TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2025, LETNIK XXIX

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Nujno angažiranje svetov delavcev za razvoj (tudi) individualne/neposredne participacije zaposlenih

Stran 3

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

VSEBINA

UREDNIKOV KOMENTAR

Nujno angažiranje svetov delavcev za razvoj (tudi) neposredne participacije zaposlenih

stran 3

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Neposredna delavska participacija v Sloveniji: stanje in razvojne perspektive

stran 4

Stanje na področju neposredne delavske participacije in priporočila za prakso

stran 7

Motivacijski učinki neposredne/individualne in predstavniške/kolektivne participacije na »zavzetost« zaposlenih

stran 12

IZMENJAVA IZKUŠENJ IN DOBRIH PRAKS SOUPRAVLJANJA

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi HIT d.d. Nova Gorica

stran 19

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)

Poziv Sekcije za varnost in zdravje pri delu svetom delavcev

stran 26

Shematski prikaz »vsebine« celovitega sistema varstva pri delu

stran 28

Poklicne bolezni po novem pravilniku

stran 31

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Tudi delavci slovenskih bank pridobili pravico do delavskega direktorja

stran 33

Predlog za sodni odpoklic predstavnikov delavcev v NS JHMB – norčevanje iz zdrave pameti

stran 36

PRAVNA MNENJA IN ODGOVORI NA VPRAŠANJA

Pravica sveta delavcev do vključenosti v obravnavo »poslovnega načrta« družbe

sran 39

AVTORJI PRISPEVKOV: Valentina Franca, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za upravo UL; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica prava, profesorica na Fakulteti za management UP v Kopru; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik, magister organizacijskih ved in doktor sociologije, ŠCID, Kranj; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator s področja kadrovskega menedžmenta, direktor ŠCID Izobraževanja d.o.o.; **Maša Koglot**, Služba za odnose z javnostmi družbe Hit d.d. Nova Gorica; **Sandi Brataševec**, magister znanosti, predsednik Uprave družbe Hit d.d. Nova Gorica; **Maja Usenik**, koordinatorka za razvoj kadrov v Kadrovski službi Hit; **Stojan Prando**, predsednik Sveta delavcev Hit; **Primož Zupan Urh**, predsednik Odbora za kadrovska vprašanja pri SD Hit; **Slavka Gunčar,** predsednica Odbora za delovne pogoje in Odbora za varstvo pri delu pri SD Hit; **Veronika Lavrenčič**, predsednica Odbora za informiranje in pomen odprte komunikacije pri SD Hit; **Mirko Slosar**, predsednik Sveta delavcev Luke Koper in Sekcije ZSDS za varnost in zdravje pri delu; **Metoda Dodič Fikfak**, doktorica medicine, Predstojnica KIMDPŠ – Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa, UKC Ljubljana; **Andrea Margan**, doktorica medicine, KIMDPŠ, UKC Ljubljana; **Andreja Zupan Škof**, magistra ekonomskih znanosti in doktorica managementa, NLB d.d., Ljubljana; **Vladimir Šega**, predsednik Sveta delavcev DEM in predsednik Združenja svetov delavcev Slovenije.

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

Nujno angažiranje svetov delavcev za razvoj (tudi) neposredne participacije zaposlenih

Prispevki v tokratni rubriki »Iz teorije za prakso sodobne delavske participacije« se osredotočajo na obravnavo bistva in pomena razvijanja tudi neposredne oziroma (ker jo uresničujejo kot posamezniki) individualne participacije zaposlenih pri upravljanju in osvetljujejo njeno sistemsko vlogo v primerjavi s t. i. predstavniško oziroma kolektivno participacijo in na dejstvo. Pri tem pa opozarjajo na nujno angažiranje svetov delavcev za hitrejši razvoj tudi te, v praksi za zdaj precej zapostavljene oblike delavske participacije.

Potencialno »invaliden« sistem delavske participacije

*Poudarjajo namreč, da je sistem delavske participacije, ki se omejuje zgolj na **predstavniške/kolektivne oblike delavskega soupravljanja** (prek sveta delavcev in organov družb) ob hkratnem zanemarjanju neposrednih/individualnih, ki so zaenkrat v praksi žal močno zapostavljene, v bistvu precej »invaliden« sistem, ki ne more doseči svojega pravega namena, tj. učinkovitega vsestranskega vključevanja zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala v organizacijo.*

*Neposredna/individualna in predstavniška/kolektivna participacija sta dve **sicer samostojni, vendar pa komplementarno in sinergijsko učinkujoči obliki sodelovanja zaposlenih pri upravljanju organizacij** (podjetij in zavodov), ki morata delovati hkrati in vzporedno, če želimo doseči njun temeljni poslovni cilj. To pa je zagotavljanje čim višje stopnje zadovoljenosti vseh najrazličnejših – zlasti še t. i. osebnostnih in societalnih – potreb in interesov zaposlenih v sferi dela in s tem višje kakovosti njihovega delovnega življenja ter delovnega zadovoljstva, posledično pa njihove višje »zavzetosti« (tj. delovne motivacije in organizacijske pripadnosti), ki v končni seveda vodi do večje poslovne uspešnosti organizacij. Bodisi brez ene bodisi brez druge oblike participacije to namreč ni mogoče v optimalni meri, ampak gre v tem smislu za **bistveno pomanjkljiv/invaliden sistem delavske participacije**.*

***Neposredna/idividualna participacija** naj bi namreč zaposlenim kot posameznikom omogočala neposreden vpliv na odločanje (ali celo samostojno odločanje) o vprašanjih, povezanih z njihovim lastnim delom oziroma delovnim mestom ali delom ožjih delovnih skupin oziroma organizacijskih enot, katerim pripadajo, medtem ko **predstavniška/kolektivna participacija** prek različnih voljenih delavskih predstavništev, ki jih imenujemo tudi kolektivne (predstavniške) oblike delavskega soupravljanja, omogoča sodelovanje zaposlenih pri reševanju pomembnejših ekonomskih, organizacijskih, kadrovskih, socialnih in drugih širših vprašanj v podjetju. Dejstvo je namreč, da delavci kot posamezniki objektivno lahko svoj neposreden vpliv na poslovno odločanje učinkovito uresničujejo le v svojem ožjem delovnem okolju (delovno mesto, delovna skupina, ožja organizacijska enota), vpliv na pomembnejša vprašanja delovanja organizacije kot celote pa le skupaj (kolektivno) in posredno. Zaradi česar se med seboj tudi ne moreta nadomeščati.*

Različen vpliv ene in druge oblike participacije na zavzetost zaposlenih

*Obe navedeni obliki sodelovanja imata svoje specifične prednosti z vidika svojega vpliva na »zavzetost« zaposlenih – kolektivna participacija povečuje predvsem njihovo **organizacijsko pripadnost**, medtem ko neposredna prispeva k njihovi večji **delovni motivaciji in inovativnosti**. Če ena od teh dveh temeljnih oblik ni ustrezno razvita, celoten sistem delavske participacije izgubi svojo celovitost, s tem pa tudi velik del svoje moči in učinkovitosti.*

Načrten razvoj (tudi) te oblike participacije – naloga in odgovornost svetov delavcev

*Razvoj in spodbujanje neposredne/individualne participacije v organizacijah, ki je brez dvoma v močnem interesu delavcev, je naloga in odgovornost svetov delavcev, ki so po veljavnem Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) pooblaščeni zastopniki teh interesov. Njihova naloga torej ni zgolj zastopanje interesov zaposlenih pri odločanju na kolektivni ravni, kot si mnogi žal povsem napačno razlagajo, temveč tudi **ustvarjanje pogojev, v katerih bo vsak zaposleni imel možnost učinkovito vplivati na svoje lastno delo, zlasti pa na pogoje in način njegovega opravljanja**. To pomeni, da morajo biti proaktivni tudi pri razvoju neposredne participacije v svojih podjetjih, ki bi morala postati sestavni del organizacijske kulture. Vsak svet delavcev naj bi torej čim prej pripravil analizo stanja obravnavane oblike delavske participacije v svoji organizaciji in pripravil načrt konkretnih ukrepov za izboljšanje.*



Piše:
dr. Valentina Franca

Rezultati raziskave

Neposredna delavska participacija v Sloveniji: stanje in razvojne perspektive

Neposredna delavska participacija v Sloveniji ostaja v senci posrednih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, predvsem zaradi zakonodajnih omejitev in obstoječih delovnih praks. Kljub temu pa v nadaljevanju predstavljena analiza primerov kaže, da so organizacije, ki uvajajo participativne prakse, bolj uspešne pri ustvarjanju vključujočega delovnega okolja in izboljšanju zadovoljstva zaposlenih. Uresničenje priporočenih ukrepov bi lahko pripomoglo k večji demokratizaciji delovnih procesov in boljšemu delovnemu okolju v Sloveniji.

Neposredna delavska participacija, pri kateri imajo delavci neposreden vpliv na odločanje na delovnem mestu oziroma v delovnem procesu, je v Sloveniji precej manj razvita kot posredna participacija prek sindikatov in svetov delavcev.[1] Kljub nekaterim poskusom uvedbe participativnih praks, ostaja neposredna participacija v podjetjih pogosto omejena na posvetovalne sestanke, predloge delavcev in skupne odločitvene odbore/komisije, ki pa niso sistematično uveljavljeni. V okviru evropskega projekta **BroadVoice**[2] raziskovalci iz več evropskih držav vračamo na površje ravno to: **pravico delavcev**, da se kot posamezniki na delovnem mestu vključujejo v postopke sprejemanja odločitev na delovnem mestu in nanje tudi vplivajo. Zato je bila tudi v Sloveniji **izvedena ena prvih raziskav** na tem področju s ciljem identifikacije in začetka analize trenutnega stanja neposredne delavske participacije ter oblikovanje predlogov za izboljšanje trenutnega stanja. Raziskava je bila izvedena na podlagi analize literature in zakonodaje ter štirih študij primerov iz javnega in zasebnega sektorja.

Institucionalni okvir neposredne delavske participacije

Primerjalno gledano Slovenija še vedno izstopa po zakonski ureditvi delavskega soupravljanja. Ne samo, da je pravica delavcev do sodelovanja pri odločanju **ustavna pravica** (75. člen Ustave RS, Uradni list RS št. od 33/91 do 92/21), ampak sta tako posredna kot neposredna delavska participacija **zakonsko urejeni**. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št., 42/07 in 45/08) namreč ureja tako delavsko participacijo prek zbora delavcev, svetov delavcev (delavskega zaupnika) in delavskih predstavnikov v organih upravljanja in nadzora, kakor tudi neposredno delavsko participacijo. Ravno slednje je v evropskem prostoru prej izjema kot pravilo, saj se zakonodaje držav članic prvenstveno osredotočajo na zagotovitve pravic do obveščanja in posvetovanja delavskim predstavnikom na podlagi evropskih direktiv ter lastne zgodovine in tradicije urejanja industrijskih razmerij.

ZSDU v 2. členu določa, da se **sodelovanje delavcev pri upravljanju uresničuje** tudi prek **1)** pravice do pobude in pravice do odgovora na to pobudo, **2)** pravice do obveščenosti, **3)** pravice dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje. Pravica do pobude in pravica do odgovora na pobudo nista vsebinsko omejeni, kar pomeni, da lahko delavec poda pobudo na katerem koli področju poslovanja oziroma dela. ZSDU nalaga delodajalcu obveznost, da odgovori na pobudo le, če se vprašanja nanašajo na delovno mesto delavca ali njegovo delovno ali organizacijsko enoto (prva alineja drugega odstavka 88. člena). Če delodajalec tega ne stori v 30 dneh, se to šteje za prekršek v skladu s 14. točko 107. člena ZSDU. Pravica delavcev do obveščenosti je namenjena predvsem spremljanju delovanja in poslovanja delodajalca, nanaša pa

[1] O tem je avtorica tega prispevka podrobneje pisala v junijski številki 2024 revije Ekonomska demokracija (članek z naslovom "Je Evropa pozabila na delavsko participacijo").

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

se predvsem na delovanje sveta delavcev, saj ZSDU v 88. in 89. členu navaja vsebine, o katerih mora delodajalec obveščati delavce ter določa, v katerih primerih mora biti svet delavcev obveščen pred sprejetjem končne odločitve (90. člen).

Pravica do dajanja mnenj in predlogov ter do odgovora nanje pomeni svobodno oblikovanje stališč delavcev glede odnosa in vprašanj o medsebojnem odnosu z delodajalcem ter o ustreznem obveščanju delodajalca. Vendar, če delodajalec ne odgovori na dano mnenje ali predlog, ni posledic po določbah ZSDU. Kljub temu ima delodajalec dolžnost skrbno preučiti mnenje in predlog, saj lahko vsebinsko predstavljata pobudo, na katero je dolžan odgovoriti. Ob tem je treba tudi izpostaviti možnost **participacijskega dogovora**, v katerem lahko svet delavcev in delodajalec dogovorita ne samo način izvajanja pravic neposredne participacije, ampak tudi druge oblike, ki so lahko bolj prilagojene značilnostim posamezne organizacije ter nenazadnje tehnološkemu razvoju, ki se je zgodil od sprejetja ZSDU do danes.

V eni redkih študij o implementaciji ZSDU[3] je bilo ugotovljeno, da **delodajalci odgovarjajo na vprašanja in pobude delavcev**, povezane z delovnim mestom, v nekaj dneh v manj kot polovici sodelujočih podjetij. V nekaj manj kot četrtini sodelujočih podjetij odgovorijo takoj, medtem ko v 14 % podjetij morajo delavci čakati mesec dni, v 13 % podjetij pa teden dni. Odgovori, daljši od enega meseca, se pojavijo le v 5 % sodelujočih podjetij. Študija tudi kaže, da delavci redko zahtevajo odgovore, povezane s plačami, drugimi delovnimi pogoji in vsebinami ZSDU. Vendar je treba izraziti določeno stopnjo kritičnosti glede teh rezultatov, saj so bili podatki zbrani pred več kot desetletjem; pričakovati je, da bi bili rezultati danes nekoliko drugačni, zlasti zaradi opolnomočenja delavcev pri uveljavljanju svojih pravic.

Za uresničevanje participacije delavcev **v javnem sektorju** je pomemben tudi Zakon o zavodih (ZZ, Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00, 127/06), saj v 29. členu določa, da zavod upravlja svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, predstavniki zaposlenih v zavodu in predstavniki uporabnikov ali zainteresirane javnosti. Sestavo, način imenovanja ali izvolitve članov, trajanje mandata in pristojnosti sveta določajo zakon ali akt o ustanovitvi oziroma statut ali pravila zavoda. V praksi to pomeni, da imajo zaposleni običajno od tretjine do največ polovico članov, vendar nimajo prevladujočega vpliva. Sicer zaposleni v javnem sektorju še vedno ostajajo brez posebnega zakona, ki bi ga moral delodajalec sprejeti in z njim urediti delavsko participacijo v javnem sektorju. To je namreč zakonodajalcu naložilo Ustavno sodišče RS že leta 1997, vendar stanje ostaja nespremenjeno, kar v praksi pomeni, da so možnosti tako za posredno kot neposredno delavsko participacijo v javnih ustanovah **bistveno manjše kot v zasebnem sektorju**.

Slovenska literatura na temo neposredne delavske participacije je zelo skromna, saj se s to problematiko na akademski ravni praktično nihče ne ukvarja. Vsa pozornost z vidika industrijskih razmerij je bolj ali manj usmerjena na kolektivno delavsko participacijo, zlasti na delovanje svetov delavcev (npr. avtorji Franca, Gostiša, Zirnstein ipd.) in v manjši meri na položaj delavskih predstavnikov organih upravljanja in nadzora (npr. avtorji Franca, Strojin Štampar, Bohinc). V nacionalni bazi objavljenih del (Cobiss) praktično ni rezultatov s ključnimi besedami "neposredna delavska participacija" od leta 1993, ko je bil sprejet ZSDU. Pogosto je navedeno, da je bila neposredna delavska participacija **bistveno zapostavljena in ni bila sistematično razvita**.[4] Neposredna participacija tako ni bila vključena v razvoj delavske participacije na kakršen koli pomemben način, kar otežuje oceno obsega njene implementacije. Vsebina neposredne delavske participacije je tako delno vključena v akademska dela na področju kadrovskega managementa, vendar vedno v kontekstu druge teme, torej kot podrejena in sekundarna.

Analiza študije primerov

Da bi dobili vpogled v prakso neposredne participacije v Sloveniji, so bile **izvedene štiri študije primerov**: dve v zasebnem ter dve v javnem sektorju. V vsakem podjetju oziroma organizaciji so bili izvedeni najmanj trije intervjuji: s predsednikom sindikata,[5] predsednikom oziroma podpredsednikom sveta delavcev ter predstavnikom delodajalca, direktorjem ali zaposlenim v kadrovski službi. Intervjuji so potekali meseca oktobra in novembra 2024 prek aplikacije Zoom.

Primer I

Prvo podjetje, v katerem so bili izvedeni intervjuji, posluje v **gumarski in kemični panogi** ter je del mednarodne korporacije, delavci so včlanjeni v sindikat, aktiven je tudi svet delavcev; nimajo pa nobene zavezujoče kolektivne pogodbe. Neposredna participacija delavcev pri odločanju je omejena zaradi hierarhične strukture, vendar podjetje spodbuja inovacije prek sistema predlogov, ki jih zaposleni lahko podajo. Delavci lahko namreč podajajo predloge za inovacije, vendar finančnih spodbud za sodelovanje skoraj ni. Vodstvo sicer sodeluje s svetom delavcev in sindikatom, vendar pa je moč delavskega glasu relativno šibka. Kljub prizadevanjem za vključevanje zaposlenih in spodbujanje inovacij, so motivacija in pobude zaposlenih ***omejeni zaradi prevladujoče hierarhične strukture oziroma organizacije dela in vodenja ter zaradi šibkih spodbud***. Podjetje izvaja različne pobude za krepitev timskega duha in lojalnosti, vendar ponavljajoče se nerešene težave zmanjšujejo motivacijo zaposlenih. Prihodnji razvoj neposredne participacije delavcev v podjetju pripisujejo vplivu sprememb tržnih pogojev in podpore vodstva.

[3] Franca, V. (2009). Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse. Ljubljana: Planet GV.

[4] Mesner-Andolšek, D. (1999). Neposredna participacija – prezrta in zanemarjena. Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju, 3(2), 9–12; Franca, V. (2024). Je Evropa pozabila na neposredno delavsko participacijo? Ekonomska demokracija: strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju, 28(2), 18–20.

[5] V prispevku uporabljamo moško spolno obliko kot nevtralno.

Primer II

Farmacevtsko podjetje z ustaljeno tradicijo sodelovanja med delavci in vodstvom je bila druga izbira za študijo primera. Delavski predstavniki so aktivni tako prek sveta delavcev kot prek sindikalne organiziranosti na različnih področjih, premišljeno izražajo svoje mnenje, zahteve ter predloge za izboljšave. Menijo, da delajo pomembno korake tudi pri razvoju neposredne participacije. Svet delavcev namreč spodbuja zaposlene, da najprej naslovijo težave svojim nadrejenim, nato pa neodločene zadeve posredujejo svetu delavcev. Tako vzpostavljen sistem komunikacije je privedel do znatnih izboljšav. Poleg tega se ugotavlja, da je učinkovitost neposredne participacije v veliki meri odvisna od sloga vodenja nadrejenih. Empatični in angažirani vodje, ki poslušajo svoje zaposlene, običajno spodbujajo boljšo participacijo in izboljšave v delovnih procesih. Inovacije se spodbujajo prek dobro vzpostavljenega sistema, ki zaposlenim omogoča predlaganje izboljšav. Ti predlogi se ocenijo, uspešne ideje pa se nagradijo, kar spodbuja tudi participativno kulturo. Zadovoljstvo zaposlenih se redno meri prek anket, kar pomaga prepoznati področja za izboljšave. Podjetje uporablja več komunikacijskih kanalov za zagotavljanje preglednosti in odzivnosti, kar vodi do visoke stopnje angažiranosti zaposlenih in nizke fluktuacije. Določeni koraki za razvoj neposredne participacije so torej vzpostavljeni, krepiti pa je treba aktivacijo zaposlenih, kar je zlasti izziv pri mlajši generaciji, ki na eni strani želi individualno obravnavo, na drugi pa težko gradi na pripadnosti podjetju. ***Pomemben uvid te študije primera je, da je zelo pomembno vzpostaviti mehanizem, torej formalni sistem, sporočanja s strani zaposlenih, ne glede na to, ali gre za mnenje, predlog ali pritožbo***. Zgolj spodbujanje delavcev »naj se oglasijo, če imajo težavo«, namreč ni dovolj. Treba je imeti vzpostavljen tudi formalen sistem, ki delavcem kot posameznikom določa jasno pot, kako je mogoče uresničevati svoje pravice iz ZSDU.

Primer III

Dom za upokojence je bila prva študija primera organizacije v javnem sektorju, ki nima izvoljenega sveta delavcev, ima pa aktiven sindikat. Pri svojem delu se srečujejo s številnimi izzivi zaradi močne zakonske regulative na različnih področjih poslovanja ter pomanjkanja zaposlenih, poseben izziv so tudi visoka pričakovanja oskrbovancev oziroma njihovih svojcev. Zato je toliko bolj pomembno ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, kar je mogoče zgolj z zavzetostjo zaposlenih, njihovim rednim izobraževanjem ter razvojem. Zaposleni imajo možnost podajati svoja mnenja in predloge, k temu so spodbujeni tako s strani vodstva kakor sindikata. Delavci lahko svoje pobude, vprašanja, pritožbe in podobno najprej naslovijo na nadrejene, če pa niso rešene, jih lahko posredujejo direktorju ali svetu zavoda; odvisno tudi od vsebine. ***Opažajo, da je takšen strukturiran pristop privedel do izboljšav v komunikaciji ter reševanju delovnih zagat. Poudarjajo pomen odprte komunikacije ter vključevanja zaposlenih v odločanje na vseh ravneh, ob hkratnem predlaganju rešitve.*** To skušajo podkrepiti s sistemom vodenja kakovosti, rednimi sestanki (kolegiji),

Zanimiva razprava na delavnici o neposredni delavski participaciji

V torek, 14. januarja 2025, je na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani potekala delavnica z naslovom “Neposredna delavska participacija: izsledki raziskave in razvojne perspektive” v okviru evropskega projekta **BroadVoice**. Dogodka se je udeležilo več kot 40 predstavnikov delodajalskih in sindikalnih organizacij ter predstavniki ministrstva za solidarno prihodnost in ministrstva za delo.

Avtorica tega prispevka je uvodoma predstavila **izsledke raziskave projekta BroadVoice**, pri čemer je izpostavila zapostavljenost neposredne delavske participacije v primerjavi s posredno na evropski in nacionalni ravni. Predstavila je tudi slovenski zakonski okvir in pravice delavcev ter rezultate raziskave, ki kažejo na prisotnost avtoritativnih in hierarhičnih struktur, kar znatno otežuje razvoj delavske participacije v Sloveniji. Kljub temu pa obstajajo primeri dobre prakse, kjer se neposredna delavska participacija uspešno razvija, kar je odvisno od učinkovitega delovanja sindikatov in sveta delavcev ter interesa delodajalcev.

Dr. Elizabeta Zirnstein, generalna sekretarka Združenja svetov delavcev, je **potrdila opažanja o zapostavljenosti neposredne delavske participacije v Sloveniji** in poudarila, da si bodo v združenju prizadevali to spremeniti v naslednjih treh do petih letih. Posebno pozornost bodo namenili vključevanju mlajše generacije in gradnji kakovostnega odnosa z delodajalci za vzpostavitev participativne kulture v podjetjih.

Na okrogli mizi, ki je sledila predstavitvam raziskave, so kot **predstavniki delavcev** sodelovali dr. Mari Božič, predsednica sveta delavcev in članica nadzornega sveta Krka, d.d., ter Jakob Krištof Počivavšek, predsednik sindikalne konfederacije Pergam. Na strani **predstavnikov delodajalcev** je nastopil Alen Gril kot direktor doma upokojencev dr. Janka Benedika Radovljica ter Primož Kokalj, direktor podjetja Etiketa, d.o.o., ki je v lasti zaposlenih. Razprava, ki jo je vodila avtorica tega prispevka, se je osredotočala na pomen podpore vodstva pri uresničevanju delavske participacije ter izzivih, kot so: ohranjanje sindikalnega članstva in aktivacija srednjega menedžmenta za vzpostavitev participativne kulture v podjetju s spodbujanjem tako posredne kot neposredne delavske participacije. Udeleženci delavnice so se strinjali, da je treba v prihodnosti nameniti več pozornosti neposredni delavski participaciji in vzpostaviti odprto organizacijsko klimo, ki omogoča dostop do vodilnih in informacij.

nabiralniki za zbiranje povratnih informacij zaposlenih in prepoznavanjem področij za izboljšave ter anketami o zadovoljstvu. Sočasno skuša vodstvo ustvariti sproščeno vzdušje z neformalnimi pogovori in timskimi aktivnostmi. Izpostavljen je izziv generacijskega prepada med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ter potreba po nadaljnjem razvoju sistema usposabljanj.

Primer IV

Izbira druge študije primera v javnem sektorju je temeljila na dejstvu, da je v **javnem zavodu slovenske nacionalne televizije** izvoljen tudi svet delavcev, ki je eden redkih v slovenskem javnem sektorju. Poleg sveta delavcev so organizirani tudi sindikati, pri čemer delavska predstavništva nimajo vselej enakega mnenja o določenih vprašanjih in izzivih, kar včasih zna otežiti notranji socialni dialog. Ob tem je tudi zaznati nezadovoljstvo zaposlenih, dodatno delovne odnose otežujejo varčevalni ukrepi, stagnirajoče plače ter tudi staranje zaposlenih delavcev. Treba bi bilo izboljšati sodelovanje med delavskimi predstavniki, jasneje komunicirati glede pričakovanj zaposlenih in več moči usmeriti v strategijo za privabljanje in zadrževanje mlajših talentov. ***Status institucije kot javnega sektorja otežuje učinkovito reševanje teh vprašanj, delno tudi zaradi političnega vpliva ter medijske izpostavljenosti. Neposredna participacija zaposlenih se spodbuja prek zborov delavcev in neposrednih interakcij.*** Nedavne zakonodajne spremembe so povečale število predstavnikov zaposlenih v programskem svetu, kar je okrepilo vpliv zaposlenih pri odločanju. Vendar pa je učinkovitost teh mehanizmov odvisna od vztrajnosti in poguma vpletenih skupin. Z vidika delodajalca participativni sistem sicer spodbuja dialog, vendar lahko tudi ovira potrebne organizacijske spremembe. Strateška prizadevanja za izboljšanje komunikacije, spodbujanje sodelovanja in prilagajanje zakonodajnim spremembam bodo ključna za prihodnji uspeh institucije.

Izzivi in priložnosti za prihodnost

Analiza zakonodaje, literature in študije primerov je pokazala, da neposredna participacija v Sloveniji ostaja v ozadju zaradi hierarhičnih struktur, finančnih omejitev in pomanjkanja pravnega okvirja, zlasti v javnem sektorju. Ključni izzivi v obeh sektorjih so omejena vključenost delavcev kot posameznikov v odločanje, pomanjkanje tako sistemsko-formalnih kot motivacijskih mehanizmov za sodelovanje ter šibko poznavanje koncepta neposredne participacije med delavci in vodstvom. Ravno tako je zaznati pomanjkanje akademske pozornosti, raziskav ter razprav. Za izboljšanje stanja s ciljem tako uresničevanja delavskih pravic kot izboljšanja stanja bi veljalo razmisliti o sledečih priporočilih:

1. **Razvoj pravnega okvira za participacijo v javnem sektorju**, ki bi omogočal enakovredne možnosti kot v zasebnem sektorju.
2. **Spodbujanje praks neposredne participacije**, kot so skupni odločitveni odbori in strukturirani sistemi predlogov.
3. **Krepitev vloge sindikatov in svetov delavcev**, da bi se osredotočili tudi na razvoj neposredne participacije, ne le na kolektivno uveljavljanje interesov.
4. **Izobraževanje in usposabljanje delavcev in vodij** o prednostih neposredne participacije.
5. **Uporaba digitalnih orodij** za lažje sodelovanje zaposlenih in spodbujanje inovacij.

Stališče Združenja svetov delavcev Slovenije

Stanje na področju neposredne delavske participacije in priporočila za prakso

V začetku januarja sem, kot generalna sekretarka Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), sodelovala na dogodku z naslovom »Neposredna delavska participacija: izsledki raziskave in razvojne perspektive«, ki ga je omenjeno združenje na prošnjo dr. Valentine Franca s Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani (organizator dogodka) podprlo s promocijo dogodka med člani združenja. Stališča združenja o stanju neposredne delavske participacije v Sloveniji, ki sem jih predstavila, podajam tudi v tem prispevku.

Dogodka o neposredni participaciji se je udeležilo lepo število članov Združenja svetov delavcev Slovenije, ki so na njem aktivno sodelovali s svojimi mnenji, vprašanji in pobudami. Strinjali so se z zaključno ugotovitvijo vseh razpravljavcev in predavateljev, da je individualna participacija v Sloveniji premalo poudarjena in da ji tako na zakonodajni ravni kot na ravni prakse v podjetjih posvečamo premalo pozornosti. Kot generalna sekretarka združenja sem se v imenu združenja zavezala, da bo **individualna participacija postala ena izmed prioritetnih področij delovanja združenja v naslednjem dveletnem obdobju**.

Uvod

Neposredna participacija pomeni možnost zaposlenih, da lahko kot posamezniki (individualno) in neposredno (torej ne prek sveta delavcev) sodelujejo pri upravljanju podjetja. V praksi se uresničuje predvsem prek raznih pobud, predlogov in mnenj zaposlenih, ki se nanašajo na delovno



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

mesto delavca, na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto ali na njegov delovni proces. Neposredna participacija je pomembna zaradi svojih **pozitivnih učinkov**, ki jih ima za podjetje/organizacijo, pa tudi za zaposlene.

Zaposleni, ki lahko s svojimi predlogi in pobudami so-oblikujejo svoje delovno mesto in mikro-delovno okolje, so zaradi tega **bolj motivirani in zadovoljni pri delu**. Prav tako so zaradi neposrednega sodelovanja pri upravljanju **bolj zavzeti in odgovorni**, kar izboljšuje delovno učinkovitost. Neposredna participacija vpliva tudi na **večjo pripadnost podjetju**, saj če se zaposleni počutijo slišane in cenjene, se bolj poistovetijo s cilji podjetja in se bolj trudijo za njegov uspeh. Prav tako **zmanjšuje fluktuacijo** zaposlenih – zadovoljni in vključeni zaposleni manj pogosto zapuščajo podjetje, kar zmanjšuje stroške zaradi izgube teh kadrov in neprestanega uvajanja novih. Zelo je pomemben tudi vpliv neposredne participacije na **večjo inovativnost** zaposlenih, saj imajo prav oni najbolj oprijemljivo izkušnjo s procesi in izzivi na delovnem mestu in lahko zato s svojimi (inovacijskimi) predlogi in pobudami prispevajo dragocene ideje za izboljšave. Neposredna participacija prek postavljanja vprašanj in pobud ter pridobljenih povratnih informacij tudi **zmanjšuje konflikte** na delovnem mestu. Nenazadnje pa neposredna participacija pomeni **boljše prilagajanje spremembam** – ker so zaposleni vključeni v procese odločanja, lažje sprejmejo spremembe in pomagajo pri njihovi implementaciji.

Zgoraj omenjene pozitivne učinke neposredne participacije potrjujejo številne mednarodne raziskave. Ena takih je tudi **raziskava o ekonomskih učinkih neposredne participacije v Evropi – raziskava EPOC** (ang. Employee direct Participation in Organisational Change), ki je potekala v letih od 1992 do 1998 v petnajstih evropskih državah. Raziskava je pokazala, da ima neposredna participacija močan pozitiven vpliv na širok spekter kazalcev poslovne uspešnosti: neposredna participacija zaposlenih vpliva na kakovost dela, zniževanje potrebnega časa za opravilo določene dejavnosti, zniževanje stroškov dela in boljše rezultate dela. Projekt je vzel pod drobnogled tudi razmerje med neposredno in posredno participacijo. Ugotovljeno je bilo, da **je za podjetje najbolj učinkovito, če se neposredna in posredna participacija vzajemno uresničujeta in medsebojno dopolnjujeta.** O koristih komplementarnega uresničevanja neposredne in posredne participacije poročajo tudi drugi avtorji (glej npr. Hübler in Jirjahn 2002, 30).[1]

Kljub temu pa tako evropska kot tudi slovenska zakonodaja pri urejanju sodelovanja delavcev pri upravljanju posvečata večjo pozornost kolektivnim oblikam participacije in individualno puščata nekoliko ob strani – in to stanje traja že dlje časa.[2] Podobno velja tudi za strokovne razprave na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju. Avtorji na tem področju so se z individualno participacijo ukvarjali bolj obrobno in je niso sistematično razvijali (o čemer v tej številki revije piše tudi dr. Franca). V strokovnih in akademskih krogih je bila torej **bistveno zapostavljena** v primerjavi s kolektivnimi in posrednimi oblikami sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Poudarjanje pomena neposredne participacije v zadnjih nekaj letih

Neposredna delavska participacija **v zadnjih nekaj letih vendarle pridobiva na pomenu.** Na to kažejo ukrepi in aktivnosti kot so: financiranje projektov na področju neposredne participacije (eden takih je tudi projekt Broadvoice), poudarjanje pomena neposredne participacije kot pomembe oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju v uradnih stališčih evropskih institucij (glej npr. Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora »Demokracija na delovnem mestu«, točka 4.5.1),[3], pa tudi poudarjanje socialnega dialoga v EU na vseh ravneh in v vseh oblikah. Prav o tem je Evropska komisija nedavno (5. marca 2025) s socialnimi partnerji podpisala nov Pakt za evropski socialni dialog.[4] Od političnih zavez do dejanskega uveljavljanja v praksi pa je še dolga pot.

V nasprotju s tem pa **v zakonodaji ni posebnih aktivnosti.** Neposredna participacija v evropskih direktivah s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju ni posebej naglašena. V slovenskem ZSDU je urejena zgolj v treh členih: zakon v 2. členu našteva oblike neposredne in posredne participacije, v 88. členu pa neposredne participacijske pravice delavcev podrobneje razčleni. V 107. členu ZSDU kršitev te pravice določa kot prekršek, ki je sankcioniran z denarno globo. Glede na zapise v zgoraj omenjenih uradnih dokumentih EU pa **pričakujem, da bo ob naslednji prenovi evropske zakonodaje na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju neposredni participaciji namenjene več pozornosti.**

Trenutno stanje v praksi

V Združenju svetov delavcev Slovenije beležimo **različne prakse udejanjanja neposredne delavske participacije**. V nekaterih podjetjih

[1] Hübler, Olaf in Uwe Jirjahn. 2002. Arbeitsproduktivität, Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsräte. V Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf: Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung. ur. Lutz Bellmann in Arnd Kölling. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/264878778_Arbeitsproduktivitat_Reorganisationsmassnahmen_und_Betriebsrate

[2] Sama sem o tem pisala npr. že leta 2011, glej revijo Ekonomska demokracija 2011, št.4, str. 26.

[3] Dostopno na https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022AE5648 (15. 3. 2025)

[4] Dostopno na https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_660 (15. 3. 2025).

obstaja zgolj kot sistem zbiranja koristnih predlogov in inovacij, v drugih živi s pomočjo internih komunikacijskih kanalov podjetja za posredovanje vprašanj delavcev vodstvu podjetja. Ponekod se uresničuje zgolj tako, da se delavci s svojimi pobudami obračajo na svet delavcev, ta pa jih nadalje komunicira delodajalcu. Zdi pa se, da se v marsikaterem podjetju in organizaciji zaposleni sploh ne zavedajo te svoje pravice in je ne uresničujejo. Niti delavska predstavništva niso pri tem nobena izjema. Sindikati te pravice delavcev posebej ne naglašajo v svojih aktivnostih, sveti delavcev pa se **tej obliki sodelovanja delavcev pri upravljanju posvečajo manj kot kolektivnim oblikam**. V dogovorih (sporazumih) med delodajalci in sveti delavcev o sodelovanju pri upravljanju naj bi, po priporočilih Združenja svetov delavcev Slovenije (podrobneje spodaj), obe strani natančneje določili načine uveljavljanja in operativnega izvajanja neposredne participacije v praksi. Koliko so ti sporazumi v tem segmentu natančni, pa zaenkrat nimamo podatkov.

V podjetjih, kjer neposredna participacija dobro deluje, menim, da je to predvsem zaradi tega, ker so vzpostavljeni **formalni kanali** za sporočanje mnenj, predlogov in pobud in ker se zaposlene k temu **aktivno spodbuja**. Ključnega pomena je tudi, da zaposleni na svoj predlog, pobudo ali mnenje prejme **povratno informacijo**.

Po izkušnjah Združenja svetov delavcev Slovenije zaposleni svoja mnenja, predloge, pobude in vprašanja pogosto izražajo s **posredovanjem sveta delavcev** v podjetju – slednji te predloge zbira, posreduje delodajalcu in se nato dogovori o njihovi uresničitvi ali neuresničitvi. Čeprav v takih primerih ne gre za »pravo« neposredno participacijo (saj poteka prek sveta delavcev, ki v tem primeru prevzema vlogo posrednika), se vendarle tudi na ta način lahko dosežejo pozitivni učinki za podjetje in zaposlene. Zbiranje predlogov, mnenj in pobud v teh primerih v praksi poteka bodisi prek »fizičnih« nabiralnikov sveta delavcev, bodisi s pomočjo IKT tehnologij, ki omogočajo oddajo predlogov in mnenj svetu delavcev na daljavo, bodisi na individualnih razgovorih članov sveta delavcev z zaposlenimi, v okviru ur za posvetovanje z delavci po 63. členu ZSDU.

V podjetjih, kjer neposredna participacija dobro deluje, se zavedajo, kako ključna je pri neposredni participaciji **povratna informacija zaposlenemu**, ki je oddal nek predlog, pobudo, mnenje ali vprašanje. V ta namen zaposlenega obvestijo o prejemu predloga, mnenja, pobude ali vprašanja, o morebitnih vmesnih fazah reševanja le-tega in nato o končnem izidu – zakonski rok za odziv delodajalca je 30 dni (88. člen ZSDU). Dobro prakso v primerih pobud predstavlja vzpostavitev internega e-portala sveta delavcev, do katerega ima dostop vsak zaposleni in kjer lahko spremlja stanje svojega predloga ali pobude. V primerih vprašanj zaposlenih vodstvu podjetja pa je dobra praksa, da se na vprašanje odgovori v čim krajšem času (na primer v roku enega tedna). Tridesetdnevni rok po ZSDU za odgovor na vprašanje je, po mojem mnenju, bistveno predolg.

V Združenju svetov delavcev Slovenije opažamo, da je uresničevanje individualnih participacijskih pravic v praksi **odvisno predvsem od delodajalca** in njegovega stališča do delavske participacije nasploh. Tam, kjer so delodajalci izrazito nastrojeni proti delavski participaciji kot takšni, niti neposredna participacija ne more uspevati. Pri delodajalcih, ki delavsko participacijo vidijo kot nujno zlo, ni veliko boljše, saj vodstvo podjetja izvršuje le dolžnost obveščanja, posvetovanja in soodločanja ter »trpi« delavske predstavnike v organih podjetja, vse to pa s »stisnjenimi zobmi« in negodovanjem. To niso pogoji, ki bi spodbudno delovali na stopnjo udejanjanja neposredne participacije. Je pa res, da so delodajalci, tako prvi kot drugi, načeloma nenaklonjeni predvsem posrednim oblikam delavske participacije (sveti delavcev, pravica do obveščenosti, posvetovanja, soodločanja, predstavniki delavcev v organih družbe), neposredna participacija pa ji ne »moti« tako izrazito. V Združenju svetov delavcev Slovenije največji razlog za takšno stanje vidimo v neozaveščenosti delodajalcev o potencialu izvajanja neposredne participacije v praksi.

Neposredna participacija zaposlenih pri upravljanju je torej **nekakšna sirota v sistemu delavske participacije in ekonomske demokracije. Nihče je posebej ne razvija in nihče zanjo sistemsko ne skrbi.**

Stališče Združenja svetov delavcev Slovenije je, da je neposredna participacija v praksi **premalo poudarjena in da se preskromno udejanja**, čeravno se v združenju zavedamo njenega pomena in potenciala, kar je razvidno tudi iz dejstva, da smo o tem že pred leti (natančneje: leta 2011) izoblikovali posebna priporočila za njeno krepitev (več o tem v nadaljevanju). Z namenom krepitve tega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju smo, ne nazadnje, podprli in pri svojih članih promovirali omenjeni dogodek *»Neposredna delavska participacija: izsledki raziskave in razvojne perspektive«,* na samem dogodku pa pozvali sindikate in vse druge prisotne, da tudi na tem področju združimo moči, staknemo glave in naredimo več za spodbujanje individualne delavske participacije v Sloveniji.

Vloga sveta delavcev

Ravno v tej situaciji, ko je vloga individualne participacije delavcev v slovenski poslovni praksi zanemarjena in prezrta, lahko pride do izraza vloga delavskih voljenih predstavništev. Svet delavcev kot organ, ki ga izvolijo delavci, predstavlja namreč most med vodstvom in delavci. Svet delavcev je **tisti, ki lahko vodstvo opozori na pomen individualne participacije v podjetju ter na njene pozitivne učinke ter še neizkoriščene potenciale.** Seveda pa je predpogoj, da se tudi svet delavcev zaveda njenega pomena in tega, da **med njegove naloge in odgovornosti spada tudi razvoj neposredne participacije v podjetju.** Pri krepitvi ali uvajanju neposredne participacije naj **zaposlenim predstavi,** kaj bodo oni imeli od tega in kaj podjetje. Pojasniti jim je treba tudi, da neposredna participacija ne pomeni komunikacije s svetom delavcev. Neposredna participacija pomeni odločanje oziroma soodločanje na mikro ravni, torej ravni delovnega mesta ali organizacijske enote. Pri neposredni participaciji izhajamo iz posameznika in njegovih potreb in interesov, ki se

nanašajo na njegove delovne pogoje, delovno okolje ipd. V praksi to pomeni, da zaposleni lahko npr. samostojno odloča o tem, katere naloge je treba opraviti za dosego postavljenega delovnega cilja in o konkretnem načinu njihove izvedbe; izbere barvo sten v svoji pisarni; poda koristni predlog, ki pomeni prihranek časa pri nekem delovnem procesu, prihranek materiala ali prostorskih zmogljivosti in podobno. Dejansko so oblike neposredne participacije zelo različne, številne ter vsebinsko odvisne od posameznega podjetja.

Na področju neposredne participacije je torej **vloga sveta delavcev predvsem spodbujevalna.** Svet delavcev je tisti, ki lahko vodstvo podjetja spodbudi k sistematičnemu urejanju in spodbujanju neposredne participacije (kako to storiti glej priporočila, spodaj). Vodstvo podjetja pa se lahko na svet delavcev pri uvajanju neposredne participacije opre tako, da mu prepusti osveščanje in izobraževanje zaposlenih na tem področju.

V določenih primerih je vloga sveta delavcev pri razvoju neposredne participacije v podjetju tudi v tem, da je **svet delavcev posrednik med zaposlenimi in vodstvom podjetja**. Kljub določbam ZSDU o neposredni participaciji kot nesporni in individualni pravici vsakega zaposlenega, se v praksi pri njenem uresničevanju lahko zatakne zato, ker je zaposlene strah, da bodo njihove pobude, mnenja in vprašanja sprožili negativen odziv. Vsebina le-teh je namreč zelo različna. Delavec lahko npr. v svoji pobudi opozori na napake, nedoslednosti, ali je kako drugače kritičen (in ne le pozitiven) do organizacije dela, do neposredno nadrejenega, do sodelavcev ali do vodstva podjetja. Zato delavci individualno participacijo v nekaterih podjetjih uresničujejo tako, da svojo pobudo, mnenje ali vprašanje naslovijo na svet delavcev, ta pa potem naprej na vodstvo podjetja, običajno v anonimni obliki. V teh primerih je svet delavcev postavljen v vlogo nekakšnega zaslona, zaposleni se »skrije« za svet delavcev. Seveda pa to ni več neposredna participacija v pravem pomenu besede.

Priporočila

V Združenju svetov delavcev smo že leta 2011 pripravili priporočila za razvijanje različnih oblik neposredne in individualne participacije zaposlenih pri upravljanju, ki smo jih objavili v okviru Priročnika z naslovom »Vsebina in priprava programa dela sveta delavcev« (glej poglavje 4.1.). Omenjena priporočila se nanašajo na:

a) krepitev pravnega okvirja individualne participacije v podjetjih,

b) zagotavljanje učinkovitih mehanizmov neposrednega sodelovanja zaposlenih,

c) razvoj participativnega vodenja in bolj vključujočega upravljanja,

d) spodbujanje inovacij in izboljšav delovnega procesa in

e) večjo avtonomijo in odgovornost zaposlenih.

V nadaljevanju izpostavljamo ključne poudarke iz omenjenih priporočil.

V zvezi s **krepitvijo pravnega okvirja individualne participacije** v podjetju je najpomembnejši ukrep **sprejem participacijskega dogovora**, **ki natančneje ureja izvajanje pravic iz 88. člena ZSDU**. Ta dogovor naj podrobneje opredeli predvsem:

- način uresničevanja pravic iz 88. člena ZSDU: kdaj so pobude in odgovori nanje lahko ustni in kdaj pisni; kateri so formalni kanali/načini za uresničevanje pravice do neposredne participacije (npr. vsakotedenski »dan odprtih vrat« pri direktorju; nabiralniki za zbiranje mnenj, pobud in vprašanj); kakšne so dolžnosti vodilnih delavcev in poslovodstva v zvezi z načinom odgovarjanja na pobude ter vprašanja delavcev in podobno;
- zbor delavcev kot obliko uresničevanja neposredne participacije delavcev ter podrobnejša ureditev načina njihovega sklicevanja, ki v ZSDU ni določena;
- uporabo intraneta za objavo odgovorov poslovodstva na vprašanja in pobude zaposlenih;
- izvajanje nadzora nad uresničevanjem določil o neposredni participaciji in ukrepanje v primeru ugotovljenih kršitev;
- dolžnosti poslovodstva in sveta delavcev za vzpostavitev celotnega sistema internega komuniciranja.

Stališče Združenja svetov delavcev Slovenije je, da je neposredna participacija v praksi premalo poudarjena in da se preskromno udejanja, čeravno se v Združenju zavedamo njenega pomena in potenciala, kar je razvidno tudi iz dejstva, da smo o tem že pred leti (natančneje: leta 2011) izoblikovali posebna priporočila za njeno krepitev (več o tem v nadaljevanju). Z namenom krepitve tega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju smo, nenazadnje, podpri in pri svojih članih promovirali omenjeni dogodek *»Neposredna delavska participacija: izsledki raziskave in razvojne perspektive«,* na samem dogodku pa pozvali sindikate in vse druge prisotne, da tudi na tem področju združimo moči, staknemo glave in naredimo več za spodbujanje individualne delavske participacije v Sloveniji.

V bodoče ji bomo v Združenju svetov delavcev Slovenije posvetili več pozornosti – v naslednjem dveletnem obdobju bomo oblikovali Akcijski načrt za sistemski razvoj in bolj učinkovito uveljavitev neposredne (individualne) participacije v praski, prav tako jo bomo umestili v program tradicionalnega posveta ZSDS, ki poteka vsako leto oktobra in na katerem naglašamo razvojne teme delavskega soupravljanja.

Tudi sveti delavcev – člani našega združenja, naj v bodoče tej pravici namenijo več pozornosti – tako v participacijskih dogovorih kot tudi pri sodelovanju z vodstvom podjetja – sveti delavcev naj vodstvo seznanijo s koristmi neposredne participacije za podjetje in zaposlene ter o možnih načinih njenega spodbujanja v vsakodnevni praksi.

Z internim splošnim aktom delodajalca naj se **pravno uredi tudi stimulativen sistem nagrajevanja izumov** in tehničnih izboljšav ter drugih oblik inovacijske dejavnosti zaposlenih. Spomnimo, da 95. člen ZSDU predvideva soglasje sveta delavcev h *kriterijem* za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi. To pomeni, da je svet delavcev lahko tudi pobudnik za sprejem oziroma vsebinsko dopolnitev internega akta podjetja, ki določa omenjene kriterije (obi-

Neposredna participacija pomeni možnost zaposlenih, da lahko kot posamezniki (individualno) in neposredno (torej ne preko sveta delavcev!) sodelujejo pri upravljanju podjetja.

čajno je to Pravilnik o inovacijah ali drug pravilnik/navodilo s podobnim imenom).

Med ukrepe **zagotavljanja učinkovitih mehanizmov neposrednega sodelovanja** zaposlenih spadajo: sistematično in redno organiziranje zborov delavcev, uvedba/spodbujanje rednih letnih razgovorov z zaposlenimi (kar omogoča izražanje njihovih mnenj in pobud) ter vzpostavitev internih komunikacijskih kanalov neposredno med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Na področju **razvoja participativnega vodenja in bolj vključujočega upravljanja** priporočila navajajo sodelovalen stil vodenja, ki temelji na zaupanju, vključevanju zaposlenih v odločanje in redni komunikaciji. Uvede naj se usposabljanje vodij za razvoj participativnega vodenja, s poudarkom na komunikaciji in vključevanju zaposlenih v odločanje.

Spodbujanje inovacij (tako izumov kot tudi drugih tehničnih rešitev in koristnih predlogov) se lahko krepi z uvedbo sistema nagrajevanja inovacij. Predhodno je treba poskrbeti za sistem zbiranja inovacij in drugih koristnih predlogov zaposlenih. Nagrajevanje inovacij lahko poteka tudi projektno, z razpisom »izziva« in nagrade za zmagovalca z najboljšo ino-

vacijo, pa tudi z organizacijo inovacijskih delavnic. Podjetja lahko organizirajo tudi »krožke kakovosti« in druge oblike timskega dela, kjer zaposleni aktivno sodelujejo pri izboljšanju delovnih procesov. O inovativnosti kot obliki neposredne participacije in njenem spodbujanju sem že pisala v tej reviji.[5]

Spodbujanje avtonomije in odgovornosti zaposlenih pa v praksi pomeni decentralizacijo odločanja in zmanjšanja hierarhičnih ravni v podjetju. Tudi uvajanje avtonomnih delovnih skupin omogoča večjo odgovornost in sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Podoben učinek imajo prakse rednih ali občasnih tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, poslovanje).

Priporočila za krepitev neposredne participacije vključujejo še **nabor ukrepov na področju internega komuniciranja v podjetju.** Raziskave kažejo, da je motivacija zaposlenih za neposredno participacijo v veliki meri odvisna od načina »vertikalnega komuniciranja«, t. j. komuniciranja na relaciji nadrejeni – podrejeni v podjetju. Pri tem tudi ni vseeno, kakšen je način vodenja v podjetju (klasični avtoritativni ali sodobnejši participativni stil vodenja). Analiziranje stanja na tem področju v podjetju in dajanje ustreznih pobud za izboljšave je lahko ena izmed pomembnih nalog svetov delavcev.

Zaključek

V Združenju svetov delavcev Slovenije se že dolgo zavedamo pomena neposredne participacije, ki skupaj z oblikami posredne participacije pri upravljanju tvori komplementarno (dopolnjujočo se) celoto. Kljub temu pa ocenjujemo, da je ta pravica **v praksi premalo naglašena in da se udejanja v premajhni meri**. V združenju ji bomo zato v bodoče posvetili več pozornosti – v naslednjem dveletnem obdobju bomo oblikovali Akcijski načrt za sistemski razvoj in bolj učinkovito uveljavitev neposredne participacije v praksi, prav tako jo bomo umestili v program tradicionalnega posveta Združenja svetov delavcev Slovenije, ki poteka vsako leto oktobra in na katerem naglašamo razvojne teme delavskega soupravljanja. Sveti delavcev – člani našega združenja, pa bodo morali v bodoče tej pravici nameniti več pozornosti – tako v participacijskih dogovorih kot tudi pri sodelovanju z vodstvom podjetja. V participacijskih dogovorih, ki so bili sprejeti po vzorcu ZSDS, je uresničevanje neposredne participacije dokaj natančno razdelano, sveti

Neposredna delavska participacija v zadnjih nekaj letih vendarle pridobiva na pomenu. Na to kažejo ukrepi in aktivnosti kot so financiranje projektov na področju neposredne participacije, poudarjanje pomena neposredne participacije kot pomembne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju v uradnih stališčih evropskih institucij.

delavcev pa naj v praksi analizirajo stanje na tem področju in po potrebi predlagajo ustrezne spremembe. V tistih podjetjih, kjer neposredna participacija v sporazumih z delodajalcem ni posebej urejena, naj sveti delavcev aktivno pristopijo k ustreznim spremembam. Pri sodelovanju z vodstvom pa naj sveti delavcev delodajalca seznanijo s koristmi neposredne participacije za podjetje in zaposlene ter o možnih načinih njenega spodbujanja. Prvi korak lahko predstavlja povabilo k branju tokratne številke te revije (tega prispevka in prispevka dr. Franca).

[5] Glej članek Zirnstein, E. 2011. Individualna (neposredna) participacija, inovativnost in vloga svetov delavcev. V: Ekonomska demokracija XV (4), str. 24 do 28. Glej tudi članek Zirnstein, E. 2011. Nagrajevanje inovativnosti zaposlenih in vloga sveta delavcev. V: Ekonomska demokracija XV (6), str. 21 do 25.

Motivacijski učinki neposredne/individualne in predstavniške/kolektivne participacije na »zavzetost« zaposlenih

V kontekstu predhodnih prispevkov dr. Valentine Franca in dr. Elizabete Zirnstein v tem prispevku povzemava ugotovitve širše raziskave, ki je proučevala konkretne motivacijske učinke neposredne/individualne in predstavniške/kolektivne participacije zaposlenih pri upravljanju na njihovo »zavzetost« (ang. employee engagement), in ki kot taka postavlja širše okvire za razumevanje pravega poslovnega bistva in pomena sistema delavske participacije pri upravljanju na splošno in vsake od obeh njenih navedenih temeljnih oblik posebej. Ključno ugotovitev te raziskave pa bi lahko strnjeno povzeli takole: obe omenjeni obliki participacije nesporno signifikantno pozitivno vplivata hkrati na obe osnovni sestavini zavzetosti zaposlenih, tj. na delovno motivacijo v ožjem smislu in na organizacijsko pripadnost, vendar pa individualna participacija bolj povečuje delovno motivacijo kot organizacijsko pripadnost, kolektivna pa obratno, bolj povečuje organizacijsko pripadnost, kot delovno motivacijo.



Pišeta:

dr. Mato Gostiša in Mitja Gostiša

Uvod

Ob hitro naraščajočem pomenu človeškega dejavnika za poslovno uspešnost organizacij v pogojih vse hujše konkurence in stalno ter hitro spreminjajočih se okoliščin gospodarjenja na globalnem trgu, prihaja vedno bolj do izraza **vprašanje učinkovitega motiviranja zaposlenih**. V teh pogojih so namreč lahko dejansko uspešna le podjetja z visoko usposobljenimi, motiviranimi in pripadnimi zaposlenimi, ki so sposobni in pripravljeni biti ustvarjalni.

Za podjetja je torej danes izjemnega pomena, da znajo pri upravljanju s človeškimi viri (Human Resource Management – HRM) učinkovito izrabiti vse najrazličnejše možnosti za dviganje ravni delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju, ki omogočata tudi optimalno sproščanje njihove ustvarjalnosti in drugih delovnih potencialov. Eno od najučinkovitejših orodij v tem smislu pa lahko predstavlja tudi razvijanje sistema tako **individualne (neposredne)** kot tudi **kolektivne (posredne oziroma predstavniške) participacije zaposlenih** pri sprejemanju poslovnih odločitev na vseh ravneh in na vseh področjih v organizaciji oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavskega soupravljanja, delavske participacije), kakršnega v Sloveniji ureja tudi poseben zakon – ZSDU.

Prav trditev, da je delavska participacija pri upravljanju na splošno ena izmed pomembnih oblik t. i. neekonomske motivacije zaposlenih, predstavlja tudi **temeljno hipotezo (H1)**, ki smo jo preverjali v tej raziskavi. Kot **dodatno hipotezo (H2)** pa smo postavili trditev, da individualna participacija pozitivno učinkuje prvenstveno na delovno motivacijo v ožjem smislu (zainteresiranost posameznika za uspešnost lastnega dela), kolektivna pa prvenstveno na večjo pripadnost zaposlenih podjetju (identifikacijo s cilji podjetja in s tem tudi njegovo zainteresiranost za uspešnost in usodo podjetja kot celote).

Raziskava, katere rezultate povzemava v tem prispevku in ki je **obe navedeni hipotezi v celoti potrdila**, je bila opravljena leta 2007 v okviru diplomskega dela drugonavedenega soavtorja z naslovom "Motivacijski pomen delavske participacije pri upravljanju organizacij"[1] na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru pod mentorstvom prof. dr. Janeza Mayerja, empirični del raziskave pa je bil izveden ob materialni in logistični podpori Združenja svetov delavcev Slovenije. V anketni raziskavi so sodelovali respondenti iz **72 različnih slovenskih podjetij**, ki se

[1] Dostopno na naslovu: https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=8718.

med seboj močno razlikujejo tako po dejavnosti oziroma panožni pripadnosti kot tudi po velikosti glede na število zaposlenih in nekaterih drugih značilnostih. Skupno je bilo vrnjenih **354 izpolnjenih vprašalnikov**, ki smo jih ločili glede na tri osnovne kategorije anketirancev (naključno izbrani zaposleni – 228, predsedniki svetov delavcev – 57, člani svetov delavcev – 69).

Opredelitev ključnih pojmov

Individualna (neposredna) in kolektivna (predstavniška) delavska participacija

Na splošno poteka delavska participacija na **dveh nivojih**, in sicer na individualnem in kolektivnem. Aleksandra Kanjuo – Mrčela (1998: 2) v zvezi s tem navaja: "Glede na raven in način uresničevanja razlikujemo **kolektivne** in **individualne** oblike industrijske/organizacijske demokratizacije/participacije. Kolektivne oblike participacije so posredne, predstavniške oblike sodelovanja ali predstavljanja zaposlenih, medtem ko so individualne oblike participacije neposredne, osebne narave." Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik participacije pa prikazuje skozi Tabelo 1:

Tabela 1: *Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik participacije*

Individualna participacija zaposlenih	Kolektivna participacija zaposlenih
neposredna	posredna
osebna	predstavniška
osebni interesi zaposlenega	interesi zaposlenih kot skupine
na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	na ravni podjetja in višjih ravneh

1.

Ko govorimo o **individualni (neposredni) participaciji,** torej s tem pojmom označujemo sodelovanje zaposlenih pri odločanju (ali celo samostojno odločanje) o vprašanjih, povezanih z njihovim lastnim delom oziroma delovnim mestom ali delom ožjih delovnih skupin, katerim pripadajo. Pri tem gre v osnovi predvsem za večjo ali manjšo ***stopnjo avtonomije zaposlenih*** pri delu oziroma pri odločanju oziroma soodločanju o načinu in pogojih opravljanja lastnega dela in poteka delovnega procesa na delovnem mestu ali v delovni skupini (timu) oziroma v ožji organizacijski enoti.

2.

Poleg individualne participacije pa, kot rečeno, poznamo tudi **kolektivno (predstavniško) participacijo**, pri kateri gre za sodelovanje delavcev pri reševanju pomembnejših ekonomskih, organizacijskih, kadrovskih, socialnih in drugih širših vprašanj v podjetju, in sicer prek različnih voljenih delavskih predstavništev, ki jih imenujemo tudi kolektivne (predstavniške) oblike delavskega soupravljanja. Dejstvo je namreč, da delavci kot posamezniki objektivno lahko svoj neposreden vpliv na poslovno odločanje učinkovito uresničujejo le v svojem ožjem delovnem okolju (delovno mesto, delovna skupina, ožja organizacijska enota), ***vpliv na pomembnejša vprašanja delovanja organizacije kot celote*** pa le skupaj (kolektivno) in posredno.

Iz navedenih razlogov se pojmi individualna oziroma neposredna na eni ter kolektivna oziroma predstavniška participacija na drugi strani lahko v glavnem **uporabljajo kot sinonimi**, odvisno pač od konteksta konkretne razprave. Strogo teoretično gledano se sicer v zvezi s to kategorizacijo lahko pojavljajo nekatere dileme, zlasti še pri zborih delavcev, ki imajo elemente neposredne/individualne in predstavniške/kolektivne participacije hkrati. Vendar jih bomo za potrebe te razprave zavestno zanemarili, ker za njeno bistvo niso relevantnega pomena.

Delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih

Na podlagi različnih opredelitev pojmov delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih, ki jih lahko zasledimo v literaturi, pravzaprav ni mogoče natančno ugotoviti, **v čem naj bi bila pravzaprav temeljna vsebinska razlika med njima**. Mnogi organizacijski teoretiki namreč vsebinsko niti ne ločujejo teh dveh pojmov in tako, kadar govorijo o visoki/nizki stopnji motivacije zaposlenih, v resnici hkrati govorijo tudi o stopnji pripadnosti in obratno. Še pogosteje pa v strokovni literaturi naletimo na vzporedno rabo teh dveh pojmov (govori se, na primer, o "motivaciji in pripadnosti" kot pogoju za uspešnost zaposlenih), ki sicer kaže na to, da ju avtorji načeloma razlikujejo, vendar pa ločnice med njima ne pojasnjujejo.

Res je sicer, da sta si pojem pripadnosti in motivacije v osnovi med seboj v marsičem podobna, saj lahko oba močno vplivata na uspešnost organizacije, vendar pa ju vseeno ne gre poenostavljeno enačiti.

Kriteriji ločevanja med delovno motivacijo in pripadnostjo zaposlenih organizaciji

V naših razmišljanjih o tem vprašanju bomo izhajali predvsem iz dejstva, da zaposleni v načelu lahko prispevajo k uspehu organizacije oziroma podjetja na **dva različna načina**, in sicer:

1) z uspešnim opravljanjem lastnega dela oziroma dela na svojem delovnem mestu, in

2) z vključevanjem v reševanje širših problemov organizacije, ki presegajo raven delovnega mesta, delovne skupine oziroma ožje organizacijske enote.

Pri tem pa seveda nikakor ni mogoče trditi, da je nekdo, ki je visoko motiviran za opravljanje konkretnega lastnega dela na svojem delovnem mestu v organizaciji, hkrati in samodejno motiviran tudi za vključevanje v reševanje najrazličnejših problemov organizacije oziroma podjetja kot celote in obratno. Za optimalno uspešno delovanje posameznika v korist organizacije sta torej v bistvu potrebni **dve različni vrsti »motivacije«**, ki bi ju, če si pri Bolle De Ballu (1990) sposodimo zelo posrečen splošni izraz "zainteresiranost" zaposlenih, lahko definirali kot:

1. zainteresiranost za učinkovito in čim bolj produktivno lastno delo in

2. zainteresiranost za uspešno delovanje podjetja kot celote,

pri čemer so seveda različna tudi orodja oziroma vzvodi oziroma mehanizmi za spodbujanje ene in druge.

Obstoj prve je pri zaposlenih pogojen predvsem z obstojem klasičnih in razmeroma dobro raziskanih dejavnikov motivacije, kot so npr.: zanimivost in ustvarjalnost dela, možnosti za izobraževanje in napredovanje, ugled dela, do določene mere tudi plača in druge materialne ugodnosti iz dela[2] ipd., zato jo bomo imenovali **motivacija za delo oziroma delovna motivacija v ožjem pomenu besede** (v nadaljevanju: **delovna motivacija**). Obstoj druge pa je nujno pogojen z obstojem tudi »identifikacije« zaposlenih s cilji organizacije kot celote, brez katere si je seveda nemogoče zamisliti močnejši interes zaposlenih za učinkovito reševanje širših organizacijskih in poslovnih problemov, ki presegajo raven delovnega mesta. To vrsto motivacije bi zato lahko na podlagi ugotovitev iz dosedanje razprave imenovali »**organizacijska pripadnost zaposlenih**«.

Na podlagi povedanega lahko oblikujemo naslednji definiciji delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih:

1. Delovna motivacija je večja ali manjša zainteresiranost in s tem prizadevnost posameznika za uspešnost lastnega dela.

2. Organizacijska pripadnost je višja ali nižja stopnja identifikacije posameznika s cilji podjetja in s tem tudi njegove zainteresiranosti za uspešnost in usodo podjetja kot celote.

Delovna motivacija in organizacijska pripadnost sta torej vsekakor dve različni vrsti motivacije (v širšem pomenu besede) za uspešnost zaposlenih, pri čemer je temeljni kriterij razlikovanja predvsem objekt oziroma predmet njihove zainteresiranosti za večjo uspešnost. V prvem primeru je to prvenstveno lastno delo, v drugem pa organizacija oziroma podjetje kot celota, pri čemer pa **ni nujno in samoumevno, da je delovno motiviran zaposleni hkrati samodejno tudi pripaden organizaciji in obratno**. Delovna motivacija in pripadnost organizaciji kot dve različni sestavini celovitega motivacijskega sistema torej lahko pri posameznikih obstajata (in tudi učinkujeta) **neodvisno druga od druge in v različnih medsebojnih kombinacijah**. Pri tem pa lahko o zavzetosti zaposlenih govorimo le, če sta prisotni hkrati, tako da lahko spodbujevalno učinkujeta vsaka zase in na različnih "področjih zainteresiranosti" (ena na delovnem mestu, druga pa pri reševanju širših problemov podjetja), istočasno pa, kot že povedano, tudi druga na drugo (predvsem pripadnost na motivacijo, zelo verjeten pa je tudi obraten učinek), tako da delujeta sinergijsko.

Jasno ločevanje vsebine teh dveh pojmov je še posebej pomembno prav v zvezi s preučevanjem motivacijskega pomena obeh vrst delavske participacije (individualne oziroma neposredne in kolektivne oziroma predstavniške), glede katerih je mogoče, upoštevaje prej pojasnjene velike razlike med njima, **utemeljeno domnevati, da imata tudi različne konkretne motivacijske učinke**. Razlike v tovrstnih učinkih pa so načeloma možne predvsem glede njunega različnega delovanja na vsako od omenjenih sestavin motivacije, kajti malo verjetno je, da bi obe vrsti participacije delovali v enaki meri tako na delovno motivacijo kot na organizacijsko pripadnost zaposlenih.

Celovit sistem motiviranja zaposlenih v organizaciji

Koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih"

Delovna motivacija in organizacijska pripadnost kot dve različni sestavini širšega pojma motivacije torej tvorita celovit sistem motiviranja zaposlenih v organizaciji, ki bi ga lahko opredelili tudi kot **koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih".** O tem konceptu pa seveda lahko govorimo le, če sta pri zaposlenih hkrati prisotni obe omenjeni sestavini motivacije oziroma zainteresiranosti, tako da lahko učinkujeta **komplementarno** (medsebojno dopolnjujoče se) in tudi **sinergijsko**. Njun skupni učinek torej ni le seštevek njunih posamičnih učinkov, temveč nova, še višja kakovost uspešnosti zaposlenih.

V zvezi z omenjenim konceptom se torej predpostavlja tudi **medsebojno pospeševalno učinkovanje** med delovno motivacijo in organizacijsko pripadnostjo. Pri tem velja omeniti, da je tovrstno učinkovanje pripadnosti na delovno motivacijo že tudi bolj ali manj nesporno znanstveno dokazano z nekaterimi znanimi empiričnimi raziskavami (npr. Gallupova Q 12 raziskava o zavzetosti zaposlenih, ang. Gallup's Q12 Employee Engagement Survey), medtem ko raziskav, ki bi dokazovale tudi istovrstne obratne učinke v razpoložljivi strokovni literaturi ni zaslediti. Kljub temu pa se tudi ta smer medsebojnega učinkovanja zdi nekako logična. Človek, ki je motiviran za lastno delo in zato (ob predpostavki, da v organizaciji nima večjih problemov, zlasti v odnosih s sodelavci in nadrejenimi) z veseljem "hodi v službo", verjetno že iz tega razloga čuti tudi večjo pripadnost organizaciji. A zaenkrat lahko, ob pomanjkanju ustreznih raziskav, ta teza ostaja le na ravni predpostavke.

Koncept "vsestranske zainteresiranosti" = koncept »zavzetosti« zaposlenih

Do gornjih zaključkov o celovitem motivacijskem sistemu smo prišli po metodi **analize** obeh zgoraj obravnavanih ključnih sestavin tega sistema ter njune **sinteze** v koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih". Natančnejši premislek o vsebini tega koncepta pa nas privede do zaključka, da lahko na ta način pravzaprav najbolj celovito in pregledno pojasnimo tudi **pojem in koncept "zavzetosti zaposlenih"** (ang. employee engagement), ki je v sodobni (zlasti tuji) strokovni literaturi s tega področja zelo popularen, vendar pa si različni avtorji niso povsem enotni o njegovi konkretni vsebini. Gruban (2005: 5), denimo, v zvezi s tem ugotavlja: "Navsezadnje nimamo še niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je! Inovativen koncept ali imitacija in reciklaža že znanih motivacijskih in komunikacijskih teorij?"

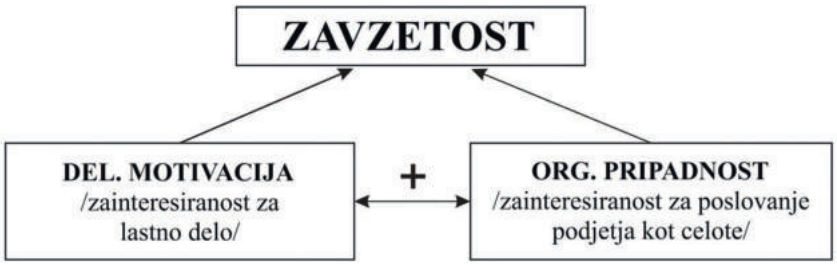
Upoštevaje zgoraj povedano koncept »zavzetosti« zaposlenih v bistvu ni nič drugega kot koncept "vsestran-

[2] Čeprav ti po t. i. Herzbergovi dvofaktorski teoriji motivacije sodijo med. t. i. higienike oziroma ekstrinzične dejavnike motivacije in ne med t. i. motivatorje v pravem pomenu besede.

ske zainteresiranosti zaposlenih". Na podlagi zgoraj povedanega oblikovana definicija pojma zavzetost zaposlenih, s katero želimo dati svoj prispevek k raziskovanju tega pojava in v določeni meri tudi obogatiti dosedanja spoznanja o obravnavani problematiki, se torej glasi: **"Zavzetost zaposlenih je sinteza delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju, ki v motivacijskem smislu učinkujeta komplementarno, vzajemno in sinergijsko".** Grafični prikaz tako definiranega pojma zavzetost pa je podan na Sliki 1.

Gre, kot rečeno, za dokaj enostavno in pregledno opredelitev, ki pa je obenem tudi **dovolj celovita** in po svoji vsebini še posebej primerna zlasti za poglobljeno raziskovanje motivacijskega pomena delavske participacije, kar je tudi predmet te razprave. Predpostavka za celovito razumevanje te definicije pa je seveda podrobnejša razjasnitev pojmov delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, kar je bilo predmet predhodnega dela te razprave.

Slika 1: *Shematski prikaz vsebine pojma zavzetost zaposlenih*



Ta definicija je kljub svoji enostavnosti in preglednosti po svoji vsebini dejansko precej širša od večine doslej znanih, saj poleg angažiranosti posameznika na svojem delovnem mestu oziroma pri lastnem delu v korist organizacije, vključuje tudi tovrstno angažiranje zaposlenih pri reševanju vprašanj, ki presegajo raven delovnega mesta in zadevajo širšo problematiko dela in poslovanja organizacije oziroma usodo organizacije kot celote.[3] Gre za tisto dodatno angažiranje zaposlenih v organizaciji, ki ga v glavnem omogočajo le oblike t. i. kolektivne participacije zaposlenih.[4] Le-tega in prispevek, ki ga zaposleni prek njega lahko dajejo k večji uspešnosti organizacije, pa obstoječe definicije zavzetosti nekako spregledujejo in zanemarjajo.[5]

Celostni model za proučevanje motivacijskih učinkov delavske participacije

Dejstvo je, da sta, kot je bilo ugotovljeno in podrobneje pojasnjeno zgoraj, tako delavska participacija kot zavzetost zaposlenih (motivacija v najširšem pomenu besede) pojma, ki vključujeta več med seboj vsebinsko različnih elementov. Vsak od teh elementov pa predstavlja eno od ključnih in medsebojno povezanih spremenljivk v procesu celostnega proučevanja obravnavane problematike. Celosten model za proučevanje motivacijskega pomena delavske participacije mora torej upoštevaje povedano nujno **vsebovati najmanj štiri ključne spremenljivke**, ki jih seveda potem lahko poljubno dopolnjujemo še z drugimi v odvisnosti od želenega obsega in poglobljenosti konkretne raziskave, in sicer so to:

- individualna (neposredna) participacija,
- kolektivna (predstavniška) participacija,
- delovna motivacija ter
- pripadnost zaposlenih podjetju.

Model predpostavlja, da so te spremenljivke medsebojno povezane, pri čemer ima vsaka svojo specifično vlogo v procesu spodbujanja zaposlenih. Individualna participacija neposredno naj bi vplivala predvsem na delovno motivacijo, saj zaposlenim omogoča večjo avtonomijo in zadovoljstvo pri delu. Kolektivna participacija pa naj bi pomembneje prispevala k organizacijski pripadnosti, saj spodbuja identifikacijo zaposlenih z organizacijo prek vključevanja v ključne odločitve. Celostni pristop pa upošteva tudi sinergijske učinke, ki nastanejo zaradi **medsebojnega vpliva teh elementov**. Na primer, posameznikova višja motivacija za delo lahko dodatno okrepi njegovo pripadnost organizaciji, kar posledično poveča njegovo angažiranost pri širših organizacijskih vprašanjih. Obratno pa lahko občutek pripadnosti poveča posameznikovo zavzetost pri opravljanju lastnega dela, kar vodi do boljše delovne uspešnosti.

Grafični prikaz tega celostnega motivacijskega modela skozi delavsko participacijo, ki je predstavljal izhodišče za uvodoma omenjeno empirično raziskavo, je podan na **Sliki 2**.

Deskriptivna teoretična analiza motivacijskega pomena delavske participacije

Umestitev delavske participacije v sistem motiviranja zaposlenih

Izhodišče za celovitejše proučevanje pojma zavzetosti (motivacije v širšem pomenu besede) vsekakor predstavljajo različne (materialne in nematerialne) potrebe, ki jih ljudje zadovoljujejo **v sferi dela, to je pri delu oziroma v zvezi z delom**. Osnovni vzvod in gibalo delovnega angažiranja ljudi je namreč prav njihova težnja po zadovoljevanju teh potreb.

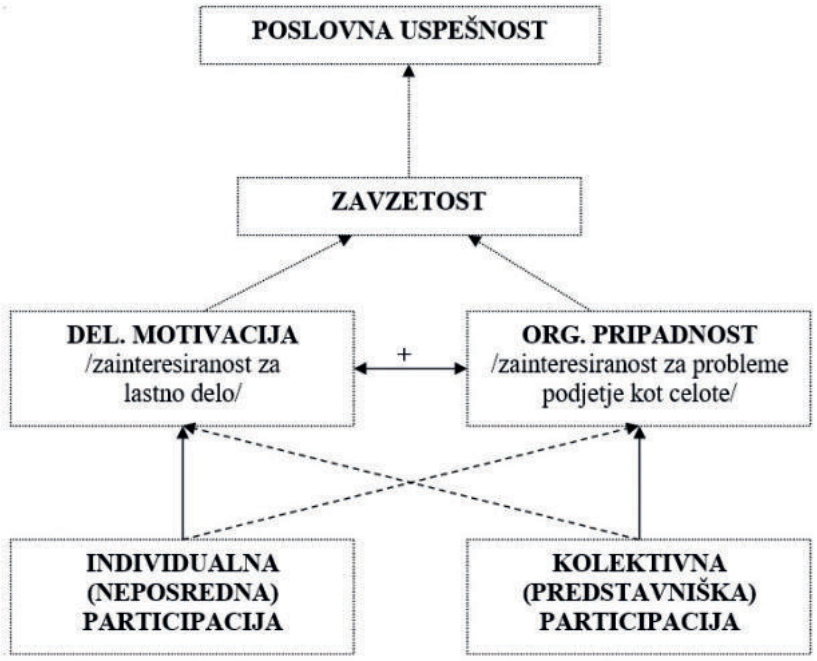
Različnih znanstvenih teorij, ki se ukvarjajo s preučevanjem in definiranjem različnih potreb ljudi v sferi dela ter s tem povezano delovno mo-

[3] Od doslej poznanih definicij je še najbližje takšnemu pojmovanju zavzetosti definicija, ki jo navaja Gruban (2005) in ki zavzetost opredeljuje kot "spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja". Gruban namreč v zvezi s tem dodaja tudi naslednje: "Zato je gotovo, da bomo koncept zavzetosti zaposlenih v bodoče tesno povezovali s konceptom soupravljanja, participativnega menedžmeta in industrijske demokracije."

[4] Predpostavka zavzetosti zaposlenih je torej nujno tudi razvitost kolektivne, ne samo individualne oziroma neposredne participacije v organizaciji.

[5] To dejstvo je po svoje tudi razumljivo, kajti večina omenjenih avtorjev sodi v anglo-ameriški strokovni prostor, kjer pa t. i. kolektivne oblike soupravljanja zaposlenih v praksi niso razvite. Zato so tudi njihovi morebitni motivacijski učinki razmeroma slabo raziskani.

Slika 2: *Celovit prikaz motivacijskega pomena delavske participacije*



tivacijo, je zelo veliko. Med najbolj znane teoretike s tega področja zagotovo sodijo zlasti Maslow, Herzberg, Likert, Vroom, Alardt in številni drugi, ki so na različne načine, vendar pa znanstveno utemeljeno dokazali povezavo **"potrebe – kakovost delovnega življenja – delovno zadovoljstvo – motivacija"**. Vendar pa je za nek nazoren shematski prikaz najrazličnejših potreb in interesov zaposlenih v sferi dela ter pomena delavske participacije v tem okviru po našem mnenju najprimernejši *t. i.* ***Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja*** (Gostiša 2004: 3)**,** ki sicer opredeljuje tri vrste potreb in s tem povezanih interesov[6] ljudi v sferi dela, in sicer (***Shema 1***):

1) **potrebe "imeti"** (materialne potrebe in potrebe po varnosti);

2) **potrebe "biti"** (osebnostne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti);

3) **potrebe "ljubiti"** (societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja).

1) V prvo skupino potreb, tj. **materialne potrebe in potrebe po varnosti**, sodijo zlasti: *plača in drugi osebni prejemki iz dela, ugodnosti oziroma "dodatki" k plači (npr. subvencionirana prehrana med delom, subvencioniran prevoz na delo, uporaba počitniških zmogljivosti podjetja, pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov, šport, kultura, rekreacija, socialne pomoči, uporaba službenega avtomobila, druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim ipd.), tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu (delovni prostori, tehnologija, ergonomska ureditev delovnih mest itd.), drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu (delovni čas, urejenost prevozov na delo, prehrana med delom, dopusti in odsotnosti, možnost izhodov v primeru potrebe, možnost za rekreacijo med delom in podobno), potrebe po varnosti (fizična varnost pri delu, zaposlitvena varnost, socialna varnost, pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja) itd.*

2) V drugo skupino **t. i. osebnostnih potreb** sodijo zlasti: *zanimivost in ustvarjalnost dela, zahtevnost dela (fizična in psihična), svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oziroma možnost t. i. individualne participacije, možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje), možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja itd.*

3) V tretjo skupino **t. i. societalnih potreb** sodijo zlasti: *vsestranska obveščenost, medsebojni odnosi in sistem komuniciranja, priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja, druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške, ugled dela itd.*

Vse te – zgolj za primer – naštete potrebe ("imeti", "biti", "ljubiti") torej skupaj tvorijo celovit sistem človekovih potreb v sferi dela, ki se jih vsak zaposleni v organizaciji trudi v čim večji meri zadovoljiti in si s tem zagotoviti čim večjo kakovost svojega delovnega življenja. **Motivacijska logika** pa je naslednja: višja ko je stopnja zadovoljenosti različnih potreb zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala v sferi dela, višja je kakovost njihovega delovnega življenja in s tem tudi stopnja njihove zavzetosti (delovne motivacije in organizacijske pripadnosti), posledično pa ima to (znanstveno dokazan) signifikantno pozitiven vpliv na poslovno uspešnost organizacije, tj. podjetja ali zavoda.

Če torej želimo v tem okviru ugotoviti motivacijski pomen delavske participacije, le-tega lahko ugotovimo tako, da se vprašamo, **katere od zgoraj navedenih potreb v sferi dela je mogoče učinkovito zadovoljevati z eno ali drugo obliko participacije?**

Motivacijski pomen individualne (neposredne) delavske participacije

Na podlagi sodobnih spoznanj organizacijskih znanosti o učinkovitem upravljanju s človeškimi viri se (če odmislimo plačo in druge oblike ekonomske motivacije) zainteresiranost zaposlenih za prizadevno opravljanje lastnega dela v praksi spodbuja zlasti z **ukrepi, ki povečujejo avtonomijo in odgovornost posameznikov pri delu** (horizontalno in vertikalno delegiranje pristojnosti, uvajanje avtonomnih delovnih skupin, participativne metode komuniciranja, oblikovanje delovnih mest z večjo samostojnostjo pri odločanju in povečano samokontrolo, povečevanje avtonomije glede izrabe delovnega časa itd.). Gre torej za preseganje klasičnih taylorističnih metod vodenja ljudi v delovnem procesu (ukazovanje, stroga kontrola in sankcioniranje), katere v bistvu onemogočajo kakršnokoli us-

[6] *Pojem "interes" lahko definiramo tudi kot težnjo po zadovoljitvi določene potrebe.*

Shema 1: *Različne potrebe ljudi v sferi dela in celovita kakovost delovnega življenja*

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

(Shematski prikaz vsebine pojma)

POTREBE "IMETI"

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

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

a) plača in drugi osebni prejemki iz dela

b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači

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

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

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

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

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

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

3. ***Potrebe po varnosti***

a) fizična varnost pri delu

b) zaposlitvena varnost

c) socialna varnost

d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

POTREBE »LJUBITI«

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju

a) ***Obveščenost***

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

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

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

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

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

e) ***Ugled dela***

POTREBE "BITI"

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

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

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

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

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

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

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

Vir: *Gostiša, Mato (2017), Ekonomska demokracija v 21. stoletju, str. 89.*

tvarjalnost posameznikov pri delu in s tem učinkovito zadovoljevanje osebnostnih potreb po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, posledično pa ustvarjanje večjega zadovoljstva pri delu in prek tega višje stopnje delovne motivacije.

Vsi zgoraj navedeni ukrepi v bistvu pomenijo **širitev možnosti soodločanja ali celo samostojnega odločanja posameznikov** o vprašanjih dela na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti oziroma o načinu in pogojih opravljanja lastnega dela, kar z drugimi besedami pomeni udejanjanje bistva **individualne (neposredne) participacije zaposlenih**.

Brez visoko razvite individualne (neposredne) participacije torej zaposleni ne morejo učinkovito zadovoljevati svojih osebnostnih potreb (potrebe "biti") v zvezi z delom, kar je, kot rečeno, pogoj za njihovo višjo delovno motivacijo. Iz tega pa lahko logično sklepamo, da je individualna participacija eden od pomembnih elementov oziroma **mehanizmov za spodbujanje delovne motivacije** (zainteresiranosti za uspešnost lastnega dela).

Motivacijski pomen kolektivne (predstavniške) delavske participacije

Tudi pojem organizacijske pripadnosti se poleg pojma delovne motivacije v okviru znanosti o učinkovitem upravljanju s človeškimi viri v zadnjem času pojavlja kot eden glavnih pogojev za doseganje večje poslovne uspešnosti organizacij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Eden izmed najučinkovitejših načinov spodbujanja rasti organizacijske pripadnosti je prav gotovo vključevanje zaposlenih **v sprejemanje pomembnejših ekonomskih, kadrovskih in drugih organizacijskih vprašanj prek različnih delavskih predstavništev** (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor), torej kolektivna (predstavniška) delavska participacija. S tem se pri zaposlenih ustvarja in spodbuja občutek **"psihološke povezave" s podjetjem/organizacijo** oziroma »pripadnosti« podjetju/organizaciji.

Optimalne cilje, ki jih poskušamo doseči s povečanjem stopnje pripadnosti, nam lahko predstavlja Caseov slogan: *"Naš cilj je podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki!"*. Bistvo pripadnosti je namreč v tem, da se zaposleni osebno identificirajo s cilji in rezultati organizacije, kar seveda vsekakor pomembno vpliva na njihovo prizadevnost pri uresničevanju teh ciljev in pripravljenost za "dodatne" napore. (Več o tem glej v: Gostiša, Mato, 1996: 69)

Lahko torej rečemo, da brez visoko razvite kolektivne participacije zaposleni ne morejo v zadostni meri zadovoljevati svojih **societalnih potreb** (po ustrezni vključenosti v organizacijsko skupnost in po spoštovanju – potrebe "ljubiti") v zvezi z delom, kar je glavni pogoj za doseganje visoke stopnje organizacijske pripadnosti.

Sklepne misli o motivacijskih učinkih delavske participacije

Če torej v grobem povzamemo ugotovitve gornje razprave o motivacijskih učinkih delavske participacije pri upravljanju, bi jih lahko strnili v naslednjo misel:

Individualna (neposredna) participacija zaposlenih, ki se navzven odraža predvsem v stopnji avtonomije odločanja posameznika v zvezi z njegovim lastnim delom in delom ožjih delovnih skupin ter odgovornosti pri delu, je eden ključnih pogojev za učinkovito zadovoljevanje delavčevih osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom, medtem ko je **kolektivna (predstavniška) participacija** zaposlenih eden ključnih pogojev za učinkovito zadovoljevanje njihovih societalnih potreb. Individualna participacija torej pozitivno učinkuje prvenstveno (ne pa izključno) na delovno motivacijo, kolektivna pa prvenstveno (ne pa izključno) na organizacijsko pripadnost. Obe skupaj oziroma njuna sinteza s sinergijskim učinkovanjem, tj. **sistem delavske participacije kot celota**, pa predstavljata enega najpomembnejših vzvodov t. i. neekonomske motivacije zaposlenih.

Iz povedanega sledi, da je za doseganje **»optimalne zavzetosti zaposlenih«** nujno razvijati hkrati in vzporedno obe temeljni vrsti/obliki delavske participacije, in sicer obe do optimalne stopnje v okviru danih razmer v posamezni organizaciji.

Viri:

Bolle De Ball, M. (1990): Plačilo za uspešnost v sodobni družbi, Moderna organizacija, Kranj.

European foundation for the improvement of living and working conditions (2005): The Employee Participation in Organizational Change (EPOC) Survey, http://www.eurofound.eu.int/areas/participationatwork/epocsurvey.htm (2. 12. 2007).

Gostiša, M. (1996): Participativni management, ČZP Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana.

Gostiša, Mato (2004): Teoretična utemeljitev delavske participacije kot nujnega elementa sodobnega HRM, Industrijska demokracija, št. 10/2004, Kranj.

Gostiša, Mato (2017) Ekonomska demokracija v 21. stoletju. ŠCID, Kranj.

Gruban, B. (2005): Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?, Industrijska demokracija, št. 11/2005, ŠCID, Kranj.

Hodgetts, R. M. (1999): Organizational behaviour theory and practice, Macmillian publishing company, New York.

Ivanuša – Bezjak (2006): Zaposleni – največji kapital 21. stoletja, Pro-Andy, Maribor.

Kanjuo – Mrčela, A. (1998): Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih, Industrijska demokracija, št. 11/98, ŠCID, Kranj.

Mayer, J. (1994): Vizija ustvarjalnega podjetja, Založba Ikra, Ljubljana.

Podnar, K. (2006): Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij, Industrijska demokracija, št. 5/2006, ŠCID, Kranj.

Pogačnik, V. (1997): Lestvice delovne motivacije, Produktivnost, Ljubljana.

Robinson D., Perryman S. in Hayday S. (2006): The Drivers of Employee Engagement, http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408 (22. 12. 2006).

The Gallup Organization (2003): 12 Questions to Measure Employee Engagement, http://www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html (23. 12. 2006).

Uhan, S. (1989): Vrednotenje dela, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Uhan, S. (2000): Vrednotenje dela II., Založba Moderna organizacija, Kranj.

Wikipedia, the free ecyclopedia (2006): Employee Engagement, http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement (22. 12. 2006).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), Uradni list RS, št. 42/93, 56/01 in 26/07.

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi HIT d.d. Nova Gorica

V petek, 14. marca 2025, je v Hotelu Perla v Novi Gorici potekalo tradicionalno študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS). Dogodka se je udeležilo več kot 120 članov svetov delavcev iz celotne Slovenije.

Tudi tokratno študijsko srečanje članov združenja v Hitu je bilo namenjeno predvsem spoznavanju zanimivih soupravljavskih praks in delovanja sveta delavcev ter celotnega sistema delavskega soupravljanja v družbi ter razpravi o aktualnih izzivih participacije zaposlenih. Obenem je srečanje sovpadalo z **obeležitvijo 40-letnice delovanja podjetja HIT d.d.**, kar je še dodatno poudarilo pomen vloge delavskih predstavnikov v podjetju.

Poleg **strokovnega dela srečanja**, v katerem so nam podrobneje predstavili svoje podjetje in delovanje sistema delavskega soupravljanja v njem, kar v nadaljevanju na kratko predstavljamo tudi v tej reviji, so se gostitelji zelo potrudili in udeležencem pripravili tudi **zanimiv spremljevalni program**:

- predstavitev poklica krupje – živa animacija izvajanja igre na ameriški ruleti
- predstavitev HIT-ovih destinacij
- voden ogled po igralnici ITC Perla
- podelitev vrečk pozornosti za udeležence
- nagradna igra – "ples kroglic" v varieteju Arena, in še več...

Strokovni del dogodka je bil zaokrožen z **odprto razpravo**, v kateri so udeleženci in gostitelji med seboj delili svoje bogate izkušnje ter predloge in pobude za prihodnje učinkovito delovanje svetov delavcev. Ta živahna razprava pa se je potem nadaljevala tudi na **skupnem kosilu vseh udeležencev**, s katerim se je ta zanimiv in za vse zelo koristen, obenem pa tudi prijeten dogodek zaključil.

Skupina Hit: 40 let igralništva na Goriškem

Skupina Hit kot največji igralniško-turistični ponudnik v Sloveniji svojim gostom na petih destinacijah že 40 let omogoča prvovrstna doživetja na področju igre, zabave, dobrega počutja in enogastronomije.

Predstavitev

22. decembra leta **1984** je **v tedanjem Park hotelu v središču Nove Gorice zaživela prva Hitova igralnica** (Roulette Salon), kar je pomenilo veliko prelomnico v razvoju igralniško-zabaviščnega turizma v Sloveniji in postavilo temelje za dolgoletno uspešno zgodbo družbe Hit.

Družba HIT d.d. Nova Gorica kot matična družba danes obvladuje še štiri odvisne družbe, to sta kranjskogorski Hit Alpinea in Hit Larix ter odvisni družbi s sedežem v tujini: Hit Coloseum in Hit International. Te skupaj tvorijo skupino Hit, ki sodi med vodilne igralniško-turistične ponudnike v Evropi.

Na treh destinacijah v Sloveniji – v Novi Gorici, Kranjski Gori, na Štajerskem (Šentilj in Rogaška Slatina) **ter v Sarajevu** je v sklopu skupine Hit gostom na voljo več kot 2.100 hotelskih ležišč, 2.500 mest v konferenčnih dvoranah, 2.800 igralnih avtomatov, 160 igralnih miz, številne spektakelske dvorane, restavracije, bari, wellness in konferenčni centri. Za širok nabor Hitovih storitev skrbi več kot **1.800 zaposlenih.**

Hitov produkt: igralniško-turistični center

Hitovi igralniško-turistični centri Perla, Park, Korona in Mond so danes sinonim za **zabavno preživljanje prostega časa**. Pod eno streho omogočajo pisano paleto doživetij v znamenju igre, zabave in enogastronomije ter vrhunske hotelske, konferenčne in wellness storitve. Hitovo ponudbo na destinacijah dopolnjuje še sedem samostojnih hotelov, kamp, tri igralnice in igralni salon.



Hotel Perla v Novi Gorici, eden večjih igralniško-zabaviščnih centrov v Evropi.

Od Nove Gorice do Sarajeva

Nova Gorica, ki leži tik ob smaragdni reki Soči, na stičišču treh vinorodnih okolišev, poznana kot mesto vrtnic, je raj za ljubitelje vin in kulinarike. Zaradi Hitovih igralniško-turističnih centrov Perla in Park, ki mestu dajeta živahen utrip, pa nosi tudi vzdevek evropski Las Vegas. V Novi Gorici z okolico Hit ponuja tudi dva hotela, Lipa in Sabotin, ter nedavno prenovljeno igralnico Drive-in.

Turistično ponudbo na destinaciji **Kranjska Gora**, ki slovi po stoterih možnostih za šport in rekreacijo na prostem vse dni v letu, dopolnjujejo Hitovi kranjskogorski hoteli Hit Alpinea (Ramada Resort, Ramada Hotel & Suites, Kompas in apartmaji Vitranc), alpski resort Špik, kamp Špik, igralniško-turistični center Korona, ki gostom omogočajo širok nabor namestitev, konferenčne storitve, kulinarična in zabavna doživetja ter sprostitev v številnih centrih dobrega počutja.

V osrčje štajerskih vinorodnih gričev je umeščen **šentiljski** igralniško-turistični center Mond, prvi slovenski butični vinski resort z spa in konferenčnim centrom ter igralnico, ki slovi po raznoliki ponudbi igre, kulinarike in zabavnega večernega dogajanja, ki ga popestrijo z nastopi znanih imen s slovenske in avstrijske glasbene scene. V Rogaški Slatini, svetovno znanem zdraviliškem mestu, za zabavo poskrbijo v Hitovi igralnici Fontana.

V **Sarajevu**, gostoljubni prestolnici Bosne in Hercegovine, deluje Coloseum Club, igralniško-zabaviščni center, priljubljen pri domačinih in številnih zabave željnih tujih gostih.

Vesolje zabave in doživetij

Skupina Hit se na trgu predstavlja s korporacijskim sloganom **Hit universe of fun**, ki povzema osrednje Hitovo poslanstvo: v pisanem vesolju zabave s celovito igralniško-turistično ponudbo ustvarjati edinstvena doživetja za goste. Pri tem pa se pomembno pozornost namenja skrbi za razvoj zaposlenih, vključevanju vseh deležnikov in prizadevanjem za trajnostni razvoj okolja, v katerem skupina Hit deluje.

Maša Koglot

***

Odgovornost do zaposlenih v skupini Hit

V skupini Hit smo si z novo strategijo razvoja za prihajajoče obdobje zastavili številne ambiciozne programe in cilje za rast in razvoj, pri tem pa v središče naših prizadevanj postavili odgovornost do zaposlenih.

Razvoj človeškega kapitala, trajnostno in vključevalno vodenje

S trajnostno strategijo razvoja skupine Hit 2024-2029 smo opredelili štiri ključne strateške usmeritve, na katerih gradimo naš prihodnji razvoj. To so: *ustvarjanje pogojev za trajnostni razvoj igralniško-turistične dejavnosti*, *inovativen razvoj igralniško-turističnih produktov, poglabljanje zadovoljstva gostov, odgovorno trženje in prodaja* ter *razvoj človeškega kapitala, trajnostno in vključevalno vodenje*. V sklopu slednje smo si zastavili več strateških aktivnosti, s katerimi si prizadevamo za ustvarjanje **agilne organizacijske kulture**, vla-



Mag. Sandi Bratašević, predsednik uprave Hit d.d.

gamo v **razvoj in izobraževanja zaposlenih** ter skrbimo za **zdravje ter dobro počutje zaposlenih**.

Z novimi strateškimi pobudami smo dodatno nadgradili obstoječe aktivnosti na področju prizadevanj za razvoj, zavzetost in dobro počutje zaposlenih. Dodajamo ukrepe, ki zaposlenim v sklopu **certifikata *Družini prijazno podjetje*** že vrsto let omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Z dodatnimi aktivnostmi na področju **promocije zdravja**, kot sta na primer hitrejši dostop do zdravstvenih obravnav (brezplačno zavarovanje Specialisti za vse zaposlene) in psihološke pomoči (Employee Assistance program)

pomembno prispevamo k izboljševanju zdravja in dobrega počutja ter zmanjšanju absentizma pri zaposlenih. Krepimo sodelovanje s **Športnim društvom Hit**, ki zaposlenim zagotavlja brezplačno rekreacijo, udeležbo na športnih prireditvah ter številnih drugih športnih aktivnostih in druženjih.

Zavedanje, da so zaposleni v podjetju ključ do uspeha in da **ljudje uresničujemo tisto, kar ustvarimo sami**, je bilo naše osrednje vodilo tudi v procesu snovanja strategije razvoja. Zato smo vse zaposlene že v prvi fazi povabili k podajanju idej, predlogov in pobud, nato pa smo v skupine, ki so pripravljale strateške usmeritve za razvoj posameznih področij, vključili več kot 120 sodelavk in sodelavcev, med njimi tudi predstavnike sindikatov in sveta delavcev družbe Hit. Tako je nastala naša vključujoča, **trajnostna, razvojna in sodobna strategija**, ki jo danes s skupnimi močmi aktivno uresničujemo.

Participacija delavcev

V družbi Hit **zagotavljamo participacijo delavcev pri upravljanju,** kot to narekujejo Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), Hitov interni participacijski dogovor (Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju) in podjetniška kolektivna pogodba družbe Hit. S kolektivno pogodbo o plačah in drugih prejemkih pa imamo v družbi Hit opredeljeno tudi izplačilo poslovne uspešnosti zaposlenim na podlagi dobička, ki ga v poslovnem letu ustvari družba.

S sodelovanjem na pot razvojnih sprememb

Za nami je prvo leto mandata, ki je bilo polno ustvarjanja ambicioznih načrtov, obenem pa smo že uspešno izpeljali številne strateške aktivnosti in pobude. Dobri poslovni rezultati ob koncu lanskega leta potrjujejo, da smo na pravi poti. Prihodnost pa pred nas postavlja nove izzive. V letošnjem letu načrtujemo dokončanje več pomembnih projektov, ki bodo imeli dolgoročen vpliv na razvoj in konkurenčnost skupine Hit.

Zato bo še posebej pomembno, da vsi deležniki ostanemo predani konstruktivnemu dialogu ter ustvarjanju priložnosti za sodelovanje. Verjamem, da bomo skupaj še naprej omogočali rast in razvoj skupine Hit, kar bo pozitivno vplivalo tako na vse zaposlene kot na širše okolje.

Soustvarjanje zaposlenim prijaznega delovnega okolja z uresničevanjem pravice do soupravljanja

Družba HIT zavezanost k soustvarjanju kakovostnega delovnega okolja udejanja skozi dve ključni pobudi: promocijo zdravja in ukrepov družini prijaznega podjetja, ki spodbujajo zaposlene k zdravemu življenjskemu slogu in omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V obeh programih poleg zaposlenih iz strokovnih služb aktivno sodelujejo socialni partnerji, vključno s svetom delavcev, ki soustvarja in spremlja izvajanje ukrepov.

Promocija zdravja: več kot zgolj zakonska obveza

Zdravje zaposlenih je ključno za njihovo dobro počutje, produktivnost in organizacijsko klimo. HIT d.d. je uvedel sistematičen program promocije zdravja, ki presega zakonske zahteve in vključuje dolgoročne aktivnosti pod sloganom „HIT JE FIT“.

Ključne aktivnosti vključujejo:

Ukrepe za zdravo delovno okolje: posodobljena ocena tveganja, izboljšave ergonomske opreme, zaščitna oprema, ugodna nezgodna zavarovanja in dostop do specialistov, prilagodljiv delovni čas in organizacija dela – delo od doma, pravica do odklopa.

Ozaveščanje in preventivne akcije: merjenje krvnega tlaka, sladkorja, holesterola in telesne sestave, pomen samopregledovanja in udeležbe na presejalnih programih, izobraževanja o obvladovanju stresa, komunikaciji in reševanju konfliktov, skrb za duševno zdravje, pomen hidracije in zdrave prehrane, sadje na delovnem mestu.



Piše:
Maja Usenik

Podpora zaposlenim v stiski: vzpostavitev programa psihološke podpore (EAP) za zaposlene in njihove družinske člane, udeležba na motivacijskih delavnicah, webinarjih, organizirano druženje – team building na atraktivnih izletih.

Spodbujanje telesne aktivnosti: več kot 13 aktivnih športnih sekcij, redne tedenske skupinske vadbe (joga, zumba, funkcionalna vadba, ples, tenis, za zdravo hrbtenico, nirvana fitnes), organizacija pohodniških izletov, smučarskega tečaja, brezplačna oz. sofinancirana uporaba bazenov, vadbenih centrov, promocija aktivne poti v službo, plačilo startnin na tekaško pohodniških pri-

reditvah in organizacija prevoza za večje število zaposlenih, tradicionalna organizacija Hitovega športnega dne za vse zaposlene.

Promocija zdravja je tako integrirana v vsakdanje poslovne procese, pri čemer se svet delavcev vključuje s spremljanjem izvedbe ukrepov in s snovanjem pobud za prilagajanje ali uvedbo novih ukrepov, skladnih s potrebami zaposlenih.

Družini prijazno podjetje: podpora zaposlenim skozi vse življenjske faze

HIT d.d. je že več kot desetletje ponosni nosilec polnega certifikata Družini prijazno podjetje, ki vključuje vrsto ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Svet delavcev igra ključno vlogo pri oblikovanju in spremljanju teh ukrepov, ki naslavljajo realne potrebe zaposlenih.

Med ključnimi ukrepi so:

Otroški časovni bonus: plačana odsotnost za informativne dneve in prilagodljiv delovnik ob uvajanju otroka v vrtec.

Oskrbovalski časovni bonus: do 10 dni plačane odsotnosti za nego težko bolnih družinskih članov.

Fleksibilni delovni pogoji: sistem nadomeščanj, možnost dela od doma in prilagodljiv delovni čas.

Poudarek na socialnih kompetencah pri selekciji in razvoju vodij: spodbujamo ozaveščenost in naklonjenost vodij za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja zaposlenih, socialne kompetence preverjamo prek Hitovih razvojnih pogovorov (HRP) ter v sklopu projekta »Z nasledstvi povezani«, kjer z DNLA testiranjem merimo vodstvene in socialne veščine in to upoštevamo pri selekciji in načrtovanju razvoja in izobraževanj zaposlenih.

Podpora družinam zaposlenih: štipendije za otroke zaposlenih, novoletna obdaritev otrok in novorojenčkov, omogočanje ugodnega zavarovanja za specialiste, nezgodnega zavarovanja.

Ugodnosti za prosti čas: dostop do ugodnih turističnih aranžmajev, kulturnih in športnih aktivnosti ter počitniških zmogljivosti in najrazličnejših ugodnosti pri poslovnih partnerjih (popusti pri kozmetičnih, zdravstvenih, bančnih storitvah, pri nakupu šolskih potrebščin, očal,…

Učinkovitost teh ukrepov se preverja z anketami, ki omogočajo prilagajanje in optimizacijo pobud glede na potrebe zaposlenih. S takšnim pristopom družba HIT ne samo izpolnjuje zakonske obveze, temveč ustvarja vključujoče in spodbudno delovno okolje, ki pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, organizacijsko klimo in dolgoročno poslovno uspešnost.



Piše:
Stojan Prando

Delovanje sistema delavskega soupravljanja v družbi

Svet delavcev družbe HIT d.d. ima vlogo povezovalca med zaposlenimi in delodajalcem ter zagotavlja, da so interesi zaposlenih ustrezno zastopani v procesih odločanja. Zaposleni sodelujemo pri upravljanju tudi prek predstavnikov v organih družbe, konkretno prek predstavnikov v nadzornem svetu in prek delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe. Ker je bilo delovanje tega sistema v Hit-u v tej reviji podrobneje že predstavljeno (ED, št. 2/2024), tokrat morda zgolj le nekaj ključnih podatkov za osvežitev spomina.

Sestava sveta delavcev

Prvi svet delavcev v družbi je bil **ustanovljen že leta 1998**, kmalu po sprejetju Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) iz leta 1993. S tem so zaposleni pridobili formalizirano možnost, da so redno obveščeni o poslovanju, kadrovskih vprašanjih in spremembah v družbi, hkrati pa lahko organizirano vplivajo na poslovne odločitve.

Trenutna sestava sveta delavcev, ki je nastopila svoj štiriletni mandat 16. junija 2022, šteje štirinajst članov. Predstavniki so izvoljeni na način, ki **zagotavlja proporcionalno zastopanost** različnih delov družbe. Med njimi je šest članov iz igralništva, trije iz gostinstva in hotelirstva, trije iz strokovnih služb ter po eden iz regionalnih centrov v Šentilju, Rogaški Slatini in Kranjski Gori. Povprečna starost članov je petdeset let, med njimi so štiri ženske in deset moških.

Področja dela in odbori sveta delavcev

Delovanje sveta delavcev temelji na **reaktivnosti in proaktivnosti** – ne le članov sveta, temveč vseh zaposlenih v družbi.

Da bi se lahko učinkovito odzivali na različna vprašanja in izzive, ima svet delavcev vzpostavljenih **šest stalnih odborov in dve komisiji znotraj teh oborov**, in sicer:

- Odbor za informiranje (OI);
- Odbor za kadrovska vprašanja (OKV), v okviru katerega deluje tudi ***Komisija za solidarnostna vprašanja***;
- Odbor za delovne pogoje (ODP) in Odbor za varstvo pri delu in zdravstveno varstvo (OVDZV), v tem okviru pa tudi ***Komisija za počitniške kapacitete***;
- Odbor za ekonomska vprašanja – OEV;
- Odbor za uresničevanje zakonodaje in kolektivnih pogodb (OUZKP) in odbor za pravno varnost (OPV);
- Odbor za solastništvo (OS).

Vsi odbori in komisije imajo jasno opredeljene naloge, ki segajo od zagotavljanja ustreznega obveščanja zaposlenih do spremljanja kadrovske politike, delovnih pogojev in pravne skladnosti.

Poseben poudarek je namenjen vprašanju **delovnih pogojev in varstva pri delu**. Svet delavcev se aktivno ukvarja z ocenjevanjem tveganj, izboljšanjem zdravstvenega varstva na delovnem mestu ter zagotavljanjem ustreznih delovnih razmer. Poleg tega se zavzema za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in upravo ter za zagotavljanje enakopravne obravnave vseh delavcev, vključno z ranljivimi skupinami, kot so invalidi in starejši delavci.

Pomemben del dejavnosti sveta delavcev je tudi **spremljanje ekonomskih vprašanj**. Člani odbora za ekonomska vprašanja redno analizirajo poslovne rezultate, gibanje plač, število opravljenih delovnih ur in druge dejavnike, ki vplivajo na ekonomski položaj zaposlenih.

Svet delavcev me drugim tudi: **podaja predloge za izboljšanje pokojninskih sistemov, obravnava investicije ter preverja izvajanje zakonskih določb**.

Materialni in drugi pogoji za delo

Za učinkovito delovanje ima svet delavcev sklenjen **participacijski dogovor**, ki od leta 2002 ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju. Dogovor je bil v preteklih letih dopolnjen s tremi aneksi, ki še dodatno krepijo pristojnosti zaposlenih.

S tem dogovorom so ustrezno urejeni vsi potrebni **materialni in drugi pogoji za delo sveta delavcev**. Predsednik sveta delavcev svojo funkcijo opravlja profesionalno, štirje člani pa polprofesionalno. Delodajalec zagotavlja materialna sredstva za nemoteno delo sveta delavcev, vključno s pisarno, telekomunikacijsko infrastrukturo ter z dostopom do potrebnih informacij. Člani sveta delavcev imajo pravico do rednega izobraževanja – letna kvota znaša 40 ur, za nove člane pa 60 ur, dodatno pa je omogočeno še dodatnih 10 ur izobraževanja za člane odborov.

Delavski predstavniki v organih družbe

Svet delavcev ima tudi pomembno vlogo pri imenovanju **delavskih predstavnikov v nadzorni svet**. Nadzorni svet HIT d.d. šteje šest članov, od katerih sta dva predstavnika zaposlenih. Predstavnike izvoli svet delavcev s tajnim glasovanjem. Njihova naloga je, da na sejah nadzornega sveta predstavijo in zagovarjajo stališča sveta delavcev.

Posebno mesto med delavskimi predstavniki ima **delavski direktor**, ki je enakovreden član uprave in pri njenem odločanju zastopa interese zaposlenih glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Kandidata za to funkcijo lahko predlaga izključno svet delavcev, kar pomeni, da nadzorni svet ali sodišče ne moreta mimo te pristojnosti.

Uresničevanje zakonskih participacijskih pravic

Pomemben del aktivnosti sveta delavcev je tudi zagotavljanje doslednega uresničevanja participacijskih pravic zaposlenih. Uprava družbe je dolžna svet delavcev **obveščati** vsaj 30 dni pred sprejetjem pomembnih odločitev in mu omogočiti **posvetovanja** z njo najmanj 15 dni pred sprejetjem končnih odločitev. Čeprav uprava družbe večinoma spoštuje zakonske obveznosti glede obveščanja in posvetovanja, svet delavcev opozarja na pomanjkljivo upoštevanje njihovih pripomb in predlogov.

Ena od bolj zahtevnih situacij, s katerimi se je svet delavcev soočil v zadnjem obdobju, je bila izvedba programa presežnih delavcev. Svet delavcev **ni podal predpisanega soglasja** k temu programu zaradi nepravilnosti v postopku in pomanjkljivih utemeljitev. Uprava družbe je kljub temu nadaljevala s postopkom, kar je privedlo do sprožitve arbitražnega postopka, ki pa ni dosegel epiloga, predvsem zaradi neaktivnosti arbitrov. Kljub temu, da imenovana arbitra (arbiter, imenovan s strani sveta delavcev ter arbiter, ki ga je sodišče prisodilo delodajalcu) nista opravila svojih dolžnosti, dodatno potrditev, da je bil pristop sveta delavcev s sprožitvijo arbitražnega postopka upravičen, predstavlja dejstvo, da je 25 zaposlenih uspelo s **tožbo proti delodajalcu na vrhovnem sodišču**.

Kljub izzivom svet delavcev ostaja proaktiven in konstruktiven sogovornik v odnosu z upravo družbe in **kontinuirano podaja pobude za izboljšanje delovnih pogojev, organizacije dela in medsebojnih odnosov**. Prizadevanja sveta delavcev niso usmerjena v negativno konfrontacijo z upravo družbe, temveč v konstruktivno sodelovanje za skupno dobro zaposlenih in dolgoročni razvoj družbe. Trenutno dejavno sodeluje v projektu Fleksibilne organizacije, kar predstavlja pomemben korak k **še večji vključenosti zaposlenih** v procese odločanja in soustvarjanju delovnega okolja, prilagojenega njihovim potrebam.

Namesto zaključka

Svet Delavcev HIT d.d. kot eden ključnih zastopnikov zaposlenih v družbi torej ostaja **nepogrešljiv člen pri zaščiti njihovih interesov ter hkrati pomemben in konstruktiven partner uprave družb**e pri oblikovanju strateških odločitev, ki prispevajo k boljši prihodnosti vseh deležnikov podjetja.

Vloga in naloge Odbora za kadrovska vprašanja

Pomemben del njegovega zgoraj predstavljenega delovanja Sveta delavcev Hit d.d. je tudi Odbor za kadrovska vprašanja, ki skrbi za pravično in transparentno kadrovsko politiko ter delovne pogoje. V okviru tega odbora deluje tudi Komisija za solidarnostno pomoč zaposlenim, ki nudi podporo zaposlenim v težkih življenjskih situacijah. Njeno delovanje je dodatno okrepljeno s sodelovanjem z združenjem Rotary, kar omogoča širšo in učinkovitejšo pomoč.



Piše:
Primož Zupan Urh

Vloga in naloge Odbora za kadrovska vprašanja

Odbor ima **osrednjo vlogo pri oblikovanju in spremljanju kadrovske politike v podjetju**. Skrbi za upoštevanje zakonodajnih sprememb in uvajanje dobrih praks. Prav tako podaja pobude za izboljšanje delovnih pogojev, vključno z delovnim časom, varnostjo pri delu in sistemom nagrajevanja. Posebno pozornost namenja tudi organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih. Poleg tega odbor **aktivno sodeluje z vodstvom in kadrovskim oddelkom**, s katerima redno izmenjuje informacije o kadrovskih vprašanjih in pobudah zaposlenih. Sodeluje pri **pripravi internih aktov**, ki vplivajo na zaposlene, ter si prizadeva za njihovo enakopravno obravnavo.

Zaposlenim nudi **podporo** pri iskanju rešitev za izboljšanje delovnih pogojev ter obravnavi morebitnih nesoglasij. Zavzema se za transparentnost in pravičnost postopkov v primeru disciplinskih ukrepov ter spodbuja pozitivno delovno okolje, ki krepi motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Komisija za solidarnostno pomoč zaposlenim

V okviru Odbora za kadrovska vprašanja deluje tudi Komisija za solidarnostno pomoč zaposlenim, katere namen je podpora delavcem v finančnih ali osebnih stiskah. Komisija **dodeljuje finančno pomoč zaposlenim** v primeru nesreč, bolezni ali smrti v družini ter nudi podporo ob naravnih nesrečah ali drugih nepredvidenih dogodkih. Hkrati spodbuja medsebojno solidarnost in pripomore k ustvarjanju varnega ter podpornega delovnega okolja.

Postopek dodelitve pomoči je jasno določen. Zaposleni ali član njegove družine odda vlogo za pomoč, ki jo komisija pregleda in preveri upravičenost do podpore. Nato določi obliko in višino pomoči v skladu z internimi pravili in razpoložljivimi sredstvi.

Delovanje komisije prinaša konkretne koristi zaposlenim v kriznih situacijah. Sodelovanje z dobrodelnimi organizacijami **povečuje možnosti za pomoč**, sistem dodeljevanja pa ostaja transparenten in pravičen.

* * *

Odbor za kadrovska vprašanja in Komisija za solidarnostno pomoč sta torej pomembna mehanizma za zagotavljanje boljših pogojev dela, večje socialne varnosti ter podporo zaposlenim v družbi Hit d.d.

Delovanje Odbora za delovne pogoje in Odbora za varstvo pri delu in zdravstveno varstvo

V sklopu Sveta delavcev družbe Hit d.d. delujeta Odbor za delovne pogoje ter Odbor za varstvo pri delu in zdravstveno varstvo. Naša naloga je zagotavljanje varnih in dostojnih pogojev dela. V tem mandatu smo dosegli pomembne premike, a izzivov ne manjka. Le s skupnimi prizadevanji lahko ustvarimo delovno okolje, ki bo podpiralo zdravje in dobro počutje vseh zaposlenih.

Na področju zdravstvenega varstva smo uvedli sistem **prepoznavanja poklicnih bolezni**, kar omogoča hitrejše ukrepanje. Osredotočili smo se na težave, kot so okvare ramen, hrbta in kolkov zaradi ponavljajočih se gibov. Predlagali smo tudi zavarovanje Specialisti, ki zaposlenim omogoča **hitrejši dostop do specialistov** in s tem učinkovitejše zdravljenje. Hitrejša zdravstvena oskrba preprečuje dolgotrajne odsotnosti in omogoča hitrejše okrevanje.

Prizadevamo si za ustrezne delovne pogoje, kar vključuje spremljanje mikroklime in izboljšave delovne opreme. Redne meritve strokovnih zunanjih izvajalcev nam omogočajo **hitro odzivanje na morebitne nepravilnosti**. Poseben izziv predstav-



Piše:
Slavka Gunčar

lja nočno delo in njegovi vplivi na zdravje. V tujini je rak pri nočnih delavcih priznan kot poklicna bolezen, v Sloveniji pa si še prizadevamo za zakonodajne spremembe. Prav tako se zavzemamo za **omejitev nočnega dela na zakonsko predviden minimum**, saj ima dolgotrajno nočno delo resne posledice.

Dodatno se osredotočamo na **kakovost delovnih oblačil**, ki morajo biti funkcionalna, trpežna in udobna. Slaba kakovost materialov negativno vpliva na počutje zaposlenih, zato si prizadevamo za izboljšave. Prav tako iščemo rešitve za **prilagoditev delovnih pogojev starejšim zaposlenim**, da jim omogočimo varnejše in bolj zdravo delovno okolje.

Naše delo se nadaljuje. Z zavzetim sodelovanjem in iskanjem učinkovitih rešitev lahko dosežemo izboljšave, ki bodo koristile vsem zaposlenim. Skupaj lahko ustvarimo boljše pogoje za delo in življenje.

Vloga Odbora za informiranje in pomen odprte komunikacije

V okviru Študijskega srečanja Združenja svetov delavcev Slovenije sem predstavila delovanje in ključne naloge Odbora za informiranje pri Svetu delavcev HIT d.d.. Glavna naloga odbora je skrb za pravilno in učinkovito obveščanje zaposlenih ter spremljanje njihovega zadovoljstva. V ta namen izvajamo več aktivnosti, ki prispevajo k večji transparentnosti in izboljšanju delovnega okolja.



Piše:
Veronika Lavrenčič

Med osrednjimi projekti odbora je obnova podstrani Sveta delavcev na intranetu podjetja, s ciljem zagotoviti boljšo dostopnost do informacij. Prav tako nenehno preverjamo ustreznost trenutnih načinov obveščanja ter razvijamo nove, bolj učinkovite metode komunikacije. V sklopu Odbora za informiranje enkrat letno organiziramo zbore delavcev, s katerimi se želimo **približati zaposlenim na vseh lokacijah in jim predstaviti ključne informacije** ter odgovoriti na vsa vprašanja, ki so pomembna za njihovo delo in razvoj. Oktobra 2024 smo tako uspešno izvedli zbore delavcev na več lokacijah po Sloveniji, kjer smo zabeležili izjemen odziv – udeležilo se jih je kar 410 zaposlenih.

Ena izmed ključnih novosti, ki jo je odbor uvedel, je rubrika **"Kje vas čevelj žuli?"**. Gre za inovativno pobudo, namenjeno zaposlenim, ki želijo deliti svoje izkušnje, mnenja, pomisleke ali predloge v zvezi z delovnimi pogoji, timskimi odnosi in drugimi vidiki delovnega okolja. Posebnost te rubrike je **možnost anonimnega podajanja pobud**, kar zaposlenim omogoča večjo svobodo izražanja brez strahu pred morebitnimi posledicami. V kratkem obdobju od uvedbe smo prejeli že 13 pobud, pri čemer so bile vse obravnavane in uspešno zaključene.

Cilji odbora za informiranje ostajajo jasni: izboljšati zadovoljstvo zaposlenih z boljšim in bolj transparentnim obveščanjem, zagotoviti hitro reševanje težav na ravni posameznih enot ter okrepiti zaupanje med zaposlenimi, svetom delavcev in delodajalcem. Verjamemo, da odprta in učinkovita komunikacija prispeva k boljši delovni klimi, večji pripadnosti podjetju in nazadnje tudi k boljšim poslovnim rezultatom.

Z vzpostavljenimi mehanizmi za obveščanje in aktivnim vključevanjem zaposlenih si prizadevamo za **večjo transparentnost ter izboljšanje delovnih pogojev**. Odbor za informiranje bo tudi v prihodnje sledil svojemu poslanstvu, nadgrajeval obstoječe prakse in iskal nove priložnosti za učinkovito komunikacijo z zaposlenimi.

58. člen ZSDU

Svet delavcev lahko ustanovi odbore za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti.

Odbori sveta delavcev se lahko ustanovijo tudi za obravnavo tistih vprašanj, ki so pomembna za posebne skupine delavcev (ženske, invalidi, mladi delavci ipd.).

Svet delavcev lahko ustanovi odbore sveta delavcev tudi za posamezne organizacijske enote družbe oziroma dele delovnega procesa ter za dele družbe, ki so izven sedeža družbe (v nadaljnjem besedilu: dislocirane enote), če je v dislocirani enoti najmanj deset delavcev z aktivno volilno pravico.



Piše:
Mirko Slosar

Poziv Sekcije za varnost in zdravje pri delu svetom delavcev

»Naj skrb za optimalno varnost in zdravje pri delu postane prednostna naloga in odgovornost vsakega sveta delavcev!«

To je slogan kampanje, ki jo je v začetku leta sprožila **Sekcija za varnost in zdravje pri delu (VZD)** pri Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS), in ki odraža temeljno strategijo in cilj njenega delovanja. Skladno s tem je Sekcija naslovila vsem svetom delavcev – članom in nečlanom združenja poziv, katerega vsebino v nadaljevanju povzemamo v celoti.

Varnost in zdravje pri delu – eksistencialni interes delavcev

Nesporno je, da je optimalno varno in zdravo delovno okolje najosnovnejši eksistencialni interes in hkrati temeljna človekova pravica delavcev v zvezi z delom, s tem pa vsekakor tudi **primarna naloga in odgovornost svetov delavcev ter sindikatov** kot njihovih zastopnikov. Šele, ko je pri delodajalcu vzpostavljena ta najbolj elementarna predpostavka dostojnega dela, namreč lahko smiselno sledijo prizadevanja za uveljavitev tudi vseh drugih interesov in pravic zaposlenih iz delovnega razmerja. Kajti vse te postanejo nepomembne, če bi bili sicer delavci lahko ob tem izpostavljeni nedopustnim tveganjem za svoje zdravje ali celo življenje.

V resnici torej ne obstaja noben interes, ki bi bil z vidika zaposlenih lahko objektivno gledano pomembnejši od njihove varnosti in zdravja pri delu (VZD). Zato skrb za zagotovitev »dostojnih varnostnih pogojev dela« brez dvoma sodi med tiste **prioritetne naloge delavskih predstavništev**, ki pri njihovem zastopniškem angažiranju v nobenem primeru ne bi smela biti – hote ali nehote – spregledana oziroma kakorkoli zapostavljena in zanemarjena na račun morebitnega prednostnega ukvarjanja z drugimi delovnimi in upravljalskimi problematikami v interesu zaposlenih. Na prav nobenem drugem interesnem področju namreč eventualna nezadostna aktivnost ali celo popolna neaktivnost sveta delavcev ne more imeti tako **katastrofalnih posledic za zaposlene,** kot jih ima lahko na področju VZD.

Primarna pristojnost svetov delavcev na ravni podjetij

Veljavna slovenska zakonodaja s tega področja, tj. tako ZVZD-1 kot tudi ZSDU, je – v duhu Evropske direktive o varnosti in zdravju pri delu (Direktiva 89/391/EGS) – status in pooblastila tako imenovanih **»zastopnikov delavcev s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev«** na ravni posameznih delodajalcev dodelila svetom delavcev, medtem ko delavskopredstavniško funkcijo za to področje na višjih ravneh socialnega dialoga in odločanja (Ekonomsko socialni svet, Svet za VZD pri Ministrstvu za delo, različne EU inštitucije, panožne kolektivne pogodbe itd.) opravljajo sindikati. Hkrati pa jim je zagotovila tudi **vse potrebne pravice in pristojnosti**, kot so, denimo, pravice:

- biti *celovito obveščen in aktivno sodelovati pri odločanju* (v obliki obveznega predhodnega skupnega posvetovanja z delodajalcem) o vseh vprašanjih VZD;
- *zahtevati* sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravljati predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu;
- *zahtevati* nadzor pristojne inšpekcije, kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov, le-temu prisostvovati in biti seznanjeni z inšpekcijskimi ugotovitvami;
- do ustreznega *posebnega izobraževanja in usposabljanja* članov za izvajanje nalog s področja VZD,

tako da lahko, kot v svoji preambuli pravi omenjena EU direktiva, **»z uravnoteženim sodelovanjem z delodajalci«**, kar pomeni kot povsem enakopravni partnerji, tudi dejansko učinkovito sodelujejo pri upravljanju tega ključnega področja družbenoekonomskih odnosov v podjetjih in zavodih. Če in kjer v praksi temu ni tako, torej razlogov za to zagotovo **ni iskati v nezadostni zakonski podpori**, ampak v neaktivnosti sveta delavcev samega.

Upravičeno je torej mogoče postaviti trditev, da noben svet delavcev, ki ni (dovolj) učinkovit pri uresničevanju tega svojega najbolj elementarnega delavsko-zastopniškega poslanstva, ne glede na morebitne svoje druge soupravljalske dosežke v nobenem primeru **ne more veljati za zares »dober« svet delavcev**. In to spoznanje mora nujno čim prej prodreti kot ena osnovnih strateških smernic za njihovo delovanje v vseh okoljih. Stanje na tem področju v praksi je namreč kljub določenemu nespornemu napredku **še zelo daleč od »optimalnega«**, ekonomski in tehnološki razvoj pa vseskozi prinašata vedno nove in nove izzive.

Sekcija za VZD pri združenju svetov delavcev

Prav zaradi zgoraj pojasnjenega **»posebnega pomena«** področja varnosti in zdravja delavcev pri delu je bila v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije na podlagi sklepov oktobrskega strokovnega posveta leta 2022 v Ankaranu in tam sprejetih *»Smernic in priporočil za delovanje svetov delavcev in ZSDS na področju VZD«* (https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2023/11/Temeljni-programski-dokument-o-VZD.pdf) kot temeljnega programskega dokumenta, s katerim je bila začrtana strategija bodočega delovanja svetov delavcev in združenja na tem področju, ustanovljena **Sekcija za VZD, katere glavni namen** je med drugim prav:

- načrtno ozaveščanje in spodbujanje intenzivnejšega angažiranja svetov delavcev na obravnavanem področju v smislu uresničevanju omenjene strategije;
- usmerjanje njihovih tovrstnih aktivnosti in zagotavljanje potrebne strokovne podpore pri njihovem delu (tj. informiranje o aktualnih širših dogajanjih in trendih, priprava ustreznih strokovnih smernic in priporočil, svetovanje, zagotavljanje organizirane medsebojne izmenjave izkušenj in dobrih praks, razvijanje sodelovanja z drugimi inštitucijami pri različnih VZD-projektih itd.) ter
- sistematično izobraževanje in usposabljanje njihovih članov za učinkovito delovanje na tem področju.

Več o sekciji in njeni organiziranosti in delovanju si lahko preberete na spletni strani združenja na naslovu: https://www.delavska-participacija.com/sekcija-vzd/.

Poziv k vključitvi v aktualno kampanjo Sekcije za VZD

Z letošnjim letom sekcija na podlagi omenjenih smernic začenja z **načrtnim izvajanjem dolgoročnejše kampanje** z uvodoma navedenim naslovnim sloganom: »*Skrb za optimalno varnost in zdravje pri delu mora postati prednostna naloga in odgovornost vsakega sveta delavcev!«*, čemur je v bistvu v celoti podrejen tudi konkreten akcijski **Program dela sekcije za leto 2025**, ki si ga lahko ogledate na spletni strani združenja: https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/01/PROGRAM-DELA-Sekcije-za-VZD_2025-1.pdf. Sekcija v zvezi s tem

poziva vse svete delavcev,

člane Združenja svetov delavcev Slovenije, obenem pa tudi vse druge zainteresirane svete delavcev, da se **pridružijo tej kampanji** ter se intenzivno vključijo v prizadevanja za učinkovito uresničevanje zgoraj navedene strategije združenja, ki izhaja iz tovrstne evropske in nacionalne strategije, in na njej temelječega akcijskega programa sekcije.

Pobuda za ustanovitev tudi specializiranih delovnih teles za VZD

To pa seveda bolj ali manj samoumevno predpostavlja tudi vzpostavitev **ustreznih posebnih delovnih teles pri vsakem svetu delavcev**, ki bodo posebej in načrtno skrbela za učinkovito izvajanje njihovih zakonskih funkcij in pristojnosti na obravnavanem področju. Zato sekcija na vse svete delavcev, ki takšnih specializiranih delovnih teles morda za zdaj še nimajo oblikovanih, ob tej priložnosti posebej naslavlja tudi **pobudo,**

1) da skladno z določili ZSDU, ki se nanašajo na odbore svetov delavcev, v ta namen čim prej ustanovijo tudi poseben **»odbor za VZD«**, oziroma, če gre za svet delavcev z manjšim številom članov, za opravljanje tovrstnih nalog namesto odbora izmed članov imenujejo vsaj svojega (individualnega) **»pooblaščenca/poverjenika za VZD«**, in

2) da sekciji **sporočijo kontaktne podatke** članov teh odborov oziroma imenovanih pooblaščencev, kar bo omogočilo njihovo tudi neposredno vključevanje v aktivnosti sekcije.

Čeprav so namreč za uresničevanje splošne vloge in poslanstva svetov delavcev kot *»zastopnikov delavcev s posebno odgovornostjo za varnost in zdravje delavcev«* kolektivno odgovorni vsi njihovi člani (opomba: te odgovornosti SD kot »organov« v nobenem primeru ni mogoče prenesti zgolj na nekatere posameznike!), zaradi česar so tudi člani Sekcije za VZD pri združenju načeloma **vsi sveti delavcev kot celote**, bodo v praksi glavno aktivistično breme njihovega delovanja na tem področju brez dvoma nosili predvsem njihovi zgoraj omenjeni posebej imenovani predstavniki (tj. člani odborov in pooblaščenci za VZD), ki bodo zato dejansko tvorili tudi **jedrno akcijsko strukturo članstva sekcije**. Kar pomeni, da jih bo sekcija še posebej intenzivno izobraževala in usposabljala, z njimi permanentno tudi neposredno komunicirala in vsestransko sodelovala ter jih aktivno vključevala v vse svoje projekte kot nosilce njihovega izvajanja na temeljni ravni organiziranosti.

Naš cilj – doseči povsem enakopravno partnerstvo SD in delodajalcev

Kot rečeno, Evropska okvirna direktiva o VZD (Direktiva 89/391 EGS) že v svoji preambuli kot optimalni sistem upravljanja tega področja opredeljuje **»uravnoteženo sodelovanje med delavci in/ali njihovimi zastopniki ter delodajalci«**. In sicer s tem, ko pravi, da (citat) *»… je treba z ustreznimi postopki in instrumenti v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso razvijati obveščanje, dialog in uravnoteženo sodelovanje med delodajalci in delavci in/ali njihovimi zastopniki na področju varnosti in zdravja pri delu«*. Kar z drugimi besedami

pomeni nujno vzpostavitev sistema njihovega **»enakopravnega partnerstva« pri upravljanju tega področja**. Kar se vsekakor zdi tudi edino logično.

Popolnoma samoumevno je namreč, da je za celovito zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja delavcev v »svojem« produkcijskem procesu **enostransko in v celoti odgovoren delodajalec**, ki organizira in vodi ta proces, ne pa delavci, ki ga izvajajo in so v njem potencialno ogroženi. Vendar pa ta delodajalčeva odgovornost za sprejetje in izvedbo potrebnih varnostnih ukrepov **nikakor ne vključuje tudi njegove pravice**, da enostransko in povsem samostojno, tj. brez zakonsko zapovedane enakopravne odločevalske vključenosti tudi **delavcev, za katerih življenje in zdravje v resnici gre**, določa oziroma odloča tudi o konkretnih ocenah tveganj ter o vrsti in obsegu konkretnih potrebnih varnostnih ukrepov ter načinu njihovega izvajanja, s tem pa o konkretni – višji ali nižji, zadostni in sprejemljivi ali pomanjkljivi oziroma nezadostni in nesprejemljivi – ravni dosežene VZD (kot se žal v praksi pogosto povsem napačno interpretira omenjeno načelo odgovornosti delodajalca za varno in zdravo delovno okolje). Pravice »kvalificirano« /so/odločati o lastnem zdravju in življenju **delavcem ne more odvzeti nihče**.

A za to, da jo lahko učinkovito realizirajo tudi v praksi, seveda neobhodno potrebujejo **»dobre« svete delavcev** v zgoraj opisanem smislu. Pa ne samo oni. Takšne svete delavcev vsekakor močno potrebujejo tudi vsi tisti delodajalci, ki se iskreno trudijo svojim zaposlenim zagotoviti optimalno varno in zdravo delovno okolje.

* * *

Čas je torej, da sveti delavcev, zlasti seveda člani ZSDS, na področju zagotavljanja resnično varnega in zdravega delovnega okolja za zaposlene, ki jih zastopate, **proaktivno /pre/vzamete stvari v svoje roke,** v Združenju svetov delavcev Slovenije pa vam bomo – zlasti prek Sekcije za VZD – poskušali pri tem po svojih najboljših močeh pomagati z ustrezno organizacijsko in strokovno podporo.

Vsak morebiten dodaten »preboj« pri uresničevanju (eksistenčnih) interesov delavcev na tem področju brez dvoma predstavlja tudi **dragocen prispevek** k nadaljnjemu razvoju celovitega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju **tudi na vseh ostalih področjih**. Sveti delavcev, ki so/bodo uspešni na tem »najbolj elementarnem« področju delavskih interesov, so/bodo namreč brez dvoma uspešni tudi na vseh drugih.

Shematski prikaz »vsebine« celovitega sistema varstva pri delu

Celovit sistem varstva pri delu zajema štiri temeljna področja prizadevanj za »varno in zdravo delovno okolje«, ki so kot taka predmet tudi podrobnejše regulacije v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) ter drugih s tem povezanih predpisih. In sicer so to:

I. **Preventivno varstvo življenj in (fizičnega ter duševnega) zdravja delavcev pri delu**
II. **Prva pomoč na delovnem mestu**
III. **Varstvo pred požarom**
IV. **Promocija zdravja na delovnem mestu**

Vsa štiri temeljna področja varstva pri delu so medsebojno povezana in se dopolnjujejo: 1) **preventivni ukrepi** zmanjšujejo tveganja za nezgode in z delom povezane bolezni; 2) **prva pomoč** zagotavlja hitro ukrepanje ob nujnih primerih; 3) **varstvo pred požarom** ščiti življenja, premoženje in okolje; 4) **promocija zdravja** dolgoročno izboljšuje vsestransko dobro počutje zaposlenih in povečuje produktivnost.

I.

(PREVENTIVNO) VARSTVO ŽIVLJENJ IN ZDRAVJA DELAVCEV PRI DELU

Pri tem osrednjem področju celovitega sistema varnosti in zdravja pri delu (VZD) gre za celoto različnih preventivnih aktivnosti in ukrepov, namenjenih učinkovitemu preprečevanju:

1. poškodb pri delu zaradi nezgod

[1] Čeprav gre v obeh primerih načeloma za »z delom povezane bolezni«, ZVZD-1 vsebinsko ločuje »poklicne bolezni« in »bolezni, povezane z delom« kot dve različni obliki z delom povezanih bolezni. ***Poklicna bolezen*** je ozko povezana z določenim poklicem in ima natančno določeno vzročno-posledično povezavo z določenimi nevarnostmi ali tveganji v okviru tega poklica, oziroma, je direktna posledica delovanja škodljivih dejavnikov v konkretnem delovnem okolju. Pogostejše poklicne bolezni so naštete v **Pravilniku o poklicnih boleznih** ob ureditvi področja verifikacije poklicnih bolezni pa se v Sloveniji pričakuje med 150 do 200 novih priznanih poklicnih bolezni letno, ***»bolezen, povezana z delom«*** po tem zakonu pa je v 2. odst. 61. člena ZVZD-1 definirana kot *»bolezen, pri kateri ima delovni proces oziroma delovno okolje vlogo predisponirajočega, ne pa vzročnega dejavnika za njen nastanek«.* (Opomba: Pojem »predisponirajoči dejavnik« pomeni, da konkreten delovni proces ali okolje lahko poveča tveganje, da do bolezni pride, vendar pa to ni osnovni razlog, zakaj se ta bolezen pojavi. Se pravi, da je delo le potencialni katalizator/pospeševalec, ne pa vzrok nastanka bolezni). Bolezni, povezane z delom, so torej tista stanja, pri katerih delo vpliva na poslabšanje obstoječe bolezni ali stanja, ni pa edini ali prvi vzrok zanje. Bolezni, povezane z delom, so bolezni, pri katerih imata delovno okolje in delovni proces vlogo poslabšanja neke bolezni ali stanja, nista pa vzrok zanjo. Med bolezni, povezane z delom, uvrščamo: 1) nekatera kostno-mišična obolenja, 2) duševne bolezni, 3) endokrine in metabolne bolezni, 4) bolezni srca in ožilja, kožne bolezni in druga stanja.

2. poklicnih bolezni

3. (drugih) bolezni povezanih z delom[1]

kar je hkrati tudi ključna vsebina ***»Izjave o varnosti z oceno tveganja«*** kot temeljnega dokumenta/splošnega akta za to področje, ki ga je skladno z določili 17. člena ZVZD-1 dolžan sprejeti vsak delodajalec.

Glede na konkretno varovane vrednote (*tj. življenje in - fizično ter duševno - zdravje delavcev*) in sámo naravo s tem povezanih tveganj (tj. fizična tveganja in psihosocialna tveganja) se ta segment zagotavljanja varnega in zdravega delovnega okolja v grobem deli na **dve temeljni /pod/področji**, to sta:

1. Fizična varnost pri delu,

2. Psihosocialna varnost pri delu,

ki zajemata ***preventivno ukrepanje*** za zmanjševanje in obvladovanje uvodoma navedenih tveganj oziroma nevarnosti za življenja ali okvare zdravja delavcev.

II.

PRVA POMOČ NA DELOVNEM MESTU

Za razliko od zgoraj navedenega (preventivnega) *»varstva«* življenj in zdravja delavcev pa pomeni zagotavljanje učinkovite prve pomoči na delovnem mestu ter hitrega dostopa do službe nujne medicinske pomoči obliko ***kurativnega ukrepanja za »reševanje« življenj in zdravja delavcev*** v primerih, ko kljub sprejetim varnostnim ukrepom vendarle pride do delovnih nezgod in poškodb pri delu ali drugih dogodkov, pri katerih je takšna hitra pomoč ključnega pomena za ohranitev življenja poškodovanim, nenadno obolelim ali akutno zastrupljenim delavcem oziroma za preprečitev poslabšanja njihovega zdravstvenega stanja. Tovrstne obveznosti delodajalca določa 20. člen ZVZD-1, ki se glasi

20. člen
(prva pomoč)

(1) Delodajalec mora sprejeti ukrepe za zagotovitev prve pomoči delavcem in drugim navzočim osebam ter ukrepe za sodelovanje s službo nujne medicinske pomoči.

(2) Minister, pristojen za delo, v soglasju z ministrom, pristojnim za zdravje, natančneje predpiše ukrepe za zagotovitev prve pomoči delavcem in drugim osebam, ki so navzoče v delovnem procesu.

Trije najpomembnejši varnostni ukrepi, ki jih v zvezi s tem predpisuje *Pravilnik o organizaciji, materialu in opremi za prvo pomoč na delovnem mestu*, pa so:

1. v delovnem procesu mora biti v vsaki krajevno ločeni enoti in vsaki delovni izmeni prisoten **vsaj en delavec, ki je usposobljen za izvajanje prve pomoči**;

2. najmanj na vsakih 50 zaposlenih delavcev oziroma na vsako delovno enoto na razpolago vsaj ena **omarica za prvo pomoč** s predpisanim sanitetnim materialom za njeno izvajanje;

3. na omaricah za prvo pomoč morajo biti napisani **podatki za dostop do nujne medicinske pomoči** (tel. številka centra za obveščanje – 112; naslov in tel. številka pooblaščenega zdravnika; naslov in tel. številka najbližjega zdravstvenega zavoda; ime in delovno mesto delavca, usposobljenega za izvajanje prve pomoči).

III.

VARSTVO PRED POŽAROM

Posebna oblika varstva pri delu, ki se – za razliko od zgoraj navedenega varstva pri delu, ki je v osnovi orientirano na zagotavljanje varnosti življenj in zdravja delavcev – nanaša tudi na:

- **varnost (produkcijskega) premoženja/sredstev za delo**[2];
- **fizično varnost tudi vseh drugih oseb**, navzočih v delovnem procesu poleg zaposlenih delavcev;
- **varnost živali,** če so te del produkcijskega procesa, in ne nazadnje tudi na
- **varstvo okolja**,

je požarno varstvo, ki ga ZVZD-1 ureja v 21. členu. Ta se glasi:

21. člen
(varstvo pred požarom in evakuacija)

Delodajalec mora v skladu s posebnimi predpisi sprejeti ukrepe za zagotovitev varstva pred požarom in evakuacijo ter, kadar je to potrebno, ukrepe za sodelovanje z zunanjimi službami za varstvo pred požarom.

Posebni predpisi, na katere se sklicuje citirana določba ZVZD-1, so predvsem **Zakon o varstvu pred požarom** (Uradni list RS, št. 3/07 – uradno prečiščeno besedilo) in podzakonski predpisi – uredbe in pravilniki, izdani na njegovi podlagi. Ključni akti s področja varstva pred požarom, ki jih mora sprejeti delodajalec v sklopu »sistema VZD«, pa so:

1. požarni red, ki mora biti načeloma izdelan za vse poslovne objekte;

2. požarni načrt in ***načrt evakuacije*** (v grafični obliki), ki morata biti izdelana za vse tiste objekte, v katerih obstaja najmanj srednja požarna ogroženost oziroma za objekte, v katerih je hkrati lahko več kot 100 ljudi.

IV.

PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljane aktivnosti in ukrepi, ki jih je dolžan delodajalec sprejeti in izvajati zaradi »**ohranjanja in krepitve« telesnega in duševnega zdravja ter dobrega počutja delavcev.** Ta dolžnost delodajalca je posebej določena v 32. členu ZVZD-1, ki se glasi:

32. člen
(načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu)

(1) Delodajalec mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

(2) Minister, pristojen za zdravje, izda smernice za določitev in pripravo promocije zdravja na delovnem mestu iz

[2] *»Sredstvo za delo je objekt, namenjen za delovne in pomožne prostore, delovna oprema, sredstvo in oprema za osebno varnost pri delu ter snovi in pripravki.«* (8. točka 3. člena ZVZD-1)

prejšnjega odstavka tega člena najkasneje do uveljavitve tega zakona.

(3) Smernice iz prejšnjega odstavka tega člena se po obravnavi na Ekonomsko-socialnem svetu objavijo na spletnih straneh ministrstva, pristojnega za zdravje, in ministrstva, pristojnega za delo.

Programi promocije zdravja na delovnem mestu, ki morajo biti skladno z določbo 27. točke 76. člena ZVZD-1 tudi sestavni del Izjave o varnosti z oceno tveganja, v nobenem primeru **ne nadomeščajo preventivnih ukrepov**, potrebnih za zagotovitev varnosti delavcev pred poškodbami in z delom povezanimi boleznimi v smislu I. poglavja zgoraj, temveč pomenijo njihovo **»nadgradnjo«**, ki pa je brez dvoma tudi ekonomsko upravičena. Zdravi in zadovoljni delavci, ki delajo v varnem in spodbudnem delovnem okolju in se zato tudi vsestransko »dobro počutijo«, so namreč dokazano produktivnejši in ustvarjalnejši, redkeje zbolijo in redkeje odhajajo v bolniški stalež, prav tako pa ostajajo zvesti organizaciji oziroma delodajalcu.

Pri promociji zdravja gre za kombinacijo sprememb fizičnega in socialnega okolja ter z zdravjem povezanega življenjskega sloga, njeni zgoraj navedeni želeni cilji pa se, kot izhaja iz sprejetih ***»Smernic za promocijo zdravja na delovnem mestu«***
(https://www.gov.si/teme/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/), najučinkoviteje dosegajo s **kombinacijo in sinergijo:**

1. izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja,

2. spodbujanja zaposlenih, da se aktivno udeležujejo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja,

3. omogočanja izbire zdravega načina življenja in

4. spodbujanja osebnostnega razvoja.

Iz tega sledi, da se:

- ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (iz I. poglavja zgoraj) na eni ter
- aktivnosti promocije zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu na drugi strani

med seboj vsebinsko v nekaterih segmentih lahko tudi **močno prepletajo**. Kar brez dvoma še posebej izrazito velja za področje varstva duševnega zdravja in obvladovanja nekaterih ključnih **t. i. psihosocialnih tveganj** (npr. stresa in izgorelosti na delovnem mestu), kjer številni izmed ukrepov istočasno služijo obema ciljema, tj. po eni strani izboljšujejo »dobro počutje« in posledično zadovoljstvo delavcev pri delu, po drugi pa zmanjšujejo ali celo odpravljajo stres in izgorelost pri delu, s tem pa tudi psihosocialna tveganja za – predvsem duševno, obenem pa posledično v veliki meri tudi fizično – zdravje delavcev.

dr. Mato Gostiša

Slika: *Shematski prikaz »vsebine« celovitega sistema varstva pri delu*

CELOVIT SISTEM VARSTVA PRI DELU			
(PREVENTIVNO) VARSTVO ŽIVLJENJ IN ZDRAVJA DELAVCEV	**PRVA POMOČ NA DELOVNEM MESTU**	**POŽARNO VARSTVO**	**PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU**
Cilj: **Preprečevanje:** – poškodb pri delu, – poklicnih bolezni, – (drugih) bolezni, povezanih z delom, ki predstavljajo tveganje oziroma nevarnost za življenja in okvare zdravja delavcev. **Glavna področja ukrepanja:** **1.** Fizična varnost pri delu **2.** Psihosocialna varnost pri delu (*Opomba:* gre za skupek različnih »preventivnih« aktivnosti in ukrepov za zmanjševanje in obvladovanje uvodoma navedenih tveganj oziroma nevarnosti.)	**Cilj:** **»Reševanje« življenj in preprečevanje poslabšanja zdravstvenega stanja:** – poškodovanim – nenadno obolelim, ali – akutno zastrupljenim delavcem. **Glavna področja ukrepanja:** Zagotovitev: **1.** pogojev za nudenje učinkovite prve pomoči (tj. ustreznega števila za to usposobljenih delavcev in omaric prve pomoči); **2.** hitrega dostopa do služb nujne medicinske pomoči (tj. navedba tel. številk in drugih podatkov na omaricah prve pomoči).	**Cilj:** **Preventivno in aktivno varstvo pred požarom:** – ljudi, tj. tako zaposlenih kot tudi vseh drugih oseb, navzočih v delovnem procesu; – produkcijskega premoženja oziroma sredstev za delo; – živali, kolikor so tudi te udeležene v delovnem procesu in okolja. **Glavna področja ukrepanja:** **1.** Izdelava in sprejem »požarnega reda« z vsemi ukrepi za preventivno in aktivno varstvo pred požarom, **2.** Po potrebi pa tudi izdelava grafičnih prikazov: – »požarni načrt«, – »načrt evakuacije«.	**Cilj:** **Proaktivno ohranjanje in izboljševanje:** – telesnega in duševnega zdravja, – splošnega »dobrega počutja« delavcev, kar pomeni vsebinsko »nadgradnjo« (zgolj) preprečevanja nastanka z delom povezanih bolezni. **Glavna področja ukrepanja:** **1.** Izboljšanje organizacije dela in delovnega okolja. **2.** Spodbujanje zaposlenih, da se aktivno udeležujejo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja. **3.** Omogočanje izbire zdravega načina življenja. **4.** Spodbujanje osebnostnega razvoja.



Pišeta:
dr. Andrea Margan in dr. Metoda Dodič Fikfak

Poklicne bolezni po novem pravilniku

Po dolgoletnih prizadevanjih smo maja 2023 dočakali ureditev področja prijave, potrjevanja in spremljanja poklicnih bolezni. Sprejet je bil namreč Pravilnik o poklicnih boleznih, ki celostno ureja sistem odkrivanja in priznavanja poklicnih bolezni, ter s tem omogoča učinkovitejše preprečevanje bolezni, ki nastajajo zaradi neurejenih delovnih razmer.

Od začetka 90. let prejšnjega stoletja je bilo prijavljanje in s tem tudi spremljanje poklicnih bolezni **zelo okrnjeno**, saj je takratna zakonodaja predvidevala, da bi moral postopek prijave poklicne bolezni začeti delodajalec, zaposlenega napotiti na dodatno diagnostiko in verifikacijo k izvajalcu medicine dela ter seveda kriti tudi stroške tega postopka in morebitno odškodnino delavcu. Poleg tega je izvajalec medicine dela, ki bi moral delodajalca opozarjati na morebitna tveganja za poklicne bolezni in voditi postopek diagnostike in verifikacije teh bolezni, s poslovno pogodbo povezan z delodajalcem, kar ga postavlja v **položaj »dvojne lojalnosti« – lojalnosti do delodajalca**, ki mu s pogodbo zagotavlja posel, in **lojalnosti do delavca**, za katerega zdravje in dobrobit bi moral skrbeti. Nova ureditev izloča iz postopka izvajalca medicine dela, ki ima pogodbo s podjetjem, kjer naj bi domnevna poklicna bolezen nastala.

Edina izjema pri prijavi poklicnih bolezni so bile v preteklosti poklicne bolezni zaradi izpostavljenosti azbestu, katerih odkrivanje in verifikacijo ureja posebna zakonodaja, ki bo veljala tudi naprej. Uradno je bilo zato v preteklem obdobju **azbestnih bolezni pri nas največ**. Med redkimi prijavljenimi preostalimi primeri poklicnih bolezni (le okoli 30 letno) je bil po podatkih Eurostata v obdobju od 2013 do 2020 najpogostejši alergijski kontaktni dermatitis, ki mu je sledila poklicna astma.

Obravnava poklicnih bolezni po novem

Prijavo na posebnem obrazcu in s prilogami **delavec pošlje na Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa UKC Ljubljana (KIMDPŠ)**. Prijavi je treba priložiti vsaj kopijo pisnega izvida ali mnenje zdravnika z diagnozo bolezni, kopijo zdravstvene dokumentacije oziroma zdravstveni karton in izpis obdobij zavarovanja. Vlogo obravnava **interdisciplinarna skupina strokovnjakov**, katere sestava zagotavlja nepristranskost in strokovnost. Skupina za posamezen primer namreč deluje v senatu treh članov, od katerih sta dva zdravnika z licenco s strokovnega področja medicine dela, prometa in športa ter en zdravnik z licenco s strokovnega področja, na katerega sodi obravnavana bolezen. Član senata mora imeti vsaj pet let delovnih izkušenj ter biti mora neodvisen, kar pomeni, da v isti zadevi še ni izdal mnenja. V senatu pa ne more sodelovati zdravnik specialist medicine dela, prometa in športa, ki je trenutno, ali je kadarkoli v preteklosti bil v pogodbenem odnosu z delavčevim delodajalcem.

Interdisciplinarna skupina lahko delavca pozove k dopolnitvi dokumentacije, če vloga ni popolna. Poleg dokumentacije, ki jo pošlje delavec, pa lahko dodatno dokumentacijo pridobi tudi od delodajalcev, njihovih izvajalcev medicine dela, izbranega osebnega zdravnika, lečečega zdravnika, imenovanega zdravnika, zdravstvene komisije Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenij (ZZZS), izvedenskega organa Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZPIZ), strokovnega delavca za varnost pri delu, inšpekcijskega ali drugega pristojnega organa ter druge pravne ali fizične osebe, ki razpolaga z morebitnimi dokazi oziroma drugimi, tudi osebnimi, podatki za ugotavljanje poklicne bolezni. Če posredovana dokumentacija ne zadostuje za presojo, lahko skupina opravi tudi:

- ogled delovnega mesta, delovnih prostorov in delovnega okolja pri delodajalcih,
- razgovore s strokovnim delavcem za varnost pri delu, izvajalcem medicine dela ali drugo osebo, ki sodeluje pri zagotavljanju varnosti pri delu na delovnem mestu, in
- napotitev delavca na diagnostične zdravstvene storitve.

Interdisciplinarna skupina strokovnjakov **svojo ugotovitev izda na obrazcu**, ki je priloga pravilnika. V primeru potrditve poklicne bolezni ali suma na obstoj poklicne bolezni se obrazec vroči delavcu, izbranemu osebnemu zdravniku in izvajalcu

medicine dela sedanjega delodajalca. V primeru, da poklicna bolezen ni ugotovljena, se ugotovitev **izroči le delavcu**. Poleg tega KIMDPŠ prijavi sum na obstoj poklicne bolezni in potrjeno poklicno bolezen v **register poklicnih bolezni** na Nacionalnem inštitutu za javno zdravje.

Potrjevanje poklicne bolezni

Po definiciji, ki smo jo sprejeli v Sloveniji, bolezen, ki jo lahko štejemo za poklicno, nastane zaradi daljšega neposrednega vpliva delovnega procesa in delovnih razmer na določenem delovnem mestu ali na delu, ki sodi v neposredni okvir dejavnosti, na podlagi katere je oboleli zavarovan. Bolezen mora biti tudi navedena v Seznamu poklicnih bolezni. Za poklicno bolezen tako gre, če je ugotovljena **vzročna zveza med boleznijo, ki je na seznamu poklicnih bolezni, in daljšim neposrednim vplivom delovnega procesa in delovnih razmer**. Pri ugotavljanju vzročne zveze se upošteva:

- delovna anamneza (tj. podatki o delovnem mestu, delovnih razmerah, postopkih dela itd.), iz katere izhaja, da delavec opravlja, ali je opravljal delo v delovnih razmerah, kjer je ali je bila prisotna izpostavljenost vzročnemu dejavniku, ki bi lahko povzročil bolezen;
- izpostavljenost delavca snovem ali obremenitvam, za katere obstajajo znanstveno utemeljeni dokazi, da lahko povzročijo poklicno bolezen, ob tem pa je treba upoštevati še naslednja merila: najnižjo intenzivnost izpostavljenosti, najkrajše trajanje izpostavljenosti, najkrajšo indukcijsko dobo (tj. najkrajši čas od začetka izpostavljenosti vzročnemu dejavniku do začetka poklicne bolezni) in najdaljšo latentno dobo (tj. čas od zadnje izpostavljenosti vzročnemu dejavniku do začetka poklicne bolezni).

Smernice za izbrane bolezni je KIMDPŠ pred leti izdal v dveh publikacijah Verifikacija poklicnih bolezni v Republiki Sloveniji I. in II., leta 2019 pa je v elektronski obliki izšel tudi prevod Evropskih priporočil za diagnosticiranje poklicnih bolezni, ki so angleščini izšle že leta 2009.

Kje je (pričakovati) največ poklicnih bolezni

Poklicne bolezni se pogosteje pojavljajo v določenih panogah ali poklicih, a ker se lahko delovna mesta v podjetjih s podobno dejavnostjo precej razlikujejo, bolj kot o poklicih ali panogah na splošno govorimo o **izpostavljenostih, ki lahko privedejo do poklicne bolezni**. Gre za obremenitve in obremenjenosti, ki so višje, kot jih telo lahko (dolgoročno) prenese, in sčasoma privedejo do zdravstvenih težav, ki so lahko za določen čas popravljive, nato pa lahko preidejo v nepopravljive, kronične bolezni. Vzroki, ki privedejo do bolezni, ki so lahko poklicne, predvsem pa povezane z delom, so lahko **kemijski** (npr. izpostavljenost benzenu povzroča levkemijo), fizikalni (npr. hrup povzroča naglušnost), **biološki** (npr. izpostavljenost virusom hepatitisa, ki lahko povzroči hepatitis), **ergonomski** (npr. prisiljen telesni položaj, ponavljajoči se gibi, statično mišično delo itd., ki vodijo do sindroma čezmerne obremenitve).

V kratkem času od uveljavitve pravilnika je na KIMDPŠ prispelo največ vlog za potrditev poklicne bolezni sindroma zapestnega prehoda na pisarniških delovnih mestih ali pri delu s ponavljajočimi gibi v proizvodnih obratih. Po podatkih Eurostata pa je bilo v letih od 2013 do 2020 največ primerov poklicnih bolezni v Sloveniji potrjenih pri **delavcih v proizvodnji, rudarstvu, gradbeništvu in prometu**, torej v panogah, kjer bi glede na obremenitve in tveganja pričakovali največ prijav tudi po novem pravilniku.

V obdobju med 1. 1. 2024 in 31. 12. 2024 je Interdisciplinarna skupina strokovnjakov za verifikacijo poklicnih bolezni **zaključila obravnavo 87 vlog**. Pri 11 delavcih (12,6 %) je priznala poklicno bolezen, v 4 primerih (4,6 %) je bil podan sum na poklicno bolezen, v 21 primerih (24,1 %) pa poklicna bolezen ni bila priznana. Pri 25 primerih (28,7 %) se skupina je odločila, da gre za bolezen, povezano z delom. Skupina poda sum na poklicno bolezen v primerih, ko ni mogoče zbrati vseh potrebnih podatkov za potrditev poklicne bolezni, vendar sta tako narava bolezni kot tudi izpostavljenost na delovnem mestu takšni, da bi lahko šlo za poklicno bolezen. Za bolezni, povezane z delom, se običajno opredeli bolezni, ki so sicer prisotne tudi v splošni populaciji in lahko nastanejo zaradi dejavnikov, ki niso povezani z delovnimi obremenitvami, je pa na njihov nastanek ali poslabšanje vplivalo tudi delo.

Med **priznanimi poklicnimi boleznimi** so bile tri bolezni pljuč (ekstrinzični alergijski alveolitis), 6 primerov sindroma zapestnega prehoda, en primer preobremenitve ramenskega sklepa in en primer spondiloartroze in tendinoze. Delavci, pri katerih so bile priznane te poklicne bolezni, so bili zaposleni v usnjarski industriji, proizvodni dejavnosti, rudarstvu ter na delovnih mestih avtomehanik, utopni kovač, mesar in maser.

Kaj lahko pričakujemo od nove ureditve

Pravilnik **delavcem omogoča brezplačno in neodvisno obravnavo**, tisti, pri katerih je poklicna bolezen potrjena, pa imajo v primeru bolniške odsotnosti zaradi zdravljenja in diagnostike pravico do 100-odstotnega nadomestila plače ter seveda možnost, da se obrnejo na sodišče in od podjetja zahtevajo odškodnino.

Glavni izkupiček nove ureditve pa bi moral biti v **urejanju delovnega mesta, na katerem je bila potrjena poklicna bolezen ali vsaj sum na poklicno bolezen**. To bi moralo biti v interesu tudi delodajalcem, da na istem delovnem mestu ne bi nastajale nove poklicne bolezni, ki bi podjetju povzročale stroške tako zaradi bolniških odsotnosti in slabše produktivnosti kot tudi zaradi posledičnih invalidskih postopkov in morebitnih zahtev po odškodninah. Cilj je torej zdravljenje delovnega mesta in preventivni pristop v smislu preprečevanja tveganj in celovite promocije zdravja, ki je usmerjena tako v spreminjanje delovnega okolja kot tudi v spreminjanje človekovega vedenja, saj sta oba dejavnika tesno povezana. Predvsem pa morajo biti ti ukrepi skrbno načrtovani in dolgoročni, da bodo lahko dejansko vplivali na boljše zdravje in večjo varnost de-

lavcev, ter poleg tega preprečevali poklicne bolezni.

Kako naprej?

Doslej prejete vloge ne kažejo realne slike o obremenitvah delovne populacije v Sloveniji niti po številu niti po vrstah prijavljenih bolezni. Dejanske poklicne bolezni ostajajo še naprej skrite. Glede na izkušnje drugih evropskih držav bi v Sloveniji **letno pričakovali več sto poklicnih bolezni**, med temi pa predvsem poklicno naglušnost, poklicno preobčutljivost na različne kemijske snovi, ki se kaže najpogosteje v poklicni dermatozi in poklicni astmi, nikakor ne gre zanemariti kostno-mišičnih bolezni.

Majhno število prijav kaže na to, da so delavci slabo obveščeni o novi ureditvi, postopku prijave in prednostih, ki jih pravilnik prinaša. Zato bi veljalo izboljšati obveščanje delavcev, predvsem tistih, ki delajo v okoljih v velikimi tveganji, in jih motivirati za prijavo. Z boljšim prijavljanjem in prepoznavanjem bomo namreč lahko poklicne bolezni tudi laže preprečevali, kar je glavni cilj nove ureditve. Več podatkov o prijavi poklicnih bolezni je na spletni strani: https://www.kimdps.si/poklicne-bolezni.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:
dr. Andreja Zupan Škof

Tudi delavci slovenskih bank pridobili pravico do delavskega direktorja

Začetek leta je prinesel za delavce slovenskih bank dolgo pričakovano odločitev Ustavnega sodišča RS (odločba USRS, opr. št. U-I-186/21 z dne 18. 12. 2024), s katero je razveljavilo šesti odstavek 36. člena Zakona o bančništvu (ZBan-3, Uradni list RS, št. 92/21) in jim s tem priznalo pravico do imenovanja delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravah bank, katere doslej niso imeli. Ta določba ZBan-3 se je namreč glasila: »Za banko se z namenom zagotovitve učinkovitega, varnega in preglednega upravljanja s tveganji bank ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju, glede imenovanja predstavnikov delavcev v organe vodenja banke.«

Ustavno sodišče je namreč ocenilo, da **ni izkazan razumen razlog za izključitev predstavnikov delavcev iz organov vodenja bank**, ki bi bil stvarno povezan s predmetom urejanja, zato je odločilo, da je izpodbijani šesti odstavek 36. člena Zakona o bančništvu (ZBan-3**) v neskladju z načelom enakosti z drugega odstavka 14. člena Ustave in ga razveljavilo**.

To pomeni, da bančni delavci lahko, tako kot delavci vseh drugih (nefinančnih) podjetij/družb, odslej uveljavljajo pravico do soupravljanja na vseh nivojih upravljanja bank. Kakšni so dejanski razlogi, da je bilo soupravljanje zaposlenih v slovenskih bankah doslej v tem pogledu omejeno, lahko le sklepamo, saj zakonodajalec za to ni podal razumnega razloga. Kot v nadaljevanju ugotavlja Arhar (2008) je obseg korporativnega upravljanja bank veliko širši, njegovo delovanje pa pomembno vpliva na celotno gospodarstvo, kar pa še ni razlog, da bi zaposlene v bankah namenoma izključili iz procesa soupravljanja. Vloga zaposlenih je – večji ko je vpliv posamezne organizacije na druge oziroma na celotno gospodarstvo – še večja, bolj odgovorna.

Zdrav in učinkovit bančni sistem kot predpogoj za dobro poslovanje gospodarstva

Učinkovito korporativno upravljanje bank je pomembno za celotno gospodarstvo. Banke so ključne pri zagotavljanju gospodarske rasti, saj poleg zagotavljanja finančnih storitev izvajajo naloge enega izmed glavnih akterjev finančnega trga in tako opravljajo vitalno nalogo za delovanje gospodarstva, tj. **nalogo zbiranja sredstev, njihovo transformacijo ročnosti, transformacijo velikosti in upravljanje tveganj**. Poleg funkcije zagotavljanja sredstevza podjet-

ja (kreditiranje) banke opravljajo še funkcijo vrednotenja posamezne naložbe, kar pomeni, da opravljajo še **funkcijo glavnega ekonomista** (pospeševalca/usmerjevalca) gospodarske rasti in tehnološkega razvoja družbe, saj financirajo tiste projekte, ki jih je glede na njihovo politiko kreditiranja (donosa naložbe) vredno kreditirati, oziroma kjer je po njihovi oceni zagotovljena realizacija, ki je povezana z donosom in vračilom naložbe.

Tako kot je na področju korporativnega upravljanja opaziti velike sistemske razlike med državami, so **razlike med korporativnim upravljanjem bank in korporativnim upravljanjem drugih nefinančnih organizacij še posebno izrazite** (Mehran, Morrison in Shapiro 2011), kar lahko pripišemo vplivu bank na finančno industrijo in celotno gospodarstvo nasploh. Obseg korporativnega upravljanja bank je veliko širši, kot pa je korporativno upravljanje kateregakoli drugega podjetja (Arhar 2008; EC 2010). Kot podjetja v zasebni lasti morajo izpolnjevati zahteve delničarjev, delovati družbeno sprejemljivo, poleg tega pa izpolnjevati sprejeto regulativo: zahteve za zavarovanje depozitnih vlog, zahteve, ki se nanašajo na koncentracijo lastništva, omejitve pri vstopu novih konkurentov, nadzor in izdaja dovoljenj za prevzeme (zmanjšuje konkurenčne pritiske na menedžerje, ki ne sledijo maksimiranju vrednosti) in še dodatne/posebne zahteve bančnih regulatorjev in nadzornikov, ki se nanašajo na uravnavanje in nadzor finančnega sistema (Cocris in Ungureanu 2007). Avtorji (prav tam) ugotavljajo, da sprejeta regulativa sicer deluje omejujoče na naravne mehanizme korporativnega upravljanja, vendar predstavlja osnovni steber varnosti in nadzora bančnega poslovanja. Da bi zagotovili varnost in stabilnost bank in bančnega sistema, vsaka država in njeni regulatorji postavijo sistem zaščitnih (regulatornih) ukrepov, ki dejansko pomenijo za banke oteževanje in omejevanje poslovanja, vendar so regulatorni ukrepi postavljeni izključno z namenom zmanjšati tveganja izgube in s tem preprečiti »domino efekt«, ki je običajno prisoten pri finančnih težavah bank. Učinkoviti regulatorni ukrepi zaščitijo interese vseh deležnikov, predvsem pa družbe kot celote. Učinkovita zaščita bank in bančnega sistema je še posebej pomembna, saj se zunanji učinki korporativnega upravljanja bank odrazijo na socialni, ekološki, etični in etnični ravni družbe in pomembno vplivajo na družbeni optimum poslovanja (Štiblar 2018, 175).

Zakonodaja EU in prakse evropskih držav

Zakonodaja EU sodelovanja zaposlenih v organih bank ne obravnava posebej in tudi ne kot dodatno tveganje za delovanje bančnega sektorja:

- **Direktiva 2002/14/ES** (7. točka) določa, da je treba okrepiti dialog in spodbuditi medsebojno zaupanje znotraj podjetij (bank), da se izboljša predvidevanje tveganj. Slednje je za banke, katerih ena izmed osnovnih nalog je upravljanje s tveganji, ključnega pomena, tudi z vidika njihovega vpliva na gospodarstvo kot celoto.
- **Direktiva 2013/36/EU** (60. točka) priporoča raznolikost sestave nadzornega sveta oziroma organa nadzora v bankah, kar vpliva na uspešnost delovanja nadzornega sveta in obenem prispeva k odgovornemu upravljanju. Raznolikost pa lahko prinašajo predstavniki zaposlenih v nadzornih svetih (Rajgelj, 2019), saj presojajo z druge perspektive kot ostali, ki so predstavniki delničarjev. Poleg tega imajo več notranjih informacij.

Čeprav je v EU soupravljanje zaposlenih tudi pravno podprto, pa velja, da **sistem soupravljanja zaposlenih na ravni družb v EU ni harmoniziran**. Podane so zgolj smernice, samo urejanje področja pa je prepuščeno nacionalnim zakonodajam, kar pomeni, da je na tem področju v EU veliko raznolikosti (Rajgelj 2019). Vendar pa medsebojna različnost vseh evropskih sistemov soupravljanja zaposlenih v organih upravljanja kljub vsemu ne pomeni, da je ureditev v bančnem sektorju drugačna od splošne ureditve (Rajgelj 2019), oziroma da je participacija zaposlenih v bančništvu drugačna kot v ostalih panogah. Razlike so po državah glede organizacije oziroma pristojnosti, ki jih imajo sindikati oziroma sveti delavcev ter njihovo delovanje v okviru podjetja. V Nemčiji zasledimo, da se soupravljanje zaposlenih izvaja drugače v zasebnih podjetjih kot v podjetjih v (delni) državni lasti, kjer imajo zaposleni manj pravic – manj vpliva na poslovne odločitve. Nikjer pa ni zaslediti drugačne obravnave oziroma izvajanja nivoja soupravljanja zaposlenih[1] glede na sektor delovanja.

Soupravljanje zaposlenih v slovenskih bankah

V Sloveniji vključenost zaposlenih v proces upravljanja banke narekuje sodobna teorija upravljanja s kadri, pravno podlago pa ji zagotavljajo:

- **Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)**, ki določa temeljna statusna korporacijska pravila ustanovitve in poslovanja gospodarskih družb,
- **Zakon o bančništvu (ZBan)**, ki ureja:
  - pogoje za ustanovitev, poslovanje in redno prenehanje kreditnih institucij,
  - pogoje poslovanja kreditnih institucij na območju RS, ki imajo sedež zunaj RS,
  - pristojne organe, ukrepe in pooblastila za izvajanje nadzora nad poslovanjem kreditnih institucij v RS in poslovanjem drugih oseb, ki na območju RS v nasprotju z ZBan opravljajo storitve sprejemanja depozitov od javnosti,
  - ukrepe in pooblastila za obvladovanje makrobonitetnega in sistemskega nadzora;
- **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**, ki zaposlenim priznava participacijske pravice tudi v bankah in v zava-

[1] Soupravljanje zaposlenih lahko opredelimo tudi glede na področje/nivo upravljanja:

- družbena participacija/soupravljanje (ang. social codetermination, shop-floor level), kjer se sveti delavcev ukvarjajo s temami, ki se nanašajo na položaj zaposlenega v podjetju, kot je sodelovanje v odborih za varstvo pri delu, odborih za sistemizacijo delovnih mest ipd.,
- upravljavska participacija/soupravljanje (ang. management/supervisory codetermination), kjer predstavniki zaposlenih oz. sveta delavcev sodelujejo v odločevalskih (uprava – delavski direktor) in nadzornih organih.

rovalnicah, če ni drugače določeno s posebnim zakonom (2. odstavek prvega člena).

Direktiva 2013/36/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 je bila v slovensko bančno pravo implementirana z ZBan-2, ki je bil sprejet leta 2015. Sodelovanje sveta delavcev je v direktivi opredeljeno kot pozitiven način krepitve raznolikosti pri sestavi organov (60. točka uvodnih pojasnil Direktive), ki prispeva k zmanjševanju tveganj, saj zaposleni s poznavanjem delovnega procesa in notranjega delovanja institucije prispevajo k izboljšanemu nadzoru. Bančništvo se po svojem vplivu na gospodarstvo razlikuje od ostalih panog, vendar to še ***ne sme biti vzrok za drugačno/omejujoče delovanje svetov delavcev***. Za bančne svete delavcev to pomeni, da se morajo zavedati svoje vloge, ki je v primerjavi s podjetji glede na odgovornost in vpliv bank toliko večja.

Zakonodajalec je z omejevanjem pravic soupravljanja zaposlenim v slovenskih bankah **izkazal izrazito nezaupanje v njihove etične norme, v njihovo kompetentnost in strokovnost.**

Slovenske banke so bile glede na uveljavljanje splošne zakonske pravice zaposlenih do soupravljanja **posebnost**. Za pravno ureditev soupravljanja zaposlenih v slovenskih bankah je bilo do odločbe Ustavnega sodišča ((št. U-I-55/16-19, U-I-196/16-15) z dne 13. 6. 2019 (Ur. l. RS, št. 44/2019) in (št. U-I-186/21 z dne 18. 12. 2024)) značilno, da so zaposlenim v bankah pripadale samo nekatere, ne pa čisto vse participacijske pravice: imele so pravico do izvajanja družbene participacije, medtem ko so jim bile odvzete pravice do upravljanja, t. j. pravice, da sodelujejo v upravnih in nadzornih organih. V primerjavi z ureditvijo korporativnega upravljanja bank v nekaterih drugih evropskih državah je bila do junija 2019 za Slovenijo značilna **izločenost zaposlenih iz sprejetega sistema soupravljanja zaposlenih v (upravnih in nadzornih) organih banke**. Četrti odstavek 33. člena Zakona o bančništvu (ZBan 2) je namreč določal: »Za banko se ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju glede predstavnikov delavcev v upravi in nadzornem svetu banke«, kar je predstavljalo bistveno odstopanje od vseh evropskih predpisov. Zakonodajalec ni utemeljil razumnega razloga za izključitev predstavnikov zaposlenih v organih upravljanja v bankah, ki bi bil stvarno povezan s predmetom urejanja, torej z opravljanjem dejavnosti bančništva. Skliceval se je samo »na posebno naravo in posebnosti bančne dejavnosti«, vendar pa tega ni pojasnil, še manj pa utemeljil, kako bi te posebnosti upravičevale oženje pravic zaposlenih pri upravljanju. Kljub temu da so bančnikom z zakonodajo predpisani profesionalna skrbnost in najvišji etični standardi (Festić, Pašić in Bratina 2019) in ob upoštevanju direktiv EU, je slovenski primer omejevanja pravic soupravljanja zaposlenih v bančništvu do junija 2019 še toliko bolj izrazit, saj je izkazal **izrazito nezaupanje v etične norme zaposlenih v bančništvu in tudi posredno v njihovo kompetentnost in strokovnost.** Rajgelj (2019) navaja, da je bila v ozadju nasprotovanja soodločanju zaposlenih v organih družb skrb pred negativnim vplivom soodločanja zaposlenih na finančno poslovanje bank in prepričanje, da so interesi in kompetence predstavnikov zaposlenih nezdružljivi z interesi banke kot institucije posebnega pomena, ki mora varovati interese varčevalcev poleg interesov delničarjev in zaposlenih. Slednje je v nasprotju s teorijo, ki poudarja, da so ravno zaposleni tisti, ki so zainteresirani za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja/banke.

Ko spremljamo razprave in navedene razloge, zakaj bi morali biti zaposleni izključeni iz soupravljanja v slovenskih bankah, se zdi, da so **slovenske banke pri izpolnjevanju svojih osnovnih nalog popolnoma drugačne od drugih (tujih) bank (npr. nemških), oziroma da jim primanjkuje izobrazbe**. Tako navajajo razloge:

- da so naloge nadzornega sveta bank drugačne v primerjavi z nalogami nadzornega sveta v ostalih delniških družbah in da lahko pride do konflikta interesov člana nadzornega sveta kot oblikovalca poslovne politike banke oziroma kot zaposlenega v banki, ki to politiko izvaja;
- da banke upravljajo s tujim denarjem, kar prinaša izpostavljenost tveganjem in da bi prisotnost predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu posledično zmanjšala zaupanje varčevalcev (prej bi bilo obratno – o.p.);
- da so zaposleni že na podlagi ZSDU dovolj vsestransko obveščeni o zadevah, o katerih se obvešča tudi nadzorni svet;
- da so nezadostno strokovno usposobljeni in zato manj primerni za vlogo predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. S sklepom o uporabi Smernic o ocenjevanju primernosti članov organov vodenja ali nadzora in nosilcev ključnih funkcij (dokument je nastal na osnovi dokumenta Evropskega bančnega organa (EBA) iz leta 2012) je Banka Slovenije (Banka Slovenije 2021) tudi dejansko prenesla v slovenski pravni red način in pogoje, ki so potrebni za posameznega člana nadzornega sveta. Slednje velja tudi za predstavnike zaposlenih, zato pomisleki o strokovni usposobljenosti niso več na mestu.

Omejevanje pravic – bistveno odstopanje od evropskih predpisov

Na področju soupravljanja zaposlenih je tako omejevanje postavljalo bančnike ne samo v slabši položaj glede na zaposlene v ostalih podjetjih, oziroma je predstavljalo bistveno odstopanje od vseh evropskih predpisov, temveč je pomenilo **tudi kršenje 75. člena Ustave RS.** V obrazložitvi svoje odločbe je Ustavno sodišče RS pojasnilo, da ima zakonodajalec pri izbiri načinov sodelovanja zaposlenih pri upravljanju široko polje proste presoje. To pomeni, da četudi katerega od sicer uveljavljenih načinov sodelovanja ne bi predvidel, kot je na primer sodelovanje predstavnikov zaposlenih v poslovodnih in nadzornih organih banke, taka zakonska ureditev po mnenju ustavnih sodnikov sama po sebi še ne bi pomenila neskladja s 75. členom Ustave RS. Z drugimi besedami, Ustavno sodišče RS je bilo mnenja, da 33. člen ZBan-2 ni v neskladju s 75. členom Ustave RS zgolj zato, ker je izključeval možnost sodelovanja zaposlenih v organih banke in s tem drugače urejal sodelovanje zaposlenih pri upravljanju banke, kot ga ureja ZSDU. ZBan-2 namreč, tako ustavni sodniki, ne preprečuje drugih nači-

nov sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, zato so očitek o neskladju izpodbijane ureditve s 75. členom Ustave RS zavrnili. Vendar mora biti ta drugačnost **stvarno utemeljena**. Kasneje je 36. člen ZBan-3 to problematiko uredil na naslednji način: »Za banko se z namenom zagotovitve učinkovitega, varnega in preglednega upravljanja s tveganji bank ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju, glede imenovanja predstavnikov delavcev v organe vodenja banke.« Torej, po ustavni odločbi z 13. 6. 2019 so bančniki pridobili pravico imenovanja svojih predstavnikov v nadzorni svet banke. Kljub temu pa se je obravnava zaposlenih v bankah, ki je v nasprotju z Ustavo RS nadaljevala, saj zaposlenim **še vedno ni bila dana možnost imenovanja delavskega direktorja v organe vodenja banke**. Slednje se je popravilo šele z odločitvijo Ustavnega sodišča (št. U-I-186/21 z dne 18. 12. 2024).

Ureditev, ki je omejevala soupravljanje zaposlenih v bankah, **ni bila skladna z Ustavo RS (75. člen Ustave RS) in je bančnikom odtegnila ustavno pravico soupravljanja, kar lahko razumemo tudi kot kršenje načela enakosti pred zakonom po 14. členu Ustave RS**. Z vključitvijo zaposlenih v sistem upravljanja zaposlenim je zaposlenim podeljena ne samo pravica do soodločanja, temveč tudi pravica do nadzora menedžmenta, kar je bilo v bankah zaradi zakonodaje (neposredno) onemogočeno. Glede na to, da načela korporativnega upravljanja poudarjajo neodvisno funkcijo obvladovanja tveganj znotraj institucije in zunanji nadzor za pravočasno identifikacijo, spremljanje in nadzor tveganj v bankah, bi lahko bila prav vloga predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu banke ključna z vidika zagotavljanja tovrstnega nadzora in s tem omejevanja tveganj. Zato se v zvezi s tem postavlja tudi vprašanje, kako bi drugačna zakonodaja (takšna, ki ne bi prepovedovala članstva zaposlenih v nadzornih svetih banke) vplivala na stanje slovenskega bančnega sistema, na zmanjševanje tveganj, boljšo notranjo organizacijo in s tem posredno tudi na uspešnost/profitabilnost bank.

Za zaključek

Soupravljanje zaposlenih v slovenskih bankah je **trenutno omejeno samo na dve banki**: UniCredit Banka Slovenija, d.d. in NLB, d.d. (od devetih bank in treh hranilnic v Sloveniji (stanje konec leta 2024)), pri čemer ima predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu NLB, d.d. Prav gotovo je zakonsko omejevanje participacijskih pravic pustilo svoj pečat. Za zaposlene v bankah predstavlja tako stanje **zamujeno priložnost**, še posebej v času, ko se je bančništvo v Sloveniji soočalo s spremembo lastništva, z združevanjem bank, reorganizacijo njihovega poslovanja, velikimi spremembami v sistemizaciji delovnih mest. Predvsem pa je izgubljena priložnost za celotno družbo, ker se ni izkoristil (velik) inovativni potencial slovenskih bančnikov, saj prav vključevanje zaposlenih v procese soodločanja prispeva k večji motivaciji in inovativnosti zaposlenih. Še tako »dobri« zakoni ne morejo nadomestiti dela zavzetih predstavnikov zaposlenih tako v svetu delavcev, v upravnih in nadzornih organih, ki imajo podporo vodstev (bank). Le z medsebojnim sodelovanjem lahko prispevajo h konkurenčni prednosti oziroma k ustvarjanju dodane vrednosti banke ali pa kateregakoli drugega podjetja.

Literatura

Arhar, France. 2008. Upravljanje korporacij. Bančni vestnik 37 (1–2): 40–44.

Banka Slovenije. 2021. Ocenjevanje primernosti članov nadzornih svetov bank in hranilnic (Pričakovanja Banke Slovenije). Https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/ocenjevanje-primernosti-clanov-nadzornega-sveta-bank-in-hranilnic. (28. 2. 2022).

Cocris, Vasile in Maria-Christina Ungureanu. 2007. Why are Banks Special? An Approach from the Corporate Governance Perspective. Https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1090291 (11. 3. 2019).

European Commission. 2010. Green Paper: Corporate governance in financial institutions and remuneration policies. Bruselj: Evropska komisija.

Festić, Mejra, Polona Pašić in Borut Bratina. 2019. Pomen korporativnega upravljanja bank glede na lastništvo bank. V Država kot dober gospodar: družbeno odgovorno upravljanje podjetij v državni lasti. ur. Rado Bohinc, 133–167. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Franca, Valentina. 2008. Vloga in položaj menedžmenta pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.

Mehran, Hamid, Alan Morrison in Joel Shapiro. 2011. Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis. Https://www.newyorkfed.org/research/economists/medialibrary/media/research/staff_reports/sr502.pdf (24. 2. 2019).

Rajgelj, Barbara. 2019. Problem izključitve delavcev iz soupravljanja v organih bank. V Država kot dober gospodar: družbeno odgovorno upravljanje podjetij v državni lasti. ur. Rado Bohinc, 169–198. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Štiblar, Franjo. 2018. Kako do dobre banke. Ljubljana: Lexpera.

Predlog za sodni odpoklic predstavnikov delavcev v NS JHMB – norčevanje iz zdrave pameti

Ko se začne »kapital« vpletati v pristojnosti izvoljenih delavskih predstavništev glede imenovanja predstavnikov zaposlenih v nadzorni svet, morajo zazvoniti vsi alarmi.

In to brez dvoma velja tudi za **aktualni predlog za sodni odpoklic dveh predstavnikov zaposlenih v Nadzornem svetu Javnega holdinga Maribor d.o.o. (JHMB)**, ki ga je nedavno vložil Župan Mestne občine Maribor kot »lastnice« oziroma imetnice 100-odstotnega deleža na kapitalu tega holdinga in »predlagateljice« odpoklica, češ da za njuno imenovanje po ZSDU naj ne bi smel biti pristojen skupni svet delavcev vseh



Piše:
Vladimir Šega

kapitalsko povezanih družb, temveč le ožji Svet delavcev JHMB, ki sicer zastopa zgolj relativno peščico delavcev obvladujoče holding družbe. Teh je namreč le približno 100 od skupno 1.150 delavcev vseh desetih koncernskih družb, kar predstavlja ca. 8 %. Zaradi spremenjene razdelitve moči v mestnem svetu in predstavnikov ustanovitelja v NS JHMB je namreč župan izgubil popolno nadvlado nad holdingom, kar bi, kot se zdi, želel sedaj »popraviti« z njemu zvestima predstavnikoma zaposlenih.

Svoje lastne in edino logične akte razglaša za »nične« (!?)

A to početje župana je, milo rečeno, norčevanje iz zdrave pameti. Z omenjenim predlogom sodišču namreč – v vlogi zakonitega zastopnika Mestne občine Maribor v njenem imenu – izpodbija oziroma **razglaša za »ničnа«** tako akt o ustanovitvi tega holdinga, ki ga je sam sprejel, torej svoj lasten pravni akt, kakor tudi odlok o ustanovitvi, ki ga je sprejel mestni svet taiste občine (!?), na njuni podlagi sprejet sklep SSD JHMB o izvolitvi predstavnikov delavcev v NS JHMB pa za **»neobstoječ(ega)«**.

In sicer zato, ker je v obeh povsem jasno zapisano, da predstavnike zaposlenih v nadzorni svet holdinga imenuje **skupni svet delavcev kapitalsko povezanih družb (SSD JHMB) in ne svet delavcev krovne družbe**, ki zastopa samo delavce, zaposlene neposredno v krovni koncernski družbi. Tako je zapisano tudi v dogovoru med sveti delavcev holdinga in v njihovem poslovniku. Kajti vseh približno 1.150 zaposlenih v konkretnih kapitalsko povezanih/koncernskih družbah seveda že po logiki stvari ne more v organih vodenja in nadzora obvladujoče/krovne družbe, ki odločajo o **»ustanavljanju, financiranju in upravljanju odvisnih družb«**[1], zastopati »peščica«, tj. približno 100 oziroma dobrih 8 % delavcev krovne družbe, ki so pretežno le izvajalci skupnih »podpornih služb« v koncernu, oziroma, zgolj od njih izvoljeni predstavniki. Nadzorni svet holdinga namreč odloča praktično izključno o vprašanjih, ki se tičejo vseh delavcev vseh koncernskih družb, ne zgolj te »peščice«.

Ko se je v letih 2019/20 snoval in sprejemal odlok ter akt o ustanovitvi JHMB sem, kot mestni svetnik vztrajal, zaradi nekaterih slabih praks, da se v oba akta natančno zapiše, da je za imenovanje predstavnikov zaposlenih pristojen skupni svet delavcev in ne svet delavcev krovne družbe. Nekateri udeleženci v postopku, so sicer menili, da ta zapis ni potreben, saj naj bi bila **ta pristojnost skupnega sveta delavcev povsem jasna in logična**. Načinu imenovanja pa nihče, tudi župan ne, ni oporekal. Tako je sedaj v obeh aktih, konkretno v 21. členu Odloka o ustanovitvi in (povsem enako tudi) v 18. členu Akta o ustanovitvi holdinga, decidirano zapisano:

Nadzorni svet šteje šest članov, od katerih so štirje člani predstavniki ustanovitelja, dva člana pa sta predstavnika delavcev kapitalsko povezanih družb, ki jih v skladu s svojim poslovnikom izvoli in odpokliče skupni svet delavcev, oblikovan po določilih 73. do 77. člena ZSDU.

In to zdaj županu **naenkrat ni (več) všeč**. V predlogu sodišču, kot rečeno, zatrjuje, da je ta določba neskladna z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in torej »nična«, sklep SSD JHMB pa »neobstoječ«.

Gre za značilen problem »državnih« (in zdaj tudi »občinskih«) holdingov

Zanimivo je, da širom zahodne EU, kjer je razvita ekonomska demokracija, nimajo tovrstnih težav. Pa tudi pri nas se te anomalije porajajo v glavnem v »državnih« in tokrat v občinskih družbah. Seveda so v ozadju izključno **politični in osebni razlogi za obvladovanje teh družb** in želja lastnika/ustanovitelja ter poslovodstev, da jim nihče ne bi pri njihovem početju gledal pod prste. Podobno težavo imamo **v skupini HSE in seveda na SDH**, kjer pa sploh v celoti oporekajo ustavni pravici zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju. Vodilno osebje v teh družbah je praviloma nastavljeno po politični liniji in izhaja iz istega kadrovskega bazena kot nadzorniki, zaradi česar je zelo težko govoriti o **ustreznem nadzoru s strani »kapitala«**. Kako bo država, ki tako eklatantno krši ustavno pravico zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju v svojih družbah (v svojem največjem holdingu SDH je kar anulirala zakon, ki podrobneje ureja to pravico), pričakovala od zasebnega kapitala, da upošteva tovrstne pravice zaposlenih. V nadzornih svetih ima lastnik/družbenik tako ali tako dvotretjinsko večino in zlahka preglasuje predstavnike zaposlenih. Očitno jim ne ustreza, da bi v nadzornem organu sedel **kdorkoli neodvisen**, ki bi razmišljal s svojo glavo, postavljal neprijetna vprašanja in pri svojem delu upošteval družbeno odgovorno, gospodarno in za družbo koristno poslovanje.

Da pa bi si kar »lastnik/ustanovitelj« sam izbiral predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu, je pa povsem zgrešeno z zdravo pametjo in seveda z osnovnimi načeli ekonomske demokracije. Tako seveda **niti mestni svet, kaj šele župan, nima nikakršne pravice vplivati na izbiro predstavnikov v NS s strani zaposlenih**. Zaposleni so žal v teh časih edini branik gospodarnega in družbeno odgovornega poslovanja podjetij. Nikakor ne smemo dopustiti, da bodo v organe nadzora vrivali le »poslovodstvu poslušne« zaposlene.

[1] Kar je sicer tudi zakonska definicija holdinga po prvem odstavku 562. člen ZGD-1, ki se glasi: *»(1) Družba, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojne družbe in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb (holding), je družba z večinskim deležem.«* (Prvi odstavek 562. člena ZGD-1) In to je tudi pretežna »vsebina odločanja« organov vodenja in nadzora, tj. poslovodstev in nadzorih svetov) obvladujočih družb v holdinških koncernih, ki se seveda niti približno ne tiče zgolj delavcev »skupnih podpornih služb« koncerna, temveč prav vseh delavcev vseh koncernskih družb.

Ob teh, bolj etičnih pomislekih glede uvodoma omenjenega predloga župana za sodni odpoklic sedanjih delavskih predstavnikov, se odpira tudi kar nekaj pravnih nesmislov, navedenih v tem predlogu.

Neizkazana aktivna legitimacija predlagateljice za vložitev predloga

Stvarnih in razumnih razlogov za to, da bi zakon, konkretno 276. člen ZGD-1, na katerega se predlog sklicuje, v zvezi z odpoklicem predstavnikov delavcev v nadzornih svetih – priznaval posameznim delničarjem/družbenikom širši pravni interes in več pravic, kot jih priznava njihovi skupščini, namreč ni najti. Kajti nadzorni sveti so interesno dvopartitno sestavljeni organi, zaradi česar skupščina in posamezni delničarji/družbeniki v obravnavanem smislu nimajo in po nobeni pravni logiki tudi ne morejo imeti **prav nobenih ingerenc nad predstavniki delavcev**, enako kot jih nima in jih tudi ne more imeti svet delavcev nad predstavniki delničarjev v tem organu, ki jih je izvolila skupščina.

Neutemeljenost trditve o »neobstoječnosti« sklepa o izvolitvi

Zelo malo ali nič je, kot že rečeno, v takšnih holdinških koncernih tistih vprašanj iz pristojnosti nadzornega sveta obvladujoče družbe, ki bi se mogoče res lahko nanašala izključno samo na »parcialne« interese tiste »relativne peščice« delavcev, ki so zaposleni neposredno v tej družbi. Praktično vse se **nanašajo na pravice in interese delavcev vseh koncernskih družb**, tako obvladujoče kot odvisnih. Kajti, kot je bilo prav tako že omenjeno, ne nazadnje že sam pojem »holding« označuje dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja drugih, tj. odvisnih družb, ne pa opravljanje neke lastne proizvodne ali storitvene dejavnosti. Bistvo holdinških družb je torej **»upravljanje drugih«**. Tako da se zdi zatrjevanje, češ da imajo v nadzornih svetih holdinških družb pravico sodelovati le predstavniki krovne družbe že na prvi pogled povsem izven razumnega preudarka.

In v tem je tudi **bistvena razlika** glede vsebinskega delokroga nadzornih svetov obvladujočih družb znotraj koncernov v primerjavi z nadzornimi sveti posameznih odvisnih družb, katerih odločitve pa se vsekakor res nanašajo izključno le na interese delavcev teh družb. Hkrati pa je to tudi razlog, zaradi katerega delavci odvisnih družb, če naj bi bili v obravnavanem smislu sistemsko enakopravni z delavci obvladujoče družbe, logično potrebujejo svoje izvoljene predstavnike v nadzornih svetih na obeh ravneh, slednji pa samo na ravni svoje družbe.

Se pravi, po logičnem pravnem razlogovanju **»skupni interesi – skupni delavski predstavniki«** je obstoječa rešitev za izvolitev delavskih predstavnikov v nadzorni svet prek SSD JHMB, ki jo izpodbija predlagateljica, vsekakor povsem v skladu z načelom razumnega preudarka in kot taka pravno povsem neoporečna. Vsaka drugačna, zlasti takšna kot jo zagovarja predlagateljica, pa bi bila brez dvoma **v nasprotju z ustavnim načelom enakosti pred zakonom**, ker bi z vidika obsega priznanih soupravljalskih pravic neutemeljeno privilegirala delavce obvladujoče družbe, in obratno, diskriminirala delavce odvisnih družb.

Načelni pravni pomisleki v zvezi s predlogom

V danem primeru gre za sila nenavadno »pravno kolobocijo«, ko iz predmetnega predloga v bistvu sploh niti ni moč razbrati, **čigav interes** za zamenjavo obstoječega modela izvolitve delavskih predstavnikov v NS nasprotnega udeleženca je pravzaprav dejansko v ozadju. Edino, kar je bolj ali manj jasno, je namreč to, da t**o zagotovo ne more biti interes Mestne občine Maribor** kot predlagateljice, ampak gre za interni spopad »političnih« interesov med dvema organoma predlagateljice, tj. med županom in mestnim svetom, ki pa vsak zase in sama po sebi v tej vlogi nista samostojna pravna subjekta in torej tudi nimata svojih lastnih »pravnih« interesov. A reševanje takšnih internih političnih interesnih sporov seveda ni v pristojnosti sodišč.

Več kot očitno je namreč, da želi v danem primeru župan s sprožitvijo predmetnega nepravdnega sodnega postopka v bistvu **zgolj po drugi, tj. po sodni poti doseči tisto, kar mu ni uspelo doseči skozi redne procedure odločanja v MOM**. To je spremeniti določbo prvega odstavka 21. člena Odloka, za sprejem katerega je sicer pristojen mestni svet. Želeno spremembo Akta o ustanovitvi oziroma njegovega 18. člena bi namreč lahko sprejel tudi sam, Odloka pa brez mestnega sveta pač ne more, zaradi česar se, kot kaže, zdaj poskuša poslužiti omenjenega obvoda z (zlo)uporabo omenjenega sodnega postopka. Kar pa ne more biti priznano kot legitimni pravni interes predlagateljice in podlaga za njeno aktivno legitimacijo za vložitev predmetnega predloga.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

75. člen

Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je pristojen za obravnavanje vprašanj, ki se nanašajo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah. S sporazumom med sveti delavcev kapitalsko povezanih družb se lahko **natančneje opredelijo pristojnosti sveta delavcev kapitalsko povezanih družb** in vprašanja, ki sodijo v delovno področje sveta delavcev kapitalsko povezanih družb.

Pravica sveta delavcev do vključenosti v obravnavo »poslovnega načrta« družbe

Vprašanje:

Glede pravice sveta do predhodne obveščenosti o »letnem poročilu« družbe je določba 89. člena v zvezi z 90. členom ZSDU povsem jasna in ne dopušča dilem. Kaj pa »poslovni načrt« družbe: ali je delodajalec dolžan obveščati svet delavcev, oziroma mu mora omogočiti vpogled oziroma mu predstaviti tudi poslovni načrt družbe pred njegovim sprejetjem?

Odgovor:

Podrobnejša analiza ustreznih določil Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) v zvezi z vašim vprašanjem privede do ugotovitve, da je zakon v tem pogledu žal precej nedorečen, odgovor na to vprašanje pa zato ne more biti povsem enoznačen.

Iz določil 89. in 90. člena ZSDU nedvoumno izhaja, da je delodajalec v okviru sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju vsekakor dolžan med drugim seznanjati svet delavcev tudi z razvojnimi vprašanji družbe, kar je seveda glede na bistvo tega sistema tudi bolj ali manj logično in samoumevno. Uspešen razvoj družbe je namreč eden temeljnih interesov (tudi) zaposlenih kot njenih ključnih deležnikov. In sicer mora delodajalec v zvezi s tem svet delavcev obveščati predvsem o vprašanjih, ki »*se nanašajo na*«:

- razvojne cilje družbe (2. alineja prvega odstavka 89. člena ZSDU) in
- letno poročilo družbe (9. alineja prvega odstavka 89. člena ZSDU), katerega sestavni del je med drugim sicer tudi »poslovno *poročilo*«, ki mora vsebovati tudi predstavitev *»pričakovanega razvoja družbe«* (četrti odstavek 70. člena ZGD-1),

pri čemer glede letnega poročila 90. člen ZSDU izrecno določa, da mora biti svet delavcev o njem obveščen pred sprejemom dokončne odločitve. Kar pomeni, da mora imeti možnost nanj – tudi v segmentu »pričakovanega razvoja družbe« – pravočasno podati svoja mnenja ter pobude in predloge.

Zadrega, ki povzroča zgoraj omenjeno nedorečenost zakona, pa je v tem, da zakon »poslovnega *načrta* družbe« ne omenja izrecno, tega pojma pa ni mogoče povsem enačiti s pojmom »pričakovani razvoj družbe« v smislu 4. odstavka 70. člena ZGD-1.

Pojem "pričakovani razvoj družbe", ki je sestavni del poslovnega poročila v okviru letnega poročila, se nanaša na napoved prihodnjega poslovnega razvoja podjetja. V tem okviru mora družba v letnem poročilu opredeliti svoje prihodnje poslovne cilje, strategije, pričakovane trende in morebitne tveganja, ki bi lahko vplivala na njen poslovni uspeh v prihodnosti. Čeprav ima ta del letnega poročila določene podobnosti s poslovnim načrtom, ni popolnoma enak. Poslovni načrt je običajno širši dokument, ki vključuje podrobne informacije o dolgoročni strategiji, ciljih, operativnem načrtu, finančnih projekcijah in strategijah za obvladovanje tveganj. Pričakovani razvoj družbe v letnem poročilu je bolj osredotočen na kratkoročne in srednjeročne napovedi ter ne zahteva enako podrobnega načrtovanja kot poslovni načrt, temveč predvsem jasno predstavi, kaj družba pričakuje v prihodnosti glede na svoje poslovanje, strategijo in trende v gospodarstvu.

Ali je delodajalec – ker tega zakon ne omenja posebej – torej potemtakem sploh dolžan obveščati svet delavcev o »poslovnem načrtu družbe«? Da, brez dvoma, kajti poslovni načrt se v vsakem primeru *»nanaša na«* razvojne cilje in pričakovani razvoj družbe, opredeljen v letnem poročilu, torej na vprašanja po 2. in 9. alineji 89. člena ZSDU. Nesmiselno bi bilo namreč trditi, da je poslovni načrt družbe nekaj čisto tretjega.

Če naj bi bil dosežen temeljni poslovni namen razvijanja delavskega soupravljanja, tj. povečanje *»zavzetosti«* (delovne motivacije + organizacijske pripadnosti) zaposlenih pri uresničevanju konkretnih poslovnih ciljev družbe, opredeljenih v njenem poslovnem načrtu, je tudi sicer samoumevno, da morajo zaposleni te cilje najprej dobro poznati. Še bolj učinkovito pa je seveda, če imajo možnost konstruktivno sodelovati tudi pri njihovem oblikovanju oziroma postavljanju, kar pomeni, da so z njimi seznanjeni, že preden so dokončno določeni s poslovnim načrtom.

Toda obveznost delodajalca glede »predhodnega« obveščanja sveta delavcev, ki bi jo bilo mogoče eventualno sankcionirati tudi z uvedbo prekrškovnega postopka zoper delodajalca, je na podlagi veljavnih določil ZSDU pravnoformalno malce težje utemeljiti. Neke direktne zakonske določbe v tem smislu namreč ni najti, čeprav bi bila glede na vse zgoraj povedano brez dvoma logična in poslovno močno argumentirana. Zato bo, če poslovodstvo družbe temu nasprotuje, svet delavcev po strogo pravni poti takšno predhodno obveščanje težko dosegel. Zato priporočam, da se poskusite za v prihodnje za ustrezen postopek obravnave poslovnega načrta v tem smislu z delodajalcem dogovoriti s participacijskim dogovorom (dogovor po 5. členu ZSDU), kajti edino ta bi lahko dal neposredno podlago za takšno zahtevo sveta delavcev.

Če torej povzamem: ZSDU nesporno predvideva obveščenost sveta delavcev o poslovnem načrtu družbe, ni pa mogoče iz njegovih določb skonstruirati tudi zahteve po »predhodnem« obveščanju, tj. pred njegovim dokončnim sprejetjem. Zato predlagam, da svet delavcev na podlagi zgoraj navedenega poda poslovodstvu pobudo za ustrezno dopolnitev veljavnega participacijskega dogovora.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi HIT d.d.

V petek, 14. marca 2025, je v hotelu Perla potekalo tradicionalno Študijsko srečanje članov svetov delavcev iz vse Slovenije. Dogodek, ki je sovpadal s 40-letnico družbe HIT d.d., je postregel s predstavitvami dobrih praks Sveta delavcev HIT, strateškimi usmeritvami podjetja in pobudami za boljše delovne pogoje. Ob strokovnem delu je več kot 120 udeležencev lahko uživalo tudi v pestrem spremljevalnem programu in odprti razpravi.

