

Soupravljanje kot razvojna prednost podjetja

Zaupanje, znanje in pravočasno vključevanje zaposlenih so bili v ospredju okrogle mize na strokovnem posvetu ZSDS v Ankaranu. Izkušnje gostov iz različnih podjetij so pokazale, kako lahko sodelovanje med vodstvom in svetom delavcev prispeva h kakovostnejšim odločitvam, boljšim odnosom in dolgoročnemu razvoju.



Okrogla miza v Ankaranu je povezala izkušnje vodenja podjetij in sodelovanja zaposlenih pri upravljanju.

Kako soupravljanju dati dejansko vsebino v vsakodnevem življenju podjetja? To vprašanje je povezovalo razpravo 5. oktobra 2026 na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije. V središču so bili konkretni odnosi med vodstvi in predstavniki zaposlenih: kako vzpostaviti zaupanje, zagotoviti kakovostne informacije ter znanje in izkušnje zaposlenih vključiti v pripravo poslovnih odločitev.

Omizje je vodil mag. Rajko Bakovnik, sodelovali pa so dr. Robert Ličen iz Podjetniškega centra Pegasus, Gregor Hutar, direktor kadrov in član upravnega odbora Leka, Maks Prokop, izvršni direktor Iskraemeca, mag. Matjaž Čemažar, predsednik uprave Domel Holdinga, in Vojko Rotar, delavski direktor Luke Koper.

Bakovnik je razpravo usmeril k vprašanju, pod katerimi pogoji uprava svet delavcev prepozna kot strateškega partnerja. S tem je odprl širši pogled na soupravljanje: predstavniki zaposlenih v pogovor o prihodnosti podjetja prinašajo izkušnje, znanje, interese in ustvarjalnost ljudi, ki vsak dan sodelujejo pri njegovem delovanju. Za zunanjega opazovalca je to tudi ključ do razumevanja razprave: kako ta potencial povezati z odgovornostjo vodstva za poslovne odločitve in razvoj podjetja.

Njihove izkušnje so osvetlile različne poti do vsebinskega partnerstva. Povezovalo jih je spoznanje, da kakovost sodelovanja nastaja s konkretnimi ravnanji: z odprtim pogovorom, odzivom na pobude, jasnim razumevanjem vlog in pripravljenostjo obeh strani, da se uči. Svet delavcev lahko pri tem odpre vprašanja, ki po običajnih hierarhičnih poteh do vodstva ne pridejo, ter prispeva k rešitvam, ki upoštevajo poslovne potrebe in položaj zaposlenih.

Zaupanje se gradi v vsakodnevnem vodenju

V moderatorjevih vprašanjih je bilo v ospredju, kako preseči odnos, v katerem ena stran drugo doživlja predvsem kot oviro ali obveznost. Partnerski odnos potrebuje skupno razumevanje ciljev, ob tem pa prostor za različne poglede. Predstavniki zaposlenih morajo imeti možnost povedati tudi tisto, kar je za vodstvo neprijetno, vodstvo pa mora znati pojasniti razloge za odločitve in omejitve, v katerih podjetje deluje. Tako se zaupanje preverja v vsebini pogovora in nadaljnjih ravnanjih.

Robert Ličen je izkušnjo sanacije Steklarne Rogaška povezal z neposrednim nagovorom zaposlenih in pripravljenostjo vodstva prositi za pomoč. Velike organizacije posameznik ne more voditi sam. Potrebuje sodelavce, ki razumejo skupni cilj in lahko odkrito povedo, kaj v podjetju deluje in kaj bi bilo treba spremeniti. Zaupanje zato vključuje tudi možnost nestrinjanja, opozarjanja na napake in sprejemanja kritike.

Matjaž Čemažar je poudaril pomen pravočasnih informacij in pripravljenosti uprave, da prizna napačno odločitev. Svet delavcev je predstavil kot pomemben vir pobud in povratnih informacij iz delovnega okolja. Domelova izkušnja sodelovanja ob poplavih je ponazorila, kako se vrednost odnosov pokaže tudi v zahtevnih razmerah. Notranje lastništvo je povezal z dolgoročnim razvojem podjetja in odgovornostjo do lokalnega okolja.

Skupno znanje omogoča boljše odločitve

Ob predstavitvi dolgoletne prakse Iskraemeca je Bakovnik odprl vprašanje neizkoriščenega potenciala svetov delavcev. Zanimalo ga je, pri katerih odločitvah bi vodstvo brez njihovih povratnih informacij težje presojalo razmere. V tem okviru dobijo pobude zaposlenih širši pomen: opozorilo na težavo v delovnem procesu ali odnosih je lahko izhodišče za izboljšavo, ki koristi celotnemu podjetju. Za takšen prispevek sta potrebna dobra povezanost sveta delavcev z zaposlenimi in dovolj znanja za vsebinski pogovor z vodstvom.

Gregor Hutar je predstavil skupno izobraževanje vodstva in sveta delavcev v Leku. Skupno razumevanje nalog in obojestranskih pričakovanj ustvarja boljšo podlago za vsebinsko razpravo. Sodelovanje po njegovih izkušnjah poteka tudi med sejami, skozi sprotne stike. Od sveta delavcev pričakuje jasno vizijo, program in predloge, ki lahko razširijo pogled vodstva na razvoj podjetja.



Maks Prokop je predstavil delo po strokovnih odborih v Iskraemecu. Obravnava vsebin s pristojnimi službami, denimo računovodstvom in kontrolingom, pomaga oblikovati kakovostnejša mnenja in priporočila. Omenil je sodelovanje pri prenovi variabilnega nagrajevanja ter pobude za spodbujanje inovativnosti. Opozorila sveta delavcev na odnos posameznih linijskih vodij pa so po njegovih besedah vodila do njihovega dodatnega usposabljanja. Takšni primeri kažejo, kako lahko predstavniki zaposlenih sprožijo konkretne izboljšave organizacije in vodenja.

Zaposleni naj sodelujejo že pri pripravi sprememb

Prehod k prihodnjim izzivom je moderator povezal tudi s potrebo ljudi po pripadnosti in povezanosti. Ob digitalizaciji, pomanjkanju kadrov, vključevanju sodelavcev iz tujine in staranju delovne sile postaja pomembno, kako podjetje ohranja skupnost zaposlenih. Vprašanje za svete delavcev je zato širše od odzivanja na posamezen ukrep: kako v razpravo o spremembah vključiti izkušnje in pričakovanja ljudi ter njihove možnosti za kakovostno delovno življenje. Prav tu se stikajo razvojne odločitve podjetja in vsakodnevne skrbi zaposlenih.

Umetna inteligenca, avtomatizacija in kadrovski izzivi povečujejo potrebo po zgodnjem vključevanju zaposlenih. Hutar je poudaril usposabljanje za nova znanja in skupno iskanje odgovorov na preoblikovanje delovnih mest. Prokop je izpostavil razumevanje strahov in pridobivanje odzivov pred sprejemanjem odločitev. Od svetov delavcev pričakuje tudi samostojne pobude za oblikovanje rešitev.

Vojko Rotar je opozoril na pravočasno pripravo na tehnološke in demografske spremembe ter pomen izmenjave informacij s svetom delavcev in drugimi socialnimi partnerji. Sodelovanje je osvetlil skozi tri medsebojno povezane ravni: pravice, urejene procese in kompetentne ljudi. Urejeni načini sodelovanja pomagajo ohranjati kontinuiteto tudi ob menjavah vodstev, vsebino pa jim dajejo ljudje in njihova pripravljenost za dialog.



Razprava je poudarila odgovornost vodstev in delavskih predstavnikov za dolgoročno kakovost sodelovanja.

Uspešnost podjetja in kakovost dela sodita skupaj

Skozi razpravo se je tako povezovalo dvoje: sposobnost podjetja, da se razvija in prilagaja, ter kakovost delovnega življenja ljudi, ki ta razvoj omogočajo. Bakovnik je tudi v sklepnem krogu poudaril cilj gradnje zaupanja in bolj produktivnega sodelovanja v korist uspešnejših organizacij ter boljšega življenja. Takšen okvir daje predstavljenim praksam skupni smisel: soupravljanje naj pomaga oblikovati rešitve, ki so poslovno premišljene in hkrati upoštevajo posledice za zaposlene.

Pomembno sporočilo razprave je bilo tudi razlikovanje med večjo produktivnostjo in večjo obremenitvijo zaposlenih. Ličen je poudaril izboljševanje organizacije dela in pogojev za učinkovitost. Zahteva po večjem obsegu dela ob manjšem številu ljudi sama po sebi ne zagotavlja razvojnega napredka. Sodelovanje zaposlenih je zato pomembno tudi pri presoji, kako poslovne spremembe vplivajo na vsakodnevno delo.



Odprt pogovor in skupno razumevanje poslovnih izzivov sta bila med osrednjimi poudarki razprave.

Iz predstavljenih praks izhaja jasna usmeritev: soupravljanje potrebuje dostop do informacij, znanje, možnost dejanskega vpliva in odziv na predloge. Takšno partnerstvo zahteva prizadevanje obeh strani. Vodstva naj ustvarjajo pogoje za odprt dialog, sveti delavcev pa naj svojo predstavniško vlogo uresničujejo s poznavanjem razmer, samostojno presajo in premišljenimi pobudami.

Omizje se je sklenilo s skupnim sporočilom o pomenu kulture sodelovanja, ekonomske demokracije, odgovornega vodenja in sodobnega soupravljanja za konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Za nadaljnji razvoj teh praks so posebej dragocene izkušnje skupnega usposabljanja, dela po odborih in zgodnjega vključevanja v spremembe. Njihova vrednost se pokaže takrat, ko zaposleni v odločitvah prepoznajo tudi svoj prispevek, sodelovanje pa postane reden del upravljanja podjetja.