Gospodarska zbornica Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

PERGAM

DELODAJALSKA PRAKSA

Številka 1, letnik IV, november 2018

4. DAN DELODAJALCEV

Gospodarska zbornica Slovenije

Ljubljana, 22. november 2018

PROGRAM

9.00 – 9.30	**Prihod in registracija udeležencev**
9.30 – 10.00	**Uvod v konferenco** *Sonja Šmuc, generalna direktorica GZS* *Jakob Počivavšek, predsednik KSS PERGAM* *Metka Penko Natlačen, strokovna vodja projekta*
10.00 – 10.30	**Sodelovalno gospodarstvo: priložnosti in pravni izzivi** *dr. Janja Hojnik, Pravna fakulteta Univerze v Mariboru*
10.30 – 11.00	**Sodelovalno gospodarstvo, digitalna doba in delovnopravno varstvo prihodnosti** *dr. Elizabeta Zirnstein, Fakulteta za management, Koper*
11.00 - 11.30	Odmor
11.30 – 12.00	**Prihodnost dela v industriji** *Ksenija Špiler Božič, BB Consulting d.o.o.*
12.00 – 12.30	**Prihodnost dela v storitvah** *Jelena Potokar, Housing d.o.o.*
12.30 – 13.00	**Razvoj trga dela – izkušnje strokovnjakov za zaposlovanje** *Viviana Žorž, Adecco*
13.00 – 13.30	**Delavci med trgom dela in socialnim partnerstvom** *dr. Gorazd Kovačič, Filozofska fakulteta v Ljubljani*
13.30 – 15.00	**Zaključek konference in kosilo**

Posvet bo potekal v okviru projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu 2017-2021 in je brezplačen.

Lokacija: Gospodarska zbornica Slovenije, Dimičeva 13, Ljubljana – dvorana A, I. nadstropje

Izdajatelj:
GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE
Dimičeva 13, 1504 Ljubljana

Odgovorni urednik: Igor Knez

Strokovna urednica: Metka Penko Natlačen

Oblikovanje in postavitev: Samo Grčman

Fotografije: Depositphotos

Tisk: Present d.o.o.

Naklada: 200 izvodov

Revija izhaja enkrat letno.

Naslov uredništva:
Dimičeva 13, 1504 Ljubljana
tel: 01 5898 184
pravnasluzba@gzs.si
www.gzs.si

Projekt »Krepitev kompetenc na področju kolektivnega dogovarjanja« v celoti financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Republika Slovenija, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, v okviru 11 prednostne osi, 11.2.2 specifičnega cilja: Krepitev usposobljenosti socialnih parterjev v procesih socialnega dialoga, zlasti na področju politik trga dela in vseživljenjskega učenja Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014 – 2020.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana
ISSN 2385-8095

© Gospodarska zbornica Slovenije 2018. To publikacijo je izdala GZS. Brez predhodnega pisnega dovoljenja GZS so prepovedani reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, dajanje na voljo javnosti (internet) in druge oblike javne priobčitve, predelava ali vsaka druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki. Odstranitev tega podatka je kazniva. Gospodarska zbornica Slovenije, logotip GZS so registrirane blagovne znamke Gospodarske zbornice Slovenije, vpisane v register znamk, ki ga vodi Urad republike Slovenije za intelektualno lastnino.

DELODAJALSKA PRAKSA

Revija za delodajalce

Številka 1, letnik IV, november 2018

Prihodnost dela

Kazalo

Uvodnik

Nove oblike dela – vsestranski izziv za prihodnost 5
Metka Penko Natlačen

Prihodnost dela

Sodelovalno gospodarstvo: priložnosti in pravni izzivi 6
dr. Janja Hojnik

Sodelovalno gospodarstvo, digitalna doba in delovnopravno varstvo prihodnosti 9
izr. prof. dr. Elizabeta Zirnstein, Fakulteta za management, Koper

Prihodnost dela v industriji 11
Ksenija Božič Špiler

Kako digitalizacija vpliva na naše kadarovanje in kaj lahko pričakujemo v prihodnosti 15
Jelena Potokar

Pomen odnosa do kandidatov v času gospodarske in tehnološke rasti 16
Ksenija Štrekelj, Direktorica Iskanja in selekcije, Adecco Slovenija in regija Adriatic

Delavci med trgom dela in socialnim partnerstvom 19
dr. Gorazd Kovačič, Filozofska fakulteta v Ljubljani

Nove oblike dela – vsestranski izziv za prihodnost

Metka Penko Natlačen[1]

Tempora mutantur et nos mutamus in illis.

Časi se spreminjajo in mi se spreminjamo z njimi.

(latinski rek)

Ko govorimo o prihodnosti dela, kot nosi naslov ta posvet, se postavlja pred nas veliko vprašanj, ki jih pred nas razgrinjajo nove tehnološke rešitve v najširšem smislu. Ne samo, katere so nove oblike dela in kako jih uvrstiti v znani pravni sistem oz. ali odpreti nova poimenovanja in pravne vsebine, ampak tudi, kako se te problematike lotiti, da ne bomo povzročali škode ali neenakopravne obravnave udeležencev, saj so s tem povezana tudi socialna vprašanja.

Stališče Evropske komisije, da je treba v prihodnosti dati priložnost novim poslovnim modelom, je pomembna usmeritev, ki pomeni, da naj sodelovalno gospodarstvo omogoča učinkovito rabo naravnih virov ter ponuja nove priložnosti za rast, delovna mesta in koristi za potrošnike.

Nedvomno moramo nove trende v gospodarstvu in delu gledati tudi skozi priložnosti podjetništva in zaposlovanja, ki je privlačna za vse udeležence. Gre za bolj fleksibilno organizacijo dela, ustvarjanje novih delovnih mest, zniževanje nekaterih stroškov, na drugi strani pa za samostojno razporejanje časa in kraja opravljanja dela izvajalcev in s tem tudi osebnih potreb posameznika.

Razvoju gre svojo pot. Kljub mnogim neznankam, kljub pravnim in zlasti delovno-pravnim, davčnim in okoljskim vprašanjem, bo treba ob varstvu pravic potrošnikov v pravo mero previdnosti obravnavati tudi varstvo osebnih podatkov in socialna vprašanja.

V tem trenutku nam gotovo še manjka znanja - ali pa poguma za načrtovanje kompetenčnih modelov, ki se bodo uspešno spoprijeli z izzivi prihodnosti. Pred nami so izzivi zaposlovanja starejših, zaposlovanja mladih, prenosa znanja in medgeneracijskega sodelovanja, načrtovanje novih načinov dela ter skrb za okolje. Ob vsem pričakovanju novega pa nam morajo biti popotnica v prihodnost in napredek osnovne vrednote, ki vedno pomagajo človeštvu dostojno preživeti skozi zgodovino: kvaliteta medsebojne komunikacije in etičnost ravnanj in upoštevanja vseh deležnikov v procesu, katerega del smo.

1 Metka Penko Natlačen, univ. dipl. prav., Namestnica direktorja Pravne službe GZS, Strokovna vodja projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu

Sodelovalno gospodarstvo: priložnosti in pravni izzivi

dr. Janja Hojnik

Uvod

Pojav hitre in zmogljive informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju: IKT), kot je internet, ima vodilno vlogo pri izboljševanju obstoječih poslovnih modelov. IKT med drugim omogoča raznovrstne modele delitvene ekonomije in sodelovalnega gospodarstva, pri katerih aplikacije pametnih telefonov omogočajo dostop do platform, ki povezujejo kupce s prodajalci. V ekonomskem pogledu je presenetljivo, da so nekatera zagonska podjetja, ki ponujajo tovrstne storitve s pomočjo IKT, dosegle izjemne tržne vrednosti, ki so bile v preteklosti pridržane zgolj peščici velikih podjetij, zaradi česar govorimo o pravi socialni revoluciji. Spletne platforme s ponudbo prevozov in kratkoročnih najemov stanovanj so povzročile pravi pretres na trgu in širjenje logike v nove sektorje, tako da se domneva, da je pred nami prestop v prevladujočem poslovnem modelu, kjer bo vso potrošniško blago dostopno kot storitev in da bodo vse potrošniške storitve dosegljive na zahtevo. Pri tem pa je pomembno zagotoviti, da bo modernemu poslovanju in tehnološkemu razvoju sledila primerna pravna ureditev, ki bo nadzirala s tem povezane nevarnosti in omogočila razcvet gospodarstva. Glede na to, da tako gospodarstvo kot tudi potrošniki postajajo »pametnejši«, morajo temu slediti tudi pametne regulatorne rešitve, ki bodo ustvarile ravnotežje med varnostjo, odgovornostjo in konkurenco na eni strani ter inovativnost in prilagodljivost na drugi. Potrebe po regulaciji bodo po eni strani omejile nekatere tvegane poslovne modele, po drugi strani pa lahko pravo tudi spodbudi nove poslovne modele. Predmetni prispevek kratko orisuje različne oblike poslovnih modelov, ki jih uvrščamo pod koncept sodelovalnega gospodarstva ali delitvene ekonomije ter najbolj izpostavljena področja pravnih izzivov, povezanih s temi novimi poslovnimi modeli.

Platformna ekonomija in na dostopu temelječa potrošnja

Poslovni modeli sodelovalnega gospodarstva in delitvene ekonomije temeljijo na filozofiji potrošnje na osnovi dostopa, kjer potrošniki namesto, da bi predmete kupili, želijo zgolj dostop do njih, tako da plačajo za izkušnjo začasnega dostopa. Lastništvo torej več ni najvišja potrošniška vrednota. Na tej osnovi lahko potrošniki dostopajo do predmetov, ki si jih sicer ne bi mogli privoščiti, ali pa se zavestno odločijo, da jih ne bodo kupili, upoštevajoč njihove prostorske omejitve in pomisleke glede varovanja okolja. Posledično torej raje plačajo za uporabo kot za lastništvo. Čeprav javni dostop do blaga, kot so knjige v javnih knjižnicah ali javni transport, poznamo že stoletja, je internet omogočil nove poslovne modele, ki temeljijo na nakupu dostopa. To je sovpadalo z globalno gospodarsko krizo, v okviru katere so bili potrošniki prisiljeni pretehtati svoje navade in vrednote, in naraščajočo urbanizacijo. Posledično dostop omogoča delitev virov/proizvodov/storitev, preoblikovanih s pomočjo tehnologije ob podpori skupin posameznikov s spremenjenimi vzorci potrošnje.

Primeri modelov dostopa vključujejo delitev avtomobilov in koles (Zipcar, Hubway) in različne spletne programe izposoje DVD-jev, torbic, oblačil, nakita (Netflix, Bag Borrow or Steal, Rent the Runway, Borrowed Bling). Zaradi interneta lahko danes namesto nakupa avtomobila proizvajalcu avtomobilov plačamo letno članarino in kilometrino glede na uporabo vozila (car-sharing), preko spletne platforme Uber pa se lahko kot lastnik avtomobila povežemo z ljudmi, ki želijo prevoz (ride-sharing). Uber je vodilni akter t.i. sodelovalnega gospodarstva, ki se je s »taksi« področja razširila na področje financ (v Sloveniji denimo Adrifund), oddaje stanovanj (Airbnb), delovnega orodja (Tool library), socialnih storitev (skrb za starejše in otroke) itd. BMW

in Daimler posledično danes poleg prodaje avtomobilov ponujata na članarini temelječ sistem delitve avtomobilov (t.i. Drive now in Car2Go) z letno članarino in ceno za prevožen kilometer za uporabnike. Takšne storitve danes ponujajo tudi podjetja, ki ne proizvajajo avtomobilov (denimo Zipcar in Hertz) in celo zadruge (Modo Co-op). Medtem ko nekatere trgovine danes ne le prodajajo orodje, ampak tudi omogočajo najem orodja (v Sloveniji denimo OBI), platforme po zgledu Uberje, kot denimo Snap-Goods, omogočajo najem orodja in drugih gospodinjskih predmetov neposredno od njihovih lastnikov.

Evropska komisija v Agendi o sodelovalnem gospodarstvu iz 2016 poudarja, da sodelovalno gospodarstvo vključuje tri kategorije akterjev:

- ponudnike storitev, ki si delijo sredstva, vire, čas in/ali znanja in spretnosti. To so lahko posamezniki, ki ponujajo storitve občasno („sorodni akterji“) ali ponudniki storitev, ki delujejo v svoji poklicni vlogi („poklicni ponudniki storitev“);
- uporabnike teh storitev ter
- posrednike, ki prek spletne platforme povezujejo ponudnike z uporabniki in ki olajšujejo sklepanje poslov med njimi („platforme za sodelovanje“).

Pravni izzivi

Poleg opredelitve samih konceptov je bistveno vprašanje temeljnega odnosa regulatorja do sodelovalnega gospodarstva (tj. ali bo zavzet uvidevni ali prepovedni pristop). Evropska komisija je izvedla javno posvetovanje, v katerem je večina potrošnikov odgovorila, da po njihovi oceni platforme za sodelovalno gospodarstvo zagotavljajo dovolj informacij glede ponudnika storitev, pravic potrošnikov in značilnostih storitev. Zato je Evropska komisija napovedala, da bo dala priložnost novim poslovnim modelom in s tem preprečila, da bi Evropa postala edina celina, ki te nove poslovne modele zavrača. Evropska komisija je posledično poleti 2016 sprejela Evropsko agendo za sodelovalno gospodarstvo, v kateri je poudarila, da sodelovalno gospodarstvo omogoča bolj učinkovito rabo naravnih virov ter ponuja nove priložnosti za rast, delovna mesta in koristi za potrošnike. Agenda predstavlja smernice, kako naj se obstoječe pravo EU uporablja za sodelovalno gospodarstvo, pojasnjuje določena vprašanja, ki so pomembna za ponudnike teh storitev, kot tudi za oblastne organe, vključno s potrošniškim pravom, delovnimi razmerji in obdavčitvijo, s posebnim poudarkom, da želi Evropska komisija tudi preko sodelovalnega gospodarstva zagotoviti trajnostni razvoj.

Glede na to da Evropska komisija ni napovedala specifične zakonodaje s področja sodelovalnega gospodarstva, je torej pretežno na državah članicah, da uredijo različna odprta vprašanja v tej zvezi. V teh okoliščinah so bila v prvi vrsti nacionalna sodišča poklicana reševati napetosti med različnimi deležniki, ki jih zadeva sodelovalno gospodarstvo. Kot eden najbolj znanih primerov storitev sodelovalnega gospodarstva Uber ponuja platformo, ki omogoča povezovanje med ljudmi, ki ponujajo prevoze, in tistimi, ki iščejo prevoz na določeno destinacijo. V številnih zadevah po celotnem svetu je Uber zastopal enotno stališče o svojem pravnem statusu: nismo taksi podjetje, ampak tehnološko podjetje. To stališče je 20. decembra 2017 zavrnilo Sodišče EU v zadevi Uber Spain (zadeva C-434/15), v kateri je presodilo, da storitev povezovanja z nepoklicnimi vozniki, ki jo opravlja družba Uber, spada med storitve na področju prevoza. Države članice lahko zato določajo pogoje opravljanja te storitve, denimo pridobitev licenc in odobritev, ki jih za področje prevoza zahteva nacionalno pravo. Posledično Uber ne more uveljavljati načela svobode opravljanja storitev, ki ga pravo EU sicer določa za storitve informacijske družbe.

Z vidika konkurenčnega prava so modeli sodelovalnega gospodarstva lahko v prid konkurenci, spodbujajo rast, olajšujejo učinkovitejšo rabo virov, ustvarjajo nova delovna mesta in znižujejo stroške potrošnikov. Ne glede na to pa so arhetipi sodelovalnega gospodarstva, kot sta Uber in Airbnb, pod nadzorom zaradi učinkov, ki jih ima njihovo poslovanje na določene konkurente, ki jih obtožujejo nepoštene konkurence. V taki situaciji se na konkurenčno pravo sklicujejo tako ponudniki storitev, ki delujejo s pomočjo digitalne platforme kot tudi tradicionalni ponudniki storitev. Poleg tega so s sodelovalnim gospodarstvom povezane vse bolj pomembne dileme glede socialne varnosti, povezane z nevarnostjo po vseobsežni prekarizaciji trga dela. Ob primerih, kot je Uber, se postavljajo vprašanja o uporabnosti delovno-pravne

zakonodaje v situacijah, kjer je meja med delavcem in samostojnim izvajalcem nejasna. Modeli sodelovalnega gospodarstva tudi zbujajo skrbi glede varnosti potrošnikov, upoštevajoč, da se je tveganje preneslo od izvajalca storitev na potrošnika. Tudi davčno pravo ima velik vpliv na razširjenost modelov sodelovalnega gospodarstva. Po eni strani prevladuje stališče, da se spletne platforme ne smejo izogniti davčnim obveznostim, saj dobička ne ustvarjajo v oblakih, temveč v realnem svetu, po drugi strani pa višina te obdavčitve vpliva na razširjenost modelov sodelovalnega gospodarstva. Končno so zelo pomembni tudi vidiki varstva osebnih podatkov. Pri spletnih platformah so osebni podatki namreč temelj poslovanja, zato je pomembno zagotoviti, da se uporabljajo zgolj za legitimne namene.

Sklepno

Kot izhaja iz navedene sodne prakse, se počasi na izzive sodelovalnega gospodarstva odzivajo tudi nacionalni in lokalni regulatorji. Poleg samih prepovedi in administrativnih zahtev postaja pogost pristop ta, da države članice vzpostavljajo ločnico med delitveno ekonomijo in običajnimi gospodarskimi modeli v obliki kapice, do katere je še mogoče govoriti o delitveni ekonomiji.

Tako kot že leta ne moremo več biti zaprti zgolj v nacionalni pravni red, ne upoštevaje globalizacije, se v bodoče torej ne bomo več mogli izogniti vplivu digitalizacije na pravo. Čeprav je ureditev na ravni EU na številnih področjih ključna za preprečevanje mnogih različnih pristopov držav članic, ki ustvarjajo kaos in protekcionizem na notranjem trgu, se morajo tudi pristojni organi na nacionalni in lokalni ravni vključiti v te procese skladno z načeloma subsidiarnosti in sorazmernosti. Poleg tega pa morajo biti v regulatornem procesu spoštovane tudi druge ustavne in institucionalne premise, vključno z vključenostjo gospodarstva in sindikatov ter samoregulacijo v skladu z »novim pristopom«, tako da trg sam določa tehnične rešitve, medtem ko javna oblast postavlja zgolj splošne regulatorne zahteve.

Sodelovalno gospodarstvo, digitalna doba in delovnopravno varstvo prihodnosti

izr. prof. dr. Elizabeta Zirnstein, Fakulteta za management, Koper

Uvod

Digitalno dobo lahko opredelimo kot zgodovinsko obdobje, zaznamovano z množično uporabo digitalnih tehnologij v različnih aspektih človeškega življenja in dela (Eurofund 2018, 1), digitalna revolucija v smislu ekspanzije naših zmožnosti za izmenjavo podatkov, njihovo shranjevanje in procesiranje pa prinaša potrebo po novih institucijah (političnih, ekonomskih, družbenih). Evropska agenda definira sodelovalno gospodarstvo kot »poslovne modele, pri katerih se dejavnosti omogočajo prek platform za sodelovanje, ki ustvarjajo odprt trg za začasno uporabo blaga ali storitev, ki jih pogosto zagotavljajo posamezniki…

Digitalna doba, sodelovalno gospodarstvo in tehnološke spremembe vplivajo na področje delovnih razmerij tako, da prinašajo nove oblike dela, drugačne pogoje dela, drugačne (nove) oblike zaposlovanja ter drugačna industrijska razmerja. Na področju dela naj bi šlo za 3 glavne kategorije sprememb: avtomatizacija (robotizacija) dela, digitalizacija procesov in koordinacija preko platform.

Aktualna vprašanja

Glavnina razprav o prihodnosti dela v digitalni ekonomiji se je osredotočala na vprašanje, kako bodo hitre tehnološke spremembe vplivale na število delovnih mest. Avtomatizacija in robotizacija naj bi imeli za posledico, da določena delovna sila ne bo več potrebna in da nekaterih delovnih mest več ne bo (ker bodo dela na teh delovnih mestih opravljali stroji in roboti). Zadnje raziskave o posledicah avtomatizacije pa poudarjajo, da so avtomatizirane samo različne naloge v delovnem procesu, ne pa zaposlitve kot takšne (službe) oziroma delovna mesta. Delovna mesta vključujejo veliko zelo različnih tipov delovnih nalog in avtomatizacija (robotizacija) lahko nadomesti nekatere, ne pa kar vseh. Rutinska ne-intelektualna dela se npr. lažje nadomestijo kot nerutinska in visoko intelektualna dela (delovne naloge). Zato še tako uspešno sosledje avtomatiziranih nalog po mnenju nekaterih avtorjev (Fernandez-Macias in Bisello 2016) ne more nadomestiti celotnega delovnega mesta. Avtomatizacija naj bi po njihovem mnenju pomenila predvsem spremenjeno strukturo delovnih nalog (automation changes the task content of occupation), morda tudi relativno pomembnost določenih delovnih mest vis a vis ostalim, ne pa tudi izginjanja delovnih mest. Sploh pri delovnih mestih, ki vključujejo veliko človeške interakcije, le-te ni mogoče nadomestiti z robotizacijo. Gre za delovna mesta v vzgoji in izobraževanju, kulturi, socialnem varstvu in podobno. Drugi avtorji (Breazeal 2017) pa trdijo, da lahko takoim. »socialni roboti« do neke mere potešijo osnovne človekove potrebe po socialni interakciji in družbi. Do neke mere naj bi bilo potemtakem možno robotizirati tudi takšna delovna mesta, ki zahtevajo osebno človeško interakcijo.

Digitalizacija procesov je povezana z internetom stvari, 3D tiskanjem in virtualno resničnostjo. Predvsem virtualna resničnost je pomembna z vidika vpliva digitalizacije na delo in delovna razmerja. Vedno manj je namreč pomembno, kje (od kod) se delo opravi, saj je delavec lahko na delu »prisoten« od doma, virtualna resničnost lahko nadomesti nekatere »face-to-face« storitve. Pod spremembe, povezane z digitalizacijo procesov, umeščamo tudi nove možnosti izvajanja nadzora nad delovnim procesom (primer je npr. geolociranje) in s tem povezano vprašanje varstva zasebnosti na delovnem mestu.

O platformah je bilo v strokovni literaturi pravzaprav največ razprav. Gre za digitalna omrežja preko katerih se ponuja določene storitve ali se po njih povprašuje. Pri platformah gre tudi za novo obliko ekonomske aktivnosti, ki ne sovpada s pogodbo o zaposlitvi ali s samozaposlitvijo. Govorimo o crowd-workingu (množičnem delu), on-demand work (delo na zahtevo), voucher based work,

employee sharing ipd. Velik problem pri delu preko platform je vprašanje kolektivnega zastopanja in delavske participacije, brisanje meja med delom in prostim časom, vprašanje opredelitve zaposlitvenega razmerja in podobno. Teorija (Senčur Peček 2017) opozarja tudi na to, da se z digitalizacijo povečujejo psiho-socialna tveganja, kar je povezano z intenzifikacijo dela, zahtevo po stalni dosegljivosti, večjo prožnostjo in mobilnostjo pa tudi z izgubo tradicionalnih hierarhij in socialnih stikov pri delu ter negotovostjo glede zaposlitve. Omeniti moramo še ergonomska tveganja, povezana z množično uporabo mobilnih naprav (težave, povezane s slabo držo zaradi uporabe naprav, slabo vidljivostjo zaradi majhnih ekranov in bleščanja, tveganjem nesreč zaradi uporabe naprav med vožnjo ipd.).

Vendar pa lahko na nove trende v gospodarstvu in delu gledamo tudi v drugi luči – skozi priložnosti povezane z bolj fleksibilno organizacijo dela, samostojnim razporejanjem časa opravljanja dela in samostojno izbiro kraja opravljanja dela. Delodajalci lahko hitro komunicirajo z delavci, jim odrejajo naloge in jih nadzorujejo. Če delavci delajo doma, se delodajalcu zmanjšajo stroški za povračilo stroškov prihoda na delo in z dela, delavci pa ne izgubljajo časa s potjo. S samostojnim razporejanjem delovnega časa lahko delavci lažje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Z odzivnostjo delavcev tudi zunaj poslovnih ur si lahko delodajalci hitreje zagotavljajo storitve.

Sklepno

Sodelovalno gospodarstvo in digitalna doba prinašata številne izzive na delovno-pravnem področju. Pod vprašajem so zakonske rešitve, ki se nanašajo na delovni čas, kraj opravljanja dela, varnost in zdravje pri delu ipd., nove oblike dela pa generirajo razmislek o elementih delovnega razmerja in značilnostih pogodbe o zaposlitvi. Še posebej pri teh novih oblikah dela (večinoma temeljijo na platformah), se pogosto ne ve, kakšna je pravna narava tega dela, saj ti posamezniki poslujejo kot samostojni (ang. independent). Vprašanje je seveda, kaj razumemo kot »samostojno« opravljanje dela.

Sklenemo lahko, da digitalizacija prinaša spremembe tudi na področju delovnih razmerij, zato se postavlja vprašanje, kako v teh novih razmerah urediti položaj delavcev oziroma oseb, ki opravljajo delo. Ali obstoječi pravni instituti zadoščajo ali pa jih je treba nadgraditi in spremeniti, morda celo uveljaviti nove rešitve? Na te izzive mora pravni red ustrezno odgovoriti. Menim, da bi namesto k prehitremu zatekanju k spreminjanju predpisov z nedomišljenimi rešitvami morali najprej narediti vse, da se obstoječi delovno-pravni instituti v praksi dejansko in učinkovito uveljavijo tudi za nove oblike dela in spremembe ki jih prinašajo nove tehnologije. Kjer to ne bi bilo mogoče, pa je treba razmisliti o novih rešitvah v smeri, da se delovnopravno varstvo zagotovi tistim, ki ga potrebujejo najbolj.

Viri

Eurofound (2018). Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fernández-Macías, E. and Bisello, M. (2016). A framework for measuring tasks across occupations,Vox.eu.

Breazeal, C. (2017), 'Social robots: From research to commercialization', in Proceedings of the 2017 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction, 6–9 March, Vienna.

Senčur- Peček, D. Vpliv informacijske tehnologije na delovna razmerja. Podjetje in delo, št 6/7, Ljubljana, GV Založba.

Prihodnost dela v industriji

Ksenija Božič Špiler

Uvod

Živimo v času četrte industrijske revolucije in smo priča eksponentnemu razvoju novih tehnologij kot so napredni roboti, umetna inteligenca, kognitivna avtomatizacija, napredna analitika in Internet of Things. Prav tako močno zaznamujejo današnji čas družbeni in okoljski izzivi. Vse to močno vpliva na delovna mesta v industriji in še bolj bo, veliko njih bo preprosto postalo nepotrebnih, še več pa bo nastalo novih, ki jih čisto zares še ne znamo predvideti, definirati. Že danes je neujemanje med kvalifikacijami na trgu dela in potrebami v industriji veliko (UMAR, Poročilo o razvoju 2016 in Poročilo analize stanja na trgu dela: zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini) in to se bo še povečevalo. Razlogov za to je več in rešitve niso preproste.

Izzivi na trgu dela

S ključnimi izzivi kot je pomanjkanje delovne sile oziroma neusposobljenost za delo v industriji 4.0 se dokaj neuspešno soočamo, kaj šele rešujemo. Ti izvirajo predvsem iz demografskih sprememb na trgu dela, s posebnim poudarkom na nižanju delovne aktivnosti starejših zaposlenih, ne dovolj intenzivnem medgeneracijskem dialogu in nezadostnem prenosu znanj med generacijami. V Sloveniji je stopnja zaposlenosti starejših zelo nizka, in sicer v vzhodni regiji 34,9% in v zahodni 32,4% in tudi sicer je glede na povprečje v Evropi nižja. V starostni skupini 55-64 let je bilo v Sloveniji leta 2006 delovno aktivnih 32.6% in leta 2016 38.5% (povprečje EU 43.3% (2006) in 55.3% (2016)), ter v starostni skupini 65-69 12.7% leta 2006 in 5.2% v letu 2016 (povprečje EU 9.1% (2006) ter 12.1% (2016)) (OECD Country Note Slovenia 2007-2017). Poleg zgoraj naštetih trendov pa pri tej generaciji predstavlja upor proti spremembam še en velik problem, ki ga sicer podjetja in družba v celoti bolj ali manj uspešno nagovarja z različnimi programi vseživljenjskega učenja. Postavlja pa se vprašanje ali bomo uspeli dovolj hitro generacije 45+ opremiti z znanji in veščinami, da bodo delali ob robotih in z napredno tehnologijo. Katere so te veščine in znanja in kako načrtovati njihov razvoj? Ena zadnjih študij World Economic Foruma je pokazala, da bodo v prihodnje poleg digitalnih veščin pomembne tudi tako imenovane mehke veščine kot so: kritično razmišljanje, kreativnost, vodenje ljudi. In samo kombinacija obojih bo dala zadovoljive rezultate. Predno jih začnemo opremljati s temi novimi veščinami, jim je nujno to spremembo oziroma potrebo po spremembi na njihovi karierni poti osmisliti, odpreti dialog o tem kako bo njihovo delo videti čez leto, dve, tri, kaj bodo potrebovali in jih varno pripeljati do točke, ko si bodo želeli pridobiti ta nova znanja in veščine. Ključnega pomena postaja učinkovit medgeneracijski dialog in prenos znanj med različnimi generacijami, ki teče v obe smeri oziroma postaja intenzivnejši v obratni smeri, starejši se učijo od mladih, saj ti obvladajo nove tehnologije in hitro osvajajo novosti. Mlade pa ne znamo pritegniti in ti vse bolj pogosto iščejo izzive tudi v tujini.

Razlogi za takšno stanje

Odnos podjetij do starejših zaposlenih je še vedno prenizko na agendi slovenskih zaposlovalcev. To potrjuje tudi raziskava Eurobarometra, ki je pokazala, da je percepcija starejših zaposlenih s strani zaposlovalcev ovira aktivnemu staranju (84% vprašanih). Slovenski delodajalci v veliki večini kot svojega strateškega cilja ne prepoznavajo podaljšanje in izboljšanje delovne aktivnosti starejših, zmanjšanje upokojevanja in doseganje višje kakovosti življenja zaposlenih. Iz tega sledi tudi prenizka stopnja vlaganja v prilagoditev delovnih mest starejšim zaposlenim ter visoka stopnja zaznane napetosti med različnimi generacijami zaposlenih, ki jo zaznava 60 % delodajalcev. Pri delodajalcih je mogoče opaziti prenizko osveščenost o pomenu zagotavljanja zdravja in varnosti

pri delu ter spodbujanja vseživljenjskega učenja za doseganje optimalnih delovnih pogojev in na ta način optimalne produktivnosti zaposlenih. Dvig osveščenosti ter razvoj aktivnosti na tem področju so nujne ob dejstvu, da se prebivalstvo stara in delež starejših zaposlenih narašča. Podjetja ne znajo dovolj dobro komunicirati vizijo in strategijo, pripraviti kvalitetne razvojne načrte za mlade ljudi in dati učinkovito povratno informacijo, zato ti niso motivirani na daljši rok, da bi ostali.

Voditeljstvo za nove poslovne realnosti

Na današnje in prihodnje realnosti ne bomo mogli odgovoriti s starimi in preživetimi načini vodenja, ki temeljijo na tekmovanju, delitvi dela in fragmentaciji funkcij, na kontroli in zgolj finančnih kazalnikih uspeha in učinkovitosti. Ta način upravljanja ne bo uspešno nagovoril opisanih izzivov. Zato potrebujemo voditelje za nove poslovne realnosti, ki vključujejo vse deležnike, generacije, spole, narodnosti in v tem celo vidijo dodano vrednost. To raznolikost je potrebno povezati, spodbuditi sodelovanje na skupnih vrednotah in viziji, jim osmisliti njihovo delo in prispevek. Ljudje se v takem okolju počutijo varne, zaupajo in zato lažje delajo spremembe in se učijo novih veščin. To je družbena odgovornost, ki bi jo morali graditi v podjetjih. V Sloveniji v upravljanju podjetij pa še vedno prevladuje prepričanje, da je družbena odgovornost ekonomsko ustvarjanje vrednosti in/ali sledenje zakonskim zahtevam. Za razvoj polnega potenciala družbene odgovornosti je nujen preskok na etično voditeljstvo, ki razvija produkte in storitve skladno s potrebami ljudi, družbe in okolja. V načrtovanju investicij v gospodarstvu so še vedno primarno pomembni zgolj finančni podatki. V slovenskem prostoru je na tem področju premalo znanja in zavedanja o merjenju in vrednotenju družbenih in okoljskih učinkov in premalo znanja o upravljanju ter uvajanju družbeno odgovornih vidikov v zaposlovanje in poslovno strategijo podjetij.

Manjka nam tudi znanja ali pa poguma za načrtovanje kompetenčnih modelov, ki bodo uspešno naslavljali izzive prihodnosti. Med le-te uvrščamo: upravljanje z izzivi zaposlovanja starejših, mladih, prenos znanja, načrtovanje novih načinov dela ter izzive trajnosti (skrb za okolje in vključenost v lokalno okolje), ipd. Ta področja predstavljajo tudi pomembne poslovne priložnosti za podjetja. Primeri novih kompetenčnih modelov: upravljavec/ka skupnosti, upravljavec/ka okoljskih vidikov delovnega okolja, mentorski koordinator/ka, integrator/povezovalec/ka, ti slednji so ključni za povezovanje in sodelovanje.

Zaključek

Za potrebne spremembe pri posameznikih, timih in v podjetjih bodo ključni odnosi, transformacija v odnosih. Še bolj se bo potrebno povezovati in sodelovati ter skupaj raziskovati nove možnosti in priložnosti. Pri tem pa je pomembno, da bodo odnosi temeljili na spoštovanju, ljubezni do sočloveka in narave, da se bomo znali slišati, biti sočutni in razmišljati za dobro vseh. Potem bomo našli vse potrebne odgovore tudi na izzive, ki jih prinašajo tehnološke, okoljske in družbene spremembe.

Prihodnost dela v industriji

Ksenija Božič Špiler

Uvod

Živimo v času četrte industrijske revolucije in smo priča eksponentnemu razvoju novih tehnologij kot so napredni roboti, umetna inteligenca, kognitivna avtomatizacija, napredna analitika in Internet of Things. Prav tako močno zaznamujejo današnji čas družbeni in okoljski izzivi. Vse to močno vpliva na delovna mesta v industriji in še bolj bo, veliko njih bo preprosto postalo nepotrebnih, še več pa bo nastalo novih, ki jih čisto zares še ne znamo predvideti, definirati. Že danes je neujemanje med kvalifikacijami na trgu dela in potrebami v industriji veliko (UMAR, Poročilo o razvoju 2016 in Poročilo analize stanja na trgu dela: zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini) in to se bo še povečevalo. Razlogov za to je več in rešitve niso preproste.

Izzivi na trgu dela

S ključnimi izzivi kot je pomanjakanje delovne sile oziroma neusposobljenost za delo v industriji 4.0 se dokaj neuspešno soočamo, kaj šele rešujemo. Ti izvirajo predvsem iz demografskih sprememb na trgu dela, s posebnim poudarkom na nižanju delovne aktivnosti starejših zaposlenih, ne dovolj intenzivnem medgeneracijskem dialogu in nezadostnem prenosu znanj med generacijami. V Sloveniji je stopnja zaposlenosti starejših zelo nizka, in sicer v vzhodni regiji 34,9% in v zahodni 32,4% in tudi sicer je glede na povprečje v Evropi nižja. V starostni skupini 55-64 let je bilo v Sloveniji leta 2006 delovno aktivnih 32.6% in leta 2016 38.5% (povprečje EU 43.3% (2006) in 55.3% (2016)), ter v starostni skupini 65-69 12.7% leta 2006 in 5.2% v letu 2016 (povprečje EU 9.1% (2006) ter 12.1% (2016)) (OECD Country Note Slovenia 2007-2017). Poleg zgoraj naštetih trendov pa pri tej generaciji predstavlja upor proti spremembam še en velik problem, ki ga sicer podjetja in družba v celoti bolj ali manj uspešno nagovarja z različnimi programi vseživljenjskega učenja. Postavlja pa se vprašanje ali bomo uspeli dovolj hitro generacije 45+ opremiti z znanji in veščinami, da bodo delali ob robotih in z napredno tehnologijo. Katere so te veščine in znanja in kako načrtovati njihov razvoj? Ena zadnjih študij World Economic Foruma je pokazala, da bodo v prihodnje poleg digitalnih veščin pomembne tudi tako imenovane mehke veščine kot so: kritično razmišljanje, kreativnost, vodenje ljudi. In samo kombinacija obojih bo dala zadovoljive rezultate. Predno jih začnemo opremljati s temi novimi veščinami, jim je nujno to spremembo oziroma potrebo po spremembi na njihovi karierni poti osmisliti, odpreti dialog o tem kako bo njihovo delo videti čez leto, dve, tri, kaj bodo potrebovali in jih varno pripeljati do točke, ko si bodo želeli pridobiti ta nova znanja in veščine. Ključnega pomena postaja učinkovit medgeneracijski dialog in prenos znanj med različnimi generacijami, ki teče v obe smeri oziroma postaja intenzivnejši v obratni smeri, starejši se učijo od mladih, saj ti obvladajo nove tehnologije in hitro osvajajo novosti. Mlade pa ne znamo pritegniti in ti vse bolj pogosto iščejo izzive tudi v tujini.

Razlogi za takšno stanje

Odnos podjetij do starejših zaposlenih je še vedno prenizko na agendi slovenskih zaposlovalcev. To potrjuje tudi raziskava Eurobarometra, ki je pokazala, da je percepcija starejših zaposlenih s strani zaposlovalcev ovira aktivnemu staranju (84% vprašanih). Slovenski delodajalci v veliki večini kot svojega strateškega cilja ne prepoznavajo podaljšanje in izboljšanje delovne aktivnosti starejših, zmanjšanje upokojevanja in doseganje višje kakovosti življenja zaposlenih. Iz tega sledi tudi prenizka stopnja vlaganja v prilagoditev delovnih mest starejšim zaposlenim ter visoka stopnja zaznane napetosti med različnimi generacijami zaposlenih, ki jo zaznava 60 % delodajalcev. Pri delodajalcih je mogoče opaziti prenizko osveščenost o pomenu zagotavljanja zdravja in varnosti pri delu ter spodbujanja vseživljenjskega učenja za doseganje optimalnih delovnih pogojev in na ta način optimalne produktivnosti zaposlenih. Dvig osveščenosti ter razvoj aktivnosti na tem področju so nujne ob dejstvu, da se prebivalstvo stara in delež starejših zaposlenih narašča. Podjetja ne znajo dovolj dobro komunicirati vizijo in strategijo, pripraviti kvalitetne razvojne načrte za mlade ljudi in dati

učinkovito povratno informacijo, zato ti niso motivirani na daljši rok, da bi ostali.

Voditeljstvo za nove poslovne realnosti

Na današnje in prihodnje realnosti ne bomo mogli odgovoriti s starimi in preživetimi načini vodenja, ki temeljijo na tekmovanju, delitvi dela in fragmentaciji funkcij, na kontroli in zgolj finančnih kazalnikih uspeha in učinkovitosti. Ta način upravljanja ne bo uspešno nagovoril opisanih izzivov. Zato potrebujemo voditelje za nove poslovne realnosti, ki vključujejo vse deležnike, generacije, spole, narodnosti in v tem celo vidijo dodano vrednost. To raznolikost je potrebno povezati, spodbuditi sodelovanje na skupnih vrednotah in viziji, jim osmisliti njihovo delo in prispevek. Ljudje se v takem okolju počutijo varne, zaupajo in zato lažje delajo spremembe in se učijo novih veščin. To je družbena odgovornost, ki bi jo morali graditi v podjetjih. V Sloveniji v upravljanju podjetij pa še vedno prevladuje prepričanje, da je družbena odgovornost ekonomsko ustvarjanje vrednosti in/ali sledenje zakonskim zahtevam. Za razvoj polnega potenciala družbene odgovornosti je nujen preskok na etično voditeljstvo, ki razvija produkte in storitve skladno s potrebami ljudi, družbe in okolja. V načrtovanju investicij v gospodarstvu so še vedno primarno pomembni zgolj finančni podatki. V slovenskem prostoru je na tem področju premalo znanja in zavedanja o merjenju in vrednotenju družbenih in okoljskih učinkov in premalo znanja o upravljanju ter uvajanju družbeno odgovornih vidikov v zaposlovanje in poslovno strategijo podjetij.

Manjka nam tudi znanja ali pa poguma za načrtovanje kompetenčnih modelov, ki bodo uspešno naslavljali izzive prihodnosti. Med le-te uvrščamo: upravljanje z izzivi zaposlovanja starejših, mladih, prenos znanja, načrtovanje novih načinov dela ter izzive trajnosti (skrb za okolje in vključenost v lokalno okolje), ipd. Ta področja predstavljajo tudi pomembne poslovne priložnosti za podjetja. Primeri novih kompetenčnih modelov: upravljavec/ka skupnosti, upravljavec/ka okoljskih vidikov delovnega okolja, mentorski koordinator/ka, integrator/povezovalec/ka, ti slednji so ključni za povezovanje in sodelovanje.

Zaključek

Za potrebne spremembe pri posameznikih, timih in v podjetjih bodo ključni odnosi, transformacija v odnosih. Še bolj se bo potrebno povezovati in sodelovati ter skupaj raziskovati nove možnosti in priložnosti. Pri tem pa je pomembno, da bodo odnosi temeljili na spoštovanju, ljubezni do sočloveka in narave, da se bomo znali slišati, biti sočutni in razmišljati za dobro vseh. Potem bomo našli vse potrebne odgovore tudi na izzive, ki jih prinašajo tehnološke, okoljske in družbene spremembe.

Kako digitalizacija vpliva na naše kadarovanje in kaj lahko pričakujemo v prihodnosti

Jelena Potokar

Uvod

Digitalizacija je trenutno beseda, ki se uporablja zelo pogosto in zelo na splošno ter se v mnogočem ne zavedamo povsem njenega pomena.

Digitalizacija ne pomeni le tega, da bomo obstoječe delo opravljali na računalniku, ampak da se bo delovni proces povsem spremenil. Velikokrat slišimo, da bo zaradi digitalizacije dela do leta 2050 izginilo 2 milijona delovnih mest, ne pomislimo pa vzporedno s tem, koliko novih se bo s tem ustvarilo. Ljudje bodo še vedno pomemben člen v novi dobi digitalizacije delovnih mest, računalniki bodo le prevzeli procesno delo, za kar so trenutno narejeni, ljudje pa bodo prosti za nadzorovanje in nadgrajevanje sistema ter opravljanja nalog.

Kako digitalizacija procesov vpliva na naše kadrovanje

Ker smo manjše podjetje, imamo to prednost, da lahko zaposlene hitro razbremenimo in celotno poslovanje z vnosom algoritmov digitaliziramo.

Digitalizacija procesov v našem podjetju vpliva predvsem na avtomatizacijo celotnega poslovanja. Ne zaposlujemo več ljudi le za administrativna dela (vnašanje ali iskanje podatkov), saj so računalniki v tem boljši. Iščemo predvsem ljudi, ki znajo s pomočjo orodij, ki so na voljo, avtomatizirati svoje delo v takšni meri, da delovanje sistema le spremljajo, optimizirajo in delajo po navodilih računalnika.

Aktivnih imamo okoli 690 algoritmov, ki nam v trenutnem obsegu avtomatizirajo okoli 75.000 nalog mesečno, od marketinga in prodaje do računovodskih ter kadrovskih del.

Izobraževanje zaposlenih

Ključna naloga pri prehodu z dela na roke k digitalnemu poslovanju je bilo izobraževanje zaposlenih. Večina se jih je ustrašila že samo ob besedi algoritem. Večina nas misli, da je to abstrakten pojem, katerega proces poznajo le vrhunski programerji.

V resnici je algoritem le proces, ki ga ljudje uporabljamo vsak dan pri vseh nalogah, le da se delo v celoti avtomatizira. Ko so zaposleni videli, da jim računalnik sam izvaja osnovne naloge in dojeli koliko časa jim s tem prihrani, je bila nadaljna implementacija povsem enostavna.

Oddaljeno delo

Dostop do oddaljenega dela omogočimo vsem zaposlenim, je pa trenutno odvisno od posameznika, v kolikšni meri se ga poslužuje. Oddaljeno delo vidimo predvsem kot "bonus", saj omogoči zaposlenim fleksibilen delavnik. Je pa pri oddaljenem delu potrebno biti previden in zaposlenim dati dostop do ustreznega znanja varnosti na internetu.

Večje zadovoljstvo strank

Z digitalizacijo in avtomatizacijo procesov pa smo poskrbeli za večje zadovoljstvo tečajnikov, saj lahko vsakemu posebej prilagajamo ponudbo in storitve, ki so zanimive le njemu. Pri tem nam je v pomoč "big data" in algoritmi. Ročno je ta proces nemogoče voditi.

Prihodnost

V prihodnosti pričakujemo še večjo povezovanje tehnologije in ljudi med seboj. Proces digitalizacije bo zaposlenim v podjetju omogočil izkoristek potenciala, ki ga imajo v sebi. Ta čas sedaj porabijo za naloge, ki so dolgočasne in ne puščajo veliko časa za razvoj ustreznih kompetenc. S tem bo potrebno prilagoditi tudi sistem učenja ljudi zaradi hitrosti uvajanja novih tehnologij, kar smo že dosegli letos z projektom MojeZnanje.si.

Pomen odnosa do kandidatov v času gospodarske in tehnološke rasti

Ksenija Štrekelj, Direktorica Iskanja in selekcije, Adecco Slovenija in regija Adriatic

Leto 2018 lahko z veliko gotovostjo trdim, da je to leto, v katerem kandidati diktirajo tempo pri zaposlovanju na trgu dela in za katerega je na splošno značilna visoka dinamika. Kaj to pomeni?

Zaradi ugodnih ekonomskih razmer in trendov se je v številnih panogah zgodil preobrat, ki je pripeljal do tega, da je povpraševanje po kadrih večje, kot je njihova ponudba. In pri tem se to povpraševanje ne omejuje zgolj na deficitarne poklice, ki smo jih tako izpostavljali v preteklosti, ampak postaja splošno dejstvo, s katerim se sooča večina podjetij, ki deluje na slovenskem trgu. S tem imam v mislih poklice s poklicno izobrazbo, od kovinarja, tehnika, peka, gostinskega osebja, do proizvodnega delavca, skladiščnika, kot tudi poklice z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo, kot so npr. strojni inženir, elektro in inženir mehatronike, celotna garnitura zdravstvena osebja, farmacevtov, komercialistov, finančnikov, računovodij, knjigovodij, kadrov s področja informacijske tehnologije in še bi lahko naštevala. K temu je potrebno dodati, da se je povpraševanje po kadrih povečalo tudi v tujini, konkretno v sosednjih državah kot sta Italija in Avstrija, ter v drugih zahodno evropskih državah, kar ima za posledico ustvarjanja dnevne in permanentne migracije slovenskega prebivalstva v tujino.

Zaposlovanje tujcev

Z letošnjim letom se je tudi v Sloveniji povečalo zaposlovanje tujcev, predvsem tistih, ki prihajajo iz področja držav bivše Jugoslavije. Gre predvsem za val zaposlovanja nekvalificirane in kvalificirane delovne sile s pretežno poklicno in srednješolsko izobrazbo, vendar slovenski trg v tem trenutku potrebuje tudi kandidate z visokošolsko, univerzitetno ter specialistično izobrazbo.

Povečano povpraševanje po tovrstnih kadrih se ni pojavilo samo v Sloveniji, ampak se s tem soočajo vse države v Evropi, vključno z državami bivše Jugoslavije. Tako se dan danes tudi Srbija in Hrvaška ukvarjata z vprašanjem, kje poiskati kader iz področja IT, avtomobilske industrije, zdravstva, gostinstva, turizma in hotelirstva itd. V resnici res ne moremo biti presenečeni, da se povečano povpraševanje dogaja vse povprek, kajti to je produkt pozitivnih trendov v gospodarstvu. V državah, kot je Srbija, je to posledica številnih tujih investicij in odpiranja novih podjetij (predvsem s področja informacijske tehnologije).

Novi izzivi in nove rešitve na področju kadrovanja

Zato ni presenetljivo, da podjetja zaradi nastalih potreb po posameznih kadrih razmišljajo o novih rešitvah in se lotevajo iskanja želenega kadra na drugačen način, kot so to počela v preteklosti. Čedalje bolj uporabljajo družbena omrežja, ker se ne želijo omejevati zgolj na lokalni trg. Zato se danes lotevajo iskanja delovne sile v državah, na katere pred leti ne bi niti pomislil, da bi tam iskali svoje bodoče zaposlene. Pri tem tudi regija, v kateri se nahaja Slovenija, ni izjema.

Tako je danes Azerbajdžan država, v kateri podjejta iz Češke iščejo proizvodne delavce, Ukrajina in Indija države, v katerih se iščejo kadri iz področja informacijske tehnologije itd. Slovenija je v tem trenutku osredotočena na države, kot so Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Srbija in Makedonija. Pri iskanju visoko specializiranih kadrov je moč opaziti, da se spogleduje tudi z državami, kot so Češka, Slovaška in Poljska. Vendar imajo tudi te države danes že občutno pomanjkanje tehničnega, zdravstvenega in drugega kadra, ker se tudi njihovi prebivalci selijo v države zahodne Evrope, predvsem pa Nemčijo in Anglijo. Pa smo v resnici kdaj pomislili, da bi za potrebe naših podjetij pogledali na jug Italije, iz katere se že danes prihajajo kandidate za delo npr. v proizvodnji in klicnih centrih?

Kandidati postavljajo pogoje

Druga tipična značilnost leta 2018, pa je, da so ravno kandidati tisti, ki postavljajo pogoje pod katerimi se odločijo za (ne)sodelovanje z določenim podjetjem in s tem lahko vplivajo na srednji in kratki rok poslovanja tega podjetja. Kandidati ne iščejo več zgolj delodajalca, ki jim bo zagotovil pogodbo za nedoločen čas, delo v mednarodno vpetem in uspešnem podjetju, telefon in računalnik ter redno plačilo 10. v mesecu, ker je to danes samoumeven standard. Kandidati iščejo dodano vrednost delodajalca v njegovi drugačnosti in odstopanju od povprečja. Iščejo poslovnega partnerja, ki jim bo zaupal, z njimi delil pomembne informacije in strategijo, jih vključeval in opolnomočil, jim omogočil razvoj in izobraževanje, napredovanje, nove izzive. Poleg tega želijo, da bo upošteval njihovo mnenje, jim omogočal sprejemanje odločitev in odgovornosti. Želijo se pridružiti delodajalcu, ki bo razmišljal in prestavljal karierno pot, ki jo lahko omogoči v svoji sredini, jim dajal dovolj izzivov, s katerimi se bodo soočali in se razvijali, z njimi jasno in odprto komuniciral tako v lepih kot tudi zahtevnih časih. In seveda, da jim bo za delo, ki ga bodo opravili, na koncu meseca izrazil svoj odnos in spoštovanje v obliki korektnega osebnega dohodka, ki ne more biti več pojmovan kot higienik, ampak dejansko kot motivator.

Employer branding

Čeprav zveni vse napisano pretirano in neizvedljivo, je to realnost. Tak odnos kandidati iščejo pri svojem bodočem delodajalcu in na podlagi tega se odločajo za prestop v novo podjetje, oziroma ali so v podjetju, v kateremu so zaposleni, še zadovoljni. Vse napisano ni nič novega, le da je danes v širši javnosti poznano pod izrazom »employer branding«, ki bistveno vpliva na percepcijo podjetja na trgu. Kajti verjemite, tako kot delodajalci preverjajo reference kandidatov, tudi kandidati preverjajo reference podjetij in na ta način sprejemajo odločitve, kateremu podjetju bodo pri iskanju novega kariernega izziva dajali prednost.

Fleksibilnost za napredek in razvoj

Tudi zaradi tega in zaradi razvoja, ki je danes še hitrejši in izrazit, moramo podjetja biti še bolj fleksibilna kot kdaj koli v preteklosti. To pomeni, da se moramo že zaradi digitalizacije in kompetenc, ki jih prinaša industrijska revolucija 4.0, pripravljati na spremembe, ki se bodo dogajale v naslednjih letih. Že danes moramo iskati načine, kako bomo svoje trenutne sodelavce na različnih delovnih mestih in različnih organizacijskih nivojih pripravili na izzive, s katerimi se bodo na svojem delovnem mestu soočali v prihodnosti. Pripraviti jih moramo na delovna mesta, ki jih bo prinesel napredek ter jih opremiti z znanjem in veščinami, s katerimi bodo lahko na kompetenten način opravljali svoje delo. Naučiti jih moramo rokovati s sistemi umetne in poslovne inteligence, orodji, roboti in stroji, ki jih bomo v svojih delovnih procesih uporabljali v prihodnje. Naučiti jih moramo živeti v sožitju z »big data« ter umetno inteligenco, ki postopoma vstopa v naše okolje ter jih naučiti, da sta digitalni in virtualni svet del našega vsakdana. S tem si ne bomo zagotavljali zgolj kompetentnih sodelavcev, ampak tudi učinkovite in produktivne posameznike, ki bodo soustvarjali prihodnost in uspeh našega podjetja ter uresničevali strategijo in vse zastavljene cilje. Digitalizacija in trendi 4.0 so že tu; živimo jih v obliki robotiziranih in pametnih proizvodenj, robotov, ki prevzemajo zahtevne posege v medicini in še na marsikaterem področju, v virtualnih poslovnih realnosti, s katerimi se že danes srečujemo in nenazadnje z izredno hitrim napredkom umetne inteligence, ki jo lahko vidimo v obliki digitalnih podpornih agentov in svetovalcev, ki postopoma vstopajo in prevzemajo nadvlado v storitvenem sektorju.

Ravnotežje med delom in življenjem kot kompetenca

Pri tem je zanimivo opazovati ambicijo in diskrepanco v relaciji odnosa do dela in do zasebnega življenja, ki ga na trgu dela kažejo vse prisotne generacije - od generacije baby boom, generacij X in Y ter vse do genracije millenijcev, kar dogajanje na trgu še bolj popestri. Če so generacije baby boom in generacij X predstavljale sinonim predanosti in podrejenosti delu, se generacija Y in generacija millenijcev distancira od tega, ker ceni jasno razmejitev med poslovnih in privatnim življenjem kot tudi željo po lastnem razvoju in napredku ter to tudi iskreno izrazi. V resnici sploh ni slabo, je pa marsikateremu pripadniku generacije baby boom in generacije X nerazumljivo, če ne celo težko spremenljivo.

Ravno pričakovanja novih generacij, ki veljajo za tako drugačne in nerazumljene, so tiste, ki prinašajo spremembe na trg dela tudi v smislu oblik dela, ki se čedalje bolj uveljavljajo, kot tudi pri postavljanju vrednot in prioritet v življenju - predvsem v smislu postavljanje sebe na prvo mesto. Kar pa se v resnici želimo naučiti in znati uporabiti vsi, ne glede na starost, spol in generacijo. To je vsekakor veščina, ki je nima vsak! Zato se moramo tem generacijam kot tudi posameznim industrijam zahvaliti, da s svojo drugačnostjo in fleksibilnostjo ustvarjajo razliko na trgu dela in s tem postavljajo nove mejnike, katerim prej ali slej začnemo slediti tudi ostali. Delo od doma tako ni danes nobena senzacija, ampak nekaj ker podjetja sprejemajo kot nekaj normalnega in celo zaželenega. Prav tako ni več presenetljivo, da se vse več posameznikov odloča za izstopanje iz okvirjev korporativnega življenja in vstopanje v bolj fleksibilne oblike dela, s katerimi si lažje organizirajo delo in življenje. Omogoča jim, da si ne postavljajo omejitev v smislu delovnih ur, urnika in registriranja ob prihodu na delo ipd., ampak s svojim časom razpolagajo tako, kot si sami želijo, pri čemer je glavno vodilo spoštovanje določenih rokov. In tudi zaradi vse te raznolikosti in drugačnosti lahko danes govorimo o pametnem delu, ki nas s pomočjo vseh podpornih sistemov, poslovne in umetne inteligence, strojev in orodij s katerim upravljamo, dela časovno in ekonomsko bolj učinkovite.

Zato vodstva podjetja danes potrebujejo zanesljive in enakovredne poslovne partnerje, ki jim bodo pomagala pri zasledovanju svojih ciljev in strategij. Poslovne partnerje, ki jim bodo kot enakovredni sogovorniki znali svetovati s področja trga dela. In te partnerje naj podjetja iščejo v strokovnjakih iz področja HR, ki se zavedajo, da njihova funkcija ni zgolj administrativna in podporna, temveč strateška in partnerska tudi v smislu razumevanja ekonomije obsega, stroškov in prihodkov podjetja, pomena razumevanja marže ter vpliva rezultatov na vsa investiranja znotraj podjetja, vključujoč plan zaposlovanja. Seveda bodo lahko HR poslovni partnerji pri svojem delu učinkoviti in enakovredni sogovorniki vodstvu samo v situacijah, ko jih bo tudi vodstvo podjetja prepoznalo in sprejelo ter jih povabilo k sodelovanju.

Delavci med trgom dela in socialnim partnerstvom

dr. Gorazd Kovačič, Filozofska fakulteta v Ljubljani

Uvod

Družboslovne vede so razpete med sistemsko perspektivo, ki opisuje družbo kot mehanizem ali kot sistem procesov, in med perspektivo, ki pri analizi upošteva tudi subjektivne percepcije in motive akterjev. Program tega srečanja je zastavljen v okviru prve perspektive, poudarki so na tehnologiji, delu, kompetencah in potrebah. Ker bom v svojem prispevku izhajal iz obeh perspektiv, bom namesto o delu govoril o delavcih, pri sistemski analizi pa bom upošteval tudi njihova stališča in strategije.

Dogovorni temelji in realnost

Slovenski gospodarsko-politični sistem je bil po stavkovnem valu v začetku 90. let vzpostavljen po modelu koordiniranega tržnega gospodarstva in tripartitnega socialnega partnerstva. Socialni partnerji so se dogovorili za ohranitev socialne države, za visoko stopnjo pravne zaščite zaposlitev za nedoločen čas in za režim kolektivnih pogodb. Z njimi so upravljali tudi plačno politiko in v njej imeli pomemben instrument za vodenje makro ekonomske politike, ki je omogočil brzdanje inflacije, razvojno usmerjeno akumulacijo kapitala in prevzem evra.

Toda kot obvod okrog dogovora za visoko pravno zaščito zaposlitev za nedoločen čas je država dopustila širjenje negotovih oblik zaposlovanja. Pogosto gre za jasne elemente delovnega razmerja, ki pa jih kadrovsko prešibek Inšpektorat za delo dopušča. Močna segmentacija trga delovne sile, ki je izrazito zajela zlasti mlade, ki vstopajo na trg delovne sile, je povzročila velike pritiske na delavce, omogočila je visoko intenzivnost dela in nizke osnovne plače, ki si jih delavci popravljajo z nadurnim in turnusnim delom.

Poleg tega je država dopustila množične kršitve delovnega prava, ki v praksi relativizirajo tudi pravice zaposlenih za nedoločen čas. Po podatkih sindikalnih pravnih služb sta najbolj množični kršitvi poleg nezakonitega prekarnega zaposlovanja podaljševanje delovnika na povprečno verjetno okrog 10 ur dnevno in neizplačevanje plač ali delov bruto plač v nizko produktivnih panogah z zaostreno konkurenco. Te in še nekatere druge kršitve so postale normalizirane in so predpostavka proizvodnih stroškov in del poslovnega modela, zato jih morajo izvajati vsi delodajalci, če hočejo ostati konkurenčni. Zlasti problematične so storitvene panoge, kot so gradbeništvo, prevozništvo, gostinstvo, varovanje in čiščenje. Kršitve so pogoste zlasti v drobnem sektorju vključno z družbami z omejeno odgovornostjo. Na udaru so posebej migrantski delavci.

Te oblike izkoriščanja in intenzivnost dela ob relativno dobro usposobljeni delovni sili in relativno nizkih plačah so povzročile razvojni model socialnega dumpinga, ki se skriva za nominalnim sistemom koordiniranega tržnega gospodarstva. Državna potuha kršiteljem in politika intenzivnega dela in nizkih plač učinkujeta destimulativno za obsežnejša vlaganja kapitala v tehnološko modernizacijo. Na daljši rok to vodi v konkurenčno zaostajanje slovenskih podjetij, v zdravstveno izčrpanost prebivalstva in v finančno nestabilnost javnih zavarovalnih skladov oz. socialne države. Drugače povedano, režim nizkih plač in fleksibilne delovne sile vodi v razvojno in blaginjsko stagnacijo.

Delodajalskim organizacijam je uspelo sredi prejšnjega desetletja izkoristiti strateško šibkost sindikatov in spodkopati zmožnost panožnih kolektivnih pogodb v realnem sektorju za reguliranje plačne politike. Znatno zvišanje minimalne plače leta 2009, ki je bilo nujno zaradi inflacije in zaostajanja realne kupne moči najslabše plačanih delavcev, je prehitelo pozicije najnižjih tarifnih skupin v kolektivnih pogodbah zasebnega in tudi javnega sektorja. Centralne kolektivne pogodbe nimajo mehanizma za letno prilagajanje višine plač spremenjenim makro ekonomskim okoliščinam. To je povzročilo prehod od centralne k največ podjetniški kolektivni

regulaciji plačne politike ali celo k individualnemu, čisto tržnemu določanju plač. Zato je malo nad minimalno plačo nastalo široko območje plačne uravnilovke, ki je destimulativna za srednje kvalificirane kadre. Ti delavci lahko dosegajo srednje visoke plače le z nadurnim delom in delom v manj ugodnem delovnem času.

Za delodajalce je bil ta sistem v času gospodarske krize zelo priročen, saj je tržni mehanizem prisilil delavce k sprejemanju obremenjujočih in slabo plačanih služb. Toda s takimi pogoji dela niso bili zadovoljni in so iskali priložnosti za odhod drugam. V času krize so mladi in visoko izobraženi našli boljše priložnosti v tujini in neto odselitveni saldo je več let znašal do tretjino visoko izobraženih iz vsake generacije. Po okrevanju slovenskega gospodarstva so se povečale domače priložnosti za pobeg pred slabimi delodajalci. Dobrih delavcev in delavcev v deficitarnih poklicih je začelo močno primanjkovati in okrepila se je tekma med delodajalci, ki skušajo pridobiti in obdržati iskane kategorije delavcev z vse višjimi plačami, z varnejšimi zaposlitvami in boljšimi delovnimi pogoji. Tistim delodajalcem, ki stavijo na model nizke produktivnosti in nizkih plač, ostaja na voljo manj kakovosten kader. Boljši in poceni kader z Balkana dobijo vse težje, saj je Slovenija prišla na slab glas zaradi kriminalnih oblik izkoriščanja migrantskih delavcev. Kdor emigrira, gre raje v države severno od Slovenije, pa ne toliko zaradi višjih plač (tudi življenjski stroški so tam višji, zraven so še stroški oddaljenosti od doma in integracije v tujo kulturo), temveč zaradi večjega reda na trgu delovne sile in boljših delovnih pogojev. To je tudi glavni motiv za ekonomsko emigracijo iz Slovenije.

Če so delodajalci po efektivnem zatonu socialnega partnerstva stavili na trg kot na sredstvo za disciplioniranje delavcev, se je zatem izkazalo, da je trg delovne sile palica, ki ima dva konca, in da je slovenski bazen delovne sile del evropskega trga, ki učinkuje. Delavci namreč niso le proizvodni faktor, temveč tudi osebe z voljo, zato se na slabe pogoje na lokalnem trgu delovne sile in na njegovo efektivno deregulacijo odzivajo z mobilnostjo. Zato si je treba po izkušnjah zadnjih desetih let zastaviti vprašanje, ali je razmere na slovenskem trgu delovne sile še mogoče stabilizirati z institucionalnimi mehanizmi in tako okrepiti zaupanje slovenskih delavcev?

Različna delodajalska združenja imajo do tega različna stališča. Nekatera izrazito nagovarjajo perspektivo posameznih podjetnikov v drobnem gospodarstvu, ki na položaj svojega podjetja gledajo iz žabje perspektive in kot glavni problem zaznavajo konkurenco in ne sistemskih trendov. Tista delodajalska združenja, ki nagovarjajo tovrstne podjetnike v upanju, da jih bodo pridobila ali obdržala kot svoje člane, nastopajo z radikalnimi stališči, ki ne puščajo veliko prostora za socialni dialog. Strateško rezervo, če domači delavci ne bi bili pripravljeni delati pod slabimi pogoji, vidijo v uvozu poceni migrantskih delavcev. Toda ta vlak je že odpeljal preko Karavank.

GZS sestavljajo predvsem večja industrijska podjetja, ki se zavedajo pomena stabilnosti proizvodnih procesov in delovnih kolektivov ter predvidljivosti stroškov dela, zato lažje zavzema strateško perspektivo. GZS je zato po začetku sedanje konjunkture prepoznala pomen socialnega dialoga in začela pogovore s sindikalno stranjo o prenovi plačne politike. Zdi se, da so ti pogovori nato delno zašli v politiko zvišanja neto plač na račun nižjih obremenitev z davki in prispevki, čeprav bi to brez davčnega prestrukturiranja (večje obremenitve premoženja in dobičkov) vodilo v širjenje samoplačništva javnih storitev in poglabljanje revščine; delno pa so se ustavili, ker so se ob polemiki med podjetniki in Levico o davkih radikalizirala stališča delodajalske strani, kar je otežilo racionalen socialni dialog.

Kaj je pred nami?

Morda se je vnema za prenovo socialnega partnerstva in centralnega socialno partnerskega reguliranja plač zmanjšala tudi zaradi pričakovanja nove recesije, v kateri naj bi lokalni trg delovne sile spet discipliniral delavce. Vendar ocenjujem, da na to ne gre računati, saj utegne Slovenija med naslednjo krizo ob sedanji institucionalni strukturi doživeti še intenzivnejši odliv najbolj kakovostnih delavcev in dokončno odločitev tistih, ki so se prejšnjič odločili za kratkotrajni odhod, da se sploh ne bodo več vrnili domov. Slovensko gospodarstvo, ki nima na voljo rentnih virov, bo tako nepovratno osiromašeno pri svojem ključem viru rasti, to je pri ljudeh.

PROJEKT Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu 2017-2021

Pogajalske veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje zbirka

Prvi snopič:

O kolektivnem dogovarjanju in kolektivnih pogodbah

- Proces kolektivnega dogovarjanja skozi zgodovino
- Pogled v vsebino kolektivne pogodbe
- Struktura kolektivne pogodbe
- Sedem pravil za uspešna pogajanja za kolektivno pogodbo

Avtorica prvega snopiča

Metka Penko Natlačen

Predvidene vsebine naslednjih snopičev:

- **Kako soustvariti kvaliteten in učinkovit pogajalski proces**
- **Prejemki iz delovnega razmerja kot pomembna vsebina vsake kolektivne pogodbe**
- **Moč in pomen mediacije kot nesodnega načina reševanja sporov**