**dr. Valentina Franca**

**Delavska participacija in dobro počutje na delovnem mestu**

*Konec maja je Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih razmer Eurofond objavila izsledke obsežne raziskave Living and Working in Europe 2015,[[1]](#footnote-1) ki je bila izvedena v 32 evropskih državah. Tretja zaporedna raziskava te oblike je bila izvedena spomladi 2013, podatke so zbirali z intervjuji med menedžmentom (30.000 podjetij) in delavskimi predstavniki (9.000 podjetij). Raziskava zajema pet vsebinskih sklopov: zaposlovanje in trga dela, ustvarjanje boljših delovnih mest, trajnostno delo, neenakopravnost in izključevanje iz trga dela ter pogled v prihodnost. Znotraj drugega vsebinskega sklopa, ustvarjanje boljših delovnih mest, so raziskovalci pod drobnogled vzeli tudi delavsko participacijo, pri čemer so potrdili, da so podjetja, ki so usmerjena k zaposlenim, uspešnejša. Podrobnejše ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju*.

**Neposredna participacija**

Neposredna participacija kot neposredna interakcija med delodajalcem in zaposlenim v procesu odločanja lahko odigra pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja, menijo avtorji raziskave. Ti so se namreč postavili na izhodišče, da imajo z vrednotenjem prispevka zaposlenih in vzpostavitvijo takšnega okolja, da bodo zaposleni prinesli v podjetje nove ideje, **podjetja na voljo večji bazen znanja in izkušenj**. Zato jih je zanimalo, katere prakse vodijo k najboljšim rezultatom tako za delodajalca kot za zaposlene. Z analizo podatkov so oblikovali **pet skupin oziroma pristopov k neposredni participaciji**, ki so jih razvrstili glede na intenzivnost sodelovanja z zaposlenimi. Ti pristopi so:

*1. Omejen (angl. limited) – 10 % podjetij*

Informacije so zaposlenim posredovane prek rednih srečanj med zaposlenimi in njihovimi neposrednimi vodji ter z različnimi mediji. Ostale oblike delavske participacije so redko uporabljene.

*2. Konvencionalen (angl. conventional) – 18 % podjetij*

V slabi petini podjetij se komunikacija med zaposlenimi in menedžmentom odvija večinoma prek konvencionalnih interakcij, kot so redna srečanja med zaposlenimi in njihovimi neposrednimi vodji, ali prek rednih sestankov ki se jih lahko udeležijo vsi zaposleni.

*3. Na zahtevo (angl. on-demand) – 20 % podjetij*

Komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi se v petini podjetij odvija tradicionalno (redna srečanja med zaposlenimi in njihovimi neposrednimi vodji, posredovanje informacij z različnimi mediji). Ko pa je potrebno, se za namen posredovanja informacij izoblikujejo posebne “ad hoc” skupine zaposlenih in menedžmenta.

*4. Posvetovalen (angl. consultative) – 4 % podjetij*

Tradicionalna komunikacija (redna srečanja med zaposlenimi in njihovimi neposrednimi vodji in posredovanje informacij z različnimi mediji) je nadgrajena s komunikacijo “od spodaj navzgor” prek oblikovanega sistema za podajanje predlogov zaposlenih ter z anketami (raziskavami) med zaposlenimi.

*Obsežen (angl. extensive) – 48 % podjetij*

V slabi polovici podjetij so oblikovane takšne prakse, ki olajšajo komunikacijo med menedžmentom in zaposlenimi tako, da so zaposleni vključeni v obveščanje “od zgoraj navzdol” ter v posvetovanje “od spodaj navzgor” (zlasti zbiranje idej in input zaposlenih). Za to skupino podjetij je tudi značilno, da so vsi zaposleni vključeni na enak način.

**Posredna participacija**

Na podobnih izhodiščih, kot so opisana pri neposredni participaciji, so se raziskovalci lotili analize podatkov, ki so se nanašali na posredno participacijo, to je na sodelovanje menedžmenta s svetom delavcem in sindikatom v procesu odločanja. Na podlagi tega so oblikovali **štiri skupine oziroma pristope**, in sicer:

*1. Omejen (angl. limited) – 13 % podjetij*

Delavski predstavniki imajo relativno omejen dostop do informacij, zlasti tistih, ki so strateškega pomena za podjetje. Posredovane informacije niso kakovostne. Ravno tako delavski predstavniki nimajo na voljo veliko sredstev za financiranje, zlasti to velja za možnost usposabljanja.

*2. Usmerjen k sredstvom financiranja (angl. resource-oriented) – 11 % podjetij*

V dobri desetini podjetij se delavskim predstavnikom posreduje relativno malo informacij tako glede zadev, ki se nanašajo na interese zaposlenih kot tudi na strategijo podjetja. Imajo pa na voljo relativno veliko možnosti za usposabljanje in za financiranje zunanjih strokovnjakov, medtem ko nimajo na voljo veliko časa za opravljanje svojih zadolžitev v okviru vloge delavskih predstavnikov.

*3. Usmerjen k informacijam (angl. information-oriented) – 29 % podjetij*

Delavskim predstavnikom so posredovane informacije, za katere je značilno, da so zelo kakovostne. Po drugi strani imajo delavski predstavniki v tej skupini relativno omejen dostop do financiranja za zunanje strokovnjake in za usposabljanje. Vendar imajo na voljo veliko časa za opravljanje svojih zadolžitev v okviru vloge delavskih predstavnikov.

*4. Obsežen (angl. extensive) – 48 % podjetij*

Za slabo polovico podjetij je značilno, da menedžment posreduje delavskim predstavnikom zelo kakovostne informacije tako s področja interesov zaposlenih kot glede strategije podjetja. Ravno tako jim je zagotovljeno dovolj sredstev za financiranje, to je za usposabljanje in za zunanje strokovnjake. Poleg tega jim je zagotovljeno dovolj časa za opravljanje svojih zadolžitev v okviru vloge delavskih predstavnikov.

**Delavska participacija in uspešnost**

Eno izmed pogostejših vprašanj na področju delavske participacije je, ali le-ta na kakršen koli način vpliva na uspešnost podjetja. Raziskava Eurofonda je pokazala, da sta obsežna neposredna participacija in – v manjši meri – konvencionalna posredna participacija **povezani z boljšim počutjem na delovnem mestu** (angl. workplace well-being); medtem ko je počutje zaposlenih slabše na tistih delovnih mestih, kjer je participacija manjša. Poleg tega je za delovna mesta, za katera je značilna obsežna neposredna participacija, in tista, kjer se osredotoča na zagotavljanje informacij, bolj verjetno, da bodo zagotavljala **višjo raven dobrega počutja na delovnem mestu**.

Rezultati raziskave **glede poslovne uspešnosti podjetij so podobni**: na delovnih mestih, kjer je neposredna participacija obsežnejša, se pogosteje poroča o dobrem poslovanju, medtem ko so podjetja, za katera je značilna omejena neposredna participacija, manj uspešna. Podobno velja za podjetja, ki sledijo dobrim praksam posredne delavske participacije: tista podjetja, ki so pogosteje usmerjena k informacijam (angl. information-oriented), so uspešnejša.

**Dvojna uspešnost**

Vodilo raziskovanja v okviru predstavljene raziskave je bila **identifikacija delovnih mest, ki so jih raziskovalci opisovali kot »win-win«**, torej taka, ki prinašajo pozitivne izide tako za samo delovno mesto kot za podjetje kot celoto (dvojna uspešnost). Na podlagi teh izhodišč in pridobljenih podatkov so raziskovalci izoblikovali **pet skupin podjetij**, od katerih se zgolj ena skupina podjetij, ki predstavlja 12 % vseh podjetij, uvršča visoko tako pri dobrem počutju na delovnem mestu kakor pri uspešnosti poslovanja (raziskovalci so jo poimenovali »Better well-being«). Za taka delovna mesta je značilno skupno odločanje o dnevnih zadolžitvah med zaposlenimi in menedžmentom; notranja organizacija podjetja je zmerno strukturirana in prisotne so obsežne prakse neposredne participacije. Taka podjetja Eurofond navaja **kot vzor in hkrati kot cilj**, kamor bi morala stremeti vsa podjetja. Temu se je najbolj približala naslednja skupina podjetij »Better performance«, za katero so značilne obsežne prakse neposredne in posredne participacije, vendar dnevno odločanje poteka »od zgoraj navzdol«. Za ostale skupine podjetij je značilna nižja prisotnost različnih oblik delavske participacije, kar se odraža tako v nižji uspešnosti podjetja kakor tudi v slabšem počutju zaposlenih na delovnem mestu.

Tako je bil zadnji korak analize na področju delavske participacije ugotoviti, **ali obstaja povezava med posredno in neposredno participacijo z “win-win” situacijo**, to je pozitivni izidi tako na delovnem mestu kot pri uspešnosti podjetja. Na tej točki so raziskovalci ugotovili, da na delovnih mestih, kjer je neposredna delavska participacija obsežnejša, je bolj verjetno, da se bo dosegla t. i. “win-win” situacija. Na drugi strani pa ni bilo značilnih razlik med pristopi k posredni delavski participaciji. Izjema od tega pa je t. i. “win-win” situacija, do katere pride značilno manjkrat na delovnih mestih, ki so usmerjena k sredstvom financiranja. To so tista delovna mesta, kjer imajo delavski predstavniki na voljo veliko sredstev za svoje delovanje, ne pa tudi dovolj informacij v primerjavi s skupino podjetij, ki so usmerjena k informacijam.

1. Raziskava je dostopna na spletnem naslovu: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2016/eurofound-yearbook-2015-living-and-working-in-europe>. [↑](#footnote-ref-1)