

# Razvoj individualne participacije zaposlenih: pravni okvir in vloga svetov delavcev

dr. Valentina Franca

Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani

[valentina.franca@fu.uni-lj.si](mailto:valentina.franca@fu.uni-lj.si)

valentina.franca@gmail.com

# Slovenija: zakonodaja (1)

- Ustavna pravica – pravica do soodločanja
- ZSDU
  - Pravica do sodelovanja pri upravljanju tudi individualno
- Problem javnega sektorja
  - Neuresničena ustavna odločba
  - Projekt FU



# Slovenija: zakonodaja (2)

88. člen: Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Delavec kot posameznik ima pravico:

- do **pobude in odgovorov na to pobudo**, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
  - biti **pravočasno obveščen** o spremembah na svojem delovnem področju,
  - **povedati svoje mnenje** o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
  - zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec **pojasni vprašanja** s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.
- 
- Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka **najkasneje v 30 dneh**.

# Za začetek....

- Kako razumete neposredno delavsko participacijo?
- Se v vaših podjetjih uresničuje?
  - Kako?
- Se vam zdi, da je to tudi „vaša skrb“?



# Teoretična izhodišča

- Industrijska/ekonomska demokracija
- Tradicija managementa, HRM
- Vključevanje v odločanje
  - Individualno & kolektivno
- Zahodna & severna Evropa, Avstralija
- “Elastične izraz z določeno širino opredelitev”
  - Različnost praks in postopkov
  - Močan vpliv delodajlčevih interesov

Neposredna DP:  
delovno mesto

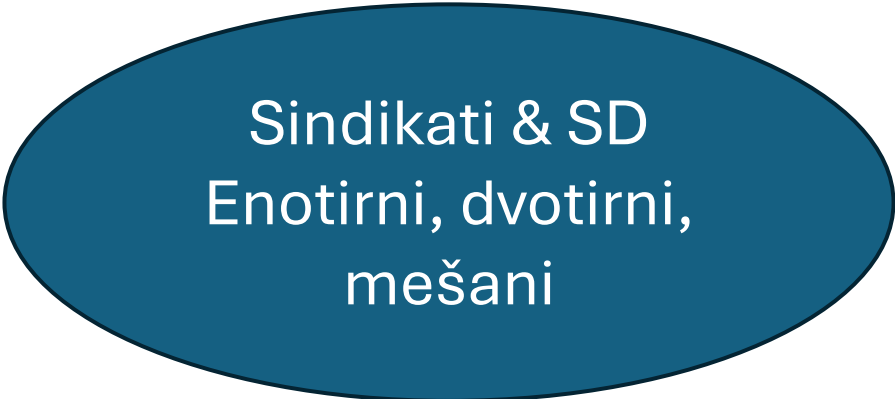
Osredotočenost  
na kolektivne  
oblike DP

# Neposredna participacija v teoriji in praksi (1)

- Zakonodajni okvir (v. neposredna DP)
  - zakonodaja, tradicija, socio-ekonomski kontekst
- Odnos neposredna - posredna
  - “Trade-off”
  - Komplementarnost (sinergije)
- EU zakonodaja
  - Fokus: posredna
- Nacionalni sistemi IR
  - Različni & polarizirani



Vloga države



Sindikati & SD  
Enotirni, dvotirni,  
mešani

# Neposredna participacija v teoriji in praksi (2)

- “Ustrezna kombinacija” pristopov
  - Pisna & ustna
  - Formalnost & neformalnost
- Organizacijske značilnosti
  - Od zgoraj navdžol in obratno; pomen lastništva
- Mednarodna vpetost podjetja



Strukturna vloga  
delavcev



“Delavska  
tišina”

# Izsledki mednarodne raziskave



---

Evropski projekt

---

Italija, Švedska, Irska, Nizozemska, Bolgarija in Slovenija

---

Identifikacija dejanskega stanja

---

Povezava z ostalimi oblikami delavske participacije

---

Empirična raziskava v 24-tih podjetjih

---

Oblikovanje predlogov za razvoj

# Iz raziskave (1)

- Razumevanje konteksta
  - Neposredna participacija = praksa, ki delavcem omogoča, da vplivajo na odločanje o svojem delu in delovnih pogojih brez posredovanja predstavnikov.
  - Neposredni kanali za komunikacijo in pridobivanje mnenj od zaposlenih, npr. redna srečanja oddelkov, ankete, "feedback" sistemi ipd.
- Bojazen
  - Izogibanje dialogu s sindikati/sveti delavcev
  - Konkurenca?



## Iz raziskave (2)

- Študija kaže, da neposredna in posredna participacija nista v opoziciji, temveč lahko delujeta **v simbiozi**.
- Sveti delavcev in sindikati lahko zagotovijo krovni okvir za regulacijo neposredne participacije in s tem transparentnost procesov.
- Lahko se medsebojno **krepita** in vodita do pozitivnih rezultatov za podjetja in delavce.
  - Delavci pridobijo več besede pri odločitvah, izboljšajo se odnosi med delavskimi predstavniki in vodstvom, kar je pozitivno vplivalo na procese kolektivnega pogajanja in drugih dogovorov.

## Iz raziskave (3) - Švedska

- Najbolj pozitiven primer, kjer je neposredna participacija globoko vgrajena v »švedski participativni model«
- **Naravno dopolnilo** kolektivnim pogodbam: dogovori o neposredni participaciji vključeni neposredno v kolektivne pogodbe.
  - To sindikatom omogoča, da ohranjajo nadzor in zagotavljajo, da procesi participacije delujejo *v korist vseh zaposlenih*, ne le za doseganje ciljev vodstva.
- Sindikati so pogosto aktivno vključeni v usklajevanje neposrednih mehanizmov.
  - Na primer, pri uvajanju nove tehnologije ali reorganizaciji so vodstveni in sindikalni predstavniki pogosto skupaj odgovorni za izvedbo participativnih procesov, kar zagotavlja legitimnost in zaupanje.
- **Kultura sodelovanja:** Švedski model spodbuja kulturo, kjer se sodelovanje in iskanje rešitev štejejo za koristne tako za podjetje kot za zaposlene.

# Iz raziskave (4) - Švedska

- **Vprašanje v podjetju:** Vodstvo želi izboljšati učinkovitost proizvodnje in delovno okolje na delovnem mestu, kjer delajo zaposleni. Vodstvo pri tem želi upoštevati mnenja zaposlenih in ne želi sprožiti konflikta s sindikati.
- **Akcija sindikata:** Namesto da bi sindikat nasprotoval kakršnemu koli neposrednemu stiku med delavci in vodstvom, proaktivno prevzame vodilno vlogo.
- **Uvedba participativnega mehanizma:** Sindikat in vodstvo se dogovorita, da bosta vzpostavila mehanizem, ki vključuje »**delovne skupine**«. V teh skupinah sodelujejo delavci, predstavniki sindikata in vodje.
- **Delo delovne skupine:** Skupina se redno sestaja, da bi določila **konkretne težave**, na primer neergonomsko delovno okolje ali pomanjkljivo komunikacijo. Skupaj razvijejo in preizkusijo rešitve, kot so nakup nove opreme, sprememba delovnih procesov in izboljšanje komunikacijskih poti.
- **Rezultat:** Delavci se počutijo *slišane in so bolj angažirani*, saj neposredno vplivajo na izboljšave, ki se tičejo njihovih delovnih pogojev. Sodelovanje s sindikatom preprečuje, da bi vodstvo s takšnimi aktivnostmi spodkopavalo vlogo delavskih predstavnikov. Delovna skupina na koncu ustvari inovativne rešitve, ki izboljšajo tako produktivnost podjetja kot tudi dobro počutje delavcev.

# Iz raziskave (5) – Irska

- Irska je dober primer, kako lahko sindikati sami **prevzamejo iniciativo** in razvijajo uspešne participativne prakse, tudi če jih ne podpira močna zakonodaja.
- Inicijativa sindikatov - **inštitut IDEAS** (Industrial Democracy and Employee Advancement Scheme), ki zagotavlja usposabljanje in podporo.
- Irski sindikati so uporabili neposredno participacijo kot **orodje za izgradnjo boljših odnosov z vodstvom**, kar je vodilo do povečanega zaupanja in partnerstva pri reševanju težav v podjetju. To je koristno za obe strani, saj so se delavci aktivno vključevali v izboljšave, podjetja pa so beležila večjo produktivnost.
- Od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor: Namesto, da bi se neposredna participacija uporabljala le za komunikacijo o že sprejetih odločitvah, so jo irski sindikati spodbujali kot **dvosmeren proces**, kjer so tudi pobude delavcev slišane in upoštevane.

# Iz raziskave (6) – Nizozemska

- **Konsenzualni model:** Nizozemska ima močno tradicijo socialnega dialoga in konsenza med delodajalci, sindikati in vlado. Namesto konflikta se pogosto išče soglasje.
- **Vloga svetov delavcev:** uvedba neposredne participacije je pogosto skrbno usklajena s pristojnostmi svetov delavcev, da ne bi prišlo do podvajanja ali spodkopavanja njihove avtoritete.
- **Komplementarnost:** Namesto da bi si neposredna in posredna participacija nasprotovali, v nizozemskem modelu pogosto delujeta *komplementarno*. Sveti delavcev lahko določijo okvir za neposredne kanale, kot so skupine za reševanje problemov ali ankete, in tako zagotovijo, da so ti mehanizmi legitimni in v skladu s širšimi dogovori.

# Iz raziskave (7) – Nizozemska

- Primer: Uvedba novih robotov v podjetju **tehnološkem podjetju**.
- Izhodišče: Podjetje želi uvesti **nove robote** in se zaveda, da bo to vplivalo na delo zaposlenih.
- **Vloga sveta delavcev**: Namesto enostranske odločitve vodstvo predstavi načrt svetu delavcev, ki zahteva podrobnejše informacije.
- **Rešitev**: Skupaj ustanovijo *mešano projektno skupino* z delavci, vodstvom in delavskimi predstavniki.
- **Neposredna participacija**: Skupina omogoči redne sestanke, kjer imajo delavci možnost podati mnenje in predloge. Na primer, eden od delavcev predlaga premik robotske roke, da bi izboljšal ergonomijo.
- **Rezultat**: Delavci se počutijo vključene, njihova zavezanost je večja, svet delavcev pa s tem krepi svojo vlogo in legitimnost.

# Iz raziskave (8) – Italija, avtoindustrija

- Glavni izziv v Italiji je bil prehod iz tradicionalnih, hierarhičnih modelov proizvodnje (tipičnih za masovno proizvodnjo) v bolj **prožne in participativne organizacijske oblike**, kot so "lean production" in "just-in-time".
- **Akcija:** Namesto da bi se sindikati upirali tem spremembam, so v avtomobilski industriji sprejeli **proaktiven pristop**. Skupaj z vodstvom so se dogovorili o uvedbi participativnih modelov, ki so omogočali prenovo delovnih procesov, hkrati pa so zagotavljali pravice in sodelovanje delavcev.
- **Uvedba participativnih mehanizmov:** Ena od ključnih praks je bila vzpostavitev skupin, usmerjenih v reševanje problemov in izboljšave, ki so jih sestavljali delavci, vodje in sindikalni predstavniki.
- **Rezultat:** Ti modeli so omogočili izboljšanje **produktivnosti in kakovosti**, hkrati pa so delavcem dali večjo avtonomijo in odgovornost pri odločanju o svojem delu. Sindikati so v tem procesu **ohranili svojo vlogo** in zagotovili, da so koristi inovacij razdeljene tudi med zaposlene, na primer z uvedbo stimulacijskih sistemov in dodatkov.

# Iz raziskave (9) – Bolgarija in Slovenija

- Neposredna participacija v srednji in vzhodni Evropi relativno nerazvita.
- **Sd hoc** in brez močne institucionalne podpore.
- Ovire
  - Pomanjkanje pravne in/ali institucionalne podpore.
  - Kulturne tradicije hierarhičnih in avtoritarnih vodstvenih stilov.
  - Skepticizem med sindikati, ki vidijo neposredno participacijo kot grožnjo.
  - Nepripravljenost delavcev za sodelovanje, saj se bojijo negativnih posledic ali pomanjkanja nagrad.

# Slovenija: dejansko stanje

- Redke razprave in študije
- Raziskava Eurofound (2020; 2022)
  - Delavec lahko vpliva na organizacijo dela in delovne procese in na odločitve v zvezi z delom (66 %)
  - Ima pogosto sestanke z neposredno nadrejenim (64 %)
- Tematika močno zapostavljena
- Primerjava
  - Zahodne & skandinavske države: slabše
  - CEEC: podobno



# Slovenija - ugotovitve raziskave (1)

- Neposredna participacija je v Sloveniji **bistveno manj razvita** v primerjavi s posredno participacijo, saj ni prejela sistematične pozornosti v praksi ali literaturi.
- Omejitve
  - Hierarhična struktura
  - Sindikati in sveti delavcev namenjajo premalo pozornosti
    - *“To je stvar managementa, vodij”*
    - *“Nihče se s tem ne ukvarja”*.
  - V javnem težje zaradi zahtevnosti pravnega okvirja.



# Slovenija - Ugotovitve raziskave (2)

Kaj deluje (pozitivno):

- Sistem inovacij, čeprav so spodbude nizke.
- Vzpostavljen in delujoč odnos z neposredno nadrejenimi
- Dostopnost informacij
- Vzpostavljene poti za sporočanje mnenj
- Formalni mehanizmi morajo to podpirati, neformalni niso dovolj.

# Slovenija - Ugotovitve raziskave (3)

---

## Izzivi

---

- Visoka fluktuacija

---

- Vrednote mlajše generacije

---

- Krepitev vloge sindikatov in sveta delavcev

---

- Spodbujanje kulture odprtosti in sodelovanja.

# Ključni zaključki in priporočila za svete delavcev (1)

- **Neposredna participacija kot priložnost**, ne grožnja
  - dopolnjevanje
  - priložnost za izboljšanje delovnega okolja, povečanje angažiranosti zaposlenih in spodbujanje inovacij v podjetju.
  - bolj učinkovito, če poteka pod okriljem delavskih predstavnikov.
- **Povečanje vloge svetov delavcev**
  - Uspešnost neposredne participacije je odvisna od moči in aktivne vloge svetov delavcev.
  - Močna prisotnost sveta delavcev zagotavlja, da neposredno vključevanje ne bo spodkopalo njihove vloge, ampak bo gradilo na legitimnosti in zaupanju med zaposlenimi.
  - Sveti delavcev lahko z usmerjanjem in nadzorom neposrednih kanalov preprečijo, da bi vodstvo participacijo zlorabilo za izigravanje delavskih pravic.

# Ključni zaključki in priporočila za svete delavcev (2)

- **Spodbujanje komunikacije:** Povečanje ozaveščenosti med delavci in vodstvom o koristih neposredne participacije. Sodelovanje v delovnih skupinah, predlaganje izboljšav in redna komunikacija prinašajo koristi vsem – od boljših delovnih pogojev do večje angažiranosti.
- **Izmenjava dobrih praks:** Sodelovanje s sveti delavcev iz drugih podjetij v Sloveniji in širše v regiji je ključno za izmenjavo izkušenj in uspešnih modelov. To pomaga pri premagovanju skepticizma in prepričanju vodij, da so participativni procesi lahko učinkoviti.
- **Zagotavljanje spodbud:** Delavska participacija, ki vodi do inovacij, mora biti prepoznana in nagrajena. Priporoča se, da se v kolektivnih pogodbah ali internih pravilnikih določi sistem nagrajevanja za zaposlene, ki aktivno prispevajo k izboljšavam.
- **Aktivno sodelovanje pri uvajanju novosti:** Namesto čakanja, da vodstvo vzpostavi nove sisteme, je priporočljivo proaktivno predlagati ustanovitev mešanih delovnih skupin, ki jih sestavljata vodstvo in svet delavcev. Tako se zagotovi, da so delavci vključeni v ključne odločitve že od začetka procesa.