Priporočila dobrih praks za angažiranje SD v postopku sprejemanja sistemizacije

(Avtor: mag. Janez Žezlina)

Sistemizacija delovnih mest je eden od pomembnejših kadrovskih podsistemov v organizacijah. Zato je aktivna vloga svetov delavcev v postopkih sprejemanja nove ali spremenjene sistemizacije izjemno pomembna za učinkovito opravljanje njihovih zakonskih funkcij. V zvezi s tem v nadaljevanju podajamo nekaj priporočil dobrih praks.

Splošna priporočila dobrih praks glede vključevanja svetov delavcev

Glede vključevanja in angažiranja svetov delavcev pri pripravi kakovostne sistemizacije delovnih mest obstaja nekaj **ključnih praks in usmeritev**, ki jih velja upoštevati, ko načrtujete ta pomemben kadrovski projekt v organizaciji. In te dobre prakse lahko hkrati predstavljajo tudi konkretne akcijske usmeritve in priporočila članom svetov delavcev, v kateri smeri motivirati in aktivno sodelovati s poslovodstvi, vodji in kadrovskimi strokovnjaki ter seveda z zaposlenimi, s ciljem, da bo projekt nove sistemizacije kar najbolj učinkovito pripravljen in uspešno ter bolj trajnostno implementiran v poslovanje organizacije:

- **Jasna komunikacija:** zagotovite jasno in transparentno komunikacijo s člani svetov delavcev. Obvestite jih o namenu in ciljih procesa sistemizacije delovnih mest ter vključite njihove poglede in povratne informacije. Jasno komunicirajte o koristih, ki jih bo imela organizacija in zaposleni kot rezultat tega procesa.
- **Izobraževanje in usposabljanje**: članom svetov delavcev zagotovite potrebno izobraževanje in usposabljanje o postopku sistemizacije delovnih mest. Povečanje njihovega razumevanja o delovnih mestih, opisih nalog, vrednotenju delovnih mest in drugih pomembnih konceptih jim bo omogočilo bolj kakovostno sodelovanje v procesu.
- **Vključevanje že v zgodnjih fazah**: poskrbite, da bodo člani svetov delavcev vključeni v proces sistemizacije delovnih mest že v zgodnjih fazah. Omogočite jim sodelovanje pri zbiranju informacij, analizi obstoječih delovnih mest, določanju kompetenc in drugih pomembnih korakih. S tem bodo člani pridobili občutek lastništva nad postopkom in bodo bolj motivirani za aktivno sodelovanje.
- **Timsko delo in multidisciplinarnost**: spodbujajte timsko delo med člani svetov delavcev in zagotovite, da so vključeni predstavniki različnih delovnih področij in oddelkov. Različni pogledi in strokovna znanja bodo prispevali k bolj celoviti in kakovostni sistemizaciji delovnih mest.
- **Redno posodabljanje in povratne informacije**: zagotovite redno posodabljanje oziroma informiranje članov svetov delavcev o poteku procesa priprave sistemizacije delovnih mest. Omogočite jim, da izrazijo svoje mnenje in predloge ter jim zagotovite povratne informacije o tem, kako ste njihove prispevke upoštevali. S tem boste ohranili njihovo angažiranost in zaupanje v proces.
- **Spoštovanje in priznanje**: spoštujte prispevke članov svetov delavcev in priznajte njihovo vlogo pri pripravi kakovostne sistemizacije delovnih mest. Javno pohvalite njihove prispevke in izpostavite pozitivne rezultate, ki so pomembno prispevali k uspešni implementaciji sistemizacije delovnih mest v poslovno prakso organizacije.

- **Določite jasne cilje:** preden začnete s procesom sistemizacije delovnih mest je pomembno, da določite jasne cilje in jih delite s člani svetov delavcev. Ti cilji bi, na primer, morali vključevati izboljšanje organizacijske učinkovitosti, transparentnost in pravičnost pri razporejanju delovnih mest ter izboljšanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih.
- **Vključite člane svetov delavcev v proces oziroma njegovo soustvarjanje**: pomembno je, da člani svetov delavcev sodelujejo v procesu sistemizacije delovnih mest od samega začetka. S tem boste zagotovili, da bodo zaposleni imeli možnost izraziti svoje mnenje, skrbi in predloge za izboljšave.
- **Organizirajte sestanke in delavnice**: redno in skladno s komunikacijskim oziroma projektnim načrtom organizirajte sestanke in delavnice s člani svetov delavcev, na katerih boste razpravljali o različnih vidikih sistemizacije delovnih mest, kot so opisi delovnih mest, kvalifikacije in izkušnje, ocene delovne uspešnosti, plačni razredi in napredovanja.
- **Uporabite orodja za sodelovanje in komunikacijo**: uporabite orodja za sodelovanje in komunikacijo, kot so platforme za sodelovanje in e-poštni seznam, da boste lahko hitro in učinkovito komunicirali s člani svetov delavcev, tudi med sestanki in delavnicami.
- **Zagotovite preglednost in odprto komunikacijo:** poskrbite za preglednost in odprto komunikacijo med vsemi zaposlenimi in člani svetov delavcev. Poudarite pomembnost njihovih predlogov in jih spodbujajte, da se izrazijo, tudi če morda niso vedno enakega mnenja.
- **Upoštevajte različne perspektive**: upoštevajte različne perspektive zaposlenih in članov svetov delavcev, da boste lahko pripravili kakovostno sistemizacijo delovnih mest, ki bo ustrezala potrebam vseh zaposlenih oziroma različnih področij/sektorjev/enot v organizaciji.
- **Sodelujte z upravo:** za uspešno sistemizacijo delovnih mest je pomembno, da aktivno sodelujete tudi z upravo oziroma poslovodstvom organizacije. Zagotovite, da bodo člani svetov delavcev imeli možnost dostopa do njih oziroma možnost sodelovati pri odločitvah o sistemu razvrščanja del.

Kateri so še lahko primeri dobre prakse aktivnega sodelovanja članov sveta delavcev pri pripravi sistemizacije delovnih mest?

DOBRA PRAKSA 1: Ustanovite interdisciplinarno delovno skupino

1. Ustanovite delovno skupino, ki jo sestavljajo **predstavniki sveta delavcev, kadrovske službe in drugih relevantnih oddelkov**. Ta skupina naj bo odgovorna za podrobnejšo analizo obstoječih delovnih mest, oblikovanje novih opisov delovnih mest ter določanje kvalifikacij in plačnih razredov.
2. Skupina naj se **redno srečuje in skupaj preučuje podatke**, kot so naloge in odgovornosti delovnih mest, potrebne kvalifikacije in izkušnje ter zahtevani plačni razredi. Člani sveta delavcev naj predstavijo mnenja in stališča zaposlenih, ki so jih zbrali med komunikacijo z njimi.
3. Delovna skupina naj pri pripravi predlogov za sistemizacijo delovnih mest **upošteva tako potrebe organizacije kot tudi interese zaposlenih**. Pomembno je doseči ravnovesje med organizacijskimi zahtevami in pričakovanji zaposlenih.
4. Po končani pripravi predlogov naj delovna skupina svoje ugotovitve in priporočila **predstavi svetu delavcev ter pridobi njihovo odobritev**. To omogoča, da člani sveta delavcev aktivno sodelujejo pri oblikovanju in usklajevanju sistemizacije delovnih mest ter se počutijo odgovorne za rezultate. Sodelovanje v delovni skupini jim daje priložnost, da prispevajo k procesu in zagotovijo, da so interesi zaposlenih ustrezno zastopani. Poleg

tega povečuje tudi njihovo razumevanje celotnega procesa sistemizacije delovnih mest in krepi njihove kompetence v tem področju.

Z ustanovitvijo delovne skupine in vključevanjem članov sveta delavcev v podrobnosti sistema sistemizacije delovnih mest zagotavljate, da so njihove ideje, izkušnje in mnenja upoštevani, kar vodi k **bolj celoviti in pravični sistemizaciji.**

DOBRA PRAKSA 2: Nujno posvetovanje članov sveta delavcev z vsemi zaposlenimi

Ključni pogoj za učinkovito vključevanje sveta delavcev v pripravo nove oziroma prenovljene sistemizacije je seveda **njegovo tesno sodelovanje z »bazo«**, tj. z vsemi zaposlenimi v organizaciji. In sicer v vseh fazah njene priprave, zlasti pa v **fazi »oblikovanja« posameznih delovnih mest**, se pravi pri opredeljevanju njihove konkretne vsebine (opisov), zahtevnosti in pogojev dela, s katerim se podrobneje določa mikroorganizacija delovnih procesov, in ki ne nazadnje predstavlja tudi neposredno podlago za njihovo vrednotenje. Kajti dejstvo je, da vse najrazličnejše vidike in specifike dela na posameznih delovnih mestih, ki so v tem pogledu seveda bistvenega pomena, daleč najbolje in resnično v detajle poznajo predvsem tisti, ki **to konkretno delo tudi dejansko opravljajo**. In ki lahko zato s svojimi pripombami in predlogi največ prispevajo k temu, da bo sistemizacija v končni fazi ustrezno odražala tudi njihove potrebe in interese, posledično pa krepila njihovo delovno zadovoljstvo ter motivacijo in pripadnost, kar naj bi bil eden temeljnih ciljev »dobre« sistemizacije. Brez takšnega vključevanja prav vseh zaposlenih, pri čemer je svet delavcev kajpak lahko le **»posrednik/povezovalec«** (zlasti še v večjih organizacijah z večjim številom različnih delovnih mest), se zdi priprava resnično kakovostne sistemizacije, ki bo upoštevala tako interese delodajalca kot tudi delavcev, praktično neizvedljiva.

V tem smislu mora torej svet delavcev poskrbeti (delodajalec pa mu mora to na ustrezen način omogočiti!), da bo imel **vsak delavec možnost pravočasno izjasniti se o »predlogu« spremenjene opredelitve svojega dosedanjega delovnega mesta v novi oziroma prenovljeni sistemizaciji** preden je ta dokončno sprejeta. Če ne že v fazi samega nastajanja teh predlogov, pa v vsakem primeru najkasneje vsaj pred izvedbo tudi formalnega skupnega posvetovanja med svetom delavcev in delodajalcem o sistemizaciji, ki je sicer obvezno po 94. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Svet delavcev bi torej moral v zvezi s tem:

1. najprej zagotoviti, da je vsem zaposlenim pravočasno **omogočen vpogled v predlagane nove opredelitve njihovih delovnih mest**,
2. nato pa (prek neposrednih posvetov njegovih članov z vsemi zaposlenimi v svojih delovnih sredinah na podlagi določbe prvega odstavka 63. člena ZSDU) **organizirano in sistematično** zbrati vse njihove pripombe in predloge ter jih na samem skupnem posvetovanju uskladiti z delodajalcem.

DOBRA PRAKSA 3: Proaktivna interna komunikacija

Glede komunikacije novega sistema sistemizacije delovnih mest in vloge članov sveta delavcev, je tu še nekaj dobrih praks:

- **Zgodnja in redna komunikacija:** začnite s komunikacijo o novem sistemu delovnih mest že v zgodnji fazi. Obvestite člane sveta delavcev o namenu, postopku in koristih sistema. Redno informirajte člane sveta delavcev o napredku, pomembnih mejnikih in odločitvah v zvezi z novim sistemom.
- **Poudarek na jasni in aktivni vlogi članov sveta delavcev:** jasno komunicirajte vlogo članov sveta delavcev pri novem sistemu sistemizacije delovnih mest. Poudarite, da

njihovo mnenje in prispevki igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju sistema, zagotavljanju pravičnosti ter zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih.

- **Deljenje informacij:** zagotovite, da so člani sveta delavcev ustrezno obveščeni o vseh pomembnih vidikih nove sistemizacije delovnih mest. Delite informacije o metodologiji, kriterijih za določanje plačnih razredov, napredovanjih in drugih ključnih elementih sistema. S tem boste omogočili članom sveta delavcev, da bodo lahko ustrezno (jasno, aktivno, redno) komunicirali z zaposlenimi in odgovarjali na njihova vprašanja.
- **Organizacija usposabljanj**: organizirajte usposabljanja za člane sveta delavcev, da bodo pridobili potrebno znanje in razumevanje novega sistema sistemizacije delovnih mest. Usposabljanja naj vključujejo podrobnosti o postopku, vključevanju kvalifikacij in ocenjevanju delovne uspešnosti ter kriterijih za napredovanje in določanje plačnih razredov.
- **Priložnosti za povratne informacije**: spodbujajte člane sveta delavcev, da podajajo povratne informacije o novem sistemu sistemizacije delovnih mest. Organizirajte sestanke ali delavnice, na katerih bodo imeli priložnost izraziti svoje mnenje, predloge za izboljšave in morebitne skrbi glede sistema. Poskrbite, da bo njihovo mnenje upoštevano in da bodo obveščeni o morebitnih spremembah, ki so bile izvedene kot odziv na njihove povratne informacije.
- **Transparentnost in jasnost**: zagotovite transparentnost in jasnost pri komunikaciji o novi sistemizaciji delovnih mest. Pojasnite logiko za določanje plačnih razredov, merila za napredovanje ter nagrajevanje, ipd. Ohranjajte odprto komunikacijo s člani sveta delavcev. Naj bodo vedno dobrodošli, da delijo svoje pomisleke, vprašanja in predloge. Poskrbite, da imajo možnost izražanja mnenj in da se njihovi prispevki upoštevajo.

Komunikacija novega sistema sistemizacije delovnih mest je **ključnega pomena** za uspešno izvajanje sistema in vključitev članov sveta delavcev v ta proces in je **lahko izjemno koristna**. Tukaj je še nekaj predlogov za dobre prakse glede komunikacije novega sistema in vloge članov sveta delavcev:

- **Pravočasno oziroma proaktivno obveščanje o spremembah:** pomembno je, da člani sveta delavcev prejmejo celovite in pravočasne informacije o spremembah sistemizacije delovnih mest. Obvestite jih o vseh spremembah, ki so bile uvedene, in jim posredujte dokumentacijo in gradiva, ki se nanašajo na sistemizacijo delovnih mest. Obveščanje naj bo redno in sistematično ter vključuje vse relevantne informacije. To vključuje tudi predstavitev novih smernic ali politik, ki jih je treba upoštevati pri sistemizaciji. Pravočasno jim posredujte vse relevantne informacije, kot so posodobljeni opisi delovnih mest, kriteriji ocenjevanja, plačni razredi ipd.
- **Udeležba na usposabljanjih**: zagotovite, da so člani sveta delavcev udeleženi na usposabljanjih in delavnicah, kjer se bodo lahko podrobno seznanili z novim sistemom. Ti dogodki jim bodo pomagali razumeti nov sistem in kako ga izvajati v praksi. Organizirajte posebne delavnice in usposabljanja za člane sveta delavcev, ki jih bodo podrobneje seznanila z novim sistemom sistemizacije delovnih mest. Na teh delavnicah naj se predstavijo spremembe, razloži njihov namen in učinki ter se odgovori na morebitna vprašanja ali pomisleke.
- **Posvetovanje in vključevanje v odločitve:** vključite člane sveta delavcev v proces odločanja, povezanega z novo sistemizacijo delovnih mest. Omogočite jim aktivno sodelovanje pri oblikovanju smernic, politik in postopkov ter jih prosite za povratne informacije in predloge. Na tak način bodo tudi njihova mnenja bistveno bolj upoštevana.
- **Ocenjevanje učinkov sistema**: ugotovite, kako se nov sistem sistemizacije delovnih mest izvaja v praksi in kako vpliva na zaposlene. Za to lahko uporabite različne načine, na

primer anketiranje zaposlenih ali sestanke z vodstvom in člani sveta delavcev. Na podlagi teh ocen lahko določite, ali so bile cilji sistema doseženi in kaj bi lahko bilo izboljšano.

- **Redne posodobitve in povratne informacije:** redno obveščajte člane sveta delavcev o napredku in izvedbi nove sistemizacije delovnih mest. Posredujte jim povratne informacije o njihovih prispevkih in kako so bili njihovi predlogi upoštevani. To bo krepilo njihovo zaupanje in angažiranost v procesu.
- **Sodelovanje v procesu izboljšav**: vključite člane sveta delavcev v proces izboljšav in načrtovanja nadaljnjih sprememb sistema. Ti predlogi lahko izhajajo iz njihove izkušnje in povratnih informacij zaposlenih, ki jih predstavljajo.
- **Določitev jasne vloge članov sveta delavcev**: določite jasno vlogo in odgovornosti članov sveta delavcev v procesu sistemizacije delovnih mest. Povejte jim, kaj se od njih pričakuje, in jim zagotovite potrebna pooblastila in sredstva za uspešno opravljanje svojih nalog. Tako bodo člani sveta delavcev vedeli, kako prispevati k uspešnemu izvajanju sistema.
- **Informacijske platforme:** zagotovite, da imajo člani sveta delavcev enostaven dostop do vseh potrebnih informacij in dokumentov v zvezi z novim sistemom sistemizacije delovnih mest. Poleg klasičnih oblik interne komunikacije (oglasne deske, interni časopisi, ipd.) uporabite različne oziroma raznovrstne informacijske platforme, kot npr. intranet ali druge digitalne kanale, ki so nam danes na voljo.

DOBRA PRAKSA 4: Kako jo učinkovito pripraviti - dobre prakse in pasti

- **Sistemizacija naj bo aktivno soustvarjana z vsemi ključnimi deležniki podjetja** (vodstvo, vodje, kadrovska služba, predstavniki zaposlenih, strokovnjaki in poznavalci organizacijskega dogajanja)
- **Vzpostavite interdisciplinarno projektno skupino:** poznavajoč strategijo družbe, poslovne procese, trenutno in ciljno kulturo družbe, ključna znanja in kompetence, vidik zaposlenih in specifiko posameznih delovnih mest.
- **Proaktivno upravljajte s pričakovanji vseh ključnih deležnikov:** uskladiti in komunicirati pričakovanja (npr. višina plač, možnosti napredovanj, ipd.)
- **Sistematična komunikacija z deležniki preko različnih orodij interne komunikacije:** komunicirati namen in dodano vrednost/koristi/poslovno potrebo za spremembo, odpravljati strah pred spremembami.

DOBRA PRAKSA 5: Kaj lahko članom sveta delavcev še zagotovi večjo dodano vrednost in kredibilnost v očeh poslovodstva?

- Oblikujte letni program dela sveta delavcev.
- Predaja programa upravi ob začetku leta oziroma koncem prejšnjega leta. Ta program naj člani sveta delavcev proaktivno predstavijo poslovodstvu ter ga z njimi uskladijo (kot prej tudi še s kadrovsko službo/strokovnjaki).
- Nato pa na podlagi načrtovanih mesečnih aktivnosti iz letnega plana dela spremljajte izvedbo teh kadrovsko razvojnih aktivnosti v poslovni praksi organizacije ter ažurno odreagirajte s predlogi za izboljšave oziroma akcije.
- Pravočasno načrtovanje pripelje do večje ozaveščenosti za načrtovane tematike – posledično do bolj sprotnega spremljanja in vam posledično olajša oziroma okrepi vašo komunikacijo & akcijski moment na strani različnih deležnikov, ki so vključeni v projekt.

Z vsemi omenjenimi dobrimi praksami boste lahko še bolj uspešno opravljali svojo **vlogo poslovnega integratorja oziroma poslovnega povezovalca** (kar ste oziroma bi morali člani

sveta delavcev pomeniti za organizacijo), ki tako še bolj sistematično upravlja s ključnimi pričakovanji svojih ključnih deležnikov (sodelavcev – zaposlenih, poslovodstva oziroma lastnikov, vodij, …) ter na ta način na dolgi rok tudi bolj uspešno opravljali svojo vlogo ključnega predstavnika delavske participacije v organizacijah, ki pa ima, zapisano v uvodnem poglavju, mnogoterne pozitivne učinke na dolgoročno uspešno poslovanje organizacije, kot tudi njenega človeškega potenciala.