IZ TEORIJE ZA PRAKSO DELAVSKE PARTICIPACIJE

Soupravljanje zaposlenih – vzporeden proces poslovodenju?



dr. Andreja Zupan Škof
Ekonomska demokracija 3/2025 · september 2025 · str. 5–9

Strokovni pogled iz septembra 2025 na sodelovanje zaposlenih, sveta delavcev in vodstva.

Sodobne teorije upravljanja s kadri, psihološke, teoretične raziskave in tudi praksa dokazujejo, kaj povečuje človeško zadovoljstvo pri delu oziroma njegovo delovno motivacijo. Dokazano je, da če zaposleni deli svoje vrednote s podjetjem in v svojem delu najde svoj smisel oziroma vidi sadove svojega dela, vse to povečuje njegovo zavzetost pri delu in zmanjšuje verjetnost izgorelosti na delovnem mestu oziroma zmanjšuje odsotnost iz dela (t. i. absentizem). Vse bolj pogosto zasledimo razprave, ki se poglabljajo v odnos zaposleni – vodstvo oziroma v vprašanje, kakšen način vodenja spodbuja zaposlene k večji ustvarjalnosti na delovnem mestu. Eden izmed načinov je participativni menedžment, ki je oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju (ang. Workers' Codetermination), ki v odločanje vključuje tudi mnenje zaposlenih.

V nadaljevanju povzemamo že znana dejstva, ki jih nadgradimo z **najnovejšimi raziskavami na področju vpliva participativnega menedžmenta na zavzetost/motiviranost zaposlenih in njihovo inovativnost**. Tudi z vidika teh najnovejših raziskav lahko ocenimo soupravljanje zaposlenih kot zelo koristen institut, vendar se postavlja vprašanje, zakaj ostaja ta institut v praksi neizkoriščen tako z vidika zaposlenih kot tudi z vidika vodstev podjetij.

Osnovna teoretična podstat

Soupravljanje zaposlenih je vsak proces v podjetju, ki omogoča, da zaposleni vplivajo na svoje delo, delovno mesto in delovne pogoje, kakor tudi na poslovanje podjetja kot celote. Je proces soodločanja, ki ga v širšem pomenu imenujemo tudi **»demokracija na delovnem mestu«** in je v demokratičnih družbah temelj vsega odločanja. V procesu soodločanja zaposleni in delodajalci sodelujejo/vplivajo drug na drugega: cilj zaposlenih je vplivati na odločitev, ki pa jo na koncu sprejme menedžment. Bistvo razvijanja participacije oziroma sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, ki ga razumemo kot **proces, vzporeden poslovodenju**, je vključenost zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja z namenom, da lahko s svojim znanjem in vedenjem aktivno vplivajo na pomembne poslovne odločitve in tako zagotovijo uresničevanje svojih interesov, tako na socialni/družbeni ravni kot z vidika vključenosti v vodstvene in nadzorne procese (t. i. upravljavska participacija).

Krepitev demokracije na delovnem mestu pomeni krepitev civilne/politične demokracije, sveti delavcev pa s svojo vlogo predstavljajo temelj te demokracije.

Izvajanje demokracije na delovnem mestu je predvsem priložnost podjetja, da v upravljanje aktivno vključi vse zaposlene prek neposredne in posredne participacije in na tak način doseže

nov nivo sodelovanja. Temelj predstavlja učinkovita medsebojna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, zaposlenimi in svetom delavcev ter svetom delavcev in vodstvom. Učinkovita (asertivna) komunikacija vodi v zaupanje, spoštovanje in v večjo motiviranost, boljše medsebojno sodelovanje med zaposlenimi, z vodstvom in s svetom delavcev, kar spreminja »delavca v zaposlenega«. Sodelovanje je najmočnejši izvir kolektivne energije in ključno orodje skupinske ustvarjalnosti, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe.

Z uveljavitvijo demokracije na delovnem mestu se (ponovno) dvigneta motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu, kar dokazujejo najnovejše empirične raziskave[1], ki imenujejo svet delavcev kot »varuhe zavzetosti«. Zadovoljni posameznik, ki uživa v svojem delu, pozitivno vpliva tudi na svojo osnovno celico, tj. družino, kar podjetje uvršča med »družini prijazno podjetje«, ker spoštujejo in upoštevajo posameznika, ki se lahko izrazi prek svoje zaposlitve kot strokovnjak.

Zato je **osnovna naloga sodobnega menedžmenta umetnost sproščanja ustvarjalnih potencialov zaposlenih, ki potrebujejo poleg zunanjih impulzov tudi notranje impulze, ko rutino zamenja ustvarjalnost** z vsemi tremi sestavinami: fluentnostjo, fleksibilnostjo in originalnostjo. Eden izmed ustvarjalcev zunanjih impulzov je menedžment podjetja, ki to lahko izvaja neposredno ali pa posredno prek sveta delavcev.

Kako izmeriti vpliv sveta delavcev na poslovno uspešnost in motivacijo zaposlenih

Raziskave vpliva participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij in motivacijo zaposlenih so bile vedno tesno povezane z ekonomskimi raziskavami in diskusijami na temo, kakšen je učinek participacije zaposlenih na poslovno uspešnost podjetja ter koliko prispeva soupravljanje zaposlenih k večji produktivnosti, učinkovitosti in večji motivaciji zaposlenih.

Pokazale so pozitivno korelacijo participacije zaposlenih na poslovno uspešnost in motivacijo zaposlenih, vendar obstajajo omejitve pri merjenju rezultatov. Skoraj nemogoče je prikazati, kakšen je ta učinek, saj ne obstaja enostranska vzročno-posledična zveza med obstojem/vplivom participacije zaposlenih na poslovno uspešnost oziroma motivacijo zaposlenih.

S tega vidika kaže opozoriti na ugotovitve o dinamičnih učinkih soupravljanja zaposlenih, ki se kažejo prek uveljavljenosti sveta delavcev. Novoustanovljeni svet delavcev, ki še ni uveljavljen v podjetju, v začetku še ne prinaša pozitivnih učinkov. Za večjo produktivnost in motivacijo zaposlenih samo obstoj oziroma reaktiven svet delavcev ni zadosten pogoj. Pomembni so t. i. **dinamični učinki**, ki pomembno vplivajo na večjo poslovno učinkovitost in motiviranost zaposlenih: medsebojno zaupanje in pozitiven odnos med predstavniki svetov delavcev in menedžmentom, pretočnost informacij oziroma popolno obveščenost ter odsotnost oportunističnega obnašanja na obeh straneh. Pomembno je tudi, kako je svet delavcev pozicioniran v podjetju in kakšen je odnos menedžmenta do sveta delavcev. Sodelovanje med menedžmentom in zaposlenimi vpliva na zmanjšanje negativnih učinkov predvsem v času kriz in vpliva na povečanje učinkovitosti podjetja na dolgi rok.

Aktivno sodelovanje zaposlenih v organih družb izboljšuje korporativno upravljanje družbe

Združenje nadzornikov Slovenije s trditvijo povzema bistvo: »Aktivno sodelovanje zaposlenih v organih družb izboljšuje korporativno upravljanje družbe, saj so zaposleni tisti, ki imajo specialno znanje in vedenje (praktično in teoretično) o delovnih procesih in lahko s temi znanji konkretno prispevajo k uspešnosti vodenja in odločanja.«

V teoretičnem in praktičnem raziskovanju procesa in sistema korporativnega upravljanja sodelujeta kot osnovni spremenljivki kapital in delo, ki sta v t. i. partnerskem odnosu, kar pomeni sodelovanje dveh različnih enot za dosego istega cilja, tj. organska rast podjetja/dobička. **Soupravljanje zaposlenih razumemo kot harmonično partnerstvo, ki pomeni moč in status.**

Zaposleni, ki opravljajo poslovne procese znotraj sistema, so osnovni gradniki, brez katerih si ni mogoče zamisliti delovanja celotnega sistema, ki s kakovostjo opravljanja poslovnih procesov vpliva na poslovanje podjetja.

Delovanje sveta delavcev je sodelovanje in povezovanje dveh deležnikov v procesu ustvarjanja vrednosti: zaposlenih in vodstva podjetja. Skupni cilj obeh je dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

Vodstvo podjetja je nagrajeno za rezultate vodenja; zaposleni pa so poleg nagrade (t. i. variabilni del plače) za svoj doprinos k uspešnosti podjetja »nagrajeni« še z možnostjo stabilne/dolgoročne zaposlitve.

Soupravljanje zaposlenih deluje v tistih sistemih, kjer so izpolnjeni **nujni in potrebni pogoji za individualno in kolektivno/posredno participacijo.**

Glede na teoretična izhodišča je raziskava s pomočjo anketnih vprašalnikov pokazala, katera so ključna izhodišča, oziroma kateri so nujni pogoji, ki so potrebni, da soupravljanje zaposlenih prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja (Zupan Škof 2024). Ti so naslednji:

- dobra komunikacija sveta delavcev z zaposlenimi,
- svet delavcev se redno posvetuje z zaposlenimi,
- zaupanje zaposlenih v delovanje sveta delavcev,
- strategija delovanja sveta delavcev je usklajena s strategijo podjetja,
- sodelovanje sveta delavcev in sindikatov,
- vodstvo podjetja in svet delavcev si pravočasno izmenjujeta (prave) informacije,
- vodstvo podjetja in svet delavcev se redno posvetujeta, si zaupata, sodelujeta in se medsebojno spoštujeta,
- vodstvo podjetja spodbuja posredno in neposredno participacijo zaposlenih,
- pripravljenost zaposlenih na sodelovanje s svetom delavcev.

Ustrezno implementirano soupravljanje zaposlenih prinaša pozitivne učinke na poslovanje podjetja, ki zajema:

1. sveti delavcev s pravico do informiranja **zmanjšujejo ekonomsko neučinkovitost** predvsem v (težkih) slabih časih, ko so vmesni člen oziroma posredniki med delodajalci in zaposlenimi. Nesporno je, da imajo zaposleni največ informacij/idej, kako izboljšati delovni proces in povečati učinkovitost na delovnem mestu. Svet delavcev lahko služi kot **spodbujevalec komunikacije** oziroma **kot motivator**, kar povečuje družbeno dobrobit;
2. sveti delavcev s pravico do posvetovanja so **generator novih idej in rešitev**, še posebej v tistih primerih, ko so pravočasno in v celoti informirani;
3. pravica do soupravljanja, ki **povečuje varnost zaposlenih**, spodbuja zaposlene, da razmišljajo o dolgoročni perspektivi podjetja. S tem so pripravljeni vložiti več svojega časa za delovno specifično izobraževanje, kar lahko delodajalec prepozna kot signal za dodatna vlaganja v razvoj podjetja.

V procesu soupravljanja so ključni dejavniki zaposleni, svet delavcev in vodstvo podjetja. Najnovejše raziskave potrjujejo, da je pomembno, kakšen je odnos in medsebojne povezave med vsemi tremi ključnimi dejavniki: pomembno je, kakšen medsebojni odnos zgradijo vsi trije ključni dejavniki, oziroma kakšna je njihova pripravljenost za skupno delo in medsebojno (so)delovanje. Isti cilj je glavno vodilo, ki jih povezuje v medsebojno (so)delovanje. **Ključni element medsebojnih odnosov je sodelovanje in je eno izmed osnovnih pravil, ki omogoča temeljne premike podjetja**.

Zato so pri opredelitvi participacije zaposlenih pri upravljanju ključni trije elementi: vpliv, ki ga imajo zaposleni na upravljanje, medsebojno sodelovanje z menedžmentom in delitev informacij.

Na motivacijo zaposlenih pa vpliva, na kateri stopnji lahko zaposleni vplivajo na odločitve, oziroma na kateri ravni odločanja so njihova mnenja upoštevana (na ravni delovnega procesa, oddelka ali organizacije) in kakšna je raven vpliva, ki ga ima odločitev. V podjetjih z visoko stopnjo demokracije je soodločanje zaposlenih prisotno na vseh ravneh odločanja. **Moč in vpliv zaposlenih pri odločanju sta odvisna predvsem od odnosa vodstva podjetja do aktivnega vključevanja zaposlenih v odločevalski proces**, pomembna pa sta tudi organizacijska struktura in stil vodenja.

Ustvarjalno podjetje omogoča in spodbuja proaktivno delovanje sveta delavcev. S kombinacijo neposredne in posredne participacije uspe motivirati svoje zaposlene na način, da je vsakemu omogočeno vključevanje v razvoj delovnega procesa. Naravnanost sveta delavcev na aktivno sodelovanje pri vseh razvojnih funkcijah podjetja je tisto, ki sodeluje pri upravljanju s svojimi idejami in predlogi, ki pomenijo konkretne usmeritve.

To so predlogi, ki temeljijo na znanju, izkušnjah in pogledu »v naprej«, kar predstavlja notranjo energijo podjetja. Medsebojno zaupanje, spoštovanje in proaktivno delovanje vpliva na zmanjšanje reaktivnega dela, saj se vzpostavi medsebojna vez zaupanja. Delo postane posel, delavec se spremeni v zaposlenega, ki ustvarja dodano vrednost, za kar je ustrezno motiviran in nagrajen.

Ob vsem pa ne smemo pozabiti: pomemben dejavnik za aktivno vključevanje v proces odločanja je **zainteresiranost zaposlenih**. Za uveljavljanje participacije zaposlenih v praksi sta **pomembna oba predpogoja**; tako **zainteresiranost zaposlenih** za vključevanje v proces odločanja, kakor tudi ustrezen **odnos menedžmenta do vloge zaposlenih v tem procesu**.

Soodločanje pomeni bolj učinkovito (ang. efficient) in pravo/efikasno (ang. effective) uporabo informacij v podjetju, k čemur prispevajo tudi **predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu**, **ki izboljšajo kakovost komunikacije med nivoji odločanja**. Najvišje vodstvo dobi neposredne informacije od predstavnikov zaposlenih, t. i. informacije »iz prve roke«. Zaposleni pa prav tako od svojih predstavnikov v nadzornem svetu dobijo neposredne in pravočasne informacije oziroma odločitve, kar izboljšuje sprejemljivost podanih odločitev. Tak način soodločanja prispeva k preprečevanju konfliktov, ki predvsem v težkih časih vodijo do sklepanja kompromisov.

Razvoj kompetenc soupravljanja zaposlenih

Za boljše sodelovanje in rast zaupanja mora svet delavcev ugotoviti, kako/na kakšen način si pridobiti zaupanje zaposlenih in vodstva podjetja, saj le s pripravljenostjo za medsebojno sodelovanje obeh strani (zaposlenih in vodstva podjetja) lahko doseže izpolnitev svojega poslanstva in nalog. Razvoj kompetenc soupravljanja zaposlenih je **pomemben del demokracije na delovnem mestu in spreminja kulturo medsebojnih odnosov v podjetju**. Svet delavcev skupaj z vodstvom podjetja ustvarjata okolje, kjer je **soupravljanje naraven del delovnega procesa**, kar lahko dosežemo z notranjim in zunanjim izobraževanjem, kjer so pobudniki in (lahko tudi) izvajalci člani sveta delavcev.

S ciljem prenosa znanj in informacij na zaposlene in ustvarjanjem okolja medsebojnega sodelovanja, dogovarjanja in spoštovanja se zaposleni seznanijo o pomenu in načinu dela sveta delavcev, o zakonodajnih podlagah. Namenjeno je trem ciljnim skupinam:

- zaposlenim: predstavitev pomena dela sveta delavcev, njegovih bistvenih nalog ter način njihovega izvajanja, način pridobivanja osnovnih informacij o delovnih procesih, produktih in tveganjih, o pomenu sveta delavcev, nalogah in potrebnih kompetencah;
- članom sveta delavcev, ki si želijo sodelovati kot predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu: predstavitev zahtev, ki vsebuje tudi pridobitev certifikata za nadzornike pri ZNS, predstavitev bistvenih nalog in odgovornosti člana nadzornega sveta podjetja in prakse dela z vidika, kako delovati med obveščenostjo sveta delavcev in poslovno skrivnostjo;
- za morebitne bodoče člane kot »vstopnica« pred izvedbo uradne oddaje predlogov za kandidata člana sveta delavcev.

Vsebuje predstavitev načina dela in zahtev, ki jih morajo poznati bodoči kandidati za člane sveta delavcev in kakšen je vpliv članstva na njihovo delovno mesto. Načrtovanje pridobivanja potrebnega znanja in veščin ter prenos na nove člane razlikuje uspešen svet delavcev od manj uspešnega.

Praksa, ki jo redko izvajajo sveti delavcev, je raziskava, kako njegovo delo in vlogo ocenjujejo/vidijo zaposleni. s ciljem izboljšanja delovanja sveta in povečanja učinkovitosti.

Vsak sistem/subjekt potrebuje povratno informacijo o svojem delovanju. **Svet delavcev potrebuje povratne informacije od zaposlenih**, ki predstavljajo njegovo volilno bazo. Če upoštevamo vse deležnike, ki vplivajo na proces soupravljanja, je za popolno povratno informacijo treba vključiti še **vodstvo podjetja**.

Redni kontakti omogočajo povratno informacijo zaposlenih, kar vpliva povratno na zaupanje zaposlenih in posledično na boljše sodelovanje in delovanje sveta delavcev.

Drug način pridobivanja mnenja in ovrednotenja dela so anketni vprašalniki. Zaposleni oziroma vodstvo imajo lahko drugačen pogled in pričakovanja, kot pa ga imajo člani sveta delavcev. Ovrednotenje delovanja in odnosov prek vprašalnikov pokaže na »sive cone« oziroma področja, kar bi bilo treba izboljšati za boljše sodelovanje in večje zadovoljstvo. Aktiven pristop vpliva na izboljšanje prepoznavnosti sveta delavcev zagotovo poveča nabor kandidatov za svet delavcev in gotovost udeležbe zaposlenih na volitvah.

Vpliv sveta delavcev na notranje in zunanje okolje podjetja

Svet delavcev kot orodje demokracije na delovnem mestu ne vpliva samo na notranje okolje podjetja z iskanjem in prenašanjem dobrih praks, temveč ima velik vpliv na zunanje okolje in institucije. Poslanstvo sveta delavcev se prek notranjega delovanja širi na zunanje okolje: kakšna je percepcija pomembnosti delovanja sveta delavcev v notranjem okolju vpliva na percepcijo zunanjega okolja. Zato je tako pomembno, da svet delavcev učinkovito uresničuje svoje poslanstvo kot glasnik demokracije na delovnem mestu in ni v podjetju »samo zato, da je«. Sodelovanje z institucijami, ki podpirajo delovanje soupravljanja zaposlenih doma in v tujini, s podjetji, kjer delujeta tako socialna/družbena kot tudi upravljavska participacija zaposlenih, krepi medsebojne povezave, omogoča prenašanje znanj in razvoj družbe kot celote.

Kljub številnim analizam in dokazom, da pomeni soupravljanje zaposlenih za marsikatero podjetje ključ do večje motiviranosti, zadovoljstva na delovnem mestu, večje konkurenčnosti ostaja del ekonomskih raziskav in dokazovanj, v realnosti pa ostajajo redki primeri, kjer kreativni procesi soupravljanja zaposlenih dejansko živijo. Šele aktiven pristop sveta delavcev skupaj s pripravljenostjo zaposlenih in pripravljenostjo vodstva podjetja za sodelovanje pri korporativnem upravljanju lahko ustvarijo pogoje za visoko zavzetost zaposlenih, ki se izrazi v rasti dodane vrednosti soupravljanja zaposlenih in povečevanja konkurenčne prednosti podjetja.

Aktiven svet delavcev s ciljem je ključ do prepoznavnosti

Odkrit partnerski odnos pomeni medsebojno zaupanje in transparenten odnos, ki vzbuja zaupanje zaposlenih in spodbuja njihovo sodelovanje. Vodstvo podjetja svet delavcev redno obvešča, ga vključuje v delovne skupine, ki pripravljajo in obravnavajo teme, ki so ključne za zaposlene in za podjetje, ter deli tudi poslovne skrivnosti.

Medsebojno zaupanje je povratna zanka – vsak deležnik si ga pridobi s svojo pozitivno akcijo, obnašanjem in transparentnim odnosom, pri čemer ni prostora za oportunistično obnašanje.

Soupravljanje zaposlenih razumemo kot ustvarjalno sodelovanje, ki je **družbeno razvojni imperativ vseh sodobnih organizacij, ki sledijo principom družbene odgovornosti.**

Le složno delovanje skupine lahko ustvarja sinergije. To je način upravljanja, je sistem in proces, je način (so)delovanja. Je zaveza skupnega delovanja in je rezultat (dolgoročnega) sodelovanja, kjer se oblikuje zaupanje med vsemi vključenimi s ciljem razvoja in prosperitete podjetja.

Viri in literatura

Augustin, Marc. *2020. Influence of Workers Councils on Employee Engagement – An Action Research Approach, University of Liverpool PhD Thesis, October 2020. Https://livrepository.liverpool.ac.uk/3104174/1/H00031636_Oct2020.pdf.*

Cremers, Jan. 2011. *Management and worker involvment: cat and mouse or win win. V The sustainable company: A new approach to corporate governance. ur. Sigurt Vitols in Norbert Kluge, 75–90. Bruselj: ETUI.*

Grund, Christian, Dirk Sliwka in Krystina Titz. 2024*. Works Councils as Gatekeepers: Codetermination, Monitoring Practices, and Job Satisfaction, Labour Economics 90, IZA Discussion Paper No. 15956, Https://docs.iza.org/dp15956.pdf.*

Hübler, Olaf. 2015. *Do works councils raise or lower firm productivity. Https://wol.iza.org/uploads/articles/137/pdfs/do-works-councils-raise-or-lower-firm-productivity.pdf*

Jäger, Simon, Shakked Noy in Benjamin Schoefer*. 2021. What Does Codetermination Do. Https://docs.iza.org/dp14465.pdf.*

Longo, Mariolina in Matteo Mura. *2011. The effect of intellectual capital on emloyees' satisfaction and retention. Information & Management 48: 278–287.*

Sick, Sebastian. *2024. Erosion der Unternehmensmitbestimmung: Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland. Https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf.*

Tomer, John F. *2016. Integrating human capital with human development: Paths to a more productive and humane economy. New York: Palgrave Macmillan.*

Zupan Škof, Andreja. 2024. *Oblikovanje učinkovitega modela delavskega soupravljanja pri korporativnem upravljanju v slovenskih bankah. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.*

Opombe

1. Jäger, Noy in Schoefer 2021; Grund, Sliwka in Titz 2024.

O tej bralni različici
Celotno izvirno besedilo s seznami, opombo in literaturo; nova bralna postavitev.
Strokovni pogled iz septembra 2025. Izsledki raziskav so vezani na metode in okolja; sam obstoj sveta ne zagotavlja poslovnih učinkov. Razvojna priporočila ne nadomeščajo zakonskih pristojnosti, varovanja poslovnih skrivnosti ali konkretnih pogojev za funkcijo.