobno velja za premoženje zavodov in d.o.o.-jev, ki imajo status zaposlitvenih centrov in invalidskih podjetij, kjer bi bilo prav tako mogoče oblikovati nerazdeljivo premoženje, ki se v imenu medgeneracijske solidarnosti prenaša na nove generacije posameznikov, ki potrebujejo prilagojeno organizirana delovna mesta.

Za to je potrebna **dodatna zakonska ureditev nerazdeljivega premoženja pravnih oseb zasebnega prava**, ki bi celovito uredila pravila zbiranja, upravljanja, obdavčenja in razpolaganja z nerazdeljivim premoženjem, še posebej v primerih prenehanja pravnih oseb, ki imajo tako premoženje v svojih sredstvih. Nerazdeljivo premoženje (kot vrsta skupnine) je namreč posebna oblika lastnine, ki se nahaja nekje med zasebno in javno. Je zasebna lastnina, ki pripada neki definirani skupnosti in ne more biti **nikoli privatizirana** s

strani fizičnih oseb, ne glede na to, kdo so te osebe (ustanovitelji, uporabniki itd.), vselej je v rabi te skupnosti (gre za *collective interest*). Če pa pravna oseba preneha, ima to premoženje z zakonom določene prevzemnike premoženja, npr. druge pravne osebe zasebnega prava, ki služijo isti ali podobni skupnosti (ki sledi temu *collective interest*), če taka pravna oseba ne obstaja, pa preide v last občine ali države ali javnega sklada, ki so to premoženje z razdeljevanjem javnih virov soustvarjali (*general interest*), pri čemer je priporočljivo nato ta sredstva ponovno nameniti za prejšnje dejavnosti (slediti istemu collective interest). Tako se javni viri nadzorovano prelivajo iz javnega v skupnostno in nazaj v javno (od *general interest* do *collective interest* in nazaj), ne da se vmes pojavijo vrzeli za privatizacijo. Poleg tega pa bi krepitev in rast obsega nerazdeljivega premoženja v različnih pravnih osebah zasebnega prava **krepila zavedanje in veščine soupravljanja skupnostne lastnine, višala stopnjo premoženjske enakosti prebivalcev ter krepila družbeno in medgeneracijsko solidarnost**.

***Literatura:***


*Avsec, F. (2018). Zadruge na Slovenskem: kratek zgodovinski oris. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, 271(XLVI), str. 104–116. Dostopno na: https://www.ckz.si/arhiv/271/CKZ_Notranja_271_NET-104-116.pdf.*

*Avsec, F. (2022). Prispevek k tipologiji zadrug v Sloveniji. Dialogi: revija za kulturo in družbo. Tematska številka Sodelovalno gospodarstvo in zadružništvo. Št. 11–22.*

*Avsec, F. (2023). Indivisible capital of cooperatives: Law and practice in Slovenia. Journal of Co-operative Organization and Management. Dostopno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2213297X22000258.*

*Babič, K. (2018). Iz kakšne snovi so zadruge? Razprava o zadružni lastnini, pravilih in skupnosti. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, 271(XLVI), str. 41–63. Dostopno na: https://www.ckz.si/arhiv/271/CKZ_Notranja_271_NET-41-63.pdf.*

*Fiedler, K., Ložar, D., Primc, M. in Babič, K. (2021). Sodelovalne in participatorne družbeno-ekonomske prakse: Analiza formalnih in neformalnih izobraževanj in usposabljanj v Sloveniji ter smernice za razvoj. Združenje CAAP in drugi. Dostopno na: http://brazde.org/wp-content/uploads/2021/05/Analiza-izobra%C5%BEevanj-in-usposabljanj-ter-smernice_2021.pdf.*

*ICA – International Co-operative Alliance. (1995). Izjava o zadružni identiteti. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, 271(XLVI), str. 137–138. Dostopno na: http://brazde.org/wp-content/uploads/2017/06/TemeljniMednarodniZadru%C5%BEniDokumenti_%C4%8CKZ_2018.pdf.*

*ICA – International Co-operative Alliance. (2015). Guidance Notes to the Co-operative Principles. Dostopno na: https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf.Ostrom, E. (1990). Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. DOI: https://doi.org/10.1017/cbo9780511807763.*


ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE




*Piše:*
*mag. Janez Žezlina*


# Priporočila dobrih praks glede aktivne vloge svetov delavcev pri sprejemanju nove sistemizacije podjetja

*Eno od pomembnejših kadrovskih podsistemov v organizacijah je tudi sistemizacija delovnih mest. V okviru priprave ali prenove le-te se pogosto skrivajo številne priložnosti, pa tudi tveganja (ne)aktivnega udejanjanja delavske participacije v organizacijah. Zato se v tem prispevku osredotočamo na različne dobre prakse, ki bodo članom sveta delavcem (pa tudi organizacijam, v katerih le-ti delujejo) omogočila še bolj aktivno, kredibilno (ter na dolgi rok uspešno) opravljanje svoje vloge.*

## Pomembne koristi različnih oblik delavske participacije

V današnjem *digitalnem poslovnem okolju*, kjer sta inovativnost in prilagodljivost vedno bolj ključnega pomena, je namreč ravno **vpeljava različnih oblik in modelov delavske participacije v poslovno prakso lahko izjemno koristna za podjetja oziroma organizacije.** Delavska participacija je koncept, ki delavcem omogoča aktivno sodelovati pri odločanju (glede implementacije različnih poslovnih, razvojnih in kadrovskih praks) v organizaciji ter jih širše vključuje tudi v /so/lastništvo or-

ganizacije in udeležbo pri delitvi dobička.

Obstaja več razlogov, zakaj bi organizacija želela vpeljati model delavske participacije v svoje poslovanje, še posebej glede na trenutni poslovni kontekst – delovanje v digitalnem poslovanju:

1. Tak model **spodbuja inovativnost ter ustvarjalnost med zaposlenimi.** Ko imajo delavci občutek, da so neposredno vključeni v uspeh organizacije, so bolj motivirani za dajanje novih idej, sodelovanje in iskanje inovativnih rešitev. To lahko vodi do hitrejšega razvoja novih produktov, izboljšanih storitev ter povečane konkurenčnosti te organizacije na trgu, s čimer tudi krepimo njeno trajnostno uspešnost.

2. Model delavske participacije lahko **pomaga pri ohranjanju in privabljanju najboljših talentov.** V digitalni dobi se organizacije intenzivno »borijo« za pridobivanje in zadržanje – visoko usposobljenih – zaposlenih. Vključevanje delavcev v lastništvo in odločevalni sistem organizacije oziroma omogočanje deleža pri dobičku lahko deluje kot močan motivacijski dejavnik, ki privablja in zadržuje (najboljše) talente. Delavci bodo posledično tudi bolj pripadni in lojalni takšni organizaciji, saj bodo imeli korist od njene rasti in uspeha.

3. Model delavske participacije je tudi **močno orodje za spodbujanje trajnostnega poslovanja**. Delavci, ki imajo lastniški interes v organizaciji, so pogosto bolj osredotočeni na dolgoročne cilje le-te, kot tudi na trajnostno odgovorno ravnanje. Sodelovanje pri odločanju in deljenje odgovornosti na področju trajnostnih razvojnih praks organizacije lahko vodi do inovativnih rešitev za zmanjšanje okoljskega vpliva, izboljšanje energetske učinkovitosti in uporabo trajnostnih virov poslovanja. To lahko prispeva k še bolj pozitivnemu ugledu organizacije, privabljanju zelenih investitorjev in ustvarjanju dodane vrednosti za vse deležnike.

4. Ne nazadnje, model delavske participacije lahko **okrepi tudi splošno zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih.** Ko imajo delavci priložnost sodelovati pri odločitvah in so nagrajeni za svoj prispevek, se počutijo cenjene in pomembne za organizacijo, v kateri delujejo. To lahko vodi k boljšemu delovnemu okolju, večji produktivnosti ter nižjim stopnjam odsotnosti in fluktuacije zaposlenih. Zadovoljni in angažirani zaposleni so bolj motivirani za doseganje ciljev organizacije, kar lahko pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti na dolgi rok.

To uvodno poglavje lahko torej zaključimo z mislijo, da **vpeljava modela delavske participacije v poslovno prakso organizacij v digitalni dobi prinaša številne prednosti.** Poleg spodbujanja inovativnosti, privabljanja talentov, spodbujanja trajnostnega poslovanja in povečanja zadovoljstva zaposlenih, tak model lahko tudi ustvari bolj trdno povezanost med organizacijo in njenimi delavci. To pa je temelj za uspešno delovanje v dinamičnem in konkurenčnem digitalnem okolju.

## Vloga članov sveta delavcev pri uvajanju modela(ov) delavske participacije

Pri uvajanju modela delavske participacije v organizacijo je **ključna vloga in sistematične aktivnosti članov sveta delavcev.** Svet delavcev je organ, ki predstavlja interese zaposlenih in ima pomembno vlogo pri zagotavljanju njihovega sodelovanja in vključenosti v odločitve organizacije. Njegova glavna naloga je zastopanje interesov delavcev ter vzpostavljanje dialoga med vodstvom in zaposlenimi.

Nekatere aktivnosti in dobre prakse, ki jih opažamo pri našem svetovalnem delu s slovenskimi in mednarodnimi organizacijami in ki jih aktivno izvajajo člani sveta delavcev, vključujejo:

1. **Aktivno ter transparentno komuniciranje in posredovanje informacij:** člani sveta delavcev so odgovorni za redno komuniciranje z zaposlenimi in zagotavljanje informacij o pomembnih odločitvah in dogodkih v organizaciji. To vključuje prenašanje informacij o finančnih rezultatih, strategiji organizacije, spremembah v organizaciji, priložnostih in izzivih ter drugih pomembnih vidikih poslovanja.

2. **Sodelovanje pri strateških odločitvah:** člani sveta delavcev imajo pravico do sodelovanja pri strateških odločitvah, ki vplivajo na delavce in organizacijo kot celoto. To vključuje aktivno sodelovanje pri razvoju poslovne strategije, preučevanju novih poslovnih priložnosti, prilagajanju organizacijski strukturi ter uvajanju politik in postopkov, ki vplivajo na delovne pogoje in blaginjo zaposlenih.

3. **Upravljanje delavskega lastništva:** člani sveta delavcev imajo odgovornost za vzpostavitev oziroma upravljanje delavskega lastništva v organizaciji. To lahko vključuje spremljanje in obvladovanje delavskega lastništva, upravljanje delitve dobička ter sodelovanje pri odločitvah o kapitalskih naložbah ali prodaji podjetja.

4. **Reševanje sporov in mediacija**: člani sveta delavcev lahko delujejo tudi kot mediatorji pri reševanju sporov med zaposlenimi in vodstvom organizacije. Njihova vloga je spodbujanje konstruktivnega dialoga, iskanje skupnih rešitev ter zagotavljanje pravičnosti in enakosti v organizaciji.

5. **Povezovanje z drugimi organi in deležniki**: člani sveta delavcev lahko sodelujejo z drugimi organi v podjetju, kot so: uprava, nadzorni svet, kadrovska komisija oziroma kadrovska služba. Prav tako se lahko povežejo z zunanjimi deležniki, kot so: sindikati, lokalne skupnosti in regulatorni organi. S tem povezovanjem lahko člani sveta delavcev prispevajo k vzpostavljanju pozitivnih odnosov in izmenjavi informacij med različnimi deležniki organizacije, kar lahko prispeva k boljšemu razumevanju in podpori za modele delavske participacije ter njihovemu uspešnemu izvajanju.

Člani sveta delavcev so torej **ključni akterji pri uresničevanju modela delavske participacije v organizaciji.** S svojimi aktivnostmi in vlogo prispevajo k učinkovitemu vključevanju zaposlenih, zagotavljanju njihovih interesov ter vzpostavljanju konstruktivnega in sodelovalnega delovnega okolja. S tem pa organizacija lahko doseže številne koristi, vključno z boljšo inovativnostjo, večjo angažiranostjo zaposlenih ter trajnostnim poslovanjem.

Sedaj pa se osredotočimo na to, katere pa so lahko dobre prakse in

aktivnosti, ki bi jih lahko člani sveta delavci uresničevali konkretno pri pripravi (ali pa prenovi) sistemizacije delovnih mest v podjetju.

## Sveti delavcev in sistemizacija delovnih mest – akcijske usmeritve in priporočila

### *Splošna priporočila dobrih praks glede vključevanja svetov delavcev*

Glede vključevanja in angažiranja svetov delavcev pri pripravi kakovostne sistemizacije delovnih mest obstaja nekaj **ključnih praks in usmeritev**, ki jih velja upoštevati, ko načrtujete ta pomemben kadrovski projekt v organizaciji. In te dobre prakse lahko hkrati predstavljajo tudi konkretne akcijske usmeritve in priporočila članom svetov delavcev, v kateri smeri motivirati in aktivno sodelovati s poslovodstvi, vodji in kadrovskimi strokovnjaki ter seveda z zaposlenimi, s ciljem, da bo projekt nove sistemizacije kar najbolj učinkovito pripravljen in uspešno ter bolj trajnostno implementiran v poslovanje organizacije:

- **Jasna komunikacija:** zagotovite jasno in transparentno komunikacijo s člani svetov delavcev. Obvestite jih o namenu in ciljih procesa sistemizacije delovnih mest ter vključite njihove poglede in povratne informacije. Jasno komunicirajte o koristih, ki jih bo imela organizacija in zaposleni kot rezultat tega procesa.
- **Izobraževanje in usposabljanje**: članom svetov delavcev zagotovite potrebno izobraževanje in usposabljanje o postopku sistemizacije delovnih mest. Povečanje njihovega razumevanja o delovnih mestih, opisih nalog, vrednotenju delovnih mest in drugih pomembnih konceptih jim bo omogočilo bolj kakovostno sodelovanje v procesu.
- **Vključevanje že v zgodnjih fazah**: poskrbite, da bodo člani svetov delavcev vključeni v proces sistemizacije delovnih mest že v zgodnjih fazah. Omogočite jim sodelovanje pri zbiranju informacij, analizi obstoječih delovnih mest, določanju kompetenc in drugih pomembnih korakih. S tem bodo člani pridobili občutek lastništva nad postopkom in bodo bolj motivirani za aktivno sodelovanje.
- **Timsko delo in multidisciplinarnost**: spodbujajte timsko delo med člani svetov delavcev in zagotovite, da so vključeni predstavniki različnih delovnih področij in oddelkov. Različni pogledi in strokovna znanja bodo prispevali k bolj celoviti in kakovostni sistemizaciji delovnih mest.
- **Redno posodabljanje in povratne informacije**: zagotovite redno posodabljanje oziroma informiranje članov svetov delavcev o poteku procesa priprave sistemizacije delovnih mest. Omogočite jim, da izrazijo svoje mnenje in predloge ter jim zagotovite povratne informacije o tem, kako ste njihove prispevke upoštevali. S tem boste ohranili njihovo angažiranost in zaupanje v proces.
- **Spoštovanje in priznanje**: spoštujte prispevke članov svetov delavcev in priznajte njihovo vlogo pri pripravi kakovostne sistemizacije delovnih mest. Javno pohvalite njihove prispevke in izpostavite pozitivne rezultate, ki so pomembno prispevali k uspešni implementaciji sistemizacije delovnih mest v poslovno prakso organizacije.
- **Določite jasne cilje:** preden začnete s procesom sistemizacije delovnih mest je pomembno, da določite jasne cilje in jih delite s člani svetov delavcev. Ti cilji bi, na primer, morali vključevati izboljšanje organizacijske učinkovitosti, transparentnost in pravičnost pri razporejanju delovnih mest ter izboljšanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih.
- **Vključite člane svetov delavcev v proces oziroma njegovo soustvarjanje**: pomembno je, da člani svetov delavcev sodelujejo v procesu sistemizacije delovnih mest od samega začetka. S tem boste zagotovili, da bodo zaposleni imeli možnost izraziti svoje mnenje, skrbi in predloge za izboljšave.
- **Organizirajte sestanke in delavnice**: redno in skladno s komunikacijskim oziroma projektnim načrtom organizirajte sestanke in delavnice s člani svetov delavcev, na katerih boste razpravljali o različnih vidikih sistemizacije delovnih mest, kot so opisi delovnih mest, kvalifikacije in izkušnje, ocene delovne uspešnosti, plačni razredi in napredovanja.
- **Uporabite orodja za sodelovanje in komunikacijo**: uporabite orodja za sodelovanje in komunikacijo, kot so platforme za sodelovanje in e-poštni seznam, da boste lahko hitro in učinkovito komunicirali s člani svetov delavcev, tudi med sestanki in delavnicami.
- **Zagotovite preglednost in odprto komunikacijo:** poskrbite za preglednost in odprto komunikacijo med vsemi zaposlenimi in člani svetov delavcev. Poudarite pomembnost njihovih predlogov in jih spodbujajte, da se izrazijo, tudi če morda niso vedno enakega mnenja.
- **Upoštevajte različne perspektive**: upoštevajte različne perspektive zaposlenih in članov svetov delavcev, da boste lahko pripravili kakovostno sistemizacijo delovnih mest, ki bo ustrezala potrebam vseh zaposlenih oziroma različnih področij/sektorjev/enot v organizaciji.
- **Sodelujte z upravo:** za uspešno sistemizacijo delovnih mest je pomembno, da aktivno sodelujete tudi z upravo oziroma poslovodstvom organizacije. Zagotovite, da bodo člani svetov delavcev imeli možnost dostopa do njih oziroma možnost sodelovati pri odločitvah o sistemu razvrščanja del.

Kateri so še lahko primeri dobre prakse aktivnega sodelovanja članov sveta delavcev pri pripravi sistemizacije delovnih mest?

### *DOBRA PRAKSA 1: Ustanovite interdisciplinarno delovno skupino*

Ustanovite delovno skupino, ki jo sestavljajo **predstavniki sveta delavcev, kadrovske službe in drugih relevantnih oddelkov**. Ta skupina naj bo odgovorna za podrobnejšo analizo obstoječih delovnih mest, oblikovanje novih opisov delovnih mest ter določanje kvalifikacij in plačnih razredov.

1. Skupina naj se **redno srečuje in skupaj preučuje podatke**, kot so

naloge in odgovornosti delovnih mest, potrebne kvalifikacije in izkušnje ter zahtevani plačni razredi. Člani sveta delavcev naj predstavijo mnenja in stališča zaposlenih, ki so jih zbrali med komunikacijo z njimi.

2. Delovna skupina naj pri pripravi predlogov za sistemizacijo delovnih mest **upošteva tako potrebe organizacije kot tudi interese zaposlenih**. Pomembno je doseči ravnovesje med organizacijskimi zahtevami in pričakovanji zaposlenih.

3. Po končani pripravi predlogov naj delovna skupina svoje ugotovitve in priporočila **predstavi svetu delavcev ter pridobi njihovo odobritev**. To omogoča, da člani sveta delavcev aktivno sodelujejo pri oblikovanju in usklajevanju sistemizacije delovnih mest ter se počutijo odgovorne za rezultate. Sodelovanje v delovni skupini jim daje priložnost, da prispevajo k procesu in zagotovijo, da so interesi zaposlenih ustrezno zastopani. Poleg tega povečuje tudi njihovo razumevanje celotnega procesa sistemizacije delovnih mest in krepi njihove kompetence v tem področju.

Z ustanovitvijo delovne skupine in vključevanjem članov sveta delavcev v podrobnosti sistema sistemizacije delovnih mest zagotavljate, da so njihove ideje, izkušnje in mnenja upoštevani, kar vodi k **bolj celoviti in pravični sistemizaciji.**

### *DOBRA PRAKSA 2: Nujno posvetovanje članov sveta delavcev z vsemi zaposlenimi*

Ključni pogoj za učinkovito vključevanje sveta delavcev v pripravo nove oziroma prenovljene sistemizacije je seveda **njegovo tesno sodelovanje z »bazo«**, tj. z vsemi zaposlenimi v organizaciji. In sicer v vseh fazah njene priprave, zlasti pa v **fazi »oblikovanja« posameznih delovnih mest**, se pravi pri opredeljevanju njihove konkretne vsebine (opisov), zahtevnosti in pogojev dela, s katerim se podrobneje določa mikroorganizacija delovnih procesov, in ki ne nazadnje predstavlja tudi neposredno podlago za njihovo vrednotenje. Kajti dejstvo je, da vse najrazličnejše vidike in specifike dela na posameznih delovnih mestih, ki so v tem pogledu seveda bistvenega pomena, daleč najbolje in resnično v detajle poznajo predvsem tisti, ki **to konkretno delo tudi dejansko opravljajo**. In ki lahko zato s svojimi pripombami in predlogi največ prispevajo k temu, da bo sistemizacija v končni fazi ustrezno odražala tudi njihove potrebe in interese, posledično pa krepila njihovo delovno zadovoljstvo ter motivacijo in pripadnost, kar naj bi bil eden temeljnih ciljev »dobre« sistemizacije. Brez takšnega vključevanja prav vseh zaposlenih, pri čemer je svet delavcev kajpak lahko le **»posrednik«** oziroma **»povezovalec«** (zlasti v večjih organizacijah z večjim številom različnih delovnih mest), se zdi priprava resnično kakovostne sistemizacije, ki bo upoštevala tako interese delodajalca kot tudi delavcev, praktično neizvedljiva.

V tem smislu mora torej svet delavcev poskrbeti (delodajalec pa mu mora to na ustrezen način omogočiti!), da bo imel **vsak delavec možnost pravočasno izjasniti se o »predlogu« spremenjene opredelitve svojega dosedanjega delovnega mesta v novi oziroma prenovljeni sistemizaciji** preden je ta dokončno sprejeta. Če ne že v fazi samega nastajanja teh predlogov, pa v vsakem primeru najkasneje vsaj pred izvedbo tudi formalnega skupnega posvetovanja med svetom delavcev in delodajalcem o sistemizaciji, ki je sicer obvezno po 94. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Svet delavcev bi torej moral v zvezi s tem:

1. najprej zagotoviti, da je vsem zaposlenim pravočasno **omogočen vpogled v predlagane nove opredelitve njihovih delovnih mest**,

2. nato pa (prek neposrednih posvetov njegovih članov z vsemi zaposlenimi v svojih delovnih okoljih na podlagi določbe prvega odstavka 63. člena ZSDU) **organizirano in sistematično** zbrati vse njihove pripombe in predloge ter jih na samem skupnem posvetovanju uskladiti z delodajalcem.

### *DOBRA PRAKSA 3: Proaktivna interna komunikacija*

Glede komunikacije novega sistema sistemizacije delovnih mest in vloge članov sveta delavcev, je tu še nekaj dobrih praks:

- **Zgodnja in redna komunikacija:** začnite s komunikacijo o novem sistemu delovnih mest že v zgodnji fazi. Obvestite člane sveta delavcev o namenu, postopku in koristih sistema. Redno informirajte člane sveta delavcev o napredku, pomembnih mejnikih in odločitvah v zvezi z novim sistemom.
- **Poudarek na jasni in aktivni vlogi članov sveta delavcev:** jasno komunicirajte vlogo članov sveta delavcev pri novem sistemu sistemizacije delovnih mest. Poudarite, da njihovo mnenje in prispevki igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju sistema, zagotavljanju pravičnosti ter zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih.
- **Deljenje informacij:** zagotovite, da so člani sveta delavcev ustrezno obveščeni o vseh pomembnih vidikih nove sistemizacije delovnih mest. Delite informacije o metodologiji, kriterijih za določanje plačnih razredov, napredovanjih in drugih ključnih elementih sistema. S tem boste omogočili članom sveta delavcev, da bodo lahko ustrezno (jasno, aktivno, redno) komunicirali z zaposlenimi in odgovarjali na njihova vprašanja.
- **Organizacija usposabljanj**: organizirajte usposabljanja za člane sveta delavcev, da bodo pridobili potrebno znanje in razumevanje novega sistema sistemizacije delovnih mest. Usposabljanja naj vključujejo podrobnosti o postopku, vključevanju kvalifikacij in ocenjevanju delovne uspešnosti ter kriterijih za napredovanje in določanje plačnih razredov.
- **Priložnosti za povratne informacije**: spodbujajte člane sveta delavcev, da podajajo povratne informacije o novem sistemu sistemizacije delovnih mest. Organizirajte sestanke ali delavnice, na katerih bodo imeli priložnost izraziti svoje mnenje, predloge za izboljšave in morebitne skrbi glede sistema. Poskrbite, da bo njihovo mnenje upoštevano in da bodo obveščeni o morebitnih spremembah, ki so bile izvedene kot odziv na njihove povratne informacije.
- **Transparentnost in jasnost**: zagotovite transparentnost in jasnost

pri komunikaciji o novi sistemizaciji delovnih mest. Pojasnite logiko za določanje plačnih razredov, merila za napredovanje ter nagrajevanje ipd. Ohranjajte odprto komunikacijo s člani sveta delavcev. Naj bodo vedno dobrodošli, da delijo svoje pomisleke, vprašanja in predloge. Poskrbite, da imajo možnost izražanja mnenj in da se njihovi prispevki upoštevajo.

Komunikacija novega sistema sistemizacije delovnih mest je **ključnega pomena** za uspešno izvajanje sistema in vključitev članov sveta delavcev v ta proces in je **lahko izjemno koristna**. Tukaj je še nekaj predlogov za dobre prakse glede komunikacije novega sistema in vloge članov sveta delavcev:

- **Pravočasno oziroma proaktivno obveščanje o spremembah:** pomembno je, da člani sveta delavcev prejmejo celovite in pravočasne informacije o spremembah sistemizacije delovnih mest. Obvestite jih o vseh spremembah, ki so bile uvedene, in jim posredujte dokumentacijo in gradiva, ki se nanašajo na sistemizacijo delovnih mest. Obveščanje naj bo redno in sistematično ter vključuje vse relevantne informacije. To vključuje tudi predstavitev novih smernic ali politik, ki jih je treba upoštevati pri sistemizaciji. Pravočasno jim posredujte vse relevantne informacije, kot so posodobljeni opisi delovnih mest, kriteriji ocenjevanja, plačni razredi ipd.
- **Udeležba na usposabljanjih**: zagotovite, da so člani sveta delavcev udeleženi na usposabljanjih in delavnicah, kjer se bodo lahko podrobno seznanili z novim sistemom. Ti dogodki jim bodo pomagali razumeti nov sistem in kako ga izvajati v praksi. Organizirajte posebne delavnice in usposabljanja za člane sveta delavcev, ki jih bodo podrobneje seznanila z novim sistemom sistemizacije delovnih mest. Na teh delavnicah naj se predstavijo spremembe, razloži njihov namen in učinki ter se odgovori na morebitna vprašanja ali pomisleke.
- **Posvetovanje in vključevanje v odločitve:** vključite člane sveta delavcev v proces odločanja, povezanega z novo sistemizacijo delovnih mest. Omogočite jim aktivno sodelovanje pri oblikovanju smernic, politik in postopkov ter jih prosite za povratne informacije in predloge. Na tak način bodo tudi njihova mnenja bistveno bolj upoštevana.
- **Ocenjevanje učinkov sistema**: ugotovite, kako se nov sistem sistemizacije delovnih mest izvaja v praksi in kako vpliva na zaposlene. Za to lahko uporabite različne načine, na primer anketiranje zaposlenih ali sestanke z vodstvom in člani sveta delavcev. Na podlagi teh ocen lahko določite, ali so bile cilji sistema doseženi in kaj bi lahko bilo izboljšano.
- **Redne posodobitve in povratne informacije:** redno obveščajte člane sveta delavcev o napredku in izvedbi nove sistemizacije delovnih mest. Posredujte jim povratne informacije o njihovih prispevkih in kako so bili njihovi predlogi upoštevani. To bo krepilo njihovo zaupanje in angažiranost v procesu.
- **Sodelovanje v procesu izboljšav**: vključite člane sveta delavcev v proces izboljšav in načrtovanja nadaljnjih sprememb sistema. Ti predlogi lahko izhajajo iz njihove izkušnje in povratnih informacij zaposlenih, ki jih predstavljajo.
- **Določitev jasne vloge članov sveta delavcev**: določite jasno vlogo in odgovornosti članov sveta delavcev v procesu sistemizacije delovnih mest. Povejte jim, kaj se od njih pričakuje, in jim zagotovite potrebna pooblastila in sredstva za uspešno opravljanje svojih nalog. Tako bodo člani sveta delavcev vedeli, kako prispevati k uspešnemu izvajanju sistema.
- **Informacijske platforme:** zagotovite, da imajo člani sveta delavcev enostaven dostop do vseh potrebnih informacij in dokumentov v zvezi z novim sistemom sistemizacije delovnih mest. Poleg klasičnih oblik interne komunikacije (oglasne deske, interni časopisi ipd.) uporabite različne oziroma raznovrstne informacijske platforme, kot npr. intranet ali druge digitalne kanale, ki so nam danes na voljo.

### *DOBRA PRAKSA 4: Kako jo učinkovito pripraviti – dobre prakse in pasti*

- **Sistemizacija naj bo aktivno soustvarjana z vsemi ključnimi deležniki podjetja** (vodstvo, vodje, kadrovska služba, predstavniki zaposlenih, strokovnjaki in poznavalci organizacijskega dogajanja).
- **Vzpostavite interdisciplinarno projektno skupino:** poznavajoč strategijo družbe, poslovne procese, trenutno in ciljno kulturo družbe, ključna znanja in kompetence, vidik zaposlenih in specifiko posameznih delovnih mest.
- **Proaktivno upravljajte s pričakovanji vseh ključnih deležnikov:** uskladiti in komunicirati pričakovanja (npr. višina plač, možnosti napredovanj ipd.).
- **Sistematična komunikacija z deležniki prek različnih orodij interne komunikacije:** komunicirati namen in dodano vrednost/koristi/poslovno potrebo za spremembo, odpravljati strah pred spremembami.

### *DOBRA PRAKSA 5: Kaj lahko članom sveta delavcev še zagotovi večjo dodano vrednost in kredibilnost v očeh poslovodstva?*

- Oblikujte letni program dela sveta delavcev.
- Predaja programa upravi ob začetku leta oziroma koncem prejšnjega leta. Ta program naj člani sveta delavcev proaktivno predstavijo poslovodstvu ter ga z njimi uskladijo (kot prej tudi še s kadrovsko službo/strokovnjaki).
- Nato pa na podlagi načrtovanih mesečnih aktivnosti iz letnega plana dela spremljajte izvedbo teh kadrovsko razvojnih aktivnosti v poslovni praksi organizacije ter ažurno odreagirajte s predlogi za izboljšave oziroma akcije.
- Pravočasno načrtovanje pripelje do večje ozaveščenosti za načrtovane tematike – posledično do bolj sprotnega spremljanja in vam

posledično olajša oziroma okrepi vašo komunikacijo & akcijski moment na strani različnih deležnikov, ki so vključeni v projekt.

Z vsemi omenjenimi dobrimi praksami boste lahko še bolj uspešno opravljali svojo **vlogo poslovnega integratorja oziroma poslovnega povezovalca** (kar ste oziroma bi morali člani sveta delavcev pomeniti za organizacijo), ki tako še bolj sistematično upravlja s ključnimi pričakovanji svojih ključnih deležnikov (sodelavcev – zaposlenih, poslovodstva oziroma lastnikov, vodij, …) ter na ta način na dolgi rok tudi bolj uspešno opravljali svojo vlogo ključnega predstavnika delavske participacije v organizacijah, ki pa ima, zapisano v uvodnem poglavju, mnogoterne pozitivne učinke na dolgoročno uspešno poslovanje organizacije, kot tudi njenega človeškega potenciala.



*Piše:*
*mag. Mateja Lenarčič*

# Strategije ravnanja pri toksičnih ljudeh v delovnem okolju ter aktivnosti sveta delavcev

*Vsak delovni prostor je mesto, kjer se prepletajo različni osebnostni tipi, med njimi tudi tisti, ki so lahko izjemno težavni. Ti 'toksični' posamezniki, čeprav so lahko redki, lahko s svojim obnašanjem in negativnim odnosom bistveno vplivajo na delovno okolje in blaginjo drugih. Prepoznati, upravljati in nevtralizirati vpliv toksičnih ljudi je zato bistvenega pomena za ohranjanje pozitivne delovne klime in spodbujanje produktivnosti.*

Ni dvoma, da lahko toksične osebe močno zavirajo produktivnost, občutek zadovoljstva na delovnem mestu in celo povzročijo izgubo talentiranih sodelavcev. Ne glede na to, ali so to posamezniki, ki so nenehno negativni, tisti, ki ustvarjajo konflikte, ali tisti, ki se ukvarjajo s spletkarjenjem, se moramo naučiti, **kako ustrezno ravnati z njimi, da bi ohranili zdravo delovno okolje**. V tem članku bomo raziskali različne taktike in strategije, ki jih lahko uporabite, da zmanjšate negativni vpliv toksičnih ljudi na vaše delovno mesto in sebi. Osvetlili bomo tudi nekaj pristopov, ki vam bodo pomagali ohraniti profesionalnost, celo v najtežjih situacijah.

## Znaki toksičnega delovnega okolja

- Ljudi se obravnava kot robote in ne kot človeška bitja. Ni občutka za sočloveka, odsotnost empatije, ni občutka povezanosti.
- V organizaciji se oblikujejo t. i. negativne klike, skupine, ki širijo le negativne informacije in govorice npr. o zasebnem življenju sodelavcev, obsojajoče govorice, kdo bo naslednji odpuščen ipd. Toksično energijo prejemamo tudi takrat, ko poslušamo govorice; to je oblika manipulacije.
- Ni rednih sestankov med nadrejenimi in podrejenimi. Manjko komunikacije, ni ustreznega obveščanja in pretoka informacij. Informacije se večinoma širijo le "po hodnikih" ali celo namerno zadržujejo. Vse to vodi do manjka zaupanja med timi, oddelki, med zaposlenimi in med vodji.
- Ni transparentnosti in jasnosti, kaj se dela in kaj ne. Nekonsistentnost pri upoštevanju sprejetih in dogovorjenih politik. Vodstvo ne stoji za napisanim niti ne spremeni zapisanega v politikah.
- Ljudje si jemljejo zasluge za delo drugih.
- Rezultati so pomembnejši od vedenja. Prevladuje nadzor, strah, izključevanje in kultura nespoštovanja. Ni posledic za nespoštljivo vedenje.
- Favoriziranje določenih posameznikov kljub njihovemu nespoštljivemu vedenju. Nagrajevanje le določenih všečnih posameznikov in ne prepoznavanje drugih, ki delajo enako dobro.
- Pogosta obtoževanja, poniževanja, ustrahovanja in raznorazna šikaniranja ljudi. Zahteve in pričakovanja, da se dela in ste na razpolago do večera.
- Visoka fluktuacija v podjetju, veliko bolniških odsotnosti, prezentizem.
- Vodstvo, ki ni vešče vodenja, ni profesionalizma. Narcisi, sociopati ali celo psihopati v delovnem okolju. Za vse te profile je značilno, da nimajo vesti in empatije.
- Domov pridete mentalno in fizično izsušeni. Imate občutek, kot da bi stresali cel dan smeti na vas. Počutite se anksiozno, depresivno ali pa otopelo. Zvečer ne morete zaspati ali pa se zbujate ponoči. Telo vas s

tem opozarja. To so že alarmi, da morate nekaj spremeniti.

V nekaterih državah so že ukrepali, npr. islandsko ministrstvo za javno zdravje je kar nekaj časa preučevalo sociopate. Na podlagi tega je vlada Islandije leta 2020 sprejela ukrep, imenovan Anti-Trumpova uredba, s katerim je **sociopatom prepovedala opravljanje delovnih mest v vladi**. Povzeli so 7 značilnih lastnosti zanje:

- Ne spoštujejo družbenih norm ali zakonov in jih konstantno kršijo.
- Lažejo, zavajajo druge, uporabljajo lažne identitete in druge uporabljajo za osebno korist.
- Ne ustvarjajo dolgoročnih načrtov. Obnašajo se brez razmišljanja o posledicah.
- Se vedejo impulzivno in agresivno.
- Ne upoštevajo lastne varnosti ali varnosti drugih.
- Ne upoštevajo osebnih ali poklicnih odgovornosti.
- Ne čutijo se krivde in ne obžalujejo zaradi škode ali zlorabe drugih.

Po nekaterih študijah ima **narcistično osebnostno motnjo** 10 % populacije. Še več ljudi pa kaže določene elemente narcisizma.

## Tipične značilnosti narcisov v delovnem okolju in življenju

Nimajo zmožnosti čutiti empatije. Grandiozen občutek samopomembnosti. Zelo občutljivi na kritiko. Vedejo se arogantno, ošabno. Močna potreba po občudovanju. Očarljivi, karizmatični, privlačni, vendar vešči manipulatorji. Njihovo življenje je monodrama, kjer so vsi drugi le kulisa za njihov teater.

Težava nastane, ko začnejo **izkoriščati ljudi**, tako v delovnem okolju kot v zasebnem življenju, in jih izrabljajo za doseganje svojih ciljev. Ko jih več ne rabijo, pa jih le zavržejo. Če se čutijo ogroženi, jih skušajo onemogočiti.

Zelo se trudijo za svojo **idealno zunanjo podobo**. Če zaznajo, da jih je kdo "prebral" ali jih kakorkoli ovira, ga skušajo razvrednotiti in uničiti. Skrbi jih, da bi jih kdo zasenčil. Okrog sebe težko prenesejo sposobne ljudi. Uporabijo jih le toliko časa, dokler služijo njihovim ciljem.

Najraje imajo **pridne in poslušne sodelavce**, ki ne izražajo svojega mnenja in na katere bodo brez posledic lahko zvrnili krivdo za svoja vedenja in dejanja. Zelo pogosto si izberejo grešnega kozla. Do nadrejenega na začetku izražajo občudovanje, poslušnost, slej ko prej pa ga bodo skušali zrušiti. Pri nadrejenemu nenehno iščejo pohvale, za svoje napake pa krivijo druge. Pričakujejo poseben položaj in skušajo očrniti sodelavce.

Narcistični zaposleni so lahko **zelo dragi za organizacijo**, še posebej če so v kombinaciji z narcističnim vodstvom. Če se ne ukrepa, lahko na koncu dobesedno »pojejo« organizacijo od znotraj navzven.

## Kako ohraniti svojo integriteto pri specifičnih sogovornikih?

Prvi korak je **razvijanje pozornosti, osredotočenosti, samozavedanja, polne prisotnosti**. Se ponovno naučiti poslušati svoje telo, telo ne laže, in okrepiti sebe, svoje notranje moči, kar vse se lahko naučimo in obudimo s pomočjo znanstveno raziskanih tehnik MBSR (Mindfulness – Based Stress Reduction) in čuječnosti. Poskrbeti moramo torej najprej zase, za svojo integriteto, svoje dobro počutje in zdravje.

Nato pa se z določenimi tehnikami **lahko naučimo odzivati drugače.** Se naučiti distancirati in ne jemati več osebno, da niste ujeti v njihovi drami, tako zaznate, na primer, da oseba vedno pritiska na vaš gumb občutka krivde, ali vam nastavlja past. Ko vidite stvari z druge perspektive, vam to da moč in več možnosti, kako se odzvati. Vidite lahko, da ni v skladu z vašo integriteto. Postavite mejo in se s pomočjo določenih tehnik naučite zavestno odgovoriti namesto avtomatsko odreagirati. Tako ne oddate svoje moči. Se odločite, da ne boste igrali te njihove igre in se izpišete iz njihove realnosti. Niste več del njihove igre.

S tem ohranite svojo integriteto. Imate svoje dostojanstvo in samozaupanje. Bolj kot smo prisotni, več orodij in virov imamo. Slišimo in ne dovolimo, da nas manipulirajo.

## Strategije, ki vam pomagajo v toksičnem delovnem okolju in odnosih

Manj je več. Čim manj kontakta z njimi in minimalna komunikacija, bodite vljudni, le osnovne odgovornosti. Naučite se postaviti mejo s pomočjo MBSR tehnik. Ne dovolite, da z vami manipulirajo. Nehajte jim ustreči. Ne nasedite, ko vas zasuvajo s pozornostjo ali lažnimi obljubami. Vaša vrednost prihaja odznotraj, ne odzunaj.

Ne delite vašega osebnega življenja v toksičnem okolju, raje sprašujte o njih. Krijte svoj hrbet. Ne ignorirajte znakov, ki kažejo, da bo prišlo do težav. Dokumentirajte svoje delo in njihovo toksično vedenje. Čim več pisno komunicirajte.

Ne jemljite osebno njihovih vedenj. Zavedajte se, da to izhaja iz velike osebne šibkosti. Fokusirajte se na to, kaj naredijo, ne kaj rečejo. Ne pričakujte pravičnosti in ne dovolite, da njihova nesigurnost postane vaša. Vzdržujte svojo integriteto in vrednote. Poskrbite zase in za svoje zdravje. Toksično delovno okolje lahko **zelo vpliva na vaše psihofizično zdravje**, tudi z dolgoročnimi posledicami. Če še ne morete izstopiti iz takih okoliščin in odnosov, si za samoohranitev priskrbite podporo, individualno svetovanje ali pogovor s podpirajočimi prijatelji.

Razmislite o odhodu, čimprej je možno. Začnite kreirati izhodni načrt. Bodite pozorni na možnosti zamenjave delovnega mesta znotraj ali zunaj organizacije ali pa začnite ustvarjati svoj posel in aktivno delajte na tem.

Če pa ste **nadrejeni narcističnemu delavcu z vodilno funkcijo**, mu ne verjemite bolj kot njegovim podrejenim. Dajte ga na mesto, kjer ne more narediti velike škode. Razmislite o tem, da bi ga umaknili z vodilne funkcije. Zavarujte njegove podrejene pred psihičnim nasiljem na delovnem mestu. V svoji organizaciji razvijajte vodje, ki so sodelovalni in sočutni. Žal v naši kulturi še vedno veliko ljudi vidi prijaznost in sočutje kot šibkost, posebej pri moških. Posel in strateška pronicljivost ne zahteva narcisizma ali psihopatije za uspeh. Empatični in sodelovalni vodja lahko več doprinese, kjer se

sodelavci čutijo podprti in delujejo samoiniciativno, ne iz strahu.

Zadnje raziskave kažejo, da so ravno čuječnost, razumevanje in spoštovanje **bistvene kakovosti uspešnega vodenja in delovanja v podjetju**. Bolj kot ste prisotni, več orodij in virov imate. Slišite in ne dovolite več, da vas manipulirajo. Izberete, da odgovorite na način, ki podpira vaše dobro počutje, namesto da pustite nekomu drugemu, da vodi vaša čustva in vedenje. **Moč prisotnosti:** *»Večja je naša sposobnost in kapaciteta pozornosti, večja je naša moč.«* Specifični sogovorniki nas radi povabijo, da bi stopili ven iz svoje integritete. Če avtomatsko in čustveno odreagirate, s tem le oddate stran svojo moč. Vaša reakcija, vaš odgovor je vaša odgovornost in vaša svobodna izbira. Svoj odgovor izberite zavestno. Ne pasti v past, da se začnete braniti. S tem hranite narcisa. Svoj ego dajte na stran. Bodite čustveno nevtralni ter odgovorite kratko in jasno.

## Želite imeti prav ali biti srečni?

Zelo pomembno je, da si naredite **akcijski načrt** za naprej, za spremembe v življenju in kako dolgoročno poskrbeti zase, za svoje zdravje, izpopolnjujoče odnose in kariero. Čuječi dialog vam tukaj lahko pomaga slišati sami sebe in ozavestiti situacijo v vašem delovnem okolju in življenju.

Na druge ljudi ne morete vplivati. Gre za vas in kaj želite delati v življenju in s kom. Ko ponovno pridete v stik s sabo in v srcu začutite, da je čas za akcijo, ne čakajte. Skreirajte si strategijo in izhodni načrt ter najpomembnejše – izvedbo. To je zelo pomembno za vaše zdravje in vaše življenje.

## Svet delavcev in njegova vloga pri soočanju s toksičnimi vedenji v organizaciji

Svet delavcev je ključni element dobrega upravljanja v organizaciji. Med številnimi pomembnimi nalogami, ki jih opravlja, je tudi **prispevanje k izboljšanju delovnega okolja**. Ena izmed ključnih težav, s katerimi se lahko sooča delovno okolje, so toksični posamezniki, ki lahko negativno vplivajo na učinkovitost in počutje zaposlenih ter zadušijo ustvarjalnost in inovativnost. Svet delavcev ima pri reševanju te problematike lahko pomembno vlogo.

### Vloga sveta delavcev

Svet delavcev ima več možnosti pri soočanju s toksičnimi vedenji in izboljšanju delovnega okolja. Njegova naloga je zastopanje pravic delavcev, spodbujanje produktivnosti in učinkovitosti ter zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja. Toksični posamezniki lahko **zelo ogrozijo te cilje**, zato je pomembno, da svet delavcev ukrepa.

### Možne aktivnosti sveta delavcev

- **Prepoznavanje in jasna opredelitev toksičnega vedenja.** Svet delavcev lahko pomaga pri opredelitvi, kaj pomeni "toksično" vedenje znotraj podjetja. To je lahko podlaga za izdelavo politik in pravil ravnanja in delovanja, ki jasno določajo, kakšno vedenje je nesprejemljivo.
- **Ozaveščanje in izobraževanje.** Svet delavcev lahko organizira in izvede delavnice, seminarje in usposabljanja o toksičnem vedenju, posledicah le-tega in strategijah obvladovanja. Z ozaveščanjem se lahko zmanjša tveganje za pojav toksičnih vedenj in spodbudi zdravo delovno okolje.
- **Posredovanje med zaposlenimi in vodstvom.** Svet delavcev je tudi pomemben posrednik med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Lahko pomaga reševati konflikte, spodbuja dialog in sodeluje pri iskanju rešitev.
- **Podpora žrtvam toksičnih posameznikov.** Svet delavcev je lahko tudi pomemben vir podpore za zaposlene, ki so bili žrtve toksičnega vedenja. Člani sveta lahko ponudijo nasvet in podporo, pomagajo zaposlenim, da se pogovorijo o svojih izkušnjah, in jih napotijo na ustrezne vire pomoči, kot so svetovalci za duševno zdravje ali/in pravniki.
- **Spodbujanje politike ničelne tolerance**. Svet delavcev lahko predlaga politiko ničelne tolerance do toksičnega vedenja. To pomeni, da nobena oblika toksičnega vedenja ne bo tolerirana in da bo vsako poročanje o takem vedenju vzeto resno, ustrezno obravnavano, vključno z učinkovitimi postopki in ukrepanjem.
- **Sodelovanje z vodstvom.** Svet delavcev lahko sodeluje z vodstvom podjetja pri oblikovanju politik in strategij ravnanja v primeru toksičnih vedenj. Lahko zagovarja vzpostavitev politike ničelne tolerance do tovrstnih vedenj, sistemov za poročanje o incidentih, uvedbo postopkov obravnave toksičnega vedenja, pri čemer so postopki pravični, učinkoviti in spoštljivi do pravic vseh zaposlenih, disciplinskih ukrepov, coaching-a in svetovanja.
- **Poudarjanje pomembnosti duševnega zdravja.** Svet delavcev lahko spodbuja pomen duševnega zdravja na delovnem mestu. To lahko vključuje spodbujanje politik, ki podpirajo duševno zdravje, kot so fleksibilen delovni čas, uvedba delavnic in programov za obvladovanje stresa na delovnem mestu, dostop do svetovanja ipd.

Svet delavcev sicer ne more neposredno izvajati disciplinskih ukrepov, lahko pa opravi vrsto ukrepov, ki pomagajo oblikovati politiko podjetja, ki obravnava toksične posameznike, in pomaga zaposlenim, ki so tarča takšnega vedenja. Skupno gledano ima lahko **svet delavcev pomembno vlogo** pri obvladovanju toksičnih ljudi v organizaciji. Z ustrezno akcijo in odzivom lahko svet delavcev prispeva k izboljšanju delovnega okolja, zmanjšanju stresa med zaposlenimi, povečanju učinkovitosti ter izboljšanju organizacijske kulture. Z aktivnim pristopom, izobraževanjem in sodelovanjem z vodstvom lahko svet delavcev pomaga ustvariti varno, zdravo in podporno delovno okolje za zaposlene.



*Piše:*
*dr. Elizabeta Zirnstein*

# Delo na domu – obstoječa pravna ureditev, prihajajoče spremembe in sveti delavcev (II. del)

*V zadnji številki te revije preteklega leta (št. 6/2022) sem objavila prvi del članka o delu na domu, v katerem sem na splošno nanizala pravne izzive, ki jih pred delavce, delodajalce, delavske predstavnike in nenazadnje tudi na zakonodajalca postavlja institut dela na domu. V tej številki nadaljujem s podrobnejšo predstavitvijo omenjenih pravnih izzivov ter predvidenimi zakonskimi rešitvami, ki jih glede dela na domu prinaša novela ZDR-1. Te rešitve mestoma naslavljajo obstoječe pravne izzive glede dela na domu, ne pa čisto vseh.*

Delo na domu[1] prinaša **številne spremembe in izzive**, ki se tičejo organizacije delovnega časa, nadzora delodajalca nad delavcem, izvajanja ukrepov varnosti in zdravja pri delu in podobno. Po novem se bosta delavec in delodajalce o delu na domu lahko dogovorila tudi z aneksom k pogodbi o zaposlitvi (kar se že sedaj pogosto izvaja v praksi, četudi brez zakonske podlage). Z novelo se spreminja tudi ureditev delodajalčeve obveznosti obveščanja Inšpektorata Republike Slovenije za delo o nameravanem organiziranju dela na domu. Naslednja sprememba se nanaša na uzakonjeno možnost delavca, da lahko na delodajalca naslovi zahtevo za delo na domu v smislu prožne ureditve dela. Delodajalec bo moral morebitno zavrnitev takšne zahteve obrazložiti. Delo na domu oziroma tozadevna želja delavca bo predstavljala nezakonit odpovedni razlog. Predlog novele ZDR-1 določa tudi obveznost delodajalca, da delavcu zagotovi pravico do odklopa.

## Delo na domu je prostovoljna odločitev obeh strank

V praksi me včasih delavski predstavniki sprašujejo, ali imajo pravico delati od doma – ali lahko to ***zahtevajo*** od delodajalca. Vprašanje razmejitve, kdaj je delo na domu enostranska odločitev delodajalca in kdaj morata delodajalec in delavec o tem skleniti dogovor, je v zakonodaji nedvoumno urejeno. Delo na domu je **obojestranska prostovoljna odločitev obeh**, tako delavca kot delodajalca (glej 68. člen ZDR-1)[2]. Sprememba, ki se s tem v zvezi obeta z novelo ZDR-1 je le v tem, da se bo po novem delo na domu za določeno omejeno obdobje lahko dogovorilo tudi kot sprememba pogodbe o zaposlitvi (ki jo v praksi izvedemo z aneksom k pogodbi). Po trenutno obstoječi ureditvi dogovor o delu na domu zahteva sklenitev ***nove*** pogodbe o zaposlitvi (3. odstavek 68. člen ZDR-1). Predlog novele dovoljuje sklepanje aneksov zaradi dela na domu **največ za obdobje enega leta**. Po izteku tega obdobja se bosta lahko delavec in delodajalec dogovorila za nadaljnje opravljanje dela na domu z novim aneksom. Navedeno pomeni, da se lahko pogodba o zaposlitvi spremeni (z aneksom) **zgolj zaradi začasno spremenjenih okoliščin**. V primeru trajnega dogovora o opravljanju dela na domu pa ne gre več za začasno spremenjene okoliščine in se mora to urediti z novo pogodbo o zaposlitvi. Povedano drugače – trajni elementi pogodbenega razmerja se bodo tudi v bodoče lahko dogovorili le s pogodbo o zaposlitvi oziroma z novo pogodbo o zaposlitvi.

Delo na domu torej **ni pravica delavca**, prav tako pa **ni stvar enostranske odločitve delodajalca**. Zgolj izjemoma – v primeru naravnih in drugih nesreč oziroma v drugih izjemnih okoliščinah, ko je ogroženo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca, lahko le-ta kraj opravljanja dela (kot je določen s pogodbo o zaposlitvi), začasno spremeni tudi brez soglasja delavca, vendar le, dokler trajajo take okoliščine (169. člen ZDR-1). V zvezi z zapisom, da delo na domu ni pravica delavca, pa velja opozoriti na novost, ki jo prinaša Direktiva (EU) št. 2019/1158 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in

[1] ZDR-1 (tako obstoječi kot predlog novele) definira delo na domu kot delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih, ki si jih sam izbere (prvi odstavek 68. člen ZDR-1). Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije (drugi odstavek 68. člena ZDR-1).

[2] S pogodbo o zaposlitvi se delodajalec in delavec lahko dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca.

oskrbovalcev, katere rok za implementacijo je potekel avgusta 2022. Gre za tako imenovano **»zahtevo za prožno ureditev dela«**. Direktiva 2019/1158 namreč predvideva, da lahko delavec zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja poda zahtevo za prožno ureditev dela (med katerimi je tudi delo na domu). Delodajalec se mora na to zahtevo odzvati in podati razloge za morebitno zavrnitev. Navedeno ne pomeni, da bo delavec imel pravico zahtevati delo od doma. Pomeni le, da bodo morali delodajalci zahtevo po prožni ureditvi dela (kamor spada tudi delo na domu) preučiti in se nanjo odzvati v primernem času, vsako zavrnitev te zahteve pa obrazložiti (2. odstavek 9. člena Direktive 2019/1158). Direktiva pa ne določa, kaj vsebinsko je lahko podlaga za zavrnitev takega predloga (ali za njegov časovni odlog). Tudi predlog novele ZDR-1 o tem ne govori.

V praksi se včasih zgodi, da se delodajalec in delavec **kar ustno dogovorita**, da bo delavec del svojih obveznosti opravil od doma (npr. da bo delal od doma vsak petek), a te odločitve nikoli pisno ne formalizirata (preneseta v pravno-zavezujoč akt). Upoštevaje 49. člen ZDR-1 bi morala delodajalec in delavec skleniti novo pogodbo zaradi spremenjenih okoliščin. Četudi tega ne storita, pa njun ustni dogovor **ni neveljaven**. Tak ustni dogovor velja kljub temu, da o delu na domu ni sklenjena nova pisna pogodba (ali aneks k pogodbi). Pisna oblika pogodbe namreč ni določena kot pogoj za veljavnost pogodbe o zaposlitvi. Za nastanek in obstoj same pogodbe o zaposlitvi ali pa njenih posameznih sestavin je pomembno zlasti, da je med strankama prišlo do soglasja o bistvenih elementih takšne pogodbe o zaposlitvi. Torej je lahko tudi ustno sklenjena pogodba o zaposlitvi veljavna (glej sodbo VDSS Pdp 961/2016).

## Pogodba o delu na domu za določen čas

V zvezi s sklepanjem pogodbe za delo na domu se postavlja tudi vprašanje, **kdaj** se lahko sklene pogodba o zaposlitvi za določen čas (in s tem v povezavi uredi mirovanje dotedanje pogodbe, sklenjene za določen ali nedoločen čas).

Nova pogodba o zaposlitvi oziroma aneks k pogodbi o zaposlitvi zaradi spremembe kraja opravljanja dela se lahko sklene za določen čas, če je to določeno v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti (glej 4. odstavek 49. člena ZDR-1). Povedano drugače: s **kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti** se lahko delo na domu določi kot »dodatni razlog« za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, poleg tistih, ki jih predvideva že sam ZDR-1. V tem primeru mirujejo pravice iz pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas (glej 4. odstavek 49. člena ZDR-1; to je podobno suspenzu po 53. členu ZDR-1). Trenutno le dve kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti določata, da se POZ za določen čas lahko sklene tudi v primeru dela na domu. To sta Kolektivna pogodba časopisno-informativne, založniške in knjigotrške dejavnosti (glej 17. člen) ter Kolektivna pogodba grafične dejavnosti (33. člen). Obe določata, da se pogodba o zaposlitvi za določen čas za delo na domu lahko sklene **za obdobje največ enega leta** (kar se lahko podaljša na še eno leto) in zgolj v primeru, da ima delavec že sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. V času trajanja pogodbe za določen čas zaradi opravljanja dela na domu prvotna pogodba o zaposlitvi miruje. Obe kolektivni pogodbi določata tudi, da pravice delavca po pogodbi o zaposlitvi, sklenjeni za opravljanje dela na domu, ne smejo biti nižje od pravic, kot mu pripadajo na podlagi pogodbe, ki mu zaradi opravljanja dela na domu miruje.

## Delovni čas pri delu na domu

Poseben sklop vprašanj pri delu na domu predstavlja ureditev delovnega časa. Izkušnje namreč kažejo, da delo na domu **podaljša delovnik in zabriše meje med službenim in prostim časom.**

### *Kaj šteje v delovni čas*

Pri delavcih, ki so pri razporejanju svojega delovnega časa **samostojni**, ZDR-1 v svojem 157. členu dovoljuje odstopanje od minimalnih standardov v zvezi z delovnim časom,[3] seveda ob upoštevanju splošnih načel glede varnosti in zdravja pri delu. To pomeni, da niti ti delavci ne smejo delati neomejeno dolg čas, brez počitkov in podobno. Za **ostale** delavce na domu, ki delajo v okviru vnaprej določenega delovnega časa (ga ne morejo razporejati samostojno), je delodajalec dolžan njihov delovni čas organizirati ob upoštevanju zakonskih določb o polnem delovnem času, dnevnih in tedenskih počitkih, razporeditvi delovnega časa, nadurnem delu ipd. V slednjem primeru v delovni čas šteje obdobje dejanskega dela, tudi če je opravljeno ponoči ali v nedeljo. Nekateri menijo, da v delovni čas ne štejejo ure, ki jih delavec opravi izven rednih delovnih ur po **lastni odločitvi** (brez izrecne odredbe delodajalca po izvedbi nekega opravila izven rednega delovnega časa). Toda delodajalec lahko delo izven rednega delovnega časa določi tudi drugače (ne izrecno), npr. z določitvijo roka za izvedbo delovne naloge na tak način, da je delo izven rednega delovnega časa nujno. V praksi je v večini primerov delodajalcu znano, da delo poteka tudi izven rednega delovnega časa. Če delodajalec temu ne nasprotuje, potem je prav, da se to delo **šteje v delovni čas**. Sicer pa so stališča teoretikov glede tega različna. To vprašanje se zato ureja tudi skozi pravico do odklopa (podrobneje o tem spodaj).

V delovni čas torej štejejo **vse ure opravljenega dela**, načeloma tudi tiste, ki jih je delavec opravil izven rednih delovnih ur po lastni odločitvi, razen če je delodajalec opravljanje dela v času počitka prepovedal. Tudi če si delavec, ki stalno dela na domu, sam razporeja delovni čas, se kot delovni čas šteje vsak čas, ko opravlja svoje obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Če delavec, ki dela na domu, preseže polni delovni čas, je upravičen do dodatka za **nadurno delo**.

### *Dnevni in tedenski počitek*

Prav tako je delodajalec pri delavcih, ki delajo od doma, dolžan zagotavljati **minimalni dnevni in tedenski počitek**. Delavec, ki je npr. ne-

[3] Delavec in delodajalec lahko v pogodbi o zaposlitvi drugače, ne glede na določbe tega zakona, uredita delovni čas, nočno delo, odmor, dnevni in tedenski počitek, če gre za pogodbo o zaposlitvi […] z delavcem, ki opravlja delo na domu, če delovnega časa ni mogoče vnaprej razporediti, oziroma če si delavec lahko razporeja delovni čas samostojno in če sta mu zagotovljena varnost in zdravje pri delu.

kega dne delal doma do 22. ure zvečer, s svojim delom naslednji dan ne bi smel pričeti pred 10. uro (v primeru enakomerne razporeditve delovnega časa ) oziroma ne pred 9. uro, če je njegov delovni čas neenakomerno razporejen. Poseben izziv predstavljajo primeri kratkotrajne prekinitve dnevnega počitka. Postavlja se vprašanje, kako obravnavati primere, ko delavec dela (na domu) od 8. do 16. ure, nato pa zvečer, v času počitka, opravi še kakšno delo. S tem se čas počitka (12 oziroma 11 nepretrganih ur) prekine in bi moral začeti znova teči. Čeprav se v teoriji nekateri avtorji zavzemajo, da kratkotrajne prekinitve počitka ne pomenijo njegovega pretrganja in da je bil namen počitka kljub temu dosežen,[4] pa nacionalna zakonodaja ne daje podlage za takšno naziranje.

### *Stalna pripravljenost na domu*

Razmejitev med delovnim časom in počitkom pa ni problematična zgolj glede tega, kaj se šteje kot ure dejanskega opravljanja dela in kaj ne, pač pa tudi glede ur (obdobij) dosegljivosti oziroma **stalne pripravljenosti**. Sodna praksa (tako nacionalna kot tudi sodišča EU) je na tem področju izoblikovala že kar trdne standarde. Obdobje stalne pripravljenosti oziroma dosegljivosti se, glede na sodno prakso, praviloma ne šteje v delovni čas (ampak se v delovni čas štejejo le ure dejanskega opravljanja dela, če do tega res pride). Obdobje dosegljivosti (stalne pripravljenosti) se **šteje v delovni čas takrat**, ko kratkost odzivnega časa in pogostost intervencij močno (bistveno) omejuje delavčevo možnost razpolagati s svojim časom in se posvečati svojim interesom. Če je delavec v obdobju stalne pripravljenosti dolžan zgolj biti dosegljiv po telefonu, konkretno delovno aktivnost pa opraviti kasneje, se to obdobje (dosegljivosti po telefonu) ne šteje v čas dejanskega opravljanja dela.

Delodajalec mora pri določanju dosegljivosti (stalne pripravljenosti) biti pozoren tudi na to, da slednja **ne more biti neomejena**. Delodajalci ne smejo določiti tako pogostih ali dolgih obdobij dosegljivosti in stalne pripravljenosti delavcev, da bi to pomenilo tveganje za varnost in zdravje delavcev.

### *Pravica do odklopa*

Z delovnim časom pri delu na domu je povezana tudi **pravica do odklopa**. Pod pojmom pravica do odklopa se označujejo različne politike oziroma ukrepi, s katerimi se skuša omejiti negativne učinke uporabe informacijske tehnologije v zvezi z delom, tako da se ščiti delavčev prosti čas in s tem omogoča usklajevanje njegovega poklicnega in družinskega življenja in varuje delavčevo zdravje. Pri pravici do odklopa gre za to, da je s pravnim aktom opredeljena pravica delavca, da se ne javi na telefon ali po e-pošti. Gre torej za omejevanje delavčevih nadrejenih pri zahtevah po dosegljivosti delavcev.

Predlog novele ZDR-1 na tem področju prinaša pomembno spremembo – **uzakonitev pravice do odklopa**. Po novem bodo delodajalci dolžni delavcu zagotoviti pravico do odklopa, tako da delavec v času izrabe pravice do počitka oziroma upravičenih odsotnosti z dela ne bo na razpolago delodajalcu. Predlog novele ZDR-1 delodajalcem nalaga tudi obveznost, da z namenom konkretizacije te pravice (do odklopa) sprejmejo ustrezne ukrepe. Predlog vključuje obveznost, da se ti ukrepi opredelijo v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti, morda celo na ravni podjetniške kolektivne pogodbe, ter domnevo, da je dokazno breme na strani delodajalca, v kolikor delavec v sporu navaja dejstva, da delodajalec ni zagotovil pravice do odklopa.

## Nadzor delodajalca nad delavcem, ki dela na domu

Naslednji pomemben sklop vprašanj pri urejanju dela na domu se nanaša na nadzor delodajalca nad delavcem oziroma nad opravljenim delom. Naj poudarimo, da gre na tem področju za **konflikt med pravicami in interesi delodajalca** na eni strani (nadziranje delovnega procesa, ugotavljanje delovne uspešnosti, skrb za racionalno izrabo delovnega časa in delovnih sredstev, skrb za varnost delovnega procesa ipd.) **in pravico delavca do zasebnosti** na drugi. Iskanje primernega ravnovesja je tukaj ključno – vsi tisti načini nadzora, ki so nesorazmerni z želenim ciljem delodajalca in katerih namen bi se dal doseči na milejši način, so neprimerni (nezakoniti) – gre za nesorazmeren poseg v zasebnost delavca.

V zvezi z nadzorom delodajalca pri delu na domu opozarjamo na **mnenje informacijske pooblaščenke** št. 07121-1/2020/519 (z dne 21. 4. 2020). Informacijska pooblaščenka uvodoma poudarja, da je delodajalec upravičen v določeni meri spremljati in nadzirati delo na domu in v ta namen, skladno z določbo 48. člena ZDR-1, tudi obdelovati osebne podatke delavcev, vendar ob striktnem upoštevanju načela najmanjšega obsega podatkov. Vsekakor je delodajalec vedno upravičen do podatkov o delovnih nalogah, ki jih je zaposleni opravil pri delu na domu in ki jih zaposleni beleži in delodajalcu sporoča v obliki dnevnih ali tedenskih poročil (običajno s pomočjo računalniške aplikacije). Če narava dela zahteva, da se delo na domu opravlja v točno določenih časovnih intervalih, bi bil delodajalec lahko upravičen tudi do podatka, ali je zaposleni delo res opravljal v zahtevanem intervalu, vendar mora tudi v takem primeru izbrati rešitev, ki v najmanjši meri posega v informacijsko zasebnost zaposlenega. Resen in nesorazmeren poseg pa bi predstavljalo sistematično zbiranje in nadaljnja obdelava npr. posnetkov (slik) zaslonov službenih računalnikov zaposlenih, kakor tudi sistematično zbiranje in nadaljnja obdelava podatkov o obisku spletnih strani, ki jih je posamezni zaposleni izvedel v delovnem času in podobne rešitve, ki jih omogočajo različne aplikacije za nadzor zaposlenih.

## Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu na domu

Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu na domu je naslednji sklop vprašanj, ki odpira določene pravne dileme. ZDR-1 določa, da mora delodajalec zagotavljati varne pogoje dela na domu, podrobnejše obveznosti delodajalca v zvezi s tem pa ureja Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Delodajalec mora tudi pri delu na domu izpolnjevati vse zakon-

[4] Podrobneje o teh teorijah glej v Senčur Peček (2021), Pravica do odklopa in druga pravna vprašanja upravljanja delovnega časa v dobi digitalizacije, Delavci in delodajalci 21 (2–3), str. 307.

ske obveznosti v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu, **enako, kot če se delo opravlja v poslovnih prostorih delodajalca.** ZVZD-1 namreč ne predvideva nobenih izjem za delo na domu, ne glede na njegove specifike.

V preteklosti se je v praksi večkrat izpostavilo vprašanje **pregleda prostorov**, kjer se opravlja delo na domu: ali izpolnjujejo pogoje v smislu varnosti in zdravja pri delu? V zvezi s tem je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti zavzelo stališče, da je odločitev o tem, kako bo delodajalec preverjal ustreznost delovnih pogojev pri delu od doma, **prepuščena delodajalcu** (MDDSZ 2020).[5] V stališču so navedene različne možnosti, od anketnega vprašalnika o delovnih pogojih na domu, ki ga izpolni delavec, do fotografiranja delovnega mesta. Sicer pa je zelo priporočljivo, da delodajalec vnaprej pripravi **navodila** za varno opravljanje dela na domu, kot so npr. navodila za zdravo delo za računalnikom, navodila glede osvetljenosti delovnega mesta, kako ravnati v primerih nezgode pri delu, ter tudi zapiše ukrepe, s katerimi zagotavlja varnost in zdravje delavcev. Pri tem gre posebno pozornost posvetiti tudi ergonomski ureditvi delovnega mesta pri delu na domu (po višin in nagibu nastavljiv zaslon računalnika; stabilen stol, nastavljiv po višini, z nastavljivo ledveno oporo za hrbet in naslonjalom za roke; osvetljenost prostora na način, da delavca ne moti pri branju dokumentov s papirja, zaslona ali pri tipkanju). Pri ocenjevanju tveganj za varnost in zdravje pri delu od doma je ključno **sodelovanje vseh deležnikov**: delavca in delodajalca, strokovnega delavca za varnost pri delu, pooblaščenega strokovnjaka medicine dela pa tudi delavskih predstavnikov (svetov delavcev).

## Paradoks avtonomije

Delo na domu naj bi prispevalo k temu, da delavci lažje usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje. V praksi pa prihaja do paradoksa, da delavci, ki svoj delovni čas pri delu na domu lahko razporejajo sami, **delajo več in so stalno dosegljivi**.

V nekaterih delovnih okoljih je to rezultat spodbujanja kulture prisotnosti in stalne vpetosti v delo. V teh okoljih delavci štejejo kot svojo dolžnost, da tudi izven delovnega časa pregledujejo e-pošto in nanjo odgovarjajo, se odzivajo na službene telefonski klice in podobno. V takšnih okoljih namreč le na ta način nekdo šteje za dobrega delavca. V drugih delovnih okoljih pa je prekomerno opravljanje dela rezultat (posledica) organizacije dela na način, da imajo delavci določen prevelik obseg dela in če ga želijo opraviti, so prisiljeni delati dlje kot polni delovni čas. Avtonomija glede določanja delovnega časa jim **prav nič ne pomaga**. Prav nasprotno – ta avtonomija koristi delodajalcu. Sploh tisti delavci, ki raje delajo na domu kot na sedežu delodajalca, bodo molče potrpeli in opravili več dela, da so le lahko fleksibilni kar se tiče delovnega časa. Stalna vpetost v delo pa je lahko tudi posledica ambicioznosti delavcev in želje po hitrem kariernem napredovanju. Posledično je tudi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja težje.

## Sklepno

Pravila o urejanju dela na domu žal ne rešujejo vseh dejanskih zagat, ki se v praksi postavljajo pred delavce in delodajalce. V praksi namreč ta pravila ne zadoščajo za zagotovitev ustrezne zaščite delavcem. **Prvič**, pri delu na domu so delavci pogosto preobremenjeni z obsegom dela. Pravila o delovnem času namreč nič ne pomagajo, če je dolžina delovnega časa pravzaprav določena z obsegom dela. **Drugič**, delavci se ne želijo izpostavljati in v primeru kršitve zakonskih določb ne sprožijo pravnih mehanizmov, ki jih imajo v takih primerih na voljo. To ne velja zgolj glede pravil o delovnem času, pač pa tudi kar se tiče sklepanja pogodb za delo na domu in nezakonitih praks delodajalcev glede izvajanja nadzora pri delu na domu. Za omejitev takih praks in kršitev so v prvi vrsti zelo pomembna **izobraževanja in ozaveščanja** o pravilih opravljanja dela na domu. Izvajajo jih lahko tako delavski kot tudi delodajalski predstavniki. Večina pravnih vprašanj glede dela na domu je lahko tudi predmet sodelovanja pri upravljanju na ravni podjetja, pri čemer se lahko v podjetjih sprejmejo podrobnejša pravila, ki nadgradijo zakonske rešitve (pravila glede delovnega časa, pravice do odklopa, urejanja ukrepov varnosti in zdravja pri delu in podobno). Za to pa je seveda bistvena zainteresiranost vseh vpletenih za dvostransko urejanje takih vprašanj, na način **spoštljivega dialoga med predstavniki delavcev in delodajalcev**.

[5] https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu.

## Opredelitev dela na domu po veljavnem ZDR-1

**68. člen**
**(splošno)**

(1) Kot delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca.

(2) Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.

(3) S pogodbo o zaposlitvi se delodajalec in delavec lahko dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca, ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca.

(4) Delodajalec je dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu, pred začetkom dela delavca, obvestiti inšpektorat za delo.



*Piše:*
*Vesna Premović*

# Ustanovljena Sekcija ZSDS za varnost in zdravje pri delu

*Po sprejetju programskih ciljev na področju varnosti in zdravja pri delu na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) oktobra 2022 v Ankaranu smo s sklepom predsedstva združenja zdaj tudi formalno ustanovili Sekcijo za varnost in zdravje pri delu kot v ta namen predvideno posebno obliko dela ZSDS, ki naj bi skrbela za uresničevanje teh programskih ciljev v praksi. Kot nekdanja članica predsedstva in namestnica predsednika ZSDS ter dolgoletna strokovna sodelavka v svetu delavcev in predsednica sveta delavcev v enem izmed večjih slovenskih podjetij sem z veseljem sprejela povabilo k sodelovanju (v vlogi strokovne sekretarke sekcije), da skupaj s s člani odbora sekcije, ki jih je že imenovalo predsedstvo (dodatno pa bo odbor kadrovsko izpopolnjevan še sproti), pričnemo z aktivnostmi na tem izredno pomembnem področju delovanja svetov delavcev.*

Varnost življenja in zdravja sta namreč **temeljni vrednoti in najosnovnejši eksistenčni interes** vsakega posameznika, zato ima ta interes brez dvoma absolutno prioriteto pred vsemi ostalimi potrebami in interesi delavcev v delovnem razmerju. Če pri delodajalcu ni najprej ustrezno poskrbljeno za varno delovno okolje, in če za delavce pri delu obstajajo nesprejemljiva tveganja za njihova življenja in zdravje, tudi vse ostale pridobljene pravice in ugodnosti iz delovnega razmerja, ki jim jih izborijo njihova predstavništva (sindikati in sveti delavcev), vključno z morebitno »dobro plačo«, tega v nobenem primeru ne morejo odtehtati. In to spoznanje mora vsekakor predstavljati tudi eno **ključnih vodil za delovanje svetov delavcev** pri opravljanju njihovih delavskopredstavniških funkcij po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Njihova prioritetna naloga je torej vsekakor najprej poskrbeti za optimalno varnost pri delu, šele nato lahko pride na vrsto uresničevanje vseh drugih najrazličnejših *materialnih, societalnih in osebnostnih* potreb in interesov zaposlenih v zvezi z delom, ki pomenijo vsestransko dviganje kakovosti njihovega delovnega življenja. Prav načrtno spodbujanje, usmerjanje in strokovna podpora delovanju svetov delavcev – članov združenja na tem področju, pa bo tudi **osnovni cilj delovanja te sekcije**.

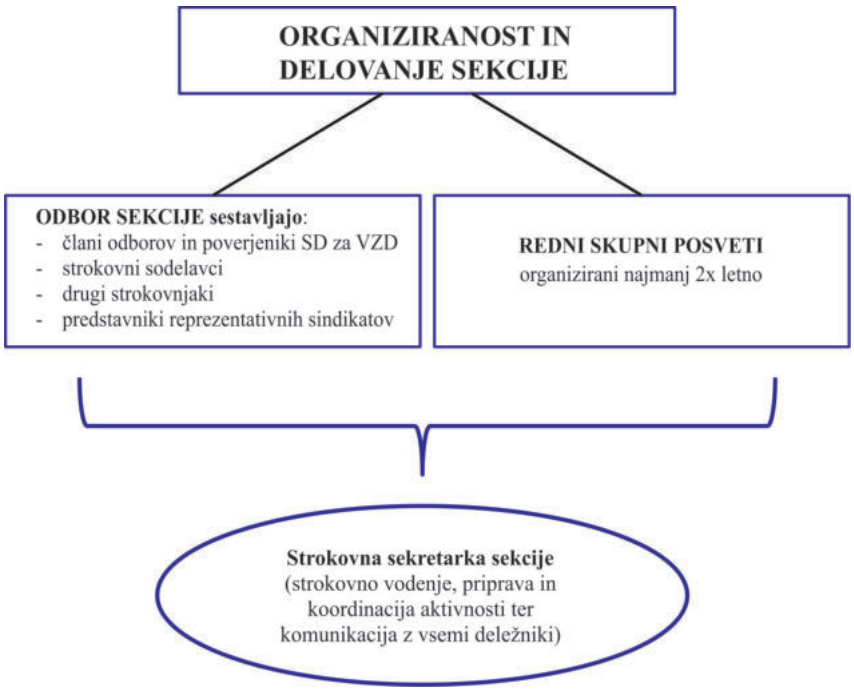
Čeprav je bil okvirni koncept organiziranosti in delovanja Sekcije za VZD kot del omenjenega programskega dokumenta ZSDS predstavljen že v lanski oktobrski številki Ekonomske demokracije, naj ga ob tej priložnosti, ko **sekcija tudi dejansko začenja s svojim delovanjem**, zelo na kratko predstavimo še enkrat.

## Organiziranost sekcije

**Formalno** bodo člani sekcije vsi člani združenja, **aktivno** pa naj bi bili v njenem delovanju udeleženi prvenstveno predvsem člani odborov svetov delavcev za VZD in »poverjeniki« svetov delavcev za VZD (tj. tisti člani SD, ki so kot posamezniki interno zadolženi za pokrivanje tega področja, če v ta namen ni ustanovljen poseben odbor) ter po možnosti tudi sindikalni zaupniki, ki se ukvarjajo s to problematiko. K aktivnemu sodelovanju v delu sekcije bomo skušali pritegniti tudi čim več **strokovnih delavcev podjetij**, ki so pri posameznih delodajalcih zadolženi za to področje, prav tako pa tudi **druge strokovnjake** s tega področja, ki bi bili zainteresirani za takšno sodelovanje.

Osnovni obliki delovanja sekcije bosta dvopartitno sestavljen **odbor sekcije**, katerega člani bodo člani odborov in »poverjeniki« svetov delavcev – kolektivnih članov združenja za VZD ter zgoraj navedeni strokovni delavci (in eventualno tudi) drugi strokovnjaki za to področje, obenem pa bodo k sodelovanju povabljeni

tudi predstavniki reprezentativnih sindikatov na ravni države. V strokovnem smislu bo delovanje sekcije organizirala, usmerjala in vodila stro-




kovna sekretarka sekcije, ki jo je imenovalo predsedstvo ZSDS.

## Ključne naloge in način dela sekcije

Ključne naloge in način dela sekcije bodo skladno z navedenim programskim dokumentom naslednje:

- načrtno spodbujanje in usmerjanje aktivnosti svetov delavcev na tem področju, in sicer predvsem v obliki priprave in sprejemanja (na skupnih strokovnih posvetih članov) konkretnih smernic in priporočil za delovanje na posameznih ožjih področjih oz. segmentih znotraj celovitega sistema VZD;
- izvajanje lastnih aktivnosti združenja iz programskega dokumenta, zlasti v smislu prizadevanj za normativno rekonstrukcijo veljavnega modela VZD in krepitev sistemskega položaja in pravic delavskih predstavnikov na tem področju na splošno;
- priprava, sprejem in izvajanje specializiranega sistema izobraževanja in usposabljanja delavskih predstavnikov za VZD;
- uveljavitev posebnega »Certifikata za delavske predstavnike za VZD« po vzoru na sedanji »splošni« certifikat za člane svetov delavcev;
- zagotavljanje strokovne pomoči članom ter medsebojnega komuniciranja in izmenjave izkušenj v okviru danih možnosti;
- druge aktivnosti, potrebne za realizacijo tega programskega dokumenta.

## Okvirni načrt začetnih izvedbenih aktivnosti sekcije

Na podlagi teh izhodišč je predsedstvo združenja na svoji zadnji seji že sprejelo tudi okvirni načrt začetnih izvedbenih aktivnosti sekcije, in sicer:

1. Pridobiti seznam članov svetov delavcev ZSDS, ki že delujejo na področju VZD bodisi kot člani odborov bodisi kot poverjeniki za to področje.

2. Sestaviti mailing listo in poslati informacijo o ustanovitvi sekcije VZD članom ZSDS ter jih povabiti k sodelovanju (prenos znanj, dobrih praks in izkušenj).

3. Sestaviti anketno/vprašalnik z namenom pridobiti informacije o stanju v podjetjih (analiza in predstavitev rezultatov na posvetu) in na podlagi teh rezultatov organizirati nadaljnje aktivnosti sekcije.

4. Oblikovati delovno skupino za pripravo predloga za normativno rekonstrukcijo veljavnega zakonskega modela VZD, ki bo zagotavljal oblikovanje specialnih delavskih predstavništev za to področje ter njihov status enakopravnih odločevalcev o vseh pomembnejših vprašanjih s tega področja.

5. Stopiti v stik s Kliničnim Inštitutom za medicino dela, prometa in športa (KIMDPŠ) pri UKC Ljubljana z namenom priprave konkretnega programa aktivnosti na področju preprečevanja psihosocialnih tveganj kot ključnega izziva na področju VZD v sodobnih pogojih dela.

6. Definiranje preventivnih aktivnosti (preventivna zdravstvena okrevanja, telesne vadbe, masaže, tečaji oživljanja, meritve različnih zdravstvenih parametrov z namenom zgodnjega odkrivanja bolezenskih stanj – krvni sladkor, pregled kožnih znamenj...).

7. S strani sindikatov pridobiti informacije o njihovih aktivnostih na področju VZD in vzpostaviti stik z njimi ter opredeliti način tesnejšega sodelovanja.

8. Priprava vsebin za izobraževanje/usposabljanje za pridobitev certifikata in izbira predavateljev.

9. Priprava komunikacijskega načrta sekcije in sistematičnih objav v različnih medijih.

10. Druge aktivnosti v dogovoru s člani sekcije.

S predstavljenimi aktivnostmi nove sekcije VZD želimo v združenju svetov delavcev okrepiti vlogo delavskih predstavnikov na področju varnosti in zdravja zaposlenih in tvorno prispevati k dvigu nivoja znanja in kompetenc. S svojim dodatnim znanjem in strokovnostjo s področja VZD bodo lahko člani svetov delavcev postali **še boljši sogovornik v svojem delovnem okolju in aktivni pobudnik ukrepov za izboljšanje varnosti in zdravja sodelavcev**. Takšna uveljavitev svetov delavcev na predstavljenem področju VZD pa bo lahko dodatno pozitivno vplivala na utrjevanje njihovega delavsko-predstavniškega položaja tudi na drugih področjih in s tem na utrjevanje sistema delavskega soupravljanja kot celote. In pričakovati je, da se bo vzorec »sodelovalne organizacijske kulture,« vzpostavljene na tem ožjem področju, postopno samodejno prenašal tudi na druga področja medsebojnih odnosov med delavskimi predstavništvi in delodajalci.



*Piše:*
*dr. Mari Božič*

**Svet delavcev Krke, tovarne zdravil, d. d., Novo mesto**

# V Krki smo ponosni na tradicionalno dobro sodelovanje sveta delavcev in vodstva družbe

*Uresničevanje delavskega soupravljanja v podjetju Krka je že tradicionalno na visoki ravni. K temu ključno prispeva dobro sodelovanje sveta delavcev in vodstva družbe, ki presega zakonske predpise in temelji na vzajemnosti.*

## Svet delavcev v Krki deluje že od leta 1996

Zaposleni v Krki smo **pomembna skupina notranjih deležnikov**, od katerih je v veliki meri odvisna poslovna uspešnost družbe. Zato je upoštevanje interesov in mnenj delavcev zelo pomemben element uspešnega upravljanja in poslovanja podjetja. S tem namenom je bil leta 1996 ustanovljen svet delavcev družbe Krka, ki je nasledil predhodni delavski svet. Člani sveta delavcev so za posamezno mandatno dobo štirih let izvoljeni na neposrednih in tajnih volitvah. Zastopajo vse organizacijske enote, svojo funkcijo opravljajo nepoklicno.

Konec lanskega leta je potekla štiriletna mandatna doba članom sveta delavcev. Volitve za aktualni svet delavcev so bile izvedene novembra 2022, ko smo glede na Krkino rast, skladno z 10. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) **število članov sveta delavcev povečali** z devetnajst na enaindvajset. Izvoljeni člani smo nov mandat nastopili 1. 1. 2023. Tudi v novem mandatu nadaljujemo tradicijo dobrega sodelovanja sveta delavcev z vodstvom družbe, kar pomeni, da med nami obstaja odprt in vzajemen dialog.

## Uresničevanje delavskega soupravljanja v Krki

Sveti delavcev v Sloveniji delujejo na podlagi ZSDU, ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Doslednost uresničevanja ZSDU v Krki smo preverili z vprašalnikom Združenja sveta delavcev Slovenije *Odgovornost vodstva (delodajalca) za dosledno uresničevanje ZSDU*, s katerim smo **podrobno analizirali stanje na glavnih področjih delavskega soupravljanja.**

Ugotovili smo, da pri praktičnem uresničevanju delavskega soupravljanja v Krki ni kakih večjih slabosti in pomanjkljivosti. S strani vodstva so zagotovljene vse določene oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju. Gre torej za sodelovanje, ki **presega zakonsko predpisano** in temelji na vzajemnosti. Naklonjenost vodstva Krke delavskemu soupravljanju potrjuje tudi prisotnost vseh pričakovanih organov posrednega delavskega soupravljanja, kamor sodijo zbor delavcev, svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor.

## Akti in dokumenti sveta delavcev Krke

Poleg ZSDU so podlaga za delo sveta delavcev Krke Poslovnik sveta delavcev, Etični kodeks članov sveta delavcev, Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Participacijski dogovor), Dogovor o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev, Dogovor o sodelovanju na področju varnosti in zdravja pri delu, Program dela in Poročilo o delu sveta delavcev.

Svet delavcev Krke deluje skladno s Poslovnikom sveta delavcev, ki ureja in opredeljuje **način dela** in vprašanja, ki niso zakonsko določena in so specifična za podjetje. Uprava družbe in svet delavcev imata sklenjen Participacijski dogovor, ki zagotavlja zaposlenim **več pravic pri upravljanju,** kot jih določa ZSDU. S sklenitvijo Dogovora o sodelovanju sindikatov in sveta delavcev smo **razmejili naše funkcije, pristojnosti in področja dela**. Z Dogovorom o sodelovanju na področju varnosti in zdravja pri delu smo opredelili medsebojno sodelovanje in aktivnosti na področju **varnosti in zdravja pri delu** in dopolnili določbe sklenjenega Participacijskega dogovora. S Programom dela za posamezno leto definiramo **konkretne naloge in aktivnosti** za doseganje postavljenih ciljev, s katerimi svet delavcev uresničuje svoje poslanstvo. Uspešnost izvedbe zastavljenih nalog opredelimo v letnem **Poročilu o delu sveta delavcev.**

## Dobro sodelovanje sveta delavcev z vodstvom družbe

V Krki smo ponosni na že **tradicionalno dobro sodelovanje sveta**

**delavcev in vodstva družbe**. Redni sestanki med svetom delavcev in vodstvom družbe so priložnost za izmenjavo mnenj, informacij in predlogov ter za skupno iskanje najboljših rešitev za izzive, s katerimi se soočamo. Ne glede na to, ali je pobudnik posameznih predlogov oziroma rešitev uprava ali svet delavcev, jih usklajujemo prek pisnih in ustnih oblik medsebojnega komuniciranja, dokler ne dosežemo potrebnega soglasja. Pri tem gradimo partnerski odnos, ki doprinaša k uresničevanju interesov sodelavcev in doseganju skupnih ciljev podjetja.

Predsednik uprave in generalni direktor na sejah sveta delavcev **redno poroča** o gradivih, ki jih na svojih sejah obravnava nadzorni svet, ter o poteku skupščine delničarjev. Prav tako na sejah sveta delavcev dodatno poroča tudi o kvartalnih rezultatih. Uprava svet delavcev **seznanja** s pomembnimi temami in se skladno z ZSDU nanj obrača za **skupno posvetovanje** oziroma pridobitev **soglasja** v skladu z zakonom

Na sejah o temah, ki so pomembne za vse zaposlene, redno poročajo pristojne strokovne službe in stanovanjska komisija. Po potrebi se na sejah zagotovijo dodatni **strokovni poročevalci.**

Udeležba predsednika uprave in generalnega direktorja, člana uprave, pristojnega za sodelovanje s svetom delavcev, delavske direktorice, predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, predsednikov sindikatov ter predstavnikov strokovnih služb na sejah sveta delavcev je v Krki **dobra praksa**, ki zagotavlja potrebno medsebojno obveščenost oziroma komunikacijo, kar vpliva na večje možnosti za učinkovito in tudi pravočasno reševanje vsakodnevnih izzivov.

Člani sveta delavcev imamo vzpostavljen **način komuniciranja s sodelavci**, ki je opredeljen v Poslovniku sveta delavcev. Da smo seznanjeni z interesi sodelavcev, stalno ugotavljamo njihove potrebe ter na tej podlagi podajamo vodstvu in strokovnim službam različne predloge, pobude, pripombe, vprašanja in mnenja ter o vsem obveščamo svoje sodelavce. Pobude in predlogi, ki jih podajajo sodelavci v zvezi s svojim delovnim mestom ali širše, velikokrat vsebujejo že rešitve, ki prispevajo k organizacijskim in drugim izboljšavam ter prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Proces dela in odločanja v podjetju je organiziran tako, da motivira zaposlene za čim bolj ustvarjalen odnos do lastnega dela ter jih spodbuja, da se čutijo soodgovorne za skupni uspeh celotnega podjetja. Navedeno potrjujejo **rezultati raziskav organizacijske klime** v podjetju, ki jo sistematično spremljajo že vrsto let.

## Rezultati dobrega sodelovanja sveta delavcev in vodstva družbe

Dobro sodelovanje sveta delavcev Krke in vodstva družbe se odraža na različnih področjih dela in življenja v podjetju. V nadaljevanju predstavljamo nekatere od teh koristi.

### *Učinkovita komunikacija*

Svet delavcev Krke predstavlja povezovalni člen med zaposlenimi in vodstvom družbe. Skozi redne sestanke ustvarjamo odprt prostor za dialog, kar omogoča učinkovito komunikacijo in izmenjavo mnenj. To prispeva k boljšemu razumevanju potreb in pričakovanj zaposlenih ter pripomore h krepitvi dobrih medsebojnih odnosov.

### *Posredovanje informacij*

Člani sveta delavcev imamo ključno vlogo pri posredovanju informacij. Zagotavljanje pravilnih in ažurnih informacij sodelavcem pomaga povečati stopnjo medsebojnega zaupanja in zmanjšuje negotovost.

### *Skupno iskanje rešitev*

Svet delavcev in vodstvo družbe sodelujeta pri iskanju najboljših rešitev za različne izzive, s katerimi se v podjetju soočamo. To pripomore k sprejemanju premišljenih odločitev, ki upoštevajo tako interese zaposlenih kot tudi interese podjetja.

### *Izboljševanje delovnih razmer*

Dobro sodelovanje sveta delavcev in vodstva družbe prispeva tudi k nenehnemu izboljševanju delovnih razmer. Skupno razpravljanje o vsebini in organizaciji dela, varnosti in zdravju pri delu ter usklajevanje interesov prispevajo k ustvarjanju boljšega delovnega okolja za zaposlene.

### *Motiviranje in angažiranost zaposlenih*

Sodelovanje sveta delavcev pri odločanju o pomembnih zadevah v podjetju vodi k večji motivaciji in angažiranosti zaposlenih. Ko se zaposleni počutijo slišane in upoštevane, se poveča njihova predanost, lojalnost in zavzetost za doseganje skupnih ciljev.

### *Gradnja zaupanja med zaposlenimi in vodstvom*

Svet delavcev vodi odprti dialog in transparentnost med zaposlenimi in vodstvom družbe. Redno sodelovanje in skupno iskanje rešitev krepi medsebojno zaupanje. Zaposleni se počutijo vključene v procese odločanja in zaupajo, da se njihove potrebe in interesi resno obravnavajo.

### *Spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti*

Sodelovanje sveta delavcev z vodstvom spodbuja izmenjavo idej, predlogov in novih pristopov k reševanju vsakodnevnih izzivov v podjetju. Zaposleni, ki so neposredno vpeti v delovne procese, pogosto ponujajo dragocene vpoglede in inovativne rešitve, ki prispevajo k napredku in rasti podjetja.

### *Gradnja pozitivne podjetniške kulture*

Sodelovanje sveta delavcev in vodstva družbe prispeva k izgradnji pozitivne podjetniške kulture. Skupno delo, spoštovanje različnih mnenj, iskanje skupnih rešitev in skrb za dobrobit zaposlenih ustvarjajo okolje, v katerem se ljudje počutijo cenjene in vključene. Pozitivna kultura podjetja ustvarja okolje, v katerem zaposleni čutijo motivacijo, pripadnost in zadovoljstvo, kar lahko prispeva k njihovi uspešnosti pri delu.

## Zaključek

Uresničevanje delavskega soupravljanja v podjetju Krka je že **tradicionalno na visoki ravni**. K temu ključno prispeva dobro sodelovanje sveta delavcev in vodstva družbe, ki presega zakonske predpise in temelji na vzajemnosti. Svet delavcev Krke uspešno sodeluje pri upravljanju podjetja v skladu z določili ZSDU in sprejetimi dokumenti. Poleg podpore vodstva je za optimalno uresniče-

vanje delavske participacije ključnega pomena tudi **usklajeno timsko delo** članov sveta delavcev ter naša povezanost s sodelavci, ki jih zastopamo. Usposobljenost članov sveta delavcev predstavlja temeljni pogoj za učinkovito opravljanje funkcije. Iz tega razloga in v vidu nove sestave sveta delavcev se bomo člani skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot tudi nadalje trudili svoje poslanstvo opravljati kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve dobrih medsebojnih odnosov in odnosov z vodstvom podjetja.

### Svet delavcev Intereuropa d.d.

# Uprava in svet delavcev se zavedata medsebojne soodvisnosti

*Sodelovanje sveta delavcev z upravo je dobro, saj se zavedamo, da smo odvisni drug od drugega. Člani sveta delavcev si vsa leta prizadevamo za dobrobit zaposlenih in družbe, pri čemer se lahko pohvalimo s kar nekaj uspehi, priznati pa si moramo tudi kakšen neuspeh.*

## Organiziranost sveta delavcev

Prve volitve za člane sveta delavcev v Intereuropi so bile v mesecu aprilu **leta 1995**, prva konstitutivna seja pa je bila junija istega leta. Letos konec junija bo obstoječemu oziroma aktualnemu svetu delavcev potekel štiriletni mandat in v zvezi s tem, ravno sedaj, potekajo volitve novih članov.

Glede na število zaposlenih v podjetju nam po zakonu pripada **13 članov sveta delavcev**. Ker ima Intereuropa d.d. filiale, poslovne enote, podružnice itd. razpršene po celotni Sloveniji, smo se ponovno odločili, da se bo to odražalo v sestavi sveta delavcev. Ker je sklep o potrditvi kandidatur za člane sveta delavcev s strani volilne komisije že izdan, lahko povem, da so predlagatelji popolne predloge vložili pravočasno: Sindikat ŠAK je predlagal 15 kandidatov, 2 kandidata pa sta vložila kandidaturo na podlagi zbiranja podpisov. Boj bo potekal med 17 kandidati, 4 več, kot je mest. Tako delavcem ponudimo možnost izbire, ki ni samo navidezna.

V dosedanji sestavi članov sveta delavcev imamo člane, ki po **izobrazbeni strukturi** pokrivajo vse od zaključene osnovne šole do univerzitetne izobrazbe. **Zastopanost po spolu** gre v prid ženskam, in sicer je razmerje 7 : 6, **povprečna starost** članov sveta delavcev je več kot 50 let.

Člani sveta delavcev delujemo v naslednjih **odborih**:

- Odbor za spremljanje uresničevanja zakonodaje in kolektivne pogodbe
- Odbor za urejanje položaja posebnih skupin delavcev
- Odbor za ekonomska vprašanja

Po potrebi pa oblikujemo še razne **delovne skupine oziroma komisije**.

## Pogoji za delovanje sveta delavcev

Za nemoteno delovanje sveta delavcev imamo zagotovljeno pisarno in vse druge potrebne **tehnične pogoje**. Dosedanja predsednica sveta delavcev svojo funkcijo opravlja **polprofesionalno**. Za nemoteno delovanje sveta delavcev predsednica sveta delavcev vsako leto pripravi **finančni plan**, ki ga pošlje v potrditev svetu delavcev. Člani sveta delavcev smo precej varčni, saj v zadnjem mandatu nismo nikoli prekoračili planiranih finančnih sredstev. Člani sveta delavcev prejemamo za delovanje v svetu delavcev **mesečno stimulacijo**, višina stimulacije pa je odvisna od povprečne plače v podjetju.

Izobraževanja so bila v našem mandatu zaradi pandemije rahlo okrnjena, vendar smo se vseeno uspeli udeležiti nekaj izobraževanj in ekskurzij v tujino. Prav tako vsi člani v svojem mandatu opravijo **izobraževanje za pridobitev certifikata ZSDS**.

Intereuropa je ena izmed prvih članic Združenja svetov delavcev. Člani sveta delavcev smo vsi člani ZSDS, vsi prejemamo **Ekonomsko demokracijo** in se prek nje dodatno osveščamo.

## Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

Leta 2019 je večinski delež Intereurope d.d. kupila Pošta Slovenije. Nadzorni svet je sestavljen iz **6 članov, 4 so imenovani s strani lastnika, 2 pa s strani zaposlenih** – predsednica sveta delavcev in ena zaposlena iz naše enote v Celju, način predlaganja in izvolitve predstavnikov je določen s poslovnikom sveta delavcev. V štirih letih, odkar je Pošta večinski lastnik, se je zamenjalo že kar nekaj predstavnikov lastnikov, medtem ko sva članici zaposlenih v nadzornem svetu že drugi mandat. Menjavanje članov s strani lastnikov ni dobro za podjetje, saj vsak na novo imenovani član, potrebuje nekaj časa, da podjetje spozna, kako deluje in kako diha. Trenutno pa imamo zanimivo sestavo nadzornega sveta, saj je bivši predsednik uprave Intereurope sedaj predsednik nadzornega sveta. Podpredsednica nadzornega sveta je predsednica sveta delavcev, ki je hkrati tudi članica Komisije za imenovanja in prejemke, druga članica pa je članica Revizijske komisije.

Obe predstavnici v nadzornem svetu dosledno uresničujeta svojo in funkcijo **v odnosu do sveta delavcev**. Pred vsako sejo člani sveta delavcev prejmejo po e-pošti dnevni red in na podlagi tega imajo možnost postaviti kakšno vprašanje ali mnenje, ki ga preneseva na sejo nadzornega sveta. Prav tako vse usme-

ritve, ki jih s kolegico dobiva na sejah sveta delavcev, izpostaviva na sejah nadzornega sveta. Izkoristili smo tudi že možnost, da so na dnevni red uvrstili tudi **Poročilo sveta delavcev** (skladno z 82. členom ZSDU). Odziv članov nadzornega sveta je bil različen, nekatere je to zanimalo in so postavljali še dodatna vprašanja, drugih pa ne.

V letu 2022 smo se člani sveta delavcev, zaradi kar nekaj negativnih izkušenj z delavskimi direktoriji izpred nekaj let, ponovno odločili, da bomo imenovali delavskega direktorja in s tem izkoristili možnost, ki jo imamo po zakonu (ZSDU) in našem poslovniku. Tako smo 28. 2. 2022 imenovali **delavsko direktorico** za mandatno dobo 5 let. O izvolitvi smo obvestili upravo in tedanji nadzori svet, ki jo je potem tudi imenoval. S kolegico sva imeli v nadzornem svetu nekaj težav z imenovanjem delavske direktorice v upravo (pomen in vloga delavske direktorice, višina plače, razdelitev področij, zavlačevanje z imenovanjem itd.). Tako je delavska direktorica postala polnopravna članica uprave šele s 1. 5. 2022. Člani sveta delavcev menimo, da je delavski direktor lahko velik doprinos za zaposlene in podjetje.

## Izvajanje zakonskih pristojnosti sveta delavcev

V zadnjem mandatu smo imeli člani sveta delavcev kar nekaj **skupnih posvetovanj** skladno z 91. členom ZSDU. Povedati moram, da je po imenovanju delavske direktorice veliko manj težav s tem, ker ona poskrbi, da smo skladno z zakonom pravočasno in na pravi način predhodno obveščani oziroma imamo posvetovanja. **Teme** zadnjih posvetovanj in obveščanj pa so bile: prenos dejavnosti in zaposlenih na Pošto Slovenije, razni pravilniki, reorganizacija, varnost pri delu, ukinitev oddelkov, sistematizacija delovnih mest in podobno. Trenutno se ukvarjamo s Pravilnikom o delu na domu in imamo na sejah sveta delavcev na to temo zelo burne razprave, predvsem zaradi želje uprave, da bi delo na domu omejila. Dosedanji pravilnik ni omejeval dela na domu, vendar se je uprava zaradi izkoriščanja dane možnosti odločila, da nam pripravi nov predlog. Prav tako imamo v obravnavi nov predlog Pravilnika o obvladovanju portfeljev in vodenju projektov ter Pravilnika o obvladovanju nasprotja interesov.

Kvartalno nam uprava predstavi finančno poročilo družbe in nas **obvešča o aktualnih temah v družbi**. Posebno pozornost člani sveta delavcev posvetimo agencijskim delavcem in njihovim problematikam. Člani smo mnenja, da je ta način zaposlovanja v družbi **neprimeren**, zato vedno na sejah izpostavljamo argumente, s katerimi poskušamo prepričati upravo, da naj vsako leto nekaj teh delavcev prezaposli v Intereuropo. Pri tem se aktivno vključuje tudi sindikat. Enkrat letno prejmemo in obravnavamo poročilo s področja **varnosti in zdravja pri delu** in poročilo o **koriščenju naših počitniških zmogljivosti**. Z zamenjavo lastnika smo med drugim na Pošto Slovenije prenesli upravljanje počitniških zmogljivosti. Na začetku smo imeli s tem kar precej težav, vendar smo jih nekako rešili – pripravili smo skupni Pravilnik o koriščenju počitniških kapacitet ter uredili skupno aplikacijo ODDIH za rezervacije. Prav tako sodelujemo v skupini **Promocije zdravja pri delu**, kjer vsako leto pripravimo plan vseh aktivnosti za zaposlene (fitnes, najem športnih dvoran, razne tečaje joge, proti stresu ipd.). Zelo dobro je bil med zaposlenimi sprejet Sadni dan, ko nam družba enkrat mesečno razdeli sadje. Pred leti smo bili zaposleni precej aktivni tudi pri dnevni telesni aktivnosti med delovnim časom (zbrali smo se po skupinah in 10 minut izvajali razne telesne vaje), vendar so to navado korona časi kar nekako zameglili in se tega redko kje še poslužujejo.

## Sodelovanje sveta delavcev z »bazo«

Zaposleni se lahko na člane sveta delavcev **obrnejo kadarkoli** (osebno, po e-pošti), s problemi, prošnjami in pobudami, ki jih imajo v njihovih okoljih. Prav tako delavska direktorica **obiskuje vse enote po Sloveniji** in vsak zaposleni lahko v določenem terminu osebno stopi z njo v kontakt.

Določba 63. člena ZSDU nam omogoča koriščenje določenega števila ur na mesec za **stike z zaposlenimi**. Vsak član sveta delavcev si samostojno določi način uveljavljanja te možnosti. Večina članov jo koristi zgolj, ko jo potrebujejo.

Zaposleni so **z delom sveta delavcev seznanjeni** z zapisniki, ki jih mesečno objavljamo na intranetni strani podjetja. Na intranetni strani imamo posebno rubriko »svet delavcev,« kjer je shranjen celoten arhiv. Večina zaposlenih lahko do teh gradiv dostopa prek spleta, ostale zaposlene, ki nimajo računalnikov, pa obveščajo člani sveta osebno. V lanskem letu nam je po dolgem času le uspelo po skladiščih namestiti INFO točke, kjer tudi zaposleni v skladiščih dostopajo do vseh obvestil, zapisnikov, pravilnikov ter ostalih gradiv, ki morajo biti dostopni vsakemu zaposlenemu.

Velikokrat pa naletimo na težave pri zaposlenih, zaradi premalo **komunikacije** med vodji in zaposlenimi. Ta problem poskušamo že kar nekaj let izboljšati, vendar komunikacija še vedno ni najboljša.

**Programa dela** svet delavcev ne sprejema, ker se je ponavljal iz leta v leto. Mnenja smo, da imamo na sejah sveta delavcev dovolj sprotne problematike, kateri se moramo posvetiti.

## Sodelovanje sveta delavcev s sindikati v podjetju

Leta 2004 smo člani sveta delavcev s sindikati podpisali **Dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev in o medsebojnem sodelovanju**. Večina članov v svetu delavcev je vključena v sindikat, zato s sodelovanjem nimamo težav. Občasno organiziramo skupno sejo, kjer oboji predstavimo svoja stališča. Zadeve, ki se dogajajo v podjetju, se prepletajo med sindikatom in svetom delavcev. Če je potrebno, združimo moči, obenem pa znamo zadeve razmejiti glede na pristojnosti sindikata in sveta delavcev.

## Sodelovanje s kadrovsko službo

S kadrovsko službo dobro sodelujemo, saj nam pripravijo posamezna **kvartalna poročila** (od povprečnih individualnih uspešnosti, do poročila o opravljenih nadurah, bolniških odsotnostih, itd.). V lanskem letu,

smo dosegli, da sta nam bila podrobneje predstavljena plan in kadrovski načrt za leto 2023. Želimo si več sodelovanja pri kadrovanju, sploh pa pri zaposlitvah prek agencij.

## Sodelovanje z upravo

Sodelovanje z upravo je **dobro**, saj se člani sveta delavcev zavedamo, da smo **odvisni drug od drugega**. Člani uprave so več ali manj prisotni na vseh sejah sveta delavcev osebno ali prek Teams-ov. Uprava si želi imeti zadovoljne, produktivne delavce, člani sveta pa skrbimo, da imajo zaposleni dobre pogoje dela in da mesečno predstavimo skrbi, probleme in pobude zaposlenih na sejah sveta delavcev. Vsem zaposlenim v Intereuropi je cilj poslovati z dobičkom, ohraniti oziroma povečati število in kakovost delovnih mest ter izboljšati klimo v podjetju. Smo eno redkih podjetij, ki ima sklenjeno **pogodbo z upravo o delitvi dobička zaposlenim**, tako da boljši kot so poslovni rezultati, večje je tudi izplačilo dobička.

V začetku letošnjega leta smo se obrnili na upravo, da bi uveljavili prakso nekaterih podjetij o **posebnih letnih poročilih za zaposlene** v podjetju. Ker se je uprava zamenjala in se bo verjetno spremenila tudi sestava članov sveta delavcev, prepuščamo novemu svetu to zadevo v nadaljnjo obravnavo.

## Dosedanji pomembnejši uspehi in neuspehi pri delovanju sveta delavcev

Člani sveta delavcev si vsa leta prizadevamo za dobrobit zaposlenih in družbe. Delujemo v skladu z zakonodajo. Lahko se pohvalimo z **nekaj uspehi**, vendar si moramo priznati tudi **kakšen neuspeh**. En večjih uspehov je delovanje Etičnega odbora in Interžvižgač-a, ki ga je Intereuropa dobila v letu 2017, kjer se zbirajo anonimne prijave za raznorazne zadeve oziroma dogajanja, povezana s skupino Intereuropa. Kot neuspeh pa si štejemo prenos nekaterih dejavnosti in zaposlenih na Pošto, saj s predstavljenimi argumenti nismo uspeli prepričati uprave v nasprotno.

Novim in starim članom sveta delavcev želim dobro delo in veliko konstruktivnih debat, ki lahko privedejo do reševanja vseh težav, ki jih imajo/imamo zaposleni.

***Tjaša Benčina***

---





*Pišeta:*
*mag. Rajko Bakovnik, Mitja Gostiša*

# Pestra izobraževalna dejavnost v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije

*V teh dneh, ko se hitro približujemo polovici leta in letnim dopustom, smo v Združenju svetov delavcev Slovenije še posebej aktivni na področju izvajanja različnih strokovnih izobraževanj in dogodkov, s katerimi želimo (predvsem) našim članom omogočiti pridobivanje specializiranih znanj ter izmenjavo medsebojnih izkušenj, ki so izjemno dragocena za nadaljnji razvoj sodelovanja zaposlenih pri upravljanju.*

Tako smo v prvih štirih mesecih letošnjega leta v okviru izobraževalne dejavnosti združenja in v sodelovanju z nekaterimi sveti delavcev v podjetjih, **organizirali že več kot 10 različnih izobraževalnih dogodkov** (seminarjev, delavnic, srečanj, tečajev in individualnih izobraževanj za posamezna podjetja), ki se jih je udeležilo **več kot 400 udeležencev**, predvsem članov ZSDS. Tudi vsebine teh dogodkov so bile različne in so posegale praktično na vsa področja aktivnosti svetov delavcev in drugih predstavnikov zaposlenih v podjetjih.

Poleg že standardnih oz. tradicionalnih dogodkov, kot sta **redno letno srečanje članov ZSDS** v enem izmed podjetij (letošnje je potekalo pri kolegih v družbi Telekom Slovenije, ki so poskrbeli za res vrhunsko organizacijo) in **Temeljnega tečaja za pridobitev »certifikata ZSDS«**, so bili ostali izobraževalni dogodki namenjeni predvsem poglabljanju specializiranih znanj za izboljšanje učinkovitosti delavske participacije in reševanju aktualne problematike delovanja slovenskih podjetij, seveda povezanih s položajem in vlogo zaposlenih. Ob tem velja še posebej poudariti uspešnost »sistema certificiranja v ZSDS«, s katerim smo praktično začeli že v novembru 2008 in katerega se je v vseh teh letih udeležilo že **več kot 1.250 članic in članov svetov delavcev iz več kot 100 različnih podjetij**.

Temeljni cilj vseh organiziranih izobraževalnih dogodkov v okviru dejavnosti ZSDS, kar še posebej velja za vse javno razpisane seminarje in delavnice, je zasledovanje njihove praktične oz. funkcionalne uporabnosti. To pomeni, da si prizadevamo za njihovo ne samo informativno temveč **tudi formativno naravo oz. vrednost**. In praktično se to najbolj jasno pokaže pri tistih delavsko-soupravljalskih temah, za katere so dobrodošle tudi konkretne usmeritve, priporočila in vzorci konkretnih dokumentov.

Veseli pa še ena značilnost izobraževalne dejavnosti v ZSDS, ki se kaže v vedno bolj številnih lastnih aktivnostih posameznih svetov delavcev in njihovemu spoznanju velike vrednosti **organizacije lastnih seminarjev** (samo za člane sveta delavcev in druge delavske predstavnike v posameznem podjetju), pri čemer jim v naši organizaciji, tako strokovno kot organizacijsko pomagamo. Nekatere teme (npr. o osnovah participacije in vlogi svetov delavcev) je namreč priporočljivo in koristno poslušati skupaj – v podjetju ali na katerikoli ustrezni zunanji lokaciji. Pri tem vsi člani sveta istočasno pridobijo enotno informacijo, enotno temo, ki jo je mogoče tudi bolj približati stanju in razmeram v njihovem podjetju.

Na področju organizirane izobraževalne dejavnosti pa se v zadnjem času vedno bolj uveljavlja tudi že v uvodu omenjena praksa različnih **delovno-izobraževalnih srečanj** (kot je bila letos ob koncu februarja v družbi Telekom Slovenije), ki skupaj s standardnimi posveti, seminarji in delavnicami – prinaša zelo pomembno izmenjavo praktičnih izkušenj med posameznimi sveti delavcev, in to neposredno v podjetjih, kjer delujejo. Tovrstna srečanja članov iz več različnih svetov delavcev pa so tudi odlična priložnost za medsebojno spoznavanje in promocijo dobrih praks ter hkrati tudi za predstavitev dejavnosti, položaja, kulture in razvitosti notranjega dialoga v posameznem podjetju, kar nesporno pomembno vpliva na njegovo poslovno uspešnost.

## Poslanstvo in cilji združenja na področju izobraževanj in usposabljanj

**Temeljno poslanstvo ZSDS**, ki se ga vsa leta delovanja trudimo aktivno zasledovati, je torej:

- zagotavljanje organizirane strokovno-svetovalne, izobraževalne in informativne dejavnosti za potrebe delovanja svojih članov,
- omogočanje medsebojne izmenjave izkušenj in skupnega iskanja primernih rešitev za vprašanja uresničevanja zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in
- proučevanje razvoja ter uveljavljanje ustreznih oblik in metod uresničevanja delavske participacije v praksi,

s čimer spodbujamo dodatno izobraževanje in stalno strokovno izpopolnjevanje delavskih predstavnikov, kar lahko vsestransko ugodno vpliva, tako na nadaljnji razvoj soupravljanja kot na samo poslovno učinkovitost in uspešnost podjetij.

**Najpomembnejši cilj izobraževanja v združenju** je usposabljanje delavskih predstavnikov za učinkovito sodelovanje pri upravljanju, reševanje organizacijskih problemov, pravočasno odzivanje na nenehne spremembe in uspešno uveljavljanje delavskih interesov v svojem podjetju. Za dosego tega cilja bomo v združenju v prvi vrsti zagotavljali in razvijali specializirana strokovna izobraževanja za poglabljanje osnovnih znanj o teoriji in praksi sistema delavske participacije, kar je nujno potrebno za pravilno razumevanje funkcije in natančno poznavanje vloge ter pristojnosti sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev v sistemu korporacijskega upravljanja.

**V nadaljevanju** bomo zagotavljali tudi znanja, ki bodo svetu delavcev pomagala izboljšati lastno učinkovitost, pomagala odkrivati in analizirati dejanske potrebe in interese zaposlenih ter omogočila samoiniciativno sprožanje ustreznih aktivnosti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja v podjetju. Hkrati bomo zagotavljali tudi širša temeljna znanja s področja ekonomike in finančnega poslovanja, organizacije, prava gospodarskih družb, strateškega menedžmenta in korporacijske kulture, …. – skratka tista temeljna znanja, ki so nujno potrebna za uspešno upravljanje sodobnih podjetij in seveda tudi pogoj za učinkovito vključevanje delavskih predstavnikov v vse vidike poslovnega odločanja v podjetju.

## Namen naših izobraževanj in usposabljanj

Izobraževanje in usposabljanje v združenju je namenjeno predvsem članom svetov delavcev ter drugim delavskim predstavnikom v podjetjih in naj bi prispevalo k izboljšanju njihove lastne učinkovitosti ter hitrejšemu razvoju organizacijske in ekonomske participacije zaposlenih (soupravljanje, finančna participacija, notranje lastništvo).

## Oblike in metode dela

Poleg že uveljavljenih strokovnih posvetov, seminarjev in delavnic, bomo uvajali tudi **druge oblike izobraževanj** (okrogle mize, krajša predavanja, študijska potovanja in srečanja, pravna šola za člane svetov delavcev, temeljni tečaj ipd.), ki bodo izboljšale ponudbo in povečale dosegljivost naših programov vsem zainteresiranim. Pri delu bomo uporabljali sodobne andragoške metode.

## Programska področja in temeljne vsebine

### *I. Področje korporacijskega upravljanja*

- *Upravljanje sodobnih podjetij (temeljna znanja s področja ekonomije, finančnega poslovanja, organizacije, prava gospodarskih družb, strateškega menedžmenta, korporacijske kulture…)*
- *Strateško vodenje, poslovna etika in organizacijska kultura*
- *Nova merila poslovne uspešnosti kot podlaga za učinkovito upravljanje nadzorne funkcije*
- *Notranje lastništvo in delničarstvo v sodobnih podjetjih (tudi slovenska praksa)*
- *Sodobni trendi na področju korporacijskega upravljanja*

### *II. Področje reaktivnega delovanja (tekoče naloge) svetov delavcev in ostalih delavskih predstavništev v podjetjih*

- *Osnove sistema delavske participacije*

- *Vloga, način dela in pristojnosti SD ter drugih delavskih predstavništev v podjetju*
- *Poznavanje delovno-pravne zakonodaje (ZSDU, ZDR, ZVZD…) in drugih predpisov s tega področja*
- *Poznavanje ZGD*
- *Vloga, način dela in pristojnosti NS*
- *Teorija in praksa delovanja delavskih predstavnikov v NS*
- *Poslovne finance za delavske predstavnike*
- *Osnovne naloge SD na področju VZD, pri oblikovanju dela in sprejemanju sistemizacij ter pri oblikovanju sistema napredovanja, razvoja in motiviranja kadrov*

### *III. Področje proaktivnega delovanja (načrtovane naloge) svetov delavcev in ostalih delavskih predstavništev v podjetjih*

- *Razvijanje individualne participacije zaposlenih*
- *Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih*
- *Uveljavljanje participativnih metod vodenja in komuniciranja v podjetju*
- *Izboljševanje delovnega okolja*
- *Zagotavljanje učinkovitega sistema obveščanja zaposlenih*
- *Razvoj področja »standarda zaposlenih«*
- *Zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu*
- *Izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja*
- *Razporeditev delovnega časa*
- *Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost*
- *Izpopolnjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja*
- *Uveljavitev sistema »profit sharinga«*
- *Spodbujanje in ohranjanje razvoja notranjega lastništva*

### *IV. Veščine, spretnosti in drugo*

- *Razvijanje komunikacijskih spretnosti in veščin (osnove, poslovni razgovor, vodenje sestankov, pogajanja, javno nastopanje…)*
- *Pogajanja in reševanje sporov med SD in delodajalcem*
- *SD v sistemu internega komuniciranja*
- *Timsko delo in timsko vodenje*
- *Vsebinska priprava programa dela SD*
- *SD in sodobno vodenje ljudi*

ŠCID IZOBRAŽEVANJA

CPM Center za participativni menedžment

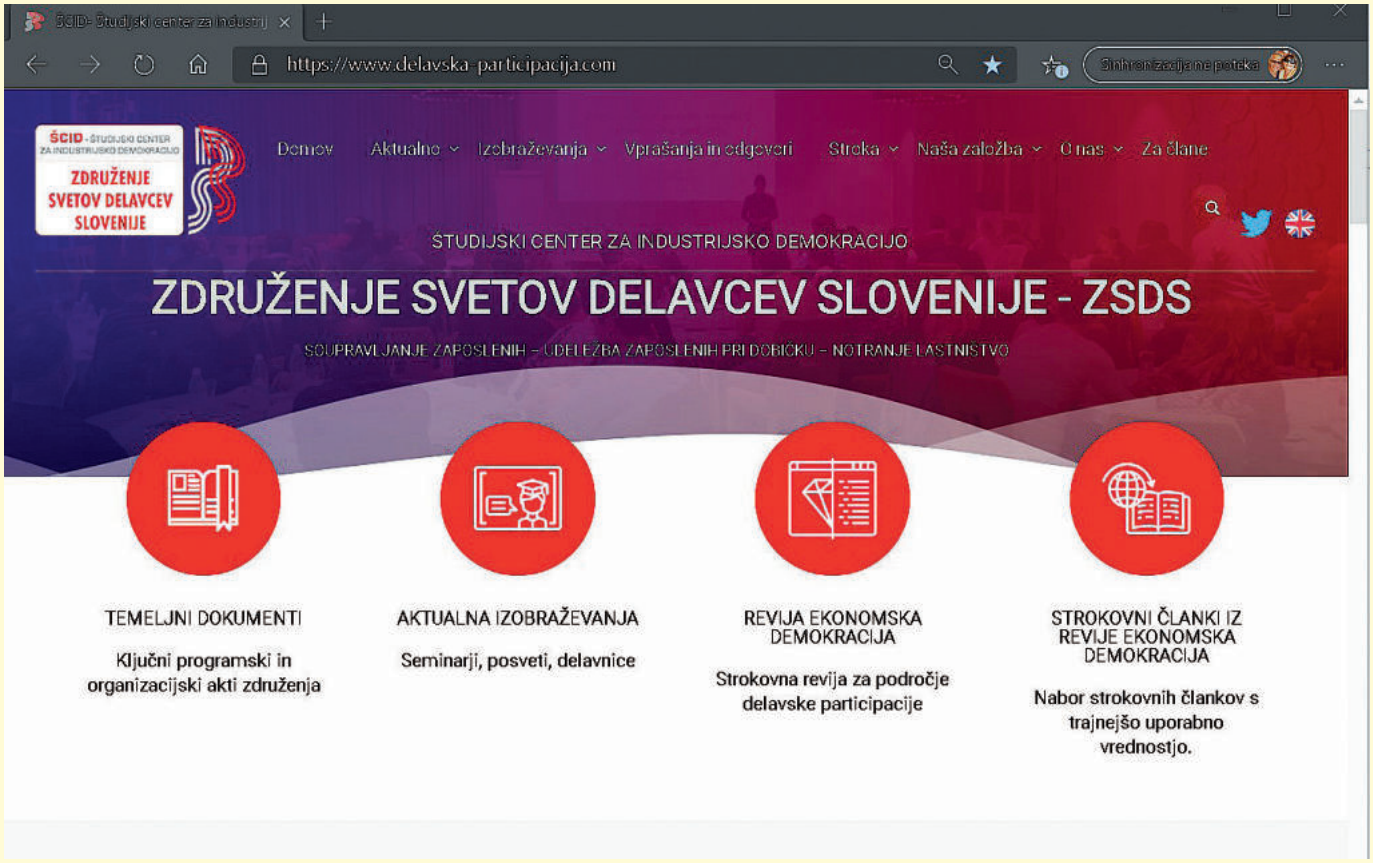
V nadaljevanju letošnjega leta nas torej čaka še veliko zanimivih dogodkov, med drugim tudi že tradicionalna septembrska strokovna ekskurzija (lansko leto smo bili štiri dni skupaj na Islandiji), kjer bomo spoznavali delovanje delavskih zbornic, soupravljanja in socialnega partnerstva v Republiki Avstriji. Oktobra seveda sledi tudi dvodnevni Strokovni posvet članov ZSDS v Ankaranu ter še mnogo drugega... Za več informacij o naših razpisanih dogodkih in spremljanje ažurnih sprememb pa se vsekakor lahko vedno obrnete **na našo spletno stran na naslovu**: https://www.delavska-participacija.com/events/.

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica znanosti s področja managementa, profesorica na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani; **Karolina Babič,** doktorica filozofskih znanosti, višja predavateljica za socialno ekonomijo na fakulteti Doba; **Janez Žezlina**, univ. dipl. ekonomist in magister družbenih ved, partner in poslovni svetovalec v svetovalni družbi ECG d.o.o. v Ljubljani; **Mateja Lenarčič,** magistrica ekonomskih znanosti, direktorica in ustanoviteljica MEDIUS-a, Inštituta za čuječnost in mediacijo; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management UP; **Vesna Premović**, strokovna sekretarka Sekcije za varnost in zdravje pri delu pri Združenju svetov delavcev Slovenije; **Mari Božič**, univ. dipl. ekonomistka, doktorica znanosti s področja menedžmenta, predsednica Sveta delavcev Krka d.d.; **Tjaša Benčina**, predsednica Sveta delavcev Intereuropa d.o.o.; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, Center za participativni menedžment; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator s kadrovskega področja, ŠCID Izobraževanja.

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: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina z DDV je 43,76 EUR. ISSN 1855-8259

# 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 …