Delovnopravni kompas

po fleksibilnih oblikah zaposlitve in socialnem dialogu

KVALITATIVNA ANALIZA FLEKSIBILNIH IN SODOBNIH OBLIK DELA/ZAPOSLITEV

Sofinancira Evropska unija

Gospodarska zbornica Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO, DELO IN ŠPORT

I FEEL SLOVENIA

Kvalitativna analiza fleksibilnih in sodobnih oblik dela/zaposlitev

Avtorja:
Tim Zupan, Andrej Vrtačnik

Strokovni pregled:
Barbara Gnilšak

Izdajatelj:
Gospodarska zbornica Slovenije

Elektronska izdaja

Ljubljana, 2026

Publikacija »Kvalitativna analiza fleksibilnih in sodobnih oblik dela/zaposlitev« je nastala v okviru projekta »Delovnopravni kompas po fleksibilnih oblikah zaposlitve in socialnem dialogu«. Projekt se financira preko Javnega razpisa za krepitev socialnega dialoga, ki ga delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+). Javni razpis se izvaja v okviru PEKP 2021-2027, cilja politike 4 »Bolj socialna in vključujoča Evropa za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic«, prednostne naloge 6 »Znanja in spretnosti ter odziven trg dela«, specifičnega cilja ESO4.4 »Spodbujanje prilagajanja delavcev, podjetij in podjetnikov na spremembe, aktivnega in zdravega staranja ter zdravega in dobro prilagojenega delovnega okolja, ki obravnava tveganja za zdravje (ESS+)«. Vrednost projekta znaša: 208.000,00 EUR (EU del: 134.679,99 EUR).

Kvalitativna analiza fleksibilnih in sodobnih oblik dela/zaposlitev

Kazalo

1. Uvod **5**
2. Sodobne oblike dela in ključni delovnopravni izzivi prihodnosti **7**
2.1. Spreminjajoči se trg dela 7
2.2. Spreminjajoča se generacija zaposlenih 9
2.3. Sodobne oblike dela in pravni izzivi 11
3. Primerjalnopravna ureditev Slovenije, Avstrije in Danske **13**
3.1. Vloga socialnega dialoga pri prilagajanju spremembam na trgu dela 13
3.1.1. Slovenija 13
3.1.2. Avstrija 15
3.1.3. Danska 16
3.1.4. Primerjalna ureditev 17
3.2. Prilagoditev kolektivnega dogovarjanja sodobnim oblikam dela 18
3.2.1. Slovenija 18
3.2.2. Avstrija 19
3.2.3. Danska 20
3.2.4. Primerjalna ureditev 21
3.3. Razvoj kompetenc socialnih partnerjev 22
3.3.1. Slovenija 22
3.3.2. Avstrija 24
3.3.3. Danska 25
3.3.4. Primerjalna ureditev 26
3.4. Digitalizacija in umetna inteligenca 27
3.4.1. Slovenija 27
3.4.2. Avstrija 28
3.4.3. Danska 29
3.4.4. Primerjalna ureditev 30
4. Ključne ugotovitve analize kot podlaga za izvedbo projektnih aktivnosti **32**

1. Uvod

Spremembe na trgu dela, ki jih prinašajo digitalizacija, razvoj umetne inteligence, nove oblike organizacije dela ter demografski in družbeni premiki, pomembno vplivajo na delovna razmerja, organizacijo dela in delovanje socialnega dialoga. Delodajalci in predstavniki delavcev se pri svojem delu vse pogosteje srečujejo z vprašanji, ki jih obstoječe pravne ureditve več ne urejajo v celoti ali pa zahtevajo nove pristope pri njihovem razumevanju in uporabi. Takšno okolje krepi potrebo po pravočasnem prepoznavanju izzivov ter iskanju rešitev, ki bodo omogočale ustrezno ravnotežje med prožnostjo trga dela, varstvom pravic zaposlenih in konkurenčnostjo gospodarstva.

Analiza sodobnih oblik dela in pravnih izzivov je pripravljena v okviru projekta Delovnopravni kompas in predstavlja eno izmed ključnih strokovnih podlag za nadaljnje projektne aktivnosti. Njen namen je predstaviti aktualne trende na področju organizacije dela, osvetliti ključne delovnopravne izzive, povezane z razvojem sodobnih oblik dela in uporabo umetne inteligence, ter oblikovati strokovna izhodišča za pripravo vsebin usposabljanja, priročnika, smernic in izvedbo fokusnih skupin. Analiza je namenjena predvsem predstavnikom delodajalcev, članom pogajalskih skupin za kolektivno dogovarjanje, sindikalnim predstavnikom ter drugim deležnikom, ki sodelujejo pri oblikovanju sodobnih delovnih razmerij in socialnega dialoga.

Pri pripravi analize so bili uporabljeni različni viri in metode. Poleg pregleda domače in tuje strokovne literature ter relevantnih raziskav in primerjalnih gradiv vključuje analiza tudi primerjalni pregled ureditev v Sloveniji, Avstriji in na Danskem. Izbor primerjalnih ureditev temelji na dejstvu, da obe državi predstavljata uveljavljena evropska modela socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja, ki se na različne načine uspešno odzivata na spremembe na trgu dela. Namen primerjalnega pregleda ni vrednotenje posameznih sistemov, temveč prepoznava dobrih praks in rešitev, ki lahko predstavljajo koristna izhodišča za nadaljnji razvoj socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja v slovenskem prostoru.

Analiza temelji tudi na praktičnih izkušnjah Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) pri sodelovanju v socialnem dialogu, pripravi delovnopravne zakonodaje, kolektivnem dogovarjanju ter vsakodnevnem svetovanju članom. Pri oblikovanju vsebinskih izhodišč so bile upoštevane tudi ugotovitve, pridobljene na podlagi kvalitativnih analiz izkušenj gospodarstva, zlasti razprav Strateškega sveta za kadre in Strateškega sveta za kolektivno dogovarjanje. Takšen pristop omogoča, da analiza poleg teoretičnih in primerjalnopravnih izhodišč odraža tudi dejanske potrebe gospodarstva in izzive, s katerimi se socialni partnerji srečujejo v praksi.

Dodatno kvalitativno izhodišče predstavljajo ugotovitve t. i. fokusne skupine, z opravljenega posveta, dne 26. avgust 2026, pod naslovom »Krepitev socialnega dialoga skozi razvoj kompetenc socialnih partnerjev«, v kateri so sodelovali predstavniki delodajalcev, sindikatov, akademske sfere in nevladnih organizacij. Njihovi pogledi osvetljujejo praktične ovire pri izvajanju socialnega dialoga ter potrebe po nadaljnjem razvoju kompetenc. Ugotovitve odražajo stališča sodelujočih in jih zato ni mogoče brez dodatnega preverjanja posplošiti na celoten slovenski prostor.

Ugotovitve analize bodo služile kot strokovna podlaga za pripravo in izvedbo usposabljanja »Delovnopravni svetovalec 2.0«, pripravo priročnika in smernic ter izvedbo fokusnih skupin v okviru projekta. Hkrati predstavljajo izhodišče za nadaljnjo razpravo o prihodnjem razvoju delovnih razmerij, vlogi socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja ter prilagajanju delovnopravnega okvira sodobnim spremembam na trgu dela.

V nadaljevanju analiza najprej predstavlja ključne spremembe, ki vplivajo na trg dela in razvoj sodobnih oblik dela, nato pa skozi primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske obravnava pristope k urejanju delovnih razmerij, socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja ter njihovega prilagajanja novim izzivom.

2. Sodobne oblike dela in ključni delovnopravni izzivi prihodnosti

2.1. Spreminjajoči se trg dela

Trg dela v zadnjih letih, še posebej po obdobju koronavirusa, doživlja intenzivne spremembe, ki so posledica tudi tehnološkega razvoja, digitalizacije poslovnih procesov, demografskih gibanj, globalizacije ter spremenjenih pričakovanj zaposlenih in delodajalcev.[1] Tradicionalni modeli organizacije dela se postopoma dopolnjujejo z novimi oblikami opravljanja dela, ki omogočajo večjo prilagodljivost, vendar po drugi strani odpirajo številna pravna, organizacijska in kadrovska vprašanja. Delovno okolje postaja vedno bolj dinamično, zato se morajo spremembam prilagajati tako podjetja kot tudi zaposleni in nenazadnje zakonodajalec, ki v tem spreminjajočem okolju ne sme postati statičen in mora slediti trgu dela.

Delovno okolje se spreminja hitreje kot pravila, ki ga urejajo.

Eden izmed pomembnejših dejavnikov sprememb je pospešena digitalizacija, ki vpliva na način organizacije dela, komunikacijo, vodenje zaposlenih in izvajanje delovnih procesov. Razvoj digitalnih tehnologij omogoča opravljanje dela neodvisno od kraja opravljanja dela, uvaja nove načine sodelovanja med zaposlenimi ter odpira možnosti za uporabo naprednih digitalnih rešitev in umetne inteligence pri vsakodnevnem poslovanju podjetij.[2] Posledično se spreminjajo tudi pričakovanja glede organizacije dela, dostopnosti zaposlenih, upravljanja delovnega časa ter razvoja novih znanj in kompetenc.

Na spremembe pomembno vplivajo tudi demografski trendi in razmere na trgu dela. Staranje prebivalstva, zmanjševanje razpoložljive delovne sile in pomanjkanje ustrezno usposobljenih

1 Evropska komisija, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij – Krepitev socialnega dialoga v Evropski uniji: izkoriščanje njegovega celotnega potenciala za upravljanje pravičnega prehoda, COM(2023) 40 final, 25. 1. 2023.

2 Eurofound, Digitalisation, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, dostopno na: Digitalisation | Eurofound.

kadrov predstavljajo vse pomembnejše izzive za evropski trg dela in delodajalce.[3] Podjetja se zato vse pogosteje srečujejo z vprašanjem, kako oblikovati delovno okolje, ki bo privlačno za nove zaposlene, hkrati pa omogočalo dolgoročno zadržanje obstoječih kadrov. Ob tem postaja vse pomembnejše tudi vlaganje v razvoj kompetenc zaposlenih, vseživljenjsko učenje ter ustvarjanje organizacijske kulture, ki spodbuja sodelovanje, prilagodljivost in inovativnost zaposlenih.

Spremembe na trgu dela vplivajo tudi na razvoj delovnopravnega okvira. Nove oblike organizacije dela, digitalizacija poslovnih procesov in uporaba umetne inteligence odpirajo številna vprašanja, ki jih obstoječa zakonodaja pogosto še ne ureja celovito ali pa zahteva njeno prilagajanje novim okoliščinam. Zaradi hitrosti tehnološkega razvoja se povečuje potreba po pravočasnem prilagajanju delovnopravnega okvira novim razmeram. Ob tem pomembno vlogo pridobivata tudi socialni dialog in kolektivno dogovarjanje kot instrumenta za oblikovanje uravnoteženih rešitev ter prilagajanje delovnih razmerij potrebam gospodarstva in zaposlenih.[4]

Pomemben dejavnik sprememb predstavljajo tudi nova pričakovanja zaposlenih glede organizacije dela, ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, možnosti razvoja ter uporabe sodobnih tehnologij.[5] Prav ta pričakovanja pomembno vplivajo na razvoj delovnih razmerij in predstavljajo eno ključnih izhodišč za nadaljnjo obravnavo sodobnih oblik dela.

3 Eurofound, European Working Conditions Survey 2024: Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

4 Evropska komisija, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij – Krepitev socialnega dialoga v Evropski uniji: izkoriščanje njegovega celotnega potenciala za upravljanje pravičnega prehoda, COM(2023) 40 final, 25. 1. 2023.

5 Eurofound, European Working Conditions Survey 2024: Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

2.2. Spreminjajoča se generacija zaposlenih

Poleg tehnoloških in organizacijskih sprememb na trg dela pomembno vplivajo tudi demografski trendi in postopna menjava generacij zaposlenih. V delovna okolja vstopajo mlajše generacije, hkrati pa v njih dalj časa ostajajo starejši zaposleni, zaradi česar postajajo delovna okolja vse bolj večgeneracijska. Posamezne starostne skupine in zaposleni v različnih življenjskih obdobjih imajo lahko različne potrebe in pričakovanja glede organizacije dela, načina vodenja, kariernega razvoja ter ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem.[6]Ob tem se delodajalci soočajo z izzivom usklajevanja različnih pričakovanj zaposlenih različnih generacij, ki hkrati delujejo v istem delovnem okolju.

V sodobnem delovnem okolju je mogoče zaznati vse večji pomen fleksibilnosti pri organizaciji dela, možnosti dela na daljavo oziroma hibridnega dela ter uporabe sodobnih digitalnih tehnologij. Poleg materialnih pogojev zaposlitve pomembno vlogo pridobivajo tudi kakovost delovnega okolja, možnosti osebnega in kariernega razvoja ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.[7] Poleg materialnih pogojev zaposlitve postajajo vse pomembnejši tudi kakovost delovnega okolja, možnosti osebnega razvoja, smiselnost dela ter predvsem usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Takšna pričakovanja vplivajo tudi na kadrovske politike podjetij. Delodajalci se vse pogosteje srečujejo z vprašanjem, kako oblikovati delovna okolja, ki bodo omogočala uspešno pridobivanje in zadržanje ustrezno usposobljenih kadrov, ob hkratnem zagotavljanju učinkovite organizacije dela in doseganju poslovnih ciljev.[8] Poseben izziv predstavljajo panoge, v katerih narava dela ne omogoča enake stopnje prožnosti pri organizaciji dela, zaradi

6 OECD, Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris, dostopno na: https://doi.org/10.1787/59752153-en.

7 Eurofound, Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone, 11. 4. 2024, dostopno na: Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone | Eurofound.

8 OECD, Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, dostopno na: https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en.

česar postaja iskanje drugih načinov motiviranja in vključevanja zaposlenih še pomembnejše.

V razpravi t.i. fokusne skupine je bilo izpostavljeno, da lahko spreminjajoče se razumevanje kariere in dolgoročne pripadnosti delodajalcu, vpliva tudi na pomen pravic, vezanih na trajanje zaposlitve, kot so npr. dodatki za delovno dobo in jubilejne nagrade. Ob tem so udeleženci opozorili na potrebo po vključevanju mladih v strukture socialnega dialoga ter načrtnem prenosu znanja med generacijami pogajalcev, da se ob odhodu izkušenih predstavnikov ohranijo pridobljene izkušnje in kontinuiteta kakovostnega sodelovanja.

Opisane spremembe pomembno vplivajo tudi na razvoj socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja. Tradicionalne vsebine kolektivnih pogodb, kot so plača, delovni čas in drugi temeljni pogoji dela, se vse pogosteje dopolnjujejo z vprašanji organizacije dela, pravice do odklopa, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razvoja kompetenc, digitalizacije delovnega okolja ter uporabe umetne inteligence.[9] Socialni partnerji se zato srečujejo z nalogo, da obstoječe mehanizme socialnega dialoga prilagodijo novim razmeram na trgu dela ter oblikujejo rešitve, ki bodo ustrezno odgovarjale tako potrebam delodajalcev kot tudi pričakovanjem zaposlenih. Dobre prakse in rešitve, oblikovane v okviru socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja, lahko predstavljajo tudi pomembno izhodišče pri nadaljnjem razvoju delovnopravnega okvira.

Ob tem je treba upoštevati, da hiter razvoj tehnologije in spreminjajoče se potrebe trga dela zahtevajo pravočasno prilagajanje delovnopravnega okvira. Prav zato je pomembno, da se vprašanja, povezana z uvajanjem novih oblik dela, digitalizacijo in organizacijo delovnih procesov, obravnavajo tudi v okviru socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja.

Spremembe v pričakovanjih zaposlenih, organizaciji dela in uporabi novih tehnologij so tesno povezane tudi z razvojem sodobnih

9 Eurofound, Collective bargaining on artificial intelligence at work, 25. 9. 2025, dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/collective-bargaining-on-artificial-intelligence-at-work.

oblik dela, ki v zadnjih letih postajajo vse pomembnejši del delovnega okolja in odpirajo nova vprašanja na področju delovnega prava ter organizacije dela.

2.3. Sodobne oblike dela in pravni izzivi

Med sodobne oblike in načine organizacije dela sodijo zlasti delo na daljavo, hibridno delo, platformno delo, projektno organizirano delo ter druge fleksibilne oblike opravljanja dela, ki spreminjajo tradicionalne načine organizacije in opravljanja dela.[10]

Fleksibilnost sama po sebi ni prekarnost – pomembno je, kdo nosi tveganja.

Razvoj sodobnih oblik dela je tesno povezan z digitalizacijo poslovanja in razvojem informacijske tehnologije. Te omogočajo opravljanje dela ne glede na fizično lokacijo zaposlenega, učinkovitejše sodelovanje med različnimi organizacijskimi enotami ter večjo prilagodljivost delovnih procesov.[11]

Poseben izziv predstavlja vse širša uporaba umetne inteligence v delovnem okolju. Orodja umetne inteligence se uporabljajo tudi na področju upravljanja človeških virov, organizacije in razporejanja dela, spremljanja delovne uspešnosti ter podpore pri sprejemanju odločitev. Njihova uporaba lahko prispeva k večji učinkovitosti in produktivnosti, hkrati pa odpira pomembna vprašanja glede preglednosti odločanja, odgovornosti, varstva osebnih podatkov in zagotavljanja enake obravnave zaposlenih.[12]

Poleg tehnoloških sprememb sodobne oblike dela vplivajo tudi na vsebino delovnopravnih razmerij. Delodajalci se vse pogosteje srečujejo z vprašanji, kako ustrezno urediti delo na daljavo, pravico do odklopa, uporabo službenih in zasebnih digitalnih sredstev, varovanje informacij, povračilo stroškov dela ter zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja tudi izven prostorov

10 Evropska komisija, The future of work, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, dostopno na: The future of work - Employment, Social Affairs and Inclusion.

11 Ibidem.

12 Berg, J., Johnston, H., AI in human resource management: The limits of empiricism, ILO Working Paper No. 154, International Labour Organization, Geneva.

delodajalca.[13] Ob tem postaja vse pomembnejše tudi vprašanje razvoja digitalnih kompetenc zaposlenih in vodij ter njihove usposobljenosti za učinkovito uporabo novih tehnologij.[14]

Razvoj sodobnih oblik dela hkrati odpira vprašanje ustreznosti obstoječega delovnopravnega okvira. Čeprav zakonodaja določa temeljna pravila za urejanje delovnih razmerij, hiter tehnološki razvoj odpira nova vprašanja in zahteva sprotno presojo ustreznosti obstoječih pravnih rešitev. Pri tem pomembno vlogo pridobivata tudi socialni dialog in kolektivno dogovarjanje, ki omogočata oblikovanje rešitev, prilagojenih posebnostim posameznih dejavnosti, organizacij in delovnih procesov.[15]

Ključno vprašanje zato ni zgolj nadaljnje širjenje sodobnih oblik dela, temveč predvsem način njihovega ustreznega vključevanja v organizacijo dela ob zagotavljanju pravne varnosti, učinkovite organizacije delovnih procesov ter ustreznega varstva pravic zaposlenih. Odgovori na ta vprašanja bodo v prihodnje v pomembni meri odvisni tudi od kakovosti socialnega dialoga, kolektivnega dogovarjanja ter pripravljenosti vseh deležnikov na sodelovanje pri oblikovanju novih rešitev.

13 Eurofound, Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, dostopno na: Hybrid work in Europe: Concept and practice | Eurofound.

14 Evropska komisija, The future employment impact of artificial intelligence and emerging digital technologies in Europe, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, dostopno na: The future employment impact of artificial intelligence and emerging digital technologies in Euro - Employment, Social Affairs and Inclusion.

15 Doellgast, V., Appalla, S., Ginzburg, D., Kim, J., Thian, W. L. (2025), Global case studies of social dialogue on AI and algorithmic management, ILO Working Paper No. 144, International Labour Organization, Geneva.

3. Primerjalnopravna ureditev Slovenije, Avstrije in Danske

Različne evropske države se na spremembe, ki jih prinašajo digitalizacija, razvoj umetne inteligence, nove oblike dela in demografski trendi, odzivajo na različne načine. Čeprav skupni evropski pravni okvir določa številna temeljna pravila na področju delovnega prava in socialnega dialoga, posamezne države ohranjajo različne modele urejanja delovnih razmerij, vlogo socialnih partnerjev ter obseg kolektivnega dogovarjanja.

Namen primerjalnopravne ureditve ni vrednotenje posameznih nacionalnih ureditev ali iskanje enotnega modela, temveč prepoznava rešitev in dobrih praks, ki lahko predstavljajo koristna izhodišča za nadaljnji razvoj socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji. Posebna pozornost je namenjena Avstriji in Danski, ki ju pogosto uvrščamo med države z dolgo tradicijo socialnega partnerstva in visoko stopnjo vključenosti socialnih partnerjev pri oblikovanju delovnopravnih rešitev.

Primerjalnopravna ureditev se osredotoča predvsem na področja, ki so pomembna tudi za namen projekta Delovnopravni kompas, in sicer na vlogo socialnega dialoga, kolektivnega dogovarjanja, prilagajanje sodobnim oblikam dela, razvoj kompetenc ter odzivanje na digitalizacijo in uporabo umetne inteligence v delovnem okolju.

3.1. Vloga socialnega dialoga pri prilagajanju spremembam na trgu dela

3.1.1. Slovenija

Socialni dialog v Sloveniji predstavlja pomemben mehanizem usklajevanja interesov med predstavniki delodajalcev, sindikati in državo. Njegova vloga je posebej izrazita pri pripravi delovnopravne zakonodaje, sklepanju kolektivnih pogodb ter oblikovanju rešitev na področju trga dela in socialne politike. Pomembno

institucionalno vlogo pri tem predstavlja Ekonomsko-socialni svet (ESS), ki omogoča obravnavo vprašanj skupnega pomena ter vključevanje socialnih partnerjev v pripravo zakonodajnih rešitev.[16]

V zadnjih letih se socialni dialog vse pogosteje sooča z izzivi, ki jih prinašajo digitalizacija, razvoj umetne inteligence, nove oblike organizacije dela, pomanjkanje delovne sile ter demografske spremembe. Navedene okoliščine zahtevajo hitrejše odzivanje vseh deležnikov in učinkovito sodelovanje pri iskanju rešitev, ki bodo hkrati zagotavljale konkurenčnost gospodarstva ter ustrezno varstvo pravic zaposlenih.

Ob tem se vse pogosteje odpira vprašanje, ali obstoječi mehanizmi socialnega dialoga omogočajo dovolj hitro prilagajanje spremembam na trgu dela. Zaradi dinamike tehnološkega razvoja in spreminjajočih se potreb gospodarstva postaja zgodnje vključevanje socialnih partnerjev v oblikovanje rešitev pomemben dejavnik uspešnega prilagajanja delovnega okolja prihodnjim izzivom.[17] Pomembna naloga socialnega dialoga zato ni več zgolj usklajevanje interesov ob pripravi zakonodaje, temveč tudi pravočasno prepoznavanje novih trendov ter skupno oblikovanje odgovorov na spremembe, ki vplivajo na trg dela.

Udeleženci t.i. fokusne skupine so kot pomembno oviro izpostavili pomanjkanje zadostnega zaupanja med pogajalci ter razlike v razvitosti dialoga med državno, panožno in podjetniško ravnjo. Del sodelujočih je opozoril, da prevelika centraliziranost odločanja lahko zožuje prostor za dogovarjanje na nižjih ravneh, pri čemer razprava ni ponudila soglasja o razmejitvi vsebin med zakonodajo in dogovori socialnih partnerjev. Krepitev dialoga zato zahteva tudi dolgoročno, odkrito in spoštljivo komunikacijo ter doslednost pri izvajanju dogovorov.

16 Eurofound, Working life in Slovenia, 1. 6. 2024.

17 Evropska komisija, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij – Krepitev socialnega dialoga v Evropski uniji: izkoriščanje njegovega celotnega potenciala za upravljanje pravičnega prehoda, COM(2023) 40 final, 25. 1. 2023.

3.1.2. Avstrija

Za Avstrijo je značilna dolgoletna tradicija razvitega in institucionaliziranega socialnega partnerstva. Sodelovanje med predstavniki delodajalcev, sindikati in državo predstavlja pomemben del oblikovanja gospodarske in socialne politike ter pomembno prispeva k stabilnosti delovnih razmerij. Socialni partnerji niso vključeni zgolj v kolektivno dogovarjanje, temveč aktivno sodelujejo tudi pri pripravi zakonodaje, oblikovanju ukrepov na področju zaposlovanja, razvoja kompetenc ter odzivanju na širše gospodarske in družbene spremembe.[18]

Socialni dialog mora spremembe ne le spremljati, temveč jih pravočasno prepoznati.

Pomembna značilnost avstrijskega sistema je visoka stopnja organiziranosti socialnih partnerjev, ki omogoča učinkovito zastopanje interesov delodajalcev in zaposlenih. Zaradi obveznega članstva podjetij v Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) in sistema kolektivnega dogovarjanja je pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami v Avstriji izjemno visoka in presega 95 %.[19] Takšna ureditev zagotavlja visoko stopnjo pravne predvidljivosti ter prispeva k enotnejšemu urejanju delovnih razmerij znotraj posameznih dejavnosti.

Posebna značilnost avstrijskega modela je tudi njegova sposobnost prilagajanja spremembam na trgu dela. Socialni partnerji imajo pomembno vlogo pri obravnavi vprašanj, povezanih z organizacijo dela, pomanjkanjem kadrov ter razvojem kompetenc zaposlenih. Avstrijske izkušnje kažejo, da lahko socialni dialog omogoča oblikovanje skupnih rešitev tudi ob večjih spremembah in kriznih razmerah, kar se je med drugim pokazaclear lo pri oblikovanju ukrepov na področju skrajšanega delovnega časa in ureditve dela od doma v času pandemije COVID-19.[20]

Dolgoletna tradicija socialnega dialoga predstavlja pomemben element avstrijskega sistema urejanja delovnih razmerij. Pri njegovem delovanju imajo pomembno vlogo sodelovanje med socialnimi partnerji, jasno oblikovani institucionalni mehanizmi

18 Eurofound, Working life in Austria, 1. 6. 2024.

19 Eurofound, Working life country profile for Austria, dostopno na: Collective bargaining in Austria | Eurofound.

20 Eurofound, Working life in Austria, 1. 6. 2024.

ter pripravljenost na iskanje rešitev, ki upoštevajo interese gospodarstva in zaposlenih. Navedene značilnosti avstrijskega modela predstavljajo koristno primerjalno izhodišče tudi pri razmisleku o nadaljnjem razvoju socialnega dialoga v Sloveniji.

3.1.3. Danska

Za Dansko je značilna dolgoletna tradicija socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja. Pomemben del urejanja delovnih razmerij temelji na dogovorih med socialnimi partnerji, pri čemer država praviloma ne posega neposredno v urejanje industrijskih odnosov in delovnih pogojev, pomemben del teh vprašanj pa se ureja s kolektivnim dogovarjanjem.[21]

Pomembna značilnost danskega sistema je model flexicurity, ki združuje razmeroma prožno ureditev zaposlovanja z visoko stopnjo socialne varnosti ter aktivnimi politikami zaposlovanja.[22] Takšen pristop omogoča hitrejše prilagajanje spremembam na trgu dela, hkrati pa spodbuja vlaganje v razvoj kompetenc zaposlenih in njihovo lažje prilagajanje novim zahtevam delovnega okolja. Pri tem imajo socialni partnerji pomembno vlogo tako pri oblikovanju sistemskih rešitev kot tudi pri njihovem izvajanju v praksi.

Danski socialni dialog temelji na prepričanju, da je mogoče dolgoročno stabilnost trga dela zagotavljati predvsem z rednim sodelovanjem med predstavniki delodajalcev in zaposlenih. Zaradi tega socialni partnerji aktivno sodelujejo pri oblikovanju odgovorov na vprašanja, povezana z digitalizacijo, uvajanjem novih tehnologij, organizacijo dela ter razvojem potrebnih kompetenc. Poseben poudarek namenjajo tudi vseživljenjskemu učenju in stalnemu prilagajanju znanj zaposlenih, saj prav razvoj kompetenc predstavlja enega ključnih pogojev za uspešno prilagajanje spremembam na trgu dela.[23]

21 Eurofound, Working life in Denmark, Eurofound, 1. 6. 2024.

22 Eurofound, Seminar highlights flexicurity in the labour market, Eurofound, 10. 7. 2005.

23 Eurofound, Working life in Denmark, Eurofound, 1. 6. 2024.

Učinkovito delovanje socialnega dialoga ni odvisno zgolj od zakonodajnega okvira, temveč predvsem od stopnje sodelovanja, medsebojnega zaupanja in pripravljenosti socialnih partnerjev na skupno iskanje rešitev. Takšen pristop omogoča hitrejše odzivanje na gospodarske, tehnološke in družbene spremembe ter prispeva k večji prilagodljivosti trga dela ob hkratnem ohranjanju ustrezne ravni socialne varnosti.

3.1.4. Primerjalna ureditev

Prožnost potrebuje varnost. Varnost potrebuje sodelovanje.

Primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske kaže, da socialni dialog ostaja eden ključnih mehanizmov za učinkovito prilagajanje spremembam na trgu dela, ne glede na razlike v institucionalni ureditvi posameznih držav. V vseh treh državah predstavlja pomembno podlago za usklajevanje interesov delodajalcev, zaposlenih in države ter pomembno prispeva k oblikovanju rešitev na področju delovnih razmerij, zaposlovanja in socialne politike.

Primerjava hkrati kaže, da se države razlikujejo predvsem glede stopnje institucionalizacije socialnega partnerstva ter vloge, ki jo imajo socialni partnerji pri oblikovanju delovnopravnih rešitev. Medtem ko avstrijski model temelji na visoki stopnji organiziranosti socialnih partnerjev in močni vlogi kolektivnega dogovarjanja, danski model poudarja avtonomijo socialnih partnerjev, medsebojno zaupanje ter skupno odgovornost za razvoj trga dela. Slovenski sistem ima vzpostavljene temeljne institucionalne mehanizme socialnega dialoga, vendar se tudi zaradi hitrega razvoja novih oblik dela in tehnoloških sprememb vse pogosteje odpirajo vprašanja njegove nadaljnje krepitve in prilagajanja novim okoliščinam.

Skupna ugotovitev vseh treh ureditev je, da uspešno prilagajanje spremembam na trgu dela ni odvisno zgolj od zakonodajnega okvira, temveč predvsem od pravočasnega vključevanja socialnih partnerjev v oblikovanje rešitev ter njihove pripravljenosti na sodelovanje pri iskanju kompromisov. Prav socialni dialog omogoča, da se na nove izzive, povezane z digitalizacijo, uporabo umetne

inteligence, razvojem sodobnih oblik dela in demografskimi spremembami, odziva hitreje in bolj celovito, kot bi bilo to mogoče zgolj z zakonodajnimi spremembami.

Ugotovitve primerjalnega pregleda predstavljajo pomembno izhodišče tudi za nadaljnji razvoj socialnega dialoga v Sloveniji. Čeprav posameznih rešitev zaradi razlik v pravnem in institucionalnem okolju ni mogoče neposredno prenašati, izkušnje Avstrije in Danske potrjujejo pomen zgodnjega vključevanja socialnih partnerjev, razvoja njihovih kompetenc ter spodbujanja konstruktivnega dialoga pri oblikovanju odgovorov na sodobne izzive trga dela.

3.2. Prilagoditev kolektivnega dogovarjanja sodobnim oblikam dela

3.2.1. Slovenija

Kolektivno dogovarjanje predstavlja enega izmed temeljnih mehanizmov urejanja delovnih razmerij v Sloveniji. S kolektivnimi pogodbami socialni partnerji podrobneje urejajo pravice in obveznosti delavcev ter delodajalcev, pri čemer zakonsko ureditev prilagajajo tudi posebnostim posameznih dejavnosti oziroma delovnih okolij. Kolektivne pogodbe tako pomembno prispevajo k pravni varnosti in predvidljivosti delovnih razmerij.[24]

V zadnjih letih se kolektivno dogovarjanje sooča z novimi izzivi, ki jih prinašajo digitalizacija, razvoj sodobnih oblik dela, uporaba umetne inteligence ter spreminjajoča se pričakovanja zaposlenih. Ob tradicionalnih vprašanjih, kot so plača, delovni čas in drugi pogoji zaposlitve, se vse pogosteje odpirajo tudi vprašanja organizacije dela na daljavo, pravice do odklopa, razvoja digitalnih kompetenc, varovanja podatkov ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. To od socialnih partnerjev zahteva proaktivno

24 Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP), Uradni list RS, št. 43/06 in nasl.

spremljanje sprememb ter pripravljenost na vključevanje novih vsebin v kolektivne pogodbe.[25]

Poseben izziv predstavlja tudi hitrost sprememb na trgu dela. Hiter tehnološki razvoj in nove organizacijske oblike dela zahtevajo sprotno prilagajanje pravil, ki urejajo delovna razmerja. Kolektivno dogovarjanje lahko pri tem predstavlja pomemben instrument za oblikovanje rešitev, ki upoštevajo posebnosti posameznih dejavnosti ter potrebe socialnih partnerjev. Pri tem sta pomembni tudi kakovost socialnega dialoga ter pripravljenost vseh deležnikov na iskanje kompromisnih rešitev.

Razprava v t.i. fokusni skupini je odprla tudi vprašanje dolgoročnejše usmeritve kolektivnega dogovarjanja, saj po oceni udeležencev strateške vsebine pogosto ostajajo v ozadju plačnih in aktualnih kriznih vprašanj. Kot iztočnice za kolektivne pogodbe prihodnosti so predlagali prožnejšo organizacijo delovnega časa in kraja dela, jasnejša pravila nagrajevanja, vseživljenjsko učenje, zdravje in dobro počutje pri delu ter obravnavo novih tehnologij. Pri tem je ostalo odprto vprašanje, kako večjo prožnost določb uskladiti z dovolj jasnimi merili in pravno predvidljivostjo.

3.2.2. Avstrija

Kolektivno dogovarjanje predstavlja enega temeljnih stebrov avstrijskega sistema urejanja delovnih razmerij. Zaradi visoke stopnje organiziranosti delodajalcev in zaposlenih ter dolgoletne tradicije socialnega partnerstva je velika večina zaposlenih vključena v sistem kolektivnih pogodb, ki pomembno prispevajo k enotnemu in predvidljivemu urejanju delovnih razmerij.[26] Kolektivne pogodbe imajo v Avstriji bistveno širšo vlogo kot zgolj določanje osnovnih pravic iz delovnega razmerja, saj predstavljajo

25 Eurofound, Collective bargaining on artificial intelligence at work, 25. 9. 2025, dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/collective-bargaining-on-artificial-intelligence-at-work.

26 Eurofound, Working life country profile for Austria, dostopno na: Collective bargaining in Austria | Eurofound.

pomemben instrument prilagajanja delovnih razmerij gospodarskim, tehnološkim in družbenim spremembam.

Poleg tradicionalnih vprašanj, kot so plačni sistemi, delovni čas in drugi pogoji zaposlitve, se v kolektivnem dogovarjanju urejajo tudi vprašanja, povezana z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, razvojem kompetenc ter sodobnimi načini organizacije dela; posamezne kolektivne pogodbe urejajo tudi delo na daljavo.[27]

Pri kolektivnem dogovarjanju imajo pomembno vlogo WKÖ in njene sektorske organizacije, ki sodelujejo pri sklepanju kolektivnih pogodb ter članom zagotavljajo dostop do kolektivnih pogodb, plačnih ureditev in drugih informacij, potrebnih za njihovo izvajanje.[28]

Razvito kolektivno dogovarjanje lahko pomembno prispeva k večji stabilnosti delovnih razmerij ter hkrati omogoča dovolj prožnosti za prilagajanje novim okoliščinam. Prav zato kolektivne pogodbe predstavljajo enega ključnih instrumentov, s katerim socialni partnerji skupaj oblikujejo odgovore na spremembe, ki jih prinašajo digitalna preobrazba, pomanjkanje delovne sile in razvoj sodobnih oblik dela.

3.2.3. Danska

Na Danskem kolektivno dogovarjanje predstavlja osrednji mehanizem urejanja delovnih razmerij. Za danski model je značilna delitev odgovornosti med državo in socialnimi partnerji, pri čemer se plače in delovni pogoji v pomembnem delu urejajo s kolektivnimi pogodbami, država pa se praviloma vzdrži poseganja v njihovo urejanje, dokler so socialni partnerji sposobni ta vprašanja urejati sami.[29] Takšna ureditev temelji na dolgoletni tradiciji sodelovanja ter visoki stopnji avtonomije socialnih partnerjev.

27 Kollektivvertrag Telekom-Unternehmen, Arbeiter/innen / Angestellte, gültig ab 1.1.2026.

28 Kollektivverträge für jede Branche – Kärnten, dostopno na: Kollektivverträge für jede Branche - WKO.

29 Dostopno na: The Danish labour market.

Kolektivne pogodbe na Danskem ne urejajo zgolj temeljnih pogojev zaposlitve, temveč zajemajo širok nabor vprašanj delovnega razmerja. Poleg plač in delovnega časa so predmet kolektivnega dogovarjanja med drugim tudi usposabljanje, vseživljenjsko učenje, nadaljnje izobraževanje, različne oblike odsotnosti ter druga vprašanja delovnih pogojev.[30] Takšna širina kolektivnega dogovarjanja omogoča socialnim partnerjem, da rešitve prilagajajo potrebam posameznih dejavnosti in spremembam na trgu dela.

Pomembna značilnost danskega sistema je tudi redno kolektivno dogovarjanje, skozi katero socialni partnerji prilagajajo vsebino kolektivnih pogodb gospodarskim in družbenim razmeram. Posebno mesto imajo pri tem razvoj kompetenc, nadaljnje usposabljanje in vseživljenjsko učenje, ki so vključeni med vsebine kolektivnega dogovarjanja. Takšen pristop krepi vlogo socialnih partnerjev pri prilagajanju delovnih razmerij spremembam na trgu dela.[31]

Danske izkušnje kažejo, da lahko visoka stopnja avtonomije kolektivnega dogovarjanja pomembno prispeva k večji prilagodljivosti delovnih razmerij ter hitrejšemu odzivanju na spremembe v delovnem okolju. Hkrati takšen sistem krepi odgovornost socialnih partnerjev za oblikovanje rešitev, ki upoštevajo tako potrebe gospodarstva kot tudi interese zaposlenih.

3.2.4. Primerjalna ureditev

Primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske kaže, da kolektivno dogovarjanje ostaja eden ključnih instrumentov urejanja delovnih razmerij, njegova vsebina pa ni omejena zgolj na tradicionalna vprašanja plač, delovnega časa in drugih temeljnih pogojev dela. Razvoj novih oblik organizacije dela, digitalizacije in novih tehnologij odpira tudi nova vprašanja za nadaljnji razvoj kolektivnega dogovarjanja.

30 Eurofound, Working life in Denmark, Eurofound, 1. 6. 2024.

31 Ibidem.

Primerjava kaže tudi razlike v načinu izvajanja kolektivnega dogovarjanja. Avstrijski sistem temelji na visoki stopnji organiziranosti socialnih partnerjev in široki pokritosti zaposlenih s kolektivnimi pogodbami, kar zagotavlja veliko stopnjo pravne predvidljivosti in enotnosti urejanja delovnih razmerij. Danski model pa temelji predvsem na avtonomiji socialnih partnerjev, ki s kolektivnim dogovarjanjem prožno in učinkovito urejajo številna vprašanja, povezana z razvojem trga dela in organizacijo dela. Slovenija ima vzpostavljen sistem kolektivnega dogovarjanja, ki predstavlja pomemben del delovnopravnega sistema, vendar se tudi pri nas vse pogosteje odpirajo vprašanja njegovega nadaljnjega razvoja in prilagajanja novim okoliščinam.

Skupna ugotovitev vseh treh ureditev je, da kolektivno dogovarjanje predstavlja pomemben mehanizem za iskanje ravnotežja med potrebami gospodarstva in varstvom pravic zaposlenih. Ob spreminjajočem se delovnem okolju omogoča oblikovanje rešitev, prilagojenih posebnostim posameznih dejavnosti in delovnih okolij. Prav zato lahko predstavlja pomemben instrument pri urejanju vprašanj, povezanih z organizacijo sodobnih oblik dela, razvojem kompetenc, digitalizacijo delovnega okolja ter uvajanjem novih tehnologij.

Izkušnje Avstrije in Danske potrjujejo, da je učinkovito kolektivno dogovarjanje tesno povezano z razvitim socialnim dialogom, medsebojnim zaupanjem socialnih partnerjev ter njihovo pripravljenostjo na skupno iskanje rešitev. Tudi za slovenski prostor navedene ugotovitve predstavljajo pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj kolektivnega dogovarjanja kot enega ključnih mehanizmov prilagajanja spremembam na trgu dela.

3.3. Razvoj kompetenc socialnih partnerjev

3.3.1. Slovenija

Spremembe na trgu dela, razvoj sodobnih oblik dela in digitalizacija od socialnih partnerjev zahtevajo stalno prilagajanje znanj

in kompetenc. Poleg poznavanja delovnopravne zakonodaje so za učinkovito sodelovanje v socialnem dialogu in kolektivnem dogovarjanju pomembna tudi znanja s področja pogajanj, raziskovanja in analize, oblikovanja politik ter digitalne in druge strokovne kompetence.[32]

V Sloveniji socialni partnerji že izvajajo različne aktivnosti za krepitev svojih kompetenc, vendar razvoj trga dela in vse večja kompleksnost delovnopravnih vprašanj zahtevata sistematičen pristop k stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju.[33] Izzivi, povezani z uporabo umetne inteligence, organizacijo dela na daljavo, novimi pričakovanji zaposlenih ter spreminjajočim se pravnim okvirom, od predstavnikov delodajalcev in zaposlenih zahtevajo širok in interdisciplinaren nabor znanj.

Pri tem pomembno vlogo predstavljajo strokovna usposabljanja, izmenjava dobrih praks ter sodelovanje med socialnimi partnerji. Krepitev kompetenc omogoča kakovostnejše sodelovanje v socialnem dialogu, učinkovitejše kolektivno dogovarjanje ter lažje oblikovanje rešitev, ki odgovarjajo na potrebe sodobnega trga dela.

Kolektivno dogovarjanje išče ravnotežje med prožnostjo in varstvom pravic.

Udeleženci t. i. fokusne skupine so potrebe po usposabljanju konkretizirali predvsem na področju interesnega pogajanja, razumevanja ekonomskih kazalnikov ter uporabe skupnih, preverljivih podatkov pri utemeljevanju predlogov. Pomembne so tudi veščine aktivnega poslušanja, obvladovanja čustvenih odzivov in spoštljive komunikacije ter jasna opredelitev pogajalskega mandata, poteka pogajanj, rokov in sprotnega zapiranja odprtih vprašanj. Takšen nabor znanj povezuje vsebinsko pripravo pogajalcev z njihovo sposobnostjo vodenja procesa in gradnje zaupanja.

32 Eurofound, Capacity building for effective social dialogue in the European Union, 10. 9. 2020.

33 Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, EU sredstva za javni razpis za krepitev socialnega dialoga, 11. 3. 2025.

3.3.2. Avstrija

Razvit sistem socialnega partnerstva in kolektivnega dogovarjanja zahteva tudi ustrezne strokovne in organizacijske zmogljivosti socialnih partnerjev. Za učinkovito sodelovanje pri kolektivnem dogovarjanju, oblikovanju politik in odzivanju na spremembe na trgu dela so pomembni ustrezno strokovno znanje, pogajalske sposobnosti ter analitične in digitalne kompetence.[34] Navedeno je pomembno tudi v avstrijskem sistemu, za katerega je značilna visoka stopnja institucionaliziranosti socialnega partnerstva.

Pomembno podporno vlogo ima WKO, ki svojim članom zagotavlja strokovno svetovanje in informacije na področju delovnega prava ter različne oblike strokovnega izobraževanja in usposabljanja. V okviru gospodarskih zbornic in mreže WIFI so na voljo programi s področij delovnega prava, upravljanja človeških virov, vodenja, digitalizacije in drugih vsebin, pomembnih za prilagajanje podjetij spremembam na trgu dela.[35]

Avstrijski primer kaže na pomen ustrezne strokovne usposobljenosti deležnikov, ki sodelujejo v socialnem dialogu in kolektivnem dogovarjanju. Razvoj novih tehnologij, digitalizacija in spreminjajoče se oblike organizacije dela dodatno povečujejo potrebo po stalnem posodabljanju znanj, potrebnih za kakovostno sodelovanje pri oblikovanju rešitev na trgu dela.

Krepitev kompetenc lahko predstavlja pomemben element dolgoročnega razvoja socialnega dialoga. Ustrezna strokovna usposobljenost krepi sposobnost socialnih partnerjev za prepoznavanje novih izzivov, sodelovanje pri oblikovanju rešitev ter prilagajanje spremembam gospodarskega in delovnega okolja. Avstrijska institucionalna in izobraževalna infrastruktura pri tem predstavlja koristno primerjalno izhodišče za nadaljnji razvoj zmogljivosti socialnih partnerjev.

34 Eurofound, Capacity building for effective social dialogue in the European Union, 10. 9. 2020.

35 Wirtschaftskammer Österreich (WKO), WIFI: Die Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern Österreichs, 9. 10. 2025

3.3.3. Danska

Na Danskem ima razvoj kompetenc pomembno mesto v sistemu trga dela ter je tesno povezan tudi s socialnim dialogom in kolektivnim dogovarjanjem. Usposabljanje, vseživljenjsko učenje in nadaljnje izobraževanje sodijo med vsebine, ki jih socialni partnerji urejajo v okviru kolektivnega dogovarjanja.[36] Razvoj in stalno posodabljanje znanj zaposlenih tako predstavljata pomemben element prilagajanja spremembam na trgu dela.

Razvoj kompetenc na Danskem ni prepuščen zgolj posameznikom in delodajalcem, temveč imajo pri oblikovanju sistema izobraževanja in usposabljanja pomembno vlogo tudi socialni partnerji. Ti imajo pomemben vpliv in odgovornost zlasti na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja, vključeni pa so tudi v tripartitne organe, ki obravnavajo vprašanja nadaljnjega izobraževanja, novih kvalifikacij in razvoja kompetenc.[37] Pomemben praktični instrument predstavljajo tudi skladi za razvoj kompetenc, vzpostavljeni na podlagi sektorskih kolektivnih dogovorov, ki zaposlenim omogočajo dostop do nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.[38]

Aktivna vloga socialnih partnerjev pri oblikovanju in izvajanju politik razvoja kompetenc hkrati zahteva ustrezno strokovno usposobljenost njihovih predstavnikov. Razumevanje tehnoloških sprememb, potreb po novih znanjih ter razvoja trga dela je pomembno za kakovostno sodelovanje pri kolektivnem dogovarjanju in oblikovanju rešitev za prihodnje potrebe trga dela.

Danski primer kaže, da je mogoče razvoj kompetenc tesno povezati s socialnim dialogom, kolektivnim dogovarjanjem ter institucionalnim sodelovanjem države in socialnih partnerjev. Takšen pristop predstavlja pomembno primerjalno izhodišče za razmislek o vlogi socialnih partnerjev pri prilagajanju znanj in kompetenc prihodnjim potrebam trga dela.

36 Eurofound, Working life in Denmark, Eurofound, 1. 6. 2024.

37 CEDEFOP, Vocational education and training policy briefs 2024 Denmark, dostopno na: Vocational education and training policy briefs 2024 – Denmark.

38 Eurodound, Competence Development Funds, dostopno na: Competence Development Funds - Eurofound EU PolicyWatch.

3.3.4. Primerjalna ureditev

Primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske kaže, da razvoj kompetenc socialnih partnerjev predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnega prilagajanja spremembam na trgu dela. Ne glede na razlike v institucionalni ureditvi vse tri države prepoznavajo pomen strokovno usposobljenih predstavnikov delodajalcev in zaposlenih, ki lahko učinkovito sodelujejo pri oblikovanju delovnopravnih rešitev, kolektivnem dogovarjanju ter razvoju socialnega dialoga.

Primerjava hkrati kaže različne pristope k razvoju kompetenc. V Avstriji pomembno vlogo pri strokovni podpori in usposabljanju prevzemajo reprezentativne organizacije socialnih partnerjev, ki svojim članom zagotavljajo sistematično podporo pri spremljanju zakonodajnih sprememb, kolektivnem dogovarjanju in prilagajanju novim oblikam dela. Danski model pa poudarja razvoj kompetenc kot skupno odgovornost socialnih partnerjev, države in izobraževalnega sistema, pri čemer je vseživljenjsko učenje pomemben del učinkovitega delovanja trga dela.

Za Slovenijo primerjalni pregled potrjuje, da bodo spremembe, povezane z digitalizacijo, uporabo umetne inteligence, novimi oblikami dela ter demografskimi trendi, od socialnih partnerjev zahtevale stalno nadgrajevanje znanja in razvoj novih kompetenc. Poleg dobrega poznavanja delovnopravne zakonodaje bodo vse pomembnejša tudi znanja s področja organizacije dela, digitalnih tehnologij, učinkovitega kolektivnega dogovarjanja, upravljanja sprememb ter socialnega dialoga.

Ugotovitve primerjalnega pregleda potrjujejo, da vlaganje v razvoj kompetenc socialnih partnerjev predstavlja pomembno podlago za učinkovitejše odzivanje na prihodnje spremembe na trgu dela. Prav sistematično strokovno usposabljanje omogoča kakovostnejše sodelovanje med socialnimi partnerji, krepi njihovo sposobnost iskanja skupnih rešitev ter prispeva k oblikovanju sodobnega in učinkovitega delovnopravnega okolja.

3.4. Digitalizacija in umetna inteligenca

3.4.1. Slovenija

Digitalizacija in vse širša uporaba umetne inteligence pomembno spreminjata način organizacije dela, izvajanja delovnih procesov ter upravljanja človeških virov. Tehnološki razvoj prinaša številne priložnosti za večjo učinkovitost poslovanja, avtomatizacijo rutinskih opravil ter podporo pri sprejemanju odločitev, hkrati pa odpira nova delovnopravna vprašanja, na katera bo treba v prihodnje iskati ustrezne odgovore.[39]

Tudi v Sloveniji se povečuje pomen uporabe umetne inteligence in algoritmičnega upravljanja v poslovnih in delovnih procesih. Podatki kažejo, da se algoritmično upravljanje zaposlenih uporablja med drugim za spremljanje delovne uspešnosti, dodeljevanje nalog in določanje delovnega časa, čeprav je njegova uporaba v Sloveniji manj pogosta od povprečja EU.[40]

Hiter razvoj digitalnih tehnologij predstavlja izziv tudi za delovnopravni okvir. Poleg splošnih pravil delovnega prava, varstva osebnih podatkov in prepovedi diskriminacije uporabo umetne inteligence vse bolj ureja tudi poseben evropski regulativni okvir, zlasti Akt o umetni inteligenci. Kljub temu hiter tehnološki razvoj odpira nova praktična vprašanja glede uporabe teh pravil v delovnem okolju. Pri njihovem urejanju lahko pomembno vlogo predstavljata tudi socialni dialog in kolektivno dogovarjanje, zlasti pri oblikovanju rešitev, prilagojenih konkretnim delovnim okoljem.[41]

Nova vprašanja zahtevajo nova znanja.

39 Berg, J., Johnston, H., AI in human resource management: The limits of empiricism, ILO Working Paper No. 154, International Labour Organization, Geneva.

40 Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Poročilo o razvoju 2026, dostopno na: Kakovost življenja v Sloveniji – Poročilo o razvoju 2026.

41 Uredba (EU) 2024/1689 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. junija 2024 o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci spremembi uredb (ES) št. 300/2008, (EU) št. 167/2013, (EU) št. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 in (EU) 2019/2144 ter direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 in (EU) 2020/1828 (Akt o umetni inteligenci).

Pomemben element nadaljnjega razvoja delovnih razmerij predstavlja tudi krepitev digitalnih kompetenc zaposlenih, vodstvenih delavcev ter socialnih partnerjev. Ustrezna raven znanja je pomembna tako za učinkovito izkoriščanje možnosti, ki jih ponujata digitalizacija in umetna inteligenca, kot za prepoznavanje in obvladovanje tveganj, povezanih z njuno uporabo.

V t. i. fokusni skupini je bila vsebina glede umetne inteligence prepoznana kot prihodnja tema usposabljanja in kolektivnega dogovarjanja, zlasti glede njene vloge v delovnih procesih in vprašanj kot npr. avtorstva pri delu, soustvarjenem z umetno inteligenco. Ker je bila tema zaradi časovnih omejitev obravnavana le v omejenem obsegu, ugotovitve predstavljajo predvsem iztočnico za nadaljnjo poglobljeno razpravo, ne pa že usklajenih stališč o konkretnih pravnih rešitvah.

3.4.2. Avstrija

Digitalizacija in razvoj umetne inteligence postajata pomembni temi tudi za avstrijske socialne partnerje. Organizacije delodajalcev in zaposlenih se vključujejo v razprave o vplivu novih tehnologij na prihodnost dela, razvijajo strokovne usmeritve ter zagotavljajo informacije in podporo glede priložnosti in tveganj digitalne preobrazbe.[42]

Poseben pomen ima razvoj digitalnih kompetenc ter priprava podjetij in zaposlenih na uporabo novih tehnologij. Digitalizacija ne vpliva zgolj na tehnološke procese, temveč tudi na organizacijo dela, razvoj kadrov in potrebe po novih znanjih. Pri tem ima pomembno vlogo tudi WKO, ki podjetjem zagotavlja strokovne informacije, smernice in različne oblike podpore pri vključevanju digitalnih rešitev in umetne inteligence v poslovanje.[43]

V razpravah avstrijskih socialnih partnerjev o umetni inteligenci se pomembna pozornost namenja tudi odgovorni uporabi novih tehnologij, njihovemu vplivu na organizacijo dela, varstvu pravic

42 Dostopno na: KI-Guidelines für KMU - Kärnten - WKO.

43 Dostopno na: Künstliche Intelligenz einfach erklärt - WKO.

zaposlenih ter razvoju potrebnih kompetenc. Na delodajalski strani se poudarjajo jasna pravila in človeški nadzor pri uporabi umetne inteligence, predstavniki zaposlenih pa med drugim izpostavljajo pomen soodločanja, varstva podatkov ter vključevanja zaposlenih v digitalno preobrazbo.[44]

Uspešna digitalna preobrazba ni odvisna zgolj od tehnološkega razvoja, temveč tudi od pripravljenosti podjetij, zaposlenih in socialnih partnerjev na sodelovanje pri uvajanju sprememb. Prav zato pomemben del aktivnosti predstavlja razvoj kompetenc, izmenjava dobrih praks ter krepitev zavedanja o odgovorni in učinkoviti uporabi novih tehnologij v delovnem okolju.

3.4.3. Danska

Digitalizacija in razvoj novih tehnologij predstavljata pomemben izziv tudi za danski trg dela. Značilnost danskega pristopa je pomembna vloga socialnih partnerjev pri prilagajanju trga dela tehnološkim spremembam, zlasti prek kolektivnega dogovarjanja, razvoja kompetenc ter sodelovanja z državo pri oblikovanju ukrepov na področju izobraževanja in usposabljanja.[45]

Posebna pozornost je namenjena razvoju kompetenc zaposlenih ter ustvarjanju pogojev za njihovo stalno prilagajanje spremembam na trgu dela. Danski tripartitni model na področju nadaljnjega izobraževanja vključuje tudi krepitev digitalnih znanj in razvoj digitalnega učenja, pri čemer sodelujejo država, socialni partnerji, podjetja in izobraževalne institucije.[46] Razvoj kompetenc je tako tesno povezan z vseživljenjskim učenjem in prilagajanjem znanj prihodnjim potrebam trga dela.

Vprašanja uporabe umetne inteligence in algoritmičnega upravljanja se na Danskem pojavljajo tudi neposredno v kolektivnem

44 Dostopno na: KI-Guidelines für KMU - Kärnten - WKO.

45 Dostopno na: Trepartsaftale om langsigtede investeringer i voksen-, efter- og videreuddannelsesområdet.

46 Dostopno na: Trepartsaftale om langsigtede investeringer i voksen-, efter- og videreuddannelsesområdet | Undervisningsministeriet

dogovarjanju. Pomemben primer predstavlja kolektivna pogodba Hilfr2, sklenjena leta 2024 med platformo Hilfr in sindikatom 3F, ki ureja vprašanja transparentnosti in odgovornosti pri uporabi umetne inteligence ter varstva pravic zaposlenih pri algoritmičnem odločanju.[47] Takšen primer kaže, da lahko kolektivno dogovarjanje predstavlja konkreten instrument za oblikovanje pravil uporabe umetne inteligence, prilagojenih posebnostim posameznega delovnega okolja.

Kolektivno dogovarjanje lahko oblikuje konkretna pravila za uporabo umetne inteligence.

Uspešna digitalna preobrazba ni odvisna zgolj od razpoložljivosti novih tehnologij, temveč predvsem od pripravljenosti vseh deležnikov na sodelovanje, stalno učenje in pravočasno prilagajanje spremembam. Takšen pristop krepi odpornost trga dela, spodbuja inovativnost ter omogoča učinkovitejše vključevanje novih tehnologij v delovne procese.

3.4.4. Primerjalna ureditev

Primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske kaže, da digitalizacija in umetna inteligenca pomembno spreminjata delovna razmerja, organizacijo dela ter vlogo socialnih partnerjev. Čeprav države pri uvajanju novih tehnologij izhajajo iz različnih institucionalnih ureditev, jih povezuje skupna ugotovitev, da tehnološki razvoj ni več zgolj vprašanje tehnoloških rešitev, temveč vse bolj tudi vprašanje razvoja kompetenc, prilagajanja delovnopravnega okvira ter učinkovitega socialnega dialoga.

Primerjava kaže, da uspešna digitalna preobrazba temelji na pravočasnem vključevanju vseh ključnih deležnikov. Avstrijski model poudarja pomen institucionalne podpore in strokovnega svetovanja podjetjem pri uvajanju novih tehnologij, medtem ko danski model temelji na tesnem sodelovanju socialnih partnerjev, vlaganju v razvoj kompetenc ter skupnem oblikovanju rešitev za prihodnost trga dela. Slovenski prostor se prav tako sooča z vse

47 Eurofound, Collective agreement on use of AI and algorithms signed (Initiative), Record number 4438, Platform work database, Dublin, https://apps.eurofound.europa.eu/platformeconomydb/collective-agreement-on-use-of-ai-and-algorithms-signed-110187.

intenzivnejšo digitalno preobrazbo, ki od socialnih partnerjev zahteva hitro prilagajanje novim okoliščinam ter krepitev znanj za učinkovito obravnavo novih delovnopravnih vprašanj.

Skupna ugotovitev primerjalnega pregleda je, da digitalizacija in umetna inteligenca ne zmanjšujeta pomena socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja, temveč njuno vlogo dodatno krepita. Hitrost tehnoloških sprememb namreč pogosto presega dinamiko zakonodajnih sprememb, zato postajata sodelovanje socialnih partnerjev ter njihova sposobnost pravočasnega oblikovanja skupnih rešitev pomembna dejavnika uspešnega prilagajanja delovnega okolja prihodnosti.

Umetna inteligenca ne zmanjšuje pomena socialnega dialoga – njegovo vlogo krepi.

Primerjalni pregled hkrati potrjuje, da bodo prihodnji razvoj delovnih razmerij vse bolj zaznamovala vprašanja odgovorne uporabe umetne inteligence, razvoja digitalnih kompetenc, prilagajanja organizacije dela ter zagotavljanja ustreznega ravnotežja med tehnološkim napredkom, konkurenčnostjo gospodarstva in varstvom pravic zaposlenih. Učinkovito odzivanje na navedene izzive bo zahtevalo dobro usposobljene socialne partnerje, odprt socialni dialog ter pripravljenost na iskanje novih rešitev, ki bodo omogočale trajnosten razvoj trga dela.

4. Ključne ugotovitve analize kot podlaga za izvedbo projektnih aktivnosti

Izvedena analiza potrjuje, da sodobni trg dela zaznamujejo hitre tehnološke, organizacijske in družbene spremembe, ki pomembno vplivajo na delovna razmerja, organizacijo dela ter delovanje socialnega dialoga. Digitalizacija, uporaba umetne inteligence, razvoj sodobnih oblik dela in spreminjajoča se pričakovanja zaposlenih od socialnih partnerjev zahtevajo nova znanja, prilagajanje ustaljenih načinov delovanja ter iskanje novih pristopov pri urejanju delovnih razmerij.

Primerjalni pregled Slovenije, Avstrije in Danske kaže, da učinkovito prilagajanje spremembam na trgu dela temelji na razvitem socialnem dialogu, kakovostnem kolektivnem dogovarjanju ter sistematičnem razvoju kompetenc socialnih partnerjev. Čeprav posamezne države uporabljajo različne institucionalne pristope, jim je skupno prepričanje, da je uspešno odzivanje na prihodnje izzive mogoče le ob aktivnem sodelovanju predstavnikov delodajalcev, zaposlenih in drugih ključnih deležnikov.

Na spremembe se lahko učinkovito odzivamo le z znanjem, sodelovanjem in pravočasnim dialogom.

Ugotovitve analize predstavljajo strokovno podlago za nadaljnje aktivnosti projekta Delovnopravni kompas. Na njihovi osnovi bodo oblikovane vsebine usposabljanja »Delovnopravni svetovalec 2.0« ter pripravljeni priročnik in smernice, katerih namen bo okrepiti kompetence socialnih partnerjev za učinkovitejše soočanje z izzivi sodobnega trga dela. Posebna pozornost bo namenjena področjem, ki jih analiza prepoznava kot ključna za prihodnji razvoj delovnih razmerij, zlasti sodobnim oblikam dela, uporabi umetne inteligence, digitalizaciji delovnega okolja, razvoju kompetenc ter krepitvi socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja.

Pri oblikovanju projektnih aktivnosti je smiselno upoštevati tudi pričakovanja udeležencev t. i. fokusne skupine glede kontinuiranega usposabljanja in mreženja med socialnimi partnerji. Kot ena od možnosti je bila predlagana »akademija socialnega dialoga«,

ki bi omogočala ponavljajoče se nadgrajevanje pogajalskih, analitičnih in komunikacijskih kompetenc. Ker vprašanje enotnega ali posameznim panogam in ravnem prilagojenega pristopa ostaja odprto, predstavlja ta predlog izhodišče za nadaljnjo razpravo, ne pa že dogovorjenega modela izvajanja.

Analiza tako ne predstavlja zgolj pregleda obstoječega stanja, temveč izhodišče za nadaljnji prenos znanja, izmenjavo dobrih praks ter krepitev sodelovanja med socialnimi partnerji. S tem prispeva k uresničevanju temeljnega cilja projekta, to je krepitvi kompetenc socialnih partnerjev za učinkovito in pravočasno odzivanje na spremembe, ki jih prinaša sodobni trg dela.

Več o projektu Delovnopravni kompas po fleksibilnih oblikah zaposlitve in socialnem dialogu

