TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2026, LETNIK XXX

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Perspektive razvoja delavske participacije in ekonomske demokracije v Sloveniji

Nujen ideološki prelom s preživeto neoliberalno doktrino »primata delničarjev«

Stran 7



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

AKTUALNA TEMA

Projekt prenove ZSDU: potek, doseženi premiki in odprta politična vprašanja
stran 3

IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Nujen ideološki prelom s preživeto neoliberalno doktrino »primata delničarjev«
stran 7

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi Iskraemeco d.d.
stran 16

Iskraemeco: 80 let razvoja merilnih in digitalnih rešitev
Stran 16

Iskraemeco v središču energetske preobrazbe in vloga zaposlenih
stran 17

Družbeno odgovornost razumemo kot prakso vsakodnevnega dialoga in partnerskega odnosa z zaposlenimi
stran 18

Vloga in delovanje sveta delavcev v Iskraemecu
stran 20

Odnosi z zaposlenimi kot osrednji del sistemske podpore
stran 21

Sindikat SKEI Iskraemeco
stran 22

Vloga kadrovske službe pri podpori sodelovanja in razvoja zaposlenih
stran 24

Skrb za varno, zdravo in urejeno delovno okolje kot stalna naloga delavskih predstavnikov
stran 25

Celostna skrb za dobro počutje zaposlenih kot skupna zaveza socialnih partnerjev
stran 25

Sistematično spodbujanje inovacij kot del identitete podjetja
stran 26

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU

Delavsko soupravljanje v javnem sektorju (II. del)
stran 27

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja in vloga svetov delavcev
stran 29

Neposredna individualna participacija delavcev
stran 33

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (VZD)

Duševno zdravje delavcev: luksuz ali temelj ekonomske demokracije?
stran 36

AVTORJI PRISPEVKOV: **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; **Danijela Brečko**, doktorica sociologije, direktorica Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov; **Ana Arzenšek**, doktorica psihologije, vodja katedre za politologijo, sociologijo, komuniciranje, etiko in kulturologijo v managementu na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Valentina Franca**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. **ISKRAEMECO d.d.: Maks Prokop**, izvršni direktor družbe; **Thomas Petuaud-Letang**, glavni izvršni direktor družbe; **Uroš Bizjak**, predsednik sveta delavcev družbe; **Jože Petek**, predsednik Sindikata SKEI družbe; **Nataša Bukanovsky Kosi**, vodja kadrovske službe družbe; **Gorazd Prelog**, predsednik Odbora za varnost in zdravje pri delu; **Zlatko Juvan Mujanović**, predsednik Komisije za promocijo zdravja, služba VZD.

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



Piše:
Dr. Elizabeta Zirnstein

Projekt prenove ZSDU: potek, doseženi premiki in odprta politična vprašanja

Projekt prenove veljavnega ZSDU je z vidika prizadevanj Združenja svetov delavcev Slovenije za hitrejši razvoj sistema delavske participacije pri upravljanju v Sloveniji zagotovo eden njegovih osrednjih projektov. S tokratnim predlogom novele tega zakona se žal ni izšlo po željah in pričakovanjih, vendar ocenjujemo, da vanjo vloženo delo ni bilo zaman, s prizadevanji v to smer pa bomo nadaljevali tudi v prihodnje.

Uvod: potreba po prenovi sistema delavske participacije

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju: ZSDU) je eden izmed temeljnih zakonov slovenske ekonomske demokracije. Sprejet je bil v začetku devetdesetih let, v času prehoda iz sistema družbene lastnine v tržno gospodarstvo, in je v tistem obdobju predstavljal pomemben institucionalni kompromis med kapitalom in delom. Po več kot treh desetletjih uporabe pa v Združenju svetov delavcev menimo, da **zakon v številnih delih ne ustreza več sodobnim organizacijskim oblikam, razmerjem v podjetjih in razvoju evropskega prava participacije delavcev**. Ta ocena temelji na dolgoletnih izkušnjah neposrednega spremljanja in soustvarjanja prakse delavske participacije v Sloveniji. Na podlagi dolgoletnega dela s sveti delavcev, sodelovanja v postopkih ustanavljanja in delovanja delavskih predstavništev ter spremljanja sodne in upravne prakse smo v združenju zabeležili vrsto sistemskih problemov, pravnih praznin in nejasnosti, ki onemogočajo, da bi sistem delavske participacije v podjetjih zaživel na način, ki prinaša večjo stabilnost podjetij, bolj kakovostno korporativno upravljanje, višjo stopnjo socialnega dialoga ter dolgoročno tudi boljše ekonomske rezultate, večjo produktivnost in večjo družbeno odgovornost gospodarstva, kar potrjujejo tako primerjalnopravne izkušnje kot tudi številne empirične raziskave o učinkih soupravljanja delavcev (Frick in Lehman 2005; Addison, Schnabel in Wagner 2003, FitzRoy in Kraft 2005; Franca 2019, 6). Naj temu dodamo še problem **neurejenosti sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih**, kjer ustavna pravica iz 75. člena Ustave RS v praksi še vedno ni ustrezno uresničena, čeprav zavodi predstavljajo pomemben del javnega sektorja, v katerem bi učinkovita participacija lahko pomembno prispevala k večji kakovosti upravljanja, večji odgovornosti vodstev ter boljšemu delovanju javnih služb.

V Združenju svetov delavcev Slovenije (v nadaljevanju: ZSDS) že dalj časa opozarjamo, da obstoječa ureditev ne zagotavlja več učinkovitega uresničevanja ustavne pravice delavcev do sodelovanja pri upravljanju iz 75. člena Ustave Republike Slovenije. Poleg zgoraj že izpostavljenega problema soupravljanja v zavodih so posebej problematična tudi področja soupravljanja v koncernih, imenovanja in odpoklica delavskih predstavnikov v organih družb, položaj delavskega direktorja, financiranje svetov delavcev in volilni postopki. Zato smo v združenju **leta 2023 začeli projekt celovite prenove zakona**. Cilj ni bil zgolj tehnična dopolnitev posameznih členov, temveč modernizacija sistema delavske participacije v skladu z razvojem evropskih standardov in teorije deležnikov, ki poudarja, da podjetje ni izključno instrument kapitala, temveč skupnost interesov različnih skupin. Kot generalna sekretarka Združenja svetov delavcev Slovenije v nadaljevanju predstavljam, kako je potekal projekt priprave novele ZSDU, do katere faze smo prišli, zakaj je bil projekt politično zaustavljen in zakaj v Združenju svetov delavcev Slovenije ocenjujemo, da razlogi za to niso bili strokovni, temveč ideološki. Podatki o poteku projekta temeljijo na internih poročilih in gradivih, pripravljenih v okviru ZSDS.[1]

[1] Glej dokument Poročilo članom o dosedanjih aktivnostih za prenovo ZSDU, dostopno na: https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2026/03/Elitabeta-poro%C4%8Dilo-%C4%8Danom-o-noveliranju-ZSDSU.pdf.

Začetek projekta: od ideje o novem zakonu do politične realnosti

V letu 2023 smo v združenju pripravili **osnutek celovito prenovljenega zakonskega besedila**. Prvotni koncept prenove ZSDU je temeljil na pripravi **novega zakona**, **ne zgolj novele.** Naša zamisel je bila, da kot strokovno najbolj kompetentna institucija na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju v Sloveniji pripravimo celovit predlog novega zakona, ki bi odpravil pomanjkljivosti obstoječe ureditve in hkrati zakon prilagodil razvoju sodobnih oblik organiziranja dela, evropskim standardom ter ustavni zahtevi po sodelovanju delavcev pri upravljanju. Takšen predlog smo **želeli predati politiki**, zlasti vladajoči koaliciji, z namenom, da ga ta prevzame kot podlago za zakonodajno ureditev tega področja. Pri tem smo izhajali iz dejstva, da je imela vladajoča koalicija v svojem programu izrecno zapisano krepitev ekonomske demokracije, še posebej razvoj delavskega soupravljanja. Zato smo upravičeno pričakovali, da bo obstajala politična pripravljenost, da se zakonodaja na tem področju sistemsko posodobi in da bodo odločevalci pri tem upoštevali strokovne predloge, ki temeljijo na **naših večdesetletnih izkušnjah prakse ter na ugotovitvah stroke**. Naše pričakovanje je bilo, da bo koalicija predlog novega zakona vzela za svojega, ga vključila v zakonodajno agendo in do konca mandata uredila področje delavske participacije na način, ki bi bil skladen tako z ustavnimi izhodišči kot tudi z razvojem evropskih modelov sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Na podlagi izkušenj iz leta 2016, ko predlog sprememb ZSDU, pri katerem smo strokovno sodelovali, ni bil sprejet, pri čemer je bil kot eden od razlogov naveden očitek, da predlog ni bil dovolj usklajen s socialnimi partnerji, smo tokrat pripravo zakonskega besedila zastavili drugače in ga že v začetni fazi dali najprej v **usklajevanje reprezentativnim sindikalnim centralam**. Večmesečni postopek usklajevanja smo zaključili maja 2024. Tako pripravljen osnutek novega zakona smo nato **predstavili tudi delodajalskim združenjem, Združenju nadzornikov Slovenije in ostalim deležnikom**, saj smo želeli zagotoviti, da bo zakon temeljil na širšem socialnem konsenzu. Na podlagi njihovih odzivov smo iz besedila predloga novega ZSDU umaknili oziroma omilili tiste rešitve, do katerih so drugi deležniki izrazili izrazito odklonilna stališča in glede katerih ni bilo mogoče doseči niti minimalnega soglasja.

Poleti 2024 je bil predlog predstavljen **predstavnikom vlade ter poslanskim skupinam koalicije**.[2] Pol leta po omenjeni predstavitvi je bilo jasno, da obstaja načelna podpora ideji modernizacije zakona, vendar **ni bilo dovolj politične volje za sprejem celovito prenovljenega ZSDU**. Razlogi za to niso bili strokovni, temveč predvsem politični. V koaliciji ni bilo enotnega stališča glede obsega participacijskih pravic delavcev, zlasti glede sodelovanja v organih upravljanja in nadzora ter glede vključevanja zavodov v sistem soupravljanja. Zato je bil sprejet kompromis: namesto novega zakona naj se pripravi novela, ki bo zajela samo najnujnejše spremembe. Ta odločitev je pomenila **bistveno zoženje prvotnih ambicij**, saj novela omogoča spremembo le omejenega dela zakona (največ eno tretjino vsebine). Kljub temu smo v združenju ocenili, da tudi takšen korak lahko predstavlja pomemben napredek.

Priprava predloga novele ZSDU-C in sodelovanje s pristojnim ministrstvom

Po dogovoru z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) smo v združenju poleti 2025 pripravili **strokovna izhodišča za pripravo »nujnih« sprememb ZSDU**. Sledilo je večmesečno delo na pripravi besedila predloga novele v okviru MDDSZ, ki je projekt prevzelo kot svoj zakonodajni projekt. Ministrstvo je v pripravo vključilo svoje pristojne direktorate in strokovne službe, v postopku pa smo funkcionarji združenja kot predstavniki stroke s področja delavske participacije **intenzivno sodelovali** ter na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj podajali predloge rešitev. V tem obdobju je MDDSZ z nami vodilo redno komunikacijo, pri čemer se je besedilo predloga postopoma oblikovalo in vsebinsko dopolnjevalo. Rezultat tega dela je bila **nomotehnično urejena in vsebinsko usklajena novela, ki je zajemala ključna področja**:

- razširitev uporabe zakona na zavode in druge organizacijske oblike,
- znižanje kvoruma za izvolitev sveta delavcev,
- modernizacijo volilnih postopkov,
- jasnejšo ureditev sodelovanja delavcev v organih družb,
- ureditev sodelovanja v koncernih,
- spremembo financiranja svetov delavcev,
- učinkovitejše izvajanje pristojnosti sveta delavcev na področju VZD,
- odpravo nekaterih pravnih praznin, ki so se pokazale v praksi.

Ko je ministrstvo ocenilo, da je besedilo primerno, je predlog poslalo v **medresorsko usklajevanje.** To je bila ključna prelomnica v projektu, saj pomeni, da je zakon vstopil v formalni vladni postopek.

Medresorsko usklajevanje: pripombe brez vsebinskih zadržkov

V medresorskem usklajevanju so posamezna ministrstva podala pripombe na predlog novele ZSDU-C. Pri tem je treba poudariti, da pripombe večine resorjev niso bile takšne, da bi projekt vsebinsko zaustavljale. Šlo je predvsem za nomotehnične, sistemske ali terminološke pripombe, ki so običajen del zakonodajnega postopka. To pomeni, da je projekt v tej fazi dejansko uspešno prestal prvo resno politično preizkušnjo.

Izjema pa je bilo Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (MGTŠ), ki je do predloga zavzelo izrazito negativno stališče. To stališče se ni opiralo na analizo posameznih členov, temveč predvsem na **splošno nasprotovanje spremembam ZSDU**. Pri tem se je ministrstvo vsebinsko oprlo zlasti na stališče Sveta Vlade RS za korporativno upravlja-

[2] Celotno besedilo predloga novega ZSDU je dostopno na: https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2024/11/Delovni-osnutek-ZSDU-1__kon%C4%8Dna-verzija_november-2024.pdf

nje, ki deluje v okviru MGTŠ, slednje pa na stališče Združenja nadzornikov Slovenije[3], ki je bilo do predloga novele ZSDU-C **izrazito odklonilno**. Razprava na seji Sveta Vlade RS za korporacijsko upravljanje se je osredinila predvsem na argument, da bi širitev participacije lahko **zmanjšala konkurenčnost podjetij** ter na vprašanje, **ali naj delavci sploh imajo pomembnejšo vlogo pri upravljanju**.

V **naših odgovorih na pomisleke** Sveta Vlade RS za korporativno upravljanje je bilo poudarjeno, da večina predlaganih rešitev ne pomeni uvajanja novih pravic, temveč predvsem uskladitev zakona z ustavno določbo o sodelovanju delavcev pri upravljanju, s sodno prakso ter z razvojem evropskih standardov, poleg tega pa tudi odpravo pravnih praznin, ki so se pokazale v več kot tridesetletni praksi izvajanja zakona. Posebej je bilo poudarjeno, da razširitev uporabe zakona na zavode in druge delodajalce ne pomeni pretirane regulacije, temveč odpravo stanja, ki ga je Ustavno sodišče RS že večkrat označilo kot protiustavno, ter da predlagane dopolnitve glede pravice do obveščenosti, sodelovanja delavcev v organih družb, evidenc svetov delavcev ali usposabljanja delavskih predstavnikov predstavljajo predvsem sistemsko posodobitev in večjo pravno jasnost, ne pa bistvenega povečanja obremenitev za delodajalce. Kljub temu je nasprotovanje Ministrstva za gospodarstvo odločilno vplivalo na nadaljnji potek projekta.

Na tej točki je pomembno poudariti, da razprava na svetu za korporacijsko upravljanje **ni bila usmerjena v konkretne rešitve**, temveč v splošno vprašanje, ali je širjenje participacijskih pravic delavcev sploh smiselno. Namesto soočenja strokovnih argumentov se je razprava s strokovne ravni premaknila na ideološko raven: namesto vprašanja, kako urediti sodelovanje delavcev pri upravljanju, na dilemo, ali naj delavci sploh imajo pomembnejšo vlogo pri upravljanju.

Teorija deležnikov in slovenska realnost

Dogajanje okoli novele ZSDU kaže na **širši problem slovenske politike in pravne kulture**. Namreč, Slovenija ima v zakonodaji relativno močno zasidrano teorijo deležnikov. To je vidno iz Ustave RS (75. člen), ki delavsko participacijo povzdigne v ustavno pravico in s tem v vrednoto; Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki to ustavno pravico zakonsko operacionalizira; ter Zakona o gospodarskih družbah, ki se delavskega soupravljanja dotika tam, kjer sodelovanje delavcev posega v organe vodenja in nadzora družb ter v korporacijsko upravljanje.

Razumevanje teh določb je povezano z vprašanjem, kako sploh razumeti podjetje. V teoriji korporacijskega prava so se skozi čas oblikovali različni koncepti. Po **klasični, lastniški teoriji** je podjetje premoženje, organizirano z namenom ustvarjanja koristi za lastnika, zato je interes podjetja v bistvu enak interesu lastnikov, ta pa je v maksimiranju njihove koristi. V sodobni teoriji pa prevladuje **deležniški koncept**, po katerem podjetje ni zgolj objekt lastninske pravice, temveč stičišče različnih interesov – interesov lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev, upnikov, države in širše skupnosti.[4] Takšno razumevanje je značilno zlasti za evropski model korporativnega upravljanja, ki izhaja iz **načela interesnega pluralizma in družbene odgovornosti podjetij** (Smallmann 2004). Zanj velja, da prepoznava interese vseh deležnikov, poleg delničarjev tudi zaposlenih, managerjev, ponudnikov, kupcev in skupnosti (Festić et al 2019). Mazzucato (2018) celo meni, da je upoštevanje deležniškega koncepta razvojna zahteva. Tudi slovenska korporacijska teorija poudarja, da so interesi v gospodarski družbi polivalentni, konfliktni in dinamični ter da zakonodaja postopno vključuje različne interesne sfere – lastnike, delavce, upnike in širšo družbo – v sistem odločanja (Kocbek et al 2010, 27–49; Bohinc 2008, 373) . V tem okviru je sodelovanje delavcev pri upravljanju logična posledica razvoja prava družb in ne ideološki dodatek, saj omogoča, da se **interes zaposlenih kot ene ključnih interesnih skupin dejansko odraža tudi v procesih upravljanja.**

Po teoriji deležnikov podjetje torej ni samo lastnina kapitala, temveč skupnost interesov, v kateri imajo legitimno vlogo tudi delavci. V slovenski realnosti pa ta ideja ne uživa zadostne politične podpore. To se kaže na več področjih:

- še vedno nimamo sistemsko urejenega soupravljanja v zavodih,
- predlog novele je bil zavrnjen brez konkretnih strokovnih razlogov,
- participacija se pogosto obravnava kot ovira, ne kot razvojni instrument.

Takšno stanje pomeni, da **Slovenija formalno priznava teorijo deležnikov, vendar je ne uresničuje dosledno.**

Vložitev predloga novele ZSDU v zakonodajni postopek po drugi poti

Čeprav Vlada RS predloga novele ZSDU, kot ga je pripravilo MDDSZ, zaradi omenjenega nasprotovanja MGTŠ ni vložila v zakonodajni postopek, **projekt ni bil končan**. Na podlagi nadaljnjih usklajevanj je bila pripravljena še nekoliko izpopolnjena različica besedila, ki je bila nato 13. februarja 2026 vložena v zakonodajni postopek kot poslanski predlog. S tem je bilo doseženo, da se o noveli ponovno odloča v Državnem zboru. **Predlog novele ZSDU-C** je bil objavljen na spletni strani Državnega zbora RS, v rubriki »Predlogi zakonov in aktov.[5] Kolegij predsednice Državnega zbora je na svoji seji dne 23. 2. 2026 odločil, da se predlog zakona obravnava po skrajšanem postopku, temu pa je sledil takojšen **odziv reprezentativnih delodajalskih organizacij, članic ESS**, ki so dne 25. 2. 2026 na Odbor DZ za delo naslovile dopis, v katerem sprejemu predloga zakona ostro nasprotujejo, in sicer s postopkovnega in vsebinskega vidika, kot tudi zaradi domnev-

[3] Https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Odziv-ZNS-na-predlog-ZSDU-27.11.2025_podpisan.pdf.

[4] Obe teoriji sta prav z namenom širše osvetlitve obravnavane problematike v kontekstu spreminjanja veljavnega ZSDU podrobneje predstavljeni in analizirani tudi v tej številki revije, in sicer v naslednjem članku z naslovom *Nujen ideološki prelom z doktrino »primata delničarjev«*.

no negativnih administrativnih in finančnih posledic na delovanje poslovnih subjektov. Na ta dopis smo se seveda **v združenju takoj odzvali** z obširnim strokovno argumentiranim pisnim odgovorom na vse izražene pomisleke do posameznih predlaganih rešitev, ki je bil poslan vsem ključnim deležnikom.[6]

Žal pa je naše upe in načrte za morebiten sprejem te novele po skrajšanem postopku **»povozil čas«**. Zaradi bližine parlamentarnih volitev za obravnavo novele ZSDU-C ni bilo več ne dovolj časa ne političnega prostora, saj se zakonodajni postopki v zaključni fazi mandata praviloma ustavijo oziroma omejijo na nujne zadeve. Posledično predlog novele ni mogel priti na dnevni red delovnih teles in plenarnega zasedanja, ne glede na to, da je bil formalno vložen in objavljen. Parlamentarne volitve so potekale v nedeljo, 22. marca, **ta prispevek pa nastaja dan po volitvah**, v času, ko še ni jasno, kakšna bo prihodnja politična sestava državnega zbora in kakšne bodo njene usmeritve glede nadaljnjega razvoja zakonodaje na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Pomen projekta novele ZSDU in nadaljnji koraki

Ne glede na to, da predlog novele v tem mandatu ni bil sprejet – pri čemer velja poudariti, da bi ob nekoliko drugačnem časovnem okviru, zlasti če bi bile državnozborske volitve kasneje, obstajala realna možnost tudi za njegov zakonodajni zaključek – **celoten proces predstavlja pomemben rezultat sam po sebi**. Že to, da je vprašanje delavske participacije ponovno prišlo v središče politične in strokovne razprave, pomeni pomemben premik glede na stanje v preteklih letih, ko je bilo to področje praktično povsem izrinjeno z zakonodajne agende.

V okviru projekta so se z vsebino predlaganih sprememb morali seznaniti in se do njih opredeliti ključni akterji na področju oblikovanja zakonodaje s področja korporacijskega upravljanja oziroma delovnih razmerij. To pomeni, da vprašanje sodelovanja delavcev pri upravljanju ni ostalo zgolj strokovna tema, temveč je postalo predmet dejanskega političnega odločanja. S tem je bil dosežen eden od ključnih ciljev projekta: **soupravljanje je bilo ponovno postavljeno na politično agendo**. Do njega se bo morala politika v bližnji prihodnosti jasno opredeliti – bodisi v smeri nadaljnjega razvoja participacijskega modela bodisi v smeri njegovega omejevanja. Zato ocenjujemo, da kljub temu, da novela ni bila sprejeta, projekt ni neuspešen. Doseženi so bili namreč pomembni premiki: pripravljeno je strokovno dodelano besedilo novele ZSDU, vzpostavljen je dialog z ostalimi deležniki na področju soupravljanja (sindikati, delodajalska združenja, ostali deležniki), vzpostavljen je dialog s pristojnimi vladnimi resorji in telesi. Kot smo povedali že zgoraj, pa je najpomembneje to, da je vprašanje participacije ponovno na politični agendi.

Sklep

Projekt priprave novele ZSDU je pokazal, da v slovenskem pravnem sistemu obstajajo vse normativne in teoretične podlage za nadaljnji razvoj delavske participacije, vendar pa **ta razvoj v praksi pogosto naleti na politične in ideološke zadržke.** Pokazal je tudi, da vprašanje sodelovanja delavcev pri upravljanju ni zgolj vprašanje enega zakona, temveč **vprašanje razvojnega modela družbe**. V Sloveniji imamo v ustavi, zakonodaji in pravni teoriji jasno zapisano, da podjetje ni samo lastnina kapitala, temveč skupnost različnih interesov. V praksi pa se vedno znova pokaže, da ta koncept še ni v celoti sprejet kot dejansko vodilo pri oblikovanju politik na področju gospodarstva in korporativnega upravljanja.

Prav zato ima projekt novele ZSDU **širši pomen**. Ne gre samo za spremembo posameznih členov zakona, temveč za poskus, da se sistem delavske participacije prilagodi sodobnim razmeram, da se odpravi protiustavno stanje na nekaterih področjih, zlasti v zavodih, in da se slovenski model upravljanja podjetij razvija v smeri, ki jo poznajo razvite evropske države.

V Združenju svetov delavcev Slovenije **bomo zato s tem projektom nadaljevali**. Ocenjujemo, da bo vprašanje nadaljnjega razvoja sistema delavske participacije v Sloveniji v prihodnje neizogibno. Besedilo novele, ki je bilo pripravljeno v tem postopku, zato ne predstavlja konca, temveč izhodišče za nadaljnje delo. Razvoj evropskega korporacijskega prava, ustavne zahteve in potrebe prakse kažejo, da bo zakonodajalec prej ali slej moral ponovno odpreti vprašanje prenove ZSDU. Združenje svetov delavcev Slovenije bo pri tem procesu vsekakor tudi v prihodnje **dejaven in konstruktiven sogovornik**.

Literatura:

Festić, M., Pašić, P., Bratina, B. 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.

Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B., Podgorelec, P. 2010. Nadzorni sveti in upravni odbori v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Založba GV.

Mazzucato, M. 2018. The value of everything: Making and taking in the global economy. United Kingdom: Penguin books.

Smallman, C. 2004. Exploring theoretical paradigms in corporate governance. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/247833440_Exploring_Theoretical_Paradigm_in_Corporate_Governance (23. 3. 2026)

Frick, B. in Lehman, E. 2005. Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm performance in a stakeholder economy, v: Corporate governance and labour management: an international comparison, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 122–147. Oxford: Oxford University Press.

Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner. 2003. The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. Dostopno na: Http://ftp.iza.org/dp878.pdf (16. 3. 2026)

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

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

[5] Glej: https://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/zakonodaja/izbran/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zivSy9Hb283Q0N3E3dLQwCQ7z9g7w8nAwsnMz1w9EUGAWZGgS6GDn5BhsYGwQHG-pHEaPfAAdwNCBOPx4FUfiNL8gNDQ11VFQEAAXcoa4!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?uid=29C88C1F5674320EC1258D9D004F4CD6&db=pre_zak&mandat=IX (24. 3. 2026)

[6] Ta odziv je dostopen na spletni strani ZSDS: https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2026/03/Odziv-ZSDS-na-stali%C5%A1%C4%8De-reprezentativnih-delodajalskih-organizacij-do-novele-ZSDU_poslano.pdf



Piše:
Dr. Mato Gostiša

Perspektive razvoja delavske participacije in ekonomske demokracije v Sloveniji

Nujen ideološki prelom s preživeto neoliberalno doktrino »primata delničarjev«

Najnovejša izkušnja z nedavnim – žal neuspešnim – poskusom sprejetja vsaj nekaterih resnično najbolj nujno potrebnih posodobitev 33 let starega slovenskega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), je ponovno pokazala, da sta aktualna politika in stroka s področja korporacijskega upravljanja v Sloveniji izjemno globoko prepojeni z objektivno sicer že povsem preživeto neoliberalno doktrino absolutnega korporativnega »primatu delničarjev«(ang. shareholder primacy) oziroma s t. i. friedmanizmom kot njeno najbolj skrajno različico.[1] Ki seveda že v temelju /za/duši in onemogoča kakršenkoli nadaljnji razvoj sistema sodobne organizacijske participacije zaposlenih kot nosilcev intelektualnega kapitala podjetij.

A v novi družbenoekonomski realnosti »ekonomije znanja« v 21. stoletju, v kateri je prav intelektualni kapital že pred desetletji postal **ekonomsko izrazito dominanten produkcijski dejavnik**, ta doktrina nima več popolnoma nobene – ne ekonomske ne filozofske in ne zdravorazumske – podlage, ampak jo pri življenju ohranja pravzaprav izključno samo še **inercija veljavnega pravnega sistema**. Če z njo ne bomo nemudoma in radikalno prelomili ter institucionalni in praktični razvoj sistema korporacijskega upravljanja, vključno z delavsko participacijo, oprli na sodobno t. i. deležniško doktrino, bo, preden bo objektivno zatonila in odmrla sama od sebe, vsekakor naredila še ogromno škode želenemu hitrejšemu razvoju Slovenije v smeri **ekonomsko konkurenčnejše, socialno pravičnejše in okoljsko odgovornejše družbe**.

V tem prispevku podrobneje razčlenjujemo in tudi teoretično utemeljujemo misel, ki smo jo sicer zapisali že v zaključku članka z naslovom »Empirična ekonomska utemeljitev nujnosti nadaljnjega razvoja delavske participacije pri upravljanju«, da se bo v Sloveniji pač treba čim prej načelno odločiti, kateri od omenjenih dveh **osrednjih in medsebojno nekompatibilnih teoretičnih doktrin korporacijskega upravljanja** (ki se v praksi pogosto manifestirata tudi kot konkurenčni ideološki paradigmi) bomo v prihodnje »razvojno« sledili:

1. *še naprej neoklasični friedmanistični, ki danes močno prevladuje, ali*

2. *sodobni deležniški*.

Vendar seveda ne na podlagi takšnih ali drugačnih političnih in/ali strokovnih preferenc, temveč na podlagi temeljite analize empiričnih ugotovitev o naravnost tektonskih spremembah v objektivni družbenoekonomski realnosti zadnjih desetletij in čedalje večjem razkoraku med njo in veljavno institucionalno ureditvijo družbenoekonomskega sistema v pozitivnem korporacijskem pravu, ki neizogibno pomenijo **objektivni zaton doktrine primata delničarjev**[2].

[1] Prav ta friedmanistična ideološka matrica je namreč izrazito poudarjena tudi v utemeljitvah odziva Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS) in na tej osnovi sprejetega negativnega mnenja Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport (MGTŠ) do konkretnega predloga novele ZSDU-C, ki smo jih sicer podrobneje predstavili in kritično analizirali že v prejšnji številki te revije. Gre pa v osnovi za to, da so bile v teh stališčih prav vse predlagane zakonske rešitve, ki bi eventualno lahko pomenile kakršnokoli krepitev soupravljavskega položaja zaposlenih, že *a priori* prepoznane kot: načelno škodljive, konceptualno nesprejemljive zaradi domnevnega prevelikega poseganja v »svete« korporacijske pravice družbenikov, nepotrebno in nekoristno dodatno administrativno in stroškovno obremenjevanje delodajalcev z izrazito negativnimi učinki na konkurenčnost slovenskih podjetij in gospodarstva ipd.

[2] Izraz *primat delničarjev* (*ang.* shareholder primacy) se v literaturi o korporacijskem upravljanju praviloma uporablja v širšem vsebinskem pomenu kot označba za sistem upravljanja, v katerem imajo odločilno vlogo nosilci kapitalskih oziroma članskih pravic v korporaciji in njihovi interesi. V tem smislu izraz ne zajema le delničarjev kot družbenikov v delniških družbah, temveč tudi družbenike drugih, zlasti kapitalskih gospodarskih družb. Navidezna terminološka ozkost tega izraza je predvsem posledica njegovega izvora v angloameriški literaturi s tega področja, kjer se pojem korporacija praviloma uporablja predvsem za velike kapitalske družbe z delnicami (ang. *corporations oziroma joint-stock companies*).

Opredelitve ključnih pojmov in temeljnih izhodišč razprave

Ker je za razumevanje glavnih poudarkov tega prispevka v nadaljevanju ključnega pomena predvsem razumevanje vsebinskih razlik med dvema temeljnima pojmoma, to sta *finančni kapital* in *intelektualni kapital* v okviru tržne vrednosti podjetij, naj ju v povezavi s strukturo tržne vrednosti podjetij in njihovim t. i. produkcijskim potencialom vsaj okvirno pojasnimo že uvodoma. In sicer zgolj v obliki kratkega povzetka podrobnejših opredelitev iz zgoraj omenjenega članka v prejšnji številki. Prav tako je treba že uvodoma posebej pojasniti tudi pojem *»sodobno delo«* v razmerju do človeškega kapitala ter t. i. Pettyjev aksiom, ki predstavlja temeljno teoretično podstat teoriji *»ekonomske demokracije«* kot nove sistemske paradigme družbenoekonomskega sistema na temelju nove pravne zasnove korporacije in korporacijskega upravljanja *de lege ferenda*, o kateri razmišljamo v tem prispevku.

Finančni in intelektualni kapital kot celovita »produkcijska osnova« podjetij

Tržna vrednost podjetja pomeni tržno oblikovano oceno njegove prihodnje (dolgoročne) sposobnosti za ustvarjanje ekonomske vrednosti oziroma njegov **t. i. produkcijski potencial**, ki se pri javnih družbah izraža prek tržne cene delnic oziroma deležev, oblikovane na podlagi ponudbe in povpraševanja, pri nejavnih družbah pa se praviloma ugotavlja s strokovno cenitvijo. Notranja struktura te vrednosti pa hkrati prikazuje strukturo konkretne **»produkcijske osnove«**, s katero podjetje ustvarja svoj ekonomski produkt. Za njen prikaz bomo v tem prispevku uporabili znano t. i. *Edvinssonovo formulo tržne vrednosti podjetij*, imenovano tudi *Skandia Navigator*[3].

Slika 1: *Struktura tržne vrednosti podjetja*



Vir: Skandia, Intellectual Capital, Supplement to Skandia's Annual Report 1995

Po tej formuli tržno vrednost podjetja tvorita **finančni**[4] in **intelektualni kapital**, pri čemer slednji predstavlja t. i. skrito vrednost podjetja (tj. razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja oziroma preostanek/rezidual tržne vrednosti podjetja po odbitku knjigovodske), kajti obstoječe računovodske bilance tega »neotipljivega« premoženja zaenkrat (še) ne registrirajo. Pojem intelektualni kapital, katerega nosilci so zaposleni, torej približno sovpada s pojmom **»neopredmetna sredstva«**[5], čeprav njegova definicija v stroki še ni povsem poenotena, pa je najpogosteje izražena s formulo *intelektualni kapital = človeški kapital + strukturni kapital* (Slika 1). Pri tem:

- **človeški kapital**, predstavljajo obstoječe znanje, veščine in druge delovne zmožnosti, ustvarjalnost, vrednote ter »zavzetost« zaposlenih (tj. njihova delovna motivacija in organizacijska pripadnost),
- **strukturni kapital** pa vse tiste stvaritve, ki so v organizaciji že doslej nastale s pomočjo človeškega kapitala in tvorijo njeno neotipljivo notranjo produkcijsko infrastrukturo (npr.: baze podatkov, odnosi s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki ter strateškimi partnerji, informacijski sistemi, specifična organizacijska kultura, povsem določeni procesi v podjetju, inovacije, know how itd.) in ostanejo v organizaciji tudi, ko posamezni zaposleni odide jo.

Opomba: strukturni kapital se potem še naprej deli na ***podvrste*** – 1) odjemalski, 2) organizacijski, 3) inovacijski, 4) procesni, 5) intelektualna lastnina in 6) neotipljiva sredstva, ki pa na Sliki 1 niso posebej prikazane.

Bistveno spremenjena kapitalska struktura sodobnih podjetij

Temeljna značilnost nove, radikalno spremenjene družbenoekonomske realnosti v ekonomiji znanja 21. stoletja je **bistveno spremenjena kapitalska struktura sodobnih podjetij** v smislu izjemno hitro naraščajočega produkcijskega pomena intelektualnega kapitala, katerega nosilci so zaposleni, v primerjavi s finančnim, ki se kaže skozi podatke o skokoviti rasti deleža neopredmetenih sred-

---

[3] Leif Edvinsson, avtor dela *Developing Intellectual Capital at Skandia* (1997), je leta 1991 postal prvi direktor za intelektualni kapital na svetu, in sicer v švedski zavarovalnici Skandia, kjer je leta 1995 zasnoval poseben model merjenja, spremljanja in upravljanja intelektualnega kapitala v podjetju, imenovan *Skandia Navigator* oziroma *Skandiina vrednostna shema.*

[4] Pojma »finančni kapital« v tej formuli ne gre razumeti kot finančna oziroma denarna sredstva podjetja na aktivi bilance stanja, temveč kot rezidualno vrednost lastnega premoženja (sredstva minus obveznosti), ki se na pasivni strani izkazuje kot knjigovodska vrednost lastniškega kapitala (equity). Gre za terjatev imetnikov lastniškega kapitala do neto premoženja družbe, ne pa za likvidna sredstva kot produkcijski input.

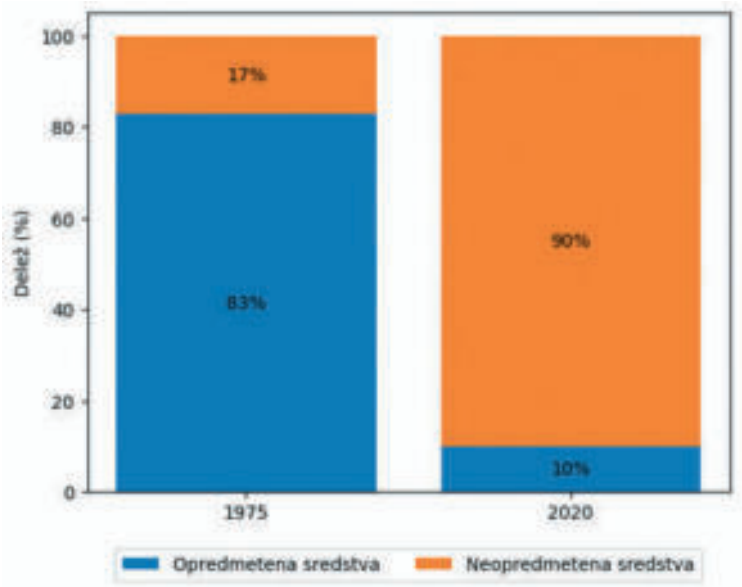
[5] »S pojmom intelektualna ali neotipljiva sredstva označujemo vse tisto, kar prispeva k dodani vrednosti družbe, a ni zabeleženo v poslovnih izkazih družbe.« (Pahor, 2010: 8) »IK je: *»nekaj, kar je utemeljeno na znanju, nima materializirane pojavne oblike, je uporabno in koristno za podjetje in ki v smislu računovodskega evidentiranja ostaja skrito do trenutka, ko ga na osnovi transakcije (prodaja, prevzem, pripojitev...) trg prepozna in ovrednoti«.*« (Javornik, 2012) Kljub določenim merilno-metodološkim omejitvam torej vrednost neopredmetenih sredstev podjetja, ugotovljena po omenjeni rezidualni metodi, za analitične potrebe tega prispevka predstavlja dober približek vsebini in vrednosti intelektualnega kapitala.

stev v tržni vrednosti podjetij v razvitih svetovnih gospodarstvih. Ta trend je nazorno razviden, denimo, iz znane študije Ocean Tomo (2020), ki prikazuje razvoj vrednosti neopredmetenih sredstev oziroma intelektualnega kapitala v skupni tržni vrednosti 500 največjih podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi (borzni indeks S&P 500) od leta 1975 do 2020[6]. Iz podatkov te študije izhaja, da se je v zgolj 45-ih letih razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi znotraj tržne vrednosti podjetij drastično spremenilo oziroma, kot že rečeno, **dobesedno obrnilo na glavo**. In sicer se je spremenilo:

- iz razmerja 83 % : 17 % (v korist opredmetenih sredstev) leta 1975
- v razmerje 90 % : 10 % (v korist neopredmetenih sredstev) leta 2020[7],

kar grafično prikazuje Slika 2.

Slika 2: *Delež neopredmetenih sredstev podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi (borzni indeks S&P 500) leta 1975 in leta 2020.*



Vir: *Prirejeno po Ocean Tomo, 2020.*

Tudi če konkretne empirične podatke o navedenih vrednostih zaradi že omenjenih metodoloških omejitev glede natančnosti merjenja neopredmetenih sredstev po rezidualni metodi presojamo z določeno rezervo, je torej mogoče zanesljivo trditi, da vrednost intelektualnega kapitala znotraj »produkcijske osnove« sodobnih podjetij **praviloma večkratno presega vrednost finančnega kapitala** in da je torej **intelektualni kapital danes brez dvoma dominanten produkcijski dejavnik v primerjavi s finančnim**. Kar pomeni, da sta doktrina primata delničarjev in na njej temelječ model korporacije in korporacijskega upravljanja že zdavnaj ostala brez kakršnekoli možne razumne ekonomske podlage in logike ter se sprevrgla v ekonomski in pravno-sistemski anahronizem.

Sodobno delo kot sinonim za človeški kapital

V sodobni objektivni družbeno-ekonomski realnosti torej že dolgo ne velja več, da delavci na pogodbeni podlagi podjetju/korporaciji kot delodajalcu zgolj prodajajo – za plačo kot njeno tržno ceno – svojo **»delovno silo«[8],** ki pa že po definiciji ni »kapital«, temveč je z vidika podjetja poslovni strošek, in da zato v njem niti teoretično ne morejo biti udeleženi kot polnopravni »člani korporacije« oziroma družbeniki z vsemi korporacijskimi pravicami, ki po veljavnem pravu pripadajo le nosilcem v podjetje vloženega finančnega kapitala[9]. Sodobni t. i. *delavci z znanjem* v resnici – enako kot na drugi strani velja za vlaganje/investiranje finančnega kapitala – v podjetje vlagajo svoje znanje, sposobnosti, motivacijo, pripadnost itd., skratka svoj **»človeški kapital«**, hkrati pa **v njem prevzemajo tudi poslovno tveganje**, ki je, čeprav drugačne vrste, najmanj enako, če ne v bistvu celo večje in ekonomsko relevantnejše od tveganja vlagateljev finančnega kapitala.

Človeški kapital in sodobno delo z vsemi tremi svojimi **temeljnimi komponentami**, to je:

1. umskimi oziroma *intelektualnimi* (znanje, vrednote, veščine in druge delovne zmožnosti ter subjektivna ustvarjalnost),

2. čustvenimi oziroma *emocionalnimi* (delovna motivacija in organizacijska pripadnost oziroma »zavzetost«, ki determinira višjo ali nižjo stopnjo dejanske izrabe razpoložljivih produkcijskih potencialov posameznika) in

3. fizičnimi (delovna sila),

sta namreč danes **v bistvu že skoraj sinonima**. Kajti v t. i. ekonomiji znanja ter hitre avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije proizvodnje, vključno z uporabo umetne inteligence, izrazito stopajo v ospredje predvsem omenjene intelektualne in emocionalne komponente dela[10], medtem ko fizična (tj. delovna sila) postaja v produkcijskem smislu čedalje bolj »pomožna« in zanemarljiva. Gola delovna sila v ožjem pomenu te besede ima namreč čedalje bolj le še

---

[6] Prim. Ocean Tomo, LL (2020) *Study of Intangible Asset Market Value.* Podoben trend se sicer kaže tudi pri indeksu S&P Europe 350, čeprav v nekoliko manjši meri: njegov delež neopredmetenih sredstev se je povečal z 71 % v letu 2015 na 74 % v letu 2020.

[7] Vmesni podatki o razmerju med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi, ki prikazujejo stanje v 10-letnih časovnih razmikih, so naslednji: leta 1985 (32 % : 68 %); leta 1995 (68 % : 32 %); leta 2005 (80 % : 20 %) in leta 2015 (84 % : 16 %). Iz tega izhaja, da je intelektualni kapital postal dominanten v primerjavi s finančnim že v desetletju 1985 in 1995 in da je najkasneje takrat doktrina primata delničarjev dokončno izgubila svojo kakršnokoli realno ekonomsko podlago.

[8] Ta pojem zlasti ekonomska literatura pogosto uporablja tudi kar kot sinonim za delojemalce kot nosilce dela.

[9] V tem prispevku se namenoma izogibamo uporabi pojma »lastniki« kapitala, in sicer tako v zvezi s finančnim kot tudi v zvezi s človeškim (in nasploh z intelektualnim) kapitalom, in namesto tega uporabljamo pojma nosilci in/ali vlagatelji. Z vložitvijo finančnega kapitala v korporacijo namreč lastnica vseh vloženih sredstev postane korporacija kot samostojna pravna oseba, vlagatelji pa na temelju svojega vložka postanejo le imetniki delnic oziroma deležev in iz tega izhajajočih korporacijskih pravic. Človeški kapital pa je neločljiv od osebe njegovih nosilcev, zato že v osnovi ne more niti teoretično postati predmet »prave« lastninske pravice.

[10] Obe omenjeni ključni sestavini sodobnega dela pa sta *»proizveden«* produkcijski dejavnik/faktor, torej kapital v pravem pomenu te besede in ne naravna danost tako kot delovna sila.

značaj **»tehničnega prenosnika/prevodnika« (neotipljivega) človeškega kapitala v produkcijske procese**, v katerih se ta vgrajuje v produkt, oziroma značaj **»specifične oblike energije«**, ki poganja delovanje človeškega kapitala v teh procesih. Se pravi značaj produkcijskega sredstva, ne pa (več) samostojnega temeljnega produkcijskega dejavnika in neposrednega soustvarjalca produkta v povezavi s fizičnim kapitalom. Zato je z vidika teoretičnih razprav o bodoči ekonomski in pravni zasnovi podjetja oziroma korporacije in korporacijskega upravljanja[11] praktično skoraj povsem irelevantna.

Skratka, zgodovinsko gledano je bilo delo v obdobju zgodnjega ter industrijskega kapitalizma razumljeno kot *sinonim za golo »delovno silo«*, v sodobni ekonomiji znanja pa je razumljeno kot *sinonim za človeški kapital*. Prav ta vsebinska razlika pa je hkrati tudi ključ za razumevanje razlik med dvema bistveno različnima paradigmama zasebnolastniškega in tržnega družbenoekonomskima sistemoma, ki neposredno izhajata iz takšne ali drugačne pravne zasnove korporacije kot temeljne ekonomske celice družbe in korporacijskega upravljanja, to je med:

1. klasičnim »mezdnim kapitalizmom« na eni in

2. »ekonomsko demokracijo« kot bodočim družbenoekonomskim sistemom, ki ga je mogoče utemeljiti *de lege ferenda*, na drugi strani.

Posodobljen »Pettyjev aksiom« in ekonomska demokracija

V omenjenih razpravah torej načeloma lahko delovno silo kot fizično komponento dela zavestno abstrahiramo in štejemo, da je **sodobno delo = človeški kapital,** s katerim potem zaposleni skozi izvajanje produkcijskih procesov samodejno soustvarjajo tudi strukturni kapital kot drugo sestavino intelektualnega kapitala. Kar pomeni, da lahko danes v ekonomski in korporacijskopravni teoriji namesto o delu in kapitalu kot dveh temeljnih produkcijskih tvorcih/dejavnikih/faktorjih (in njuni klasični dihotomiji) povsem utemeljeno govorimo o **dveh »vrstah« v produkcijskih procesih sodelujočega kapitala**, ki skupaj tvorita nepogrešljivo »celovito produkcijsko osnovo podjetij« in s katerim kapitalistična podjetja ustvarjajo novo/dodano vrednost in svoj ekonomski produkt, tj. o opredmetenem *finančnem* in o neopredmetenem *intelektualnem* kapitalu, ki imata sicer različne nosilce, a načeloma enako ekonomsko vlogo in pomen ter zato tudi enake pripadajoče korporacijske pravice.

Ta ugotovitev pa v bistvu predstavlja **posodobljeno verzijo t. i. *Pettyjevega aksioma***, imenovanega po njegovem avtorju, predklasičnem ekonomistu Williamu Pettyju, ki je pronicljivo razkril temeljno in neovrgljivo resnico (aksiom) o brezčasni elementarni »naravni« ekonomski logiki produkcije in produkcijskih odnosov, kateri doslej še nihče tudi ni niti poskušal znanstveno argumentirano oporekati. Jedrnato, a nadvse nazorno pa jo je v metaforični obliki ubesedil takole: *»Delo je oče proizvoda in zemlja (danes »fizični kapital« oziroma produkcijska sredstva, op. p.) je njegova mati. Ne moremo reči, kateri je bolj pomemben za spočetje otroka: mati ali oče.«* Neoklasična ekonomska teoretika Samuelson in Nordhaus (2002: 214) pa sta v 20. stoletju k temu – kot nekakšno samoumevno piko na i – pristavila še: *»Prav tako je nemogoče reči, koliko outputa je ustvaril en sam ločen input.«*. In tem resnicam pač verjetno res ni mogoče oporekati, hkrati pa se v njih skriva tudi praktično »vsa znanost« o ekonomski demokraciji. Z vidika naslovne teme tega prispevka pa je seveda ključnega pomena predvsem ugotovitev, da sta po tej logiki pravica do enakopravnega soupravljanja podjetij in do sorazmerne udeležbe pri produktu povsem samoumevni **»naravni« ekonomski pravici delavcev**, ki bi ju zato nujno moralo čim prej celovito priznati tudi veljavno korporacijsko pravo. Jedro tega aksioma je namreč prav spoznanje o nesporni, objektivno pogojeni **popolni ekonomski enakovrednosti in vzajemni soodvisnosti** obeh temeljnih produkcijskih faktorjev, tj. v posodobljeni verziji Pettyjevega aksioma – človeškega in finančnega kapitala, pri soustvarjanju »produkta« oziroma nove/dodane vrednosti v produkcijskih procesih.

Kar pa že samo po sebi zelo jasno nakazuje tudi edino možno smiselno »ciljno« usmerjenost nadaljnjega razvoja družbenoekonomskega sistema, ki pravno regulira konkretne produkcijske odnose. To pa je logična vzpostavitev tudi popolne »pravne« enakosti njunih nosilcev glede njihovega položaja in pravic tako pri organizaciji in upravljanju »skupnih« produkcijskih procesov (tj. enakopravno soupravljanje podjetij) kot tudi pri razdelitvi skupaj ustvarjenega produkta (tj. njihovim dejanskim prispevkom sorazmerna udeležba pri poslovnem rezultatu podjetij), kar v bistvu pomeni zgoraj omenjeno novo paradigmo družbenoekonomskega sistema, to je t. i. **ekonomska demokracija**. Kajti edinole takšna enakost v končni fazi lahko privede do tudi pravno-institucionalne uskladitve tega sistema z objektivno realnostjo glede dejanske ekonomske vloge in pomena obeh temeljnih produkcijskih faktorjev, kakršna izhaja iz *Pettyjevega aksioma*. Dokler je namreč pravno-institucionalni sistem produkcijskih in drugih družbenoekonomskih odnosov med nosilci teh produkcijskih faktorjev v očitni opreki s tem aksiomom, pač enostavno ne more delovati drugače kot – ekonomsko, socialno in okoljsko – bolj ali manj **izrazito deviantno**, kar sicer v celoti in čedalje bolj očitno velja tudi za aktualni kapitalizem z vsemi njegovimi znanimi negativnimi tovrstnimi učinki[12].

[11] Korporacija oziroma (gospodarska) družba kot pravno-organizacijska oblika podjetja je pravna oseba oziroma samostojen pravni subjekt, ki je nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu, medtem ko pojem podjetje označuje ekonomsko organizacijo produkcije, ki se v pravnem prometu praviloma pojavlja prek takšne pravno-organizacijske oblike. V tem prispevku se izraz *korporacije* uporablja v ožjem pomenu tega pojma, in sicer kot sinonim za vse gospodarske družbe.

[12] V mislih imamo predvsem eksponentno naraščajočo družbeno neenakost z vsemi njenimi ekonomskimi in socialnimi implikacijami ter okoljsko brezbrižnost, ki je posledica kombinacije favoriziranja profitnih interesov delničarjev v razmerju do interesov drugih deležnikov ob istočasni – praviloma popolni – izključenosti zaposlenih kot članov lokalnega okolja korporacije glede možnosti morebitnega vplivanja na njene okoljske odločitve.

Dve doktrini, dva »modela« korporacije in korporacijskega upravljanja

V aktualni teoriji podjetja oziroma korporacije in korporacijskega upravljanja sta se izoblikovali **dve temeljni doktrini**, ki izhajata iz dveh bistveno različnih predstav o podjetju, njegovem namenu in legitimnih nosilcih korporacijskih, tj. upravljavskih in premoženjskih pravic članov korporacije, predvsem pravice do upravljanja in pravice do prisvajanja ekonomskega reziduala oziroma poslovnega rezultata podjetja (tj. čistega dobička ali izgube). Prva je klasična delničarska oziroma kapitalsko-lastniška doktrina, temelječa na ideji o absolutnem primatu interesov delničarjev, druga pa sodobna deležniška doktrina, tesno povezana s teorijo »družbene odgovornosti podjetij«. Iz njiju izhajata tudi dva različna modela korporacije in korporacijskega upravljanja: delničarski model in deležniški model.[13] Na prvi pogled se zdi, da gre zgolj za različno razporeditev poudarkov, a v resnici gre za precej **globlji ontološki problem**, tj. za odgovor na temeljno vprašanje, komu podjetje v ekonomskem in upravljavskem smislu sploh služi in kdo je upravičen odločati o uporabi produkcijskih virov, organiziranih v korporaciji.

Klasična delničarska doktrina in njen zgodovinski izvor

V jedru delničarske doktrine je predstava, da je podjetje predvsem čisti **»ekonomski subjekt«** v rokah vlagateljev finančnega kapitala[14], njegov temeljni cilj pa maksimiranje donosov za nosilce tega kapitala. Bistvo klasične delničarske koncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja najbolj nazorno izražata znani misli ***Miltona Friedmana***, enega glavnih protagonistov znamenite t. i. čikaške ekonomske šole iz 60-ih in 70-ih let prejšnjega stoletja, da je *korporacija instrument delničarjev, ki so njeni lastniki*, in da obstaja s strani podjetja v tržnem gospodarstvu samo ena sama odgovornost*: uporabljati svoje resurse na način, da maksimira svoje dobičke* (Friedman, 2011: 12–13)[15]. Ta doktrina se zato v literaturi pogosto označuje kot *friedmanistična doktrin*a oziroma kot *friedmanizem*.

Da bi razumeli, zakaj je doktrina primata delničarjev sploh lahko postala tako vplivna, da jo je danes kljub njeni očitni preživetosti tako zelo težko preseči, jo je treba **postaviti v čas, v katerem je nastajala**. V pogojih zgodnjega in industrijskega kapitalizma je bilo razmeroma logično, da se je kot osrednji produkcijski dejavnik dojemal finančni kapital kot vir materialnih produkcijskih sredstev. Ta je bil namreč **ekonomsko redek**, delo pa je bilo po drugi strani razumljeno pretežno kot fizična, večinoma nekvalificirana delovna sila, se pravi kot zamenljiv in v bistvu zgolj pomožni produkcijski faktor oziroma kot nekakšen »dodatek strojem«, ki je na trgu dostopen praktično v neomejenih količinah oziroma **ekonomsko obilen**. V takšnih okoliščinah, ko torej o kakem tudi človeškem in (širše) intelektualnem kapitalu sploh še ni bilo govora niti v teoriji, je bilo še mogoče vsaj do neke mere razumeti prepričanje, da nosilci finančnega kapitala predstavljajo osrednji produkcijski subjekt in zato tudi naravne nosilce upravljavske ter rezidualne moči v podjetju.

Prav v takih zgodovinskih okoliščinah se je oblikovala predstava podjetja kot **organiziranega (finančnega) kapitala** in korporacije kot **pravne forme za uresničevanje interesov njegovih vlagateljev**. Citirana Friedmanova teza torej ni padla z neba, temveč je bila izraz konkretne družbenoekonomske realnosti oziroma vsaj realnosti, v kateri je bilo še mogoče spregledati ali vsaj močno podceniti samostojen produkcijski pomen intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev, ki približno sovpadajo z opredelitvijo tega kapitala. Kot bo pojasnjeno v nadaljevanju, je bilo namreč v času ustvarjanja Miltona Friedmana relativno razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi produkcijskimi sredstvi v tržni vrednosti podjetij, ki je orientacijski indikator relativnega razmerja med finančnim in intelektualnim kapitalom v »produkcijski osnovi« podjetja, še zelo izrazito v korist prvih, danes pa je to razmerje v bistvu ravno obratno.

Toda problem te doktrine je v tem, da je **ostala ujeta prav v tisti realnosti, v kateri je nastala**. Omenjena zgodovinsko pogojena razlaga podjetja se je začela predstavljati kot brezčasna in univerzalna resnica, to pa danes preprosto ne zdrži več, kajti objektivna družbenoekonomska realnost se je v zadnjih desetletjih v tem pogledu drastično spremenila. A o tem podrobneje še v naslednjih poglavjih.

Sodobna deležniška doktrina

V jedru deležniške doktrine, ki je bila razvita v 80-ih letih prejšnjega stoletja[16], pa je predstava, da je pod-

[13] O temeljni delitvi na delničarski in deležniški model korporacije in korporacijskega upravljanja prim. Collins G. Ntim, Defining Corporate Governance: Shareholder Versus Stakeholder Models. Značilnosti enega in drugega »modela« korporacijskega upravljanja na tem mestu ne bomo posebej opisovali in analizirali, ker le-te logično izhajajo iz značilnih primerjalnih razlik med obema obravnavanima doktrinama, temveč se bomo v danem kontekstu orientirali le na temeljne razlike pri obravnavi sistema delavske participacije znotraj enega in drugega modela.

[14] Pridevnik »finančni« (kapital) označuje pojmovno razliko z »intelektualnim« kapitalom, ki bo sicer podrobneje pojasnjena še v nadaljevanju tega prispevka.

[15] Milton Friedman seveda ni avtor delničarske doktrine kot take, temveč zgolj njen najvidnejši predstavnik v teoriji s tega področja. Ta kapitalsko-lastniška doktrina je namreč predstavljala bolj ali manj samoumevni temelj upravljanja podjetij skozi vso zgodovino razvoja kapitalizma, kapitalistične korporacije in korporacijskega upravljanja. In sicer vse dotlej, dokler je (finančni) kapital veljal kot »ekonomsko redek« produkcijski dejavnih in dokler ekonomska teorija ni postala pozorna na fenomen t. i. intelektualnega kapitala, katerega pomen v primerjavi s t. i. finančnim je začel, kot je bilo podrobneje pojasnjeno že uvodoma, v postindustrijski fazi kapitalizma strmo naraščati.

[16] Teorijo deležniškega upravljanja je v sistematični obliki utemeljil Edward R. Freeman v delu *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), kjer podjetje opredeli kot mrežo odnosov med različnimi skupinami deležnikov (stakeholders), katerih interesi so relevantni za njegovo delovanje. Za razliko od tega Margaret M. Blair in Lynn A. Stout v članku *A Team Production Theory of Corporate Law* (1999) razvijeta t. i. teorijo timske produkcije, po kateri je korporacija institucionalni mehanizem za organizacijo skupne produkcije več heterogenih nosilcev produkcijskih vložkov (vključno z delom in intelektualnim kapitalom), pri čemer ima poslovodstvo vlogo „mediacijskega hierarha“, ki naj uravnoteženo upravlja interese vseh prispevajočih. Obe teoriji presegata doktrino delničarskega primata in ju je mogoče razumeti kot „deležniški“ v širšem pomenu besede, zaradi česar predstavljata tudi neposredno teoretično podstat razvoju sistema delavske participacije, in sicer konkretno v segmentu uresničevanja »družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih«.

jetje (širši) **»družbeno-ekonomski subjekt**« in produkcijska skupnost različnih vrst produkcijskih dejavnikov in različnih skupin svojih deležnikov, tj. notranjih (delničarji, zaposleni, management) in zunanjih (upniki, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost, država in širše družbeno ter naravno okolje), katerih interese je treba v procesu upravljanja ustrezno upoštevati in uravnoteževati, in katerim je podjetje tudi odgovorno. Tako imenovana **»družbena odgovornost podjetij«** temelji na tezi, da podjetja vse vire za svoje poslovanje črpajo iz svojega družbenega in naravnega okolja, zato so dolžna temu okolju tudi ustrezno vračati (Gostiša, 2017: 54). V tej koncepciji interesi lastnikov kapitala torej niso več edini relevantni interesi, temveč zgolj eni izmed legitimnih interesov, ki jih mora podjetje v procesu upravljanja uravnoteženo upoštevati.

Dva diametralno nasprotna pogleda na vlogo in pomen delavske participacije

Iz zgoraj navedenih konceptualnih razlik med obema obravnavanima doktrinama korporacije in korporacijskega upravljanja logično izhajata tudi dva diametralno nasprotna pogleda na vlogo in pomen **sistema – upravljavske in finančne – participacije zaposlenih** (tj. sodelovanja pri upravljanju in udeležbe pri dobičku) v okviru enega ali drugega modela korporacijskega upravljanja.

Friedmanistična logika: delavska participacija kot sistemski tujek v korporacijskem upravljanju

Če sledimo *friedmanistični logiki*, iz nje seveda samoumevno sledi, da delavska participacija v sistemu korporacijskega upravljanja v resnici nima **nobenega globljega poslovnega in širšega gospodarskega smisla in pomena**, skladno s tem pa tudi ne svojega sistemskega mesta. V tem pogledu naj bi bilo institucionalizirano soupravljanje zaposlenih bolj ali manj nekoristno, nepotrebno in celo škodljivo, ker načeloma pomeni zgolj administrativno oviro za učinkovitosti odločanja managementa in družbenikov, morebitna udeležba zaposlenih pri dobičku pa (razen če ni zelo izdatno davčno stimulirana s strani države) nedopustna, ker pomeni protiustaven poseg v svobodno gospodarsko pobudo in »sveto« pravico družbenikov do ekonomskega reziduala podjetja. Oboje je lahko urejeno izključno le na povsem »prostovoljni« podlagi, nikakor pa **ne more biti razumljeno kot integralni del »osnovnega« sistema korporacijskega upravljanja**, ki mora ostati v izključni domeni družbenikov. Predstavniki zaposlenih so lahko v njem pomembni samo toliko, kolikor lahko prispevajo k učinkovitejšemu upravljanju zaradi svojega dobrega poznavanja delovnih procesov in internih problematik, torej kot neke vrste »funkcionalni input« za doseganje večjih donosov za delničarje, nikakor pa v njem ne morejo nastopati kot nosilci samostojnega korporacijskega interesa, temveč kot funkcionalni input. Zato v tej logiki participacija zaposlenih ne more predstavljati nič drugega kot nekakšen (zunanji) **korektiv** oziroma **sistemski privesek** »osnovnemu« sistemu korporacijskega upravljanja ali – zaradi svojih dokazano pozitivnih učinkov na zavzetost zaposlenih – v najboljšem primeru nek poslovno koristen ukrep za doseganje zgoraj omenjenega »(edinega) poslanstva« korporacije.

Deležniška logika: delavska participacija kot nepogrešljiva integralna sestavina korporacijskega upravljanja

Če sledimo *deležniški logiki*, po kateri so zaposleni **v vlogi nosilcev intelektualnega kapitala podjetij**, ki je nepogrešljiva sestavina lastne »produkcijske osnove« podjetja, razumljeni kot ena ključnih skupin deležnikov, brez katerih sodobno podjetje ne more ustvarjati nove ekonomske vrednosti, potem sodelovanje zaposlenih pri upravljanju in njihova udeležba ni več nekakšen sistemski tujek in privesek, temveč samoumevna in nepogrešljiva sestavina celovitega sistema korporacijskega upravljanja. Torej kot nekaj, brez česar sodobno korporacijsko upravljanje sploh ne more biti ne razvojno smiselno ne notranje konsistentno. Prav na tej točki se obe doktrini razideta skoraj frontalno in postaneta medsebojno praktično **povsem nekompatibilni**.

Objektivni zaton doktrine primata delničarjev v novi družbenoekonomski realnosti

Tipičen »mezdnokapitalistični« sistemski anahronizem

Obstoječi delničarski model korporacije, ki je sicer še vedno temelj bolj ali manj vseh današnjih pozitivnih korporacijsko- in delovnopravnih redov, namreč temelji na **klasičnem mezdnokapitalističnem produkcijskem odnosu** (kar pomeni navaden »tržni« odnos v zvezi s kupoprodajo oziroma najemom dela kot tržnega blaga[17]), ki se v svojem najglobljem ekonomskem bistvu do danes ni prav nič spremenil v primerjavi z začetki kapitalizma kot družbenoekonomskega sistema. In ki kot tak predstavlja tudi izvor doktrine primata delničarjev. Ta pa v danih okoliščinah preprosto nima več prav nobenega razumnega odgovora na **ključno sistemsko vprašanje**, ki se glasi: na kakšni osnovi naj bi bilo – zlasti še upoštevaje uvodoma pojasnjeni »Pettyjev aksiom« – mogoče

- finančnemu kapitalu kot zgolj enemu od dveh vzajemno nepogrešljivih produkcijskih dejavnikov (ki brez človeškega kapitala in njegovih nosilcev v ekonomskem smislu ne more ustvariti še popolnoma ničesar) pravno utemeljeno priznati status korporacije kot samostojne pravne osebe in **»delodajalca«** na trgu dela, vlagateljem tega kapitala pa status – edinih in izključnih – »članov« te korporacije,
- nosilce dela oziroma človeškega kapitala kot drugega ekonomsko nepogrešljivega produkcijskega dejavnika pa na drugi strani prisiliti v ekonomsko in pravno povsem nelogičen status **»delojemalcev«** kot prodajalcev svojega produkcij-

[17] Filadelfijska deklaracija MOD, ki v svojem 1. členu izrecno prepoveduje obravnavati delo kot tržno blago, je res samo »deklaracija«, kajti veljavno delovno pravo lahko zgolj do neke mere omili in prikrije posledice omenjenega strogo tržnega ekonomskega bistva mezdnih delovnih razmerij, ne more pa jih spremeniti v temelju.

skega dejavnika za plačo kot tržno ceno njegovega *inputa* (ne pa tudi dejanskega *outputa*!) brez ekonomskega donosa na njegov vložek in brez kakršnihkoli priznanih korporacijskih pravic iz naslova tega vložka.

Kar sta seveda dva ekonomsko in odločevalsko med seboj **popolnoma neprimerljiva pravna položaja**, pri čemer pa za kakršnekoli bistvene razlike med njima ob upoštevanju klasičnega pravnega načela razumnega preudarka (lat. *lex semper intendit, quod convenit rationi* – zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku) ni videti prav nobenega utemeljenega razloga. Zlasti še odkar:

1. finančni kapital nikakor ni več ***»ekonomsko redek«*** (ang. *economically scarce)* produkcijski dejavnik, temveč to danes vse bolj postaja človeški kapital;

2. podjetništvo[18] oziroma dejansko neposredno opravljanje podjetniških funkcij zaradi ločitve lastništva in upravljanja zlasti v večjih korporacijah nikakor ni samoumevno tudi ***»personalno«*** povezano z investitorstvom finančnega kapitala; večina svetovnega kapitala je danes anonimnega, vodenje poslov pa je v večjih podjetjih prešlo na »korporacijsko birokracijo«[19], tako da iz tega naslova ni mogoče *a priori* črpati nobenih morebitnih ekskluzivnih korporacijskih pravic[20];

3. kot ***ekonomsko relevantno tveganje*** v poslovnih procesih niti teoretično že dolgo ni več razumljeno le finančno tveganje investitorjev finančnega kapitala, temveč, kot že rečeno, tudi številne možne nefinančne oblike tveganja, vključno s tveganjem za eksistenčno varnost in varnost življenja in zdravja, ki so jim izpostavljeni zaposleni.

Da je ekonomsko nesporno dominantni produkcijski dejavnik skupaj s svojimi nosilci tudi danes sistemsko še vedno obravnavan zgolj kot navadna **»najemna delovna sila«**, je torej že na prvi pogled popoln pravni nesmisel in hud sistemski anahronizem.

Empirično dokazani tudi ekonomski anahronizem

»Paradoksalno se zdi, da je deležniški model korporativnega upravljanja – v primerjavi z doktrino primata delničarjev – učinkovitejši pri ustvarjanju korporativne vrednosti tako na dolgi kot na kratki rok. Po najnovejših empiričnih raziskavah podjetja, ki uporabljajo deležniški model, dosegajo boljše rezultate tudi v strogo finančnem smislu.« (Sneirson, 2014: 769–770) Tezo, da je deležniški model trajnostno usmerjene korporacije tudi strogo ekonomsko-finančno učinkovitejši od klasičnega modela delničarske supremacije oziroma absolutne hierarhične nadrejenosti njihovih interesov pri upravljanju korporacije, avtor podpre z navedbo treh znanih novejših raziskav, ki pomenijo tudi **empirični prelom z doktrino *primata delničarjev*** in odpirajo prostor za ***deležniški model*** **kot prevladujoči korporacijski koncept**. In sicer:

- *Eccles, R. G., Ioannou, I. in Serafeim, G. (2014)*: podjetja z visoko stopnjo trajnostne usmerjenosti dosegajo **statistično značilno višje donose delnic**;
- *Khan, M., Serafeim, G. in Yoon, A. (2016)***:** podjetja, ki dosegajo dobre rezultate pri upravljanju materialnih deležniških oziroma trajnostnih vprašanj – zlasti na področjih zaposlenih in delovnih pogojev, varnosti in zdravja pri delu, upravljanja človeškega kapitala, energetske učinkovitosti ter korporativnega upravljanja – statistično pomembno presegajo primerljiva podjetja v finančni uspešnosti;
- *Orlitzky, M.* (2011): konkretna meta analiza pokaže, da med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo finančno uspešnostjo obstaja stabilna in pozitivna povezava, ki ni naključna, temveč sistematična.

O empirično dokazanih signifikantno pozitivnih učinkih institucionalizirane in v relevantnem obsegu realizirane delavske participacije na zavzetost (tj. delovno motivacijo + organizacijsko pripadnost) zaposlenih, ki v primeru njene negacije pač odpadejo, pa smo obširneje pisali že v prejšnji številki te revije. Nesporno je torej, da klasični korporacijski primat delničarjev **naravno vodi v izrazito podoptimalno izrabo razpoložljivih produkcijskih potencialov zaposlenih**, kar zavira hitrejši ekonomski napredek. Kakšno enormno gospodarsko škodo to pomeni za posamezna nacionalna gospodarstva

[18] Pojem podjetništva seveda ni reduciran zgolj na tveganje, ampak je bistveno širši pojem, ki poleg poslovnega tveganja vsebuje še številne druge ključne sestavine, kot so: 1) morebitna začetna podjetniška ideja in ustanovitvena iniciativa, 2) neposredno vodenje poslovnih procesov in »podjetniško inoviranje« v teh procesih, 3) odkrivanje poslovnih priložnosti in prilagajanje produktov potrebam trga, 4) učinkovito upravljanje z vsemi najrazličnejšimi poslovnimi viri podjetij itd., itd. Mnogo lastnikov kapitala – zlasti institucionalnih, kot npr. druge korporacije kot pravne osebe, investicijski skladi ipd. – večine teh vidikov podjetništva v praksi v resnici ne izvaja ali ga izvaja samo deloma (npr. z udeležbo na skupščini). Podjetništvo torej ni imanentno vsem vlagateljem kapitala, prva tako pa tudi ne zgolj njim (danes je veliko govora tudi o t. i. notranjem podjetništvu zaposlenih), zato v nobenem primeru ne more predstavljati »univerzalne sistemske podlage« za pridobitev kakršnihkoli ekskluzivnih korporacijskih pravic.

[19] Prim. Galbraith (2010: 33–40), ki v zvezi s tem govori o le še navidezni pomembnosti lastnikov in mitih o njihovi avtoriteti: »V malih podjetjih, in še posebej na družinskih kmetijah, kolikor jih je še ostalo, lastniki delajo v podjetju, odgovorni so za uspeh. Mali podjetnik, malo trgovsko in storitveno podjetje, tako kot kmetovalec, so še vedno prisotni v ekonomskem poučevanju in politični retoriki. So ekonomski sistem, kot je klasično opisan v ekonomskih učbenikih preteklih stoletij. Niso sodoben svet, temveč le nadaljujejo cenjeno tradicijo. […] Nadaljevanje političnega in družbenega čaščenja malih podjetij in družinskih kmetij je, blago rečeno, nedolžna oblika prevare. Tradicija in romantika, toda ne stvarnost. V stvarnosti prehaja moč na management, organizacijo, Microsoft. Ali pa pride do neuspeha in pozabe. Imen ustanoviteljev se sicer vsi spominjamo in jih globoko spoštujemo, toda njihova nekdanja avtoriteta je prešla na korporacijsko organizacijo – na birokracijo.«

[20] Podjetništvo kot produkcijski dejavnik je torej treba ustrezno nagrajevati posebej in ločeno (in ne skozi trajno priznane korporacijske pravice, in sicer v odvisnosti od tega, kdo in v kolikšni meri ga dejansko uresničuje. Tako imenovana začetno podjetniško idejo in morebitno podjetniško-ustanovitveno iniciativo pa bi bilo treba načeloma obravnavati kot vsako drugo inovacijo z omejenim obdobjem »pravnega varstva«.

pa nazorno prikazuje zlasti znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih (Gallup, 2025).

Nova pravna zasnova korporacije »de lege ferenda«

Problem sodobne deležnike koncepcije korporacijskega upravljanja, ki je načeloma vsekakor bistveno bolj prilagojena uvodoma opisani novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja od delničarske, pa je predvsem njegova institucionalizacija. Medtem ko je namreč delničarski model tudi **pravno institucionaliziran**, in sicer skozi konkretno upravljavsko strukturo korporacij in skozi veljavni model t. i. faktorske razdelitve produkta, **deležniški zaenkrat še ni.** Oziroma vsaj ne v tolikšni meri, da bi vsem ključnim deležnikom, zlasti pa zaposlenim kot nosilcem intelektualnega kapitala in ključnim t. i. *notranjim deležnikom*, tudi pravno-sistemsko zagotavljal ustrezen upravljavski vpliv sorazmerno z njihovo dejansko vlogo in pomenom v sodobnih produkcijskih procesih ter njihovim **realnim prispevkom k skupaj ustvarjenemu produktu**, kar naj bi bilo sicer njegovo bistvo v primerjavi s klasičnim delničarskim modelom.[21] Kot tak torej zaenkrat realno še ne predstavlja enakovredne alternative slednjemu, kajti:

- konkretno uveljavljanje modela, ki ni tudi pravno institucionaliziran in ki v poslovni praksi funkcionira le na povsem **prostovoljni podlagi** ter v odvisnosti od tovrstne »razsvetljenosti« konkretnega managementa, je že po naravi stvari bistveno težje, počasnejše in manj celovito;
- sedanji obseg – upravljavske in finančne – participacije zaposlenih je tudi tam, kjer je ta sicer že uzakonjena, pod vplivom zgoraj pojasnjene friedmanistične logike močno omejen in še zelo daleč od tega, da bi lahko sistemsko predstavljal kaj bistveno več kot zgolj kozmetični korektiv tipičnemu deležniškemu upravljanju in izključno poslovni ukrep za dviganje zavzetosti zaposlenih, ne pa kot poskus morebitne dosledne »sistemske« uveljavitve **elementarne ekonomske, pravna in filozofske logike kapitalizma**, ki je sicer popolnoma jasna: *če danes ekonomska teorija intelektualnemu kapitalu praktično brez zadržkov priznava vlogo in status kapitala v pravem pomenu te besede, potem (bi) mora(lo) pač tudi veljavno korporacijsko pravo njegovim nosilcem, tj. zaposlenim, načeloma priznati enak sistemski status »članov korporacije« in njihovemu »kapitalskemu vložku« sorazmeren delež – upravljavskih in premoženjskih–korporacijskih pravic.*[22]
- ne glede na njihov večji ali manjši obseg so participacijske pravice zaposlenih, tako tiste po ZSDU kot tiste po ZUDDob (tj. Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku), zaenkrat razumljene kot **klasične delovnopravne[23], ne pa kot korporacijske pravice**, temelječe na realnem kapitalskem deležu nosilcev intelektualnega kapitala v okviru celovite »kapitalske produkcijske osnove« družb.

Skratka, v sodobnih pogojih gospodarjenja v uvodoma opisani novi, bistveno spremenjeni aktualni družbenoekonomski realnosti nujno **potrebujemo tudi popolnoma novo pravno koncepcijo korporacije in korporacijskega upravljanja**, in sicer takšno, ki bo temeljila na iztočnicah Pettyjevega aksioma, torej na principih popolne sistemske enakopravnosti in produkcijskega partnerstva med finančnim in intelektualnim kapitalom ter njunimi nosilci. Konkretno imamo v mislih *de lege ferenda* koncepcijo podjetja kot – pogodbene partnerske – **»pravne skupnosti finančnega in intelektualnega kapitala ter njunih nosilcev«**, v kateri bodo imeli zaposleni (kolektivno seveda, ne kot posamezniki!) status povsem enakopravnega člana korporacije z vsemi pripadajočimi sorazmernimi upravljavskimi in premoženjskimi korporacijskimi pravicami. Kar bo seveda zahtevalo tudi povsem **nov model korporacijskega upravljanja in faktorske razdelitve produkta,** posledično pa bodo te spremembe v »temeljni ekonomski celici družbe« seveda bistveno spremenile tudi samo naravo družbenoekonomskega sistema kot celote. In sicer v smeri **ekonomske demokracije** kot njegove nove sistemske paradigme **namesto mezdnega kapitalizma**. A o tem podrobneje kdaj drugič.

Omejitve delavske participacije pri upravljanju »de lege lata«

Uvedba te nove koncepcije korporacije in korporacijskega upravljanja, posledično pa ekonomske demokracije v pravem pomenu te besede, seveda zahteva svoj čas, predvsem pa tudi predhodno izpopolnitev metod merjenja oziroma vrednotenja ključnih sestavin intelektualnega kapitala[24], kar pač ne bo šlo čez noč. Vendar pa je prostora za normativni oziroma institucionalni in praktični razvoj ter razmah – tako upravljavske kot finančne – participacije zaposlenih (kot zametka bodoče »prave« ekonomske demokracije v zgoraj opisanem smislu) **še ogromno tudi v okviru že zdaj veljavnega obstoječega korporacijskega prava**, čeprav veljavni ZGD-1 v osnovi seveda še vedno izhaja iz klasičnega »delničarskega« in ne iz sodobnega »deležniškega« modela korporacije.

Ključna ovira je pravzaprav v tem trenutku namreč predvsem ideološke

---

[21] Pri modelu, ki ga zagovarjamo v tem prispevku, gre torej v osnovi za deležniški model, ki pa se zavestno omejuje le na institucionalno korporacijsko-pravno integracijo nosilcev temeljnih produkcijskih dejavnikov kot t. i. notranjih deležnikov, ki je sicer po našem mnenju ključnega pomena, obenem pa verjetno tudi edino realno uresničljiva. Morebitnega širšega kroga tudi t. i. zunanjih deležnikov namreč objektivno verjetno ni mogoče na smiseln način formalno vključiti v upravljavsko strukturo korporacije iz več razlogov, v katere pa na tem mestu ne bomo podrobneje zahajali. Za učinkovito upoštevanje tudi njihovih interesov pri sprejemanju upravljavskih odločitev bo zato treba iznajti morebitne druge možne mehanizme.

[22] Po tej logiki bi torej zaposlenim ob njenem doslednem upoštevanju že v osnovi pripadalo več pravic kot nosilcem finančnega kapitala, in sicer toliko(krat) več, kolikor(krat) delež intelektualnega kapitala v tržni vrednosti posamezne družbe presega delež finančnega.

[23] Gre torej za pravice iz dvostranskega pogodbenega delovnega razmerja med korporacijo kot »delodajalcem« in delavci kot »delojemalci« na trgu dela, ne za interno »člansko« razmerje v korporaciji. Vsebinska razlika je seveda ogromna, predvsem pa »sistemska«.

[24] Več o tem glej npr. v Milost, 2007.

in ne pravne narave, predstavlja pa jo prav uvodoma omenjena globoka zakoreninjenost *doktrine primata delničarjev* oziroma *friedmanizma*, ki je, kot bilo že uvodoma povedano, med drugim povzročila apriorno »blokado« tudi najnovejšega predloga novele Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-C), čeprav je ta predvidevala zgolj minimalne in resnično le najbolj nujne izboljšave v korist zaposlenih. Če bi nam torej uspelo ta *friedmanizem* v stroki in politiki preseči, je dejanskih omejitev v veljavni korporacijski zakonodaji za širok razmah sistema upravljavske participacije (opomba: za finančno jih sploh ni), zelo malo, **odprtega pravnega prostora za krepitev participacijskega položaja in pravic zaposlenih prek ustreznega dograjevanja veljavnega ZSDU pa še ogromno**. Pravzaprav je načelna omejitev v bistvu samo ena in smo jo mimogrede omenili že v uvodoma navedenem članku v prejšnji številki, na tem mestu pa jo zaradi ustrezne zaokrožitve obravnavane tematike samo ponavljamo. In sicer: zaenkrat aktualna korporacijsko-pravna zakonodaja, ki je sicer že s samim sprejetjem ZSDU v Sloveniji sistemsko vpeljala prve zametke deležniške koncepcije korporativnega upravljanja, izhaja iz načelnega stališča, da korporacijsko-pravne pravice delavcev, ki jim jih priznava ta zakon, ne glede na zgoraj omenjeni relativni delež intelektualnega kapitala v tržni vrednosti podjetij v nobenem primeru **ne morejo prevladati nad tovrstnimi pravicami lastnikov kapitala oziroma družbenikov**. To je edina generalna omejitev.

Znotraj te generalne omejitve pa ne postavlja več nobenih dodatnih omejitev ali posebnih kriterijev o tem, katere konkretne soupravljavske pravice delavcev naj bi bile sistemsko dopustne in katere ne, ter v kolikšnem obsegu. Večji ali manjši obseg institucionalne participacije je torej zgolj stvar »politične« presoje zakonodajalca. Iz Ustave RS in veljavnega ZSDU izhajata glede tega zgolj dve temeljni smernici, ki sta zato lahko edino pravno upoštevno merilo za presojo vprašanja, koliko t. i. kolektivnega delavskega soupravljanja je zaenkrat **ustavno »še dopustno«** in koliko bi (ga) bilo **z vidika varstva pravice do svobodne gospodarske pobude morda lahko *de lege lata*** (tj. znotraj pravnih okvirov v osnovni sicer klasičnega »delničarskega« in ne »deležniškega« modela korporacije, kakor jo ureja veljavni ZDG-1) **za te okvire že »preveč«**. In sicer:

1. zakonsko določeno dopustno število delavskih predstavnikov v organih družbe – najmanj ena tretjina in največ ena polovica v nadzornih svetih (skladno z odločbo Ustavnega sodišča RS, št. U-I-302/97 z dne 15. 6. 2000) v nobenem primeru ne dovoljuje morebitnega *preglasovanja predstavnikov družbenikov* v teh organih.

2. participacijske pravice svetov delavcev po določbah 87. do 98. člena ZSDU so zaenkrat omejene »maksimalno« na pravico sveta delavcev do *soodločanja s soglasjem* (konkretno o vprašanjih iz 95. in 96. člena ZSDU), medtem ko pravice do kakršnegakoli samostojnega sprejemanja *pomembnejših* upravljavskih odločitev svet delavcev nima (razen, če se z delodajalcem za posamezne primere izjemoma tako dogovorita s t. i. participacijskim dogovorom).

Izključno samo s temi omejitvami je torej v pozitivnem pravu **»zakoličen« največji trenutno dopusten obseg** pravic delavcev do kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, da to ne bi pretirano posegalo v pravico družbenikov do svobodne gospodarske pobude. Znotraj tega pa je, kot rečeno, možno in upoštevaje vse zgoraj povedano vsekakor tudi vsestransko priporočljivo že v okvirih obstoječe »delničarske« pravne koncepcije korporacij uzakonjati in razvijati **maksimalno široke pravice delavcev do sodelova**nja. Kakršnokoli dodatno samovoljno »politično arbitriranje« izven navedenih dejanskih ustavnopravnih omejitev o tem, kje da naj bi bilo treba postaviti »meje« širitvi participacijskih pravic zaposlenih pri upravljanju torej v objektivni družbenoekonomski realnosti zaradi čedalje bolj dominantnega realnega produkcijskega pomena intelektualnega kapitala pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti nima popolnoma nobene podlage. Ravno nasprotno – je, če ponovimo, izven sleherne sistemske logike.

Literatura:

Blair, Margaret M., Stout, Lynn A. (1999) A Team Production Theory of Corporate Law, Virginia Law Review 85(2), str. 247–328.

Eccles, R. G., Ioannou, I. in Serafeim, G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, let. 60, št. 11, str. 2835–2857.

Edvinsson, Leif (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, London, str. 366-373.

Edvinsson, Leif in Malone, Michael S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: HarperBusiness.

Freeman, R. Edward (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Friedman, Milton (2011) Kapitalizem in svoboda (orig. Capitalism and Freedom), Soleco d.o.o., Ljubljana (Prvič izdano: The University of Chicago, 1962; ponatisi 1982, 2002).

Galbraith, John Kenneth (2010) Ekonomika nedolžne prevare. Resnica našega časa. (orig. The Economics of Innocent Freud. Truth for Our Time.), Družba Piano d.o.o. in Mladina d.d., Ljubljana. Prvi natis v izvirniku: New York, 2004.

Gallup Institute (2025) State of the Global Workplace: 2025 Report. (www.equoranda.com/wp-content/uploads/2025/05/state-of-the-global-workplace-2025-download-1.pdf).

Gostiša, Mato (2014) Ekonomska demokracija kot nova sistemska paradigma kapitalizma. Študijski center za industrijsko demokracijo. Kranj.

Gostiša, Mato (2017) Ekonomska demokracija v 21. stoletju. Kranj: ŠCID, Študijski center za industrijsko demokracijo.

Gostiša, Mato (2009, novelirano 2025) Programski manifest ZSDS: Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma; https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2023/11/Manifest-ZSDS_Programski-Noveliran-nov2023.pdf.

Javornik, S. (2012) Učinkovitost investiranja v intelektualni kapital kot vodilni indikator prihodnje uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta UL, Ljubljana.

Khan, M., Serafeim, G. in Yoon, A. (2016) Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. The Accounting Review, let. 91, št. 6, str. 1697–1724.

Milost, Franko (2007) Računovodstvo človeških zmožnosti. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. Koper.

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport RS (2025) Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju – dopolnjeno mnenje z dne 1. 12. 2025. https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Mnenje-MGT%C5%A0_Novela-ZSDU.pdf.

Ntim, Collins G. (2018) Defining Corporate Governance: Shareholder Versus Stakeholder Models.

V: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance, Springer, pp. 1–9.

Ocean Tomo, LL (2020) Study of Intangible Asset Market Value. Dostopno na: https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (vpogled: 11. 12. 2025).

Orlitzky, M. (2011) Institutional Logic in the Study of Organizations: The Social Construction of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. Business Ethics Quarterly, let. 21, št. 3, str. 409–444.

Pahor, Marko (2010) Intelektualni kapital kot ključni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti, Ekonomska demokracija št. 4/2010.

Samuelson, Paul A. in Nordhaus, William D. (2002) Ekonomija (izv. Economics, Sisteenth Edition), Naklada Mate, GV Založba, Ljubljana (prva izd. The McGraw-Hill Companies, inc., 1998).

Sneirson Judd F. (2014): The History of Shareholder Primacy: From Adam Smith to the Rise of Financial Capitalism. Seattle University Law Review, let. 37, str. 749–776.

ZNS, Združenje nadzornih svetov (2025) Odziv na predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (EVA 2025-2611-0054) z dne 27. 11. 2025. https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2025/12/Odziv-ZNS-na-predlog-ZSDU-27.11.2025_podpisan.pdf.

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi Iskraemeco d.d.

V začetku marca je Iskraemeco gostil tradicionalno študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), na katerem so udeleženci spoznali delovanje podjetja, vlogo delavskih predstavništev in primere dobrih praks pri soupravljanju ter upravljanju sprememb v tem industrijskem okolju. Dogodka se je udeležilo **več kot osemdeset predstavnikov svetov delavcev iz različnih slovenskih podjetij**.

Program srečanja je potekal v več vsebinskih sklopih:

- predstavitev podjetja in strateškega pogleda vodstva,
- pregled delovanja sveta delavcev, sindikata, HR, VZD in inovacijskega odbora,
- razprava o izzivih sodelovanja zaposlenih,
- organiziran ogled proizvodnje, kjer so se udeleženci seznanili s tehnološko zahtevnimi procesi, ki podpirajo globalne projekte podjetja.

Iskraemeco je udeležencem ponudil vpogled v organizacijo, ki združuje 80-letno industrijsko tradicijo, globalno prisotnost, inovacijsko kulturo in **močno vlogo delavskih predstavništev** – elemente, ki pomembno prispevajo k dolgoročno uspešnemu poslovanju.

Iskraemeco: 80 let razvoja merilnih in digitalnih rešitev

Iskraemeco d.d. je mednarodno podjetje z več kot osemdesetletno tradicijo, ki je iz prvih merilnih naprav razvilo globalno prisotnost in celovite digitalne rešitve za energetski in vodooskrbni sektor. Danes združuje industrijsko dediščino, napredno tehnologijo in globalne razvojne zmogljivosti.

Podjetje s tradicijo in globalnim dosegom

Podjetje je svojo pot začelo leta 1945 s prvim enofaznim indukcijskim števcem. Iz teh začetkov je zraslo v enega največjih ponudnikov merilnih in digitalnih rešitev, prisotnega na več kot 80 trgih, s petimi proizvodnimi lokacijami in štirimi razvojnimi centri po svetu. Kot **del skupine Elsewedy Electric** Iskraemeco ohranja dvojno identiteto:

- globalni ponudnik, ki tekmuje v tehnološko napredni panogi, ter
- podjetje s slovenskim jedrom, kjer je razvoj del visokotehnološke proizvodnje.

Ta kombinacija prinaša podjetju stabilnost, visoko dodano vrednost ter dostop do globalnih trgov in kompetenc.

Inovacijska dediščina in razvoj merilnih tehnologij

Razvoj podjetja je tesno povezan s **pionirskimi inovacijami na področju merjenja**:

- v 50. letih uvedba prvega tekočega traku v Jugoslaviji,
- v 70. letih globalna širitev z elektronskimi števci,
- v 80. letih razvoj prvih integriranih merilnih rešitev,
- v 2000-ih vloga enega izmed pionirjev pametnega merjenja v Evropi.

Na tej osnovi je Iskraemeco danes **ponudnik naprednih podatkovnih in digitalnih sistemov**, ki podpirajo energetsko tranzicijo in digitalizacijo omrežij.

Digitalna transformacija energetike

V zadnjem desetletju je energetika prešla v fazo, kjer podatki postajajo ključni za razumevanje, načrtovanje in upravljanje distribucijskih omrežij. Iskraemeco zato razvija **rešitve, ki združujejo**: napredno merjenje, upravljanje podatkov, analitiko za napovedovanje obremenitev, platformne storitve za prožnost omrežij itd. S svojo platformo *Symbiot*, podjetje povezuje pametne naprave, podatkovne tokove in uporabniške aplikacije v enoten digitalni ekosistem.

Globalna proizvodnja in standardizirani procesi

Čeprav je Kranj osrednja lokacija proizvodnje, Iskraemeco deluje v **razširjenem globalnem proizvodnem omrežju** skupine Elsewedy Electric. V vseh obratih veljajo enotni standardi kakovosti, celovita sledljivost, digitalni nadzor procesov in harmonizirani postopki testiranja.

Udeleženci študijskega srečanja so se v Kranju seznanili s proizvodnjo, ki temelji na robotiki, avtomatizaciji, konceptih Industrije 4.0 ter trajnostno zasnovanih procesih.

Trajnost: strateška usmeritev

Iskraemeco je v zadnjih letih **močno okrepil trajnostne standarde** in postal prejemnik platinaste medalje EcoVadis, pri čemer se uvršča med 1 % najboljših podjetij na svetu. Trajnost je del dolgoročne strategije in vključuje razvoj ekodizajna, zmanjševanje emisij (obseg 1 in 2), odgovorno nabavo ter krožne modele v proizvodnji. Podjetje pripravlja poročilo po standardih CSRD, izvaja redne revizije dobaviteljev in je doseglo rezultat *»zero landfill«*, kar pomeni odsotnost odlaganja odpadkov na odlagališča. Pomemben poudarek ostaja tudi na **krepitvi trajnostne kulture med zaposlenimi** in podatkovno podprtem upravljanju okoljskih kazalnikov.



Maks Prokop, izvršni direktor Iskraemeco d.d.

Iskraemeco v središču energetske preobrazbe in vloga zaposlenih

V podjetju Iskraemeco je strateški fokus usmerjen v razvoj rešitev, ki podpirajo energetsko tranzicijo, digitalizacijo omrežij in zanesljivo dobavo energije, pri čemer vodstvo poudarja vlogo zaposlenih kot ključnih nosilcev razvoja.

Povezovanje tradicije in digitalne prihodnosti

Sodobna energetika se **hitro spreminja**: rast obnovljivih virov, večja odvisnost od elektrifikacije ter potreba po stabilnem delovanju distribucijskih omrežij ustvarjajo zahteve, na katere se morajo podjetja odzivati z visoko stopnjo tehnološke prilagodljivosti. Iskraemeco svojo razvojno zgodbo zato gradi na razvoju naprednih merilnih naprav, podatkovnih platform in rešitev, ki omogočajo boljše načrtovanje in upravljanje porabe, ter na ustvarjanju ekosistemov, v katerih podatki postajajo ključna osnova energetskih odločitev.

Hkrati podjetje ohranja močno vez z industrijsko tradicijo in tehničnim znanjem, ki ga je zaznamovalo vse od začetkov. Te vrednote ostajajo pomemben del identitete, tudi ko se podjetje usmerja v nove digitalne storitve in globalne trge. Preplet tradicije in inovacij tako omogoča razvoj rešitev, ki hkrati naslavljajo sodobne izzive energetike in izhajajo iz več desetletnega razumevanja merilnih tehnologij.

Vloga zaposlenih in socialnega dialoga

Iskraemeco se zaveda, da tehnološke spremembe niso mogoče brez **stabilnega in vključujočega delovnega okolja.** Zato vodstvo spodbuja odprt dialog z zaposlenimi, vključevanje delavskih predstavništev v razvojne procese ter skupno razumevanje sprememb, ki jih prinaša digitalizacija. Tak pristop krepi zaupanje, izboljšuje sodelovanje in omogoča hitrejše prilagajanje novim poslovnim potrebam. Pomembno vlogo pri tem imata **tako svet delavcev kot sindikat**, ki s partnerstvom prispevata k uspešnemu upravljanju organizacijskih sprememb. Skupna prizadevanja se kažejo v vključevanju zaposlenih v razvoj kompetenc, v razumevanju dolgoročnih ciljev podjetja in v širjenju kulture, ki ceni tako strokovnost kot odgovornost.

Usmerjeni v razvoj in globalno vlogo

Iskraemeco razvija pametne merilne naprave, digitalne platforme za upravljanje podatkov in rešitve za prožnost, ki podpirajo energetski prehod tako doma kot na mednarodnih trgih. Podjetje krepi svojo prisotnost v skupini Elsewedy Electric, hkrati pa **ohranja ključne razvojne funkcije v Kranju**, kjer nastajajo rešitve, ki jih danes uporabljajo energetska in vodooskrbna podjetja po vsem svetu.

Vizija podjetja ostaja jasna: povezovati tehnološki napredek, potrebe energetskega in vodooskrbnega sektorja ter vlogo zaposlenih, ki s svojim znanjem in predanostjo ustvarjajo temelje za dolgoročno rast in konkurenčnost.

Intervju z glavnim izvršnim direktorjem Iskraemeco d.d.

Družbeno odgovornost razumemo kot prakso vsakodnevnega dialoga in partnerskega odnosa z zaposlenimi

Študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v družbi Iskraemeco d.d. smo, kot običajno, izkoristili tudi za kratek intervju z glavnim izvršnim direktorjem, gospodom Thomasom Petuaud-Letangom, ki se je našemu zaprosilu za pogovor z odgovori na spodnja vprašanja tudi prijazno odzval.

Spoštovani gospod direktor, v sodobnih pogojih gospodarjenja nesporno postaja glavna konkurenčna prednost podjetij njihov »človeški kapital« (tj. znanje in druge kompetence zaposlenih) ter »zavzetost« njegovih nosilcev (tj. delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih). Kakšna sta lahko v kontekstu prizadevanj za dviganje zavzetosti zaposlenih po vašem mnenju vpliv in pomen razvijanja tudi vseh treh temeljnih oblik njihove organizacijske participacije (tj. soupravljanje, udeležba pri dobičku in morebitno tudi notranje lastništvo)?

V našem okolju zavzetost ne nastaja na ravni konceptov, temveč skozi konkretne mehanizme, ki zaposlenim dajejo občutek pravičnosti, vpliva in osebnega razvoja.



Glavni izvršni direktor Iskraemeco d.d. Thomas Petuaud-Letang

V Iskraemecu imamo dolgo tradicijo aktivnega soupravljanja, ki zaposlenim omogoča vpogled v poslovanje in dialog o ključnih vprašanjih razvoja družbe. Ta neposredna komunikacija in možnost vpliva pomembno prispevata k zaupanju in stabilnosti organizacije. Kar zadeva ekonomsko participacijo, menim, da je ključno, da je povezava med uspešnostjo podjetja in prispevkom posameznika jasna, pregledna in pravična. V Iskraemecu to zagotavljamo predvsem skozi uveljavljen sistem napredovanj ter sistem letnih nagrad, ki sta vezana na doseganje ciljev in poslovne rezultate. Tak pristop omogoča neposredno in merljivo povezavo med uspešnostjo in nagrajevanjem ter se je v našem okolju izkazal kot učinkovit motivacijski mehanizem.

Vsako podjetje mora obliko participacije prilagoditi svoji lastniški strukturi, strateškim usmeritvam in mednarodnemu kontekstu. Ključno pa je, da sistem spodbuja odgovornost, strokovni razvoj in dolgoročno pripadnost – in v tem smislu ocenjujem, da imamo v Iskraemecu vzpostavljene mehanizme, ki ta cilj dosegajo.

Družba Iskraemeco ima že dolgo vzpostavljen in dobro delujoč sistem delavskega soupravljanja v skladu z veljavnim slovenskim ZSDU. Kakšno pa je vaše stališče glede morebitnega intenzivnejšega razvijanja tudi še drugih dveh temeljnih oblik delavske participacije (tj. udeležbe delavcev pri dobičku in notranjega lastništva zaposlenih), zlasti še v luči dejstva, da sta bili z namenom njunega spodbujanja v praksi nedavno na novo normativno urejeni z novima zakonoma, tj. ZUDDob-1 ter ZLZD? Kakšne so po vaši oceni možnosti za njuno morebitno implementacijo tudi v Iskraemecu?

Iskraemeco ima že vrsto let stabilen in konstruktiven sistem soupravljanja, ki predstavlja pomemben temelj socialnega dialoga v družbi. Nova zakonodaja na področju udeležbe pri dobičku in notranjega lastništva vsekakor pomeni dodatno možnost za podjetja v Sloveniji. Vsako takšno rešitev pa je treba presojati v luči konkretnega poslovnega modela, mednarodne lastniške strukture ter obstoječih sistemov nagrajevanja. V Iskraemecu že danes uporabljamo model, ki omogoča povezavo med uspešnostjo podjetja in individualnim prispevkom zaposlenih. Ta pristop nam omogoča, da nagrajevanje ostaja razvojno naravnano in diferencirano glede na dosežke.

Morebitne nove oblike participacije bi zato presojali predvsem z vidika njihove dolgoročne vzdržnosti, motivacijskega učinka ter skladnosti z našo širšo korporativno ureditvijo.

Lahko morda na hitro naredite – vsaj posplošeno – primerjavo med slovenskim in – znano »močnim« – francoskim modelom delavske participacije. Za slednjega je znano, da med drugim edini pozna tudi »obvezno« udeležbo delavcev pri dobičku?

Francoski sistem je na področju delavske participacije precej bolj usmerjevalen, vendar ga sam ne bi jemal kot referenčni model. Lahko je zelo učinkovit tam, kjer je dobro razumljen in ustrezno upravljan, v nekaterih primerih pa je lahko tudi precej okoren ali celo kontraproduktiven.

Pozitivna plat sistema je, da omogoča delitev dela dobička z zaposlenimi, ki je lahko pod določenimi pogoji za zaposlene tudi davčno neobdavčen. Po drugi strani pa lahko tak sistem v določenih primerih zahteva tudi pridobivanje zunanjih strokovnih mnenj, kar povečuje stroške in lahko podaljša odločitvene procese.

Verjetno veste, da so stroški dela v Franciji med najvišjimi v Evropi in da Francija v primerjavi z nekaterimi drugimi evropskimi državami izgublja del svoje konkurenčnosti. Tudi v Sloveniji moramo biti pozorni, da ostanemo konkurenčni, kar pa je v zadnjem času vse večji izziv.

Če drži teza o zaposlenih kot najpomembnejši skupini t. i. notranjih déležnikov podjetij, je seveda vključevanje delavskih predstavnikov v procese poslovnega odločanja tudi samoumeven in neobhoden element t. i. družbeno odgovornega upravljanja podjetij. Je po vašem mnenju Iskraemeco v tem pogledu že mogoče uvrstiti med družbeno odgovorna podjetja, vsaj v segmentu t. i. družbene odgovornosti do zaposlenih?

Prepričan sem, da se družbena odgovornost do zaposlenih kaže predvsem v načinu sodelovanja in vključevanja v procese odločanja.

V Iskraemecu imamo s svetom delavcev podpisan participacijski dogovor, ki ureja sodelovanje v štirih skupnih komisijah. Ta struktura omogoča vsebinsko obravnavo ključnih vprašanj ter pravočasno izmenjavo informacij. Hkrati kot poslovodstvo vzdržujemo redne sestanke s predsednikom sveta delavcev in s predsednikom sindikata. Verjamem, da je za uspešno uvajanje sprememb nujen širši konsenz oziroma *buy-in*, saj se lahko le tako odločitve učinkovito in stabilno uresničujejo.

V tem smislu družbeno odgovornost razumemo kot prakso vsakodnevnega dialoga in partnerskega odnosa z zaposlenimi.

Nam lahko na kratko opišete konkretne načine in oblike sodelovanja med svetom delavcev in poslovodstvom družbe v vaši družbi?

Naše sodelovanje je strukturirano in vpeto na več ravneh upravljanja družbe. Vključuje redna usklajevalna srečanja, sistematično in pravočasno obveščanje o strateških ter organizacijskih usmeritvah ter posvetovanja pred sprejemanjem pomembnih odločitev. Zaposleni imajo svojega predstavnika v upravnem odboru, kar zagotavlja, da je njihova perspektiva vključena na najvišji ravni odločanja.

Poleg formalnih mehanizmov dajemo velik poudarek odprtemu in v prihodnost usmerjenemu dialogu, zlasti ob uvajanju sprememb, ki vplivajo na zaposlene. Tak večnivojski pristop omogoča boljšo usklajenost, krepi medsebojno zaupanje ter podpira stabilno in učinkovito uresničevanje naših strateških ciljev.

Kako ste zadovoljni s tem sodelovanjem med poslovodstvom in svetom delavcev? Ali po vašem mnenju svet delavcev družbe na splošno ustrezno odigrava vlogo zastopnika interesov delavcev pri upravljanju družbe, ali morda v tem smislu v njegovem delovanju kaj pogrešate, oziroma, kaj bi bil treba po vašem mnenju v tem pogledu izboljšati?

S sodelovanjem med poslovodstvom in svetom delavcev sem zadovoljen. Hudih razhajanj ni, dialog poteka korektno in v duhu iskanja rešitev, kar prispeva k stabilnemu delovanju družbe.

Vedno pa obstaja prostor za nadgradnjo. Osebno bi si želel še več konkretnih pobud za izboljšave, podprtih z jasno opredeljenim finančnim učinkom ter predlogom izvedbenega oziroma akcijskega načrta, saj tak pristop omogoča hitrejšo in učinkovitejšo realizacijo.

Za kakovostno sodelovanje so pomembna tudi ustrezna osnovna znanja s področja ekonomije, kadrovskih praks in poslovnih procesov, da lahko svet delavcev nastopa kot kompetenten in enakovreden partner v razpravah o razvoju družbe. Ka-

kovost socialnega dialoga je namreč proces, ne enkratno stanje.

Kako ocenjujete sistemsko vlogo in pomen delavskih predstavništev v organih vodenja in nadzora družb za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja? Kakšne so po vašem mnenju prednosti in eventualne slabosti tega instituta za uspešnost korporacijskega upravljanja v sodobnih pogojih gospodarjenja – na splošno in konkretno v vaši družbi?

Prisotnost delavskih predstavnikov v organih nadzora ali upravljanja prinaša širšo perspektivo pri odločanju. Prednost je predvsem v boljšem razumevanju operativnih realnosti in vpliva odločitev na zaposlene.

Potencialna slabost se lahko pojavi, če se vloga razume izključno kot zastopanje parcialnih interesov in ne kot del celovite odgovornosti za uspešnost družbe. Ključna je zrelost kulture upravljanja in jasno razumevanje fiduciarne odgovornosti vseh članov organa. V Iskraemecu se je ta model izkazal kot stabilen in funkcionalen.

Družba Iskraemeco ima uveljavljen enotirni sistem upravljanja, zaposleni pa so v upravnem odboru zastopani z enim predstavnikom. Ali je s tem po vašem mnenju zagotovljen zadosten vpliv interesov zaposlenih kot ključne skupine notranjih deležnikov družbe na sprejemanje njegovih odločitev, ali bi ga morda veljalo še dodatno okrepiti?

Enotirni sistem z enim predstavnikom zaposlenih zagotavlja formalni kanal vpliva in neposredno vključevanje v razpravo na najvišji ravni. Vprašanje zadostnosti ni zgolj numerično, temveč vsebinsko – pomembno je, kako aktivno in kakovostno poteka razprava ter kako se argumenti zaposlenih vključujejo v odločanje.

V tem trenutku ocenjujem, da sistem deluje učinkovito. Morebitne spremembe pa bi morale temeljiti na analizi dodane vrednosti in primerjalnih praks.

Kje so po vašem mnenju glavne ovire za hitrejši razvoj vseh uvodoma navedenih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih oziroma ekonomske demokracije v Sloveniji?

Ključno vprašanje ni toliko v zakonodaji, temveč v zrelosti vseh deležnikov – podjetij, zaposlenih ter predstavnikov delavcev in delodajalcev tudi na ravni države. Soupravljanje in širše oblike ekonomske demokracije se preredko razumejo predvsem kot skupna odgovornost. Gre za model, ki lahko deluje le, če vsi akterji prevzemajo svoj del odgovornosti za dolgoročno uspešnost podjetij, ne zgolj za zastopanje parcialnih interesov. Ko se participacija razume kot partnerski odnos, usmerjen v skupno ustvarjanje vrednosti, lahko postane mehanizem, od katerega imajo korist tako zaposleni kot podjetja in širše gospodarstvo.

Gospod glavni izvršni direktor najlepša hvala za vaše odgovore in še veliko uspehov pri vašem nadaljnjem vodenju te pomembne slovenske gospodarske družbe.

Odgovorni urednik

Vloga in delovanje sveta delavcev v Iskraemecu

Svet delavcev (SD) v Iskraemecu že več kot tri desetletja predstavlja osrednji steber sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja in pomemben mehanizem socialnega dialoga, ki krepi tako kakovost odločitev vodstva kot vključenost zaposlenih v strateške procese podjetja.

Ustanovitev in pravna podlaga

Prvi svet delavcev je bil ustanovljen **leta 1994**, takoj po sprejetju Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Skoraj istočasno je bil z delodajalcem sklenjen tudi **participacijski dogovor**, ki podrobneje ureja pogoje za delovanje sveta delavcev. Dogovor, ki je bil do danes dvakrat posodobljen, nazadnje leta 2018, določa:

- materialne pogoje za delo sveta (pisarna, računalniška oprema, administrativna podpora ipd.),



Uroš Bizjak, predsednik Sveta delavcev Iskraemeco

- višino letnih sredstev za delovanje (strokovna literatura, članki, članstvo v združenjih svetov delavcev, najem zunanjih strokovnjakov, udeležba na strokovnih dogodkih),
- način nagrajevanja članov sveta (mesečni funkcijski dodatek),
- možnost profesionalnega opravljanja funkcije za dva predstavnika (predsednik, namestnik ali predsednik enega izmed odborov),
- oblikovanje in delovanje skupnih odborov,
- druge organizacijske elemente sodelovanja.

Takšen okvir omogoča **stabilno, transparentno in strokovno delo sveta delavcev**.

Sestava in volitve

Svet delavcev, ki je organ, voljen na neposrednih volitvah, šteje 13 članov. Organizacijo in izvedbo volitev določa poslovnik sveta delavcev. Z namenom zagotavljanja ustrezne zastopanosti različnih delovnih področij – od strokovnih služb do proizvodnje – volitve potekajo v 7 volilnih enotah. Takšen način izbora kandidatov:

- povečuje legitimnost sprejetih odločitev,
- zagotavlja bolj kakovostne in uravnotežene predloge,
- zmanjšuje tveganje, da bi posamezna funkcija ali delovno področje ostala prezrta.

Trenutni mandat sveta delavcev poteče avgusta 2026. Za zagotavljanje pogojev za delovanje sveta delavcev kot tudi drugih organov socialnega partnerstva v podjetju deluje organizacijska enota »Odnosi z zaposlenimi.«

Delovanje sveta delavcev

Svet delavcev izvede najmanj štiri seje letno, ki se jih praviloma udeležujejo tudi izvršni direktorji in vodja kadrovske službe.

V aktualnem mandatu so bile poleg rednega seznanjanja s poslovno strategijo in tekočim poslovanjem med drugim obravnavane tudi naslednje vsebine:

- večkratne organizacijske spremembe družbe in s tem povezane prilagoditve Pravilnika o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest (skupni posvet) ter
- sprejem meril za nagrajevanje delovne uspešnosti (zahtevano soglasje sveta).

Odbori sveta delavcev

Za poglobljeno obravnavo strokovnih vprašanj ter oblikovanje argumentiranih stališč v okviru sveta delavcev delujejo štirje odbori:

1. Odbor za varstvo pri delu
2. Odbor za pravno varnost in kadrovsko socialne zadeve
3. Odbor za spremljanje poslovanja
4. Odbor za inovacijsko dejavnost

Vodenje podjetja in predstavnik zaposlenih

V podjetju je vzpostavljen **enotirni sistem vodenja**. Družbo vodi in nadzoruje Upravni odbor, operativno pa jo vodijo izvršni direktorji (glavni izvršni direktor in izvršni direktor za finance).

ZSDU določa, da imajo delavci pravico imenovati najmanj enega predstavnika zaposlenih v upravni odbor. Statut družbe predvideva **enega predstavnika zaposlenih**, pri čemer je v Iskraemecu imenovanje tega predstavnika neposredno vezano na funkcijo predsednika sveta delavcev, kar določa tudi poslovnik. Tako je **vsakokratno izvoljeni predsednik sveta delavcev** hkrati tudi predstavnik zaposlenih v upravnem odboru.

Vloga sveta delavcev pri razvoju podjetja

Dolga tradicija, jasno določena pravila in visoka raven strokovnosti svetu delavcev omogočajo, da **pomembno vpliva na razvoj podjetja in ustvarjanje okolja**, v katerem se glas zaposlenih sliši in upošteva. Takšna praksa krepi zaupanje, spodbuja inovativnost in povečuje pripadnost zaposlenih – vrednote, ki so ključne za dolgoročno uspešnost podjetja.



Odnosi z zaposlenimi kot osrednji del sistemske podpore

Delavski predstavniki lahko svoje naloge učinkovito opravljajo le, če imajo zagotovljeno ustrezno administrativno, tehnično in strokovno podporo. V podjetju Iskraemeco je bila v ta namen leta 2004 ustanovljena organizacijska enota »Odnosi z zaposlenimi«, katere temeljna naloga je ustvarjanje pogojev za odprto, konstruktivno in partnersko sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi.



Jože Petek, predsednik Sindikata SKEI – podružnica Iskraemeco

Odnosi z zaposlenimi v Iskraemecu

Odnosi z zaposlenimi so **organizacijska enota kadrovskega sektorja** (v nadaljevanju: odsek), ki torej delavskim predstavništvom oziroma organom socialnega partnerstva v podjetju, med katere sodijo:

- sindikat podjetja,
- svet delavcev,
- odbori, ki delujejo v okviru Sveta delavcev (Odbor za varnost in zdravje pri delu, Odbor za spremljanje poslovanja, Odbor za inovacijsko dejavnost, Odbor za pravno varnost ter kadrovsko socialne zadeve),
- predstavnik zaposlenih v upravnem odboru podjetja in
- skupne komisije delodajalske in delojemalske strani (npr. Komisija za promocijo zdravja),

zagotavlja administrativno, tehnično in strokovno podporo.

V okviru svojega delovanja odsek omenjenim organom zagotavlja **celovit nabor administrativno tehničnih in strokovnih storitev**, med katere sodijo:

- priprava in organizacija sestankov med socialnimi partnerji,
- strokovna obdelava gradiv ter priprava predlogov, mnenj in dogovorov,
- administrativna podpora (priprava dopisov, vabil in zapisnikov),
- tehnična pomoč pri izvedbi dogovorjenih aktivnosti,
- interno komuniciranje v povezavi s socialnim dialogom,
- druge podporne naloge glede na potrebe posameznih organov.

Podpora zaposlenim in socialnim programom

Odsek poleg omenjenih storitev opravlja tudi **pomembne naloge na področju družbenega standarda zaposlenih**, in sicer:

1. Dodeljevanje finančne pomoči v primerih:

- daljše bolniške odsotnosti,
- elementarnih nesreč,
- smrti delavca ali njegovega ožjega družinskega člana,
- socialne ogroženosti.

2. Izvajanje osebnih zavarovanj, zlasti:

- kolektivnega nezgodnega zavarovanja,
- dodatnega pokojninskega zavarovanja.

3. Organizacija dejavnosti, povezanih z oddihom in kakovostnim preživljanjem prostega časa zaposlenih, med katerimi so:

- športno rekreativne aktivnosti,
- kulturne aktivnosti,
- druge oblike organiziranega preživljanja prostega časa.

Delavski predstavniki v Iskraemecu imajo v skladu z veljavno zakonodajo in notranjimi akti možnost imenovanja profesionalnih delavskih predstavnikov. Ker za takšno ureditev doslej ni bilo izkazanega interesa, do imenovanj ni prišlo. Tudi zaradi navedenega dejstva je delovanje odseka še toliko pomembnejše. Odsek namreč prevzema **pomemben del nalog, ki bi jih sicer opravljali profesionalni delavski predstavniki**.

Sindikat SKEI Iskraemeco

Zastopanje pravic zaposlenih, kolektivno dogovarjanje in sodelovanje pri urejanju delovnih razmerij

Sindikalna dejavnost v Iskraemecu ima dolgoletno tradicijo ter pomembno vlogo pri varovanju pravic zaposlenih in ustvarjanju dostojnega, varnega ter spodbudnega delovnega okolja. V več desetletjih svojega delovanja je sindikat podjetja pomembno sooblikoval kulturo socialnega dialoga, ki podjetje zaznamuje še danes. Prva kolektivna pogodba v podjetju je bila sklenjena leta 1991, zadnja še vedno veljavna pa leta 2015.

Sindikat v Iskraemecu

Sindikat podjetja je bil **ustanovljen leta 1990**. Leta 1994 je sodeloval pri vzpostavitvi sistema delavskega soupravljanja, ki je okrepil sodelovanje zaposlenih pri odločanju v podjetju. Kljub spremembam lastništva in prihodu lastnika, ki prihaja iz okolja brez tradicije socialnega dialoga, je sindikatu uspelo **ohraniti visoko raven kolektivnega dogovarjanja**. Kot pomemben partner v socialnem dialogu sindikat že vrsto let aktivno prispeva k uspešnemu razvoju podjetja.

Povezave

V podjetju deluje **Sindikat SKEI Iskraemeco**, ki je sindikalna podružnica Sindikata kovinske in elektroindustrije Slovenije (SKEI). Članstvo v širši sindikalni strukturi – prek SKEI tudi v Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) – sindikatu v podjetju zagotavlja:

- reprezentativnost pri nastopanju do delodajalca,
- širšo pogajalsko in organizacijsko podporo,
- pravno svetovanje ter strokovno pomoč.

Z vključitvijo v **panožno in nacionalno sindikalno organiziranost** sindikat podjetja ne vpliva le na razmere znotraj podjetja, temveč tudi na oblikovanje širših delovnopravnih in socialnih standardov v dejavnosti. To vključuje zlasti sodelovanje pri oblikovanju kolektivne pogodbe dejavnosti elektroindustrije ter drugih panožnih in nacionalnih dokumentov, ki določajo pravice in obveznosti delavcev ter delodajalcev.

Podlaga za delovanje

Delovanje sindikata v podjetju **temelji na**:

- veljavni zakonodaji s področja delovnih razmerij in sindikalnega organiziranja,
- kolektivni pogodbi za dejavnost elektroindustrije ter podjetniški kolektivni pogodbi in
- internih dogovorih (letni socialni sporazumi).

Področje delovanja

Sindikat v podjetju **deluje na področju delovnih razmerij**. Njegova ključna naloga je sklepanje dogovorov, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev. Med najpomembnejše dokumente sodijo:

- kolektivne pogodbe,
- socialni sporazumi,
- drugi dogovori, ki urejajo posamezna vprašanja delovnih razmerij in izboljševanje delovnih pogojev.

Posebnost podjetja je praksa **sklepanja letnih socialnih sporazumov**, ki za vsako koledarsko leto posebej določajo ključne usmeritve na področju kadrovske politike in delovnih razmerij.

Sporazumi urejajo:

- politiko zaposlovanja v tekočem letu,
- način organizacije dela, v smislu prilagoditve organizacije dela letnemu poslovnemu načrtu,
- način usklajevanja plač v tekočem letu,
- višino in merila za dodelitev letnih bonusov,
- način izrabe letnega dopusta,
- itd.

Članstvo in organiziranost

Članstvo v sindikatu podjetja je prostovoljno. Sindikat je organiziran v **več sindikalnih skupinah**, katerih število je določeno glede na organizacijsko strukturo podjetja, prostorsko razporeditev in število članov. Posamezne sindikalne skupine vodijo vodje sindikalnih skupin, ki skrbijo za koordinacijo dela znotraj skupine ter za povezovanje članov s sindikalnim vodstvom. **Nosilci funkcij sindikata** so:

- predsednik,
- namestnik predsednika,
- vodje sindikalnih skupin,
- referenti, odgovorni za posamezna področja delovanja (administracija, sindikalne aktivnosti, delavska participacija).

Posebno vlogo v organizacijski strukturi sindikata podjetja ima **referent za delavsko participacijo**, ki predstavlja vezni člen med svetom delavcev in sindikatom. Njegova naloga je zagotavljanje učinkovitega pretoka informacij, usklajevanje stališč ter povezovanje obeh oblik zastopanja delavcev pri vprašanjih, pomembnih za zaposlene in delovno okolje.

Način delovanja

Delovanje sindikata podjetja zajema **več medsebojno povezanih aktivnosti**, med katerimi so ključne:

- individualno zastopanje članov pri uveljavljanju pravic iz delovnega razmerja,
- sodelovanje sindikalnih predstavnikov v različnih komisijah in odborih podjetja, kjer se obravnavajo vprašanja s področja delovnih razmerij, varnosti in zdravja pri delu ter kadrovske politike,
- obravnava odprtih vprašanj na rednih sestankih sindikalnih skupin in sejah izvršnega odbora,
- pogajanja z delodajalcem o plačah, delovnih pogojih, normativih in drugih vprašanjih, ki vplivajo na socialno-ekonomski položaj zaposlenih.

Dosežki, izzivi in prednostne naloge

Eden ključnih dosežkov sindikata podjetja v zadnjem obdobju je dogovor, da bo od 1. 7. 2026 minimalna plača postala najnižja osnovna plača v podjetju. Ta ureditev predstavlja pomemben korak k zagotavljanju pravičnejših izhodiščnih plačnih pogojev za najnižje plačane zaposlene ter k povečanju njihove socialne varnosti.

Trenutne prednostne naloge sindikata podjetja so:

- vzpostavitev novih plačnih razmerij, katerih cilj je pravičnejša in preglednejša porazdelitev plač, večja skladnost s kompleksnostjo delovnih mest ter boljša primerljivost s pogoji in zahtevami trga dela,
- posodobitev podjetniške kolektivne pogodbe predvsem v delih, ki jih je treba uskladiti s spremembami kolektivne pogodbe dejavnosti ter z aktualnimi zakonodajnimi in organizacijskimi spremembami,
- priprava pobude in osnutka sporazuma o uveljavitvi Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, s ciljem oblikovati pravičen, pregleden in učinkovit sistem vključevanja zaposlenih v delitev dobička podjetja.

Odnos med sindikatom in svetom delavcev

Sindikat podjetja in svet delavcev imata sklenjen **Dogovor o medsebojnih razmerjih**, v katerem sta natančno opredeljeni njuni vlogi ter pristojnosti. Sindikat podjetja aktivno sodeluje pri oblikovanju sveta delavcev, in sicer z vključevanjem v kandidacijski postopek pred volitvami.

Svet delavcev ima po zakonu pravico do obveščenosti o poslovanju podjetja, vključno s ključnimi finančnimi kazalniki. Dostop do teh informacij omogoča sindikatu podjetja močno strokovno podlago za argumentiranje stališč pri pogajanjih o plačah, delovnih pogojih in kadrovskih politikah.

Jože Petek

Vloga kadrovske službe pri podpori sodelovanja in razvoja zaposlenih

Kadrovski sektor ima v Iskraemecu ključno vlogo pri povezovanju poslovnih ciljev z razvojem zaposlenih ter soustvarjanju urejenega, varnega in spodbudnega delovnega okolja.



Nataša Bukanovsky Kosi, vodja Kadrovske službe

Sodelovanje kadrovske službe in delavskih predstavnikov kot temelj sodobne organizacijske kulture v Iskraemecu

Sodelovanje delodajalca z delavskimi predstavniki v Iskraemecu – torej s svetom delavcev in sindikatom – predstavlja enega osrednjih gradnikov organizacijske kulture podjetja. Gre za **zavestno vzpostavljen model partnerstva**, ki presega formalne zakonske okvire in je zasnovan na predpostavki, da kakovosten socialni dialog omogoča zadovoljne zaposlene ter s tem stabilno in zdravo rast podjetja. V ospredju je zavedanje, da sta spoštovanje, transparentnost in vztrajen dialog nujna pogoja za vzpostavitev trajnostnih odnosov v okolju, ki je vse bolj kompleksno, zahtevno in strateško nepredvidljivo.

Sodobno poslovno okolje – od pomanjkanja kadrov do nenehnih geopolitičnih pretresov in ekonomskih nihanj – močno vpliva na vsakdanje delovanje tako delodajalca kot delavskih predstavnikov. Obdobje po letu 2008, ki ga kadrovske službe v Sloveniji občutijo kot »vožnjo na podivjanem vlaku«, se **sistemsko sodelovanje izkaže kot ključni stabilizator poslovne realnosti**. Prav usklajeno delovanje omogoča, da podjetje ohranja nujno ravnovesje med željami zaposlenih ter poslovnimi izzivi podjetja, medtem ko oba partnerja ostajata pozorna na dinamiko trga, socialne spremembe in prilagoditve strateških prioritet.

Od formalne obveznosti do strateškega partnerstva

Iskraemeco dosledno spoštuje vse zakonske določbe, ki urejajo obveščanje, posvetovanje in soodločanje sveta delavcev. Vendar pa podjetje na tem ne ostaja – **partnerski dialog prerašča v strateško orodje upravljanja sprememb**. Redni strukturirani sestanki, politika odprtih vrat kadrovske službe in vodstva ter vključevanje delavskih predstavnikov v razvojne in organizacijske spremembe ustvarjajo atmosfero, ki spodbuja zaupanje in preventivno reševanje izzivov, še preden ti eskalirajo.

Delavski predstavniki tako postajajo **ključni mehanizem povezovanja podjetja z zaposlenimi**, predvsem tam, kjer posamezniki ne želijo neposredno izpostavljati svojih pobud ali težav.

Posebno vrednost ima tudi **transparentno obravnavanje pobud in mnenj**, saj podjetje zagotavlja, da so odzivi argumentirani, pravočasni in jasni. Tak pristop krepi občutek pravičnosti, odgovornosti in sodelovalne kulture, kar se posledično odraža v večji stopnji zaupanja in pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje pri spremembah.

Dobri zgledi, dosežki in pogled naprej

Praksa vključevanja delavskih predstavnikov se **odraža v številnih projektih in dosežkih**, ki jih je podjetje uresničilo v letih 2025 in 2026. Med njimi izstopajo sprejetje pravilnika o letni oceni delovne uspešnosti, pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje – v okviru katerega je bilo uvedenih 28 ukrepov za izboljšanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem – ter naziv Top investitor v izobraževanje, ki potrjuje usmerjenost podjetja v razvoj kompetenc zaposlenih. Vsi dosežki jasno kažejo, da dialog med kadrovsko službo in delavskimi predstavniki **materialno vpliva na kakovost delovnega okolja**.

Podobno pomembno je tudi **proaktivno vključevanje predstavnikov zaposlenih** v obvladovanje ključnih strateških izzivov, med katerimi izstopajo trije:

- obsežen projekt vrednotenja delovnih mest,
- implementacija EU Direktive 2023/970 o transparentnosti plač in zmanjševanju plačnih neenakosti med spoloma,
- ter prenova sistemizacije in organizacije dela.

Pri vseh treh projektih so **delavski predstavniki vključeni že od začetnih faz**, kar potrjuje zrelost socialnega dialoga in strateško razumevanje, da so legitimnost in učinkovitost sprememb odvisni od njihove soudeležbe.

Primer Iskraemeca tako dokazuje, da je produktivno sodelovanje med kadrovsko službo in delavskimi predstavniki več kot zgolj formalnost – je **temelj sodobnega, odpornega in socialno odgovornega podjetja**. Kultura partnerstva, medsebojnega spoštovanja in odprte komunikacije ustvarja pogoje za uspešno obvladovanje izzivov, ki jih prinaša vedno bolj dinamično poslovno okolje. Iskraemeco se s tem umešča med zgledne primere socialnega dialoga v slovenskem gospodarstvu ter ponuja model sodelovanja, ki ga je smiselno posnemati tudi v drugih organizacijah.

Odbor za varnost in zdravje pri delu

Skrb za varno, zdravo in urejeno delovno okolje kot stalna naloga delavskih predstavnikov

Odbor za varnost in zdravje pri delu deluje v Iskraemecu že vse od ustanovitve Sveta delavcev leta 1994. Njegova vloga je zagotavljanje preglednega, strokovnega in celovitega pristopa k upravljanju varnosti in zdravja zaposlenih.



Gorazd Prelog, predsednik Odbora za VZD

Odbor za varnost in zdravje pri delu

V okviru sveta delavcev od njegove ustanovitve leta 1994 deluje Odbor za varnost in zdravje pri delu. Namen odbora je stalno spremljanje, usklajevanje in izboljševanje razmer na področju varnosti in zdravja pri delu.

Odbor sestavljajo **trije člani**, ki jih imenuje svet delavcev, ter **stalni član**, ki ga določi delodajalec. Eden izmed članov je imenovan za vodjo odbora, stalni član pa je strokovnjak za varnost pri delu. Ta redno poroča o ključnih kazalnikih varnosti, izvajanju ukrepov ter stanju tveganj. Odbor se redno sestaja, **najmanj štirikrat letno.**

Osrednje naloge odbora so:

- spremljanje izvajanja varnostnih ukrepov,
- preverjanje ustreznosti ocen tveganja,
- obravnava pobud zaposlenih ter priprava predlogov za izboljšave.

Ob zaznanih nepravilnostih lahko odbor zahteva tudi ukrepanje pristojnih služb ali organov.

Trenutno najpomembnejša področja obravnave

Odbor se posebej osredotoča na tista področja, kjer lahko z izboljšavami zagotovi večjo varnost zaposlenih in zmanjšanje zdravstvenih tveganj.

- **Povečan obseg bolniških odsotnosti:** Odbor predlaga izboljšave delovnih pogojev v proizvodnji, kot so posodobitev prezračevalnih sistemov, tehnološka posodobitev linij za izboljšanje ergonomije delovnih mest ter omejevanje zdravjuškodljiveganočnegadela.
- **Prometna varnost v poslovni coni:** Med predlogi odbora so postavitev omejevalcev hitrosti, natančnejša določitev in označitev peš con ter drugi ukrepi za večjo varnost zaposlenih.
- **Nevarnosti internega transporta:** Odbor izvaja pregled obstoječih praks ter pripravlja predloge za varnejše ravnanje in premikanje po proizvodnih in skladiščnih površinah.

Skupni cilj: varno in zdravo delovno okolje

Z aktivnim vključevanjem zaposlenih in celovitim pristopom k upravljanju varnosti in zdravja pri delu odbor pomembno prispeva k ustvarjanju varnega, zdravega in spodbudnega delovnega okolja, ki predstavlja **temelj za uspešno in trajnostno poslovanje podjetja**.

Celostna skrb za dobro počutje zaposlenih kot skupna zaveza socialnih partnerjev

Komisija za promocijo zdravja združuje predstavnike delodajalca, sindikata in sveta delavcev ter skrbi, da so ukrepi za izboljšanje telesnega, duševnega in socialnega zdravja zaposlenih sistematično načrtovani, usklajeni in prilagojeni dejanskim potrebam zaposlenih.

Komisija za promocijo zdravja

V Iskraemecu je bila leta 2015 na pobudo sveta delavcev in sindikata – skladno z zakonskimi obveznostmi s področja varnosti in zdravja pri delu – ustanovljena Komisija za promocijo zdravja. Njena naloga je **načrtovanje, izvajanje in nadzor ukrepov, namenjenih izboljšanju telesnega, duševnega in socialnega zdravja zaposlenih.**

Komisijo sestavlja **pet članov**, izbranih po načelu uravnotežene zastopanosti različnih interesov:



Zlatko Juvan Mujanović, služba VZD

- dva predstavnika imenuje delodajalska stran,
- trije predstavniki pa izhajajo iz delojemalske strani.

V istem letu so socialni partnerji – svet delavcev, sindikat in izvršni direktorji – podpisali **posebno izjavo**, s katero so se zavezali k skupnemu prispevku za izboljšanje zdravja, počutja in splošnega zadovoljstva zaposlenih. Ta izjava predstavlja pomembno izhodišče za načrtovanje programov, ki dejansko odgovarjajo na potrebe zaposlenih v podjetju.

Letni program aktivnosti

Letni program vključuje stalne in dodatne aktivnosti.

Stalne aktivnosti

- tedenska ponudba sadja,
- organizirani pohodi,
- obeležitev dneva zdravja ter obdaritev zaposlenih s pripomočki za krepitev zdravja,
- organizacija tradicionalnega slovenskega zajtrka,
- raznolika ponudba rekreativnih programov,
- redne delavnice Centra za krepitev zdravja,
- psihološko svetovanje, ki pomembno prispeva k ohranjanju in krepitvi duševnega zdravja.

Dodatne aktivnosti v letu 2026

- delavnice sprostitvenih tehnik,
- termografski pregledi dojk za ženske nad 50 let,
- oftalmološki pregled za zaposlene, ki dopolnijo 45 let,
- uvedba aktivnih odmorov.

Namen programa

Cilj celotnega programa je celostna skrb za zdravje zaposlenih, spodbujanje zdravega življenjskega sloga ter ustvarjanje podpornega delovnega okolja, ki omogoča boljše počutje, manjšo obremenjenost in večjo delovno učinkovitost.

Odbor za inovacijsko dejavnost

Sistematično spodbujanje inovacij kot del identitete podjetja

V podjetju Iskraemeco ima inovacijska dejavnost dolgo tradicijo in pomembno vlogo pri ohranjanju konkurenčne prednosti. Odbor za inovacijsko dejavnost skrbi, da so procesi inoviranja strukturirani, pravični in usklajeni z zakonodajo ter poslovnimi cilji podjetja.

Odbor za inovacijsko dejavnost – gonilo ustvarjalnosti in napredka

Inovacije so že dolgo eden ključnih dejavnikov uspeha sodobnih podjetij, še posebej v panogah, kjer tehnološki razvoj narekuje hitrost sprememb in določa položaj na trgu. V Iskraemecu je **sistematično spodbujanje inovacij vgrajeno v samo strukturo podjetja** – tako na ravni procesov kot kulture. Pomembno vlogo pri tem ima Odbor za inovacijsko dejavnost (ID), ki deluje na podlagi participacijskega dogovora in Pravilnika o inovacijski dejavnosti. Ta dva dokumenta skupaj postavljata jasen pravni in organizacijski okvir za vključevanje zaposlenih v ustvarjanje in uvajanje inovativnih rešitev.

Naloge odbora in vloga pri razvoju inovacijske kulture

Delovanje Odbora za ID je usmerjeno v **vzpostavljanje trajne inovacijske dinamike**. Med njegove osrednje naloge spada spremljanje inovacijske aktivnosti v podjetju. Odbor vzdržuje tudi pregled nad izvajanjem pravilnika, predlaga posodobitve ter skrbi, da inovacijska praksa ostaja skladna z zakonodajo in poslovnimi smernicami podjetja. Pomemben del njegovega poslanstva pa je tudi gradnja inovacijske kulture: dvigovanje zavesti o pomenu ustvarjalnosti, spodbujanje zaposlenih k oddaji predlogov ter predstavitev uspešnih inovacij kot zgledov dobrih praks.

Oblike inovacij in njihov pomen

Inovacijska dejavnost v podjetju ima več razsežnosti – **od majhnih, a učinkovitih izboljšav do strateških patentov**. Male izboljšave so pogosto rezultat neposrednih opažanj zaposlenih v delovnem in razvojnem procesu, zato se najhitreje uresničijo, njihovi stroški so minimalni, učinki pa lahko presenetljivo veliki. Nasprotno pa druge inovacije zahtevajo širšo medoddelčno sodelovanje, temeljite analize in večje investicije. Njihova vrednost se lahko kaže v izračunljivih gospodarskih koristih, kot so prihranki pri materialu, energiji ali izboljšanje postopkov, ali pa v nefinančnih učinkih – boljših pogojih dela, manjši obremenitvi okolja in večji varnosti zaposlenih. Posebno kategorijo predstavljajo patenti, kjer podjetje znanje formalno zaščiti in s tem utrjuje svojo tehnološko prednost ter vrednost intelektualnega premoženja.

Sistem nagrajevanja inovatorjev

Za dobro inovacijsko kulturo pa niso ključne le ideje, temveč tudi pre-

poznavanje njihovih avtorjev. Sistem nagrajevanja v Iskraemecu je zato večplasten: **vključuje finančne nagrade, kot tudi izobraževanja, obiske konferenc, turistične aranžmaje in druge oblike nefinančnih priznanj**. Še posebej odmevna so letna priznanja, med njimi naziv **»Inovator leta«**, ki izpostavlja posameznike, ki s svojimi prispevki pomembno presegajo povprečje. Takšna praksa gradi občutek pripadnosti in motivira sodelavce, da prepoznajo svoje vloge v procesu skupnega napredka.

Strateški pomen inovacijske dejavnosti

Odbor za inovacijsko dejavnost tako predstavlja **strateško pomembno telo v podjetju**: povezuje zaposlene, pomaga pri upravljanju procesa inoviranja ter hkrati ustvarja kulturo, v kateri so ideje vrednota, ne motnja. Z nadaljnjo podporo temu sistemu bo Iskraemeco ohranjal konkurenčno prednost, spodbujal ustvarjalnost zaposlenih ter gradil podjetje, ki je pripravljeno na izzive prihodnosti.

Uroš Bizjak

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:
Dr. Andreja Zupan Škof

Soupravljanje v javnih zavodih/institucijah v EU (2. del)

V tej številki Ekonomske demokracije nadaljujemo in zaključujemo s kratko predstavitvijo različnih evropskih sistemov participacije, s poudarkom na izvajanju soupravljanja v javnih zavodih in javni upravi, ki smo jo začeli v prejšnji številki.

Češka

Na Češkem so sveti delavcev (zaměstnanecká rada) urejeni z Zakonom o delu (Zákoník práce). Obstajajo **razlike med svetom delavcev v zasebnem in javnem sektorju**. Na področju pravnega okvira to pomeni, da za javni sektor velja delovno-pravna zakonodaja in zakon za javne uslužbence, medtem ko za zasebni sektor velja poleg delovno-pravne zakonodaje še zakon o gospodarskih družbah. Pri pristojnostih imajo v javnem sektorju vpliv na kadrovske politike, finance in javne storitve, medtem ko se v zasebnem sektorju osredotočajo na ekonomske odločitve in procese reorganizacije. Pri stopnji vpliva, ki ga imajo sveti delavcev v javnih službah, lahko ugotovimo, da je ta veliko večji, saj imajo **velik vpliv na strateške odločitve**, v zasebnem sektorju pa so omejeni le na informiranje in posvetovanje.

Glede vključitve predstavnikov zaposlenih v nadzorne in upravne organe v zasebnem sektorju ni splošne obveznosti, razen v primeru, ko to določa statut podjetja ali kolektivna pogodba. V državnih podjetjih in javnih ustanovah je **predstavništvo zaposlenih v svetih zavoda bolj pogosto**, vendar ni univerzalno zakonsko predpisano – odvisno je od posebnih predpisov za posamezne organizacije.

Ključna ugotovitev je, da je na Češkem sistem soodločanja zaposlenih v nadzornih odborih šibkejši kot v državah kot sta Nemčija in Avstrija. Svet delavcev ima predvsem informativno-posvetovalno vlogo, ne pa odločanja.

Švedska

Švedska je ena izmed držav z najmočnejšim sistemom soodločanja zaposlenih, saj imajo zaposleni zakonsko pravico sodelovati v upravnih odborih že pri relativno majhnih podjetjih (25+). Zanjo je značilna močna vloga sindikatov. Kolektivna pogajanja in kolektivne pogodbe na Švedskem so glavni mehanizem urejanja delovnih razmerij in pogojev dela. Obstajajo jasne razlike med javnim in zasebnim sektorjem ter pomembna pravila glede sodelovanja v upravnih in nadzornih odborih. Glavna zakonska predpisa, ki urejata področje dela in ekonomske demokracije na Švedskem, sta Zakon o zaščiti zaposlitve (Employment Protection Act – LAS) in Zakon o soupravljanju (Codetermination Act (Medbestaemmandelagen – MBL)), ki ureja izključno kolektivna delovna razmerja, kolektivne pogodbe, pravice delavcev do sindikalnega predstavništva in pravico do članstva v sindikatu oz. organizaciji delodajalcev. Opisuje pravice in dolžnosti v kolektivnih pogajanjih in v

industrijskih sporih. Prav tako ureja pravice do informiranja, posvetovanja in soodločanja delavcev pri poslovodnih odločitvah v podjetjih, ki se po švedskem modelu prav tako uresničujejo prek sindikatov oz. sindikalnih predstavnikov. Svet delavcev (facklig representation) pogosto deluje prek sindikatov, ki so tesno vključeni v vsakodnevno upravljanje; imajo dostop do informacij o ključnih odločitvah, povezanih s strukturo, proračunom in spremembami delovnih procesov v podjetjih ali agencijah. V javnem sektorju imajo zaposleni večji vpliv na strateške odločitve zaradi javnega interesa. V zasebnem sektorju, kjer je več kot 25 zaposlenih, morajo biti ti vključeni v upravo podjetja, običajno sta to dva predstavnika z glasovalnimi pravicami. V državnih podjetjih in javnih ustanovah je predstavništvo zaposlenih v upravnih odborih prav tako obvezno, pogosto z enakim ali večjim vplivom kot v zasebnem sektorju z namenom zagotoviti transparentnost in upoštevanje javnega interesa.

Irska

Primat sindikatov kot kanalov za predstavništvo zaposlenih v podjetju je zapisan v Kodeksu ravnanja na področju predstavništev zaposlenih, ki ga je izdala državna Komisija za delovna razmerja (Labour Relations Commission– LRC). Kodeks predstavništva zaposlenih definira kot posameznike, ki so formalno določeni kot predstavniki zaposlenih v posameznem podjetju oz. obratu s strani sindikata. Irski pravni sistem ne pozna mehanizma, s katerim bi bilo delodajalca mogoče prisiliti, da se ukvarja s sindikatom oz. s predstavniki zaposlenih v podjetju. Irska zakonodaja **ne pozna sistema stalnega predstavništva zaposlenih v podjetju oz. svetov delavcev**. Zaposlene, ki delajo v podjetjih, kjer je prisoten sindikat, v odnosu do delodajalca zastopajo oz. predstavljajo sindikati. V večini primerov je sindikat edino predstavništvo zaposlenih v podjetju. Če v podjetju ni sindikata, potem tudi ni predstavništva zaposlenih. Javne agencije in podjetja v lasti države imajo zakonodajno vzpostavljena telesa za obveščanje in posvetovanje, ki so podobna svetom delavcev – to so t. i. pododbori za obveščanje in posvetovanje. V zasebnem sektorju so nekatera podjetja vzpostavila sistem/enote, ki je/so podoben svetom delavcev, vendar **na prostovoljni osnovi**. Ta delujejo vzporedno s sindikalnimi predstavništvi, a niso zelo pogosta. Kljub vsemu nekaterim delom javnega sektorja zakonodaja omogoča pravico predstavnikom zaposlenih do sedeža v upravnem odboru podjetja oz. agencije v lasti države. Ti so **t. i. delavski direktorji**. Poleg javnih organov, kot so sodišča, obstaja kar nekaj podjetij v lasti države s predstavniki zaposlenih v svetu zavoda. V skladu z zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu je delodajalec obvezan zagotoviti varnost, zdravje in dobrobit na delovnem mestu za svoje zaposlene, prav tako pa se je obvezan o tem posvetovati s svojimi zaposlenimi oz. s predstavniki zaposlenih za varnost in zdravje pri delu. Te predstavnike izberejo vsi zaposleni in so glavni kanal za zastopanje interesov zaposlenih na področju varnosti in zdravja pri delu, čeprav se lahko odločijo tudi za vzpostavitev skupnega odbora zaposlenih in delodajalca za varnost in zdravje pri delu.

V Litvi, Grčiji, Poljski in Portugalski vključenost v svete zavoda z enim ali več predstavniki zaposlenih in določilom praga in števila sedežev v odvisnosti od velikosti organizacije veljajo samo za državne ali delno javne zavode in družbe.

S temi strukturami javni sektor v EU zagotavlja, da imajo zaposleni dejansko vlogo pri odločanju o delovnih pogojih, kadrovskih vprašanjih, organizacijskih spremembah in strateškem vodenju – kar krepi transparentnost, družbeno odgovornost in demokratično kulturo znotraj institucij.

Viri in literatura

Arroyo, Carlos A., 2016. Analysis of Some of the Unanswered Questions That the Labour Collective Bargaining Presents: Under the Framework of the Spanish Public Administration. International Public Administration Review, Vol. 14, No. 2–3/2016. DOI: 10.17573/ipar.2016. 2–3.09.

Bakovnik, Nina. 2017. Delovno življenje, sindikalizem in industrijski odnosi na Irskem. Ekonomska demokracija XXI (5).

Brehmer, Wolfram. 2014. Mitbestimmung im öffentlichen Dienst – eine empirische Analyse der Determinanten vertiefter Personalratsbeteiligung. Doktorska disertacija, Univerität Konstanz. https://d-nb.info/1111565295/34

Direktiva 2001/23/ES o ohranjanju pravic delavcev v primeru prenosa podjetij. Uradni list EU, št. L 82/16

European Trade Union Institution. B. I. Participants and challenges. Https://worker-participation.eu/EU-Social-Dialogue/Sectoral-ESD/Banking/Participants-and-challenges

European Agency for Safety and Health at Work. 2017. Worker participation in the management of occupational safety and health: qualitative evidence from ESENER 2. European Risk Observatory Summary. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Summary_Worker_participation_ESENER.pdf

Eurofound. 2023. Measuring key dimensions of industrial relations and industrial democracy. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/measuring-key-dimensions-industrial-relations-and-industrial-democracy.

Francoska zakonodaja (Legifrance). 2020. Décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat. https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042545890/2025-01-03/

Government Office of Sweden. Ministry of Employment. 2016. Codetermination Act (Lag om medbestämmande i arbetslivet). https://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/1976580-employment-co-determination-in-the-work-place-act-lag-om-medbestammande-i-arbetslivet/

Hans Böckler Stiftung. B. I. Mitbestimmungs-Portal: Meilensteine der Mitbestimmung. https://www.mitbestimmung.de/html/meilensteine-der-mitbestimmung-3074.html

Klös, Hans-Peter in Oliver Stettes. 2006. Reform der überbetrieblichen Mitbestimmung. Wirtschaftsdienst 86 (11): 691–711.

Listina Evropske unije o temeljnih pravicah. Uradni list EU, št. C 83/02, 2010.

Ministrstvo za zaposlovanje in socialno varnost (Ministerio de Empleo y Seguridad Social). 2025.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. https://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/561075-et-2015.html.

Works Council Act Belgium (Loi sur les conseils d'entreprise/Wet op de ondernemingsraden). https://www.ser.nl/nl/Publicaties/voorbeeldreglement-ondernemingsraden.

Zakon o delovanju sveta delavcev (Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf

Zakon o soodločanju delavcev (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer – MitbesetG). http://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/MitbestG.pdf.

Zvezni zakon o zastopanju zaposlenih (Bundespersonalvertretungsgesetz – BPersVG). https://www.gesetze-im-internet.de/bpersvg_2021/BJNR161410021.html.



Piše:
Dr. Danijela Brečko

Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja in vloga svetov delavcev

Večgeneracijsko delovno okolje postaja ena osrednjih značilnosti sodobnega trga dela v Sloveniji. Podaljševanje delovne dobe, staranje prebivalstva in hkraten vstop mlajših generacij v delovne organizacije ustvarjajo nove izzive za organizacijo dela, prenos znanja, varnost in zdravje pri delu ter za socialni dialog. Prispevek obravnava upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja z vidika delodajalca ter analizira vlogo svetov delavcev kot ključnega institucionalnega mehanizma za uravnoteženje interesov različnih generacij zaposlenih. Na podlagi empiričnih podatkov raziskave »Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja – stanje, izzivi in prakse v slovenskih organizacijah« (Brečko, 2025) ter ob upoštevanju slovenskega in evropskega pravnega okvira prispevek utemeljuje, da so sveti delavcev bistveni akterji pri sooblikovanju vključujočih, pravičnih in trajnostnih delovnih okolij.

Večgeneracijsko delovno okolje kot strukturna sprememba sveta dela

Slovenske organizacije danes delujejo v razmerah **izrazite demografske preobrazbe**. Statistični podatki kažejo, da se povprečna starost zaposlenih zvišuje, hkrati pa se na trg dela vključujejo generacije z drugačnimi pričakovanji glede dela, avtoritete in ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Večgeneracijsko delovno okolje tako **ni več izjema, temveč prevladujoča realnost**. Raziskave tudi opozarjajo, da starostna raznolikost sama po sebi ne vodi nujno v boljše organizacijske rezultate. Nasprotno – brez ustreznega upravljanja lahko povečuje konflikte, krepi stereotipe in zmanjšuje zaupanje med zaposlenimi (Hertel idr., 2013). Zato postaja ključno vprašanje, kdo in na kakšen način soustvarja pravila, prakse in odločitve, ki vplivajo na delovne pogoje različnih generacij. V tem kontekstu se vprašanje večgeneracijskega upravljanja **neposredno navezuje na vlogo svetov delavcev**, saj gre za področje, kjer so interesi zaposlenih heterogeni in kjer je nujna legitimna oblika njihovega zastopanja.

Empirični vpogled: stanje v slovenskih organizacijah

Raziskava ***Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja – stanje, izzivi in prakse v slovenskih organizacijah*** (Brečko, 2025) je bila izvedena na vzorcu 43 organizacij iz zasebnega in javnega sektorja in predstavlja prvo sistematično nacionalno analizo tega področja. Podatki o generacijski strukturi kažejo pretežno, da je najbolj zastopana srednja generacija: v večini slovenskih organizacij je največ zaposlenih iz generacije **Y (28–44 let)**, pogosto **nad 50 %**, sledita pa ji močno zastopana generacija **X (45–59 let)** s povprečnim deležem **30–40 %**. Generacija **Z (18–27 let)** je običajno zastopana **pod 20 %** (ponekod celo pod 5 %), baby boom generacija (60+) pa je praviloma najmanj zastopana (pogosto 0–5 %, redko nad 10 %). Takšna struktura pomeni dvojno tveganje: (1) upočasnjeno »pomlajevanje« kadrov ter (2) strukturno vrzel pri prenosu znanja, ker najstarejša skupina izstopa iz trga dela hitreje, kot se mlajši kader sistematično vključuje v ključne procese.

Čeprav generacijske kategorije niso standardni kazalnik evropskih statistik, je mogoče primerjati **starostno sliko in dinamiko.** EU je v zadnjem desetletju izrazito povečala delovno aktivnost starejših: po Eurostatu je bila leta 2024 zaposlenost v skupini **55–64** visoka; 71,4 % pri moških in 59,4 % pri ženskah (European Commission). Eurofound dodatno izpostavlja, da je število aktivnih delavcev **55+** v EU zraslo iz približno 24 milijonov (2010) na **nad 40 milijonov do 2024**, kar kaže na

močan strukturni premik, ki zahteva prilagoditve delovnih okolij in politik zadrževanja kadra (Eurofound). Evropske politike podaljševanja delovne aktivnosti so bile podprte predvsem z reformami pokojninskih sistemov in omejevanjem zgodnjega upokojevanja, a poročila opozarjajo, da za dejansko podaljševanje delovne dobe niso dovolj le pravila, temveč tudi kakovost dela, pogoji in razvojna podpora starejšim (assets.eurofound.europa.eu). V sloHvenskem vzorcu (Brečko, 2025) je delež baby boom generacije pogosto zelo nizek, kar lahko na prvi pogled deluje kot »manjši problem« staranja. V resnici pa gre pogosto za latentno tveganje: organizacije, ki trenutno nimajo večjega deleža 60+, pogosto šele načrtujejo podporo, vendar jo razumejo predvsem kot formalne ugodnosti ob upokojitvi, manj pa kot sistematično strategijo aktivnega staranja (npr. prilagoditve dela, karierni razvoj po 55. letu, zdravje, kompetence).

Ključni izzivi: digitalne razlike, fleksibilnost, karierni razvoj in komunikacija

Med najpogosteje zaznanimi medgeneracijskimi izzivi organizacije navajajo **razlike v digitalnih kompetencah** (79,07 %) in **drugačne delovne navade mlajših generacij** (prav tako približno 79 %), sledijo **razlike v pričakovanjih glede kariere** (63 %) in **komunikacija med generacijami**(okoli42%).

Ti izzivi so **dvoslojni**: po eni strani tehnično-razvojni (digitalne kompetence), po drugi strani kulturno-odnosni (pričakovanja, komunikacija, zaupanje). Zato je pomembno, da ukrepi niso omejeni na usposabljanja, temveč vključujejo tudi mehanizme sodelovanja in urejene procese prenosa znanja.

Posebej zgovoren je podatek, da **30 % organizacij** nima nobenih sistematičnih aktivnosti za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja. To pomeni, da se medgeneracijski odnosi pogosto urejajo ad hoc (odvisno od vodje), brez jasnih standardov, meril in odgovornih nosilcev, s čimer se povečuje tveganje konfliktov in izgube organizacijskega znanja.

Katere ukrepe slovenske organizacije že izvajajo?

V zvezi z vprašanjem, katere ukrepe slovenske organizacije že izvajajo učinkovitejše upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja, je raziskava pokazala, da **za generacijo Z** podjetja najpogosteje uvajajo hibridno delo/delo od doma (okoli 72–73 %), sistematično uvajanje (ang. *onboarding*) ter organizacijsko socializacijo (okoli 70 %) ter mentorstvo in pripravništvo (okoli 67 %). To je pomembno, ker je mlajša generacija v vzorcu pogosto pod 20 %; zato je kakovost vključevanja (ne le zaposlovanja) ključna za dolgoročno stabilnost kadrovskih tokov.

Pri generaciji Y prevladujejo ukrepi, povezani z fleksibilnim delovnim časom (okoli 74 %), možnostjo krajšega delovnega časa (okoli 63 %) ter organizacijo družinam prijaznih dogodkov (okoli 58 %). To odraža tipične potrebe srednjega življenjskega obdobja in potrjuje, da je ravnotežje delo–zasebnost sistemski (ne individualni) dejavnik zadrževanja kadra.

Pri generaciji X organizacije največkrat poudarjajo razvoj digitalnih kompetenc (okoli 65 %), dodatne izobraževalne ugodnosti (okoli 60 %) ter coaching mehkih veščin (okoli 51 %). To je posebej relevantno, ker gre za generacijo, ki pogosto hkrati nosi izvedbeni del organizacijskih procesov in prenaša znanje na mlajše, pri čemer digitalna transformacija predstavlja dodatno obremenitev.

Za baby boom generacijo organizacije najpogosteje navajajo medgeneracijsko mentorstvo (47 %), prilagojene delovne naloge (35 %) in programe zdravja (35 %), vendar je hkrati skoraj 42 % organizacij brez posebnih programov za to skupino.

Ko pogledamo **ukrepe za starejše** bolj podrobno, raziskava kaže, da so najbolje uveljavljeni tisti, ki krepijo zdravje, fleksibilnost in digitalno vključenost: programi za zdravje in dobro počutje, fleksibilni delovni čas ter digitalna podpora/usposabljanja. Slabše razviti so ukrepi, ki bi najbolj, individualno karierno načrtovanje po 55. letu), skrajšan delovni teden in strukturirana pomoč pri prehodu v upokojitev.

Ustrezno delovno okolje in izobraževanje pomembno vplivata na motivacijo starejših, ta pa krepi delovno zavzetost. Vendar pa brez kariernega načrtovanja v pozni fazi kariere in brez urejenih prehodov v upokojitev organizacije izgubljajo priložnost za načrtovan prenos znanja in stabilizacijo delovne sile.

Medgeneracijski prenos znanja v praksi

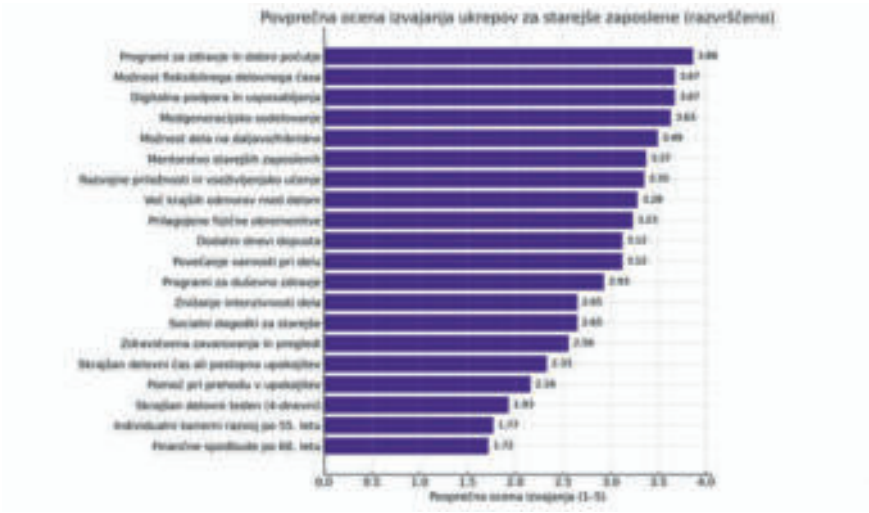
Raziskava (Brečko, 2025) kaže, da sta najpogostejša pristopa k medgeneracijskemu sodelovanju **projektno delo v mešanih ekipah** (60 %) in **uradni programi mentorstva/izmenjave znanja** (53 %). Dvojno mentorstvo (dvosmerni prenos znanj – strokovne izkušnje starejših + digitalne/novostne kompetence mlajših) izvaja 37 % podjetij, medtem ko medgeneracijske delavnice in izobraževanja izvaja le 23 % podjetij.

Graf 1: *Ključni izzivi pri upravljanju večgeneracijskega delovnega okolja*



Vir*: Brečko 2025*

***Graf 2**: Prilagoditve za starejše zaposlene*



***Vir**: Brečko, 2025*

Pomembno dopolnilo prinaša študija Brečkove (2023) o medgeneracijskem učenju in prenosu znanja na delovnem mestu, ki kaže, da zaposleni v praksi **preferirajo osebne oblike prenosa znanja** (pomoč sodelavcev, pogovori, vodene delavnice, mentorstvo), medtem ko so bolj "neosebne" oblike (npr. blogi/podcasti kot primarna oblika prenosa) ocenjene kot manj primerne. Študija dodatno ugotavlja, da je generaciji Z v povprečju najmanj pomembno, da bi delila svoje znanje in izkušnje z drugimi generacijami, ter da so mlajše generacije manj naklonjene prenosu znanja prek pripovedovanja (ang. *storytelling*) in povzetkov ključnih spoznanj. To ima neposredne implikacije za organizacije: prenos znanja ne more temeljiti zgolj na »dobri volji«, ampak potrebuje strukturirane procese in dogovorjene vloge (mentorstvo, dvojno mentorstvo, projektne mešane ekipe), pri čemer se kot razvojna smer vse bolj izpostavlja premik od »deljenja znanja« k **soustvarjanju znanja** v skupnih praksah dela.

Različne generacije in motivacijski vzorci

Raziskave na področju upravljanja starosti potrjujejo, da se motivacija in doživljanje dela pomembno spreminjata skozi življenjski cikel. **Starejši zaposle**ni so bolj motivirani z avtonomijo, stabilnostjo, spoštovanjem izkušenj in možnostjo dela v lastnem tempu, medtem ko **mlajši zaposleni** večji pomen pripisujejo učenju, napredovanju in fleksibilnosti. Rožman in Čančer (2021) ugotavljata, da ustrezni delovni pogoji in prilagojeni programi usposabljanja pomembno vplivajo na delovno motivacijo starejših zaposlenih, ta pa neposredno povečuje njihovo delovno zavzetost . To pomeni, da vprašanja, kot so: ergonomija delovnih mest, razporeditev delovnega časa, prilagoditev delovnih obremenitev in dostop do izobraževanja, niso zgolj individualna, temveč kolektivna vprašanja delovnega okolja. Prav tu se odpira prostor za aktivno vlogo svetov delavcev.

*Med najpogosteje zaznanimi medgeneracijskimi izzivi organizacije navajajo **razlike v digitalnih kompetencah** (79,07 %) in **drugačne delovne navade mlajših generacij** (prav tako približno 79 %), sledijo **razlike v pričakovanjih glede kariere** (63 %) in **komunikacija med generacijami** (okoli 42 %).*

Pravni okvir za aktivno vlogo svetov delavcev

V Sloveniji je sodelovanje zaposlenih pri upravljanju sistemsko urejeno z **Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**. Zakon svetom delavcev zagotavlja pravico do: obveščanja, posvetovanja, soodločanja pri sprejemanju splošnih aktov, ki urejajo delovne pogoje, organizacijo dela, varnost in zdravje pri delu ter kadrovsko politiko. To pomeni, da imajo sveti delavcev ne le možnost, temveč tudi odgovornost, da se vključujejo v oblikovanje politik, ki neposredno vplivajo na različne generacije zaposlenih. Dodatno **Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)** določa: prepoved diskriminacije na podlagi starosti, načelo enake obravnave, obveznost delodajalca, da zagotavlja varno in zdravo delovno okolje za vse zaposlene. Na evropski ravni **Direktiva 2000/78/ES** vzpostavlja splošni okvir za enako obravnavo pri zaposlovanju in delu ter izrecno prepoveduje starostno diskriminacijo. Čeprav zakonodaja večgeneracijskega upravljanja ne ureja eksplicitno, jasno ustvarja ***normativni prostor***, v katerem je socialni dialog o starosti in delovnih pogojih nujen in legitimen.

Vloga svetov delavcev pri upravljanju večgeneracijskega delovnega okolja

Vloga svetov delavcev pri večgeneracijskem upravljanju ne sme ostati zgolj deklarativna ali omejena na splošno podporo raznolikosti. Na podlagi empiričnih podatkov in obstoječega pravnega okvira je mogoče njihovo vlogo konkretizirati na več med seboj povezanih ravneh, ki segajo od sooblikovanja pravil dela do strateškega soupravljanja znanja in delovne dobe.

(1) Sveti delavcev imajo ključno vlogo pri sooblikovanju splošnih aktov, ki urejajo delovne pogoje. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) jim daje pravico soodločanja pri sprejemanju splošnih aktov, ki urejajo organizacijo dela. To

vključuje razporeditev delovnega časa, uvajanje fleksibilnih oblik dela, možnost dela na daljavo, pravila o delitvi delovnih obremenitev ter prilagoditve delovnih nalog. Empirični podatki kažejo, da so prav fleksibilni delovni časi in prilagoditve obremenitev med najpomembnejšimi dejavniki za zadrževanje starejših zaposlenih, hkrati pa tudi ključno pričakovanje mlajših generacij (Brečko, 2025). Sveti delavcev lahko s svojo participacijo preprečujejo enostranske rešitve, ki koristijo zgolj eni generaciji na račun druge.

(2) Sveti delavcev lahko delujejo kot pobudniki sistematičnega in formaliziranega prenosa znanja. Raziskava (Brečko, 2025) kaže, da je v 30 % organizacij prenos znanja še vedno povsem nesistematičen. Sveti delavcev lahko zahtevajo, da se mentorstvo, obratno mentorstvo in delo v medgeneracijskih projektnih timih vključijo v interne pravilnike, letne kadrovske načrte ali kolektivne dogovore. Tam, kjer so ti mehanizmi formalizirani, organizacije poročajo o višji stopnji zaupanja, večjem sodelovanju med generacijami in manjši izgubi znanja ob upokojevanju starejših zaposlenih (ibid).

(3) Pomembna je vloga svetov delavcev pri prepoznavanju in preprečevanju prikrite starostne diskriminacije. Starostna diskriminacija se v praksi redko kaže neposredno, temveč posredno – skozi izključevanje starejših iz usposabljanj, spregledane karierne priložnosti ali predpostavko, da se morajo mlajši "sami znajti". Sveti delavcev imajo legitimno vlogo nadzora nad uresničevanjem načela enake obravnave iz ZDR-1 in Direktive 2000/78/ES ter lahko opozarjajo na sistemske prakse, ki vodijo v neenako obravnavo posameznih generacij.

(4) Sveti delavcev so ključni sogovornik pri oblikovanju politik podaljševanja delovne aktivnosti. Raziskava ugotavlja, da so prav ukrepi za delo po 60. letu med najmanj razvitimi področji upravljanja starosti (Brečko, 2025). Sveti delavcev lahko aktivno sodelujejo pri oblikovanju politik delne upokojitve, prilagojenih delovnih nalog, skrajšanega delovnega časa in postopnega prehoda iz aktivnega dela v upokojitev. S tem prispevajo k ohranjanju delovne sposobnosti, hkrati pa omogočajo načrtovan prenos znanja.

(5) Sveti delavcev lahko vplivajo na razvoj in spremljanje politik izobraževanja in vseživljenjskega učenja. Empirični podatki kažejo, da so starejši zaposleni pogosto manj vključeni v izobraževanja, zlasti na področju digitalnih kompetenc, kljub temu da so prav te ključne za njihovo nadaljnjo delovno vključenost. Sveti delavcev lahko zahtevajo preglednost pri dostopu do izobraževanj, enakomerno razporeditev razvojnih priložnosti med generacijami ter vključitev učenja kot pravice, ne privilegija.

(6) Vloga svetov delavcev pri oblikovanju ukrepov za varnost in zdravje pri delu z vidika starosti. ZDR-1 in predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu zahtevajo prilagajanje delovnih pogojev zmožnostim zaposlenih. Sveti delavcev lahko aktivno sodelujejo pri oceni tveganj, ki upoštevajo starostno strukturo, ter zagovarjajo ergonomske prilagoditve, preventivne zdravstvene programe in ukrepe za zmanjševanje preobremenitev, ki nesorazmerno prizadenejo starejše zaposlene.

(7) Sveti delavcev imajo pomembno vlogo pri krepitvi medgeneracijskega dialoga in organizacijske kulture. Poleg formalnih pravic in odgovornosti imajo sveti delavcev tudi simbolno in povezovalno vlogo. Lahko odpirajo razprave o medgeneracijskih odnosih, opozarjajo na komunikacijske napetosti in spodbujajo kulturo sodelovanja. Raziskava kaže, da tam, kjer so medgeneracijski odnosi obravnavani kot legitimna tema socialnega dialoga, zaposleni poročajo o večjem občutku pravičnosti in pripadnosti (Brečko, 2025).

(8) Sveti delavcev lahko delujejo kot nadzorni in evalvacijski mehanizem. Ukrepi večgeneracijskega upravljanja brez spremljanja učinkov pogosto ostanejo na deklarativni ravni. Sveti delavcev lahko zahtevajo redno poročanje o generacijski strukturi, uporabi posameznih ukrepov in njihovih učinkih ter tako prispevajo k temu, da večgeneracijsko upravljanje postane trajna in merljiva sestavina organizacijskega upravljanja.

Zaključek

Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja ni tehnično ali zgolj kadrovsko vprašanje, temveč **pomemben element ekonomske demokracije**. Empirični podatki jasno kažejo, da slovenske organizacije sicer prepoznavajo pomen medgeneracijskega sodelovanja in vključenosti, vendar pogosto nimajo vzpostavljenih sistematičnih in participativnih pristopov. Sveti delavcev imajo v tem procesu ključno vlogo, saj lahko s svojo zakonsko utemeljeno participacijo pomembno prispevajo k oblikovanju delovnih okolij, ki upoštevajo raznolikost generacij in hkrati krepijo socialni dialog, zaupanje in dolgoročno vzdržnost dela.

Literatura

Bal, A. C., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2016). Motivating employees to work beyond retirement. *Journal of Management Psychology,* 31(3), 667–683.

Brečko, D. (2025). Upravljanje večgeneracijskega delovnega okolja – stanje, izzivi in prakse v slovenskih organizacijah. Ljubljana: Sofos.

Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. Changing societies & personalities. Vol. 5, no. 1, str. 103–125, ilustr. ISSN 2587-6104. , DOI: . [COBISS.SI-ID]

Hertel, G., van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations.*Journal of Organizational Behavior, 34(3), 379–398.*

Rožman, M., & Čančer, V. (2021). The appropriate work environment for older employees: The case of Slovenia. *Business Systems Research, 12(2), 172–186.*

Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research, 8(2), 14–25.*



Piše:
Dr. Ana Arzenšek

Neposredna individualna participacija delavcev

Neposredna individualna participacija pomeni, da delavec ni le izvajalec delovnih nalog, ampak aktiven soustvarjalec delovnega okolja. Gre za načine, kako lahko posamezen delavec sodeluje pri odločanju, izboljšavah in upravljanju v organizaciji. Za razliko od posredne participacije, ki deluje prek svetov delavcev, predstavnikov delavcev v organih družb ter drugih »kolektivnih« delavskih predstavništev, je za neposredno individualno participacijo značilno, da lahko delavci sami, brez posrednikov, s svojim glasom, vplivom in odgovornostjo prispevajo k delovanju organizacije. Neposredna individualna participacija ima številne koristi, tako za posameznega delavca kot za organizacijo. Ali bo neposredna individualna participacija zaživela, je odvisno od več dejavnikov, o katerih teče beseda v nadaljevanju.

Uvod

Zakaj je neposredna delavska participacija pomembna? Na individualnem nivoju zato, ker povečuje motivacijo za delo, osebno rast in zadovoljstvo delavcev. Na organizacijskem nivoju pa zato, ker izboljšuje produktivnost in odnose, ker krepi pripadnost organizaciji in vodi do boljših odločitev (več glav = več idej). Verjetno je vsak od bralcev že slišal za primer, ko delavec vodstva ni opozoril na pomembno pomanjkljivost v delovanju stroja ali delovnega procesa zaradi strahu pred povračilnimi ukrepi, in je to imelo neprijetne posledice za celotno ekipo ali organizacijo. V izogib takim izidom je v prvi vrsti potrebno **ustvarjati delovno kulturo, ki spodbuja individualno participacijodelavcev**.

Delovno okolje, ki spodbuja neposredno delavsko participacijo omogoča, da ima vsak delavec priložnost, da izrazi svoje mnenje ali odloča o vidikih izvedbe dela. Ne glede na to, da lahko neposredna individualna participacija poteka na različne načine, podajamo nekaj skupnih izhodišč, ki povečajo verjetnost, da bo ta oblika soodločanja v organizaciji zaživela.

Predlogi izboljšav, ideje, kritike, soodločanje

Tipična oblika izvajanja neposredne individualne participacije so **možnosti, da delavec *predlaga izboljšave*** (npr. delovnega procesa) ali ***nove ideje***. Pogoj za to pa so priložnosti za neposredno delavsko participacijo. Pri tem lahko organizacije uvedejo načine sporočanja pobud, ki so skladni z njihovo kulturo, npr. sistemi predlogov prek e-obrazcev, škatla idej ali delavnice kreativnega reševanja problemov (npr. 6 klobukov ali pod.). Poleg zbiranja predlogov izboljšav obstajajo številni drugi načini neposredne delavske participacije, kot so razgovori z delavci ali ankete s predlogi izboljšav. Dober primer domače prakse na tem področju je Krka, ki spodbuja ideje delavcev z lastnimi sistemi predlogov izboljšav, stalnim izobraževanjem delavcev in vključevanjem delavcev v optimizacijo delovnih procesov. Na tak način delavci pogosteje prispevajo ideje, ki dejansko vplivajo na procese.

Delavci lahko **neposredno sodelujejo tudi pri sprejemanju odločitev**, ki vplivajo nanje. V nekem podjetju so recimo delavci dobili priložnost za soodločanje o tem, kako obroke v njihovi menzi pripraviti na način, da bodo bolj polnovredni in zdravi. Delavci lahko v določenih primerih sodelujejo tudi pri organizaciji delovnih nalog ali določanju urnika dela. V številnih organizacijah neposredna delavska participacija vključuje tudi možnost izbire izobraževanja, usposabljanja ali izbire karierne-ga (ne)napredovanja. Iz **motivacijskega vidika** aktivno sodelovanje spodbuja rast posameznika in spodbuja delavce k prevzemanju odgovornosti za lasten napredek. ***Douglas McGregor*** je že pred več kot 60 leti v svoji Teoriji X in Y opozoril na implicitne teorije vodij, ki bodisi (v primeru teorije X) menijo, da njihovi delavci ne marajo dela, zato je potreben nenehen nadzor nad njimi, ali pa so mnenja (v primeru teorije Y), da si delavci želijo sodelovati in prevzemati odgovornost. Znatno večja verjetnost individualne participacije v organizaciji obstaja v primeru, če ima vodja implicitno teorijo Y, kjer je

delavec dojet kot aktiven partner, ne pasivni izvrševalec dela. Da bi sistem neposredne participacije zaživel, morajo vodje najprej zaupati v delavce in njihovo željo po soustvarjanju.

V številnih organizacijah pa sistemi sporočanja pobud, kritik, mnenj ne zaživijo, kljub različnim naporom vodstva. Razlogov za to je običajno več. V takem primeru se lahko s posameznimi delavci posvetujemo o konkretnem problemu, ali jih vprašamo za nasvet. Na tak način delavcem sporočamo, da nam je njihovo mnenje pomembno in da jih cenimo. Verjetno ni močnejše motivacijske sile, kot ta, da se delavec počuti kot del nečesa pomembnega in da lahko o soodloča o rešitvi določenega izziva. Takšno razmišljanje ni brez osnove; že v 50. letih prejšnjega stoletja je znani humanistični psiholog ***Abraham Maslow*** v svoji znani Teoriji samouresničitve (samoaktualizacije), najpogosteje prikazani v obliki piramide trdil, da le ljudje, ki so uspešno zadovoljili ostale potrebe, zmorejo **razvijati svoj potencial** (vrh piramide) in se s tem **samouresničiti,** kar predstavlja najbolj želeno in najtežje dosegljivo potrebo posameznika. Skladno s tem recimo v korporaciji Google delavci lahko do 20 % svojega delovnega časa preživijo na način, da delajo na »svojih« projektih, skladnih z njihovimi osebnimi zanimanji. Tudi Gmail je recimo nastal na osnovi ideje enega od njihovih delavcev.

Pomen notranje komunikacije pri neposredni participaciji

Za uspešno izvajanja neposredne individualne participacije je **ključna *dobra obveščenost* delavcev**. Če delavci nimajo celostnih in pravočasno posredovanih informacij o poslovanju, ciljih in načrtovanih spremembah v organizaciji, do prave participacije ne more priti. Organizacije se včasih bojijo razkriti preveč informacij, ali pa se vodstvu zdi, da za posredovanje informacij nima dovolj časa. To je napaka, saj delavci brez dobre obveščenosti o situaciji v organizaciji ne morejo soodločati oz. bo njihovo stališče osnovano na slabih temeljih. Zato je ključnega pomena, da se v organizaciji vzpostavijo mehanizmi rednega, pravočasnega in celostnega obveščanja, lahko pa se v ta namen uporabijo (včasih spregledani) že obstoječi komunikacijski kanali (npr. e-novičnik, interni časopis, redni sestanki).

Ni torej vseeno, po katerih *komunikacijskih poteh* lahko delavci sporočijo svoje mnenje, kritiko, pobudo. V kasnejših fazah pa so ključni: redno pregledovanje, sortiranje in uresničevanje predlogov ključnega pomena, če želimo, da sistem podajanja pobud zaživi in tudi preživi. Pri **izbiri komunikacijske poti** je pomembno, da je skladna z že utečenimi potmi komunikacije v organizaciji. Denimo, če v organizaciji obstaja dobro delujoč sistem rednih operativnih sestankov z delavci, lahko del teh sestankov namenimo tudi pobudam delavcev. Pri tem je pomembno, da delavcem pojasnimo, zakaj so njihove pobude pomembne ter, najpomembneje, njihove pobude dejansko tudi upoštevamo. Če pobude zaradi različnih razlogov ni mogoče upoštevati, razloge za to na naslednjem sestanku pojasnimo.

Moč avtonomije

Delavcem je všeč, če imajo pri svojem delu *avtonomijo*. To pomeni, da se počutijo svobodne pri načinu izvajanja nalog. Več avtonomije pogosto pomeni večjo motivacijo za delo in spodbuja ustvarjalnost pri izvedbi delovnih nalog, kar je bilo empirično neštetokrat potrjeno, med drugim že v zgodnjih teorijah človeških odnosov, ko so raziskovalci pod vodstvom ***Eltona Maya*** med leti 1924–1932 v Hawthornovih obratih ugotavljali, da **ljudje niso le "delovna sila", ampak socialna bitja**. Njihova spoznanja kažejo, da so delavci boj motivirani, če se počutijo slišane in vključene.

Neposredno nadrejeni se lahko z delavci denimo posvetujejo o tem, kakšen pristop k izvedbi delovnih nalog (v okvirih možnega seveda) bi se delavcem zdel najbolj smiseln. Strah, da vodstvo s tem izgublja moč in vpliv, je običajno neutemeljen. Običajno se zgodi ravno obratno – s tem, ko delavci uvidijo, da njihovo mnenje šteje, sporočamo, da smo »na istem čolnu« in da zasledujemo iste cilje, s tem pa zmanjšamo pogosto zaznavo, da ima vodstvo drugačne interese kot delavci v slogu »mi proti vam«.

Odgovornost za posledice

Neposredna individualna participacija pa **ni samo pravica, ampak pomeni tudi *odgovornost* za posledice** (npr. delovne rezultate). Delavec s tem prevzame del ***"lastništva"*** nad odločitvami. V tem oziru je zanimiv primer slovensko podjetje Domel s svojim modelom solastništva podjetja, ki delavcem omogoča vključenost v odločanje na eni strani in na drugi strani udeležbo pri (finančnih) rezultatih. S tem delavci v Domelu nehote sodelujejo pri dolgoročnem razvoju podjetja.

V slovenski mentaliteti tak način razmišljanja sicer še ni dovolj prisoten in imamo pogosto težave z odločanjem in sprejemanjem odgovornosti za posledice odločitev. Gre za proces **spreminjanja kulture razmišljanja v organizaciji**, pri katerem bo v pomoč, če bodo delavci za dobre odločitve dobili priznanje (nagrado) in bodo slabe odločitve videne kot del procesa učenja (namesto kazanja s prstom na krivce). Tako je že ***Frederick Herzberg*** v svoji dvofaktorski teoriji motivacije razlikoval med higienskimi dejavniki pri delu (npr. plača, delovni pogoji, zaščitna oprema) in resničnimi dejavniki motivacije – motivatorji (npr. dosežki, priznanje, odgovornost). Trdil je, da delavska participacija spada med motivatorje, ker delavcem daje občutek pomembnosti. Tako recimo v korporaciji Spotify uporabljajo t. i. "squad" model spodbujanja participacije in delovne motivacije z **oblikovanjem majhnih avtonomnih ekip**, kjer vsak član prispeva svoje ideje, ki jih kasneje tudi skušajo uresničiti.

Opolnomočenje delavcev

Sorodna je tudi sodobnejša paradigma ***opolnomočenja delavcev***, to je procesa povečanja zmogljivosti posameznikov in skupin, da prevzamejo nadzor nad svojim delom in življenjem, da sprejemajo odločitve in uresničujejo svoje in organizacijske cilje. Na individualnem (psihološkem) nivoju do opolnomočenja pride, ko imajo delavci **občutek lastne kompetentnosti ter vpliva na lastno delo in življenje**, s čimer se poveča njihova motivacija za delo. Organizacije lahko delavce pomagajo opol-

nomočiti na način, da jim nudijo dostop do informacij, znanje, moč odločanja in da njihove prispevke nagradijo. Da bi posamezniki lahko postali bolj avtonomni, organizacija lahko nudi možnost mentorstva in podporo. Poleg tega v delovnem okolju poteka prenos pooblastil, odgovornosti in virov na delavce.

Ko se delavcem dodeli moč odločanja in nadzora nad delom, bodo sčasoma začeli sprejemati (boljše) odločitve, reševati probleme in aktivno vplivati na rezultate, s tem pa postali bolj zavzeti za delo. V zvezi s tem je recimo znan primer Toyote, ki uporablja t. i. Andon sistem, kjer ima vsak delavec kadar koli možnost ustaviti proizvodnjo ob zaznani napaki. Toyota uporablja tudi **metodo Kaizen**, ki temelji na stalnih izboljšavah z idejami delavcev, s čimer prispevajo k opolnomočenju delavcev.

Zaključek

Neposredna individualna participacija delavcev **ni rešitev za vse probleme**. Včasih razmere ne dopuščajo, da bi zares zaživela. Preveč svobode pri soodločanju lahko vodi v kaos in nekateri delavci ne želijo sodelovati pri odločanju. Slovenska kultura temelji na specifični zgodovini, ki pogosto daje prednost povprečnosti in ne izpostavljanju posameznika. Nekaterim delavcem njihovo delo v organizaciji ne predstavlja zelo pomembne vrednote. Takšni posamezniki ne bodo željni dajanja pobud niti naklonjeni organizacijskim spremembam.

Nekatere organizacije želijo participacijo uvesti, ker je to »v modi«, in v resnici uvedejo navidezno participacijo (moč delavcev je samo na papirju). Včasih delavci dajejo ideje, a se z idejami nič ne zgodi (“itak nas nihče ne posluša”). Drugod je z dajanjem pobud povezane preveč birokracije in se ideje izgubijo v postopkih. V organizacijskih kulturah, kjer obstaja strah pred posledicami, če delavec opozori na napako, bodo ljudje raje molčali. Enako se dogaja v organizacijah, kjer se delavci počutijo preobremenjene in dojemajo participacijo kot dodatno delo (“še sodeluj poleg vsega dela!”). Rezultat sta **cinizem in frustracija pri delavcih**.

Obratno pa so možnosti, da bo participacija delavcev uspela, **precej večje v razmerah, ko vodstvo (vrhnji in srednji menedžment!) zaupa v svoje delavce in v potencialni vpliv njihove participacije**, ko se ideje delavcev dejansko uporabijo, ko prevladujoči slog vodenja v organizaciji ne temelji na mikromenedžmentu, ko so vzpostavljeni jasna struktura in okviri, znotraj katerih se lahko vrši soodločanje delavcev. Dodatno k temu pripomorejo tudi vzpostavitev kulture odprtosti za nove ideje in sporočanje kritike ter tolerantnost do napak. Za nekatere organizacije je morda ustrezneje, da uvedejo neposredno skupinsko participacijo delavcev (pobude dajejo ekipe in ne posamezniki), s čimer se krepi ekipni duh in posamezniki se počutijo manj izpostavljeni. Za mnoge organizacije, ki neposredne individualne participacije še niso začele vpeljevati, bo smiselno, da o njenem pomenu najprej začnejo ozaveščati vodje na vseh ravneh ter jih usposobijo za to, da bodo od delavcev v večji meri pričakovali participacijo in jo na različne načine spodbujali.

Zaključimo lahko, da si **ljudje na splošno želimo biti vključeni, slišani in pomembni**. Ko organizacije to omogočijo, se zgodi nekaj zanimivega: delo ni več samo obveznost, ampak postane prostor vpliva in ustvarjanja.

Literatura

Conger, J. A., in Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13*(3), 471–482. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Employee involvement and participation at work.* Eurofound.

Harvard Business Review. (2021). *Employee engagement and performance*. Harvard Business Publishing.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* World Publishing

Lawler, E. E., III. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. Jossey-Bass.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* McGraw-Hill.

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal,* 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

»Participacija zaposlenih je participativni proces, ki uporablja celotne zmožnosti zaposlenih in je usmerjen v spodbujanje njihove večje zavezanosti uspehu organizacije. (str. 2) Različne oblike participacije zaposlenih se razlikujejo glede na stopnjo vpliva, ki ga omogočajo zaposlenim, od sodelovanja pri odločanju na ravni delovnega mesta do širših oblik predstavniške participacije v organizacijskem upravljanju. (str. 5) Raziskovalni dokazi na splošno potrjujejo, da participacija zaposlenih pozitivno vpliva tako na uspešnost organizacije kot na stališča zaposlenih, pri čemer pa je intenzivnost teh učinkov odvisna od konkretne oblike participacije in konteksta njenega uvajanja. (str. 8) Neposredna participacija zaposlenih pri odločitvah, povezanih z njihovim delom, lahko pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odločitev, saj vključuje specifično znanje zaposlenih ter hkrati povečuje njihovo pripravljenost za izvajanje sprejetih odločitev. (str. 12) Učinkovitost participativnih mehanizmov je tesno povezana z organizacijskimi pogoji, zlasti z ravnjo zaupanja, odprtostjo komunikacijskih tokov in pripravljenostjo managementa na dejansko delitev vpliva pri odločanju. (str. 14) Participacija zaposlenih lahko prispeva tudi k zmanjševanju odporov do sprememb, saj omogoča večjo vključenost zaposlenih v procese oblikovanja in implementacije organizacijskih odločitev. (str. 16) Oblike neposredne participacije, ki zaposlenim omogočajo izražanje predlogov in pobud, pogosto prispevajo k izboljšavam delovnih procesov ter k večji operativni učinkovitosti organizacije. (str. 18) Stopnja uspešnosti participacije zaposlenih je v veliki meri odvisna od tega, v kolikšni meri management dejansko upošteva njihove predloge in jih vključuje v končne odločitve. (str. 20)

Vir: *Cotton, J. L. (1993) Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes. Newbury Park: Sage Publications.*



Piše:
Dr. Valentina Franca

Duševno zdravje delavcev: luksuz ali temelj ekonomske demokracije?

Varnost in zdravje pri delu (VZD) nista zgolj zakonsko določena pravici, ampak temelj ekonomske učinkovitosti in socialne kohezije. Žal pa praksa kaže, da slovenska (pa tudi marsikatera evropska) podjetja, kljub zakonskim zavezam k obvladovanju psihosocialnih tveganj, le-te pogosto ignorirajo. V tem prispevku predstavljamo rezultate evropske raziskave o tej problematiki, ki med drugim opozarja tudi na »kritično pomanjkanje participacije pri odločanju« kot eno tistih sistemskih pomanjkljivosti, ki delavce v tem smislu najbolj ogrožajo.

Poročila Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) kažejo, da so **psihosocialna tveganja glavni vzrok za odsotnost z dela v Evropski uniji**, saj je s stresom, izgorelostjo in depresijo povezanih kar 50 do 60 % vseh izgubljenih delovnih dni. V luči teh podatkov se **Slovenija uvršča med države z naraščajočo stopnjo bolniške odsotnosti zaradi duševnih in vedenjskih motenj**, kar resno bremeni zdravstveno blagajno in zmanjšuje produktivnost. Statistični urad RS je že leta 2020 opozoril, da kar 12,4 % zaposlenih delavcev doživlja zdravstvene težave, ki izvirajo neposredno iz delovnega okolja. Duševno zdravje torej ni luksuz, temveč merilo ekonomskega in družbenega zdravja.

Ta kritična situacija zahteva temeljito analizo, zato smo v okviru evropskega projekta **Incremental**[1] raziskovalci iz več evropskih držav temeljito raziskali to problematiko v kovinsko-predelovalnem sektorju. Poleg Slovenije v projektu sodelujejo raziskovalci in sindikati iz Belgije, Irske, Italije, Slovaške, Španije in Turčije. Pri projektu v Sloveniji sodelujeta Univerza v Ljubljani (UL) in Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije (SKEI). Cilj projekta je ne zgolj predstaviti stanje po posameznih državah na podlagi analize dejanskega stanja, ampak tudi **oblikovati nasvete, priporočila ter orodja za izboljšanje duševnega zdravja in participacije delavskih predstavnikov pri teh vprašanjih**. V tem prispevku se osredotočamo na izsledke raziskave v Sloveniji.

Zakonski okvir VZD: od delodajalčeve obveze do participacije delavcev

Zakonski okvir varnosti in zdravja pri delu v Sloveniji je določen predvsem z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. od 21/13 do 70/25) in Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Uradni list RS, št. 43/11). ZDR-1 določa splošno obveznost delodajalca, da zagotovi varno in zdravo delovno okolje (45. člen) ter da aktivno varuje dostojanstvo delavca (46. člen), kar neposredno vključuje preprečevanje mobinga in nasilja kot ključna psihosocialna tveganja. ZVZD-1 to obveznost še konkretizira in določa temeljno nalogo delodajalca: obvezno izdelavo in redno posodabljanje **izjave o varnosti z oceno tveganja** (16. člen). Ta ocena mora biti celovita in **izrecno zajeti vsa tveganja**, vključno s psihosocialnimi – to so stres, izgorelost in vse oblike psihološkega pritiska, ki izhajajo iz delovnega procesa ali odnosov na delovnem mestu. Na podlagi te ocene je delodajalec dolžan nemudoma izvajati ukrepe za preprečevanje in zmanjševanje tveganj ter o njih obveščati in usposabljati delavce. Delavski predstavniki imajo ključne vzvode za sodelovanje pri tem procesu: **delavski predstavniki za varnost in zdravje pri delu** imajo po ZVZD-1 pravico do **posvetovanja** z delodajalcem o praktično vseh zadevah glede varnosti in zdravja pri delu, od same ocene tveganja do izvajanja ukrepov, s čimer aktivno predlagajo in nadzirajo rešitve. Poleg tega imajo **sveti delavcev** po Zakonu o sodelovanju pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/07, 45/08) možnost vplivanja

[1] IncreMe(n)tal – Increasing Metalworkers' representatives' Awareness and Skills on Mental Health Protection & Promotion in the Workplace, ID projekta 101143366, program SOCPL, sofinanciran s strani Evropske komisije; iz Slovenije sodeluje prek Univerze v Ljubljani avtorica tega prispevka ter SKEI kot sindikalni predstavnik. Projekt se izvaja od maja 2023 do marca 2026.

na odločitve delodajalca v okviru svoje nadzorstvene funkcije (4. člen ZSDU, izboljšanje delovnih razmer in humanizacija delovnega okolja), kakor tudi prek pravic in posvetovanja ter vplivanja na interne akte, ki določajo organizacijo dela in varovanje dostojanstva, kar jim lahko omogoča sistemski vpliv na zmanjšanje psihosocialnih tveganj. Nenazadnje pa **sindikati** prek **kolektivnih pogajanj in sklenjenih kolektivnih dogovorov lahko** uveljavljajo konkretne mehanizme, kot so določila o usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, zagotavljanje pomoči delavcem, ki se srečujejo s stresnimi situacijami in podobno, s čimer lahko pripomorejo k zagotavljanju zaščite duševnega zdravja. Denimo, v nekaterih multinacionalkah prejmejo zaposleni, ki so v postopku ločitve, avtomatsko dodatne proste dni in za določeno obdobje višjo plačo, kar jim vsaj malo ublaži stres, s katerim se soočajo. Ravno tako so vse pogostejše prakse izvajanja raznih psiholoških delavnic za zaposlene, ponekod je že uveljavljeno, da v podjetje redno prihaja zunanji psiholog, ki je na voljo zaposlenim za pogovore. To je le nekaj primerov, kaj vse je mogoče storiti za izboljšanje duševnega zdravja delavcev, ukrepi pa so toliko bolj učinkoviti, če pri njihovi zasnovi in implementaciji sodelujejo delavski predstavniki.

Metodologija raziskave

Raziskovalna metodologija za pripravo raziskave je temeljila na kombinaciji analize sekundarnih virov, kvalitativne raziskave s polstrukturiranimi intervjuji in analize vprašalnikov. Analiza sekundarnih virov je vključevala celovit pregled relevantne znanstvene in t. i. "sive" literature, poleg tega pa tudi regulativnega okvira, ki ureja področje duševnega zdravja pri delu. Empirične raziskovalne dejavnosti so bile osredotočene na kovinskopredelovalni sektor. Ta je namreč eden ključnih stebrov slovenskega gospodarstva in je pogosto izpostavljen rigidnim delovnim procesom, izmenskemu delu, fizičnim obremenitvam in pritiskom globalne konkurence. Zbiranje primarnih podatkov je potekalo v obdobju od novembra 2024 do marca 2025 **na podlagi vprašalnikov (ankete) in intervjujev**. Vprašalnik je bil v Sloveniji izpolnjen s strani **43 sindikalnih predstavnikov v kovinskopredelovalni dejavnosti** v novembru in decembru 2024, pri čemer je bila distribucija izvedena na podlagi baze podatkov SKEI. **Demografska struktura anketirancev je bila specifična:** prevladovali so moški (85 %) in starejši delavci (nihče ni bil mlajši od 40 let, skoraj polovica jih je bila v starostni kategoriji 50 do 59 let). Ključno ugotovitev predstavlja podatek, da je bila velika večina, kar **91 % anketirancev, v podjetju zaposlena več kot 10 let**, dve tretjini (27) pa sta delali v podjetjih z več kot 250 zaposlenimi. Opravljali so različna dela znotraj sektorja.

Kvalitativna raziskava je bila izvedena z **intervjuji** s ključnimi deležniki, to so **predstavniki delodajalcev** in **sindikalni predstavniki** na ravni podjetja in sektorja. Ta kombinirana metodologija je omogočila celovit vpogled v razširjenost psihosocialnih tveganj, učinkovitost obstoječih ukrepov in perspektive razvoja z vidika različnih deležnikov v kovinskopredelovalnem sektorju. V nadaljevanju predstavljamo ugotovitve raziskave združeno, torej na podlagi izsledkov vseh uporabljenih metodologij.

Psihosocialna tveganja: Neizprosna realnost pod pritiskom

Kljub zakonski zavezi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu so se pri izvajanju študije v praksi razkrile velike vrzeli pri implementaciji zakonskih določil ter ukrepov, ki bi ta tveganja odpravljali. Raziskava je izrisala alarmantno sliko, saj delavce najbolj ogrožajo **finančne skrbi, slabi medsebojni odnosi in kritično pomanjkanje participacije pri odločanju**. Vprašanje duševnega zdravja je torej sistemska, ne individualna, težava, ki zahteva sistemsko rešitev – aktivacijo in okrepitev ekonomske demokracije na vseh ravneh.

1. Kronični ekonomski in organizacijski stres

Najbolj pereč vir stresa je ekonomska negotovost. **Finančne skrbi**, povezane z višino plačila, negotovostjo zaposlitve in sposobnostjo preživetja gospodinjstva, so se izkazale za najbolj kritičen stresor, pri čemer so bile s strani anketirancev **pretežno ocenjene kot *zelo pomembne* ali *nujno potrebne* za obravnavo**. To dokazuje neposredno povezavo med materialnim položajem in duševnim počutjem. Poleg tega so delavci podvrženi organizacijskemu pritisku, ki izvira iz koncepta vitke proizvodnje in hitrih zahtev digitalizacije. **Prekomerne delovne obremenitve** so bile s strani anketirancev **pretežno ocenjene kot *zelo pomembne***, kar kaže na sistemsko preobremenjenost. Kritično je, da so zlasti ogroženi **starejši delavci**, saj je bila večina anketirancev (48,8 % jih je bilo starih med 50 in 59 let, 91 % pa starejših od 40 let) že dolgo zaposlena in se sooča s težavami pri prilagajanju na **digitalizacijo in nove delovne procese**, kar ustvarja kronično napetost.

2. Slaba kultura in odnosi ter stigma

Izjemno kritično je področje socialnih interakcij. **Neugodna socialna vedenja** – od verbalnih zlorab in ustrahovanja do mobinga – so bila s strani **večine (nad 70 %)** anketirancev pretežno ocenjena kot **nujno potrebna** za preprečevanje. Kritičnost stanja poudarja dejstvo, da kljub temu, da je 41,9 % anketirancev navedlo, da ima njihovo podjetje vzpostavljene formalne politike za obravnavo neugodnega socialnega vedenja, jih je še vedno četrtina **menila, da so te politike nepopolne, ali pa jih podjetje sploh nima**. Ta pomanjkljivost komunikacije in neukrepanja ohranja stigmo glede duševnih težav: delavci se bojijo govoriti o stresu in izgorelosti, saj jih skrbi diskriminacija ali izguba službe. To tiho trpljenje onemogoča preventivno ukrepanje. Ravno tako jih izrazito skrbi, »kaj bodo drugi rekli«, saj jih je kar precej prepričanih, da bodo zaradi tega deležni posmehovanja ali drugega neželenega ravnanja. Podobno se je v intervjujih izkazalo, da si, zlasti v manjših lokalnih okoljih, delodajalec niti ne »upa« začeti z ukrepi glede duševnega zdravja, saj se boji odziva delavcev.

3. Zanemarjanje usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja

Delo, ki se prenaša v prosti čas, in nemožnost usklajevanja družinskih obveznosti sta kronična stresorja. **Vpliv dela na zasebno življenje** je bil zaznan kot velika težava za številne anketirance, zlasti pri delavcih v izmenskem delu. Skupna slika kaže na sistemsko ignoranco glede celovitega obvladovanja psihosocialnih tveganj, kar je najbolj razvidno iz drastičnega pomanjkanja specialističnih storitev: 1) kar **37,2 % anketirancev** je navedlo, da se **psihologi** v podjetju **nikoli ne uporabljajo**; 2) podobno je **41,9 % anketirancev** navedlo, da se **strokovnjaki za preprečevanje duševnega zdravja pretežno nikoli ne vključijo** ter 3) da se tudi **ergonomski strokovnjaki** v **četrtini primerov nikoli ne vključijo**. To pomeni, da je ključni del zakonske obveze glede obvladovanja tveganj na terenu mrtev, saj podjetja ne izvajajo celovite, strokovno podprte preventive.

Posebno ranljivost za psihosocialna tveganja je raziskava izpostavila med različnimi demografskimi skupinami. **Starejši delavci** predstavljajo večino anketiranih (kar **48,8 %** jih je v starostni skupini **50 do 59 let**), kjer je glavno breme povezano z **digitalizacijo** in prilagajanjem novim delovnim procesom. Občutek pritiska in nelagodja zaradi hitrih sprememb v vitki proizvodnji (ang. lean production) ustvarja kroničen stres in potencialno povečuje diskriminacijo na podlagi starosti, kar zmanjšuje občutek varnosti. Nasprotno pa se **mlajši delavci** (čeprav manj zastopani v tem vzorcu) soočajo z anksioznostjo, povezano z visoko **prilagodljivostjo** in nestabilnostjo zaposlitve, kar prispeva k težavam pri usklajevanju dela in zasebnega življenja, ki je pri mladih generacijah visoko cenjeno. Najbolj izpostavljeni pa so **tujci**, ki poleg splošne ekonomske negotovosti (glavni stresor) in organizacijskih pritiskov trpijo zaradi **socialne izključenosti**, jezikovnih ovir in pomanjkanja ustrezne kulturne podpore. Za to ranljivo skupino je izredno kritično dejstvo, da se specialistične storitve za duševno zdravje (psihologi in specialisti) v **več kot 40 %** anketiranih podjetij **nikoli ne uporabljajo**, saj so njihove potrebe po integraciji in socialni podpori specifične in pogosto spregledane. Ta demografska analiza potrjuje, da je duševno zdravje odvisno od sistemske podpore, ki mora biti prilagojena specifičnim izzivom različnih skupin delavcev.

Vzvod moči: ekonomska demokracija

Vprašanje duševnega zdravja na delovnem mestu ni individualni problem, temveč sistemski izziv, ki zahteva sistemsko rešitev: polno aktivacijo mehanizmov ekonomske demokracije, kot so delovanje sindikatov, svetov delavcev in aktivno podporo neposredni participaciji, kar lahko zagotovi kolektivno zaščito in preoblikovanje delovnih pogojev, na podlagi katerih se psihosocialna tveganja ustvarjajo.

Sindikati so ključni akterji pri zagotavljanju kolektivne zaščite in zmanjševanju sistemskega stresa. Njihova vloga presega tradicionalno pogajanje o plačah, čeprav je to ključno, saj je raziskava potrdila, da so **finančne skrbi** največji primarni stresor, ki so ga anketiranci **pretežno ocenili kot *zelo pomembnega* ali *nujno potrebnega* za obravnavo**. Smiselno bi bilo, da bi sindikati čim prej pripoznali ta vidik tako, da bi začeli v kolektivna pogajanja vnašati zahteve, ki naslavljajo duševno zdravje. Žal pa je splošna situacija socialnega dialoga v Sloveniji še močno omejena na klasične, tradicionalne teme, kot so: plače, regres, letni dopust in podobno. A vendar tudi transparentni in pravični sistemi priznavanja in nagrajevanja dobrega dela so ključni za ohranjanje duševnega zdravja delavcev. Raziskava je namreč potrdila, da **pomanjkanje uporabe lastnih veščin in nepriznavanje dela povzročata stres in izgorelost**. Bistvena je tudi vzpostavitev zaupnih mehanizmov za obravnavo mobinga in ustrahovanja, saj so bila **neugodna socialna vedenja** s strani **več kot 70 % anketirancev** ocenjena kot **zelo pomembna** skrb, kljub temu pa četrtina meni, da podjetja nimajo ustreznih politik.

V luči ugotovitev, da se ključni del obstoječe zakonodaje na področju psihosocialnih tveganj na terenu v veliko primerih ne izvaja, sveti delavcev postajajo ključen institucionalni vzvod na ravni podjetja, ki lahko pasivno obvezo pretvori v aktivno »obrambo« delavcev. Čeprav je neizvajanje zakonodaje sistemska pomanjkljivost, je zagotavljanje zdravja, tako fizičnega kot psihičnega, ključno za uspešno delovanje in produktivnost podjetja, zato je več kot nujno, da **člani sveta delavcev to vprašanje »postavijo na soupravljalsko mizo«**. Sveti delavcev so, v skladu z ZSDU-1, temeljni mehanizem za soupravljanje v podjetju in morajo svoje pravice do obveščanja, posvetovanja in soodločanja aktivno uveljavljati tudi pri urejanju vprašanj varnega in zdravega delovnega okolja. Pomembno vlogo in moč imajo sveti delavcev z možnostjo oblikovanja **odborov za varnost in zdravje pri delu**. To lahko aktivno vpliva na kulturo v podjetju: z oblikovanjem predlogov in zahtevo po transparentnosti lahko svet delavcev bistveno prispeva k destigmatizaciji duševnega zdravja in vzpostavitvi podpornega okolja. Pravica do posvetovanja pri ocenah tveganja mora biti uporabljena za zagotovitev, da delodajalec dejansko vključi oceno psihosocialnih tveganj. Pri tem je nujen pritisk za vključitev specialističnih strokovnjakov, saj je raziskava razkrila alarmantno sistemsko zanemarjanje, ki jo lahko svet delavcev ustrezno naslovi, denimo neuporaba psihologov in drugih strokovnjakov za preprečevanje tveganj za slabšanje duševnega zdravja v podjetju. Svet delavcev ima na podlagi ZSDU-1 možnost in dolžnost nadzora in zahtevanja zagotovitve teh virov, s čimer prepreči, da bi ključni del zakonske obveze (preventiva in obvladovanje tveganj) ostal neizpolnjen, ter s tem ne le ščiti delavce, temveč deluje v dolgoročnem interesu uspešnosti podjetja. Čeprav se zavedam, da je prenos institucionalnih predlogov v realnost pogosto **lažje zapisati kot uresničiti**, je ključno, da se kljub sistemskim pomanjkljivostim s konkretnimi ukrepi začne takoj. Glede na kritične ugotovitve raziskave v kovinskopredelovalnem sektorju, ki razkrivajo alarmantno stanje na področju duševnega zdravja in pomanjkanje specialistične preventive, je namreč mogoče utemeljeno sklepati, da so **podobni dejavniki tveganja in sistemska ignoranca v povprečju pri-**

sotni tudi v številnih drugih panogah slovenskega gospodarstva, kar narekuje celovito in takojšnje ukrepanje na nacionalni ravni.

Ena izmed možnosti ukrepanja je tudi **krepitev neposredne participacije**: duševno zdravje se izboljša, ko delavci čutijo, da imajo nadzor nad svojim delom in da so njihove veščine cenjene. Sistematizacija mehanizmov, kot so timsko odločanje in dvosmerna komunikacija, povečuje avtonomijo in vključenost v odločanje na ravni delovnega mesta, kar zmanjšuje občutek nemoči – temelja stresa in anksioznosti. O pomenu individualne participacije smo v preteklih številkah revije že pisali, enako je bila tema temeljito obravnavana na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev v Ankaranu oktobra 2025.

Kako naprej?

Pot do zdravega, produktivnega in trajnostnega delovnega okolja v Sloveniji ne vodi le skozi izpolnjevanje zakonskih minimalnih standardov, temveč skozi **bistveno okrepitev ekonomske demokracije in participacije delavcev na vseh ravneh.** To zahteva premik od pasivnega izpolnjevanja zakonske obveze k proaktivnemu sodelovanju, kar pomeni bistveno okrepitev vloge sindikatov v kolektivnih pogajanjih, predvsem za reševanje ekonomske negotovosti, ki jo je raziskava označila za največji primarni stresor, in zagotavljanje priznanja za delo, katerega pomanjkanje je ključni dejavnik izgorelosti. Hkrati je nujna krepitev vloge svetov delavcev pri soupravljanju pogojev dela v skladu z ZSDU-1, s poudarkom na soupravljanju pri organizaciji dela (za zmanjšanje preobremenjenosti) in nadzoru nad izvajanjem ukrepov varnosti in zdravja pri delu. Konkretni izsledki raziskave opozarjajo, da je **ta institucionalni pritisk nujen**, saj so podatki razkrili obsežno opuščanje uporabe specialističnih strokovnjakov za duševno zdravje v podjetjih, kar močno nakazuje na sistemsko opuščanje zakonsko predpisane preventive in obravnave duševnega zdravja. Duševno zdravje torej ni le strošek, temveč ključna investicija v prihodnost dela in produktivnost, ki zahteva trdno in usklajeno uveljavljanje participativnih pravic delavcev, da se sistemska tveganja ne le prepoznajo, temveč tudi aktivno obravnavajo in odpravijo.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Imenovanje predstavnikov delavcev v komisije nadzornega sveta

Vprašanje:

Imeli bi dve vprašanji v zvezi z imenovanjem predstavnikov delavcev v komisije nadzornega sveta, in sicer: 1) Ali ima v skladu z ZSDU in ostalimi zakoni, ki urejajo omenjeno področje, svet delavcev možnost imenovanja članov iz svojih vrst kot dodatnega člana v komisije nadzornega sveta in na kakšen način? 2) Ali mora biti član, ki je izvoljen (predlagan) s stani sveta delavcev. potrjen tudi na seji nadzornega sveta, ali je zadostna seznanitev skupščine delničarjev o dodatnem imenovanju? Pri nas nam namreč kot svetu delavcev odrekajo pravico do »samostojnega« in »neposrednega« imenovanja predstavnikov delavcev v te komisije, češ da zakon tega ne predpisuje.

Odgovor:

Določba petega odstavka 79. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) se glasi: *»Svet delavcev ima pravico imenovati tudi predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta in upravnega odbora.«* Določba je izrazito kogentne narave, obenem pa popolnoma nedvoumna, kar pomeni, da pod nobenim pogojem – zlasti ob dejstvu, da ni bila derogirana z nobenim drugim kasnejšim ali specialnim predpisom – ne more biti predmet nikakršnih, ne takšnih ne drugačnih morebitnih različnih pravnih interpretacij. Te so v danem in vseh podobnih primerih, ko gre za neko zakonsko opredeljeno pravico, preprosto nedopustne, temveč pride v poštev le strogo gramatikalna uporaba in spoštovanje »črke zakona«. Eden od klasičnih latinskih pravnih rekov pravi: *verbis legis tenaciter inhaerendum* (besed zakona se je treba trdno držati). Nobena razlaga se torej ne sme povsem oddaljiti od samega besedila zakona. Ko zakon daje neko pravico, to pravico lahko razveljavi samo drug zakon, in to izrecno, ne zgolj s pomočjo nekakšnih sofisticiranih pravnih razlag.

Če torej zakon izrecno daje svetu delavcev »pravico« do imenovanja delavskih predstavnikov v komisije nadzornega sveta, to na drugi strani pač pomeni »dolžnost« (ne opcijo oziroma diskrecijsko pravico) za delodajalca in njegove organe. Zato preprosto ni jasno, po kakšni logiki in na kakšni pravni podlagi se pri vas zdaj načelno teoretizira o tem, ali ta pravica obstaja ali ne.

Način imenovanja predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta je v celoti stvar sveta delavcev samega in njegovega poslovnika. Določba šestega odstavka 79. člena ZSDU je glede tega jasna (citat): *»Predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe.«* Če poslovnik v zvezi s tem nima posebnih določb, se pač to imenovanje opravi po pravilih, ki tudi sicer veljajo za sprejemanje njegovih takšnih ali drugačnih sklepov, pri čemer zakon ne predpisuje, da je na to funkcijo lahko imenovan član sveta delavcev. Ker nadzorni svet pri tem po zakonu nima nobene konstitutivne vloge, ni potrebno posebno še dodatno »potrjevanje« imenovanega člana komisije na seji nadzornega sveta, ampak zadostuje, da svet delavcev z opravljenim imenovanjem nadzorni svet in skupščino le seznani.

Vse povedano v celoti velja tudi za t. i. revizijske komisije nadzornega sveta, kajti določila ZGD-1 (vključno z določili spremenjenega 280. člena) že načelno ne posegajo na področje soupravljanja zaposlenih, ki se ureja v ZSDU.

Odgovor pripravil:
Dr. Mato Gostiša

Študijsko srečanje članov ZSDS v družbi Iskraemeco d.d.

Letošnje tradicionalno študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije, namenjeno spoznavanju in medsebojni izmenjavi soupravljavskih izkušenj neposredno v posameznih podjetjih, je letos gostil Svet delavcev Iskraemeco d.d. Kranj, udeležilo pa se ga je več kot 80 članov svetov delavcev iz različnih slovenskih podjetij.

