



Piše:  
mag. Rajko Bakovnik

# Vloga in naloge svetov delavcev pri izgrajevanju participativne organizacijske kulture

»Čas je za participativno organizacijsko kulturo – povečajte vpliv sveta delavcev v podjetju!« S tematiko s tem naslovom smo v Združenju svetov delavcev Slovenije (v nadaljevanju ZSDS), v marcu 2017, ponovno začeli z vrsto strokovnih izobraževanj – seminarjev, delavnic, posvetov – s ciljem spodbujanja razvoja sodobne participativne<sup>1</sup> organizacijske kulture, izboljševanja interne komunikacije in medsebojnega sodelovanja, povečanja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih ter dviga kakovosti delovnega življenja in poslovne uspešnosti podjetij. Pri tem namreč vidimo v eni osrednjih vlog predvsem tudi svete delavcev v podjetjih.

Teoretično sta pomen razvijanja participativne organizacijske kulture v sodobnih pogojih gospodarjenja obširneje utemeljili že avtorici članka o tej problematiki v uvodnem delu te številke Ekonomske demokracije (v rubriki »Iz teorije za prakso sodobne delavske participacije«) mag. Edita Krajnovič in mag. Sonja Klopčič. Zato se v tem prispevku posebej posvečamo le (še) podrobnejši opredelitvi vloge svetov delavcev ter usmeritvam in priporočilom za njihovo tudi konkretnije angažiranje na tem področju.

## Definicija organizacijske kulture

»**Organizacijska kultura** je celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Predstavlja način, kako organizacija rešuje probleme, da do-

seže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas.«<sup>2</sup>

Še bolj neposredno je za našo obravnavo zanimiva definicija **participativne organizacijske kulture** »(skupna stališča in mnenja vseh zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana 'pravila igre', vrednote, identifikacija s poslanstvom itd.)«<sup>3</sup>, ki njen razvoj tesno povezuje tudi oz. predvsem z izjemno pomembno **vlogo delavskih predstavništev v podjetjih**.

V zadnjem času se namreč povečuje zanimanje poslovne stroke, pa tudi različnih delodajalskih in drugih organizacij, za nujne **spremembe organizacijske kulture**, brez katerih podjetja v današnjih pogojih poslovanja ne bodo preživela. Tega se zavedajo tudi slovenski menedžerji, ki so na svojem zadnjem kongresu prav v spremembah organizacijske kulture iskali nekakšen »know-how« za delovno naravnost kolektivov, ki bi ustrezala sedanji, tako imenovani 4. industrijski revoluciji. Da pri tem ne gre zgolj za neko novo in »všečno« teorijo, potrjujejo številne raziskave, ki dokazujejo, da je kultura mogoče meriti, analizirati in tudi **uprav-**

**ljati**. In prav slednje je nedvomno lahko velik izziv tudi za svete delavcev.

## Participativna organizacijska kultura in sveti delavcev

V Sloveniji na splošno visoko cenimo vse tiste dosežke, ki daleč izstopajo iz povprečja in se uvrščajo v sam svetovni vrh. Še posebej se to izkazuje pri različnih športnih dosežkih, ob katerih smo se sicer že nekoliko razvadili in smo ponosni le še na najvišje uvrstitve ter na nosilce medalj s svetovnih in evropskih prvenstev. Zato ni nič nenavadnega, da podobno ocenjujemo in smo ponosni na vrhunske dosežke tudi v gospodarstvu. Ob tem je mogoče potegniti še eno vzporednico, zlasti med uspešnostjo v kolektivnih športih ter uspešnostjo podjetij. Namreč, prav vse kolektivne športne uspehe zaznamujejo odlični medsebojni odnosi v ekipah, izjemen timski duh, prepoznan in spoštovan prispevek posameznikov, odlično vodenje. . . , zato so lahko **zglede in navdih tudi za razvoj naših podjetij**. Ne nazadnje so vsi ti uspehi doseženi ob precej skromnejših pogojih in precej nižjih proračunih od konkurence.

Čeprav se pogosto sprašujemo, kako v današnjih podjetjih v uspešne »zgodbe« **povezati na videz (ne)združljiva**

- **pričakovanja menedžerjev (in lastnikov)** – po doseganju poslovnih ciljev in

<sup>1</sup> **participacija** -e ž, poj. (á) ~ zaposlenih pri odločanju, udeležba, sodelovanje; gosp. ~ pri dohodku; zdrav. žarg. ~ v zdravstvu prispevki; Slovenski pravopis, SAZU, Ljubljana, 2001.

<sup>2</sup> Iz Wikipedije, [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_kultura](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura)

<sup>3</sup> Gruban, Brane, (Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev? Ekonomska demokracija, št. 5, str. 14, oktober 2013, ŠCID, Kranj.

visoki učinkovitosti, znanju, odprtosti, zavzetosti ter pripadnosti zaposlenih in

- **pričakovanja zaposlenih** – po poštem in spodbudnem nagrajevanju, možnostih za njihov strokovni in osebni razvoj, ustvarjalnem delu, dobrih medsebojnih odnosih, varnosti in vključenosti zaposlenih v načrtovanje ter soodločanje o poslovnih ciljih,

je odgovor v teoriji že dolgo znan. Doseganje tako visokih ciljev in pričakovanih je namreč mogoče le **v podjetjih »z visoko razvito participativno organizacijsko kulturo«**, ki vsestransko vključenost zaposlenih v vse vidike poslovanja, načrtovanja, soodločanja in razvoja obravnava kot najvišjo vrednoto podjetja.

V podporo temu gre tudi razvoj sodobnih poslovnih ved, ki že dalj časa v ospredje postavljajo različne upravljalne ideje in modele za večjo »organizacijsko vključenost zaposlenih«, kot so coaching, opolnomočenje zaposlenih, interni marketing, zavzetost, odnosi z interno javnostjo, družbena odgovornost podjetij ipd., pri čemer ne omenjajo **delavskega soupravljanja**, čeprav gre pri vsem tem prav za to. Namreč, brez visoko razvite individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju (soupravljanja) nobeden od teh modelov v praksi ni uresničljiv.

Živimo namreč v času 4. industrijske revolucije, v katerem postaja ustvarjalnost ključni vzvod inovativnosti in uspešnosti, česar pa ni mogoče doseči brez sodelovanja zaposlenih. Ker se v življenju nič ne zgodi samo od sebe, morajo podjetja sama **aktivno razvijati novo organizacijsko kulturo**. Takšne spremembe so tesno povezane s slogom vodenja, zgledom, odnosi in skupinskim prepričanjem, pri čemer v ospredje stopa participativni način delovanja, zato je sedaj vsekakor tudi prava priložnost za večjo vlogo svetov delavcev in delavskega soupravljanja v podjetjih.

Razvoj participativne organizacijske kulture je **preresna zadeva, da bi jo smeli prepustiti zgolj poslovodstvu in strokovnim službam**.<sup>4</sup>

## Iz dosedanjih aktivnosti ZSDS

S problematiko participativne organizacijske kulture, še posebej z njenim izjemnim pomenom za razvoj vsestranskega de-

lavskega soupravljanja in s tem tudi za **krepitev vloge svetov delavcev v podjetjih**, se v ZSDS tokrat še zdaleč ne ukvarjamo prvič. Njen pomen in povezanost z vlogo (pristojnostmi) svetov delavcev v podjetjih smo prepoznali ter zapisali že v svojih temeljnih dokumentih in programskih ciljih ZSDS.

Pomemben korak naprej k prepoznavanju pomena spodbujanja »participativne organizacijske kulture«, za katero naj bi si že po svoji naravi in v okviru svojih možnosti prizadevali tudi sveti delavcev, je v svoji knjigi – priročniku o vsebini dela svetov delavcev, naredil avtor in generalni sekretar ZSDS M. Gostiša, ki je te naloge uvrstil v program **proaktivnega delovanja svetov delavcev**: »Seveda se je treba zavedati, da je načrtno spreminjanje organizacijske kulture zelo kompleksen in strokovno zahteven projekt, zaradi česar ni mogoče pričakovati, da bo svet delavcev tudi njegov kreator in nosilec, ampak je objektivno lahko le pobudnik za pripravo takšnega projekta (kasneje po potrebi tudi izvajalec določenih načrtovanih ukrepov in aktivnosti). Pri tem je seveda ključnega pomena predvsem, da svet delavcev zna oceniti, kdaj je v organizaciji nastopila potreba za takšno pobudo. Sposoben mora biti torej pripraviti vsaj okvirno analizo značilnosti obstoječe organizacijske kulture z obravnavanega vidika.«<sup>5</sup>

Teoretične izsledke in praktične izkušnje smo strnili tudi na tradicionalnem oktobrskem posvetu ZSDS (Bled, 17. in 18. oktober 2013), na katerem je prevladoval velik interes udeležencev za **nadgradnjo organizacijske kulture v slovenskih podjetjih**, čeprav je to na videz zelo zapletena in za vsakodnevno prakso delovanja svetov delavcev povsem nepomembna problematika. A v resnici ni tako. Organizacijska kultura namreč odločilno vpliva na počutje in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa seveda tudi na poslovno uspešnost vsakega podjetja. Ker je organizacijsko kulturo mogoče z ustreznimi ukrepi tudi načrtno spreminjati, se takoj odpira vprašanje, **kako v podjetju uveljaviti »participativno organizacijsko kulturo«**, kar nesporno sodi tudi v delovno področje sveta delavcev. Zato je bilo v ospredju posveta iskanje odgovorov na vprašanja, kako naj bi se razvoj organizacijske kulture odražal v programu dela

posameznega sveta delavcev, kako to umestiti med najpomembnejše prioritete in v poslanstvo sveta delavcev ter kako zagotoviti, da bo svet delavcev pobudnik in sočasno tudi izvajalec potrebnih sprememb na tem področju?

Temu so sledili povsem praktični zaključki, usmeritve in priporočila s posveta ZSDS, ki so v osnovi poudarili pomen načrtovanja razvoja organizacijske kulture v programu dela sveta delavcev, med t. i. »načrtovane aktivnosti«, v katerem je potrebno podrobneje opredeliti tudi usposabljanje članov, izdelavo pripravljalne analize organizacijske kulture, pripravo ustreznih pobud poslovodstvu, definiranje vloge in nalog sveta delavcev kot »sprožilca sprememb« ter tekoče vključevanje sveta delavcev v izvajanje ukrepov za spremembo organizacijske kulture. Med **ključne (priporočene) naloge sveta delavcev** pri spreminjanju organizacijske kulture je bila torej uvrščena izdelava pripravljalne analize idealne oz. želene in dejanske oz. trenutne organizacijske kulture, za kar je bila na posvetu uporabljena poenostavljena metodologija HSI (več o tem na spletni strani: <http://www.delavska-participacija.com/str-okovni-clanki/?Sklop=%25&besede=brane+gruban&letnik=2013&stevilka=5&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>), prilagojena za uporabo v praksi svetov delavcev.

## Kako to problematiko vključiti v program dela sveta delavcev?

Z nedavnim strokovnim izobraževanjem, omenjenim v uvodu tega prispevka, pa smo v ZSDS ponovno odprli nadaljevanje razprav in iskanja načinov za **učinkovitejšo vlogo svetov delavcev pri povezovanju delavskega soupravljanja z razvojem sodobne organizacijske kulture v podjetjih**. Na izobraževanju so bile predstavljene aktualne razmere in trendi v poslovnem okolju, vloga agentov sprememb, kaj poslovodstva ne morejo narediti brez vključenosti zaposlenih ter načini za povečanje vpliva posameznikov in svetov delavcev pri razvijanju participativne organizacijske kulture, o čemer sta spregovorili predavateljici, ki sta sicer tudi avtorici že omenjenega posebnega članka na to temo v tej številki ED.

Tudi na tem izobraževanju je bilo poudarjeno, da aktualno poslovno okolje in sodobni organizacijski trendi kot »know-how« za večjo učinkovitost in poslovno uspešnost v ospredje postavljajo predvsem nujnost

<sup>4</sup> Gruban, Brane, (Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev? Ekonomska demokracija, št. 5, str. 17, oktober 2013, ŠCID, Kranj.

<sup>5</sup> Gostiša, Mato (2011) Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev, Priročnik za člane svetov delavcev, str. 87-91, ŠCID, Kranj.

- sprememb v kulturi podjetij, vodenju, nagrajevanju, razvoju zaposlenih, medsebojnih odnosih in
- sprememb v povečevanju moči in nadzora zaposlenih nad sprejemanjem odločitev ter prevzemanjem odgovornosti.

Vse to pa nedvomno odpira tudi prostor za še večjo zavzetost in »proaktivnost« svetov delavcev na tem področju delovanja podjetij.

Pri iskanju odgovora, kako naj se vsak posamezen svet delavcev sploh loti te problematike in s svojim konkretnim delovanjem skuša povezati (na videz) popolnoma nezdržljiva pričakovanja menedžerjev in lastnikov na eni strani ter pričakovanja zaposlenih na drugi strani, se odgovor skriva že v splošni usmeritvi, in sicer v »**spodbujanju razvoja sodobne participativne organizacijske kulture, v kateri bo vsestransko vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja in razvoja delavske participacije ena od temeljnih vrednot podjetja**«.

Na teh izhodiščih lahko svet delavcev v program svojega dela in prihodnjih aktivnosti vključi predvsem naslednje:

kulturi podjetja, ki bodo v ospredje postavljale ljudi – zaposlene ter vrednote, s katerimi se podpirajo poslovni cilji /sodelovanje, zaupanje, timsko delo, inovativnost, zadovoljstvo pri delu.../, in sicer:

- zaupanje več moči zaposlenim v odnosu do sprejemanja odločitev in odgovornosti
- začetek sprememb „na vrhu“, pri vodjih, ki morajo sprejeti dejstvo, da z vključevanjem zaposlenih v odločanje ne izgubljajo svoje moči in pomembnosti
- vloga vodje mora postati predvsem motiviranje zaposlenih (mentor, inštruktor)
- prispevek vsakega posameznika mora biti priznan (pošteno in stimulatивно nagrajevanje)
- načrtovanje razvoja podjetja ne sme biti več le domena menedžmenta
- zaposleni potrebujejo redne informacije, predvsem o poslovanju in uspešnosti svojega dela ...

Pri načrtovanju aktivnosti za izboljševanje sistema in prakse delavske participacije, s čimer bi se krepila tudi soupravljalška kultura v podjetju, pa bi moral svet de-

- za sistematično izobraževanje in razvoj kompetenc zaposlenih
- za razvijanje mentorstva in projektnega dela
- za rotacijo delovnih mest s prevzemanjem kompleksnejših del in nalog
- za izboljšanje sloga vodenja, ki bo zaposlenim omogočil redne informacije o poslovanju in uspešnosti svojega dela ter omogočil dajanje lastnih predlogov
- za vključevanje zaposlenih v sprejemanje poslovnih odločitev v ožji organizacijski enoti
- za povečanje avtonomije in odgovornosti za rezultate lastnega dela ...

**Kaj svet delavcev lahko naredi za izboljšanje lastne učinkovitosti in večje prepoznavnosti vloge delavske participacije v podjetju?**

Možni ukrepi za izboljšanje lastne učinkovitosti sveta delavcev so zlasti:

- porazdelitev stalnih zadolžitev med vse člane in uvajanje timskega dela
- povečanje (so)odgovornosti članov (npr., etični kodeks, nagrajevanje)
- oblikovanje odborov sveta delavcev za posamezna najbolj izpostavljena vsebinska področja
- sprejem programa dela, letnega načrta sej in načrta izobraževanja članov sveta delavcev
- ureditev razmerij s sindikati in predstavniki delavcev v organih družbe
- spodbujanje zavezništva, skupnih aktivnosti in podpore strokovnih služb ...

Za zagotovitev demokratičnosti in transparentnosti delovanja pa:

- se svet delavcev ne sme zadovoljiti samo z delovanjem na svojih sejah, temveč mora redno in odprto komunicirati z vsemi zaposlenimi (prek zborov delavcev, delnih zborov oz. problemskih sestankov v organizacijskih enotah in z rednimi 'govorilnimi urami' članov s svojo 'bazo') in jih seznanjati s svojimi aktivnostmi
- pred pomembnejšimi odločitvami bi moral SD pridobiti mnenje, predloge in podporo zaposlenih
- zaposleni morajo imeti v celotnem mandatu vpogled in (so)vpliv na delo sveta delavcev ...

Torej, priložnost je tu – »čas je za participativno organizacijsko kulturo« – ali bomo pri tem zraven ali ne? Odločitev je tudi naša – na strani svetov delavcev.

*Sodobne poslovne vede že dalj časa v ospredje postavljajo različne menedžerske modele za večjo »organizacijsko vključenost zaposlenih«, kot so coaching, opolnomočenje zaposlenih, interni marketing, zavzetost, odnosi z interno javnostjo, družbena odgovornost podjetij ipd., pri čemer pa ne omenjajo delavskega soupravljanja, čeprav gre pri vsem tem prav za to.*

**1. Pobudo poslovodstvu za začetek projekta »razvoja sodobne (participativne) organizacijske kulture«**, pri čemer bo svet delavcev v skladu s svojo vlogo in pristojnostmi aktivno sodeloval.

**2. Aktivnosti za izboljševanje sistema in prakse individualne (neposredne) ter kolektivne (predstavniške) participacije zaposlenih v podjetju.**<sup>6</sup>

Formalna pobuda je lahko podana (npr. po vsebinski razpravi) na redni seji sveta delavcev, hkrati z jasno pripravljenostjo, da svet delavcev pri tem tudi aktivno sodeluje. V nadaljnjih aktivnostih pa bi se moral svet delavcev osredotočiti predvsem na spodbujanje (predlaganje) takšnih sprememb v

lavcev v prvi vrsti začeti »pri sebi« (kaj svet delavcev lahko naredi sam) in z načrtom ukrepov odgovoriti predvsem na dve vprašanji:

**Kaj svet delavcev lahko naredi za izboljšanje položaja delavcev kot posameznikov oz. za razvoj individualne participacije v podjetju?**

V tem smislu lahko svet delavcev »ukrepa« predvsem s podajanjem pobud in predlogov poslovodstvu:

- za uvedbo individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi (pogovor o delu, počutju, napredovanju, osebnem in strokovnem razvoju)

<sup>6</sup> Individualna participacija: zaposlenim omogoča, da kot posamezniki ustvarjalno in odgovorno sodelujejo pri odločanju o vprašanih lastnega dela (podlaga 88. člen ZSDS).

Kolektivna participacija: zaposlenim omogoča, da kolektivno (prek SD, predstavnikov v NS/UO in Upravi) sodelujejo pri odločanju o vprašanih dela in poslovanja podjetja kot celote.