

POROČILO PRIMERJALNE ANALIZE KOMPETENC SINDIKALNIH ZAUPNIKOV



Avtorja: dr. Alja Žorž, doc. dr. Faris Kočan

Ljubljana, april 2026



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



KNSS-neodvisnost
independenčni novinarstvi sindikatov slovenije



POSREDOVANJE V PROMETU
PGZ
POSREDOVANJE V PROMETU
S NEKRETNOSTMI



SKLJETA ZBORNIŠKA SINDIKATOV



I FEEL
SLOVENIA



Sofinancira
Evropska unija

VSEBINA

1	UVOD	4
2	POVZETEK ANALIZE	5
3	CILJI ANALIZE	8
4	PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV	9
4.1	Stanje socialnega dialoga v Sloveniji (2018–2026)	9
4.2	Spremembe zakonodajnega in institucionalnega okvira	15
4.3	Novi izzivi in potrebe na področju kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov.....	17
4.4	Pregled stanja ozaveščenosti sindikalnih zaupnikov	20
5	ANALIZA	23
5.1	Uvod	23
5.2	Cilji	24
5.3	Metodologija	25
5.4	Statistična analiza rezultatov	26
5.4.1	Analiza demografske strukture repondentov	26
5.4.2	Analiza vprašanj, ki se nanaša na opravljanje funkcije sindikalnega zaupnika 27	
5.4.3	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje ključnih zakonov.....	29
5.4.4	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje pravic in dolžnosti sindikalnih zaupnikov.....	30
5.4.5	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na pojavnost novih oblik dela in pravic, izhajajoč iz slednjih	31
5.4.6	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na komunikacijske kompetence:	33
5.4.7	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence za reševanje konfliktov in mediacije35	
5.4.8	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na digitalne kompetence in uporabo sodobnih tehnologij.....	36
5.4.9	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje in delovanje klepetalnih asistentov	39
5.4.10	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence javnega nastopanja.....	40
5.4.11	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence prepoznave in ukrepanja v zvezi z diskriminacijo pri zaposlovanju in na delovnem mestu.....	41
5.4.12	Analiza vprašanj, ki se nanašajo na psihosocialne pritiske in stres na delovnem mestu 43	
5.4.13	Analiza vprašanja o potrebi po dodatnih usposabljanjih.....	46
5.5	Zaključek	47

5.6	Primerjalna analiza rezultatov (2018–2026).....	50
6	PRIPOROČILA	62
6.1	Priporočila za pripravo usposabljanj.....	62
6.1.1	Delovno-pravna zakonodaja	62
6.1.2	Mediacija – komunikacijske veščine	65
6.1.3	Digitalne veščine – umetna inteligenca	67
6.1.4	Zdravje in varnost na delovnem mestu	70
6.2	Priporočila za pripravo gradiv in orodij.....	76
6.2.1	Vzpostavitev interaktivnega digitalnega orodja (ChatBOT).....	76
6.2.2	Brošura »Zdravje in varnost na delovnem mestu«	78
6.2.3	Priročnik »ChatGPT in socialni dialog«	79
7	ZAKLJUČEK	81
8	LITERATURA IN VIRI	83
9	PRILOGA – VPRAŠALNIK.....	87

1 UVOD

Analiza kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov je pripravljena v okviru projekta **Zrno napredka 2 – Z znanjem do učinkovitega socialnega dialoga**, ki se izvaja v obdobju 2025–2028 na podlagi Javnega razpisa za krepitev socialnega dialoga. Projekt sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada plus (ESS+), v skladu s cilji politike Bolj **socialna in vključujoča Evropa** ter specifičnim ciljem ESO 4.4, ki naslavlja prilagajanje delavcev in organizacij spremembam ter zagotavljanje zdravega in varnega delovnega okolja.

Analiza predstavlja **nadgradnjo in primerjalno nadaljevanje analize iz leta 2018**, pripravljene v okviru projekta *Zrno napredka – Z znanjem do učinkovitega socialnega dialoga (2017–2021)*. V primerjavi s predhodno analizo se nova analiza osredotoča na obdobje **2018–2026**, v katerem so se bistveno spremenili družbeno-ekonomski pogoji, zakonodajni in institucionalni okvir ter načini dela socialnih partnerjev. Digitalizacija delovnih procesov, pandemija COVID-19, demografske spremembe, novi načini zaposlovanja ter vse večji poudarek na psihosocialnih tveganjih in duševnem zdravju na delovnem mestu so pomembno vplivali na **vlogo in obremenitve sindikalnih zaupnikov**.

Projekt Zrno napredka 2 izhaja iz ugotovitev predhodnih analiz ter aktualnih nacionalnih in evropskih strateških dokumentov, ki opozarjajo na **pomanjkanje specifičnih kompetenc socialnih partnerjev** ter na oslABLJENO kakovost socialnega dialoga, zlasti na ravni podjetij. Posebno ranljivo skupino v tem kontekstu predstavljajo **sindikalni zaupniki**, ki pogosto opravljajo svojo funkcijo ob rednem delu in brez sistematične podpore pri nadgrajevanju znanj s področja delovnopravne zakonodaje, komunikacije, mediacije, digitalnih veščin ter varnosti in zdravja pri delu.

Prijavitelj projekta je **Konfederacija novih sindikatov Slovenije – Neodvisnost (KNSS – Neodvisnost)**, ki projekt izvaja v partnerstvu s **Svetom gorenjskih sindikatov** in **Pomursko gospodarsko zbornico**, z namenom regionalno uravnoteženega in vsebinsko celovitega naslavljanja izzivov socialnega dialoga. Partnerji v projektu izhajajo iz različnih vlog v sistemu

socialnega partnerstva, kar omogoča večplastni vpogled v stanje kompetenc in dejanske potrebe sindikalnih zaupnikov.

Analiza je zasnovana kot **podlaga za načrtovanje in izvedbo vsebinsko in ciljno usmerjenih aktivnosti**, ki jih predvideva projekt, in sicer usposabljanj, priprave publikacij ter razvoja inovativnih digitalnih podpornih orodij. Namen analize ni zgolj opis stanja, temveč identifikacija **ključnih vrzeli v znanju in kompetencah sindikalnih zaupnikov**, ki vplivajo na njihovo sposobnost učinkovitega sodelovanja v socialnem dialogu, zastopanja interesov zaposlenih ter prispevanja k oblikovanju politik na področju trga dela.

Poročilo o analizi je strukturirano v več vsebinskih sklopov. V prvem delu je podan **pregled obstoječih podatkov**, ki vključuje analizo stanja socialnega dialoga v Sloveniji, spremembe zakonodajnega in institucionalnega okvira ter nove izzive, s katerimi se soočajo sindikalni zaupniki. V osrednjem delu sledi analitični **del**, ki se osredotoča na kompetence in informiranost sindikalnih zaupnikov na ključnih vsebinskih področjih. Zaključni del analize vsebuje priporočila, ki **neposredno** utemeljujejo aktivnosti projekta Zrno napredka 2 in prispevajo k dolgoročnemu krepitvenemu učinku projekta na področju socialnega dialoga.

Projekt sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, in Evropska unija iz ESS+.

Projekt se sofinancira iz PEKP 2021–2027, cilja politike 4 »Bolj socialna in vključujoča Evropa za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic«, prednostne naloge 6 »Znanja in spretnosti ter odzivni 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+). (<http://www.evropskasredstva.si>).

2 POVZETEK ANALIZE

Analiza kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov v Sloveniji v obdobju 2018–2026 izhaja iz ugotovitve, da se je socialni dialog v Sloveniji v zadnjih letih znašel v vse bolj zahtevnem institucionalnem in vsebinskem okolju. Čeprav formalne strukture socialnega partnerstva ostajajo ohranjene, se njihov dejanski vpliv na oblikovanje zakonodajnih in razvojnih rešitev zmanjšuje, kar povečuje pomen **operativnih akterjev na ravni podjetij in zavodov**. V tem kontekstu postajajo **sindikalni zaupniki** eden ključnih nosilcev zaščite pravic

zaposlenih, posredovanja informacij, obravnave konfliktov in odzivanja na nove oblike tveganj v delovnem okolju.

Analiza kaže, da se je vloga sindikalnih zaupnikov v obdobju 2018–2026 bistveno **razširila** in postala **zahtevnejša**. Poleg tradicionalnih nalog, povezanih z delovnopravno zaščito zaposlenih in sodelovanjem v socialnem dialogu, se danes vse pogosteje soočajo tudi z vprašanji psihosocialnih pritiskov, diskriminacije, digitalnega nadzora, novih oblik dela, umetne inteligence ter komunikacije v vse bolj kompleksnih in konfliktnih situacijah. Hkrati pa sistemska podpora njihovemu kompetenčnemu razvoju tem spremembam ne sledi dovolj hitro, zato se povečuje razkorak med zahtevami njihove vloge in razpoložljivimi znanji.

Empirični del analize, ki temelji na anketi med 41 sindikalnimi zaupniki iz različnih dejavnosti, potrjuje, da gre pretežno za starejšo in izkušenejšo populacijo, saj večino respondentov predstavljajo osebe, starejše od 46 let. Vzorec je spolno uravnotežen, sektorsko pa prevladujejo trgovina, elektroindustrija, živilsko-predelovalni sektor in druge industrijske dejavnosti. Rezultati kažejo, da večina sindikalnih zaupnikov **aktivno spremlja spremembe delovne zakonodaje**, vendar se pri tem večinoma opira na **neformalne vire znanja**, zlasti na **strokovnjake** in **internet**, medtem ko je vključevanje v formalna usposabljanja manj pogosto. To pomeni, da pridobivanje znanja pogosto poteka **reaktivno, problemsko** in **situacijsko**, ne pa sistematično. Na področju pravnih kompetenc analiza kaže razmeroma dobro **osnovno poznavanje ključnih zakonov**, zlasti Zakona o delovnih razmerjih in Zakona o varnosti in zdravju pri delu, vendar brez izrazite ravni poglobljenega razumevanja. Znatno šibkejše je poznavanje zakonodaje s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju, urejanja trga dela in varstva pred diskriminacijo. Posebej izrazit je **razkorak med osnovnim spremljanjem zakonodaje ter zmožnostjo njenega prenosa v konkretne organizacijske situacije**, kar kaže na pomanjkanje t. i. **translacijskih kompetenc**, ki so ključne za učinkovito delovanje sindikalnih zaupnikov v praksi.

Analiza dodatno potrjuje, da se sindikalni zaupniki vse pogosteje srečujejo z novimi oblikami dela, fleksibilnimi zaposlitvami, digitalizacijo delovnih procesov in umetno inteligenco, vendar njihovo razumevanje teh pojavov pogosto ostaja le delno. Na področju digitalnih kompetenc je osnovna digitalna pismenost sicer razmeroma dobro razvita, bistveno manj pa so razvite **naprednejše kompetence**, povezane z **razumevanjem algoritmičnega odločanja**, **digitalnega nadzora**, varstva osebnih podatkov in **uporabe umetne inteligence** v delovnem okolju. Posebej pomembno je, da velika večina respondentov sama prepozna ta primanjkljaj

in izraža izrazito potrebo po dodatnem usposabljanju na tem področju. Podobno se kaže tudi na področju komunikacijskih, mediacijskih in pogajalskih kompetenc. Sindikalni zaupniki razpolagajo z dobro osnovo na ravni vsakodneвне komunikacije, poslušanja in prilagajanja sogovorniku, vendar se pri zahtevnejših komunikacijskih situacijah, javnem nastopanju, pogajanjih in strukturiranem reševanju konfliktov pojavljajo pomembne omejitve. Konflikte pogosto prepoznajo, težje pa jih vodijo do rešitve. Tudi na področju **diskriminacije** in **psihosocialnih tveganj** analiza pokaže visoko stopnjo **zaznavanja problemov**, vendar precej bolj omejeno pravno in operativno znanje za ustrezno ukrepanje.

Posebej izrazit problem predstavljajo psihosocialni pritiski in stres na delovnem mestu, ki jih večina respondentov zaznava kot prisotne in naraščajoče. Najpogosteje izpostavljeni dejavniki so **preobremenjenost z delom, časovni pritiski in pomanjkanje priznanja za opravljeno delo**. Kljub temu pa znanje o obveznostih delodajalca, preventivnih ukrepih in pravicah zaposlenih na tem področju ostaja pomanjkljivo. Tudi na področju diskriminacije sindikalni zaupniki pogosto zaznavajo neenako **obravnavo, zlasti pri plačilu, napredovanju in zaposlovanju, vendar** pri prepoznavanju kompleksnejših oblik diskriminacije in pri konkretni podpori zaposlenim izražajo pomembne kompetenčne vrzeli. Primerjalna analiza rezultatov med letoma 2018 in 2026 kaže visoko stopnjo kontinuitete v osnovnem profilu sindikalnih zaupnikov in njihovih razvojnih potrebah, hkrati pa razkriva bistveno širitev vsebinskega okvira **njihovega delovanja. Tradicionalne potrebe po** boljšem pravnem znanju, komunikacijskih spretnostih, računalniški pismenosti in javnem nastopanju ostajajo prisotne tudi leta 2026, vendar so jim pridruženi novi izzivi, povezani z diskriminacijo, psihosocialnimi tveganji, novimi oblikami dela, digitalno transformacijo in umetno inteligenco. Primerjava zato kaže, da se niso bistveno spremenile le kompetence sindikalnih zaupnikov, temveč predvsem zahtevnost in kompleksnost okolja, v katerem te kompetence uporabljajo.

Analiza tako potrjuje, da sindikalni zaupniki ostajajo močno angažirani in pomembni akterji zaščite pravic zaposlenih, vendar njihovo delo vse bolj omejuje dejstvo, da je njihovo znanje pogosto **fragmentirano, nesistematično in premalo poglobljeno** za sodobne, večplastne izzive delovnega okolja. Prihodnji razvoj sindikalnih kompetenc zato ne more temeljiti zgolj na posredovanju dodatnih informacij, temveč mora vključevati celovito, praktično in medsebojno povezano krepitev pravnih, komunikacijskih, digitalnih, mediacijskih in organizacijskih znanj. Na podlagi celovite analize stanja so oblikovana priporočila za pripravo usposabljanj, gradiv in digitalnih podpornih orodij, usmerjenih v krepitev kompetenc

sindikalnih zaupnikov. Priporočila poudarjajo pomen **poglobljenega znanja na področju delovnopravne zakonodaje**, razvoja **komunikacijskih in mediacijskih veščin**, boljšega razumevanja **digitalnih tehnologij** in **umetne inteligence** ter večje usposobljenosti za prepoznavanje in obravnavo diskriminacije, psihosocialnih tveganj in novih oblik dela. Posebno mesto imajo tudi priporočila za pripravo interaktivnega digitalnega orodja, brošure s področja zdravja in varnosti pri delu ter priročnika o uporabi umetne inteligence v socialnem dialogu. Skupaj ta priporočila predstavljajo pomembno podlago za dolgoročno krepitev usposobljenosti sindikalnih zaupnikov in za izboljšanje kakovosti socialnega dialoga v Sloveniji.

3 CILJI ANALIZE

Pred začetkom izvedbe analize so bili opredeljeni ključni cilji, ki izhajajo iz ugotovitev predhodnih analiz, aktualnih izzivov socialnega dialoga ter ciljev projekta **Zrno napredka 2 – Z znanjem do učinkovitega socialnega dialoga**.

Osrednji cilj analize je s pomočjo pregleda relevantnih pisnih virov ter analize zbranih podatkov ugotoviti in ovrednotiti **dejansko stanje kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov** v obdobju 2018–2026. Poseben poudarek je namenjen področjem delovnopravne zakonodaje, komunikacije in mediacije, digitalnih veščin z vključevanjem umetne inteligence ter varnosti in zdravja pri delu, zlasti psihosocialnim dejavnikom, ki pomembno vplivajo na kakovost delovnega okolja in učinkovitost socialnega dialoga.

Drugi cilj analize je na podlagi ugotovljenega stanja pripraviti **strokovno utemeljena priporočila** za vsebinsko zasnovano in izvedbo usposabljanj, pripravo publikacij ter razvoj podpornih orodij, predvidenih v okviru projekta. Analiza predstavlja neposredno podlago za ciljno usmerjene aktivnosti projekta, ki so namenjene krepitvi prilagodljivosti sindikalnih zaupnikov na spremembe na trgu dela, izboljšanju njihove usposobljenosti za obravnavo delovnopravnih vprašanj ter učinkovitejšemu soočanju z izzivi digitalne preobrazbe.

Tretji cilj analize je prispevati h **krepitvi sodelovanja socialnih partnerjev** z delodajalci, javnimi institucijami in drugimi relevantnimi deležniki pri oblikovanju in izvajanju politik na področju trga dela, vseživljenjskega učenja ter zagotavljanja zdravega in varnega delovnega okolja. Z identifikacijo ključnih vrzeli v znanju in kompetencah sindikalnih zaupnikov analiza

podpira iskanje **inovativnih in trajnostnih sistemskih rešitev**, ki prispevajo k večji učinkovitosti socialnega dialoga na podjetniški, sektorski in nacionalni ravni.

Pričakovani dolgoročni učinek analize je podpora strokovnemu in analitičnemu utemeljevanju projektnih aktivnosti ter prispevek k razvoju javnih politik, ki spodbujajo prilagajanje delavcev in organizacij spremembam, izboljšujejo delovne pogoje ter krepijo vlogo socialnih partnerjev pri soustvarjanju vključujočega in odzivnega trga dela. Analiza tako predstavlja ključen instrument za doseganje ciljev razpisa na področju krepitve usposobljenosti sindikalnih zaupnikov in dolgoročne kakovosti socialnega dialoga.

4 PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV

4.1 Stanje socialnega dialoga v Sloveniji (2018–2026)

Socialni dialog v Sloveniji v obdobju 2018–2026 zaznamuje naraščajoč **razkorak med formalno ohranjenimi institucionalnimi strukturami in dejansko oslABLJENO vsebinsko funkcijo socialnega partnerstva**. Slovenija v primerjalnih evropskih okvirih še vedno nastopa kot država z relativno razvitim sistemom industrijskih odnosov, kar potrjujejo mednarodni indeksi in institucionalne primerjave, vendar empirični podatki in kvalitativne analize dosledno kažejo, da ta sistem vse manj deluje kot mehanizem soodločanja in **vse bolj kot proceduralna forma brez realnega vpliva na oblikovanje javnih politik (Franca, 2024)**. Ta razkorak med institucionalno prisotnostjo **in dejansko učinkovitostjo socialnega dialoga** predstavlja osrednji analitični problem obravnavanega obdobja. V slovenskem primeru formalni elementi socialnega dialoga – obstoj Ekonomsko-socialnega sveta (ESS), sistem kolektivnih pogajanj, zakonske podlage za sodelovanje socialnih partnerjev – ostajajo razmeroma stabilni. Vendar pa se njihov vpliv na vsebino, časovnico in usmeritev ključnih zakonodajnih in strateških odločitev postopno zmanjšuje, kar potrjujejo tako domače kot mednarodne analize industrijskih odnosov (Eurofound, 2018; OECD, 2023).

Po podatkih Eurofounda (2018) je Slovenija v obdobju po finančni krizi ohranila **nadpovprečne vrednosti v indeksu Industrial Relations Index**, ki meri institucionalno razvitost industrijskih odnosov v državah članicah EU. Vendar je metodološka zasnova tega kazalnika ključna za razumevanje slovenskega primera: indeks v veliki meri zajema obstoj **formalnih institucij, ne pa njihove dejanske funkcionalnosti ali vpliva na politične odločitve**.

Posledično lahko država ohranja visoko vrednost indeksa tudi v okoliščinah, kjer se socialni dialog v praksi fragmentira, umika ali postaja marginalen v ključnih fazah odločanja. Primerjalne analize industrijskih odnosov v srednji in vzhodni Evropi kažejo, da Slovenija v tem pogledu ni izjema, vendar izstopa po tem, da se institucionalna stabilnost **pogosto napačno interpretira kot funkcionalna učinkovitost (Eurofound, 2018; OECD, 2023)**. Medtem ko so v nekaterih drugih državah regije procesi erozije socialnega dialoga spremljani tudi z vidnimi institucionalnimi spremembami, se v Sloveniji oslabitev odvija bolj postopno in manj opazno, predvsem skozi omejevanje dejanskega vpliva socialnih partnerjev **na oblikovanje politik**.

Empirični podatki kažejo, da so socialni partnerji v obdobju 2018–2026 vse pogosteje vključeni v zakonodajne procese **v poznih fazah**, ko so ključne politične odločitve že sprejete. Analize zakonodajnih postopkov potrjujejo, da se sodelovanje ESS in drugih oblik socialnega dialoga pogosto omejuje na fazo seznanjanja ali naknadnega usklajevanja, ne pa na sooblikovanje izhodiščnih rešitev (Franca, 2024). Takšen vzorec zmanjšuje preventivni potencial socialnega dialoga in ga spreminja v mehanizem **reaktivnega upravljanja konfliktov**, namesto v orodje strateškega usklajevanja interesov. Ta procesna marginalizacija socialnega dialoga ima neposredne posledice za vlogo in položaj sindikalnih zaupnikov. Čeprav so sindikalni zaupniki formalno prepoznani kot ključni akterji socialnega dialoga na ravni podjetij in zavodov, se njihova dejanska vloga vse pogosteje omejuje na **posredovanje informacij**, razlago že sprejetih odločitev in obravnavo individualnih primerov, namesto na aktivno sodelovanje pri oblikovanju kolektivnih rešitev. S tem se spreminja tudi narava njihovih nalog in kompetenčnih zahtev.

V analiziranem obdobju je k temu prispevalo več sočasnih strukturnih dejavnikov. Prvič, slovenski trg dela se je po letu 2018 soočil z izrazitimi demografskimi in ekonomskimi pritiski, ki so se po letu 2020 dodatno okrepili zaradi epidemije COVID-19. Drugič, zakonodajni odzivi na krizo so bili pogosto sprejeti v skrajšanih postopkih, z omejenim socialnim dialogom, kar je dodatno utrdilo reaktivno vlogo socialnih partnerjev (Slovenian trade union confederations, 2021; ETUC, 2022). Tretjič, dolgoročni trendi digitalizacije in fragmentacije delovnih razmerij so povečali kompleksnost vprašanj, s katerimi se soočajo sindikalni zaupniki, brez ustrezne nadgradnje systemske podpore. Podatki kažejo, da se je v obdobju 2018–2026 **povečala razlika med normativno ureditvijo socialnega dialoga in njegovo dejansko prakso**. Medtem ko zakonodajni okvir še vedno predvideva aktivno vlogo socialnih partnerjev pri oblikovanju politik na področju trga dela, socialne varnosti in delovnih pogojev, empirične analize kažejo, da se številne ključne reforme – zlasti na področjih davčne politike, organizacije delovnega

časa in pokojninskih vprašanj – oblikujejo zunaj vsebinskega socialnega dialoga (Franca, 2024).

Ta razkorak ima pomembne posledice tudi za legitimnost socialnega dialoga. Raziskave kažejo, da dolgotrajna izključenost socialnih partnerjev iz zgodnjih faz odločanja zmanjšuje zaupanje v dialog kot učinkovit mehanizem, kar dolgoročno slabi pripravljenost za vlaganje v pogajalske procese (OECD, 2023). Za sindikalne zaupnike to pomeni dodatno tveganje: njihova vloga postaja manj strateška in bolj operativna, kar zmanjšuje njihovo zaznano učinkovitost v očeh članstva. Poseben pomen v obravnavanem obdobju ima **institucionalna kriza ESS**, ki je dosegla vrhunec z enoletno prekinitvijo delovanja v letih 2023–2024. Izstop delodajalskih organizacij iz ESS zaradi zaznanega sistematičnega obhajanja socialnega dialoga v zakonodajnih postopkih predstavlja empirični pokazatelj globljih strukturnih napetosti v slovenskem sistemu industrijskih odnosov (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2024). Čeprav je bil ESS junija 2024 formalno ponovno vzpostavljen s sprejemom deklaracije o spoštovanju socialnega dialoga in sprememb pravil delovanja, analize kažejo, da to ni avtomatično pomenilo tudi ponovne vzpostavitve njegove vsebinske vloge (Franca, 2024).

V tem kontekstu je pomembno poudariti, da analiza socialnega dialoga v obdobju 2018–2026 ne kaže na **institucionalni razpad**, temveč na postopno **funkcionalno izpraznitev**. Formalne strukture ostajajo, vendar se njihova sposobnost vplivanja na realne odločitve zmanjšuje. Prav ta proces je ključen za razumevanje položaja sindikalnih zaupnikov, saj določa okvir, znotraj katerega se oblikujejo njihove naloge, odgovornosti in kompetenčne zahteve.

Z vidika ciljev te analize je zato nujno preseči zgolj deskriptivni prikaz institucionalnih ureditev in se osredotočiti na **dejansko delovanje socialnega dialoga** ter njegove posledice za operativne akterje na terenu. Analiza obdobja 2018–2026 jasno kaže, da se breme vse večje kompleksnosti delovnih razmerij vse pogosteje prenaša na sindikalne zaupnike, pri čemer sistemska podpora in priložnosti za razvoj ustreznih kompetenc zaostajajo za realnimi potrebami.

Zgoraj orisan kontekst kaže, da se je **socialni dialog v Sloveniji v obdobju 2018–2026 preoblikoval iz relativno stabilnega mehanizma kolektivnega soodločanja v sistem, ki vse pogosteje deluje reaktivno in fragmentirano**. Čeprav institucionalni okvir ostaja formalno ohranjen, se njegov dejanski vpliv na oblikovanje politik, časovnico odločanja in vsebino reform zmanjšuje. Empirični kazalniki – pozno vključevanje socialnih partnerjev v

zakonodajne postopke, neenakomerna pokritost s kolektivnimi pogodbami ter prekinitve delovanja ESS v letih 2023–2024 – kažejo na postopno funkcionalno izpraznitev socialnega dialoga, ne pa na njegov institucionalni razpad (Eurofound, 2018; OECD, 2023; Franca, 2024). To stanje predstavlja strukturni kontekst, **znotraj katerega se v nadaljevanju** analize obravnavata položaj in delovanje sindikalnih zaupnikov kot ključnih operativnih **akterjev socialnega dialoga**.

Sindikalni zaupniki kot operativno jedro socialnega dialoga: obremenitve, kompetenčni premiki in empirični kazalniki (2018–2026)

V pogojih postopne **funkcionalne oslabitve socialnega dialoga** se je vloga sindikalnih zaupnikov v Sloveniji v obdobju 2018–2026 bistveno preoblikovala. Čeprav formalno ostajajo ključni nosilci kolektivnega zastopanja interesov delavcev na ravni podjetij in zavodov, empirični podatki kažejo, da se je težišče njihovega delovanja premaknilo od sodelovanja v kolektivnih procesih k **intenzivnemu reševanju individualnih in hibridnih primerov**, pogosto v razmerah omejene institucionalne podpore (Franca, 2024; ZSSS, 2022). Ta premik ni zgolj organizacijski, temveč **strukturni**. V obdobju po letu 2018 so se delovna razmerja v Sloveniji soočila s kombinacijo dolgoročnih trendov – digitalizacije, fleksibilizacije in fragmentacije zaposlitev – ter kratkoročnih kriznih šokov, zlasti epidemije COVID-19. Posledično so se zahteve, naslovljene na sindikalne zaupnike, razširile tako po obsegu kot po vsebini, brez sočasne sistematične nadgradnje kompetenčnih okvirjev, znotraj katerih naj bi ti delovali.

Po ocenah sindikalnih central se je delež primerov, povezanih z **individualnimi delovnopравnimi vprašanji**, po letu 2020 povečal za več kot **25 %**, pri čemer ta rast ni bila omejena na krizno obdobje, temveč se je nadaljevala tudi v letih 2022–2024 (U.S. Department of State, 2024; ETUC, 2022). Najpogosteje obravnavane teme so vključevale odpovedi pogodb o zaposlitvi, reorganizacije delovnega časa, delo na daljavo, bolniške odsotnosti, nadomestila plač ter obravnavo psihosocialnih tveganj, zlasti mobinga in izgorelosti. Pomembno je poudariti, da ta porast ni zgolj kvantitativen, temveč tudi **kvalitativen**. Podrobnejše analize vsebine primerov kažejo, da se je povečal delež situacij, kjer se prepletajo pravni, organizacijski in psihosocialni elementi. Sindikalni zaupniki so se tako vse pogosteje znašli v vlogi **parapravnih svetovalcev, mediatorjev in neformalnih psihosocialnih opor**, kar

presega tradicionalno razumevanje njihove funkcije (Kanjuo Mrčela in Ignjatović, 2017; Slovenian trade union confederations, 2021).

Raziskave o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji potrjujejo, da so se po letu 2020 bistveno povečali kazalniki stresa, čustvene izčrpanosti in konfliktov, zlasti v javnem sektorju ter v storitvenih dejavnostih (European Trade Union Committee for Education, 2024). V takšnih razmerah so sindikalni zaupniki pogosto prva in edina dostopna **točka za delavce, kar dodatno** povečuje njihovo obremenitev. V grobem je moč zaznati trend raziskav, v katerih sindikalni zaupniki navajajo, da **se redno** soočajo s primeri, ki zahtevajo znanja s področij komunikacije in mediacije, za katera se ne čutijo ustrezno usposobljene (Martínez-Corts et al., 2022; Lefrançois & Trottier, 2024). Ta razkorak med zahtevami in razpoložljivimi znanji je tesno povezan z načinom, kako se sindikalni zaupniki vključujejo v širše procese socialnega dialoga. Kot je bilo že izpostavljeno v prvem delu uvoda, sindikalni zaupniki pogosto niso vključeni v zgodnje faze oblikovanja politik, temveč se z učinki zakonodajnih **in organizacijskih sprememb soočajo** šele na ravni izvajanja. To pomeni, da njihovo znanje o konkretnih delovnih procesih in organizacijskih realnostih ni uporabljeno preventivno, temveč reaktivno.

Empirični podatki iz analiz potrjujejo obstoj **razkoraka med normativnim znanjem in operativnimi kompetencami**. Udeleženci usposabljanj so namreč kot ključen izziv navajali nezadostno razumevanje zakonodajnih sprememb v smislu njihove praktične uporabe na ravni podjetij, zlasti na področjih delovnega časa, fleksibilnih oblik dela, odpovednih postopkov in obravnave psihosocialnih tveganj (Acas, 2024; OSHA, 2025; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2020). Pri tem ne gre za pomanjkanje osnovnega poznavanja zakonodaje, temveč za omejene translacijske kompetence – sposobnost **povezovanja abstraktnih** pravnih norm s konkretnimi organizacijskimi situacijami. Eurofound (2018) opozarja, da so prav te kompetence ključne za učinkovit socialni dialog na mikro ravni, vendar so v večini evropskih držav, vključno s Slovenijo, sistematično podcenjene v programih usposabljanja sindikalnih predstavnikov.

Dodatno težo temu problemu daje stanje kolektivnega pogajanja v Sloveniji. Kvantitativni podatki kažejo, da je bilo leta 2024 v zasebnem sektorju evidentiranih **29 panožnih kolektivnih pogodb**, od katerih jih je imelo razširjeno veljavnost le **17** (Franca, 2024). V številnih dejavnostih, zlasti v storitvenem in fragmentiranem zasebnem sektorju, panožna kolektivna ureditev sploh ne obstaja. To pomeni, da sindikalni zaupniki pogosto delujejo brez jasnih

kolektivnih referenčnih okvirjev. Po ocenah Eurofounda je dejanska pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami v zasebnem sektorju v Sloveniji bližje **50–55 %**, medtem ko se uradna ocena **78 %** opira predvsem na skoraj popolno pokritost v javnem sektorju (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2020). Ta asimetrija ima neposredne posledice za delo sindikalnih zaupnikov: v odsotnosti panožnih standardov so prisiljeni posegati po individualnih rešitvah, kjer je njihova pogajalska moč bistveno omejena.

Razlika med javnim in zasebnim sektorjem se jasno odraža tudi v naravi konfliktov. V javnem sektorju je socialni dialog v obdobju 2018–2026 vse pogosteje deloval kot mehanizem **kriznega upravljanja**, kar potrjuje porast stavk po letu 2022. Po podatkih Mednarodne organizacije dela se je število kolektivnih sporov v javnem sektorju v Sloveniji v obdobju 2022–2024 povečalo, pri čemer so bili razlogi pogosto povezani z organizacijskimi, kadrovske in sistemskimi vprašanji, ne zgolj s plačami (Franca, 2024). Za sindikalne zaupnike v javnem sektorju to pomeni povečano potrebo po kompetencah mediacije, komunikacije in vodenja konfliktov. Raziskave **kažejo, da večina zaupnikov v javnem sektorju** ocenjuje, da nimajo dovolj podpore za vodenje dolgotrajnih in večplastnih pogajalskih procesov v kriznih razmerah (OECD, 2023). Ta ugotovitev je neposredno relevantna za cilje analize, saj poudarja potrebo po sistematični nadgradnji kompetenc, ki presega klasično delovnopravno usposabljanje.

V zasebnem sektorju se je socialni dialog v istem obdobju umikal individualnim rešitvam, kljub ugodnim makroekonomskim kazalnikom. Leta 2024 je stopnja brezposelnosti v Sloveniji znašala **3,4 %**, več kot **60 % podjetij pa** je poročalo o resnih težavah pri zaposlovanju delovne sile (EURES, 2025). V klasični logiki industrijskih odnosov bi takšne razmere morale okrepiti kolektivno pogajanje, vendar empirični podatki kažejo, da so se prilagoditve večinoma odvijale zunaj kolektivnih pogodb, prek individualnih dogovorov, bonitet in fleksibilnih delovnih aranžmajev. Takšen razvoj dolgoročno slabi kolektivno identiteto delavcev, kar sindikalni **zaupniki pogosto izpostavljajo** kot enega ključnih izzivov pri organiziranju članstva. Podatki kažejo, da se stopnja sindikaliziranosti občutno niža, kar neposredno vpliva na legitimnost in pogajalsko moč sindikatov (Mladi plus, b. d.).

Poseben izziv za delo sindikalnih zaupnikov predstavlja tudi hitro širjenje **platformnega dela**. Po podatkih Evropske komisije je bilo leta 2021 v Sloveniji v platformno delo vključenih približno **182.000 oseb**, kar predstavlja okoli **11,5 % odrasle populacije**, skoraj trikrat več od povprečja EU (ETUC, 2022). Kljub temu ti delavci skoraj v celoti ostajajo zunaj dosega kolektivnega pogajanja in institucionalnega socialnega dialoga. Analize kažejo, da je manj

kot **20 % sindikalnih zaupnikov** v Sloveniji sodelovalo v usposabljanjih, ki bi sistematično obravnavala digitalne platforme, algoritmično upravljanje ali uporabo umetne inteligence v delovnih procesih (EPRS, 2025; STA, 2025; AmCham, 2024). To pomeni, da se sindikalni zaupniki soočajo z novimi oblikami dela brez ustreznih digitalnih in analitičnih znanj, kar neposredno utemeljuje cilje analize na področju digitalnih kompetenc in razumevanja umetne inteligence. Vse navedeno kaže, da se je v obdobju 2018–2026 vloga sindikalnih zaupnikov bistveno razširila, hkrati pa postala **strukturno bolj zahtevna in manj institucionalno podprta**. Njihove naloge danes obsegajo pravno svetovanje, mediacijo, razumevanje digitalnih sistemov nadzora, obravnavo psihosocialnih tveganj in komunikacijo v kriznih razmerah, vendar obstoječi modeli usposabljanja in podpore zaostajajo za realnimi potrebami.

4.2 Spremembe zakonodajnega in institucionalnega okvira

V obdobju 2018–2026 se zakonodajni in institucionalni okvir socialnega dialoga v Sloveniji ni preoblikoval skozi enoten reformni poseg, temveč skozi **zaporedje kumulativnih sprememb v zakonodajnih postopkih, normativnih prioritetah in upravnih praksah**, ki so skupaj bistveno predrugačile način, kako se socialni dialog umešča v proces javnega odločanja. Ključna značilnost tega obdobja ni deregulacija ali odprava obstoječih institucij, temveč **sprememba njihovega operativnega okolja**, zlasti glede časovnih okvirov, pristojnosti in razmerja do drugih oblik upravljanja. Na ravni zakonodajnih postopkov je v analiziranem obdobju zaznaven porast uporabe **skrajšanih in nujnih postopkov**. Podatki Državnega zbora Republike Slovenije kažejo, da se je po letu 2020 povečal delež zakonov, obravnavanih zunaj rednega zakonodajnega postopka, pri čemer to ni bilo omejeno zgolj na interventno zakonodajo v času epidemije, temveč se je nadaljevalo tudi v obdobju 2022–2024 (Kogovšek Šalamon, 2025). Ta trend ima neposredne institucionalne posledice: skrajšani postopki formalno ne izključujejo posvetovanj s socialnimi partnerji, vendar **strukturirajo zakonodajni proces na način, ki privilegira hitrost pred deliberacijo**.

Mednarodne primerjalne analize zakonodajnih odzivov na krize kažejo, da se države po izrednih razmerah pogosto vrnejo k standardnim postopkom, vendar OECD ugotavlja, da se v nekaterih državah – med njimi tudi v Sloveniji – **krizni zakonodajni vzorci delno normalizirajo** (OECD, 2020; Amnesty International EU Office, 2024). To pomeni, da se nujni postopki ne uporabljajo več izključno za izredne razmere, temveč tudi za zakonodajo s srednjeročnimi in dolgoročnimi učinki, kar bistveno spreminja institucionalni kontekst

sodelovanja socialnih partnerjev. Institucionalni položaj tripartitnih mehanizmov se v tem obdobju ni spreminjal na ravni formalnih pristojnosti, temveč na ravni **razmerja med različnimi centri odločanja**. Analize opozarjajo, da se je v Sloveniji okrepila vloga resornih ministrstev in medresorskih usklajevanj, medtem ko so tripartitni forumi vse pogosteje delovali kot **paralelni in ne več osrednji kanal usklajevanja** (OECD, 2020; Slovenian trade union confederations, 2021). To ne pomeni odprave socialnega dialoga, temveč njegovo institucionalno **decentralizacijo**, pri kateri so posamezna področja politike obravnavana ločeno, brez enotnega koordinacijskega okvira.

Poseben institucionalni prelom predstavlja prekinitev delovanja Ekonomsko-socialnega sveta v letih 2023–2024. Čeprav je ESS pravno gledano posvetovalni organ brez zakonodajne moči, njegova enoletna neaktivnost kaže na **ranljivost institucionalne arhitekture socialnega dialoga**, ki je v veliki meri odvisna od politične volje in ne od zakonsko zavarovanih obveznosti vključevanja. Ponovna vzpostavitev ESS-a v letu 2024 je bila spremljana s spremembami pravil delovanja, vendar pravni dokumenti ne uvajajo novih mehanizmov, ki bi ESS-u zagotovili zgodnejšo **ali obveznejšo vključenost v zakonodajne postopke** (Uradni list RS, 2024). Na področju kolektivnega pogajanja se zakonodajni okvir v analiziranem obdobju formalno ni bistveno spreminjal, vendar so se spremenile institucionalne **okoliščine njegove uporabe**. **Podatki** o razširjeni veljavnosti kolektivnih pogodb kažejo, da se mehanizem razširjanja uporablja selektivno in ne sistematično, kar pomeni, da zakonodajni instrument obstaja, vendar se ne uporablja kot aktivno orodje politike trga dela. Takšna praksa vodi v večjo razdrobljenost normativnega prostora, zlasti v zasebnem sektorju.

Pomemben element institucionalnega okvira predstavlja tudi **izvajalska kapaciteta nadzornih institucij**. Inšpektorat Republike Slovenije za delo je v obdobju 2018–2023 deloval v razmerah omejenih kadrovskih in finančnih virov. Po uradnih poročilih je razmerje med številom inšpektorjev in številom nadzorovanih subjektov ostajalo visoko, kar omejuje zmožnost sistematičnega nadzora nad izvajanjem zakonodaje (PFP Law, 2019; Government of the RS, 2025). Ta institucionalna omejitev pomeni, da zakonodajne spremembe ne učinkujejo enotno, temveč se njihovo izvajanje razlikuje glede na sektor in regijo. Na nadnacionalni ravni je slovenski zakonodajni okvir v obravnavanem obdobju dodatno zaznamovan z obveznostmi, ki izhajajo iz evropskih direktiv, zlasti na področjih platformnega dela, transparentnosti plač in organizacije delovnega časa. Evropski parlament opozarja, da prenos teh direktiv zahteva usklajevanje med zakonodajnim, **upravnim in socialnodialoškim nivojem, kar v praksi**

pogosto predstavlja institucionalni izziv (Evropski parlament, 2021). V Sloveniji so se priprave na prenos teh direktiv pogosto odvijale znotraj resornih struktur, brez enotnega institucionalnega okvira za usklajevanje interesov.

Skupno gledano se zakonodajni in institucionalni okvir socialnega dialoga v Sloveniji v obdobju 2018–2026 ni spremenil skozi eksplicitno reformo, temveč skozi **premik v načinu vladanja**: od postopkovno stabilnega in časovno predvidljivega zakonodajnega procesa k bolj fragmentiranemu, časovno stisnjenemu in večnivojskemu odločanju. Ta premik ima strukturne posledice za delovanje vseh akterjev socialnega dialoga, saj redefinira pogoje, v katerih se zakonodaja oblikuje, sprejema in izvaja. Prav ta institucionalni kontekst predstavlja izhodišče za nadaljnjo analizo operativnih učinkov na ravni delovnih razmerij in akterjev, ki v tem sistemu delujejo.

4.3 Novi izzivi in potrebe na področju kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov

Spremembe v delovanju socialnega dialoga in v zakonodajno-institucionalnem okolju, analizirane v predhodnih poglavjih, imajo v obdobju 2018–2026 neposredne **in dolgoročne posledice za operativne akterje socialnega dialoga na ravni delovnih organizacij**. Med njimi imajo sindikalni zaupniki posebno vlogo, saj delujejo na presečišču **med pravnimi normami, institucionalnimi procesi in konkretnimi delovnimi razmerji**. Analiza kaže, da se je v obravnavanem obdobju njihova vloga bistveno preoblikovala – ne zgolj v smislu obsega dela, temveč predvsem glede vrste znanj, kompetenc **in informacij, ki so potrebne** za učinkovito opravljanje njihove funkcije. Ključno je, da te spremembe niso rezultat načrtnega preoblikovanja sindikalnih vlog, temveč kumulativni učinek strukturnih premikov **v regulaciji dela, zakonodajnih postopkih in organizaciji delovnih procesov (OECD, 2025; CMEPIUS, b. d.)**.

Ena osrednjih značilnosti tega obdobja je **postopna individualizacija delovnopравниh razmerij**, ki se neposredno odraža v delu sindikalnih zaupnikov. Empirični podatki kažejo, da se je po letu 2020 **opazno povečal delež individualnih delovnopравниh vprašanj**, ki jih obravnavajo zaupniki na ravni podjetij in zavodov. Gre zlasti za primere v zvezi z odpovedmi pogodb o zaposlitvi, spremembami delovnega časa, delom na daljavo, začasnimi prerazporeditvami in nadomestili plač. Po ocenah se je obseg tovrstnih obravnav povečal za **več**

kot 25 % v primerjavi s predkriznim obdobjem, pri čemer se trend ni ustavil z iztekom epidemije, temveč se je nadaljeval tudi v letih 2022–2024 (Eurofound, 2024). To kaže, da ne gre za začasno anomalijo, temveč za **strukturno spremembo v načinu urejanja delovnih razmerij**.

Individualizacija ima pomembne **kompetenčne posledice**. Sindikalni zaupniki vse pogosteje delujejo kot prvi – **in pogosto edini – vir informacij in razlage pravic za delavce, zlasti v okoljih**, kjer je dostop do pravne pomoči omejen ali kjer ni razvitih notranjih podpornih struktur. Eurofound (2021) v primerjalnih analizah ugotavlja, da se je vloga sindikalnih predstavnikov kot parapravnih svetovalcev **okrepila v** večini držav EU, vendar je v Sloveniji ta proces še posebej izrazit zaradi razmeroma šibke institucionalne prisotnosti nadzornih organov na ravni posameznih delovnih okolij. To pomeni, da osnovno poznavanje delovne zakonodaje, ki je v preteklosti pogosto zadostovalo za opravljanje funkcije zaupnika, danes ni več dovolj. Potrebno je poglobljeno razumevanje **postopkovnih vidikov prava, rokov, dokaznih bremen** in razmerij med delovnopravno, upravno in socialnovarstveno zakonodajo.

Ob tem se struktura primerov kvalitativno spreminja. Analize Mednarodne organizacije dela kažejo, da se v obdobju po letu 2020 povečuje število primerov, kjer se **pravni spori prepletajo z organizacijskimi in psihosocialnimi dejavniki**, zlasti v sektorjih z visoko stopnjo delovnih obremenitev in organizacijskih sprememb (ILO, 2021). V Sloveniji to potrjujejo tudi nacionalni podatki o naraščajočem stresu na delovnem mestu, čustveni izčrpanosti in konfliktih v delovnih kolektivih, zlasti v javnem sektorju, zdravstvu, izobraževanju in storitvenih dejavnostih. V takšnih razmerah sindikalni zaupniki ne delujejo več zgolj kot posredniki pravic, temveč kot **neformalni mediatorji**, ki morajo obvladovati konfliktno komunikacijo, razumeti dinamiko organizacijskih sprememb in hkrati prepoznati **meje lastne pristojnosti in odgovornosti**.

Raziskave kažejo, da se velik delež sindikalnih zaupnikov za takšne naloge **ne čuti ustrezno usposobljenih**. Po podatkih iz evalvacij usposabljanj in anket, izvedenih v okviru sindikalnih projektov in programov ESS+, več kot **60 % zaupnikov navaja, da** se redno srečuje s primeri, ki zahtevajo znanja s področij komunikacije, mediacije in obravnave psihosocialnih tveganj, za katera niso bili sistematično pripravljene (ETUI, b. d.). Ta razkorak med dejanskimi zahtevami dela in razpoložljivimi kompetencami se v praksi pogosto zapolnjuje z individualnim učenjem, improvizacijo ali prekomerno osebno obremenitvijo, kar dolgoročno povečuje tveganje za izgorelost in fluktuacijo zaupnikov.

Poseben izziv predstavlja tudi **razkorak med normativnim poznavanjem zakonodaje in njeno operativno uporabo**. Evalvacije izobraževalnih programov, financiranih iz sredstev ESS+ v obdobju 2018–2024, dosledno kažejo, da sindikalni zaupniki sicer poznajo temeljne pravne vire, vendar imajo težave pri interpretaciji zakonodajnih sprememb v konkretnih organizacijskih situacijah. Več kot **60 % udeležencev** je kot ključen izziv navedlo nezmožnost prenosa abstraktnih pravnih norm v vsakodnevno prakso na ravni podjetij in zavodov, zlasti na področjih delovnega časa, fleksibilnih oblik dela, odpovednih postopkov in varstva pred psihosocialnimi tveganji (prav tam).

Eurofound (2022) opozarja, da so t. i. **translacijske kompetence** – sposobnost povezovanja pravnih norm, organizacijskih praks in interesov zaposlenih – eden ključnih, a sistematično zanemarjenih elementov učinkovitega socialnega dialoga na mikroravni. V Sloveniji se ta problem še zastruje zaradi **časovnih pritiskov**, ki izhajajo iz pospešenih zakonodajnih postopkov in hitrih organizacijskih sprememb. Sindikalni zaupniki se z novimi pravili in internimi akti pogosto soočijo šele v fazi uvedbe, ko je prostor za vsebinsko razpravo že bistveno omejen. Dodatno kompleksnost delu sindikalnih zaupnikov prinašajo procesi **digitalizacije in tehnološke preobrazbe dela**. Študije opozarjajo, da digitalna orodja, algoritmično upravljanje in uporaba umetne inteligence spreminjajo načine organizacije dela, **nadzora nad zaposlenimi in ocenjevanja delovne uspešnosti (ETUI, 2022; Eurofound, 2021)**. V Sloveniji so ti procesi izraziti v logistiki, trgovini, dostavnih dejavnostih in vse bolj tudi v javnem sektorju.

Kljub temu empirični pregledi kažejo, da se sindikalni zaupniki le redko sistematično usposabljaajo za razumevanje **algoritmičnega odločanja, digitalnega nadzora in pravnih ter etičnih vidikov uporabe umetne inteligence pri delu**. Eurofound (2021) ugotavlja, da je to ena ključnih vrzeli v usposabljanju socialnih partnerjev po vsej EU, pri čemer Slovenija ni izjema. Posledično se sindikalni zaupniki soočajo z novimi oblikami nadzora in upravljanja brez **ustreznih analitičnih orodij za njihovo presojo ali izpodbijanje**. Poleg vsebinskih kompetenc se v obravnavanem obdobju zastruje tudi problem informiranosti sindikalnih **zaupnikov**. **Kot kaže** analiza zakonodajnih postopkov, so časovni okviri za posvetovanja in prilagajanje na nove predpise vse krajši. OECD (2023) opozarja, da se v okoljih z razširjeno uporabo nujnih in skrajšanih postopkov povečuje tveganje za informacijsko asimetrijo med **odločevalci in izvajalci na terenu**. V Sloveniji se to odraža v dejstvu, da sindikalni zaupniki pogosto prejemajo informacije o zakonodajnih in organizacijskih spremembah z zamikom ali

prek neformalnih kanalov, kar zmanjšuje njihovo sposobnost pravočasnega in preišljenega ukrepanja.

Informacijska asimetrija ima neposredne posledice za kakovost socialnega dialoga na ravni delovnih organizacij. Neizadostna ali prepozna informiranost povečuje tveganje za napačno interpretacijo pravil, prispeva k večjemu številu konfliktov in dodatno obremenjuje zaupnike, ki so prisiljeni delovati v razmerah negotovosti. ETUI (2022) v svojih analizah opozarja, da pomanjkanje strukturiranih informacijskih tokov dolgoročno **slabi zaupanje v sindikalne strukture** in zmanjšuje njihovo zaznano učinkovitost. Analiza tako kaže, da se je v obdobju 2018–2026 kompetenčni **profil sindikalnih zaupnikov bistveno razširil in postal strukturno zahtevnejši**. Njihove naloge danes obsegajo pravno svetovanje, mediacijo, razumevanje digitalnih in organizacijskih sprememb, obravnavo psihosocialnih tveganj ter delovanje v časovno zgoščenem in informacijsko razdrobljenem okolju. Obstoječi modeli usposabljanja in podpore tem spremembam ne sledijo **sistematično, temveč ostajajo** razdrobljeni in pretežno odzivni.

4.4 Pregled stanja ozaveščenosti sindikalnih zaupnikov

Ozaveščenost sindikalnih zaupnikov v obdobju 2018–2026 predstavlja **poseben analitični izziv**, saj ne gre zgolj za vprašanje razpoložljivosti informacij, temveč za razmerje med **dostopom do informacij, razumevanjem širšega konteksta in zmožnostjo umeščanja posameznih sprememb v dolgoročneje strukturne procese**. Medtem ko so prejšnja poglavja obravnavala institucionalne in kompetenčne spremembe, se to poglavje osredotoča na **kognitivno in informacijsko dimenzijo delovanja sindikalnih zaupnikov**, ki pomembno vpliva na njihovo presojo, odzivanje in strateško delovanje na ravni delovnih organizacij.

Analiza kaže, da je v obravnavanem obdobju prišlo do **povečanja količine razpoložljivih informacij**, vendar hkrati do zmanjšanja **njihove preglednosti in koherence**. Sindikalni zaupniki so danes izpostavljeni bistveno večjemu številu zakonodajnih sprememb, podzakonskih aktov, smernic, razlag in priporočil, ki prihajajo iz različnih virov: nacionalnih institucij, evropskih organov, delodajalskih združenj, sindikalnih central in neformalnih kanalov. OECD (2023) opozarja, da takšno okolje vodi do pojava t. i. informacijske nasičenosti, **kjer povečana** količina informacij ne pomeni nujno tudi višje ravni razumevanja ali boljše presoje.

Empirični podatki iz sindikalnih evalvacij in fokusnih razprav kažejo, da sindikalni zaupniki pogosto **poznajo obstoj posameznih sprememb**, vendar nimajo jasnega pregleda nad njihovimi medsebojnimi **povezavami, časovnimi učinki in dolgoročnimi posledicami**. To je še posebej izrazito na področjih, kjer se zakonodajne in organizacijske spremembe nalagajo postopno in fragmentirano, na primer pri delu na daljavo, fleksibilnih oblikah delovnega časa, reorganizacijah delovnih procesov in digitalnem nadzoru. Eurofound (2021) v svojih primerjalnih analizah ugotavlja, da se sindikalni predstavniki po vsej EU soočajo s podobnim problemom: visoka stopnja **operativne obremenjenosti omejuje čas in zmogljivost za refleksijo in strateško razumevanje sprememb**.

Pomemben vidik ozaveščenosti je tudi **razumevanje vloge in omejitev socialnega dialoga v sodobnih procesih upravljanja**. Analize ETUI (2022) kažejo, da sindikalni predstavniki pogosto delujejo z implicitnim pričakovanjem, da formalni mehanizmi socialnega dialoga zagotavljajo določeno raven vpliva, tudi v okoliščinah, v katerih se dejanski procesi odločanja premikajo v druge institucionalne ali neformalne okvire. V Sloveniji se to odraža v situacijah, v katerih so sindikalni zaupniki seznanjeni z obstojem zakonodajnih ali organizacijskih sprememb, vendar ne **razumejo povsem, zakaj in kako so bile te sprejete zunaj klasičnih posvetovalnih poti**. Posledično se zmanjšuje zmožnost realistične presoje lastnega maneverskega prostora in tveganj.

Raziskave Mednarodne organizacije dela poudarjajo, da je za učinkovito delovanje sindikalnih predstavnikov ključna **strukturna ozaveščenost** – torej razumevanje, kako se posamezne odločitve umeščajo v širše trende na trgu dela, v evropske regulativne okvire in v spremembe modelov upravljanja (ILO, 2022). V slovenskem primeru analiza kaže, da je ta raven ozaveščenosti neenakomerno razvita. Sindikalni zaupniki v večjih organizacijah in javnem sektorju imajo praviloma boljši dostop do analiz in razlag, medtem ko zaupniki v manjših podjetjih in fragmentiranih sektorjih pogosto ostajajo **odvisni od delnih ali neformalnih informacijskih virov**.

Posebno področje omejene ozaveščenosti predstavlja **razumevanje evropskega regulativnega konteksta**. Evropske direktive in priporočila vse bolj neposredno vplivajo na nacionalno delovno zakonodajo, vendar sindikalni zaupniki pogosto nimajo jasnega pregleda nad fazami tega procesa – od oblikovanja predlogov na ravni EU do njihovega prenosa v nacionalno zakonodajo. Evropski parlament (2021) ugotavlja, da se socialni partnerji v državah članicah praviloma vključujejo predvsem v fazi nacionalnega prenosa, medtem ko je

razumevanje izvornih ciljev in kompromisov na ravni EU omejeno. To pomeni, da sindikalni zaupniki pogosto obravnavajo spremembe kot **izolirane nacionalne odločitve**, namesto kot del širših evropskih procesov, kar omejuje njihovo sposobnost argumentacije in dolgoročnega načrtovanja.

Ozaveščenost o **digitalnih in tehnoloških procesih** predstavlja še eno izrazito vrzel. Eurofound (2021) ugotavlja, da sindikalni predstavniki pogosto zaznavajo učinke digitalizacije – povečano intenzivnost dela, nove oblike nadzora, spremembe v organizaciji delovnega časa – vendar nimajo celovitega razumevanja tehnologij, ki te procese omogočajo. V Sloveniji to potrjujejo tudi sindikalne evalvacije, ki kažejo, da zaupniki pogosto prepoznajo problematične prakse, vendar jih težko umestijo v **širši okvir algoritmičnega upravljanja, avtomatizacije odločanja ali podatkovne ekonomije**. Posledično je njihovo delovanje pogosto reaktivno, usmerjeno v posamezne primere, brez možnosti systemskega naslavljanja vzrokov.

Pomemben element ozaveščenosti je tudi **razumevanje lastne vloge in meja delovanja**. ETUI (2022) opozarja, da pomanjkanje jasne predstave o tem, kaj sindikalni zaupniki lahko in česa ne morejo doseči v danem institucionalnem okviru, vodi v frustracije, preobremenjenost in zmanjšano legitimnost v očeh članstva. V slovenskem kontekstu analiza kaže, da se sindikalni zaupniki pogosto znajdejo v situacijah, kjer prevzemajo odgovornosti, ki presegajo njihovo formalno vlogo – bodisi zaradi odsotnosti drugih podpornih mehanizmov bodisi zaradi pričakovanj zaposlenih. Brez ustrezne ozaveščenosti o strukturnih omejitvah socialnega dialoga to vodi v **individualizacijo sistemskih problemov**, ki jih posamezni zaupniki ne morejo učinkovito reševati.

Poseben izziv predstavlja tudi **razlika med formalno in dejansko informiranostjo**. Sindikalni zaupniki so pogosto formalno obveščeni o spremembah – prek okrožnic, elektronskih sporočil ali internih objav – vendar to ne pomeni nujno, da so spremembe tudi razumljene ali ponotranjene. OECD (2023) opozarja, da se v kompleksnih regulativnih okoljih informiranost vse bolj meri po **zmožnosti interpretacije in uporabe informacij**, ne zgolj po njihovem posredovanju. V Sloveniji analiza kaže, da so informacijski tokovi pogosto enosmerni in časovno stisnjeni, kar omejuje možnost razprave, vprašanj in kolektivnega razumevanja.

Skupno gledano, pregled stanja ozaveščenosti sindikalnih zaupnikov v obdobju 2018–2026 kaže na strukturno **neskladje med kompleksnostjo okolja in razpoložljivimi mehanizmi informiranja in refleksije**. Sindikalni zaupniki delujejo v informacijskem okolju, ki je hkrati

bogato in nepregledno, pri čemer jim pogosto primanjkuje časa, analitične podpore in strukturiranih priložnosti za poglobljeno razumevanje sprememb. To ne pomeni pomanjkanja interesa ali angažiranosti, temveč kaže na sistemsko podhranjenost **informacijske dimenzije socialnega dialoga**.

5 ANALIZA

5.1 Uvod

Primerjalna analiza kompetenc sindikalnih zaupnikov predstavlja pomembno izhodišče za razumevanje znanj, spretnosti in potreb po dodatnem usposabljanju oseb, ki v delovnih okoljih opravljajo funkcijo zastopanja interesov zaposlenih. Sindikalni zaupniki imajo ključno vlogo pri uveljavljanju delavskih pravic, posredovanju v sporih, komuniciranju z delodajalci ter pri prenosu informacij med zaposlenimi in sindikalnimi organizacijami. Učinkovitost njihovega delovanja je zato v precejšnji meri odvisna od ravni njihovih pravnih, komunikacijskih, mediacijskih in digitalnih kompetenc.

Namen analize je celovito predstaviti stanje kompetenc sindikalnih zaupnikov ter identificirati področja, na katerih obstajajo vrzeli v znanju ali potreba po dodatnem usposabljanju. Analiza temelji na rezultatih anketnega vprašalnika, ki je zajemal več vsebinskih sklopov, med drugim demografske značilnosti respondentov, poznavanje delovne zakonodaje, razumevanje novih oblik dela, komunikacijske in mediacijske kompetence ter digitalne spretnosti, vključno z razumevanjem umetne inteligence in digitalnih orodij v delovnem okolju.

V raziskavi je sodelovalo 41 respondentov, ki opravljajo funkcijo sindikalnega zaupnika v različnih gospodarskih dejavnostih. Struktura vzorca je relativno uravnotežena glede na spol, saj moški predstavljajo 49 %, ženske pa 51 % vseh sodelujočih. Hkrati rezultati kažejo, da večino respondentov predstavljajo starejši in bolj izkušeni sindikalni zaupniki, saj je največji delež vprašanih starejši od 46 let.

Zbrani podatki omogočajo vpogled v to, kako sindikalni zaupniki ocenjujejo lastne kompetence, kako dobro poznajo ključne pravne okvire, ki urejajo delovna razmerja, ter v kolikšni meri se soočajo z novimi izzivi sodobnega trga dela, kot so digitalizacija, nove oblike dela in uporaba umetne inteligence v organizaciji dela. Poseben poudarek analize je namenjen

tudi prepoznavanju področij, na katerih sindikalni zaupniki izražajo potrebo po dodatnih znanjih in usposabljanjih, saj lahko takšne ugotovitve služijo kot pomembna podlaga za načrtovanje prihodnjih izobraževalnih programov in krepitev institucionalnih zmogljivosti sindikalnih organizacij.

V nadaljevanju analiza najprej predstavlja osnovne značilnosti vzorca, nato pa se osredotoča na posamezne kompetenčne sklope ter interpretacijo ključnih rezultatov ankete.

5.2 Cilji

Osrednji cilj analize je sistematično preučiti kompetence sindikalnih zaupnikov ter identificirati ključna področja znanja, spretnosti in razvojnih potreb, ki vplivajo na njihovo sposobnost učinkovitega zastopanja interesov zaposlenih v sodobnem delovnem okolju. Ker se delovna razmerja in organizacija dela hitro spreminjajo zaradi digitalizacije, novih oblik zaposlovanja ter širših družbeno-ekonomskih transformacij, postaja razumevanje kompetenčnega profila sindikalnih zaupnikov vse pomembnejše za zagotavljanje učinkovitega socialnega dialoga in zaščite pravic delavcev.

Prvi cilj analize je **oceniti raven poznavanja ključne delovne zakonodaje**, ki ureja področje delovnih razmerij, kolektivnih pogodb, varnosti in zdravja pri delu ter zaščite pred diskriminacijo. Ker sindikalni zaupniki pogosto delujejo kot prvi vir informacij za zaposlene in kot posredniki v sporih z delodajalci, je njihovo poznavanje pravnih okvirov ključnega pomena za učinkovito izvajanje sindikalnih nalog.

Drugi cilj je **analizirati komunikacijske, mediacijske in pogajalske kompetence**, ki predstavljajo temeljne spretnosti pri zastopanju interesov zaposlenih, vodenju dialoga z delodajalci ter pri reševanju konfliktov na delovnem mestu. Posebna pozornost je namenjena tudi sposobnosti posredovanja med različnimi deležniki ter obvladovanju konfliktnih situacij.

Tretji cilj analize je **preučiti digitalne kompetence sindikalnih zaupnikov**, vključno z uporabo računalniških orodij, spletnih informacijskih virov ter digitalnih komunikacijskih kanalov. V kontekstu digitalne transformacije delovnega okolja postajajo takšne spretnosti vse pomembnejše za učinkovito opravljanje sindikalnih aktivnosti in dostop do relevantnih informacij.

Četrty cilj je **preučiti stopnjo razumevanja novih oblik dela in vpliva umetne inteligence na delovno okolje**, saj se organizacija dela vse pogosteje preoblikuje pod vplivom platformnega dela, fleksibilnih oblik zaposlovanja in avtomatiziranih sistemov odločanja. Analiza zato raziskuje tudi zavedanje o potencialnih tveganjih in priložnostih, ki jih takšne spremembe prinašajo za pravice delavcev.

Končni cilj analize je **identificirati potrebe po dodatnem usposabljanju in izobraževanju**, ki bi lahko prispevale k izboljšanju kompetenc sindikalnih zaupnikov ter okrepile njihovo sposobnost učinkovitega delovanja v hitro spreminjajočem se delovnem okolju. Na podlagi ugotovitev analize je mogoče oblikovati priporočila za razvoj ciljnih izobraževalnih programov ter strateško načrtovanje nadaljnje krepitve sindikalnih kapacitet.

5.3 Metodologija

Analiza temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni z uporabo strukturiranega anketnega vprašalnika, katerega namen je bil sistematično zbrati podatke o kompetencah, znanjih in izkušnjah sindikalnih zaupnikov ter o njihovih potrebah po dodatnem usposabljanju. Anketni vprašalnik je bil pripravljen v spletni aplikaciji za anketiranje in je zajemal več vsebinskih sklopov, ki so se nanašali na demografske značilnosti respondentov, poznavanje delovnopravne zakonodaje, razumevanje novih oblik dela, komunikacijske in mediacijske kompetence ter digitalne spretnosti, vključno z razumevanjem umetne inteligence in digitalnih orodij v delovnem okolju.

V raziskavi je sodelovalo **41 respondentov**, ki opravljajo funkcijo sindikalnega zaupnika v različnih gospodarskih dejavnostih. Vzorec vključuje predstavnike več sektorjev, med drugim trgovine, elektroindustrije, kmetijstva in živilske industrije ter gradbeništva, kar omogoča širši vpogled v kompetence sindikalnih predstavnikov v različnih delovnih okoljih.

Vprašalnik je bil sestavljen iz kombinacije **zaprtih vprašanj**, vprašanj z **več možnimi odgovori ter Likertovih ocenjevalnih lestvic**, ki so respondentom omogočale, da ocenijo raven svojega znanja, razumevanja ali kompetenc na posameznih področjih. Takšna struktura vprašalnika je omogočila zbiranje kvantitativnih podatkov, ki jih je mogoče analizirati s pomočjo opisne statistike.

Analiza podatkov temelji predvsem na **opisni statistični obdelavi**, pri kateri so bili izračunani podatki o frekvenčni porazdelitvi, odstotki odgovorov, povprečne vrednosti ter standardni odkloni. Ti kazalniki omogočajo pregled nad splošnimi vzorci odgovorov, stopnjo razširjenosti posameznih kompetenc ter zaznanimi potrebami po dodatnem izobraževanju. Rezultati so predstavljeni v obliki tabel, grafičnih prikazov in interpretativne analize, ki omogoča lažje razumevanje ključnih ugotovitev raziskave.

Pri interpretaciji rezultatov je bila posebna pozornost namenjena tudi identifikaciji področij, na katerih respondenti izražajo večjo negotovost ali pomanjkanje znanja, saj takšni rezultati lahko nakazujejo potrebo po dodatnih usposabljanjih ali sistematični podpori sindikalnim zaupnikom pri opravljanju njihove funkcije.

5.4 Statistična analiza rezultatov

5.4.1 Analiza demografske strukture repondentov

Demografska struktura respondentov v raziskavi kaže na **razmeroma uravnoteženo spolno porazdelitev, izrazito starostno koncentracijo v starejših skupinah ter sektorsko in organizacijsko razpršenost**. V raziskavi je sodelovalo **41 sindikalnih zaupnikov**, pri čemer je spolna struktura skoraj popolnoma izenačena: **51 % žensk in 49 % moških**, kar kaže na **dobro zastopnost obeh spolov** in rahlo prevlado žensk v vzorcu.

Starostna struktura respondentov je **izrazito nagnjena k starejšim generacijam**. Največji delež sodelujočih (**68 %**) spada v starostno skupino **nad 46 let**, sledijo respondenti, stari **40–45 let (24 %)**. Mlajše starostne skupine so **bistveno slabše zastopane: 30–34 let (5 %)** in **mlajši od 29 let (2 %)**, medtem ko starostna skupina **35–39 let sploh ni zastopana (0 %)**. Takšna porazdelitev nakazuje, da funkcijo sindikalnega zaupnika **pretežno opravljajo starejši in bolj izkušeni posamezniki**, kar po eni strani pomeni **visoko raven akumuliranega znanja in izkušenj**, po drugi strani pa odpira **vprašanja o generacijski obnovi in dolgoročni trajnosti sindikalnega delovanja**.

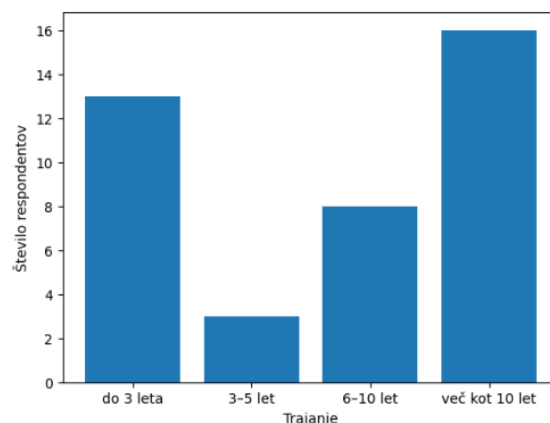
Z vidika panog je vzorec **relativno koncentriran**. Največ respondentov prihaja iz **trgovine (32 %)**, sledijo **elektroindustrija (20 %)** in **druge dejavnosti (20 %)**, ki vključujejo raznolike sektorje (npr. proizvodnja, avtomobilska industrija, komunalne storitve). Pomemben delež predstavlja tudi **kmetijstvo in živilska industrija (17 %)**. Ostale panoge so **zastopane**

marginalno (2–5 %) ali pa **sploh niso prisotne** (npr. zdravstvo, izobraževanje, bančništvo, turizem). To kaže na **sektorsko neuravnoteženost vzorca**, hkrati pa odraža **močnejšo prisotnost sindikalnega organiziranja v določenih gospodarskih dejavnostih**.

Organizacijsko gledano je vzorec **precej razpršen**, saj večina podjetij sodeluje le z enim respondentom, kar pomeni, da rezultati **niso prekomerno vezani na posamezne organizacije**. Kljub temu izstopa nekaj večjih sistemov z večjo zastopanostjo, kot so **Mercator, Gorenje, Pošta Slovenije, Petrol, Krka in Lidl**. Preostali respondenti prihajajo iz **širokega spektra podjetij in sektorjev** (trgovina, energetika, industrija, živilsko-predelovalna in komunalna dejavnost). Takšna struktura omogoča **širši vpogled v različna delovna okolja** ter prispeva k **večji relevantnosti in prenosljivosti ugotovitev raziskave**.

5.4.2 Analiza vprašanja, ki se nanaša na opravljanje funkcije sindikalnega zaupnika

Graf 5.4: Dolžina opravljanja funkcije sindikalnega zaupnika



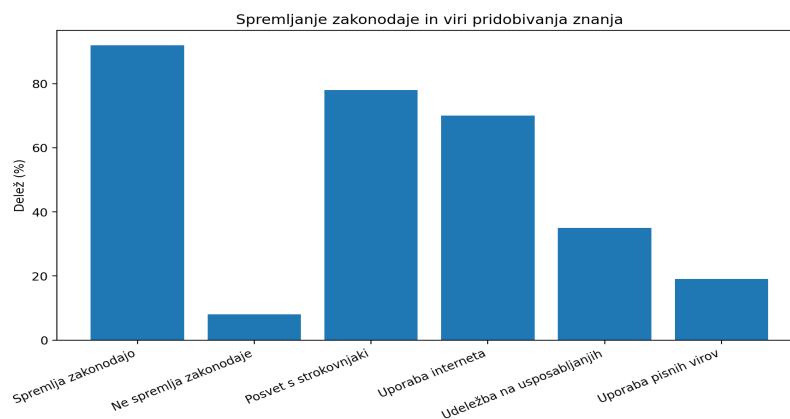
Rezultati kažejo, da vzorec sestavljajo tako začetniki kot tudi zelo izkušeni sindikalni zaupniki, pri čemer je opazna izrazita koncentracija na obeh skrajnih koncih izkušenskega spektra. Največji delež respondentov predstavlja skupina z **več kot 10 leti izkušenj (39 %)**, kar potrjuje, da pomemben del sindikalnih zaupnikov opravlja svojo funkcijo dolgotrajno in ima bogate praktične izkušnje. Hkrati je relativno visok tudi delež tistih, ki funkcijo opravljajo **do 3 let (32 %)**, kar nakazuje na prisotnost novejših oziroma manj izkušenih predstavnikov.

Analiza vprašanj, ki se nanašajo na spremljanje in poznavanje delovne zakonodaje s strani sindikalnih zaupnikov

Analiza vprašanj, povezanih s **poznavanjem in spremljanjem zakonodaje med sindikalnimi zaupniki**, kaže na **visoko raven zavedanja o pomenu pravnega znanja**, hkrati pa razkriva **pomembne vrzeli v njegovem poglobljenem in sistematičnem razumevanju**.

Rezultati kažejo, da kar **92 % respondentov spremlja spremembe delovne zakonodaje**, kar je pričakovano glede na naravo njihove vloge, saj je ažurno **pravno znanje ključno za učinkovito zastopanje pravic zaposlenih, svetovanje članom ter sodelovanje v pogajanjih z delodajalci**. Kljub temu **8 % respondentov zakonodaje ne spremlja**, kar lahko kaže na ovire pri dostopu **do informacij, pomanjkanje časa ali nezadostno sistemsko podporo za kontinuirano učenje**. Tudi ta manjši delež lahko predstavlja tveganje za kakovost izvajanja sindikalne funkcije, zlasti v kompleksnejših pravnih situacijah.

Graf 5.5: Spremljanje zakonodaje in viri pridobivanja znanja



Pri načinih pridobivanja znanja se kaže, da sindikalni zaupniki večinoma uporabljajo **neformalne in neposredne vire**, medtem ko so strukturirane **oblike izobraževanja manj prisotne**. Najpogosteje se obračajo na strokovnjake (78 %) in uporabljajo internet (70 %), kar kaže na visoko stopnjo samoiniciativnosti in usmerjenost v reševanje konkretnih problemov. Nasprotno pa sta udeležba na usposabljanjih (35 %) in uporaba pisnih virov (19 %) bistveno manj pogosti. Takšna struktura kaže na prevlado ad hoc in situacijskega učenja, ki omogoča hitro pridobivanje informacij, vendar lahko vodi v fragmentirano, neenotno in manj poglobljeno razumevanje zakonodaje.

To potrjujejo tudi rezultati glede potreb po dodatnih podpornih vsebinah. **59 % respondentov izraža potrebo po dodatnem gradivu**, kar kaže, da kljub rednemu spremljanju zakonodaje obstaja **pomanjkanje dostopa do strukturiranih, sistematično pripravljenih in poglobljenih informacij**. Še izrazitejša je potreba po dodatnem izobraževanju, saj kar 70 % sodelujočih navaja potrebo po dodatnih usposabljanjih. To jasno kaže, da sindikalni

zaupniki ne potrebujejo le informacij, temveč predvsem celostno, kontinuirano in **praktično usmerjeno izobraževanje, ki bi omogočilo** boljše razumevanje in učinkovitejšo **uporabo zakonodaje v praksi.**

Skupno gledano, rezultati kažejo na **razkorak med visoko stopnjo spremljanja zakonodaje in dejansko globino pravnega znanja.** Sindikalni zaupniki so sicer aktivni in motivirani pri pridobivanju informacij, vendar trenutni načini učenja ne zagotavljajo vedno celovitega, sistematičnega in dolgoročno vzdržnega razvoja kompetenc, kar poudarja potrebo po bolj strukturiranih oblikah podpore in izobraževanja.

5.4.3 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje ključnih zakonov

Analiza vprašanj, povezanih s **poznavanjem ključne delovnopravne zakonodaje,** kaže na neenakomerno **raven pravnega znanja med sindikalnimi zaupniki, pri čemer prevladuje osnovno operativno razumevanje, medtem ko je poglobljeno poznavanje zakonodaje izrazito omejeno.**

Rezultati kažejo, da sindikalni zaupniki najboljše poznajo temeljne zakone, ki so neposredno povezani z njihovim vsakodnevnim delom. Pri **Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1)** večina respondentov svoje znanje ocenjuje kot **dobro (59 %),** vendar skoraj tretjina (29 %) **poroča o slabem poznavanju, medtem ko je delež tistih z zelo dobrim znanjem izjemno nizek (2 %).** **Podoben vzorec se kaže** tudi pri Zakonu o kolektivnih pogodbah (ZKolP), **kjer prav tako prevladuje ocena dobro (59 %), ob hkratnem 29 % deležu slabega poznavanja in le 2 % zelo dobrega znanja.** To kaže, **da sindikalni zaupniki razpolagajo predvsem z osnovnim znanjem za operativno delo, vendar jim pogosto primanjkuje poglobljenega razumevanja kompleksnejših pravnih mehanizmov, zlasti na področju kolektivnega dogovarjanja.**

Nekoliko boljša, vendar še vedno ne optimalna slika se kaže pri **Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1),** kjer **66 % respondentov ocenjuje svoje znanje kot dobro,** vendar **20 % kot slabo,** delež zelo dobrega znanja pa ostaja **nizek (5 %).** To potrjuje, da gre za področje, kjer obstaja **relativno stabilna raven osnovnega znanja,** vendar brez širše poglobljenosti.

Na drugi strani analiza jasno razkriva **izrazite vrzeli pri bolj specifičnih ali sistemskih zakonodajnih področjih.** Pri **Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)** večina respondentov svoje znanje ocenjuje kot slabo (**56 %**), medtem ko le **29 % kot dobro,**

delež zelo dobrega znanja pa je minimalen (5 %). **Še izrazitejša je** vrzel pri Zakonu o urejanju trga dela (ZUTD), kjer **59 % respondentov** poroča o **slabem poznavanju**, **32 % o dobrem**, medtem ko nihče ne ocenjuje svojega znanja kot zelo dobrega (0 %). Podobno problematično področje predstavlja tudi Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD), kjer **54 % respondentov** navaja **slabo poznavanje**, **34 % dobro**, **delež zelo dobrega znanja** pa je ponovno **zelo nizek** (2 %).

Skupno gledano, rezultati kažejo na **jasen vzorec: boljše poznavanje zakonodaje, ki je neposredno povezana z vsakodnevnimi nalogami sindikalnih zaupnikov, ter bistveno slabše poznavanje širših, sistemskih ali kompleksnejših pravnih področij**. Hkrati je v vseh analiziranih zakonih opazno, da je **delež respondentov z zelo dobrim znanjem zanemarljiv, kar kaže na pomanjkanje poglobljenega pravnega razumevanja**. To potrjuje potrebo po ciljno usmerjenih, sistematičnih in praktično naravnanih usposabljanjih, ki bi presegla osnovno informiranost in omogočila celovitejše, bolj samozavestno in učinkovito delovanje sindikalnih zaupnikov v kompleksnih pravnih situacijah.

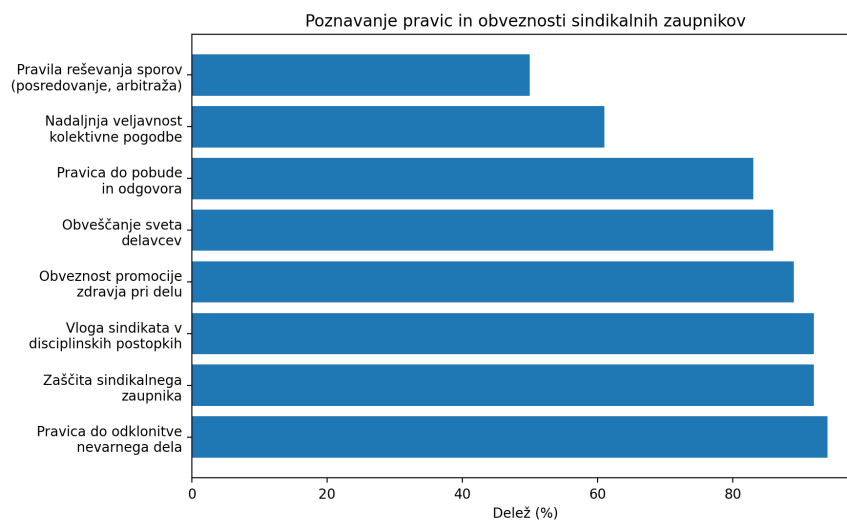
5.4.4 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje pravic in dolžnosti sindikalnih zaupnikov

Analiza vprašanj, povezanih s **poznavanjem konkretnih pravic in obveznosti v delovnih razmerjih**, kaže na **zelo visoko raven poznavanja neposredno uporabnih in operativnih pravic**, hkrati pa razkriva **nižjo raven razumevanja bolj kompleksnih ali manj pogosto uporabljenih pravnih določb**.

Rezultati jasno kažejo, da sindikalni zaupniki **zelo dobro poznajo pravice, ki so neposredno povezane z njihovim vsakodnevnim delom in lastnim položajem**. Kar **92 % respondentov** pozna **zaščito sindikalnega zaupnika pred odpovedjo brez soglasja sindikata**, prav tako **92 % pozna vlogo sindikata v disciplinskih postopkih**. Podobno visoka raven poznavanja se kaže tudi pri pravici do odklonitve nevarnega dela (**94 %**), ki predstavlja eno najbolj poznanih pravic v celotni analizi, ter pri obveznosti **promocije zdravja na delovnem mestu (89 %)**. Visoka stopnja poznavanja je prisotna tudi pri obveznosti obveščanja sveta delavcev (**86 %**) in pravici do pobude in odgovora (**83 %**). Takšni rezultati potrjujejo, da so **sindikalni zaupniki dobro usposobljeni za operativno delovanje v konkretnih delovnih situacijah, kjer se te pravice najpogosteje uveljavljajo**.

Na drugi strani pa analiza razkriva **nižjo raven poznavanja pri bolj specifičnih ali sistemsko kompleksnejših določbah**. Pri vprašanju nadaljnje veljavnosti kolektivne pogodbe je **61 % respondentov seznanjenih s to možnostjo**, medtem ko jih **39 % tega ne pozna**, kar kaže na **le zmerno raven razumevanja tega pomembnega instituta kolektivnega dogovarjanja**. Še bolj izrazita je vrzel pri **poznavanju pravil reševanja sporov (posredovanje/arbitraža)**, kjer je znanje **popolnoma razdeljeno (50 % : 50 %)**, kar kaže na **nejasnosti glede pravnih pravil v bolj kompleksnih procesnih situacijah**.

Graf 5.6: Poznavanje pravic in obveznosti sindikalnih zaupnikov



Skupno gledano, rezultati kažejo na **jasen vzorec: zelo dobro poznavanje temeljnih, praktičnih in pogosto uporabljenih pravic ter bistveno slabše razumevanje kompleksnejših pravnih mehanizmov in postopkov**. To potrjuje, da sindikalni zaupniki delujejo učinkovito v operativnem okviru vsakodnevnih nalog, vendar se soočajo z izzivi pri razumevanju širših **pravnih kontekstov in zahtevnejših postopkov**, kar dodatno poudarja potrebo po ciljno usmerjenih in **poglobljenih usposabljanjih na področju kompleksnejših pravnih vprašanj**.

5.4.5 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na pojavnost novih oblik dela in pravic, izhajajoč iz slednjih

Rezultati prvega vprašanja, ki se nanaša na to, ali se v delovnem okolju respondentov pojavljajo nove oblike dela, kažejo na **razmeroma neenotno zaznavo teh sprememb**. Približno **30 % respondentov navaja, da se nove oblike dela pojavljajo**, medtem ko **40 % meni, da se ne pojavljajo**, dodatnih **30 % pa izraža negotovost**. Takšna porazdelitev ne kaže nujno na

dejansko odsotnost teh oblik, temveč prej na **različno stopnjo izpostavljenosti ali prepoznavanja teh pojavov** v posameznih delovnih okoljih.

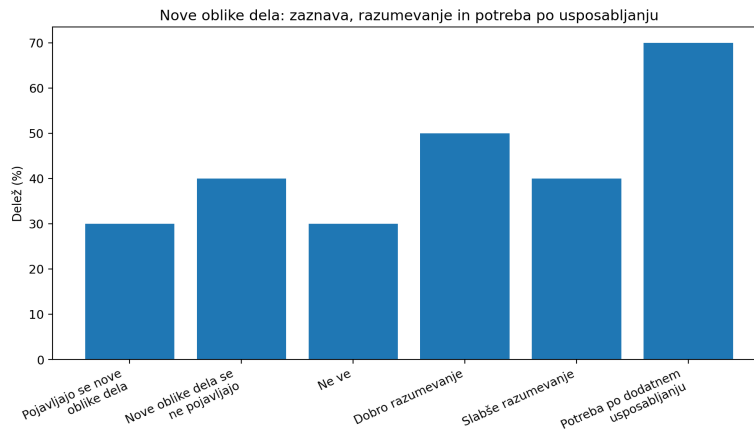
To interpretacijo dodatno osvetljuje drugo vprašanje, ki se nanaša na konkretno identifikacijo novih oblik dela. Odgovori kažejo, da respondenti, ki te oblike zaznavajo, najpogosteje omenjajo **fleksibilne oblike zaposlitve, projektno delo, začasne oblike dela ter elemente platformnega dela**, vendar so ti odgovori **razpršeni in brez jasne konsistentnosti**. Hkrati del respondentov ne navaja konkretnih primerov, kar potrjuje, da je zaznavanje teh pojavov pogosto **nepopolno ali neartikulirano**.

Analiza sklopa vprašanj, ki se nanašajo na nove oblike dela, kaže na razmeroma **nepopolno, a delno razvito razumevanje tega področja med sindikalnimi zaupniki**, ob hkratni izraziti potrebi po dodatnem usposabljanju. Začnši s poznavanjem pravic in obveznosti pri novih oblikah dela, rezultati kažejo, da večina respondentov svoje znanje ocenjuje kot **“dobro” (približno polovica)**, vendar je hkrati prisoten tudi pomemben delež tistih, ki ga ocenjujejo kot **slabega (okoli 40 %)**, medtem ko je zelo visoka raven znanja skoraj neobstoječa. To nakazuje na **osnovno orientacijo brez poglobljenega razumevanja**.

Percepcija vpliva novih oblik dela na delovno-pravno varnost je precej razdeljena: del respondentov meni, da je vpliv **pozitiven**, podoben delež ocenjuje, da **ni bistven**, manjši delež pa ga vidi kot **negativnega**. Takšna razpršenost kaže na **odsotnost enotnega stališča**, kar je pogosto povezano z nejasnim razumevanjem dejanskih posledic teh oblik dela.

Pri vprašanju o pravici do sindikalnega organiziranja v novih oblikah dela je zaznati **relativno visoko raven ozaveščenosti**, saj večina respondentov to pravico prepozna. Vendar pa naslednja vprašanja razkrivajo, da je razumevanje dejanskih značilnosti in izzivov teh oblik večinoma **le delno** – večina respondentov navaja, da jih razume le delno, zelo majhen delež pa jih sploh ne razume. To pomeni, da obstaja **razkorak med formalnim poznavanjem pravic in dejanskim razumevanjem realnih delovnih situacij**.

Graf 5.6: Nove oblike dela: zaznava, razumevanje in potreba po usposabljanju



Podobno sliko potrjujejo tudi samoocene kompetenc: sposobnost komunikacije z delavci na daljavo je razdeljena med “da” in “delno”, medtem ko je sposobnost zastopanja interesov delavcev v atipičnih oblikah zaposlitve večinoma ocenjena kot **delna ali nezadostna**. Prav tako večina respondentov le delno razume vpliv novih oblik dela na delovne pogoje, kar dodatno potrjuje omejeno operativno pripravljenost.

Najbolj izrazit rezultat v tem sklopu predstavlja vprašanje o potrebah po dodatnem usposabljanju, kjer **velika večina respondentov (okoli 70 %)** izraža potrebo po dodatnem izobraževanju. To jasno potrjuje, da sindikalni zaupniki sami prepoznajo **kompetenčni primanjkljaj na področju novih oblik dela**.

Celoten sklop kaže na to, da imajo sindikalni zaupniki **osnovno zavedanje novih oblik dela in nekaterih pravic**, vendar jim primanjkuje **poglobljenega razumevanja, praktičnih kompetenc in strateške orientacije** za učinkovito delovanje na tem področju. Rezultati jasno izpostavljajo potrebo po **ciljno usmerjenih, praktično naravnanih usposabljanjih**, ki bi povezala pravni okvir z dejanskimi izzivi novih oblik dela.

5.4.6 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na komunikacijske kompetence:

Analiza sklopa vprašanj, ki se nanašajo na komunikacijske kompetence, kaže, da sindikalni zaupniki razpolagajo z **razmeroma solidnimi osnovnimi komunikacijskimi veščinami**, vendar se pri **bolj zahtevnih elementih komunikacije in pogajanj pojavljajo določene omejitve**.

Na ravni osnovne komunikacije rezultati kažejo, da respondenti najpogosteje **komunicirajo ustno ali elektronsko**, kar odraža prilagojenost sodobnim delovnim okoljem. Znanje tujih

jezikov je neenakomerno – angleščina je prisotna na osnovni do srednji ravni, medtem ko je znanje nemščine zelo omejeno, bistveno bolj pa je razširjeno znanje jezikov iz regije (srbsčine in hrvaščine), kar odraža strukturo delovnega okolja.

Na področju splošnih komunikacijskih veščin se respondenti večinoma ocenjujejo pozitivno. Večina meni, da zna izluščiti bistvo pogovora, oblikovati razumljiva sporočila, aktivno poslušati in pokazati razumevanje sogovornika. Prav tako izstopata **visoka stopnja odprtosti za izražanje mnenj in sposobnost prilagajanja komunikacije sogovorniku**. To kaže na dobro **razvite temeljne interpersonalne kompetence, ki so ključne za delo sindikalnega zaupnika**.

Kljub temu pa se pri bolj kompleksnih komunikacijskih situacijah pokažejo določene vrzeli. **Sposobnost prepričevanja, strateškega argumentiranja in vodenja pogajanj** je pogosto ocenjena kot **le delno razvita**. Velik delež respondentov navaja, da le delno ve, katera dejstva uporabiti v pogajanjih, ali da pogajanja sicer načrtuje, vendar ne vedno sistematično. To nakazuje na **pomanjkanje strateškega pristopa in samozavesti pri zahtevnejših komunikacijskih procesih**.

Na področju **čustvene regulacije in refleksije rezultati kažejo relativno dobro samokontrolo**, saj večina respondentov ne poroča o impulzivnem komuniciranju ali ignoriranju mnenj drugih. Hkrati pa precejšen delež priznava, da določene situacije naknadno premlewa, kar kaže na prisotnost refleksije, vendar tudi na možno negotovost v komunikacijskih situacijah.

Uporaba digitalnih orodij je zelo razširjena, saj večina respondentov pri delu uporablja računalnik, približno polovica pa se je že udeležila tudi dodatnih izobraževanj na tem področju. To kaže na solidno **osnovo digitalnih kompetenc, ki pa je, podobno kot na drugih področjih, lahko še predmet nadaljnega razvoja**.

Sklop rezultatov kaže, da imajo sindikalni zaupniki dobro razvite **osnovne komunikacijske in interpersonalne veščine**, medtem ko so njihove **napredne komunikacijske kompetence, zlasti na področju pogajanj in strateškega komuniciranja, manj razvite**. To nakazuje potrebo po dodatnih usposabljanjih, usmerjenih predvsem v razvoj pogajalskih tehnik, argumentacije in samozavestnega nastopa v zahtevnejših komunikacijskih situacijah.

5.4.7 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence za reševanje konfliktov in mediacije

Na ravni **prepoznavanja konfliktov** večina respondentov (približno **60–70 %**) navaja, da **zna zaznati konfliktno situacijo in razumeti različne perspektive vpletenih**, kar kaže na relativno dobro razvito osnovno senzibilnost za konflikte. Podobno več kot polovica respondentov ocenjuje, da zna prisluhniti obema stranema in delovati nepristransko, kar predstavlja ključno osnovo za mediacijo.

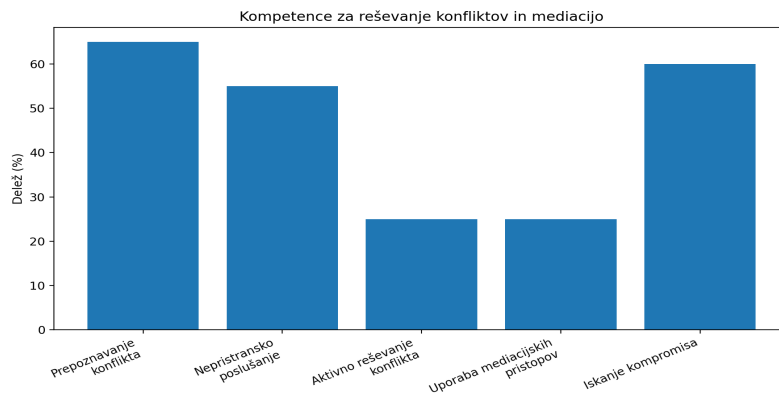
Kljub temu pa se pri aktivnem reševanju konfliktov pokažejo pomembne omejitve. Le manjšina respondentov (okoli **20–30 %**) meni, da **konflikt uspešno vodi do rešitve ali aktivno uporablja strukturirane pristope mediacije**, medtem ko večina navaja, da to počne le delno. To kaže na **pomanjkanje metodološkega znanja in praktičnih orodij za učinkovito posredovanje**.

Na področju upravljanja čustev in napetosti rezultati kažejo, da približno **polovica respondentov uspe ohranjati mirnost in nadzor v konfliktnih situacijah**, medtem ko ostali to zmorejo le delno. To nakazuje, da so kompetence čustvene regulacije prisotne, vendar ne dovolj utrjene za dosledno uporabo v zahtevnejših situacijah.

Pomemben vidik predstavlja tudi **iskanje rešitev**, kjer večina respondentov (okoli **60 %**) navaja, da **poskuša doseči kompromis ali skupno rešitev**, vendar pogosto **brez jasnega strukturiranega pristopa**. Konflikti se tako rešujejo bolj intuitivno kot sistematično, kar lahko vpliva na njihovo dolgoročno učinkovitost.

Odgovori na odprta vprašanja dodatno potrjujejo, da respondenti prepoznavajo potrebo po dodatnem znanju predvsem na področjih **mediacijskih tehnik, obvladovanja zahtevnih sogovornikov, vodenja konfliktnih pogovorov ter doseganja trajnih rešitev**.

Graf 5.7: Kompetence za reševanje konfliktov in mediacijo



Sklop rezultatov kaže, da imajo sindikalni zaupniki razvite **osnovne kompetence za prepoznavanje in obvladovanje konfliktov**, vendar jim primanjkuje **naprednih mediacijskih veščin in strukturiranih pristopov** za njihovo učinkovito reševanje. Rezultati jasno izpostavljajo potrebo po ciljno usmerjenih usposabljanjih, ki bi okrepila njihovo samozavest, metodološko znanje in praktično učinkovitost pri mediaciji in reševanju konfliktov.

5.4.8 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na digitalne kompetence in uporabo sodobnih tehnologij

Analiza sklopa vprašanj, ki se nanašajo na digitalne kompetence in uporabo sodobnih tehnologij, kaže na razmeroma dobro **osnovno digitalno pismenost** med sindikalnimi zaupniki, vendar tudi na jasne razlike med **rutinsko uporabo orodij in naprednejšim razumevanjem digitalnega okolja**.

Na **osnovni ravni uporabe** digitalnih tehnologij večina respondentov (**80–90 %**) redno **uporablja računalnik in osnovna digitalna orodja** pri svojem delu, kar kaže na visoko stopnjo osnovne digitalne vključenosti. Prav tako velik delež (**okoli 70 %**) navaja, da se znajde **pri uporabi standardnih programov** (npr. urejevalniki besedil, elektronska pošta), kar potrjuje, da so temeljne digitalne kompetence dobro razvite.

Pri uporabi bolj naprednih funkcionalnosti ali orodij pa se slika spremeni. Le približno **30–40 % respondentov** navaja, da **uporablja digitalna orodja na naprednejši ravni** (npr. za analizo podatkov, organizacijo dela ali sodelovanje na daljavo), medtem ko jih večina to uporablja le osnovno ali sploh ne. To kaže na **razkorak med osnovno in napredno digitalno kompetentnostjo**.

Pomemben vidik predstavlja tudi izobraževanje na tem področju. Približno **polovica respondentov (okoli 50 %)** se je že udeležila dodatnih izobraževanj za uporabo digitalnih orodij, kar pomeni, da obstaja določena pripravljenost za nadgradnjo znanja, vendar ta še ni univerzalna.

Pri razumevanju širšega digitalnega okolja, **zlasti umetne inteligence, digitalizacije dela in vpliva tehnologije** na delovne procese, so **rezultati bistveno šibkejši**. Le približno **20–30 % respondentov** meni, da razume vlogo umetne inteligence ali naprednih digitalnih sistemov, medtem ko več kot polovica (**50–60 %**) tega ne razume ali razume le delno. Dodatno približno **20–30 %** respondentov izraža negotovost, kar kaže na pomanjkanje izpostavljenosti ali znanja.

Podobno se kaže pri uporabi digitalnih sistemov za organizacijo dela (npr. razporejanje delovnega časa, upravljanje nalog), kjer približno **polovica respondentov (okoli 45–50 %)** navaja, da se takšna orodja v njihovem okolju uporabljajo, medtem ko ostali bodisi poročajo, da se ne uporabljajo, bodisi tega ne vedo. To kaže na **neenakomerno digitalno transformacijo delovnih okolij**.

Na področju **varne in kritične uporabe digitalnih tehnologij** (npr. razumevanje vpliva digitalizacije na pravice delavcev) večina respondentov (**60–70 %**) izkazuje le delno razumevanje, kar pomeni, da so kompetence prisotne, vendar ne dovolj poglobljene za strateško delovanje.

Na ravni osnovnega razumevanja umetne inteligence približno **30–40 % respondentov** navaja, da **razume osnovne pojme**, povezane z umetno inteligenco, dodatnih **35–45 % pa** jih to razume le delno, medtem ko manjši delež (**10–20 %**) **tega sploh** ne razume. Podobno se kaže tudi pri razumevanju uporabe umetne inteligence v delovnem okolju ter njenega vpliva na organizacijo dela, kjer večina respondentov ponovno izkazuje le delno razumevanje, **kar potrjuje, da gre za področje, ki še ni sistematično vključeno v njihove kompetence**.

Pri zaznavanju **tveganj umetne inteligence** za pravice delavcev so rezultati nekoliko bolj spodbudni, saj približno **40 % respondentov izraža jasno zavedanje teh tveganj**, dodatnih **40 %** pa jih to razume delno. To pomeni, da je osnovna senzibilnost za potencialne negativne učinke tehnologije prisotna, vendar ni dovolj poglobljena za učinkovito delovanje. Podobno

več kot polovica respondentov razume pomen varstva osebnih podatkov, vendar ponovno predvsem na delni ravni.

Pri praktičnih kompetencah, kot je sposobnost **pojasnjevanja vpliva umetne inteligence** zaposlenim, se pokaže največji razkorak: le približno **20 % respondentov** meni, da to zmore, medtem ko jih večina (**50 % ali več**) to zmore le delno, pomemben delež (**okoli 25 %**) pa tega ne zmore. To jasno kaže na **pomanjkanje operativne pripravljenosti za prenos znanja v prakso**.

Zelo izrazit je tudi rezultat glede **potreb po usposabljanju**, saj kar **80 % ali več respondentov** navaja, da **potrebuje dodatna izobraževanja** na področju umetne inteligence. To potrjuje visoko stopnjo zavedanja o lastnih kompetenčnih vrzelih.

Na področju digitalnega nadzora in uporabe digitalnih orodij v podjetjih rezultati kažejo na **nejasno in neenakomerno stanje**. Približno **40–50 % respondentov** navaja, da se v njihovem podjetju **uporabljajo orodja za spremljanje delovne uspešnosti ali razporejanje dela**, vendar pomemben delež (**20–30 %**) tega ne ve, kar kaže na omejeno informiranost. Pri avtomatiziranem odločanju (npr. algoritmi) je poznavanje še nižje, saj približno **30 % respondentov** poroča o uporabi, medtem ko ostali tega ne zaznavajo ali ne vedo.

Posebej zaskrbljujoč je podatek, da **več kot polovica respondentov (okoli 65–70 %)** kot sindikalni zaupniki **ni bila seznanjena z uvedbo takšnih digitalnih orodij**, kar kaže na **pomanjkljivo vključevanje sindikatov v procese digitalne transformacije**.

Pri poznavanju pravic v digitalnem okolju so rezultati nekoliko boljši. Večina respondentov (**70–85 %**) **pozna pravico do obveščeniosti o obdelavi osebnih podatkov**, nekoliko nižja (**okoli 65–70 %**) pa je ozaveščenost **o obveznosti delodajalca glede obveščanja o uporabi avtomatiziranih sistemov**. Pri razumevanju tveganja algoritmične diskriminacije pa se ponovno pokaže razdeljenost, saj približno polovica respondentov to prepozna, druga polovica pa ne.

Pri interesu za usposabljanja respondenti jasno izražajo potrebo po **praktičnih in uporabnih vsebinah**, pri čemer izstopajo konkretni primeri iz delovnega okolja ter razumevanje vloge

sindikatoev pri uvajanju umetne inteligence, sledijo pa osnovno razumevanje tehnologije in pravni vidiki. To kaže na željo po **povezovanju teorije s prakso**.

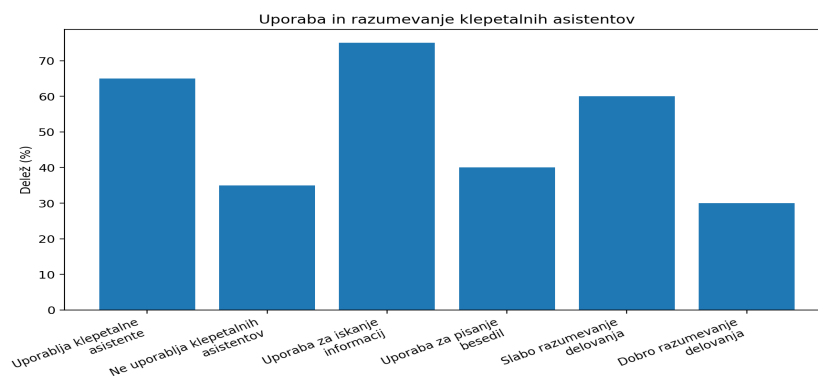
5.4.9 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na poznavanje in delovanje klepetalnih asistentov

Več kot polovica respondentov (**okoli 60–65 %**) navaja, da je **klepetalne asistente že uporabljala**, kar kaže na relativno dobro razširjenost teh orodij tudi med sindikalnimi zaupniki. Kljub temu ostaja pomemben delež (**okoli 30–35 %**) takih, ki teh tehnologij še niso uporabljali, kar kaže na **neenakomerno digitalno vključenost**.

Uporaba klepetalnih asistentov je najpogosteje povezana z **iskanjem informacij**, kjer jih uporablja velika večina uporabnikov (**okoli 70–75 %**), **precej manj** pa za bolj zahtevne naloge, kot so pisanje besedil (**okoli 40 %**), komunikacija s **storitvami** (**okoli 15–20 %**) ali učenje (**okoli 10–20 %**). To kaže, da se klepetalni asistenti **uporabljajo predvsem kot orodje za podporo osnovnim informacijskim potrebam**, ne pa kot **napredno delovno orodje**.

Razumevanje delovanja teh tehnologij je bistveno šibkejše. Približno **60 % respondentov** ocenjuje svoje znanje kot slabo, okoli **30 % kot dobro**, medtem ko je zelo dobro razumevanje prisotno le pri majhnem deležu (**manj kot 10 %**). To jasno kaže na **velik razkorak med uporabo in razumevanjem tehnologije**.

Graf 5.8: Uporaba in razumevanje klepetalnih asistentov



Podobno se kaže tudi pri širših digitalnih kompetencah, kjer respondenti sicer uporabljajo določena orodja, vendar pogosto brez poglobljenega razumevanja njihovega delovanja, omejitev in potencialnih tveganj. Takšen vzorec nakazuje na **instrumentalno uporabo tehnologije brez strateškega ali kritičnega razumevanja**.

5.4.10 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence javnega nastopanja

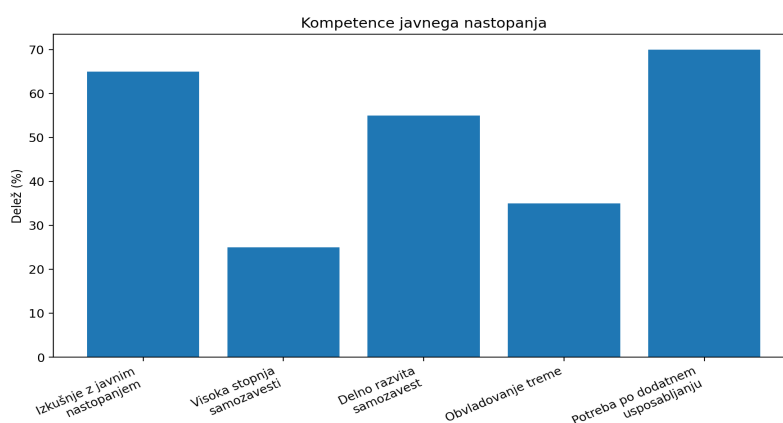
Na ravni **izkušenj z javnim nastopanjem** večina respondentov (**okoli 60–70 %**) navaja, da so že nastopali pred skupino, kar pomeni, da imajo vsaj osnovno izpostavljenost javnemu govoru. Kljub temu pa pomemben delež (**približno 30–40 %**) takšnih izkušenj nima ali jih ima zelo malo, kar kaže na neenakomerno razporeditev izkušenj.

Pri **samooceni kompetenc** se pokaže značilen vzorec: večina respondentov svoje veščine ocenjuje kot **delno razvite**. Le približno 20–30 % **jih** meni, da javno nastopajo samozavestno in brez večjih težav, medtem ko jih večina (50–60 %) **ocenjuje, da** to zmorejo le delno, preostali pa se pri tem ne počutijo kompetentni. To jasno kaže na pomanjkanje samozavesti in **rutine pri javnem nastopanju**.

Pri pripravi na nastop se rezultati nekoliko izboljšajo. Približno **60 % respondentov** navaja, da se na nastop pripravijo (npr. razmislijo o vsebini, strukturi), vendar je tudi tukaj velik delež (okoli **30–40 %**), **ki** to počne le delno ali nesistematično. To pomeni, da priprava pogosto ni strukturirana, temveč bolj intuitivna.

Na področju jasnosti in razumljivosti izražanja večina respondentov (okoli **70 %**) **meni**, da znajo svoje misli **predstaviti jasno, kar kaže** na dobro osnovo za komunikacijo z občinstvom. Podobno velja za sposobnost prilagajanja sporočila poslušalcem, kjer več kot polovica respondentov izraža pozitivno samooceno.

Graf 5.9: Kompetence javnega nastopanja



Kljub temu pa se pri obvladovanju treme in stresa pokažejo največje omejitve. Le približno **30–40 % respondentov** meni, da znajo učinkovito obvladovati tremo, medtem ko jih večina (60

% ali več) to zmore le delno ali sploh ne. To pomeni, da je prav psihološki vidik **javnega nastopanja ena ključnih šibkih točk**.

Podobno velja za nastop pred večjimi skupinami ali v zahtevnejših situacijah (npr. v konfliktnih razpravah), kjer večina respondentov svoje kompetence ocenjuje kot delne, kar kaže na omejeno samozavest v bolj izpostavljenih vlogah.

Pomemben pokazatelj je tudi **interes za dodatno usposabljanje**. Večina respondentov (**okoli 65–75 %**) izraža potrebo po izboljšanju veščin javnega nastopanja, kar potrjuje, da sami prepoznavajo to področje kot pomembno za svoje delo.

5.4.11 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na kompetence prepoznavne in ukrepanja v zvezi z diskriminacijo pri zaposlovanju in na delovnem mestu

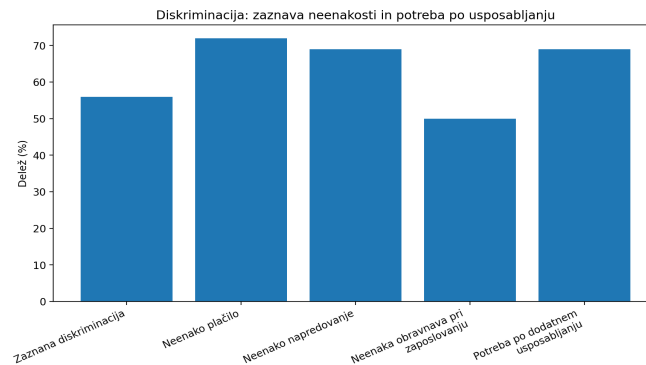
Ta sklop najprej pokaže, da se sindikalni zaupniki z diskriminacijo v praksi srečujejo precej pogosto. **56 %** respondentov navaja, **da so se pri svojem delu že srečali s primeri diskriminacije na delovnem mestu**, medtem ko jih **44 %** odgovarja, da takih primerov niso zaznali. Nihče ni izbral odgovora »ne vem«, kar pomeni, da imajo respondenti do tega vprašanja praviloma jasno stališče in izkušnjo.

Pri vprašanju, na katerih osebnih okoliščinah se je diskriminacija najpogosteje nanašala, najbolj izstopata **invalidnost oziroma zdravstveno stanje (50 % veljavnih odgovorov)** ter **narodnost ali etnično poreklo (42 %)**. Sledita **spol (31 %)** in **starost (27 %)**, nekoliko nižje pa sta zastopani **vera ali prepričanje (23 %)** ter **spolna usmerjenost ali spolna identiteta (12 %)** in **družinski status (12 %)**. V kategoriji »drugo« (**15 %**) so bili navedeni tudi primeri, kot so pritisk na druge zaposlene glede odnosa do sindikalnega zaupnika in nepotizem. To pomeni, da respondenti diskriminacijo najpogosteje zaznavajo pri tistih osebnih okoliščinah, ki so v delovnem okolju najbolj vidne ali najbolj konfliktno.

Zelo povedni so odgovori o tem, ali so zaposleni v delovnem okolju enako obravnavani na različnih področjih. Pri **zaposlovanju** le **25 %** respondentov meni, da so zaposleni obravnavani enako, **50 %** meni, da niso, **25 %** pa ne ve. Pri **napredovanju** je slika še izrazitejša: samo **19 %** vidi enako obravnavo, kar **69 %** pa neenako. Najbolj problematično področje je **plačilo**, kjer le **13 %** respondentov meni, da so zaposleni obravnavani enako, kar **72 %** pa jih ocenjuje, da niso. Nekoliko bolj uravnotežena, a še vedno problematična, sta **dostop do usposabljanj**, kjer

48 % vidi enako obravnavo in 39 % neenako, ter **razporejanje delovnega časa**, kjer 44 % meni, da je obravnava enaka, 47 % pa da ni. Ta del sklopa jasno kaže, da respondenti največje neenakosti zaznavajo pri napredovanju in plačilu, nekoliko manj pa pri usposabljanjih in razporejanju delovnega časa.

Graf 5.10: Diskriminacija: zaznava neenakosti in potreba po usposabljanju



Pri poznavanju pravnega okvira so rezultati mešani. **56 %** respondentov ve, da je **diskriminacija prepovedana tudi v primerih, ko navidez nevtravno pravilo ali praksa določeno skupino zaposlenih postavi v slabši položaj**, medtem ko tega 44 % ne ve. To pomeni, da je razumevanje **posredne diskriminacije** prisotno pri dobri polovici, pri skoraj polovici pa še vedno manjka. Po drugi strani pa je znanje bistveno boljše pri vprašanju nadlegovanja: kar **94 %** respondentov ve, da sta nadlegovanje in spolno nadlegovanje prepovedani obliki diskriminacije, le **6 %** tega ne ve. Pri vprašanju povračilnih ukrepov pa znanje spet pade: **65 %** jih ve, da zakon prepoveduje tudi povračilne ukrepe proti osebam, ki opozorijo na diskriminacijo ali sodelujejo v postopkih varstva pred diskriminacijo, **35 %** pa tega ne ve. To nakazuje, da so najbolj prepoznavni in razumljeni najbolj izpostavljeni pojavi diskriminacije, bolj kompleksni pravni mehanizmi pa ostajajo manj poznani.

Pomemben del sklopa se nanaša tudi na **širšo organizacijsko kulturo**. Na vprašanje, ali zaposleni v njihovem delovnem okolju **vedo, kam se lahko obrnejo v primeru diskriminacije**, **78 %** respondentov odgovarja pritrdilno, **13 %** negativno, **9 %** pa ne ve. To pomeni, da v večini okolij vsaj osnovna informacija o možnih poteh pomoči obstaja, vendar ni univerzalna. Skoraj petina zaposlenih po oceni respondentov še vedno nima jasnega pregleda nad tem, kam se lahko obrne v primeru diskriminacije.

Pri samooceni znanja o diskriminaciji se kaže jasen vzorec: razumevanje osnovnih pojmov je relativno dobro, pri zahtevnejših vsebinah pa znanje hitro postane delno. **69 %** respondentov

pravi, da razume, kaj pomeni **neposredna diskriminacija**, **28 %** jo razume le delno, **3 %** pa ne. Pri **posredni diskriminaciji** je znanje nižje: **50 %** jo razume, **47 %** le delno, **3 %** pa ne. To potrjuje, da je posredna diskriminacija za respondente bistveno zahtevnejši koncept kot neposredna.

Podobno velja za nadlegovanje in osebne okoliščine. **63 %** respondentov meni, **da zna prepoznati nadlegovanje kot obliko diskriminacije**, **31 %** to zna le delno, **6 %** pa ne. Pri poznavanju osebnih okoliščin, na katerih je diskriminacija prepovedana, je rezultat še bolj razpršen: **53 %** jih meni, da te okoliščine pozna, **34 %** jih pozna le delno, **13 %** pa ne. To pomeni, da dobra polovica respondentov razpolaga z relativno trdnim znanjem, pri velikem delu pa to ostaja le delno razvito.

Ko pridemo do praktičnih kompetenc, se pokaže še več prostora za izboljšave. Le **44 %** respondentov meni, **da zna zaposlenim pojasniti njihove pravice v primeru diskriminacije**, enak delež (**44 %**) to zna le delno, **13 %** pa ne. Nekoliko boljši je rezultat pri vprašanju, ali vedo, kako ukrepati, če zaposleni opozori na diskriminacijo: **63 %** jih odgovarja pritrdilno, **31 %** delno, **6 %** negativno. Pri sodelovanju z delodajalcem pri preprečevanju diskriminacije pa **53 %** meni, da to zna, **41 %** le delno, **6 %** pa ne. Ti podatki kažejo, da so sindikalni zaupniki nekoliko bolj samozavestni pri osnovnem odzivu na opozorilo o diskriminaciji, manj pa pri pojasnjevanju pravic in pri proaktivnem sodelovanju z delodajalcem.

Zelo izrazita je **potreba po dodatnem usposabljanju**. **69 %** respondentov meni, da na področju raznolikosti in varstva pred diskriminacijo potrebuje dodatna usposabljanja, **31 %** pa te potrebe ne izraža. Med tistimi, ki potrebo izražajo, najbolj izstopa interes za **prepoznavanje diskriminacije v praksi (79 %)**, sledi **pravni postopki in možnosti varstva (63 %)** ter **preprečevanje nadlegovanja in trpinčenja (63 %)**. Nekoliko nižje, a še vedno zelo visoko, sta zastopani tudi **komunikacija v občutljivih primerih (58 %)** ter **spodbujanje enake obravnave in vključujočega delovnega okolja (58 %)**. To pomeni, da respondenti ne potrebujejo le bolj abstraktnega pravnega znanja, temveč predvsem praktična znanja za prepoznavanje, ukrepanje in komunikacijo.

5.4.12 Analiza vprašanj, ki se nanašajo na psihosocialne pritiske in stres na delovnem mestu

Zelo jasen in konsistenten vzorec se pokaže že pri osnovnem vprašanju o prisotnosti psihosocialnih pritiskov. Večina respondentov zaznava, da so ti v delovnem okolju realno

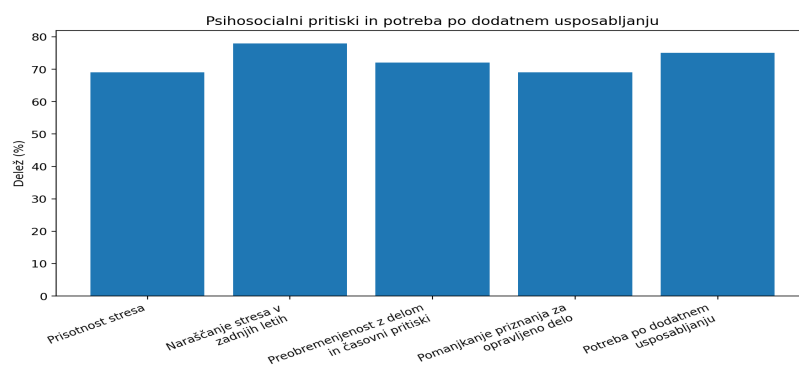
prisotni, saj **69 % respondentov meni, da se psihosocialni pritiski in stres pojavljajo**, le **22 % meni, da ne**, medtem ko **9 % ni prepričanih**. To pomeni, da stres ni zaznan kot izjema, temveč kot precej razširjen pojav.

To dodatno potrjuje ocena trenda, pri kateri kar **78 % respondentov meni, da se je stres v zadnjih letih povečal**, nihče pa ne ocenjuje, da se je zmanjšal. Tak rezultat jasno kaže, da respondenti stres doživljajo kot naraščajoč **sistemski problem, ne** kot stabilno ali občasno stanje.

Pri konkretnih virih obremenitev se kaže zelo jasna struktura. Najbolj izstopajo **preobremenjenost z delom in časovni pritiski**, pri katerih kar **72 % respondentov poroča, da se pojavljajo pogosto ali zelo pogosto**. To pomeni, da je glavni vir stresa neposredno povezan z organizacijo dela in intenzivnostjo delovnih procesov.

Zelo visoko je tudi **pomanjkanje priznanja za opravljeno delo**, pri katerem **69 % respondentov meni, da se pojavlja pogosto ali zelo pogosto**. Ta podatek je posebej pomemben, saj kaže, da problem ni samo v količini dela, ampak tudi v kakovosti delovnih odnosov in občutku vrednotenja zaposlenih.

Graf 5.11: Psihosocialni pritiski in potreba po dodatnem usposabljanju



Nekoliko manj izraziti, vendar še vedno pomembni, so **konflikti na delovnem mestu**, pri katerih **47 % respondentov poroča o pogostem ali zelo pogostem pojavljanju**, ter negotovost zaposlitve, pri kateri ta delež znaša **37 %**. To kaže, da so medosebni odnosi in varnost zaposlitve relevantni dejavniki, vendar niso v ospredju v enaki meri kot organizacijski pritiski.

Zelo pomemben vpogled daje tudi področje poznavanja sistemskih in pravnih okvirov. Kljub visoki zaznavi problema večina respondentov nima ustreznega znanja o formalnih obveznostih delodajalcev. Kar **53 % respondentov ne ve**, da so psihosocialna tveganja del obvezne ocene tveganja na delovnem mestu, enak delež (53 %) **pa tudi ne ve**, da je delodajalec dolžan sprejeti **ukrepe za njihovo preprečevanje in obvladovanje**. **To kaže na** izrazit razkorak med zaznavanjem problema in razumevanjem njegovih institucionalnih okvirjev.

Podobno problematična je tudi informiranost o možnostih podpore. Le **38 % respondentov meni, da so zaposleni seznanjeni z možnostmi pomoči**, medtem ko 31 % **meni, da niso, dodatnih 31 % pa tega ne zna oceniti**. **To pomeni**, da v velikem delu delovnih okolij ni jasnih ali **dovolj vidnih podpornih mehanizmov ali pa ti niso** ustrezno predstavljeni.

Pri vlogi sindikalnih zaupnikov se kaže, da se zaposleni nanje sicer obračajo, vendar ne sistematično. **38 % respondentov poroča, da se zaposleni nanje obračajo občasno**, 19 % **pogosto**, 31 % **redko**, 13 % **pa nikoli**. **To pomeni, da je** sindikalni zaupnik prepoznan kot vir podpore, vendar ni vedno prva ali **samoumevna točka pomoči**.

Pri samooceni kompetenc se zelo jasno pokaže prevlada odgovora »delno«, kar kaže na določeno negotovost. Pri prepoznavanju znakov stresa 59 % **respondentov meni, da to zna le delno**, 38 % **pa, da zna**. Podobno velja za izgorelost, kjer jih 59 % odgovarja »delno«, 31 % **pa, da zna prepoznati znake**.

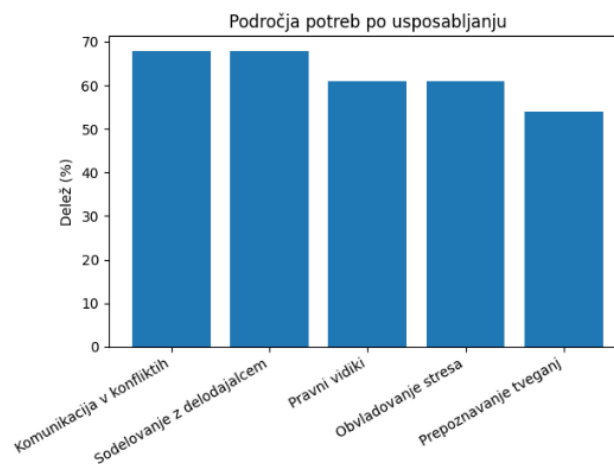
Pri komunikaciji so rezultati nekoliko boljši: **50 % respondentov meni, da se zna pogovarjati z zaposlenimi o težavah**, vendar jih 38 % **to zna le delno**, kar pomeni, da tudi na tem področju ni popolne samozavesti. Največje vrzeli pa se pokažejo pri pravnem in sistemskem znanju. Le 22 % **respondentov meni, da pozna obveznosti delodajalca**, medtem ko jih 44 % **meni, da jih pozna le delno**, kar 34 % **pa jih ne pozna**. Podobno je **pri poznavanju pravic zaposlenih**, kjer le 25 % **respondentov meni, da jih dobro pozna**, večina (56 %) **pa jih pozna le delno**. Pri praktičnem ukrepanju so rezultati nekoliko boljši, vendar še vedno ne optimalni. **50 % respondentov meni, da ve, kako ukrepati**, ko zaposleni izrazi stisko, medtem ko jih 44 % **to zna le delno**. **Pri obvladovanju komunikacije v zahtevnih situacijah 53 % jih meni, da to obvlada**, 44 % **pa jih to obvlada le delno**.

Zelo pomemben zaključni vpogled daje vprašanje o potrebah po dodatnem usposabljanju. Kar **75 % respondentov meni, da potrebuje dodatna znanja**, kar jasno potrjuje zaznano vrzel v kompetencah. Največ interesa je za **komunikacijo v konfliktnih situacijah (68 %)**, **sodelovanje z delodajalcem pri preventivi (68 %)**, **pravne vidike (61 %)** in **obvladovanje stresa (61 %)**, nekoliko manj pa za **prepoznavanje tveganj (54 %)**.

Celoten sklop rezultatov tako zelo jasno kaže tri ključne **ugotovitve: psihosocialni pritiski so široko prisotni in naraščajoči**, predvsem zaradi preobremenjenosti in časovnih pritiskov. Zaznavanje **problema je visoko, vendar znanje o pravnih in sistemskih okvirih ostaja šibko**. Največja vrzel pa je v **prehodu iz zaznavanja v konkretno, samozavestno in strukturirano ukrepanje**, kar **respondenti** sami prepoznavajo tudi skozi visoko izraženo potrebo po dodatnih usposabljanjih.

5.4.13 Analiza vprašanja o potrebi po dodatnih usposabljanjih

Graf 5.12: Potreba po dodatnih usposabljanjih



Zelo jasen zaključni vpogled daje analiza potreb po dodatnih usposabljanjih, kjer se pokaže, da respondenti zelo konkretno prepoznavajo, na katerih področjih jim primanjkuje znanja. Največji delež, kar **68 % respondentov**, izpostavlja potrebo po **komunikaciji v konfliktnih situacijah**, enak delež (**68 %**) pa tudi potrebo po **sodelovanju z delodajalcem pri uvajanju preventivnih ukrepov**. To jasno kaže, da respondenti ne vidijo svoje vloge zgolj kot podporne, temveč tudi kot **aktivno posredniške in sodelovalne**, kjer je ključna sposobnost dialoga in vplivanja na delovne procese.

Zelo visoko sta tudi področji **pravnih vidikov psihosocialnih tveganj in obvladovanja stresa**, kjer **61 % respondentov izraža potrebo po dodatnem znanju**. Ta rezultat potrjuje ugotovitve iz prejšnjih vprašanj, da obstaja izrazita vrzel predvsem na področju **razumevanja formalnih obveznosti, pravic in konkretnih mehanizmov ukrepanja**.

Nekoliko nižje, vendar še vedno nad polovico, je področje **prepoznavanja psihosocialnih tveganj**, kjer potrebo po dodatnem usposabljanju izraža **54 % respondentov**. To pomeni, da osnovno zaznavanje sicer obstaja, vendar respondenti očitno želijo **bolj strukturirano in sistematično znanje za prepoznavanje tveganj v praksi**.

Celoten razpored odgovorov kaže zelo konsistenten vzorec: potrebe niso usmerjene le v eno dimenzijo, temveč so razporejene med **komunikacijske, pravne in praktično-operativne kompetence**. To pomeni, da respondenti ne potrebujejo zgolj teoretičnega znanja, temveč predvsem **uporabna orodja za konkretno delo v delovnem okolju**.

Ključni poudarek tega sklopa je, da se kot najpomembnejši področji izpostavljata prav tisti, ki omogočata dejanski vpliv: **komunikacija v zahtevnih situacijah in sodelovanje z delodajalcem**. To kaže na premik od pasivnega zaznavanja problemov k potrebi po aktivnem **upravljanju psihosocialnih tveganj**.

5.5 Zaključek

Analiza rezultatov ankete med sindikalnimi zaupniki ponuja večplastno sliko o stanju njihovih kompetenc, znanja in zaznavanja sodobnih izzivov v delovnem okolju. Če rezultate obravnavamo celostno, se skozi skoraj vse analizirane sklope ponavlja isti temeljni vzorec: **visoka stopnja zavedanja in izkušenosti na eni strani ter izrazite vrzeli v poglobljenem, sistematičnem in operativnem znanju na drugi**.

Že struktura vzorca kaže pomembne značilnosti. Sindikalni zaupniki v tem okolju so pretežno starejši in izkušeni posamezniki, saj kar **68 % respondentov spada v starostno skupino nad 46 let**, dodatnih **24 % pa med 40 in 45 let**. Mlajše generacije so izrazito podzastopane (manj kot **10 % pod 35 let**), kar odpira vprašanja o **generacijski obnovi in dolgoročni vzdržnosti**

sindikalnega delovanja. Hkrati pa takšna struktura pomeni tudi visoko koncentracijo izkušenj, kar se odraža v razmeroma dobri osnovni orientaciji v ključnih delovnopравниh vprašanjih.

To potrjuje tudi visoka stopnja angažiranosti: kar **92 % respondentov spremlja spremembe zakonodaje**, kar kaže na močno zavedanje o pomembnosti pravnega znanja. Vendar pa že na tej točki postane jasno, da obstaja razkorak med spremljanjem in dejanskim razumevanjem. Več kot polovica respondentov (**59 %**) izraža potrebo po dodatnem gradivu, še izraziteje pa **70 % potrebo po dodatnih usposabljanjih**, kar pomeni, da osnovno spremljanje zakonodaje ne zagotavlja zadostne ravni strokovne suverenosti.

Ta razkorak se še jasneje pokaže pri samooceni znanja zakonodaje. Čeprav večina respondentov svoje znanje ključnih zakonov ocenjuje kot “dobro” (približno **59–66 %**), je delež tistih, ki ga ocenjujejo kot **zelo dobro, minimalen (2–5 %)**. Hkrati pa so nekatera področja izrazito šibka, npr. sodelovanje delavcev pri upravljanju (**56 % slabo**) ali urejanje trga dela (**59 % slabo**). To pomeni, da sindikalni zaupniki razpolagajo predvsem z **operativnim, situacijskim znanjem**, ki zadostuje za vsakodnevne naloge, ne pa tudi za kompleksnejše pravne ali strateške situacije.

Zelo podoben vzorec se pojavlja tudi pri drugih tematskih sklopih. Pri diskriminaciji na primer več kot polovica respondentov (**56 %**) navaja, da se je s primeri že srečala, hkrati pa kar **72 % zaznava neenakosti pri plačilu in 69 % pri napredovanju**. To kaže na visoko stopnjo zaznavanja problemov. Vendar pa se pri bolj kompleksnih pravnih vprašanjih znanje hitro razprši – le **56 % respondentov razume posredno diskriminacijo**, kar pomeni, da skoraj polovica tega ključnega koncepta ne pozna. Tudi pri praktičnih kompetencah se pokaže podobna slika: le **44 % respondentov meni, da zna jasno pojasniti pravice zaposlenih**, kar kaže na omejeno sposobnost pretvarjanja zaznanega problema v konkretno pravno podporo.

Še izrazitejši razkorak med zaznavanjem in ukrepanjem se pokaže na področju psihosocialnih tveganj. Kar **69 % respondentov zaznava prisotnost stresa, 78 % pa meni, da se ta povečuje**, pri čemer kot ključne dejavnike izpostavljajo **preobremenjenost in časovne pritiske (72 %)** ter **pomanjkanje priznanja (69 %)**. Kljub temu pa več kot polovica (**53 %**) ne pozna osnovnih obveznosti delodajalca na tem področju. To pomeni, da je problem zelo jasno identificiran, vendar ni podprt z ustreznim znanjem za **sistemske ali pravno ukrepanje**, kar bistveno omejuje učinkovitost sindikalnega delovanja.

Podoben vzorec se ponavlja tudi pri novih oblikah dela in digitalizaciji. Čeprav del respondentov izkazuje osnovno orientacijo, približno **40 % ocenjuje svoje znanje kot slabo**, zelo visoka raven znanja pa je praktično odsotna. Pri umetni inteligenci in digitalnih sistemih več kot **50–60 % respondentov izraža le delno razumevanje**, medtem ko pomemben delež tega sploh ne razume. Hkrati pa več kot **80 % respondentov izraža potrebo po dodatnem usposabljanju**, kar jasno kaže na visoko stopnjo zavedanja o lastnih kompetenčnih vrzelih. Posebej zaskrbljujoč je podatek, da **65–70 % respondentov ni bilo vključenih v procese uvajanja digitalnih orodij v podjetjih**, kar kaže na omejeno vlogo sindikatov pri digitalni transformaciji.

Na področju komunikacijskih kompetenc analiza pokaže nekoliko bolj stabilno osnovo. Večina respondentov ima dobro razvite temeljne komunikacijske veščine (poslušanje, jasno izražanje, prilagajanje sogovorniku), vendar se pri zahtevnejših situacijah pojavi enak vzorec kot drugje: večina kompetence ocenjuje kot **delno razvite**, medtem ko le manjši delež izraža visoko samozavest. Pri konfliktih na primer le približno **20–30 % respondentov meni, da jih uspešno vodi do rešitve**, večina pa deluje intuitivno. Podobno pri javnem nastopanju večina (**50–60 %**) ocenjuje svoje sposobnosti kot delne, kar kaže na omejeno samozavest v bolj izpostavljenih situacijah.

Pomemben vidik celotne analize predstavlja tudi način pridobivanja znanja. Sindikalni zaupniki se v največji meri zanašajo na **strokovnjake (78 %) in internet (70 %)**, medtem ko formalna usposabljanja uporablja le **35 % respondentov**. To pomeni, da prevladuje **reaktivno, problemsko učenje**, ki sicer omogoča hitro reševanje konkretnih situacij, vendar ne zagotavlja celovitega in sistematičnega razvoja kompetenc. Prav ta način učenja verjetno pojasnjuje, zakaj se skozi celotno analizo tako pogosto pojavlja odgovor “delno”.

Zelo pomembna in pozitivna ugotovitev pa je, da respondenti zelo jasno prepoznavajo lastne potrebe po razvoju. Na skoraj vseh področjih večina izraža potrebo po dodatnem usposabljanju (pogosto med **70 % in 80 %**), pri nekaterih novih temah (npr. umetna inteligenca) pa ta delež presega tudi **80 %**. Posebej izstopajo potrebe po razvoju **kommunikacijskih, pravnih in operativnih kompetenc**, kar pomeni, da respondenti ne iščejo zgolj teoretičnega znanja, temveč predvsem **praktična orodja za konkretno delovanje**.

Če vse ugotovitve povežemo, se izriše zelo jasna slika. Sindikalni zaupniki imajo **dobro osnovno izhodišče**, ki temelji na izkušnosti, osnovnem znanju in visoki zavzetosti. Hkrati pa njihovo delovanje vse bolj omejuje dejstvo, da je njihovo znanje pogosto **fragmentirano, nesistematično in premalo poglobljeno za kompleksnejše situacije**. Največja vrzel torej ni v tem, da znanja ni, temveč v tem, da pogosto ne omogoča **samozavestnega, strukturiranega in proaktivnega delovanja**.

Ključna implikacija teh rezultatov je, da prihodnji razvoj sindikalnih kompetenc ne sme temeljiti zgolj na dodatnem podajanju informacij, temveč na **sistematični nadgradnji znanja v smeri uporabnosti, povezovanja in strateškega razumevanja**. Največji učinek bodo imela usposabljanja, ki bodo povezovala pravni okvir s konkretnimi primeri, komunikacijske veščine z realnimi situacijami ter digitalne spremembe z njihovimi dejanskimi posledicami za delavce.

Celoten zaključek lahko zato strnemo v naslednje: sindikalni zaupniki danes že delujejo kot pomembni akterji zaščite pravic zaposlenih, vendar se njihova vloga hitro spreminja in postaja vse bolj kompleksna. Za učinkovito delovanje v prihodnje ne bo zadostovalo le poznavanje osnov, temveč bo potrebno **poglobljeno, povezano in operativno znanje**, ki bo omogočalo prehod od reaktivnega k **proaktivnemu, strateškemu in vplivnemu delovanju v delovnem okolju**.

5.6 Primerjalna analiza rezultatov (2018–2026)

Primerjava rezultatov med letoma 2018 in 2026 kaže **visoko stopnjo kontinuitete v osnovnem profilu sindikalnih zaupnikov**, hkrati pa razkriva pomemben premik v širini in kompleksnosti kompetenčnih zahtev, s katerimi se danes soočajo. Če je analiza iz leta 2018 predvsem pokazala potrebo po krepitvi znanja s področja **delovnega prava, komunikacije, računalniške pismenosti ter javnega nastopanja**, analiza iz leta 2026 te ugotovitve potrjuje, vendar jih hkrati pomembno razširi. V ospredje namreč postavlja tudi nova vsebinska področja, kot so **diskriminacija, psihosocialna tveganja, nove oblike dela, digitalna transformacija, umetna inteligenca in kompleksnejše oblike komunikacijskega ter mediacijskega delovanja**. Primerjava zato ne kaže le na razvoj kompetenc sindikalnih zaupnikov, temveč predvsem na **razvoj zahtevnosti njihove vloge v sodobnem delovnem okolju**.

Ta premik je posebej pomemben zato, ker primerjava med obema obdobjema ne kaže na to, da bi se temeljne potrebe sindikalnih zaupnikov zmanjšale ali izgubile na pomembnosti. Nasprotno: številni problemi, ki so bili jasno zaznani že leta 2018, ostajajo prisotni tudi v letu 2026, vendar so jim pridruženi novi izzivi, ki bistveno širijo vsebinski okvir sindikalnega delovanja. Če je bilo leta 2018 mogoče govoriti predvsem o potrebi po krepitevi tradicionalnih sindikalnih kompetenc, je leta 2026 jasno, da te kompetence same po sebi niso več zadostne. Sindikalni zaupniki danes delujejo v okolju, kjer se klasična delovnoppravna vprašanja prepletajo z vprašanji organizacijske kulture, psihosocialnega **zdravja, raznolikosti, digitalnega nadzora, avtomatizacije, umetne inteligence in novih oblik negotovosti na trgu dela**. Prav zaradi tega primerjava med obema analizama ne razkriva le stopnje razvoja kompetenc, temveč predvsem razkriva, kako zelo se je v tem obdobju spremenil sam kontekst, v katerem sindikalni zaupniki opravljajo svojo vlogo.

Na ravni osnovne strukture vzorca se med obema obdobjema kažejo tako določene spremembe kot tudi izrazita stabilnost. V letu 2018 je v raziskavi sodelovalo več moških kot žensk, in sicer **26 moških ter 15 žensk**, medtem ko je v letu 2026 spolna struktura skoraj povsem uravnotežena, saj ženske predstavljajo **51 %, moški pa 49 % respondentov**. Ta sprememba kaže na večjo spolno uravnoteženost vzorca, kar lahko pomeni tudi širšo vključitev žensk v sindikalno delovanje oziroma večjo prisotnost v raziskavi. Kljub temu pa se starostna struktura ni bistveno spremenila. Leta 2018 je bilo kar 85 % respondentov, **starejših od 46 let, leta 2026 pa ta delež znaša 68 %, dodatnih 24 % pa predstavlja starostna skupina med 40 in 45 leti**. To pomeni, **da je tudi v letu 2026 velika večina sindikalnih zaupnikov, starejših od 40 let**.

Če to razmerje izrazimo nekoliko širše, postane jasno, da je bila leta 2018 struktura skoraj v celoti koncentrirana v starejši populaciji, leta 2026 pa ostaja ta koncentracija še vedno zelo izrazita, čeprav nekoliko manj skrajna. V obeh primerih gre torej za skupino, ki jo v veliki meri sestavljajo starejši in izkušenejši posamezniki, kar pomeni, da sindikalno delo še naprej temelji predvsem na akumuliranem znanju, daljši delovni dobi in praksi, pridobljeni skozi daljše obdobje sodelovanja v delovnih in pogajalskih procesih. Čeprav je v primerjavi z letom 2018 v novejši analizi nekoliko več mlajših respondentov, ostaja dejstvo, da funkcijo sindikalnega zaupnika še vedno pretežno opravljajo starejši in izkušenejši posamezniki. Ta ugotovitev potrjuje trajno aktualnost vprašanja **generacijske obnove sindikalnih struktur**, ki je bilo implicitno prisotno že leta 2018, v letu 2026 pa postane še bolj očitno. Ob tem je treba poudariti, da takšna starostna struktura ni nujno zgolj slabost. Pomeni tudi visoko koncentracijo izkušenj,

dobro poznavanje organizacijskih okolij in institucionalni spomin. Vendar pa hkrati pomeni tudi tveganje za počasnejši prenos znanja na mlajše generacije, slabšo dolgoročno vzdržnost sindikalnih funkcij ter potencialno manjšo prilagodljivost pri soočanju z novimi, tehnološko in organizacijsko zahtevnejšimi izzivi.

Tudi pri panožni strukturi se pokažejo določeni premiki. Leta 2018 je bila med respondenti najmočnejše zastopana **elektroindustrija (19,5 %)**, sledila je trgovina (**17 %**), nato pa druge industrijske panoge. Leta 2026 je v ospredju trgovina, ki predstavlja **32 % vzorca, sledijo elektroindustrija in** kategorija drugo, **vsaka z 20 %**, ter kmetijstvo in **živilska industrija s 17 %**. **Ta sprememba kaže na nekoliko drugačno** sektorsko težišče vzorca, ki v letu 2026 bolj odraža razmere v trgovinskem in storitveno naravnem okolju, medtem ko je bila analiza iz leta 2018 nekoliko bolj industrijsko obarvana. Kljub temu pa ostaja skupna značilnost obeh raziskav organizacijska in sektorska razpršenost, kar pomeni, da ugotovitve niso vezane na eno samo organizacijsko kulturo, temveč zajemajo širši spekter delovnih okolij.

Ta premik v panožni strukturi je pomemben tudi z vsebinskega vidika. Trgovinski sektor je praviloma bolj intenzivno povezan z vprašanji razporejanja delovnega časa, obremenjenosti, časovnih pritiskov, neposrednega stika s strankami ter večje operativne nepredvidljivosti, medtem ko bolj industrijsko usmerjeni vzorci pogosto nekoliko bolj poudarjajo vprašanja varnosti pri delu, tehnoloških procesov in organizacijske hierarhije. Zato je verjetno, da del razlik v zaznanih potrebah leta 2026 ni povezan zgolj z razvojem kompetenc kot takih, temveč tudi s spremenjenim sektorskim poudarkom vzorca. Vendar pa to ne zmanjšuje primerjalne vrednosti analize, temveč jo prej bogati: kaže namreč, da se ob širjenju panožnega zaledja sindikalnih zaupnikov širijo tudi vsebinske razsežnosti njihovega delovanja. Prav to lahko pomaga pojasniti, zakaj analiza iz leta 2026 tako izrazito odpira teme, kot so psihosocialna tveganja, **diskriminacija in digitalna transformacija, ki so** v sodobnih storitvenih in trgovinskih okoljih pogosto še posebej izpostavljene.

Pri dolžini opravljanja funkcije sindikalnega zaupnika se med obema letoma pokaže pomembna razlika. Leta 2018 je več kot polovica vprašanih, in sicer **56 %**, funkcijo opravljala že več kot 10 let, pri čemer med respondenti ni bilo nikogar, ki bi to delo opravljal manj kot 3 leta. V letu 2026 je delež tistih z več kot 10 leti izkušenj nižji, in sicer 39 %, **hkrati pa** se pojavi pomembna skupina novih oziroma manj izkušenih sindikalnih zaupnikov, saj 32 % respondentov **funkcijo opravlja do 3 let**. **Ta premik kaže**, da je v sistem vstopilo več novih akterjev, kar lahko

razumemo kot pozitiven znak določene kadrovske obnove. Hkrati pa ta sprememba verjetno pomembno vpliva tudi na izražene potrebe po dodatnih usposabljanjih in bolj sistematični podpori, saj večja heterogenost po izkušnjah pomeni tudi večjo potrebo po diferenciranem razvoju kompetenc.

To pomeni, da je bila struktura leta 2018 izraziteje homogena in zgrajena na dolgoletnih izkušnjah, medtem ko analiza iz leta 2026 kaže bolj pluralno sliko, v kateri so hkrati prisotni zelo izkušeni in relativno novi sindikalni zaupniki. Ta sprememba je pomembna, ker vpliva na samo naravo ugotovljenih potreb. V bolj homogeno izkušeni skupini se kompetenčne vrzeli praviloma kažejo predvsem kot potreba po nadgradnji ali specializaciji, medtem ko v bolj heterogeni skupini vključujejo tudi potrebo po osnovnejši sistematizaciji, uvajalni podpori in prenosu temeljnega znanja. V tem smislu analiza iz leta 2026 ne govori več le o izpopolnjevanju obstoječega kadra, ampak tudi o potrebi po strukturiranem razvoju nove generacije sindikalnih predstavnikov. To dodatno utrjuje argument, da morajo biti prihodnja usposabljanja vsebinsko in metodološko bolj razplastena.

Na področju spremljanja zakonodaje se med letoma kaže visoka stopnja kontinuitete, vendar tudi določen napredek. Že leta 2018 je velika večina respondentov poročala, da spremlja spremembe na področju delovne zakonodaje, v letu 2026 pa je ta delež še bolj izrazil, saj spremembe spremlja **92 % respondentov**. Tudi pri načinih pridobivanja znanja ostaja osnovna logika podobna: v obeh letih se sindikalni zaupniki najpogosteje zanašajo na neposredne, hitro dostopne in neformalne vire znanja. Leta 2018 je bil najpogostejši vir **internet (68 %)**, sledili so strokovnjaki, leta 2026 pa strokovnjaki predstavljajo najpomembnejši vir (**78 %**), takoj za njimi pa internet (**70 %**). Kljub tej relativni stabilnosti pa rezultati v obeh letih kažejo, da formalne oblike izobraževanja ostajajo v ozadju. V letu 2018 se je usposabljanj udeleževalo **22 % respondentov**, v letu 2026 **35 %**, kar sicer pomeni določen napredek, vendar ne spremeni dejstva, da pri sindikalnih zaupnikih še vedno prevladuje predvsem **reaktivno, problemsko in situacijsko pridobivanje znanja**. To je pomembna ugotovitev, saj prav ta način učenja verjetno prispeva k temu, da je znanje pogosto delno, fragmentirano in manj sistematično.

Ta primerjava je še posebej povedna, če jo beremo v povezavi z zaznanimi potrebami. Po eni strani torej skoraj vsi spremljajo zakonodajo, po drugi pa visoki deleži respondentov v obeh obdobjih še vedno poročajo o potrebi po dodatni podpori. To kaže, da je osnovni problem manj v pomanjkanju motivacije in bolj v tem, da obstoječi načini učenja ne omogočajo zadostne

globine. Zanašanje na sprotne iskanje informacij in posvetovanje s strokovnjaki je koristno za reševanje konkretnih primerov, vendar ne zagotavlja nujno širšega systemskega razumevanja pravnih okvirjev, njihove medsebojne povezanosti in praktične uporabnosti v kompleksnejših primerih. Iz tega razloga je mogoče trditi, da sta visoka angažiranost in visoka potreba po nadaljnem učenju v resnici dve plati istega pojava: sindikalni zaupniki se zavedajo pomembnosti znanja, vendar hkrati prepoznavajo, da obstoječi načini njegovega pridobivanja ne zadoščajo več za sodobne zahteve njihove vloge.

To potrjujejo tudi rezultati glede potrebe po dodatnem gradivu in dodatnih usposabljanjih. Leta 2018 je potrebo po dodatnem gradivu izražalo **57 % respondentov**, leta 2026 pa **59 %**, kar pomeni praktično enako raven zaznane potrebe. Podoben trend je viden pri dodatnih usposabljanjih: leta 2018 jih je potrebovalo **64 % respondentov**, leta 2026 pa že **70 %**. Ti podatki kažejo, da se zaznana potreba po podpori v sedmih letih ni zmanjšala, temveč je ostala visoka oziroma se je na nekaterih področjih še okrepila. To pomeni, da osnovna potreba po sistematični nadgradnji kompetenc ostaja trajna značilnost obravnavane skupine.

Ta ugotovitev je ena izmed najpomembnejših v celotni primerjavi. Če bi se v obdobju med letoma pokazalo izrazito zmanjšanje potrebe po dodatnem gradivu in usposabljanjih, bi to lahko interpretirali kot dokaz, da so bile ključne vrzeli v določenem obsegu že naslovljene. Ker pa se to ni zgodilo in ker se je potreba po dodatnih usposabljanjih celo povečala, je mogoče sklepati, da se je razlika med zahtevnostjo sindikalnega dela in dejansko razpoložljivimi kompetencami prej povečala kot zmanjšala. Z drugimi besedami: sindikalni zaupniki v letu 2026 niso manj pripravljeni zato, ker bi manj vedeli, ampak zato, ker delujejo v zahtevnejšem okolju, ki od njih zahteva bistveno več kot leta 2018.

Na področju poznavanja zakonodaje primerjava med letoma razkriva izjemno visoko stopnjo stabilnosti v notranji strukturi pravnih kompetenc. V obeh obdobjih sindikalni zaupniki najboljše poznajo **Zakon o delovnih razmerjih** in **Zakon o varnosti in zdravju pri delu**, bistveno slabše pa zakonodajo s področja sodelovanja **delavcev pri upravljanju ter urejanja trga dela**. **Leta 2018 je 63 % respondentov poznavanje ZUTD ocenilo kot slabo**, leta 2026 pa **59 %** poznavanje **ZUTD**. **Podobno je pri ZSDU**, kjer je bilo leta 2018 slabo znanje prisotno pri **49 %** respondentov, leta 2026 pa **pri 56 %**. Tudi pri boljše poznanih zakonih se **osnovni vzorec ni bistveno spremenil**: pri ZVZD-1 v obeh letih prevladuje ocena »dobro« (61 % v letu 2018, 66 % v letu 2026), **pri ZDR-1 pa prav tako ostaja visoka raven operativnega poznavanja**,

čeprav se **delež** ocen »zelo dobro« v letu 2026 zmanjša (17 % v letu 2018 pri ZDR-1 v primerjavi z le 2 % v letu 2026). **To pomeni, da so tudi po sedmih letih najbolj utrjena tista pravna področja, ki so neposredno povezana z vsakodnevno zaščito delavcev in z najbolj praktičnimi vidiki sindikalnega dela, medtem ko področja, ki zahtevajo bolj institucionalno, kolektivno ali sistemsko razumevanje, ostajajo šibkejša.**

Poleg tega analiza iz leta 2026 razširi pravni okvir tudi na področja, ki jih leta 2018 sploh ni bilo mogoče primerjati, zlasti na **varstvo pred diskriminacijo**, kjer je kar **54 % respondentov** svoje znanje ocenilo kot slabo, le **34 %** kot dobro in le **2 %** kot zelo dobro. Ta dodatek je pomemben, ker kaže, da so pravne vrzeli leta 2026 še širše, kot bi bilo mogoče sklepati zgolj na podlagi klasičnih delovnopравниh področij. Če so bila že leta 2018 določena pravna področja izrazito slabše poznana, analiza iz leta 2026 pokaže, da se temu seznamu pridružujejo še nova kompleksna področja, pri katerih osnovno pravno razumevanje še ni ustrezno razvito. To pomeni, da pravne kompetence sindikalnih zaupnikov ne zaostajajo le na tradicionalno šibkejših področjih, temveč tudi na tistih področjih, ki v sodobnem delovnem okolju postajajo vse pomembnejša.

To dodatno potrjuje primerjava konkretnih vprašanj preverjanja pravnega znanja, kjer so rezultati med letoma izjemno podobni. V obeh raziskavah je zelo visoko poznavanje **zaščite sindikalnega zaupnika pred odpovedjo, vloge sindikata v disciplinskih postopkih, obveznosti promocije zdravja in pravice do odklonitve nevarnega dela. Leta 2026** je tako poznavanje zaščite sindikalnega zaupnika pred odpovedjo znašalo 92 %, poznavanje sodelovanja **sindikata** v disciplinskih postopkih prav tako 92 %, poznavanje obveznosti promocije **zdravja 89 %**, poznavanje pravice do odklonitve nevarnega **dela pa 94 %**. V letu 2018 so bile **primerljive vsebine** prav tako med najbolj poznanimi: 88 % respondentov je poznalo obveznost promocije zdravja, **93 % pa** pravico do odklonitve nevarnega dela. Tudi **pri obveznosti** obveščanja sveta delavcev in pravici do pobude **in odgovora so rezultati** relativno visoki, **pri čemer je pri slednji** v letu 2026 viden določen napredek (74 % v letu 2018 in 83 % v letu 2026). **Nasprotno pa pravila pri reševanju sporov s posredovanjem ali arbitražo ostajajo** med slabše poznanimi vsebinami v obeh obdobjih, kar kaže, da ta del zakonodaje tudi po sedmih letih ni postal bistveno bolj utrjen. Leta 2026 je bilo poznavanje teh pravil popolnoma razdeljeno (50 % »da«, 50 % »ne«), kar potrjuje trajno ranljivost tega področja. Primerjava tako **potrjuje, da sindikalni zaupniki najbolj poznajo** pravice in obveznosti, ki

so neposredno uporabne in pogosto prisotne v praksi, manj pa tiste, ki zahtevajo bolj poglobljeno pravno, postopkovno ali kolektivno razumevanje.

Iz te primerjave je mogoče izpeljati širši sklep: sindikalno znanje ostaja zelo praktično usmerjeno. To samo po sebi ni nujno problematično, saj je neposredna uporabnost za vsakodnevno delo izjemno pomembna. Težava pa nastane tam, kjer sodobna vloga sindikalnega zaupnika zahteva več kot zgolj takojšnjo odzivnost na konkretne situacije. Zahteva namreč razumevanje širših postopkovnih in institucionalnih okvirov, sposobnost dolgoročnejšega delovanja ter vključevanje v kompleksnejše procese sodelovanja, posredovanja in preventivnega delovanja. Prav na teh točkah pa se kaže, da je razvoj pravnih kompetenc med letoma 2018 in 2026 ostal omejen oziroma da ni sledil širjenju zahtev sindikalnega dela.

Na področju komunikacijskih kompetenc analiza iz leta 2018 pokaže, da sindikalni zaupniki največ komunicirajo **ustno (61 %)**, sledita elektronska **komunikacija (32 %)** in pisna komunikacija (7 %). **To je** pomemben podatek, saj potrjuje, da je ustna komunikacija temeljno orodje njihovega dela. Leta 2026 je analiza komunikacije bistveno širša in globlja. Ne omejuje se več zgolj na obliko komunikacije, ampak vključuje tudi vprašanja strateškega komuniciranja, argumentacije, pogajalskih **veščin, obvladovanja zahtevnih sogovornikov in javnega nastopanja. Prav na tej točki** se pokaže razvoj analitične perspektive: če je analiza leta 2018 predvsem ugotavljala, da sindikalni zaupniki največ uporabljajo ustno komunikacijo in da bi bilo smiselno razvijati njihove komunikacijske kompetence, analiza iz leta 2026 pokaže, da so osnovne komunikacijske spretnosti sicer razmeroma dobro razvite, vendar naprednejše komunikacijske in pogajalske kompetence ostajajo večinoma le delno razvite. To pomeni, da se fokus premakne od vprašanja »na kakšen način komunicirajo« k vprašanju »kako učinkovito, samozavestno in strateško komunicirajo«. Prav v tem smislu leto 2026 pokaže, da imajo sindikalni zaupniki dobro osnovo v interpersonalni komunikaciji, vendar precej manj gotovosti pri prepričevanju, strukturiranem argumentiranju in načrtnem vodenju zahtevnejših komunikacijskih procesov.

To ugotovitev je mogoče dodatno povezati z analizo konfliktov in mediacije v letu 2026. Ta pokaže, da so osnovne kompetence za prepoznavanje konfliktov razmeroma dobro razvite, saj jih približno **60–70 % respondentov** zaznava kot svoje relativno močno področje, medtem ko so aktivne mediacijske kompetence precej šibkejše, saj jih kot dobro razvite navaja le **20–30 % respondentov**. To pomeni, da analiza iz leta 2026 dodatno razpre komunikacijsko področje in

razkrije razliko med osnovno komunikacijsko funkcionalnostjo ter višjo ravniyo komunikacijske učinkovitosti. Leta 2018 ta razlika še ni bila tako jasno analitično zajeta. V letu 2026 pa postane očitno, da sindikalni zaupniki praviloma znajo komunicirati, vendar pogosto nimajo dovolj razvite sposobnosti, da bi komunikacijo uporabili kot zavestno, strateško in konfliktno občutljivo orodje.

Podobna dinamika je vidna pri digitalnih kompetencah. Leta 2018 je bila analiza osredotočena predvsem na osnovno računalniško pismenost in e-veščine: uporabo računalnika, delo z besedili, preglednicami, elektronsko pošto, internetnimi storitvami in osnovnimi digitalnimi orodji. Rezultati so pokazali, da večina uporablja računalnik in razpolaga z osnovnimi digitalnimi spretnostmi, precej šibkejša pa je pri naprednejših funkcijah, uporabi prezentacijskih orodij, orodij za organizacijo dela in tehničnem reševanju problemov. Leta 2026 se ta osnovna slika bistveno ne spremeni: tudi v novejši raziskavi so osnovne digitalne kompetence razmeroma dobro razvite, saj **80–90 % respondentov uporablja računalnik**, približno **70 %** pa se znajde pri uporabi standardnih programov, naprednejše pa bistveno manj. Vendar pa analiza v letu 2026 področje digitalizacije razširi na vsebine, ki jih leta 2018 sploh ni bilo: **umetna inteligenca, digitalni nadzor, algoritmično odločanje, vpliv tehnologije na pravice delavcev ter vključevanje sindikatov v procese digitalne transformacije**. S tem se tudi kompetenčni okvir bistveno spremeni. Če je bilo leta 2018 ključno vprašanje predvsem, ali sindikalni zaupniki znajo uporabljati digitalna orodja, je v letu 2026 osrednje vprašanje, ali razumejo družbene, pravne in organizacijske posledice njihove uporabe.

Prav tu pa se pokažejo največje vrzeli: **več kot 80 % respondentov** v letu 2026 izraža potrebo po dodatnem usposabljanju na področju umetne inteligence, pomemben delež pa ni bil niti seznanjen z uvedbo digitalnih orodij v lastnem podjetju (**65–70 %**). To pomeni, da je digitalna dimenzija sindikalnega dela med letoma 2018 in 2026 postala bistveno bolj zahtevna in strateško pomembna. Poleg tega leto 2026 pokaže tudi pomemben razkorak med uporabo in razumevanjem tehnologije: **60–65 % respondentov** je že uporabljalo klepetalne asistente, vendar jih približno **60 %** njihovo delovanje razume slabo. Ta ugotovitev dodatno potrjuje, da osnovna uporaba digitalnih orodij še ne pomeni tudi kritičnega in operativnega razumevanja njihovega vpliva.

Dodati je treba, da analiza iz leta 2026 pokaže še eno pomembno dimenzijo, ki leta 2018 ni bila prisotna: vprašanje **sindikalne vključenosti v digitalno transformacijo podjetij**. Dejstvo, da

velik delež sindikalnih zaupnikov ni bil seznanjen z uvajanjem digitalnih orodij, kaže, da se sindikati pogosto še ne pojavljajo kot enakovredni sogovorniki pri oblikovanju ali spremljanju tehnoloških sprememb. To ni več zgolj vprašanje individualne digitalne pismenosti, temveč vprašanje institucionalne vloge sindikatov v tehnološko preoblikovanem svetu dela. Prav zato je analiza iz leta 2026 bistveno zahtevnejša in tudi strateško pomembnejša od analize iz leta 2018.

Na področju javnega nastopanja in retorike se osnovni problem med obema obdobjema ni bistveno spremenil. Leta 2018 je dodatna usposabljanja s področja javnega nastopanja potrebovalo **73 % respondentov**, enak delež pa tudi na področju retorike. Večina javno nastopa le, kadar je to nujno, prisotnost treme pa je pri večini vsaj rahla ali srednje močna. Konkretnije, leta 2018 je **29 % respondentov** poročalo o rahli tremi, **37 % o** srednje močni, **15 % o** močni in **15 % o** zelo močni tremi, medtem ko je bila odsotnost treme prisotna le pri **5 % respondentov**. Tudi v letu 2026 ostaja javno nastopanje področje, kjer je osnovna izkušnja sicer prisotna, vendar samozavest in občutek kompetentnosti ostajata omejena. Večina respondentov svoje sposobnosti ocenjuje kot delne, potrebo po dodatnem usposabljanju pa izraža **65–75 % respondentov**. **To pomeni**, da se v obdobju med letoma 2018 in 2026 ni bistveno zmanjšala potreba po podpori na področju javnega nastopanja, ampak ostaja trajen del razvojnih potreb sindikalnih zaupnikov. Natančneje rečeno, analiza iz leta 2026 potrjuje, da se problem ni razrešil: osnovne izkušnje obstajajo, vendar se večina respondentov pri nastopanju še vedno ne počuti povsem samozavestno, zlasti v zahtevnejših in bolj izpostavljenih situacijah.

K temu je mogoče dodati še pomemben interpretativni poudarek. Javno nastopanje v letu 2026 ni več le izolirana veščina, temveč se povezuje z več drugimi področji: s pogajalskimi kompetencami, z reševanjem konfliktov, z obravnavanjem občutljivih primerov diskriminacije, s sodelovanjem z delodajalcem in celo z razlago tehnoloških sprememb zaposlenim. Zato dejstvo, da to področje ostaja šibkejše tudi po sedmih letih, ni zgolj vprašanje individualne samozavesti, temveč vprašanje učinkovitosti širšega sindikalnega delovanja. V tem smislu analiza iz leta 2026 razkrije večjo vsebinsko težo te kompetence, kot jo je bilo mogoče razbrati iz analize iz leta 2018.

Največja razlika med analizama pa je v tem, da leto 2026 vključuje več novih tematskih področij, ki jih analiza iz leta 2018 sploh ni zajemala. Med njimi so posebej pomembna področja **novih oblik dela, diskriminacije, psihosocialnih tveganj, umetne inteligence,**

digitalnega nadzora, klepetalnih asistentov ter mediacije in strukturiranega reševanja konfliktov. Prav ta razširitev vsebinskega okvira kaže, kako zelo se je v tem obdobju razširila tudi sama vloga sindikalnega zaupnika. Ta danes ni več omejena zgolj na klasično poznavanje delovnega prava in osnovno komunikacijo z drugimi socialnimi partnerji, ampak vključuje tudi razumevanje novih oblik neenakosti, duševnega zdravja pri delu, tehnoloških sprememb, algoritmičnega upravljanja dela in zahtevnejših procesov posredovanja med zaposlenimi in delodajalcem.

Ta širitev vsebinskega okvira je eden ključnih razlogov, zakaj analiza iz leta 2026 deluje bistveno bolj kompleksno kot analiza iz leta 2018. Ne gre za to, da bi bile ugotovitve iz leta 2018 napačne ali zastarele, ampak za to, da danes niso več dovolj. To, kar je leta 2018 predstavljalo precej celovit nabor ključnih sindikalnih kompetenc, je leta 2026 le še del širšega kompetenčnega profila. Ta profil vključuje nova znanja in veščine, ki jih sedem let prej v takšni meri še ni bilo mogoče sistematično predvideti ali izmeriti.

Na področju diskriminacije analiza iz leta 2026 prvič jasno pokaže, da se je s primeri diskriminacije pri delu srečalo **56 % respondentov, pri čemer največje neenakosti zaznavajo pri plačilu (72 %) in napredovanju (69 %).** Pomembne so tudi zaznane neenakosti pri zaposlovanju (50 % respondentov meni, **da zaposleni niso obravnavani enako) ter pri razporejanju delovnega časa (47 %).** Hkrati pa rezultati kažejo, **da je** pravno in praktično znanje na tem področju precej neenakomerno: osnovni pojmi so sorazmerno dobro poznani, pri zahtevnejših vsebinah in praktičnem ukrepanju pa se znanje hitro prevesi v kategorijo »delno«. Tako na primer 56 % respondentov razume posredno diskriminacijo, 44 % **pa je** ne, medtem ko **le 44 %** meni, da zna zaposlenim pojasniti **njihove pravice** v primeru diskriminacije. To je pomembna nova ugotovitev, saj razkriva eno od sodobnih dimenzij sindikalnega dela, ki v analizi iz leta 2018 še ni bila posebej tematizirana. Poleg tega 69 % respondentov izraža potrebo po dodatnih **usposabljanjih na področju** diskriminacije, pri čemer je največ interesa za prepoznavanje diskriminacije v praksi (79 %), pravne **postopke (63 %) ter preprečevanje nadlegovanja** in trpinčenja (63 %). **To kaže,** da gre za vsebinsko področje, kjer je **potreba po** podpori že zelo jasno artikulirana.

Pomembno je tudi, da analiza iz leta 2026 diskriminacije ne obravnava zgolj kot vprašanje formalnopravne prepovedi, temveč kot vprašanje organizacijske realnosti. Dejstvo, da večina respondentov zaznava neenakosti pri plačilu in napredovanju, pomeni, da diskriminacija ni

razumljena le kot izjemen ali posamičen pojav, ampak kot del širše strukture neenake obravnave v delovnem okolju. To še dodatno utrjuje pomen tega sklopa in kaže, da prihodnja usposabljanja ne bodo smela ostati na ravni abstraktnega pravnega pregleda, ampak bodo morala vključevati tudi prepoznavanje konkretnih organizacijskih praks, komunikacijo z zaposlenimi in sodelovanje z delodajalcem pri preprečevanju sistemskih oblik neenakosti.

Podobno velja za področje psihosocialnih pritiskov in stresa. Analiza iz leta 2026 prvič pokaže, da velika večina respondentov zaznava stres kot prisoten in naraščajoč pojav. Natančneje **69 % respondentov meni**, da se psihosocialni pritiski in stres v njihovem delovnem okolju pojavljajo, **78 % pa** jih ocenjuje, da se je stres v zadnjih letih povečal. Kot glavne dejavnike izpostavljajo preobremenjenost **z delom (72 %)**, **časovne** pritiske **(72 %)** in **pomanjkanje priznanja za opravljeno delo (69 %)**. **Pri tem** je posebej pomembno, da več kot polovica ne pozna osnovnih obveznosti delodajalca na področju psihosocialnih tveganj. Tako **53 % respondentov ne ve, da** so psihosocialna tveganja del obvezne ocene tveganja, enak delež pa tudi ne ve, da je delodajalec dolžan sprejemati ukrepe za njihovo preprečevanje in obvladovanje. Ta razkorak med zaznavanjem problema in zmožnostjo sistemskega ukrepanja je ena najpomembnejših ugotovitev analize iz leta 2026 in pomembno razširja razumevanje kompetenčnih potreb sindikalnih zaupnikov v primerjavi z letom 2018. Dodaten pomen temu daje tudi dejstvo, da **75 % respondentov izraža potrebo po dodatnih** usposabljanjih na tem področju, zlasti na področjih komunikacije v konfliktnih situacijah (**68 %**), sodelovanja z delodajalcem **pri preventivi (68 %)** in pravnih vidikov psihosocialnih tveganj (**61 %**).

Ta sklop je posebej pomemben zato, ker razkriva novo plast sindikalnega delovanja, ki v letu 2018 še ni bila sistematično artikulirana. Psihosocialna tveganja ne zahtevajo le pravnega znanja, ampak tudi komunikacijsko občutljivost, sposobnost zgodnjega prepoznavanja stisk, razumevanje organizacijskih mehanizmov in sodelovanje pri preventivnem delovanju. V tem smislu analiza iz leta 2026 sindikalnega zaupnika postavlja v bistveno širšo vlogo: ne le kot pravnega zastopnika ali pogajalca, temveč tudi kot pomembnega akterja pri prepoznavanju in naslavljanju organizacijskih pogojev, ki vplivajo na duševno zdravje zaposlenih. To je pomembna kvalitativna sprememba v razumevanju sindikalne funkcije.

Če torej primerjavo obeh analiz pogledamo celostno, lahko ugotovimo, da osnovni profil sindikalnih zaupnikov ostaja presenetljivo stabilen. Še vedno gre za pretežno starejšo in izkušeno skupino, ki ima dobro osnovno orientacijo v neposredno uporabnih pravnih

vprašanjih, pri zahtevnejših vsebinah pa pogosto izkazuje le delno, operativno in situacijsko znanje. Tudi temeljna potreba po dodatnem usposabljanju ostaja visoka v obeh obdobjih. Ključna razlika pa je v tem, da analiza iz leta 2026 precej jasneje pokaže, kako zelo se je razširil in zapletel okvir sindikalnega delovanja. Če je bilo leta 2018 v ospredju predvsem vprašanje, kako okrepiti pravno, komunikacijsko, računalniško in nastopno usposobljenost sindikalnih zaupnikov, leto 2026 razkrije, da ti tradicionalni izzivi niso izginili, temveč so se jim pridružili novi: **diskriminacija, psihosocialna tveganja, digitalna transformacija, umetna inteligenca in nove oblike dela.**

To pomeni, da je temeljna kontinuiteta med letoma 2018 in 2026 pravzaprav dvojna. Po eni strani ostajajo enake osrednje vrzeli: potreba po boljšem pravnem znanju, komunikacijskih veščinah, digitalnih spretnostih in javnem nastopanju. Po drugi strani pa je prav tako kontinuirana tudi ugotovitev, da sindikalni zaupniki delujejo z veliko angažiranostjo, vendar brez dovolj sistematične podpore, ki bi jim omogočala prehod od osnovne operativne usposobljenosti k višji stopnji strateške in preventivne učinkovitosti. Tisto, kar se je med letoma najbolj spremenilo, torej ni samo stanje znanja, ampak narava okolja, v katerem je treba to znanje uporabljati.

Iz tega izhaja pomemben sklep. Potrebe, ugotovljene leta 2018, niso bile odpravljene, temveč so v veliki meri ostale prisotne tudi v letu 2026. Razlika je predvsem v tem, da so danes razvojne potrebe sindikalnih zaupnikov širše, kompleksnejše in bistveno bolj prepletene. To pomeni, da prihodnje načrtovanje usposabljanj ne sme biti usmerjeno zgolj v izboljšanje posameznih znanj, ampak v celovito krepitev **kompetenc, ki bodo povezovale pravno znanje, komunikacijske in pogajalske veščine, digitalno razumevanje, zaznavanje neenakosti in psihosocialnih obremenitev ter sposobnost praktičnega, samozavestnega in proaktivnega ukrepanja v sodobnem delovnem okolju.**

Poleg tega je mogoče skleniti, da primerjava med letoma 2018 in 2026 potrjuje prehod od relativno klasičnega modela sindikalnega delovanja k bistveno kompleksnejšemu modelu, v katerem mora sindikalni zaupnik delovati na presečišču prava, komunikacije, tehnologije, organizacijskega razvoja in socialne občutljivosti. Zato prihodnja usposabljanja ne bodo mogla biti več oblikovana kot niz ločenih tematskih modulov brez medsebojnih povezav, temveč bodo morala upoštevati dejstvo, da se v praksi pravna vprašanja pogosto prepletajo z digitalnimi spremembami, psihosocialnimi obremenitvami, komunikacijskimi izzivi in neenako obravnavo

zaposlenih. Prav ta prepletenost predstavlja najpomembnejšo novo ugotovitev analize iz leta 2026 v primerjavi z letom 2018.

Končno je mogoče reči, da primerjava obeh obdobj ne kaže predvsem na neuspeh razvoja, temveč na **nesorazmerje med hitrostjo spreminjanja delovnega okolja in hitrostjo sistematične krepitve sindikalnih kompetenc**. Sindikalni zaupniki tudi leta 2026 ostajajo močno angažirani, motivirani in razmeroma dobro orientirani v osnovnih vprašanjih, vendar to danes ni več dovolj. Ključno vprašanje prihodnjega razvoja zato ni več, ali potrebujejo dodatno usposabljanje, saj to zelo jasno potrjujejo podatki iz obeh obdobj, temveč **kakšno usposabljanje potrebujejo, na kakšni ravni, v kakšni obliki in kako povezano z realnimi situacijami iz njihovega delovnega okolja**. Primerjava med letoma 2018 in 2026 tako v končni fazi ne pokaže zgolj kontinuitete potreb, temveč predvsem potrebo po **novi razvojni logiki sindikalnega usposabljanja**, ki bo bolje odgovarjala na kompleksnost sodobnega dela in sodobne sindikalne vloge.

6 PRIPOROČILA

6.1 Priporočila za pripravo usposabljanj

6.1.1 Delovno-pravna zakonodaja

Usposabljanji s področja delovnopravne zakonodaje naj bosta zasnovani kot poglobljeno razumevanje sodobnih sprememb v delovnih razmerjih ter kot krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovito podporo zaposlenim. Vsebina naj izhaja iz konkretnih izzivov delovnega okolja, kjer sindikalni zaupniki pogosto delujejo kot prvi sogovorniki zaposlenih, ter naj povezuje zakonodajne podlage z realnimi primeri iz prakse.

Prva delavnica – sodobne oblike dela, varstvo pravic zaposlenih in preprečevanje diskriminacije

Prva delavnica naj bo usmerjena v razumevanje sprememb v organizaciji dela ter njihovih pravnih in socialnih posledic za zaposlene. V zadnjih letih se delovno okolje hitro spreminja, kar vključuje širjenje fleksibilnih oblik zaposlovanja, delo na daljavo, povečano digitalizacijo

delovnih procesov ter spremenjene načine organizacije delovnega časa. Takšne spremembe pogosto povzročajo negotovost med zaposlenimi in odpirajo vprašanja glede varstva njihovih pravic, zato je pomembno, da sindikalni zaupniki dobro poznajo pravni okvir in razumejo svojo vlogo pri spremljanju teh procesov.

Uvodni del delavnice naj temelji na razpravi o konkretnih primerih iz delovnega okolja, kjer prihaja do sprememb v organizaciji dela, kar omogoča, da se zakonodaja predstavi skozi vsakodnevne situacije in poveča razumljivost vsebine.

V nadaljevanju naj delavnica obravnava pravne podlage, ki urejajo sodobne oblike dela, zlasti določbe **Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, ki se nanašajo na delo na domu, spremembo kraja opravljanja dela in prilagajanje delovnega časa, ter relevantne določbe **Zakona o varstvu pred diskriminacijo** in **Zakona o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2)**.

Vsebinski del naj vključuje naslednje sklope:

- **Ureditev dela na domu in spremembe kraja opravljanja dela:** Predstaviti je smiselno določbe **68.–72. člena ZDR-1**, ki urejajo pogoje za delo na domu, obveznosti delodajalca glede zagotavljanja varnih delovnih pogojev ter pravico zaposlenih do ustrezne opreme in nadomestil stroškov.
- **Delovni čas, počitek in pravica do odklopa:** Obravnava naj vključuje določbe **142.–158. člena ZDR-1**, ki urejajo delovni čas, prerazporeditev delovnega časa ter pravico do počitka.
- **Varstvo dostojanstva zaposlenih in preprečevanje diskriminacije:** Poseben poudarek naj bo namenjen določbam **7. člena ZDR-1** ter ključnim določbam **Zakona o varstvu pred diskriminacijo**, ki opredeljujejo neposredno in posredno diskriminacijo, nadlegovanje ter viktimizacijo.
- **Digitalni nadzor in varstvo osebnih podatkov zaposlenih:** Obravnava naj vključuje temeljna načela **ZVOP-2** ter pomen transparentnosti pri uvajanju nadzornih mehanizmov.

Metodologija izvedbe naj temelji na kombinaciji predstavitve zakonodajnih podlag, analize konkretnih primerov in aktivnega vključevanja udeležencev. Delavnica naj se začne z uvodno razpravo, kjer udeleženci predstavijo izzive iz lastnega delovnega okolja, kar omogoča prilagoditev vsebine njihovim potrebam. V osrednjem delu delavnice naj se uporablja metoda

študije primerov, kjer udeleženci v manjših skupinah analizirajo konkretne situacije, prepoznajo morebitne kršitve pravic ter določajo relevantne pravne podlage. Takšen pristop spodbuja sodelovanje, izmenjavo izkušenj in razvoj kritičnega mišljenja. Poseben poudarek naj bo namenjen tudi simulaciji pogovora med zaposlenim in sindikalnim zaupnikom, kjer udeleženci vadijo podajanje informacij o pravicah ter razlago zakonodaje na razumljiv način. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter razpravo o možnostih njegove uporabe v praksi.

Druga delavnica – pravice zaposlenih v primeru spremembe delodajalca, prestrukturiranja in prenosa dejavnosti

Druga delavnica naj bo namenjena razumevanju pravic zaposlenih v primerih organizacijskih sprememb, ki pogosto povzročajo negotovost, povečano potrebo po informiranju ter večje tveganje za kršitve pravic zaposlenih. Sindikalni zaupniki imajo v takšnih situacijah ključno vlogo pri spremljanju zakonitosti postopkov, posredovanju informacij zaposlenim ter sodelovanju z delodajalcem.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o najpogostejših oblikah organizacijskih sprememb in njihovem vplivu na zaposlene. Osrednji del naj vključuje naslednje vsebinske sklope:

- **Pravni okvir spremembe delodajalca in prenosa dejavnosti:** Obravnava naj vključuje določbe **75. in 76. člena ZDR-1**, ki urejajo prehod pravic in obveznosti iz delovnih razmerij ter varstvo zaposlenih v primeru spremembe delodajalca.
- **Obveščanje in posvetovanje z zaposlenimi:** Predstaviti je smiselno določbe **Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, ki urejajo pravico zaposlenih do obveščenosti in sodelovanja v postopkih reorganizacije.
- **Kolektivni odpusti in varstvo pravic zaposlenih:** Obravnava naj vključuje določbe **98.–102. člena ZDR-1**, ki urejajo postopke kolektivnega odpuščanja.
- **Vloga sindikalnega zaupnika v obdobjih sprememb:** Poseben poudarek naj bo namenjen komunikaciji z zaposlenimi, pomenu transparentnosti ter podpori zaposlenim v obdobjih negotovosti.

Metodologija izvedbe naj temelji na povezovanju teoretičnega znanja z analizo praktičnih primerov. Delavnica naj vključuje delo v skupinah, kjer udeleženci obravnavajo scenarije

organizacijskih sprememb, prepoznavajo pravice zaposlenih ter oblikujejo možne pristope sindikalnega zaupnika. Uporabiti je smiselno metodo simulacije posvetovanja z delodajalcem, kjer udeleženci prevzemajo različne vloge in vadijo argumentacijo ter predstavitev interesov zaposlenih. Takšen pristop krepi komunikacijske veščine in samozavest udeležencev. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter izmenjavo dobrih praks med udeleženci, kar prispeva k razvoju skupnega razumevanja in krepitvi mreže podpore med sindikalnimi zaupniki.

6.1.2 Mediacija – komunikacijske veščine

Delavnica s področja mediacije in komunikacijskih veščin naj bo usmerjena v krepitev sposobnosti sindikalnih zaupnikov za konstruktivno vodenje dialoga, obvladovanje konfliktnih situacij ter podporo zaposlenim v čustveno zahtevnih okoliščinah. Sindikalni zaupniki se pri svojem delu pogosto znajdejo v vlogi posrednikov med zaposlenimi in delodajalci, zato je pomembno, da razvijejo veščine učinkovite komunikacije, aktivnega poslušanja ter razumevanja različnih interesov in perspektiv.

Namen delavnice naj bo udeležencem omogočiti boljše razumevanje dinamike konfliktov v delovnem okolju ter razvijanje konkretnih pristopov za njihovo umirjanje in reševanje. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju lastne vloge sindikalnega zaupnika, ki mora ohranjati zaupanje zaposlenih in hkrati delovati v okviru zakonodajnih in organizacijskih omejitev.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o najpogostejših konfliktnih situacijah, s katerimi se sindikalni zaupniki srečujejo v praksi, kot so nesoglasja glede delovnih pogojev, komunikacijski nesporazumi, zaznave neenake obravnave ter napetosti med zaposlenimi in vodstvom. Takšen pristop omogoča, da se vsebina delavnice prilagodi dejanskim potrebam udeležencev. Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Osnove učinkovite komunikacije v delovnem okolju:** Obravnava naj vključuje pomen jasnega in spoštljivega izražanja, razlikovanje med vsebinskim in odnosnim vidikoma komunikacije ter vlogo neverbalne komunikacije. Poseben poudarek naj bo namenjen tehnikam aktivnega poslušanja, ki omogočajo boljše razumevanje sogovornika in zmanjšujejo možnost nesporazumov.
- **Razumevanje dinamike konfliktov in faz razvoja konflikta:** Udeleženci naj se seznanijo z različnimi vrstami konfliktov v delovnem okolju, z dejavniki, ki vplivajo na

njihov nastanek, ter z možnostmi zgodnjega prepoznavanja napetosti. Smiselno je predstaviti tudi strategije za preprečevanje zaostrovanja konfliktov.

- **Osnove mediacije in vloga nevtralnega posrednika:** Delavnica naj vključuje predstavitev temeljnih načel mediacije, kot so prostovoljnost, nepristranskost, zaupnost in spoštovanje vseh vključenih strani. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju meje med podporo zaposlenemu in zastopanjem interesov ter ohranjanju profesionalne distance.
- **Komunikacija v čustveno zahtevnih situacijah:** Obravnava naj vključuje tehnike umirjanja napetosti, prepoznavanje čustvenih odzivov ter načine odzivanja v situacijah, kjer so sogovorniki pod stresom ali v stiski. Poseben poudarek naj bo namenjen varovanju lastnega čustvenega ravnovesja sindikalnega zaupnika.

Vsebino delavnice je smiselno povezati tudi z zakonodajnimi določbami, ki urejajo varstvo dostojanstva zaposlenih, zlasti z določbami **7. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, ki prepovedujejo nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, ter z relevantnimi določbami **Zakona o varstvu pred diskriminacijo**, ki opredeljujejo ravnanja, ki lahko vodijo v konfliktne situacije.

Metodologija izvedbe naj temelji na interaktivnem pristopu, ki udeležencem omogoča razvoj praktičnih veščin in krepitev samozavesti pri uporabi naučenih tehnik. Delavnica naj vključuje kombinacijo kratkih teoretičnih predstavitev, skupinskih razprav ter praktičnih vaj. Poseben poudarek naj bo namenjen uporabi metode igranja vlog, kjer udeleženci prevzemajo različne vloge v konfliktni situaciji in vadijo uporabo komunikacijskih tehnik. Takšen pristop omogoča boljše razumevanje različnih perspektiv ter razvoj empatije. Smiselno je vključiti tudi analizo konkretnih primerov iz prakse, kjer udeleženci razpravljajo o možnih načinih ukrepanja sindikalnega zaupnika ter o etičnih vidikih njegove vloge. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju, izmenjavo izkušenj ter razpravo o možnostih prenosa naučenih veščin v vsakodnevno delo. Takšna zasnova delavnice omogoča sindikalnim zaupnikom razvoj komunikacijskih kompetenc, ki prispevajo k učinkovitejšemu reševanju konfliktov, krepitevi zaupanja med zaposlenimi ter izboljšanju kakovosti socialnega dialoga v delovnem okolju.

6.1.3 Digitalne veščine – umetna inteligenca

Usposabljanja s področja umetne inteligence naj bodo usmerjena v razvoj razumevanja digitalnih procesov, ki vplivajo na organizacijo dela, odločanje in položaj zaposlenih v sodobnih delovnih okoljih. Sindikalni zaupniki se vse pogosteje srečujejo z vprašanji, povezanimi z avtomatizacijo procesov, digitalnim nadzorom in uporabo algoritmov pri upravljanju dela, zato je pomembno, da razvijejo kompetence za kritično presojo teh sprememb ter za aktivno vključevanje v razprave z delodajalcem.

Prva delavnica – umetna inteligenca, algoritmično odločanje in platformno delo

Prva delavnica naj bo namenjena razumevanju osnovnih principov umetne inteligence ter njenega vpliva na organizacijo dela in zaposlitvene odnose. Vse več delodajalcev uporablja algoritmične sisteme za razporejanje nalog, spremljanje uspešnosti zaposlenih ter podporo pri kadrovskih odločitvah, kar odpira nova vprašanja glede transparentnosti, pravičnosti in odgovornosti odločanja.

Udeleženci naj razvijejo razumevanje, kako delujejo algoritmični sistemi in kakšne posledice imajo lahko za zaposlene, zlasti v primerih, kjer je človeški nadzor omejen ali pomanjkljiv. Poseben poudarek naj bo namenjen platformnemu delu, kjer digitalne tehnologije bistveno vplivajo na pogoje zaposlovanja. Vsebinski del modula naj vključuje naslednje sklope:

- **Osnove delovanja umetne inteligence in algoritmov v delovnem okolju:** Udeleženci naj se seznanijo z osnovnimi pojmi umetne inteligence, načinom delovanja algoritmov ter razliko med avtomatizacijo in avtonomnim odločanjem. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, kako algoritmi zbirajo in obdelujejo podatke ter kako lahko vplivajo na ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.
- **Algoritmično upravljanje dela in njegove posledice za zaposlene:** Obravnava naj vključuje vpliv algoritmov na razporejanje delovnih nalog, določanje delovnega časa ter spremljanje učinkovitosti zaposlenih. Udeleženci naj razpravljajo o možnih tveganjih, kot so netransparentnost odločanja, pristranskost podatkov ter zmanjšanje avtonomije zaposlenih.
- **Platformno delo in spremembe zaposlitvenih odnosov:** V tem delu naj se predstavijo posebnosti platformnega dela, kjer digitalne platforme določajo pogoje dela in plačila.

Poseben poudarek naj bo namenjen pravni zaščiti zaposlenih ter izzivom, s katerimi se srečujejo sindikalni zaupniki pri zastopanju interesov teh delavcev.

- **Etični in pravni vidiki uporabe umetne inteligence:** Udeleženci naj se seznanijo z načeli odgovorne uporabe umetne inteligence ter z evropskimi smernicami na področju transparentnosti in zaščite pravic zaposlenih.

Metodologija izvedbe naj temelji na kombinaciji kratkih teoretičnih predstavitev in interaktivnih razprav. Delavnica naj se začne z uvodnim pogovorom o izkušnjah udeležencev z uporabo digitalnih orodij v njihovem delovnem okolju, kar omogoča prilagoditev vsebine dejanskim potrebam skupine. V osrednjem delu modula naj udeleženci v manjših skupinah analizirajo primere uporabe algoritmičnega odločanja ter razpravljajo o možnih vplivih na zaposlene. Takšen pristop spodbuja kritično razmišljanje in omogoča izmenjavo izkušenj med udeleženci. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter razpravo o vlogi sindikalnih zaupnikov pri spremljanju uvajanja digitalnih tehnologij v delovno okolje.

Druga delavnica – digitalni nadzor, informacijska asimetrija in varstvo pravic zaposlenih

Druga delavnica naj bo namenjena razumevanju digitalnih oblik nadzora na delovnem mestu ter njihovih vplivov na zaposlene. Digitalne tehnologije omogočajo spremljanje delovne uspešnosti, komunikacije in prisotnosti zaposlenih, kar odpira vprašanja glede varstva zasebnosti, transparentnosti in zaupanja v delovnem okolju.

Udeleženci naj razvijejo sposobnost prepoznavanja različnih oblik digitalnega nadzora ter razumevanja pravic zaposlenih na tem področju. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju informacijske asimetrije, kjer delodajalci pogosto razpolagajo z več informacijami kot zaposleni. Vsebinski del modula naj vključuje naslednje sklope:

- **Oblike digitalnega nadzora na delovnem mestu:** obravnava naj vključuje nadzorne sisteme, spremljanje delovne uspešnosti ter uporabo podatkov zaposlenih za odločanje.
- **Varstvo osebnih podatkov zaposlenih:** udeleženci naj se seznanijo z določbami **Zakona o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2)** ter pravicami zaposlenih glede obveščenosti in soglasja.
- **Informacijska asimetrija in njen vpliv na odnose na delovnem mestu:** poseben poudarek naj bo namenjen strategijam zmanjševanja informacijskih vrzeli.

- **Vloga sindikalnega zaupnika pri varovanju pravic zaposlenih:** obravnava naj vključuje možnosti ukrepanja ter podporo zaposlenim v primeru nejasnosti ali sporov.

Delavnica naj temelji na analizi konkretnih primerov digitalnega nadzora ter skupinskih razpravah o etičnih in pravnih vidikih uporabe tehnologij. Udeleženci naj v manjših skupinah obravnavajo scenarije uvedbe nadzornih sistemov in razpravljajo o možnih odzivih sindikalnega zaupnika. Smiselno je vključiti tudi simulacijo pogovora z delodajalcem glede uvedbe novih nadzornih praks, kar omogoča razvoj komunikacijskih veščin in samozavesti. Zaključni del modula naj vključuje refleksijo o možnostih prenosa znanja v prakso ter izmenjavo dobrih praks med udeleženci.

Tretja delavnica – umetna inteligenca kot orodje za krepitev socialnega dialoga

Tretja delavnica naj bo namenjena razumevanju umetne inteligence kot podpornega orodja za delo sindikalnih zaupnikov ter kot sredstva za izboljšanje kakovosti socialnega dialoga. V sodobnem delovnem okolju, kjer se količina informacij hitro povečuje, sindikalni zaupniki pogosto nimajo dovolj časa in analitičnih virov za učinkovito spremljanje zakonodajnih sprememb, pripravo argumentov ali strukturiranje komunikacije z zaposlenimi. Umetna inteligenca lahko v tem kontekstu predstavlja pomembno podporo, vendar le ob ustreznem razumevanju njenih omejitev in odgovorni uporabi.

Namen delavnice naj bo udeležencem omogočiti razvoj digitalne samozavesti ter razumevanje načinov, kako lahko orodja UI podprejo njihovo delo brez nadomeščanja človeške presoje. Poseben poudarek naj bo namenjen kritični rabi informacij, etičnim vidikom uporabe tehnologij ter pomenu ohranjanja zaupanja zaposlenih v procesih digitalne podpore. Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Uporaba umetne inteligence za analizo dokumentov in zakonodaje:** Udeleženci naj se seznanijo z možnostmi uporabe orodij AI za hitro pregledovanje daljših dokumentov, povzemanje zakonodajnih besedil ter iskanje relevantnih informacij. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, da AI ne nadomešča pravne presoje, temveč služi kot podporno orodje za boljše razumevanje vsebine.
- **Podpora pri pripravi komunikacijskih gradiv za zaposlene:** Obravnava naj vključuje uporabo AI za oblikovanje obvestil, pripravo predstavitev, strukturiranje vprašanj ter prilagajanje jezika različnim ciljnim skupinam. Udeleženci naj razpravljajo

o tem, kako lahko uporaba AI prispeva k večji jasnosti in dostopnosti informacij za zaposlene.

- **Kritična presoja informacij in omejitve umetne inteligence:** Poseben poudarek naj bo namenjen prepoznavanju morebitnih napak, pristranskosti ali nepopolnosti informacij, ki jih generirajo sistemi AI. Udeleženci naj razvijajo sposobnost preverjanja virov, primerjave informacij ter uporabe lastne presoje pri odločanju.
- **Etična raba umetne inteligence v sindikalnem delu:** V tem delu naj se obravnavajo vprašanja zaupnosti podatkov, varovanja zasebnosti zaposlenih ter odgovorne uporabe digitalnih orodij. Poseben poudarek naj bo namenjen ohranjanju zaupanja zaposlenih ter transparentnosti pri uporabi AI.
- **Umetna inteligenca kot podpora socialnemu dialogu:** Udeleženci naj razpravljajo o tem, kako lahko AI prispeva k bolj strukturiranemu dialogu z delodajalcem, pripravi argumentov in analizi različnih stališč. Smiselno je izpostaviti pomen tehnologije kot orodja, ki podpira, ne pa nadomešča človeške interakcije.

Metodologija izvedbe naj temelji na praktičnih vajah, kjer udeleženci neposredno uporabljajo orodja AI za analizo dokumentov, pripravo povzetkov ter oblikovanje komunikacijskih gradiv. Takšen pristop omogoča razvoj digitalnih kompetenc ter zmanjšuje morebitne zadržke do uporabe novih tehnologij. Udeleženci naj ob podpori mentorja preizkusijo različne načine uporabe AI ter razpravljajo o svojih izkušnjah. V osrednjem delu delavnice naj se uporablja metoda skupinskega dela, kjer udeleženci obravnavajo konkretne primere iz sindikalne prakse ter razpravljajo o tem, kako lahko AI prispeva k boljši pripravi na pogovore z delodajalcem ali k učinkovitejšemu obveščanju zaposlenih. Takšen pristop spodbuja sodelovanje, izmenjavo znanja ter razvoj kritične presoje. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o prednostih in omejitvah uporabe umetne inteligence ter razpravo o etičnih dilemah, ki se lahko pojavijo pri njeni uporabi. Udeleženci naj opredelijo konkretne načine, kako lahko pridobljeno znanje vključijo v svoje vsakodnevno delo, kar prispeva k trajnostni uporabi novih kompetenc.

6.1.4 Zdravje in varnost na delovnem mestu

Sklop delavnic na področju zdravja in varnosti pri delu je namenjen krepitvi razumevanja pomena varnega, zdravega in podpornega delovnega okolja ter vloge sindikalnih zaupnikov pri prepoznavanju tveganj in spodbujanju preventivnih ukrepov. Sodobno delovno okolje prinaša

številne izzive, povezane tako s fizičnimi kot tudi s psihosocialnimi obremenitvami zaposlenih, zato postaja področje varnosti in zdravja pri delu vse pomembnejši del socialnega dialoga.

Delavnice bodo obravnavale štiri medsebojno povezane teme: psihosocialne dejavnike tveganja, preprečevanje mobinga, pravico do odklopa ter krepitev podpornega delovnega okolja. Poseben poudarek bo namenjen razumevanju zakonodajnega okvira, prepoznavanju zgodnjih znakov tveganj ter razvoju pristopov za sodelovanje z delodajalcem pri oblikovanju ukrepov za zaščito zdravja zaposlenih. Takšna zasnova omogoča celostno obravnavo zdravja in varnosti pri delu ter krepi vlogo sindikalnih zaupnikov kot pomembnih sogovornikov v procesih izboljševanja delovnih pogojev.

Prva delavnica – prepoznavanje psihosocialnih tveganj in njihov vpliv na zaposlene

Prva delavnica naj bo namenjena razumevanju psihosocialnih dejavnikov v delovnem okolju ter njihovih posledic za zaposlene in organizacijo. Psihosocialna tveganja so pogosto manj vidna kot fizična tveganja, vendar lahko pomembno vplivajo na duševno zdravje zaposlenih, njihovo motivacijo, medosebne odnose in splošno delovno klimo. Sindikalni zaupniki imajo pomembno vlogo pri prepoznavanju zgodnjih znakov preobremenjenosti, stresa in izgorelosti ter pri spodbujanju dialoga o teh temah.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o spremembah v delovnem okolju, ki vplivajo na povečanje psihosocialnih obremenitev, kot so časovni pritiski, nejasna pričakovanja, povečana digitalna dosegljivost ter pomanjkanje podpore v delovnem okolju. Takšen pristop omogoča, da udeleženci vsebino povežejo z lastnimi izkušnjami. Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Opredelitev psihosocialnih dejavnikov in tveganj:** Udeleženci naj se seznanijo z osnovnimi pojmi psihosocialnih tveganj, kot so stres, izgorelost, negotovost zaposlitve, konflikti na delovnem mestu in pomanjkanje podpore. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, kako se ta tveganja razvijajo in kako vplivajo na posameznika.
- **Vpliv delovnih pogojev na duševno zdravje zaposlenih:** Obravnava naj vključuje povezavo med organizacijo dela, delovnim časom, odnosi v kolektivu ter občutkom varnosti in pripadnosti zaposlenih. Udeleženci naj razpravljajo o tem, kako lahko dolgotrajna izpostavljenost stresu vpliva na delovno učinkovitost in zdravje zaposlenih.

- **Zgodnje prepoznavanje znakov preobremenjenosti in izgorelosti:** Poseben poudarek naj bo namenjen prepoznavanju vedenjskih, čustvenih in telesnih znakov preobremenjenosti ter vlogi sindikalnega zaupnika pri podpori zaposlenim.
- **Vloga sindikalnega zaupnika pri odpiranju dialoga o psihosocialnih tveganjih:** Obravnava naj vključuje pomen zaupanja, diskretnosti ter spodbujanja odprte komunikacije med zaposlenimi in vodstvom.

Metodologija izvedbe naj temelji na kombinaciji teoretičnih predstavitev in interaktivnih razprav, ki omogočajo povezovanje vsebine z izkušnjami udeležencev. Delavnica naj se začne z vodenim pogovorom o zaznanih psihosocialnih obremenitvah v delovnem okolju, kar spodbuja aktivno sodelovanje. V osrednjem delu delavnice naj udeleženci v manjših skupinah analizirajo primere iz prakse ter razpravljajo o možnih pristopih za podporo zaposlenim. Takšen pristop spodbuja izmenjavo izkušenj in krepitev občutka skupnosti med sindikalnimi zaupniki. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter razpravo o možnostih prenosa vsebine v vsakodnevno delo.

Druga delavnica – oblikovanje podpornega delovnega okolja in preventivni ukrepi

Druga delavnica naj bo usmerjena v razvoj strategij za zmanjševanje psihosocialnih tveganj ter v krepitev sodelovanja med zaposlenimi, sindikatom in delodajalcem pri oblikovanju podpornega delovnega okolja. Sindikalni zaupniki lahko pomembno prispevajo k oblikovanju organizacijske kulture, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih in preprečuje dolgotrajne negativne posledice stresa.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o dobrih praksah na področju podpore zaposlenim ter o vlogi socialnega dialoga pri oblikovanju preventivnih ukrepov.

Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Preventivni ukrepi za zmanjševanje psihosocialnih tveganj:** obravnava naj vključuje pomen jasne organizacije dela, ustrezne komunikacije, podpore zaposlenim ter spodbujanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.
- **Krepitev organizacijske kulture zaupanja in sodelovanja:** udeleženci naj razpravljajo o tem, kako lahko odprta komunikacija, spoštovanje in vključevanje zaposlenih prispevajo k zmanjšanju konfliktov in stresa.

- **Vloga sindikalnega zaupnika pri oblikovanju preventivnih politik:** poseben poudarek naj bo namenjen sodelovanju z delodajalcem pri uvajanju ukrepov za izboljšanje delovnega okolja.
- **Podpora zaposlenim v zahtevnih situacijah:** obravnava naj vključuje načine prepoznavanja potreb zaposlenih ter usmerjanje k ustreznim oblikam pomoči.

Metodologija izvedbe naj temelji na skupinskem delu, kjer udeleženci oblikujejo predloge ukrepov za izboljšanje delovnega okolja. Takšen pristop spodbuja sodelovanje in razvoj praktičnih rešitev. Smiselno je vključiti simulacijo pogovorov med sindikalnim zaupnikom in delodajalcem, kjer udeleženci vadijo predstavitev predlogov za izboljšanje delovnih pogojev. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o možnostih uporabe pridobljenega znanja ter izmenjavo dobrih praks med udeleženci.

Delavnica – mobing in zaščita dostojanstva zaposlenih na delovnem mestu

Delavnica na temo mobinga naj bo usmerjena v razumevanje pojavnih oblik trpinčenja na delovnem mestu, njegovih posledic za zaposlene ter v razvoj kompetenc sindikalnih zaupnikov za pravočasno prepoznavanje, ustrezno odzivanje in podporo zaposlenim. Mobing ima lahko resne posledice za duševno zdravje posameznikov, medosebne odnose in delovno klimo, zato je pomembno, da sindikalni zaupniki razvijejo znanja in veščine za njegovo obravnavo v okviru socialnega dialoga.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o zaznavah mobinga v delovnem okolju ter o razlikovanju med konflikti, neustrezno komunikacijo in sistematičnim trpinčenjem. Takšen pristop omogoča, da udeleženci bolje razumejo meje med posameznimi pojavi ter razvijejo občutljivost za prepoznavanje tveganj. Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Opredelitev mobinga in njegove pojavne oblike:** Udeleženci naj se seznanijo z različnimi oblikami trpinčenja na delovnem mestu, kot so socialna izolacija, razvrednotenje dela, širjenje govoric, poniževanje ali sistematično izključevanje zaposlenega. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju dolgotrajnosti in ponavljajoče se narave mobinga.
- **Pravni okvir zaščite zaposlenih pred mobingom:** Obravnava naj vključuje določbe **7. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, ki prepoveduje nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, ter določbe **Zakona o varstvu pred diskriminacijo**, ki

opredeljujejo zaščito dostojanstva posameznika. Udeleženci naj se seznanijo tudi z obveznostmi delodajalca glede zagotavljanja varnega delovnega okolja.

- **Posledice mobinga za posameznika in delovno okolje:** Poseben poudarek naj bo namenjen psihološkim, socialnim in organizacijskim posledicam mobinga, vključno z zmanjšano delovno učinkovitostjo, povečano odsotnostjo z dela ter slabšanjem odnosov v kolektivu.
- **Vloga sindikalnega zaupnika pri obravnavi primerov mobinga:** Obravnava naj vključuje pomen zaupanja, diskretnosti, podpore zaposlenim ter sodelovanja z delodajalcem pri reševanju primerov. Udeleženci naj razpravljajo o mejah svoje vloge in pomenu strokovne pomoči.
- **Preventivni ukrepi in krepitev kulture spoštovanja:** Udeleženci naj se seznanijo z ukrepi za preprečevanje mobinga, kot so ozaveščanje zaposlenih, jasna pravila komunikacije in spodbujanje odprtega dialoga.

Metodologija izvedbe naj temelji na kombinaciji teoretičnih predstavitev, razprav in analize konkretnih primerov. Delavnica naj se začne z vodenim pogovorom o zaznavah mobinga v delovnem okolju, kar omogoča prilagoditev vsebine potrebam udeležencev. V osrednjem delu delavnice naj udeleženci v manjših skupinah analizirajo primere iz prakse ter razpravljajo o možnih pristopih sindikalnega zaupnika pri podpori zaposlenim. Takšen pristop spodbuja razvoj empatije in razumevanja kompleksnosti situacij. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter razpravo o možnostih preprečevanja mobinga v delovnem okolju, kar prispeva k razvoju varnejše in podpornejše organizacijske kulture.

Delavnica – pravica do odklopa in ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem

Delavnica na temo pravice do odklopa naj bo usmerjena v razumevanje pomena časovnih meja med delovnim in zasebnim življenjem ter v krepitev vloge sindikalnih zaupnikov pri zagovarjanju zdravih delovnih praks. Digitalizacija dela in razširjena uporaba komunikacijskih tehnologij sta pomembno vplivali na razmejitve med delovnim in prostim časom, kar pogosto vodi v podaljšano dosegljivost zaposlenih, povečano delovno obremenitev ter tveganje za izgorelost.

Namen delavnice naj bo udeležencem omogočiti razumevanje pravnih, organizacijskih in psiholoških vidikov pravice do odklopa ter razvijanje pristopov za spodbujanje ravnovesja med

delovnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Poseben poudarek naj bo namenjen vlogi sindikalnih zaupnikov pri odpiranju dialoga o tej temi ter sodelovanju z delodajalcem pri oblikovanju ustreznih ukrepov.

Uvodni del delavnice naj vključuje razpravo o izkušnjah udeležencev glede delovne dosegljivosti zunaj delovnega časa ter o vplivu digitalnih komunikacijskih orodij na organizacijo dela. Takšen pristop omogoča, da se vsebina poveže z realnimi izzivi delovnega okolja. Vsebinski del delavnice naj vključuje naslednje sklope:

- **Opredelitev pravice do odklopa in njen pomen za zaposlene:** Udeleženci naj se seznanijo s pojmom pravice do odklopa kot pravice zaposlenih, da zunaj delovnega časa niso dolžni odgovarjati na službena sporočila ali opravljati delovnih nalog. Poseben poudarek naj bo namenjen vplivu stalne dosegljivosti na duševno zdravje zaposlenih.
- **Pravni okvir delovnega časa in počitka zaposlenih:** Obravnava naj vključuje določbe **Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, zlasti člene, ki urejajo delovni čas, odmore in počitek zaposlenih, ter pomen spoštovanja teh določb za varovanje zdravja zaposlenih.
- **Vpliv digitalnih tehnologij na organizacijo dela:** Udeleženci naj razpravljajo o tem, kako digitalna orodja vplivajo na delovne navade, pričakovanja glede dosegljivosti ter meje med delom in prostim časom.
- **Vloga sindikalnega zaupnika pri zagovarjanju pravice do odklopa:** Obravnava naj vključuje možnosti odpiranja dialoga z delodajalcem, oblikovanja priporočil za interno komunikacijo ter ozaveščanja zaposlenih o njihovih pravicah.
- **Primeri dobrih praks pri urejanju pravice do odklopa:** Udeleženci naj se seznanijo z organizacijskimi ukrepi, kot so določanje časovnih omejitev za komunikacijo, smernice za uporabo elektronske pošte ter spodbujanje kulture spoštovanja prostega časa zaposlenih.

Metodologija izvedbe naj temelji na povezovanju teoretičnega znanja z izmenjavo izkušenj udeležencev. Delavnica naj se začne z vodenim pogovorom o zaznanih obremenitvah, povezanih z delovno dosegljivostjo, kar omogoča prilagoditev vsebine potrebam skupine. V osrednjem delu delavnice naj udeleženci v manjših skupinah oblikujejo predloge ukrepov za spodbujanje pravice do odklopa v svojih organizacijah. Takšen pristop spodbuja sodelovanje in razvoj praktičnih rešitev. Zaključni del delavnice naj vključuje refleksijo o pridobljenem znanju ter razpravo o možnostih vključevanja pridobljenih spoznanj v socialni dialog z delodajalcem, kar prispeva k dolgoročnemu izboljšanju delovnih pogojev.

6.2 Priporočila za pripravo gradiv in orodij

6.2.1 Vzpostavitev interaktivnega digitalnega orodja (ChatBOT)

Vzpostavitev interaktivnega digitalnega orodja (ChatBOT) **predstavlja** pomemben inovativen prispevek projekta k dolgoročni podpori sindikalnim zaupnikom **pri njihovem** vsakodnevnem delu. Namen orodja je omogočiti hiter, pregleden **in zanesljiv dostop do informacij, povezanih z delovnopravno zakonodajo, pravicami zaposlenih, zdravjem in varnostjo pri delu ter vprašanji socialnega dialoga**. ChatBOT naj bo **zasnovan kot** podporno informacijsko orodje, ki sindikalnim zaupnikom **pomaga pri orientaciji** v kompleksnih vsebinah, ne pa kot nadomestilo za pravno ali strokovno svetovanje.

Pri zasnovi orodja je pomembno izhajati iz dejstva, da sindikalni zaupniki pogosto delujejo v **časovno omejenih okoliščinah** in se soočajo z raznolikimi vprašanji zaposlenih, zato potrebujejo **zanesljiv vir informacij**, ki omogoča hitro preverjanje pravic, postopkov in možnosti ukrepanja. Orodje mora biti zato oblikovano **pregledno, enostavno za uporabo ter vsebinsko prilagojeno specifičnim potrebam ciljne skupine**. Poseben poudarek naj bo namenjen **razumljivosti jezika**, možnosti nadaljnjega poglobljanja vsebin ter povezovanju informacij z zakonodajnimi podlagami. Vsebinski okvir ChatBOT-a naj vključuje naslednja področja:

- **Delovnopravna zakonodaja in pravice zaposlenih:** Orodje naj vključuje **sistematičen pregled temeljnih pravic in obveznosti iz delovnega razmerja**, razlage ključnih zakonodajnih določb ter odgovore na najpogostejša vprašanja, s katerimi se srečujejo sindikalni zaupniki. Poseben poudarek naj bo namenjen temam, kot so **sklepanje in prenehanje delovnega razmerja, delovni čas, pravica do počitka, letni dopust, varstvo pred odpovedjo ter postopki uveljavljanja pravic**. ChatBOT naj omogoča tudi **usmerjanje uporabnika na relevantne člene zakonodaje**, uradne razlage ter druge verodostojne vire.
- **Psihosocialni dejavniki in zaščita dostojanstva zaposlenih:** ChatBOT naj omogoča dostop do informacij o **prepoznavanju psihosocialnih tveganj**, kot so **stres, izgorelost, mobing** in konflikti na delovnem mestu. Vključene naj bodo tudi **smernice za podporo zaposlenim**, priporočila za komunikacijo v občutljivih situacijah ter napotki za nadaljnje ukrepanje. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju **vloge sindikalnega zaupnika kot zaupanja vredne osebe** v procesih podpore zaposlenim.

- **Digitalne pravice zaposlenih in vpliv tehnologij na delo:** Orodje naj vključuje vsebine, povezane z **digitalnim nadzorom, varstvom osebnih podatkov, pravico do odklopa** ter vplivom **umetne inteligence na organizacijo dela**. Uporabnikom naj omogoča razumevanje **pravnih in etičnih vidikov uporabe tehnologij** ter možnosti ukrepanja v primeru zaznanih nepravilnosti ali nejasnosti.
- **Podpora socialnemu dialogu in vlogi sindikalnega zaupnika:** Poseben sklop naj bo namenjen **pripravi na pogovore z delodajalcem**, oblikovanju vprašanj, strukturiranju argumentov ter razumevanju postopkov **obveščanja in posvetovanja zaposlenih**. ChatBOT naj vključuje tudi **primere dobrih praks**, priporočila za konstruktivno komunikacijo ter podporo pri pripravi na zahtevnejše situacije.
- **Praktični primeri in situacijsko učenje:** Orodje naj vključuje **primere iz prakse**, ki sindikalnim zaupnikom pomagajo pri razumevanju možnih pristopov k reševanju konkretnih situacij. Takšen pristop omogoča boljše povezovanje teorije s prakso ter krepi **samozavest uporabnikov pri odločanju**.

Vzpostavitev orodja naj temelji na **postopnem razvoju vsebin**, ki izhajajo iz dejanskih potreb sindikalnih zaupnikov. V začetni fazi je smiselno vključiti **predstavnike ciljne skupine v testiranje uporabniške izkušnje**, kar omogoča prilagoditev funkcionalnosti njihovim potrebam. Poseben poudarek naj bo namenjen **enostavni navigaciji**, preglednosti vsebin ter možnosti prilagajanja ravni zahtevnosti informacij.

Tehnična zasnova ChatBOT-a naj omogoča **redno posodabljanje vsebin**, vključevanje novih tem ter prilagajanje zakonodajnim spremembam. Orodje naj bo dostopno prek **različnih digitalnih naprav**, hkrati pa mora zagotavljati **varovanje podatkov in zasebnosti uporabnikov**. Smiselno je zagotoviti tudi možnost zbiranja **anonimnih povratnih informacij**, ki omogočajo nadaljnji razvoj orodja in njegovo prilagajanje potrebam uporabnikov.

Za dolgoročno uspešnost orodja je pomembno zagotoviti **redno spremljanje uporabe**, analizo najpogostejših vprašanj ter sprotno prilagajanje vsebin. Takšen pristop omogoča **trajnostno uporabo rezultatov projekta**, krepi **digitalne kompetence sindikalnih zaupnikov** ter prispeva k večji dostopnosti informacij in krepitvi **socialnega dialoga**.

6.2.2 Brošura »Zdravje in varnost na delovnem mestu«

Priprava brošure »**Zdravje in varnost na delovnem mestu**« predstavlja pomemben podporni rezultat projekta, namenjen krepitvi znanja in ozaveščenosti sindikalnih zaupnikov o pomenu varnega, zdravega in podpornega delovnega okolja. Namen brošure je ponuditi **pregleden, razumljiv in praktično uporaben vir informacij**, ki sindikalnim zaupnikom pomaga pri prepoznavanju tveganj, podpori zaposlenim ter sodelovanju z delodajalcem pri oblikovanju preventivnih ukrepov.

Brošura naj bo zasnovana kot **uporabniški priročnik**, ki združuje ključne informacije s področja zdravja in varnosti pri delu ter ponuja praktične usmeritve za vsakodnevno delovanje sindikalnih zaupnikov. Poseben poudarek naj bo namenjen povezovanju zakonodajnih določb s konkretnimi primeri iz prakse ter spodbujanju preventivnega pristopa k obravnavi tveganj.

Vsebinski okvir brošure naj vključuje naslednja poglavja:

- **Osnove zdravja in varnosti pri delu:** Poglavje naj uvodoma predstavi pomen varnega delovnega okolja, odgovornosti delodajalca in zaposlenih ter vlogo sindikalnega zaupnika pri spremljanju delovnih pogojev. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, da je skrb za zdravje zaposlenih skupna odgovornost vseh deležnikov delovnega procesa.
- **Psihosocialni dejavniki tveganja:** Brošura naj vključuje razlago psihosocialnih tveganj, kot so stres, izgorelost, preobremenjenost, negotovost zaposlitve in konflikti na delovnem mestu. Poudarek naj bo na prepoznavanju zgodnjih znakov tveganj ter pomenu odprte komunikacije v delovnem kolektivu.
- **Mobing in zaščita dostojanstva zaposlenih:** Poseben sklop naj bo namenjen prepoznavanju mobinga, njegovim posledicam ter možnostim ukrepanja. Vključene naj bodo tudi informacije o pravni zaščiti zaposlenih ter vlogi sindikalnega zaupnika pri podpori zaposlenim.
- **Pravica do odklopa in ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem:** Poglavje naj obravnava vpliv digitalnih tehnologij na delovne navade, pomen časovnih meja ter ukrepe za spodbujanje ravnovesja med delom in prostim časom.
- **Praktične smernice za ukrepanje sindikalnega zaupnika:** Brošura naj vključuje priporočila za prepoznavanje tveganj, komunikacijo z zaposlenimi, sodelovanje z delodajalcem ter usmerjanje zaposlenih k ustreznim oblikam pomoči.

Pri pripravi brošure je pomembno zagotoviti **jasno in pregledno strukturo**, ki omogoča hitro iskanje informacij. Vsebina naj bo podana v razumljivem jeziku, brez pretirane uporabe strokovne terminologije, hkrati pa naj ohranja strokovno verodostojnost.

Smiselno je vključiti **grafične elemente**, povzetke ključnih informacij ter praktične primere, ki bralcem omogočajo lažje razumevanje vsebine. Poseben poudarek naj bo namenjen uporabi primerov iz prakse, ki sindikalnim zaupnikom pomagajo pri prenosu znanja v vsakodnevno delo.

Za dolgoročno uporabnost brošure je pomembno zagotoviti možnost **posodabljanja vsebin**, zlasti v primeru zakonodajnih sprememb ali novih priporočil na področju zdravja in varnosti pri delu. Takšen pristop omogoča trajnostno uporabo gradiva ter prispeva k stalnemu razvoju kompetenc sindikalnih zaupnikov.

6.2.3 Priročnik »ChatGPT in socialni dialog«

Priprava priročnika »**ChatGPT in socialni dialog**« predstavlja pomemben prispevek k razvoju digitalnih kompetenc sindikalnih zaupnikov ter krepitvi njihove sposobnosti uporabe umetne inteligence kot podpornega orodja pri vsakodnevnem delu. Namen priročnika je ponuditi **pregledno, praktično in strokovno utemeljeno gradivo**, ki sindikalnim zaupnikom pomaga razumeti možnosti uporabe orodij umetne inteligence pri podpori zaposlenim, pripravi argumentov, analizi informacij in sodelovanju v procesih socialnega dialoga.

Priročnik naj bo zasnovan kot **vodnik za odgovorno, učinkovito in kritično uporabo umetne inteligence**, s posebnim poudarkom na vlogi sindikalnega zaupnika kot posrednika informacij, zagovornika pravic zaposlenih in soustvarjalca dialoga z delodajalcem. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, da umetna inteligenca ne nadomešča človeške presoje, temveč predstavlja podporno orodje za boljše informiranje in strukturiranje vsebin.

Vsebinski okvir priročnika naj vključuje naslednja poglavja:

- **Osnove umetne inteligence in delovanja orodij, kot je ChatGPT:** Poglavje naj na razumljiv način predstavi osnovne pojme umetne inteligence, način delovanja

generativnih orodij ter njihove prednosti in omejitve. Poseben poudarek naj bo namenjen razumevanju, kako orodja obdelujejo informacije ter zakaj je kritična presoja rezultatov ključnega pomena.

- **Uporaba umetne inteligence pri delu sindikalnega zaupnika:** Priročnik naj vključuje primere uporabe AI pri pripravi odgovorov na vprašanja zaposlenih, povzemanju zakonodajnih besedil, oblikovanju obvestil ter pripravi gradiv za pogovore z delodajalcem. Poudarek naj bo na praktičnih primerih, ki omogočajo lažji prenos znanja v prakso.
- **Umetna inteligenca kot podpora socialnemu dialogu:** Poseben sklop naj obravnava možnosti uporabe AI pri strukturiranju argumentov, pripravi vprašanj za posvetovanja ter analizi različnih stališč. Priročnik naj spodbuja razumevanje tehnologije kot orodja, ki krepi kakovost dialoga.
- **Etični vidiki in varovanje podatkov:** Poglavje naj obravnava vprašanja zaupnosti informacij, varovanja osebnih podatkov ter odgovorne uporabe digitalnih orodij. Poseben poudarek naj bo namenjen transparentnosti in ohranjanju zaupanja zaposlenih.
- **Omejitve umetne inteligence in pomen človeške presoje:** Priročnik naj jasno predstavi možne napake, pristranskosti in omejitve sistemov AI ter poudari pomen preverjanja informacij in strokovne presoje.

Pri pripravi priročnika je pomembno zagotoviti **jasno strukturo in pregledno organizacijo vsebin**, ki omogoča hitro orientacijo ter enostavno uporabo v praksi. Vsebina naj bo podana v razumljivem jeziku, z uporabo primerov, ki odražajo realne situacije sindikalnega dela.

Smiselno je vključiti **ilustrativne primere, praktične napotke ter priporočila za varno uporabo orodij**, kar bralcem omogoča razvoj samozavesti pri uporabi umetne inteligence. Poseben poudarek naj bo namenjen spodbujanju kritične presoje in odgovorne rabe tehnologij.

Za dolgoročno uporabnost priročnika je pomembno zagotoviti možnost **posodabljanja vsebin**, saj se področje umetne inteligence hitro razvija. Takšen pristop omogoča trajnostno uporabo gradiva ter prispeva k stalnemu razvoju digitalnih kompetenc sindikalnih zaupnikov.

7 ZAKLJUČEK

Analiza kompetenc in informiranosti sindikalnih zaupnikov v Sloveniji v obdobju 2018–2026 podaja celovit in empirično utemeljen vpogled v položaj, vlogo in usposobljenost sindikalnih zaupnikov v sodobnem delovnem okolju. Na podlagi anketnih podatkov, pridobljenih med 41 **sindikalnimi zaupniki, ter** primerjalnega pregleda razvoja od leta 2018 dalje analiza jasno pokaže, da se je njihova vloga v zadnjih letih bistveno razširila, hkrati pa je postala tudi vsebinsko zahtevnejša in bolj kompleksna. Čeprav ostajajo ključni akterji zaščite pravic zaposlenih in izvajanja socialnega dialoga na ravni organizacij, je njihova dejanska učinkovitost vse bolj odvisna od razpoložljivih znanj in kompetenc, ki pa pogosto ne sledijo dinamiki sprememb.

Analiza potrjuje, da sindikalni zaupniki danes delujejo v okolju, ki ga zaznamujejo **naraščajoča kompleksnost delovnih odnosov, digitalna transformacija, nove oblike dela ter povečana prisotnost psihosocialnih tveganj**. Njihova vloga tako presega tradicionalne naloge in vključuje tudi svetovanje zaposlenim, posredovanje v konfliktih, interpretacijo zakonodaje in odzivanje na nove, pogosto še neustaljene oblike tveganj v delovnem okolju. Kljub temu pa analiza jasno pokaže, da se **systemska podpora razvoju njihovih kompetenc tem spremembam ne prilagaja dovolj hitro**, kar ustvarja razkorak med zahtevami njihove vloge in dejanskimi zmožnostmi. Empirični podatki kažejo, da gre pretežno za **starejšo in izkušeno populacijo**, kar pomeni, da imajo sindikalni zaupniki pomemben nabor praktičnih izkušenj, vendar to ne nadomešča potrebe po kontinuiranem in sistematičnem nadgrajevanju znanja. Večina respondentov sicer aktivno spremlja zakonodajo, vendar se pri tem opira predvsem na **neformalne vire znanja**, kar vodi v **fragmentirano, situacijsko in pogosto reaktivno učenje**. Takšen način pridobivanja znanja otežuje njegovo strukturirano uporabo v kompleksnih primerih in zmanjšuje zmožnost dolgoročnega strateškega delovanja.

Na področju pravnih kompetenc analiza kaže razmeroma dobro poznavanje ključnih zakonov, vendar brez izrazite poglobljenosti. Posebej izstopa pomanjkanje **zmožnosti prenosa pravnega znanja v prakso**, kar pomeni, da sindikalni zaupniki pogosto poznajo pravni okvir, vendar ga težje učinkovito uporabijo v konkretnih situacijah, kot so delovni spori, pogajanja ali interpretacija pravic zaposlenih. Ta vrzel predstavlja enega ključnih omejitvenih dejavnikov njihovega delovanja. Pomemben sklop ugotovitev se nanaša na **digitalizacijo delovnega okolja**. Analiza kaže, da je osnovna digitalna pismenost med sindikalnimi zaupniki sicer

relativno dobro razvita, vendar obstajajo izrazite vrzeli pri razumevanju naprednejših procesov, kot so **algoritmčno odločanje, digitalni nadzor, varstvo osebnih podatkov in uporaba umetne inteligence**. Glede na to, da ti procesi vse bolj vplivajo na organizacijo dela, ocenjevanje zaposlenih in upravljanje kadrov, predstavlja ta kompetenčna vrzel pomembno tveganje za učinkovito zastopanje interesov zaposlenih.

Na področju **komunikacijskih in mediacijskih kompetenc** analiza pokaže podobno sliko. Sindikalni zaupniki razpolagajo z dobro osnovo, zlasti na področju vsakodnevne komunikacije, vendar se pri zahtevnejših situacijah pojavljajo omejitve. Zlasti pri pogajanjih, javnem nastopanju in sistematičnem reševanju konfliktov se kaže pomanjkanje strukturiranih pristopov, kar lahko zmanjšuje njihovo učinkovitost v situacijah, kjer so potrebne bolj napredne komunikacijske strategije. Posebej pomemben del analize se nanaša na **psihosocialna tveganja**, ki jih velika večina respondentov zaznava kot prisotna in naraščajoča. Med najpogosteje izpostavljenimi dejavniki so preobremenjenost, časovni pritiski in pomanjkanje priznanja. Kljub temu pa analiza pokaže, da je znanje o pravnih obveznostih delodajalcev, preventivnih ukrepih in konkretnih možnostih ukrepanja na tem področju omejeno. Podobno velja za področje **diskriminacije**, kjer sindikalni zaupniki pogosto zaznavajo neenako obravnavo, vendar imajo težave pri njenem natančnem prepoznavanju in ustreznem ukrepanju.

Primerjalna perspektiva med letoma 2018 in 2026 pokaže, da se osnovne potrebe sindikalnih zaupnikov niso bistveno spremenile, vendar se je bistveno povečala zahtevnost **in kompleksnost okolja**, v katerem delujejo. Tradicionalnim področjem so se pridružili novi izzivi, povezani z digitalno transformacijo, novimi oblikami dela in širšimi družbenimi spremembami, kar pomeni, da obstoječa raven znanja vse manj zadostuje za učinkovito opravljanje njihove vloge. Analiza tako potrjuje, da sindikalni zaupniki ostajajo ključni steber **socialnega dialoga na mikroravni, vendar njihovo delo vse bolj omejuje nesistematično in razdrobljeno znanje, ki ne omogoča celovitega odzivanja na sodobne izzive**. To pomeni, da prihodnji razvoj njihove vloge ne more temeljiti zgolj na individualnem prizadevanju za pridobivanje znanja, temveč zahteva bolj strukturiran pristop h krepitvi kompetenc.

Na tej podlagi analiza oblikuje tudi jasne usmeritve za prihodnje delovanje. Ključno izhodišče je potreba po **ciljno usmerjenem, vsebinsko poglobljenem in praktično naravnanim usposabljanju**, ki bo naslovilo konkretne vrzeli, identificirane v analizi. Poseben poudarek je na krepitvi pravnih kompetenc z vidika njihove praktične uporabe, razvoju komunikacijskih in mediacijskih veščin ter boljšem razumevanju digitalnih procesov in umetne inteligence.

Zaključno lahko ugotovimo, da analiza ne predstavlja zgolj pregleda stanja, temveč jasno pokaže, da se sindikalni zaupniki nahajajo na presečišču tradicionalnih in novih izzivov delovnega okolja. Njihova vloga ostaja ključna, vendar bo njihova prihodnja učinkovitost v veliki meri odvisna od tega, ali bodo imeli dostop do ustreznih znanj in podpore, ki jim bodo omogočali uspešno delovanje v vse bolj kompleksnem in dinamičnem okolju.

8 LITERATURA IN VIRI

- 1) Acas. (2024). *Organisational case studies on flexible working: Variations in practice*. <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/organisational-case-studies-on-flexible-working/report>
- 2) American Chamber of Commerce in Slovenia. (2024). *AMCham Business Breakfast: As a society, do we speak the language of the future — digitalian?* <https://amcham.si/en/dogodki/amcham-business-breakfast-as-a-society-do-we-speak-the-language-of-the-future-digitalian/>
- 3) Amnesty International EU Office. (2024). *EU Crisis Regulation: Securing reforms or constructing a crisis?* <https://www.amnesty.eu/news/eu-crisis-regulation-securing-reforms-or-constructing-a-crisis/>
- 4) CMEPIUS – Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes. (b.d.). *Changing nature of work: Implications for learning and skills development*. https://www.cmepius.si/wp-content/uploads/2020/01/ChangingNatureofWork.en_.pdf
- 5) EURES. (2025, February 24). *Labour market information: Slovenia*. https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-slovenia_en
- 6) Eurofound. (2018). *Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/51432>
- 7) European Agency for Safety and Health at Work. (2025, May 29). *Preventing psychosocial risks at work: Insights on legislation and strategies from six EU countries*. <https://osha.europa.eu/en/highlights/preventing-psychosocial-risks-work-insights-legislation-and-strategies-six-eu-countries#:~:text=29/05/2025-Preventing%20psychosocial%20risks%20at%20work:%20insights%20on%20legislation,>

[strategies%20from%20six%20EU%20countries&text=A%20new%20policy%20brief%20and,workers%20in%20improving%20PSR%20management](#)

- 8) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements* (EF19046EN). Publications Office of the European Union. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/4b28e7152a/ef19046en.pdf>
- 9) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements* (EF19046EN). Publications Office of the European Union. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/4b28e7152a/ef19046en.pdf>
- 10) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2024). *Labour disputes across Europe 2023: The ongoing struggle for higher wages and cost of living*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/labour-disputes-across-europe-2023-ongoing-struggle-higher-wages-cost-living>
- 11) European Parliamentary Research Service. (2021). *Study on monitoring the implementation of EU law: Final report*. European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/292639/Study%20Monitoring%20implementation%20of%20EU%20law_Final.pdf
- 12) European Parliamentary Research Service. (2025). *The European labour market: Trends and challenges*(EPRS_STU(2025)774670). European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU\(2025\)774670_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU(2025)774670_EN.pdf)
- 13) European Trade Union Committee for Education. (2024). *How did the teachers in Slovenia manage their psychosocial risks?* <https://www.csee-etuice.org/en/item/4109:how-did-the-teachers-in-slovenia-manage-their-psychosocial-risks>
- 14) European Trade Union Confederation. (2022). *Platform reps: Slovenia. Country report 2022*. https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2023-05/ETUC_country%20report_Slovenia-EN.pdf
- 15) European Trade Union Institute. (b.d.). *Workshop: Work-related psychosocial risks in the European Union*. <https://www.etui.org/events/work-related-psychosocial-risks-european-union>

- 16) Franca, V. (2024). *Collective bargaining development in Slovenia in the context of the Adequate Minimum Wage Directive (Art. 4)*. Institute of Public Affairs. https://www.isp.org.pl/uploads/drive/CEECAW/CB_Slovenia_-_wersja_3.pdf
- 17) Government of the Republic of Slovenia. (2025, September 24). *Labour Inspectorate's work in the retail sector*. GOV.SI. <https://www.gov.si/en/news/2025-09-24-labour-inspectorates-work-in-the-retail-sector/>
- 18) International Labour Organization. (2021). *Worker representation and labour rights in the platform economy*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_551796.pdf
- 19) Kanjuo Mrčela, A., & Ignjatović, M. (2017). *Analiza sodelovanja delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu v Sloveniji*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://vzd.mdds.gov.si/document-download/analiza-sodelovanja-delavcev-priupravljanju-varnosti-in-zdravja-pri-delu-v-sloveniji-2022-01-14-104>
- 20) Kogovšek Šalomon, N. (2025). *Rule-of-law crisis during the COVID-19 epidemic: The case of Slovenia*. *Medicine, Law & Society*, 18(2), 215–240. <https://doi.org/10.18690/mls.18.2.215-240.2025>
- 21) Lefrançois, M., & Trottier, M. (2024). Ironclad work overload: Prevention of psychosocial hazards among union counsellors in Quebec. *Journal of Industrial Relations*, 67(2), 328–355. <https://doi.org/10.1177/00221856241265273> (Original work published 2025)
- 22) Martínez-Corts, I., Moreno-Beltrán, J. P., Renedo, S., & Medina, F. J. (2022). Opponent or allied? A European analysis of the union presence and human resource practices. *Frontiers in Psychology*, 13, 878006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.878006>
- 23) OECD (2023), *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>.
- 24) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Regulatory quality and COVID-19: The use of regulatory management tools in a time of crisis*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/regulatory-quality-and-covid-19-the-use-of-regulatory-management-tools-in-a-time-of-crisis_39c8bb4b/b876d5dc-en.pdf
- 25) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Regulatory quality and COVID-19: The use of regulatory management tools in a time of crisis*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/regulatory->

[quality-and-covid-19-the-use-of-regulatory-management-tools-in-a-time-of-crisis_39c8bb4b/b876d5dc-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf)

- 26) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from the OECD* (OECD Publishing). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf
- 27) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Membership of unions and employers' organisations, and bargaining coverage: Standing, but losing ground*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/membership-of-unions-and-employers-organisations-and-bargaining-coverage_fe47107c-en/full-report.html
- 28) PFP Law. (2019, September 9). *Activities of the Labour Inspectorate of the Republic of Slovenia* in 2018. <https://pfp.law/news/activities-of-the-labour-inspectorate-of-the-republic-of-slovenia-in-2018/>
- 29) Slovenian Press Agency. (2025, June 16). *A third of Slovenians ready to retrain because of AI* [News article]. STA English. <https://english.sta.si/3312174/a-third-of-slovenians-ready-to-retrain-because-of-ai#:~:text=Ljubljana%2C%202016%20June%20%2D%20Nearly%20two,MojeDelo.com%20took%20part%20in.>
- 30) Slovenian trade union confederations. (2021, May 24). *Letter to the ILO Regional Office for Europe and Central Asia on the state of social dialogue in Slovenia*. https://www.knss-neodvisnost.si/files/maj2021/ILO_English_socdialogue_24_5_2021.pdf
- 31) U.S. Department of State, Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor. (2024). *2024 country reports on human rights practices: Slovenia*. <https://www.state.gov/reports/2024-country-reports-on-human-rights-practices/slovenia/>
- 32) Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2024, July 8). *Ponovno vzpostavljen socialni dialog*. <https://www.zsss.si/socialni-dialog-ess-9724/>

9 PRILOGA – VPRAŠALNIK

Kratko ime ankete:	Primerjalna analiza kompetenc (KNSS)
Število vprašanj:	163
Število spremenljivk:	216

Uvod

Z namenom priprave analize na področju stanja informiranosti in kompetenc sindikalnih zaupnikov smo pripravili kratko anketo, ki vam bo vzela 10-15 minut časa.

Anketa zajema vprašanja na temo kompetenc in znanja s področja delovnopravne zakonodaje, komunikacije, javnega nastopanja in retorike.

Rezultati ankete bodo osnova za pripravo vsebin usposabljanj in izobraževanj za izboljšanje usposobljenosti socialnih partnerjev, ki se jih boste lahko udeležili v okviru aktivnosti projekta Zrno napredka – Z znanjem do učinkovitega socialnega dialoga.

Z izpolnjevanjem pričnete s klikom na gumb Naslednja stran. Prosimo, da na vprašanja odgovarjate brez pomoči.

Projektne partnerji KNSS – Neodvisnost, Svet gorenjskih sindikatov, in Pomurska gospodarska zbornica se vam že vnaprej zahvaljujemo za sodelovanje.

Projekt je financiran s strani Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za krepitev socialnega dialoga, ki ga izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Republika Slovenija, v sodelovanju z Evropskim socialnim skladom, Evropska unija. Projekt delno financirata ministrstvo ter Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se financira iz Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2021-2027, 4. cilja politike »Bolj socialna in vključujoča Evropa za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic«, 6. prednostne naložbe »Znanja in spretnosti ter odzivni trg dela«, 4.4 specifičnega cilja »Spodbujanje prilagajanja delavcev, podjetij in podjetnikov na spremembe, aktivnega in zdravega staranja ter zdravega in dobro prilagojenega delovnega okolja, ki obravnava tveganja za zdravje«. www.evropskasredstva.si.

Anketa je anonimna, njeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Q2 - Spol:

Moški

Ženski

Q3 - V katero starostno skupino spadate?

mlajši od 29 let

30–34 let

35–39 let

40–45 let

nad 46 let

Q4 - Panoga:

trgovina

kmetijstvo in živilska industrija

gozdarstvo

železniški promet

elektroindustrija

gostinstvo in turizem

bančništvo

zavarovalstvo

vzgoja in izobraževanje
zdravstvo in socialno varstvo
negospodarske dejavnosti
gradbene dejavnosti
obrt in podjetništvo
drugo:

Q5 - Podjetje:

Q6 - Kako dolgo že opravljate delo sindikalnega zaupnika?

do 3 leta
3–5 let
6–10 let
več kot 10 let

Q8 - Ali spremljate spremembe na področju delovne zakonodaje?

da
ne

Q9 - Če ugotovim, da imam o določeni vsebini pomanjkljivo znanje, se (možnih je več odgovorov):

poučim na internetu
obrnem na strokovnjake tega področja
poučim v pisnih virih
udeležim usposabljanja / izobraževanja
drugo:

Q10 - Ali imate na področju delovne zakonodaje potrebo po dodatnem gradivu?

da
ne

Q11 - Ali imate na področju delovne zakonodaje potrebo po dodatnih usposabljanjih / izobraževanjih?

da
ne

Q12 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)

slabo
dobro
zelo dobro

Q13 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o varnosti in zdravja pri delu (ZVZD-1)

slabo
dobro
zelo dobro

Q14 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

slabo
dobro

zelo dobro

Q15 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o kolektivnih pogodbah (ZKolP)

slabo

dobro

zelo dobro

Q16 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o urejanju trga dela (ZUTR)

slabo

dobro

zelo dobro

Q17 - Kako dobro je vaše poznavanje pravic in obveznosti iz Zakona o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD)

slabo

dobro

zelo dobro

Q19 - Ste vedeli, da delodajalec ne sme redno odpovedati pogodbe o zaposlitvi sindikalnemu zaupniku brez soglasja sindikata?

da

ne

Q20 - Ste vedeli, da lahko sindikat sodeluje v disciplinskem postopku zoper delavca, če ga slednji za to pooblasti?

da

ne

Q21 - Ste vedeli, da se kolektivna pogodba lahko v določenih primerih uporablja tudi po prenehanju veljavnosti?

da

ne

Q22 - Ste vedeli, da se morata stranki kolektivne pogodbe v primeru reševanja spora o pravicah s posredovanjem ali arbitražo odpovedati vsaki obliki pritiska za izpolnitev svojih zahtev, zaradi katerih je nastal spor?

da

ne

Q23 - Ste vedeli, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu?

da

ne

Q24 - Ste vedeli, da ima delavec pravico odkloniti delo, če ni bil predhodno seznanjen z vsemi nevarnostmi in škodljivostmi ter sprejetimi varnostnimi ukrepi in ni bil usposobljen za varno in zdravo delo ali če delodajalec ni zagotovil predpisanega zdravstvenega pregleda?

da

ne

Q25 - Ste vedeli, da ima delavec pravico do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto?

da

ne

Q26 - Ste vedeli, da mora delodajalec obveščati svet delavcev o gospodarskem položaju družbe, razvojnih ciljih družbe, stanju proizvodnje in prodaje in na zahtevo sveta delavcev omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o teh zadevah?

da
ne

Q28 - Ali se v vašem delovnem okolju pojavljajo nove oblike dela?

da
ne
ne vem

Q29 - Katere nove oblike dela se pojavljajo? (možnih je več odgovorov)

delo na daljavo / delo od doma
fleksibilni delovni čas
projektno ali začasno delo
platformno delo
drugo:

Q30 - Kako dobro poznate pravice in obveznosti delavcev pri novih oblikah dela?

slabo
dobro
zelo dobro

Q31 - Ali menite, da nove oblike dela vplivajo na delovno-pravno varnost zaposlenih?

pozitivno
nimajo bistvenega vpliva
negativno

Q32 - Ste vedeli, da imajo tudi delavci v novih oblikah dela pravico do sindikalnega organiziranja in zastopanja?

da
ne

Q33 - Zase lahko rečem, da razumem značilnosti novih oblik dela

da
delno
ne

Q34 - Zase lahko rečem, da poznam ključne izzive, s katerimi se soočajo delavci v novih oblikah dela

da
delno
ne

Q9 - Zase lahko rečem, da znam komunicirati z delavci, ki delajo na daljavo

da
delno
ne

Q10 - Zase lahko rečem, da znam zastopati interese delavcev v atipičnih oblikah zaposlitve

da
delno
ne

Q11 - Zase lahko rečem, da razumem vpliv novih oblik dela na delovne pogoje
da
delno
ne

Q12 - Ali menite, da na področju novih oblik dela potrebujete dodatna usposabljanja?
da
ne

Q2 - Na kakšen način najpogosteje komunicirate z drugimi socialnimi partnerji?
ustno
pisno
elektronsko

Q3 - Kako dobro se sporazumevate v tujih jezikih: angleščina
ne znam
osnovno
dobro
zelo dobro
tekoče

Q4 - Kako dobro se sporazumevate v tujih jezikih: nemščina
ne znam
osnovno
dobro
zelo dobro
tekoče

Q5 - Kako dobro se sporazumevate v tujih jezikih: srbščina, hrvaščina
ne znam
osnovno
dobro
zelo dobro
tekoče

Q6 - Drugi tuji jezik (navedite):

Q7 - Kako dobro se sporazumevate v drugem tujem jeziku?
ne znam
osnovno
dobro
zelo dobro
tekoče

Q8 - Zase lahko rečem, da znam izluščiti bistvo pogovora
da
delno
ne

Q9 - Zase lahko rečem, da imam bogat besedni zaklad
da
delno
ne

Q10 - Zase lahko rečem, da druge spodbujam k pogovoru

da
delno
ne

Q11 - Zase lahko rečem, da v pogovoru pogosto dam vedeti, da razumem stališče druge osebe

da
delno
ne

Q12 - Zase lahko rečem, da oblikujem razumljiva sporočila

da
delno
ne

Q13 - Zase lahko rečem, da oblikujem argumente na prepričljiv način

da
delno
ne

Q14 - Zase lahko rečem, da v komunikaciji dopuščam odkrito izražanje mnenj in izkušenj

da
delno
ne

Q15 - Zase lahko rečem, da način govora spreminjam glede na osebo, s katero govorim

da
delno
ne

Q16 - Zase lahko rečem, da zlahka prepričam ljudi v svoj prav

da
delno
ne

Q17 - Zase lahko rečem, da pri soljudeh znam vzbuditi zanimanje zase in moje interese

da
delno
ne

Q18 - Zase lahko rečem, da z lahkoto se umirim, če okoliščine to od mene zahtevajo

da
delno
ne

Q19 - Zase lahko rečem, da običajno ne upoštevam mnenj, ki se razlikujejo od mojega

da
delno
ne

Q20 - Zase lahko rečem, da pogosto rečem nekaj, kar kasneje obžalujem

da
delno
ne

Q21 - Zase lahko rečem, da vedno vnaprej vem, katera dejstva govorijo meni v prid pri pogajanjih
da
delno
ne

Q22 - Zase lahko rečem, da pred pogajanjem vedno naredim načrt
da
delno
ne

Q23 - Zase lahko rečem, da pogosto premlevam stvari v svoji glavi in si želim, da bi se odzval/a drugače
da
delno
ne

Q24 - Ali pri svojem delu uporabljate računalnik?
da
ne

Q25 - Ali ste se kdaj udeležili seminarja ali tečaja za delo na računalniku?
da
ne

Q2 - Ali ste se pri svojem delu kot sindikalni zaupnik že znašli v vlogi posrednika pri reševanju sporov med zaposlenimi in delodajalcem ali znotraj kolektiva?
da
ne

Q3 - Kako pogosto sodelujete pri reševanju konfliktov na delovnem mestu?
zelo pogosto
pogosto
občasno
redko
nikoli

Q4 - Zase lahko rečem, da znam prepoznati konfliktne situacije v delovnem okolju
da
delno
ne

Q5 - Zase lahko rečem, da znam prisluhniti obema stranema brez zavzemanja strani
da
delno
ne

Q6 - Zase lahko rečem, da znam umiriti napeto situacijo med sprtimi stranmi
da
delno
ne

Q7 - Zase lahko rečem, da znam pomagati pri iskanju kompromisnih rešitev
da
delno
ne

Q8 - Zase lahko rečem, da poznam osnovne korake mediacijskega postopka

da
delno
ne

Q9 - Zase lahko rečem, da znam voditi pogovor tako, da spodbuja sodelovanje in dialog

da
delno
ne

Q10 - Ali menite, da na področju mediacije in reševanja konfliktov potrebujete dodatna usposabljanja?

da
ne

Q11 - Če da, na katerih področjih? (možnih več odgovorov)

osnovne mediacijske tehnike
komunikacija v konfliktnih situacijah
obvladovanje čustev v konfliktih
reševanje sporov med zaposlenimi in delodajalcem
vloga sindikalnega zaupnika v mediacijskih postopkih

Q2 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe programske opreme za urejanje besedil (npr. Word)

slabo
dobro
zelo dobro

Q3 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe programske opreme za delo s preglednicami (npr. Excel)

slabo
dobro
zelo dobro

Q4 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe naprednih funkcij programske opreme za urejanje slik, video- ali avdio datotek

slabo
dobro
zelo dobro

Q5 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju izdelave predstavitev ali dokumentov z vključitvijo besedila, slike, tabele ali grafikona (npr. PowerPoint)

slabo
dobro
zelo dobro

Q6 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe orodij za organizacijo dela in časa

slabo
dobro
zelo dobro

Q7 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe koledarja na računalniku ali v elektronski pošti

slabo
dobro

zelo dobro

Q8 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju iskanja informacij o izdelkih ali storitvah prek interneta

slabo

dobro

zelo dobro

Q9 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju iskanja določenih predpisov na internetu

slabo

dobro

zelo dobro

Q10 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju pridobivanja informacij o podjetjih prek interneta

slabo

dobro

zelo dobro

Q11 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe e-storitev javne uprave (oddaja elektronskih vlog, uporaba javnih evidenc, uporaba pravno-informacijskega sistema Republike Slovenije)

slabo

dobro

zelo dobro

Q12 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju pošiljanja ali prejemanja e-pošte

slabo

dobro

zelo dobro

Q13 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju telefoniranja ali videotelefoniranja prek interneta

slabo

dobro

zelo dobro

Q14 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe socialnih omrežij (npr. Facebook, LinkedIn, Pinterest ...)

slabo

dobro

zelo dobro

Q15 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe orodij za pregledovanje e-pošte

slabo

dobro

zelo dobro

Q16 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju prenašanja datotek ali map med računalniki in drugimi napravami

slabo

dobro

zelo dobro

Q17 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju nameščanja programske opreme ali aplikacij

slabo

dobro

zelo dobro

Q18 - Kako bi ocenili svoje znanje na področju uporabe spletnega gradiva za izobraževanje

slabo

dobro

zelo dobro

Q19 - Zase lahko rečem, da razumem osnovne pojme, povezane z umetno inteligenco

da

delno

ne

Q20 - Zase lahko rečem, da vem, kako se lahko umetna inteligenca uporablja v delovnem okolju

da

delno

ne

Q21 - Zase lahko rečem, da razumem, kako lahko umetna inteligenca vpliva na organizacijo dela

da

delno

ne

Q22 - Zase lahko rečem, da se zavedam tveganj umetne inteligence za pravice delavcev

da

delno

ne

Q23 - Zase lahko rečem, da razumem pomen varstva osebnih podatkov pri uporabi umetne inteligence

da

delno

ne

Q24 - Zase lahko rečem, da znam zaposlenim pojasniti osnovne vplive umetne inteligence na njihovo delo

da

delno

ne

Q25 - Ali menite, da na področju umetne inteligence potrebujete dodatna usposabljanja?

da

ne

Q26 - Ali se v vašem podjetju uporabljajo digitalna orodja za spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih

da

ne

ne vem

Q27 - Ali se v vašem podjetju uporabljajo digitalna orodja za razporejanje delovnega časa ali nalog

da

ne

ne vem

Q28 - Ali se v vašem podjetju uporabljajo digitalna orodja za avtomatizirano odločanje (npr. ocenjevanje, izbor, razvrščanje)

da
ne
ne vem

Q29 - Ali ste bili kot sindikalni zaupnik seznanjeni z uvedbo takšnih orodij?

da
ne

Q30 - Ste vedeli, da mora delodajalec zaposlene obvestiti o uporabi avtomatiziranih sistemov nadzora in obdelave podatkov?

da
ne

Q31 - Ste vedeli, da ima delavec pravico do informacij o tem, na kakšen način se obdelujejo njegovi osebni podatki pri uporabi digitalnih orodij?

da
ne

Q32 - Ste vedeli, da lahko uporaba algoritmov vodi do posredne diskriminacije zaposlenih?

da
ne

Q33 - Ali bi si želeli, da bi usposabljanja s področja umetne inteligence vključevala: (možnih več odgovorov)

osnovno razumevanje umetne inteligence
pravne vidike in pravice delavcev
praktične primere iz delovnih okolij
vlogo sindikatov pri uvajanju umetne inteligence

Q2 - Ste že kdaj uporabljali klepetalne robote (chatbote) oziroma spletne asistente (npr. ChatGPT ali podobne aplikacije)?

da
ne

Q3 - Kje ste se s klepetalnimi asistenti najpogosteje srečali? (možnih je več odgovorov)

pri iskanju informacij
pri pisanju ali oblikovanju besedil
pri komunikaciji s storitvami ali podporo uporabnikom
pri izobraževanju ali učenju
nisem jih še uporabljal/a
drugo:

Q4 - Kako dobro poznate delovanje klepetalnih asistentov (chatbotov)?

slabo
dobro
zelo dobro

Q5 - Zase lahko rečem, da razumem, kaj so klepetalni asistenti in čemu so namenjeni

da
delno
ne

Q6 - Zase lahko rečem, da poznam osnovne možnosti uporabe klepetalnih asistentov

da
delno
ne

Q7 - Zase lahko rečem, da se zavedam, da odgovori klepetalnih asistentov niso vedno pravilni

da
delno
ne

Q8 - Zase lahko rečem, da znam presoditi, kdaj je uporaba klepetalnih asistentov primerna

da
delno
ne

Q9 - Ali menite, da bi vam poznavanje klepetalnih asistentov lahko koristilo pri sindikalnem delu?

da
ne
ne vem

Q10 - Ali menite, da na področju uporabe klepetalnih asistentov potrebujete dodatna usposabljanja?

da
ne

Q2 - Ali ste se kdaj udeležili seminarja ali tečaja s področja javnega nastopanja?

da
ne

Q3 - Kako pogosto javno nastopate?

zelo pogosto
pogosto
samo, če je nujno

Q4 - Ali se na svoj nastop pripravite?

da
ne

Q5 - Ali po opravljenem nastopanju koga vprašate za mnenje o vašem nastopu?

vedno
občasno
nikoli

Q6 - Kako močno je pred vašim nastopom prisotna trema?

zelo močna
močna
srednje močna
rahla
sploh nimam treme

Q7 - Kako vi najlažje premagujete tremo? Možnih je več odgovorov.

pred nastopom mislim na povsem druge stvari
s spodbujanjem samega sebe – pozitivni samogovor
v mislih vizualiziram svoj nastop
s tableti za pomirjanje

drugo:

Q8 - Ali menite, da na področju javnega nastopanja potrebujete dodatna usposabljanja?

da
ne

Q2 - Ali ste se kdaj udeležili seminarja ali tečaja retorike?

da
ne

Q3 - Kako bi ocenili sebe v vlogi govorca?

odličen govorec
povprečen govorec
slab govorec

Q4 - Ko imate govor:

ga napišete in preberete
govor se naučite na pamet
govor improvizirate
pogosto govorite s pomočjo opornih točk

Q5 - Ali ste med govorom pozorni na govorico vašega telesa in neverbalno komunikacijo (telesna drža, mimika, očesni stik ...)?

da
ne

Q6 - Ali menite, da na področju retorike potrebujete dodatna usposabljanja?

da
ne

Q2 - Ali ste se pri svojem delu kot sindikalni zaupnik že srečali s primeri diskriminacije na delovnem mestu?

da
ne
ne vem

Q3 - Na katerih osebnih okoliščinah se je po vašem mnenju diskriminacija najpogosteje nanašala? Možnih je več odgovorov.

spol
starost
invalidnost ali zdravstveno stanje
narodnost ali etnično poreklo
vera ali prepričanje
spolna usmerjenost ali spolna identiteta
družinski status
drugo:

Q4 - Ali menite, da so zaposleni v vašem delovnem okolju enako obravnavani pri zaposlovanju

da
ne
ne vem

Q5 - Ali menite, da so zaposleni v vašem delovnem okolju enako obravnavani pri napredovanju

da
ne
ne vem

Q6 - Ali menite, da so zaposleni v vašem delovnem okolju enako obravnavani pri plačilu

da
ne
ne vem

Q7 - Ali menite, da so zaposleni v vašem delovnem okolju enako obravnavani pri dostopu do usposabljanj

da
ne
ne vem

Q8 - Ali menite, da so zaposleni v vašem delovnem okolju enako obravnavani pri razporejanju delovnega časa

da
ne
ne vem

Q9 - Ste vedeli, da je diskriminacija prepovedana tudi v primerih, ko je na videz nevtralnno pravilo ali praksa za določeno skupino zaposlenih v slabšem položaju?

da
ne

Q10 - Ste vedeli, da je prepovedano nadlegovanje in spolno nadlegovanje kot oblika diskriminacije?

da
ne

Q11 - Ste vedeli, da zakon prepoveduje tudi povračilne ukrepe proti osebam, ki opozorijo na diskriminacijo ali sodelujejo v postopkih varstva pred diskriminacijo?

da
ne

Q12 - Ali zaposleni v vašem delovnem okolju vedo, kam se lahko obrnejo v primeru diskriminacije?

da
ne
ne vem

Q13 - Zase lahko rečem, da razumem, kaj pomeni neposredna diskriminacija

da
delno
ne

Q14 - Zase lahko rečem, da razumem, kaj pomeni posredna diskriminacija

da
delno
ne

Q15 - Zase lahko rečem, da znam prepoznati nadlegovanje kot obliko diskriminacije

da
delno

ne

Q16 - Zase lahko rečem, da poznam osebne okoliščine, na katerih je diskriminacija prepovedana
da
delno
ne

Q17 - Zase lahko rečem, da znam zaposlenim pojasniti njihove pravice v primeru diskriminacije
da
delno
ne

Q18 - Zase lahko rečem, da vem, kako ukrepati, če zaposleni opozori na diskriminacijo
da
delno
ne

Q19 - Zase lahko rečem, da znam sodelovati z delodajalcem pri preprečevanju diskriminacije
da
delno
ne

Q20 - Ali menite, da na področju raznolikosti in varstva pred diskriminacijo potrebujete dodatna usposabljanja?
da
ne

Q21 - Če da, na katerih področjih? Možnih je več odgovorov.
prepoznavanje diskriminacije v praksi
pravni postopki in možnosti varstva
komunikacija v občutljivih primerih
preprečevanje nadlegovanja in trpinčenja
spodbujanje enake obravnave in vključujočega delovnega okolja

Q2 - Ali se pri zaposlenih, ki jih zastopate, pojavljajo psihosocialni pritiski in stres na delovnem mestu?
da
ne
ne vem

Q3 - Kako pogosto se pri zaposlenih pojavljajo naslednje obremenitve: preobremenjenost z delom
nikoli
redko
pogosto
zelo pogosto

Q4 - Kako pogosto se pri zaposlenih pojavljajo naslednje obremenitve: časovni pritiski in kratki roki
nikoli
redko
pogosto
zelo pogosto

Q5 - Kako pogosto se pri zaposlenih pojavljajo naslednje obremenitve: konflikti z nadrejenimi ali sodelavci

nikoli
redko
pogosto
zelo pogosto

Q6 - Kako pogosto se pri zaposlenih pojavljajo naslednje obremenitve: pomanjkanje priznanja za opravljeno delo

nikoli
redko
pogosto
zelo pogosto

Q7 - Kako pogosto se pri zaposlenih pojavljajo naslednje obremenitve: negotovost glede zaposlitve

nikoli
redko
pogosto
zelo pogosto

Q8 - Ali menite, da se je stres na delovnem mestu v zadnjih letih:

povečal
ostal enak
zmanjšal

Q9 - Ste vedeli, da so psihosocialna tveganja del obvezne ocene tveganja na delovnem mestu?

da
ne

Q10 - Ste vedeli, da je delodajalec dolžan sprejemati ukrepe za preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj?

da
ne

Q11 - Ali so zaposleni v vašem delovnem okolju seznanjeni z možnostmi pomoči v primeru psihosocialnih stisk (npr. svetovanje, zaupne osebe)?

da
ne
ne vem

Q12 - Ali se zaposleni v primeru stresa ali psihosocialnih težav obračajo na sindikalnega zaupnika?

pogosto
občasno
redko
nikoli

Q13 - Zase lahko rečem, da znam prepoznati znake stresa pri zaposlenih

da
delno
ne

Q14 - Zase lahko rečem, da znam prepoznati znake izgorelosti

da
delno
ne

Q15 - Zase lahko rečem, da se z zaposlenimi znam pogovarjati o psihosocialnih težavah
da
delno
ne

Q16 - Zase lahko rečem, da poznam pravice delavcev na področju varovanja duševnega zdravja
da
delno
ne

Q17 - Zase lahko rečem, da poznam obveznosti delodajalca glede psihosocialnih tveganj
da
delno
ne

Q18 - Zase lahko rečem, da vem, kako ukrepati, ko zaposleni izrazi stisko
da
delno
ne

Q19 - Zase lahko rečem, da znam ohraniti mirno komunikacijo v čustveno zahtevnih situacijah
da
delno
ne

Q20 - Ali menite, da na področju psihosocialnih pritiskov in stresa potrebujete dodatna usposabljanja?
da
ne

Q21 - Če da, na katerih področjih? Možnih je več odgovorov.
prepoznavanje psihosocialnih tveganj
komunikacija v konfliktnih situacijah
obvladovanje stresa
pravni vidiki psihosocialnih tveganj
sodelovanje z delodajalcem pri preventivnih ukrepih

Q2 - Kaj menite, da bi pripomoglo k izboljšanju vaše informiranosti in kompetenc v odnosu do drugih socialnih partnerjev? Možnih je več odgovorov.
boljše poznavanje področja delovnega prava
boljše veščine mediacije
boljše poznavanje možnosti skrbi za zdravje in varnost na delovnem mestu
boljše računalniško znanje za uspešno vodenje poslov in evidenc
boljše komunikacijske veščine
boljše digitalne veščine, vključno s poznavanjem umetne inteligence
boljše kompetence pri javnem nastopanju in retoriki
drugo:

Q3 - Bi radi še kaj dodali?
