

12-31-2020

Pomen notranje komunikacije za učinkovitost delavskega soupravljanja

Valentina Franca

Ana Arzenšek

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

Recommended Citation

Franca, V., & Arzenšek, A. (2020). Pomen notranje komunikacije za učinkovitost delavskega soupravljanja. *Economic and Business Review*, 22(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1028>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

POMEN NOTRANJE KOMUNIKACIJE ZA UČINKOVITOST DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

VALENTINA FRANCA¹
ANA ARZENŠEK²

POVZETEK: *V prispevku se osredotočamo na sodelovanje med delavskimi predstavniki v organih upravljanja in svetom delavcev v izbranih slovenskih družbah, na njihovo medsebojno komunikacijo ter na (ne)aktivnost vključevanja vodstva v te procese. Uporabili smo kvalitativni raziskovalni pristop in v 19 izbranih družbah opravili polstrukturirane intervjuje s predsedniki oz. člani uprave, z delavskimi predstavniki v nadzornem svetu oz. upravnem odboru ter s člani sveta delavcev. Identificirane so bile dobre prakse na področju notranje komunikacije med deležniki ter ugotovitev, da vnaprej premišljena, celostna, pravočasna in točna notranja komunikacija, ki je usklajena tudi s kulturo družbe, ni nujna zgoľj za zadostno obveščenoost, ampak tudi za vzdrževanje in izboljšanje tvornih odnosov ter za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja.*

Ključne besede: *delavski predstavniki v organih upravljanja, svet delavcev, notranja komunikacija, zaupanje, obveščanje, posvetovanje*

JEL klasifikacija: J83

1 UVOD

Različni vidiki delavske participacije so v središču akademskih raziskav že več desetletij. Avtorji se lotevajo te multidisciplinarnе tematike z različnimi cilji in z različnih zornih kotov: z institucionalnopravnega (Fulton, 2006; Kluge in Stollt, 2006); ekonomskega (Addison in Schnabel, 2009; Fauver in Fürst, 2006; Gregorič in Rapp, 2019); s kadrovskega (Addison, 2009; Busck et al., 2010); sociološkega (Kalleberg et al., 2009) in podobno. Eden izmed temeljnih stebrov sistema delavske participacije so delavski predstavniki v organih upravljanja, saj jim to omogoča predstavlanje in zastopanje delavskih interesov na najvišjih ravneh odločanja. Ravno tako študije kažejo na pozitivno povezavo med sodelovanjem delavskih predstavnikov v organih upravljanja in izboljšano uspešnostjo podjetij (Cortvriend, 2004; O'Donoghue et al., 2011; Wohlgemuth et al., 2019). Aktivna vloga delavskih predstavnikov v organih upravljanja vodi tudi do povečane pripadnosti podjetju, k boljšim rezultatom organizacijskih sprememb, do manj odporov pri delavcih in do večjega zaupanja do vodstva podjetja (O'Donoghue et al., 2011).

1 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: valentina.franca@fu.uni-lj.si

2 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija, e-pošta: ana.arzensek@fm-kp.si

V praksi se potrjuje, da je za uspešno delovanje delavskih predstavnikov v organih upravljanja pomemben zakonski okvir. V Evropski uniji države članice različno urejajo njihov položaj in njihovo povezanost z drugimi delavskimi predstavništvi, kot so zlasti sveti delavcev in sindikati (Waddington in Condchon, 2016), vendar zgolj zakonski okvir ni dovolj za njihovo učinkovito delovanje niti za uspešen sistem delavske participacije. Enako pomembna je tudi notranja kultura odnosov delavskih predstavnikov v organih upravljanja, ki vključuje visoko mero zaupanja in odprto komunikacijo ter njihovo enakovredno vključevanje v procese odločanja (Looise in Drucker, 2002; Van der Berghe in Levrau, 2004).

V Sloveniji je sistem delavske participacije na podlagi ustavne določbe o soodločanju urejen z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Ta med drugim določa tudi način imenovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja, pri čemer kot edino omejitev določa, da ta določila ne veljajo za majhne družbe, kot jih določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).³ V primerjavi z nekaterimi drugimi evropskimi državami lahko delavci imenujejo svoje predstavnike v organe upravljanja družb ne glede na statusno obliko (delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo ipd.) in ne glede na lastništvo (javno, zasebno). To pravico pridobijo z izpolnitvijo pogoja, da niso majhne družbe po določbah ZGD-1 oz. je za imenovanje delavskega direktorja določena spodnja meja 500 zaposlenih delavcev. ZSDU pa ničesar ne določa o načinu komuniciranja, obveščanja oz. o kakršnem koli sodelovanju med delavskimi predstavniki v organih upravljanja, vodstvom in svetom delavcev kot organom, ki ima pravico do njihovega imenovanja. V raziskavi nas je zato zanimalo, kako poteka sodelovanje med delavskimi predstavniki v organih upravljanja in svetom delavcev v izbranih slovenskih družbah, kakšna je njihova medsebojna komunikacija, kako (ne)aktivno se vodstvo vključuje v te procese ter kako dejansko poteka obveščanje o pomembnih temah, zlasti pri tistih, ki najbolj neposredno vplivajo na položaj delavcev.

V raziskavi *Great Place to Work*[®], ki jo že več kot 20 let opravlja revija *Fortune* (*Great Place to Work*, 2017), ugotavljajo, da imajo podjetja, ki spodbujajo kulturo odprte komunikacije, ne samo bolj zadovoljne delavce in bolj kakovostna delovna mesta, ampak so tudi poslovno uspešnejša. Razvoj organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju in kakovosti komuniciranja vodstev podjetij s predstavniki delavcev, je torej ključen dejavnik, ki prispeva k poglobljenemu občutku smisla, ki ga posameznik zaznava pri svojem delu. Pomemben element zaznanega smisla v delu je tudi občutek, da so vsi delavci, še zlasti pa delavski predstavniki v organih upravljanja, ne zgolj obveščeni o pomembnih odločitvah v podjetju, pač pa so upoštevani in imajo v resnici možnost soodločanja pri upravljanju podjetja. Podobno ugotavljata avtorja Waddington in Conchon (2016) v mednarodni študiji o delavskih predstavnikih v organih upravljanja. Vodenje podjetij je torej čedalje bolj dvosmerni proces posvetovanja z delavci in manj enostransko odločanje.

3 Po 55. členu ZGD-1 so majhne družbe tiste, ki izpolnjujejo dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50; čisti prihodki od prodaje ne presegajo osmih milijonov evrov in vrednost aktive ne presega štirih milijonov evrov.

V središču raziskave je torej vloga notranje komunikacije kot enega izmed vidikov delavske participacije z zaupanjem in zaznano vlogo pretoka informacij med predsedniki/člani uprave oz. upravnega odbora, delavskimi predstavniki v nadzornem svetu in sveti delavcev v izbranih slovenskih družbah. Notranja komunikacija med izbranimi deležniki za upravljanje družb v Sloveniji še ni bila raziskana in s to raziskavo zmanjšujemo to vrzel. Kot je pokazalo več raziskav (Spreitzer in Mishra, 1999; Erdem in Ozen, 2003; Van der Berghe in Levrau, 2004; Chong, 2007), je učinkovit pretok informacij znotraj podjetja pomemben dejavnik organizacijske kulture, stopnje zaupanja v podjetju in učinkovitega upravljanja. Prispevek je strukturiran tako, da najprej predstavimo pravni okvir delovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja ter sveta delavcev, nato pa analiziramo ključne vidike komunikacije z vidika pomena za učinkovit razvoj delavske participacije. V četrti točki so zajeti rezultati kvalitativne raziskave, prispevek pa zaključimo z razpravo, predlogi za izboljšanje komunikacije med deležniki ter z možnostmi nadaljnega raziskovanja.

2 PRAVNI TEMELJI DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Delavsko soupravljanje, kot ga poznamo danes v Sloveniji, se je razvilo na temelju samoupravnega sistema iz časa bivše Jugoslavije. Delavci so imeli namreč pomembno vlogo pri odločanju v organizacijah in pogosto je njihov glas prevladal nad mnenjem vodstva (Mrčela, 1996; Stanojević, 1997). Čeprav se je zakonodajalec pri sprejemanju ZSDU zgledoval po nemškem sistemu in čeprav je Slovenija članica Evropske unije, je v praksi še mogoče zaznati vpliv soupravljanja (Franca in Pahor, 2014; Nahtigal, 2014), kar je značilnost zlasti za večje družbe v državni lasti. Velja pa poudariti, da je Slovenija edina evropska država, ki je v obdobju tranzicije iz socialističnega v tržno gospodarstvo sočasno razvila sistem delavskega soupravljanja (več v npr. Stanojević, 2019). Sosednja Hrvaška kot država bivše Jugoslavije in članica Evropske unije ima sicer pravno urejeno delavsko soupravljanje, vendar njegovo uresničevanje v praksi ni primerljivo s Slovenijo.

Delavsko soupravljanje v Sloveniji temelji na načelu izbirnosti oz. avtonomije delavcev, kar pomeni, da se delavci prosto odločajo, ali in v kakšnem obsegu bodo izvrševali pravico do soupravljanja; če tega ne storijo, jih ne more doleteti nobena sankcija (Franca, 2009; Bohinc, 2016). V družbah z več kot 50 zaposlenimi imajo delavci pravico do imenovanja svojih predstavnikov v nadzorni svet ali upravni odbor družbe ter v njune komisije, na njihov predlog pa lahko upravni odbor imenuje tudi delavskega direktorja (kot člana uprave v dvotirnem sistemu) ali izvršnega direktorja (v upravnem odboru enotirnega sistema upravljanja). Slednje je pravica delavcev v družbah, kjer je več kot 500 zaposlenih. Število delavskih predstavnikov v posameznem organu družbe se določi s statutom družbe, pri čemer ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe, v enotirnem sistemu pa je v upravnem odboru najmanj eden izmed članov predstavnik delavcev (79. člen ZSDU). Pri imenovanju in odpoklicu delavskih predstavnikov v organih upravljanja ima glavno vlogo svet delavcev kot organ, ki ima edini pravico do njihovega imenovanja in odpoklica.

Preučevanje delavskega soupravljanja se skorajda vedno dotakne vprašanja interesov delavcev pri sprejemanju poslovnih odločitev glede na avtonomijo delodajalca. Z vidika nacionalne ureditve gre že na ustavni ravni za pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju (75. člen Ustave RS) ter na drugi strani svobodne gospodarske pobude (74. člen Ustave RS), ki je temelj podjetniškega delovanja. To dvojje se odraža pri skoraj vseh vidikih delavskega soupravljanja, vključno z vlogo delavskih predstavnikov v organih upravljanja. Namen njihove prisotnosti v organih upravljanja je med drugim tudi možnost dejanskega vpliva na sprejemanje odločitev, pri svojem delovanju pa naj bi upoštevali tudi interes delavcev. Ne nazadnje to od njih pričakujejo tudi delavci (delavska predstavništva), ki so jih v te organe imenovali oz. izvolili.

Koliko imajo delavski predstavniki dejansko vpliva, je preučevala tudi študija Waddingtona in Conchona (2016, 121–153), v kateri je bilo ugotovljeno, da je v Sloveniji le petina vprašanih delavskih predstavnikov (anketiranje je potekalo leta 2009) navedla, da so kot delavski predstavniki vplivni pri sprejemanju odločitev, ostali menijo, da je njihov vpliv manjši ali ga sploh ni. Odgovora na vprašanje, zakaj je ta vpliv tako nizek, raziskave ne dajejo, je pa dovolj zgovoren podatek, da si delavski predstavniki v organih upravljanja za izboljšanje svojega delovanja in učinkovitosti želijo pogostejše stike s predsednikom uprave/ upravnega odbora (CEO) in vrhnjim managementom. S tem se nakazuje določena napetost pri uresničevanju delavskega soupravljanja: management je do določene mere zadržan pri vključevanju delavcev v upravljanje (Franca in Pahor, 2014; ZDS, 2019), po drugi strani pa si delavski predstavniki v organih upravljanja želijo več stika z managementom. Jasna, pravočasna, nepotvorjena in relevantna komunikacija med ključnimi deležniki v podjetju je pokazatelj, da posamezne skupine deležnikov (management, delavci) zaupajo druga drugi in ne delajo ključnih razlik pri tem, katere informacije so pripravljene deliti zgolj s člani lastne skupine (npr. samo z drugimi člani vodstva), katere pa s člani drugih skupin (z delavskimi predstavniki). Manjša kot je razlika v obveščenosti različnih deležnikov v podjetju, jasnejša in enotnejša je socialna identiteta članov podjetja (Jones et al., 2004).

3 NOTRANJA KOMUNIKACIJA IN DELAVSKO SOUPRAVLJANJE

V tem poglavju predstavljamo pomen notranje komunikacije med deležniki pri upravljanju podjetja. Učinkovito sprejemanje odločitev v podjetjih zahteva informirane odločevalce. Odprta izmenjava pravočasnih, jasnih, pravilnih in relevantnih informacij je ključnega pomena za uspeh podjetja, saj vodi do zaupanja med organi upravljanja ter delavskimi predstavniki.

3.1 Pomen notranje komunikacije v podjetjih

V osnovi je komuniciranje proces, ki vključuje dvosmerni prenos informacij. Gardner et al. (2001, 561) trdijo, da je komunikacija »... osrednje sredstvo koordiniranja aktivnosti posameznikov, da bi snovali, razširjali in izvajali organizacijske cilje.« Notranja komunikacija poteka med notranjimi deležniki v podjetju. Vloga notranje komunikacije

ni zgolj v tem, da deležniki lahko učinkovito opravljajo svoje delo, ampak je pomemben dejavnik dobrega počutja in zdravih odnosov v podjetju. Notranja komunikacija je »vezivo, ki ščiti korporativni stroj pred samouničenjem zaradi trenj ob spremembah« (D'Aprix, 2009, str. xxiii). Učinkoviti dvosmerni prenos informacij znotraj podjetja je izziv še zlasti v velikih podjetjih.

Ustna komunikacija (angl. face-to-face communication) je kombinacija posredovanja informacij in socialne interakcije in je najbolj celovit način sporočanja (Quirke, 2008; D'Aprix, 2009). Cheney (1999) ugotavlja, da je v poslovnem kontekstu ustna komunikacija bolj cenjena kot pisna, saj omogoča bogatejše informacije o drugih deležnikih. Ustna komunikacija omogoča verbalne iztočnice, kot je ton glasu, in neverbalne iztočnice, kot je govorica telesa ali izraz na obrazu. Kot zaupanja vrednejša je prepoznana takšna osebna komunikacija, pri kateri so vsebina sporočila in nebesedne iztočnice usklajene.

Argenti (1998) meni, da je najučinkovitejša oblika notranje komunikacije dvosmerna komunikacija, ker omogoča priložnost za neformalne interakcije med deležniki v podjetju in kjer deležniki poslušajo drug drugega. Nadalje pa Kalla (2005) ugotavlja, da celovita notranja komunikacija poteka med vsemi ravnmi organizacije in vključuje tako formalne kot neformalne komunikacijske prakse. Z vidika sodelovanja med organi upravljanja ter delavskimi predstavniki je zlasti pomembno, da so informacije, ki jih delavski predstavniki prestežejo na neformalne načine, usklajene z informacijami, posredovanimi na sejah nadzornega sveta, ter da imajo pri predstavnikih v organih upravljanja možnost preveriti točnost različnih oblik informacij. Prav tako pa bi morala biti pri predstavnikih organov upravljanja izražena iskrena skrb in zanimanje za ključne informacije, ki jih lahko delavski predstavniki posredujejo med delavce (Gardner et al., 2001).

Jones et al. (2004) so poudarili vlogo teorije socialne identitete pri komunikaciji v podjetju, ki predpostavlja, da posameznikova samopodoba izvira iz pripadnosti določeni socialni skupini. Vedenje posameznih socialnih skupin se razlikuje glede na njihov socialni status (Tajfel in Turner, 1986). Teorija pojasnjuje, da je komunikacija posameznikov določene socialne skupine z drugimi odvisna od tega, ali pripadajo njihovi socialni skupini. Težnja, da posamezniki favorizirajo člane iste skupine in diskriminirajo člane drugih skupin, pomeni, da bodo posamezniki bolj voljni deliti informacije s člani iste skupine ter manj pripravljeni odprto deliti informacije s člani drugih skupin. Na tak način komunikacija v podjetju ustvarja, krepi in spreminja socialno identiteto (Jones et al., 2004). Iz tega izhajajo potencialne razlike pri obveščeni delavskih predstavnikov in zaposlenih v organih upravljanja v podjetjih ter njihova medsebojna trenja.

Van der Berghe in Levrau (2004) sta se v svoji raziskavi na vzorcu belgijskih podjetij ukvarjali z vprašanjem, kaj odlikuje dobrega člane uprave. Ugotavljata, da je nezadostno komuniciranje ena od glavnih preprek za učinkovitejše korporativno upravljanje. Poročata npr. o nezadostnem obveščanju med člani uprave in drugimi direktorji, o pomanjkljivem interesu drugih direktorjev, da bi se informirali o vsebinah, ter o počasnem pretoku

informacij kot o glavnih izzivih notranjega komuniciranja. Učinkovito komuniciranje med vodstvenimi kadri v podjetju ter med vodstvenimi kadri ter delavskimi predstavniki torej ni zgolj dodatek k drugim, pomembnejšim nalogam vodenja, ampak njegov ključni element.

3.2 Zaupanje med deležniki v podjetjih

Medsebojno zaupanje v podjetjih je kompleksen in večdimenzionalen fenomen. Mishra (2014) opredeljuje zaupanje kot skrb za interese vseh vključenih deležnikov ter dodaja, da je zaupanje možno krepiti skozi odprto komunikacijo v organizaciji (Mishra in Mishra, 1994) tako, da oseba, ki uživa zaupanje, pri komuniciranju ne izkrivlja informacij (Mishra, 1996). Do zaupanja pride, ko imajo deležniki relativno stabilen občutek, da drugi deležniki ne bodo ravnali oportunistično (Argento in Peda, 2015). Spreitzer in Mishra (1999) sta v raziskavi ugotovila, da je jasnejša komunikacija vodila do večje uspešnosti v poslovni enoti, Dolphin (2005) pa meni, da se zdravi odnosi v podjetju lahko razvijejo na osnovi zaupanja in zanesljivih informacij. Komunikacijske prakse podjetij torej pomembno vplivajo na to, koliko delavski predstavniki zaupajo predstavnikom v organih upravljanja, in na njihovo pripadnost podjetju.

Zaupanje je dvosmerni proces – je rezultat interakcije med posamezniki, skupinami in/ali organizacijami in vključuje tudi določeno raven ranljivosti. Frerichs et al. (2017) so ugotovili, da lahko različne socialne skupine deležnikov različno dojemajo dejavnike, ki doprinesejo k zaupanju, glede na njihovo raven ranljivosti. Posamezniki iz skupine, ki ima manjšo družbeno moč, so bolj ranljivi in si želijo izgraditi več zaupanja v odnosu s pripadniki skupine, ki ima večjo družbeno moč. Razvoj zaupanja je tudi v podjetjih pomemben dejavnik za premagovanje razlik v moči med delavskimi predstavniki in vodstvom (Norris et al., 2007).

V literaturi o kadrovskega managementu je kot pomemben dejavnik zaupanja v podjetju navedeno delavsko soupravljanje (Looise in Drucker, 2002). Zaupanje se krepi ob zavedanju, da delavci niso pomembni zgolj v ekonomskem (plača, dodatki ipd.) ali političnem (dolžnosti, pravice, vpliv ipd.), ampak tudi v psihološkem smislu (prepoznanje, zadovoljstvo, razvoj ipd.). To pomeni, da se zaupanje krepi v primeru, ko so predstavniki vseh ključnih skupin delavcev prisotni na sestankih, kjer se odloča o pomembnih vsebinah, da so pravočasno in celostno obveščeni o temah sestankov in da sodelujejo pri posvetovanju in odločanju. Podobno v svojih raziskavah Wohlgemuth et al. (2019) in O'Donoghue et al. (2011) ugotavljajo, da zaupanje na delovnem mestu krepi obstoj uspešnih praks delavske participacije.

4 METODOLOGIJA

Zasnovali smo kvalitativno raziskavo predvsem zaradi prednosti, ki jih ima tovrstno raziskovanje. Te so zlasti relativno majhni vzorci in s tem možnost poglobljenega spraševanja in razumevanja situacije v podjetju, osebni stik, ki je pri zahtevnih in občutljivih temah izrednega pomena, ozračje zaupanja ter varnosti za udeležence, sprotno prilagajanje vprašanj ter spodbujanje udeležencev k pojasnitvi (Easterby-Smith et al., 2007). V raziskavi so bili uporabljeni primarni podatki in sekundarni viri.

Opis vzorca

Vzorčenje smo izvedli na osnovi naslednjih kriterijev: 1) javne delniške družbe zaradi večje občutljivosti sporočanja informacij; 2) večje gospodarske družbe, kot jih opredeljuje ZGD-1, ker je zaradi večjega števila delavcev zahtevnejše razpolagati z informacijami, a je hkrati potreben ustrezen način notranjega komuniciranja; 3) prisotnost delavskih predstavnikov v nadzornem svetu zaradi namena raziskave. Na podlagi teh kriterijev se je izoblikoval seznam 19 javnih delniških družb, ki smo jim po elektronski pošti poslali vabilo za sodelovanje. Nabor vključenih družb je torej priložnostni, saj gre družbe, ki so bile pripravljene sodelovati. Odzvalo se je 12 družb, kar je 65-odstotna odzivnost.

V okviru vsake sodelujoče družbe so bili izvedeni trije intervjuji: s predsednikom/članom uprave, z delavskim predstavnikom v nadzornem svetu/upravnem odboru ter s članom sveta delavcev, ki ni v nadzornem svetu/upravnem odboru. To predstavlja triangulacijo po viru podatkov, imenovano tudi triangulacija po skupinah (po izboru udeležencev v raziskavi glede na različne funkcije), s čimer se je povečala veljavnost raziskave (Denzin, 2012). Takšen izbor omogoča pridobitev vsestranskih informacij o delovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu glede na namen in cilje raziskave. Družbe so na podlagi vabila same določile posameznike, s katerimi je bil opravljen intervju.

V kontekstu kvalitativnega raziskovanja se pojavlja vprašanje saturacije podatkov, torej kriterija, ki določa, ali je prišlo do zasičenosti s podatki tako, da nadaljnje raziskovanje (v našem primeru izvedba intervjujev) ne bi več prineslo bistvenih novih uvidov v temo raziskovanja. Ne glede na to, da ni enotnega stališča, po katerih kriterijih nastopi saturacija podatkov (Saunders et al., 2018), smo v raziskavi privzeli mnenje Gradyja (1998, 26), ki pravi, da saturacija nastopi v točki, ko raziskovalec znova in znova sliši enake komentarje. Takrat je smiselno zaključiti z zbiranjem podatkov in začeti z analizo že zbranih podatkov. Ko so se torej v intervjujih pričeli pojavljati odgovori, ki niso dodali novih vsebinskih tem, nismo iskali novih družb za sodelovanje v raziskavi.

V nadaljevanju prikazujemo osnovne značilnosti vzorca, in sicer najprej demografske značilnosti družb, ki smo jih pridobili iz javno dostopnih podatkov (AJ PES in letna poročila), nato pa predstavimo še strukturo intervjuvancev.

Sodelujoče družbe

V 11 sodelujočih družbah imajo dvotirni, v eni pa enotirni sistem upravljanja. Družbe se uvrščajo tako v storitveni kot proizvodni sektor, sedež imajo v različnih regijah; v letu 2016 sta dve poslovali z negativnim finančnim izidom. Z izjemo ene družbe je v ostalih prisotno državno lastništvo, pri štirih več kot polovično. Zaradi zagotavljanja anonimnosti ne razkrivamo drugih podatkov o družbah.

Intervjuvanci

Glede na spol je bilo med intervjuvanci pet žensk in sedem moških; glede na položaj v upravi pa štirje predsedniki ter osem članov uprave/upravnega odbora. V skupini delavskih predstavnikov v nadzornem svetu je sodelovalo osem moških in štiri ženske, v skupini članov sveta delavcev pa je bil delež žensk manjši, saj sta sodelovali dve ženski in 10 moških. Skupno je torej sodelovalo 36 intervjuvancev.

Med delavskimi predstavniki v nadzornem svetu jih je sedem tudi članov svetov delavcev in sedem je sindikalnih zaupnikov; štirje imajo vse tri funkcije, ravno tako so tudi predsedniki sindikata v podjetju. Najdaljša doba opravljanja funkcije člana sveta delavcev je bila v vzorcu 16 let, najkrajša pa pol leta. Med člani sveta delavcev jih je deset članov sindikata in sedem sindikalnih zaupnikov, najkrajši čas opravljanja funkcije je leto in pol, najdaljši pa 16 let.

Vprašalnik in potek intervjuja

Podlaga za izvedbo intervjuja je bil lasten polstrukturiran vprašalnik, oblikovan na podlagi poznavanja strokovnih izhodišč (npr. Waddington in Conchon, 2016) in lastnega poznavanja ter izkušenj na področju delavskega soupravljanja in notranje komunikacije v podjetjih. Podvprašanja so bila postavljena glede na namen raziskave in glede na izkušnje posameznega intervjuvanca. Vsak intervjuvanec je imel na koncu intervjuja možnost dodati še svoja razmišljanja. Intervjuji so potekali od 23. 10. 2017 do 24. 11. 2017 v prostorih sodelujočih družb v vnaprej dogovorjenem terminu.

Analiza intervjujev je bila opravljena z metodo analize vsebine (Easterby-Smith et al., 2007). Na podlagi vprašanj so bile oblikovane kategorije. Tekst je bil kodiran in kategoriziran ter s tem tudi sistematično urejen ter pripravljen za analizo. Večina vprašanj v intervjujih je bila v vseh treh skupinah intervjuvancev ista, nekatera vprašanja pa so se razlikovala glede na specifičnost položaja intervjuvancev v družbi. Logiki vprašanj je sledila tudi analiza. Pri analizi so s poševnim tiskom zapisani dobesedni navedki intervjuvanih, v narekovajih pa pogovorni izrazi, ki imajo pogosto preneseni pomen. Pri analizi je uporabljena moška oblika kot nevtralna oblika za ženske in moške. Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno, zato so predsedniki/člani uprav označeni z U1–U12, delavski predstavniki v nadzornem svetu z NS1–NS12 ter člani sveta delavcev s SD1–SD12.

Omejitve

Ker je bil v raziskavi uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop in je osnovana na namenskem vzorcu, rezultatov ni mogoče posplošiti na celo populacijo. Določena omejitev je tudi dejstvo, da so sodelujoče družbe same izbrale intervjuvance, zato so lahko nekateri odgovori pristranski oz. bi bili drugačni ob drugačni izbiri intervjuvancev. Obstaja tudi možnost, da so nekateri intervjuvanci podajali družbeno bolj sprejemljive odgovore. Omejitev je lahko tudi subjektivnost raziskovalcev, ki postavljajo vprašanja in interpretirajo rezultate.

5 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

V tej točki najprej predstavimo obstoječe prakse komuniciranja (4.1), ki smo jih strnili na podlagi odgovorov intervjuvancev v vseh skupinah, temu pa sledijo stališča intervjuvancev o morebitnem posvetovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta (4.2).

5.1 Obstoječe prakse komuniciranja

Zakonodaja ne določa ničesar o tem, kako naj komunicirajo svet delavcev ter delavski predstavniki v nadzornem svetu, ravno tako ni posebnih določil o komuniciranju z upravo. To je prepuščeno avtonomni ureditvi in praksi posamezne družbe. Za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je obojestranska formalna in neformalna komunikacija nujna. Iz naše raziskave izhaja, da je v vseh sodelujočih družbah urejena formalna komunikacija, saj se predsednik in/ali člani uprave udeležujejo sej sveta delavcev. Enako velja za delavske predstavnike v nadzornem svetu, pri čemer je treba poudariti, da so v sedmih družbah delavski predstavniki v nadzornem svetu tudi člani sveta delavcev in so na seji sveta delavcev prisotni že kot člani organa in ne v vlogi delavskega predstavnika v nadzornem svetu. V preostalih petih družbah je tudi praksa, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu udeležujejo sej sveta delavcev, vendar imajo samo v eni družbi seje sveta delavcev vezane na seje nadzornega sveta tako, da je po seji nadzornega sveta še seja sveta delavcev, na kateri predsednik uprave predstavi sklepe in dogajanje na nadzornem svetu. V ostalih družbah takšnega ustaljenega sistema ni, vendar se, če se pojavi potreba, naknadno skliče seja sveta delavcev. V družbi 4 so, denimo, seje sveta delavcev vezane na predstavitev četrletnih rezultatov, ki jih uprava tudi predstavi, ravno tako odgovarjajo na vsa vprašanja, kakor je pojasnil U4.

Po zgledu omenjene družbe tudi drugim družbam priporočamo, da formalizirajo organizacijo sej delavcev neposredno po sejah nadzornih svetov, da predsednik uprave delavskim predstavnikom predstavi ključne točke in sklepe seje nadzornega sveta. Takšna organizacija sej sveta delavcev ima več učinkov: 1) delavski predstavniki so tako najhitreje in najbolj točno obveščeni o tekočih zadevah, ni tveganja za potvorjene informacije, ki morebiti nastanejo v času med sejo nadzornega sveta in sejo sveta delavcev; 2) na tak

način dobijo delavski predstavniki občutek, da so pomemben člen pri upravljanju družbe; 3) z redno komunikacijo med deležniki se krepi medsebojno zaupanje, da so člani sveta delavcev celostno (in ne občasno in ko vodstvo oceni, da je pomembno) obveščeni o dogajanju.

Poročanje o dogajanju na nadzornem svetu

V dveh družbah dogajanje z nadzornega sveta svetu delavcev predstavi uprava, ki tudi posreduje rezultate poslovanja, aktualna dogajanja ter odgovarja na vprašanja, kar pomeni, da so prisotni elementi dvosmerne komunikacije. NS5 in NS7 sta s takšnim načinom dela zadovoljna, saj so informacije podane »kvalitetno in razumljivo« (NS7). V družbi 7 sistem deluje tako, da je med sejo nadzornega sveta in sejo sveta delavcev 15 dni; v tem času pozovejo delavce, da zastavijo vprašanja za upravo po elektronski pošti. Takšna praksa se je izkazala za zelo dobro, saj imajo odgovorni v strokovnih službah dovolj časa za pripravo odgovorov. »*To povabilo dobijo člani sveta delavcev, ki imajo pravico in dolžnost, da delujejo v svojih delovnih sredinah, seznanjajo in prenašajo vprašanja in problematiko,*« meni NS7. Takšno prakso bi priporočali tudi drugim družbam. Predstavniki uprave ima tudi simbolno vlogo, zato so njegove informacije sprejete kot verodostojne in pomembne. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2014), ki utemeljuje, da so etične organizacije aktivne pri izgradnji zaupanja skozi iskreno, neposredno in transparentno komunikacijo z vodstvom.

V devetih družbah delavski predstavniki sami poročajo o delu nadzornega sveta svetu delavcev. Zakaj v družbi 4 uprava ne poroča svetu delavcev, razloži U4: »*Zakaj bi o tem posebej govoril svetu delavcev, saj imajo za to svoje predstavnike v nadzornem svetu.*« To potrjuje tudi NS4 in SD4. Slednji dodatno potrjuje stališče uprave, da »*imamo svoje predstavnike v nadzornem svetu in da so se oni dolžni z nami pogovarjati, ne pa uprava.*« NS4 razloži njihovo prakso, da eden izmed delavskih predstavnikov v nadzornem svetu na seji sveta delavcev predstavi, kaj se je dogajalo na nadzornem svetu, ravno tako se razpravlja, če so morebitna vprašanja. Ob tem kot problem navaja, da če bi uprava vnaprej vedela, kaj hoče, npr. z reorganizacijo, to sploh ne bi bil problem. »*Problem je, da so trikrat predstavili različne stvari – že nadzornikom, tudi svetu delavcev, potem je to malo 'tako' – da imaš občutek, kot da sami ne vedo, kaj bi radi.*« Iz zgornjega primera komunikacije znotraj družbe je razvidno, da lahko manj ustrezna organizacija komunikacije med deležniki družbe spodkopava zaupanje v odločitve vodstva. Vnaprej premišljena in enoznačna komunikacija vodstva z ostalimi deležniki tako ni nujna zgolj za zadostno obveščenost, ampak tudi za vzdrževanje tvornih odnosov oz. za njihovo izboljšanje v podjetju.

NS2 vsakič ustno (skupaj s svojimi opažanji) na seji sveta delavcev po točkah pove, kaj se je dogajalo na nadzornem svetu, da svet delavcev točno ve, kakšno je razmerje med kapitalskimi predstavniki v nadzornem svetu in upravo družbe. Pri tem izpostavlja, da svet delavcev zanimajo predvsem strošek dela, plače in različne bonitete, kot so regres, božičnica in podobno: »*Finančne stvari in kako gre družbi, to jih niti ne zanima.*« Poleg tega NS2 na lastno pobudo po elektronski pošti pošilja strnjena poročila svojim volivcem

in delavcem o tekočem dogajanju v družbi, kot ga zaznava v vlogi delavskega predstavnika v nadzornem svetu. Takšno sporočanje ni vezano na posamezno sejo nadzornega sveta ali sveta delavcev, ampak gre bolj za četrletna javljanja, pri čemer »ne smem pretiravati, ker če se prepogosto javljaš, ni več zanimanja za ta poročila.« Iz zgoraj povedanega je mogoče zaključiti, da kultura v družbi narekuje, kaj za delavce pomeni ravno prav pogosto (ne premalo ali preveč pogosto) obveščanje. Zadostna komunikacija znotraj družbe je torej stvar dogovora in kulture v družbi in ni enoznačnega pravila, kdaj je komunikacija ravno prav pogosta. Podobno ugotavljajo tudi de Andres et al. (2005), ki so v svoji raziskavi potrdili, da število sestankov z vodstvom ne pomeni nujno tudi večje učinkovitosti ali več nadzora nad dogajanjem v družbi.

V družbi 6 delavski predstavnik v nadzornem svetu NS6 poda kratko, skopo ustno poročilo s seje nadzornega sveta. Predvsem se NS6 osredotoči na to, kaj so in kaj bodo na seji obravnavali, ter da bo svet delavcev o tem obveščen. Nadzornemu svetu predlaga, da se po seji nadzornega sveta sestavi izjava za svet delavcev podobno kot izjava predsednika nadzornega sveta za javnost.

V družbi 8 poroča delavski predstavnik v nadzornem svetu, ampak, kot pojasni U8, tudi sam predstavi svoj vidik: »S tem pomagam delavskim predstavnikom v nadzornem svetu, ki ne smejo nič povedati, zato to tveganje prevzamem jaz kot predsednik/član uprave.« Tako NS8 pravi, da sam poroča svetu delavcev o temah, ki so javne, hkrati imajo člani sveta delavcev možnost vprašanj. Tudi NS10 na seji sveta delavcev sam poroča po točkah dnevnega reda nadzornega sveta, kako je bilo na seji nadzornega sveta, in na kratko povzame tematike, ki se dotikajo delavcev: »Ne povem, če gre za občutljive teme, o katerih se še odloča.« Informacije preda na prvi naslednji seji sveta delavcev po seji nadzornega sveta, kar je v povprečju 14 dni kasneje. Da bi seje obeh organov zblíževali, ni potrebe, ker informacije iz nadzornega sveta niso take, da bi takoj vplivale na položaj delavcev. Če je kakšno vprašanje, pojasni; uprava je prisotna samo pri prvi točki dnevnega reda sveta delavcev, ko poda aktualne informacije.

Zelo podoben sistem imajo tudi v družbi NS12. Če bi imel nadzorni svet na dnevnem redu »kaj kočljivega«, bi delavski predstavnik v nadzornem svetu obvestil predsednika sveta delavcev, da skliče sejo, če misli, da je potrebno. Informacije, ki so bile podane na seji nadzornega sveta, podajo delavski predstavniki v nadzornem svetu, pri čemer to poročanje o nadzornem svetu ni na isti seji, na kateri je prisotna uprava. Uprava poda poročilo o četrletju ali celem letu; če bi na to sejo dali tudi poročilo o delu nadzornega sveta, bi se časovno preveč podaljšala. Dosedanji sistem se tako NS12 zdi ustrezen.

V družbi 11 ni posebnega poročanja o dogajanju na seji nadzornega sveta. Svet delavcev je v družbi 11 obveščen o dogajanju na seji nadzornega sveta prek strokovnih služb, istočasno z ostalimi delavci. »Smo v situaciji, ko so informacije zelo okrnjene ali jih več ni. Posebne komunikacije med delavskimi predstavniki v nadzornem svetu in svetom delavcem ali med svetom delavcem in upravo ni,« razloži NS11. Včasih je bila praksa, da so na naslednji seji

sveta delavcev po nadzornem svetu poročali, zdaj pa tega ni več, ravno tako ni posebne razprave na seji sveta delavcev o dogajanju na nadzornem svetu. Iz zgornje izkušnje delavskega predstavnika je mogoče potrditi vlogo in pomen pravočasne, redne in točne komunikacije med deležniki v družbi, zato bi upravi omenjene družbe in njim podobnim družbam priporočili, da (ponovno) formalizirajo srečanja, katerih glavni namen je poročanje in izmenjava mnenj o delovanju družbe. Pomembno je torej umestiti to temo na sejo sveta delavcev in na tak način spodbuditi medsebojno izmenjavo stališč.

5.2 Posvetovanje delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta

Tako iz teorije kot iz prakse izhaja ugotovitev, da je za učinkovito opravljanje funkcije delavskega predstavnika v nadzornem svetu potrebna ustrezna obveščenost deležnikov, zato nas je v raziskavi zanimalo, kako delavski predstavniki v nadzornem svetu pridobivajo informacije za ustrezno odločanje ter kakšna so stališča intervjuvancev do posvetovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta o temah, ki jih obravnava in o katerih odloča nadzorni svet.

Mnenje predsednikov/članov uprave

Mnenja intervjuvancev o posvetovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta so različna, pri čemer polovica intervjuvancev iz te skupine meni, da je takšno posvetovanje ustrezno, štirje temu nasprotujejo, ostali trije pa so pri tem vprašanju neopredeljeni.

U1 meni, da se delavski predstavniki morajo posvetovati s svetom delavcev, koliko naj se posvetujejo, pa je odvisno od tematike. Prepričan je, da delavski predstavniki v nadzornem svetu *»zelo dobro vedo ali pa znajo razmejiti, kaj se lahko pogovarjajo in o čem se ne smejo; običajno je ločnica poslovanje, poslovne skrivnosti, opravljanje poslov kot takih«* in ne samo nekaj, kar zadeva pravice in obveznosti delavcev pri opravljanju dela. Zelo podobno svoje stališče argumentira U9, ki meni, da je naravno, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu posvetujejo s svetom delavcev, *»morda ne vsakič za vsako sejo in ne tako redno [...], kajti če zagovarjaš stališča delavcev, moraš vedeti, kaj oni mislijo«*, odgovornost pa je seveda na strani delavskih predstavnikov v organih upravljanja. To po njegovem mnenju še toliko bolj velja pri temah, ki se neposredno dotikajo položaja delavcev. Enakega mnenja je U3, ki dodaja, da ta vez mora obstajati oz. da se ne sme zgoditi, da delavski predstavnik v nadzornem svetu ne bi imel nobenih stikov z delavci in da ne bi vedel, kakšne so njihove želje, odločitev pa je seveda osebna. Ravno tako se U3 ne zdi nujno, da bi se vsakič, pred vsako sejo, posvetoval s svetom delavcev: *»Pomembno je, da ve, kakšna je politika, kakšen je odnos [...], ustvariti mora namreč odnos, da pozna stališča delavcev do določenih konceptualnih vprašanj in na osnovi tega se tudi lažje odloči.«* To še toliko bolj velja pri pomembnejših odločitvah. Veliko takšnih stvari je mogoče ustvariti z redno komunikacijo, srečanji in z izoblikovanim socialnim dialogom, kar poudarjata tako U3 kot

U10. Posvetovanje se zdi ustrezno tudi U12, vendar v nobenem primeru ne bi posredoval gradiva svetu delavcev, saj bi potem *»lahko tudi delničarji zahtevali te informacije predčasno, kar se mi ne zdi primerno.«* Bolj smiselno je, da se svetu delavcev v splošnem pove, katere točke bo na seji obravnaval nadzorni svet.

Da se delavski predstavniki v nadzornem svetu v nobenem primeru ne bi smeli posvetovati s svetom delavcev, so prepričani U5, U8, U10 in U11. Tako U5 in U10 menita, da se lahko posvetujejo samo z drugimi člani nadzornega sveta, ne pa tudi s svetom delavcev. To U5 pojasnjuje s tem, da je delavski predstavnik v nadzornem svetu *»v tem obdobju v prvi fazi nadzornik, ki je do same seje zavezan k zaupnosti.«* Enakega mnenja je U8, ki pojasnjuje, da *»je gradivo namenjeno samo njemu osebno [...], česar pa tudi kapitalski predstavniki ne razumejo dobro.«* U10 poudarja, da se v njihovi družbi striktno držijo, da delavski predstavniki v nadzornem svetu glasujejo po svoji vesti. Ravno tako meni, da morajo imeti sami toliko znanja in razumevanja gradiva, da bi lahko na podlagi tega zavzeli neko stališče in ga zagovarjali tudi, če npr. ni usklajeno z večinskim mnenjem sveta delavcev. Zaznava pa težavo, da je včasih težko pojasniti določen predlog: *»Nam je laže, ker smo na teh funkcijah in imamo dostop do velike količine podatkov, delavci pa imajo velikokrat omejen dostop in vpogled v situacijo.«* Delavcem bi bilo včasih laže kaj pojasniti, če jih ne bi zavezovala zaupnost informacij.

Namesto posvetovanja U11 predlaga, da bi delavski predstavniki v takih primerih, ko ne bi imeli dovolj informacij za odločanje na nadzornem svetu, lahko vprašali strokovne službe ali upravo, ne pa sveta delavcev. Prepričan je, da bi od sveta delavcev zelo težko dobil kakršno koli takšno informacijo, ki bi njega kot nadzornika pripeljala do drugačne odločitve: *»Tudi predstavniki kapitala ne morejo zastopati le enega delničarja, ampak vse, zato lahko štiti interese delavcev, ampak je nadzornik kot vsi ostali.«*

Mnenje članov delavskih predstavnikov v nadzornem svetu

Pri vprašanju, ali se delavski predstavniki v nadzornem svetu posvetujejo pred sejo nadzornega sveta s svetom delavcem, so se izoblikovala različna stališča.

NS1, NS3, NS4 in NS9 pojasnjujejo, da je to *odvisno od vsebine*. V družbi 3 ni običajne prakse, da bi vezali sejo sveta delavcev na sejo nadzornega sveta, vendar so imeli že posebne seje, ko je svet delavcev dobil gradivo nadzornega sveta in o tem razpravljali. NS3 je gradivo opremil z opozorilom, da razpolagajo s poslovno skrivnostjo ter da je ne smejo posredovati naprej. NS9 opozarja na pomembnost komunikacije med upravo in svetom delavcev, kajti uprava je uskladila stališče, preden je prišla zadeva na sejo nadzornega sveta oz. je bil poslan usklajen predlog med upravo in svetom delavcev. Če pa NS9 zazna, da bi bilo treba o zadevi ponovno prediskutirati s svetom delavcev, predlaga preložitve odločanja.

Po drugi strani se pet delavskih predstavnikov v nadzornem svetu ne posvetuje s svetom delavcev. NS2 razlaga, da vedno poroča za nazaj, da pa ni potrebe po posebnem

posvetovanju, ker je na seji nadzornega sveta malo vsebin, ki bi neposredno vplivale na položaj delavcev, poleg tega pa uprava redno poroča svetu delavcev: »Med poročiloma, ki ju pripravi uprava za nadzorni svet in za svet delavcev, ni nobene razlike, le da je nadzorni svet obveščen prej kot svet delavcev.« NS8 pojasnjuje, da se ne posvetuje, ker so določene stvari poslovna skrivnost, o kateri s člani sveta delavcev »ne smeš razpravljati, čeprav so zavezani k molčečnosti.« NS11 se posvetuje samo z drugimi delavskimi predstavniki v nadzornem svetu. Ne strinja se, da bi delavski predstavnik v nadzornem svetu usklajeval svoja stališča s svetom delavcem in/ali sindikatom pred sejo nadzornega sveta.

NS12 razlaga, da seje sveta delavcev niso vezane na nadzorni svet in tudi veliko stvari je označenih kot zaupnih oz. kot poslovna skrivnost. V družbi 4 so izoblikovali prakso, da eden izmed delavskih predstavnikov v nadzornem svetu pošlje članom sveta delavcev dnevni red za naslednjo sejo nadzornega sveta s pripisom, naj člani sporočijo vprašanja: »Gradiva ne razpošiljamo, samo dnevni red, čeprav je zaupen, in to samo svetu delavcev, sindikatom ne, kar uprava ve.« Posebej pa se ne posvetujejo, razen če so »kočljive stvari«. To običajno naredijo neformalno, pogovorijo se s člani, ne skličejo pa posebne seje sveta delavcev. Nekoliko drugačno izkušnjo ima NS10. Opisuje situacijo, ko je bila na seji nadzornega sveta tema, ki bi imela neposreden vpliv na delavce, zato so se delavski predstavniki v nadzornem svetu obrnili na svet delavcev. Ta jim je odgovoril, da »smo bili iz sveta delavcev izvoljeni v nadzorni svet in da naj se po taka mnenja ne obračamo več na njih.« S tem so člani nadzornega sveta dobili jasno sporočilo, da morajo odločitve sprejemati sami in stati za njimi, zato se »pred sejo nadzornega sveta ne posvetujejo s svetom delavcev oz. kvečjemu s kakšnim članom po lastni presoji.«

Nedvomno so za uspešno delo delavskega predstavnika v nadzornem svetu potrebne kakovostne informacije za odločanje. NS8 s tem nima težav, ker ima kot direktor toliko informacij, »da se mi ni težko odločati«. Pravi, da če bi imel drugo delovno mesto, bi imel manj vpogleda in bi bilo to zagotovo oteženo. Po drugi strani pa NS9 meni, da pridobiva informacije s sveta delavcev, ker so dalj časa zaposleni v družbi kot on sam, zato meni, da je zanj svet delavcev »vir informacij z vidika neke kontinuitete«. NS10 se najprej posvetuje z drugimi delavskimi predstavniki v nadzornem svetu, če pa je treba, se obrne še na svet delavcev. Ker je NS11 hkrati tudi predsednik sveta delavcev in predsednik sindikata, mu vse tri vloge omogočajo celovito sliko in ne potrebuje drugih informacij.

Stališče članov sveta delavcev

Razen SD5 in SD11 vsi drugi intervjuvanci iz te skupine pričakujejo, da se bodo delavski predstavniki posvetovali s svetom delavcem pred sejo nadzornega sveta, če gre za pomembne odločitve, ki se dotikajo položaja delavcev. V štirih družbah je to že ustaljena praksa, gradiv nadzornega sveta pa svetu delavcev ne posredujejo. V družbi SD3 jih povabijo tudi na skupščino sindikata, kjer se posvetujejo, izvajajo »malo pritiska nanje, da vidijo razpoloženje in želje delavcev«, neposredno pa informacijo povedo samo nekaterim. SD3 bi si tako želel, da bi povedali kakšno informacijo več, morda celemu svetu delavcev, a

je problem, ker je vse zaupno. Tudi SD7 si želi, da bi delili vse informacije o delu nadzornega sveta, sicer pa po seji nadzornega sveta ne dvomijo, da bi kaj zamolčali, želeli pa bi si več odprtosti pred samo sejo.

V družbi SD6 imajo neformalni dogovor, da svet delavcev mora vedeti, kaj se dogaja, če pa je zaupne narave, »*mu ni treba poznati vsebine*«. SD9 in SD10 si želita, da bi imeli navado predhodnega posvetovanja, a to ni običajna praksa. Ob tem SD9 pove, da to pričakuje samo glede tem, ki se dotikajo delavcev, da bi jih vsaj ustno seznanili ter povprašali po njihovem mnenju in stališčih: »*Pričakujem, da bo upošteval naše mnenje, presoditi pa mora sam.*« SD10 bi tako posvetovanje določil kot obvezno. V vlogi člana sveta delavcev je SD10 samo enkrat doživel, da ga je delavski predstavnik v nadzornem svetu neformalno poklical in vprašal za mnenje.

Da posvetovanje s svetom delavcem pred sejo nadzornega sveta ni primerno, sta prepričana SD5 in SD11. Prvi to argumentira s tem, da so gradiva nadzornega sveta zaupne in poslovne narave ter da je funkcija sveta delavcev jasno določena in ne vključuje poslovnih odločitev. SD11 podobno meni, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu glede na obstoječo zakonodajo pred sejo nadzornega sveta sploh ne morejo posvetovati s svetom delavcev. Iz tega izhaja sklep, da se je smiselno v vsaki posamični družbi dogovoriti o načinu, pogostosti in vsebinah komunikacije med deležniki. Od panoge, organizacijske kulture, ki vključuje tudi zgodovino in navade pretekle komunikacije, je odvisno, kako se bodo odgovorni v družbi dogovorili o dinamiki notranje komunikacije. Da bo organizacija posvetovanja med svetom delavcev in nadzornim svetom zaznana kot ustrezna, morajo pri njenem določanju sodelovati vsi deležniki, ob tem pa je treba upoštevati tudi določila ZSDU o obveščanju, posvetovanju in soodločanju s svetom delavcev.

Trije člani sveta delavcev imajo izkušnjo, da jih je delavski predstavnik v nadzornem svetu poklical in neformalno/neuradno vprašal za mnenje ali informacijo, SD3 pa razlaga, da nekateri delavci sami dobronamerno sporočijo nepravilnosti delavskim predstavnikom v nadzornem svetu; informacije torej prihajajo iz delovnega okolja.

6 SKLEP

Dostopnost informacij za ključne deležnike je bistvenega pomena za uspešnost podjetja. Izboljšan dostop do informacij se pozitivno povezuje s številnimi pomembnimi izidi za podjetje: izboljša se organizacijska klima, poveča se zaupanje, oblikuje se bolj stabilna skupinska identiteta in predvsem se izboljšata zadovoljstvo z delom ter učinkovitost pri delu. Vse to še toliko bolj velja na področju delavskega soupravljanja. Tako nacionalni kot evropski zakonodajalec je pripoznal pomen ustrezne obveščenosti delavcev v organizacijskem procesu, vendar je pri tem dopustil možnost, da se deležniki v podjetjih avtonomno dogovorijo o načinu izvedbe. Zgolj zakonski okvir ne zagotavlja, da bodo delavci dejansko pravočasno in ustrezno obveščeni. Zelo pomembno vlogo ima pri tem

tudi organizacijsko določen sistem notranje komunikacije, ki lahko znatno pripomore ne samo k spoštovanju zakonskih določil, temveč tudi k uspešnosti organizacije.

To potrjujejo tudi izsledki izvedene kvalitativne raziskave, s katero so bili identificirani tako primeri dobrih praks kot tudi možnosti za izboljšavo komunikacije med deležniki. Iz raziskave izhaja jasno priporočilo za prakso, da je ključna in odločilna vloga vodstva, ki lahko s svojo nameroto ter z dejanji največ doprinese k transparentnemu prenosu komunikacij, zlasti pri občutljivejših temah za delavce. Pri tem bi organizacijam priporočili, da razmislijo o sprejetju medsebojnega dogovora o načinu komunikacije med organi vodenja in nadzora ter delavskimi predstavniki v najširšem smislu. Dodatno bi bila lahko možnost tudi kodeks, kjer bi se dotaknili zlasti vprašanja glede ravnanja z občutljivimi informacijami. Smiselno se nam zdi, da vsaka od vključenih družb privzame oblike notranje komunikacije, ki so usklajene s kulturo in sprejemljivimi načini komuniciranja za vse deležnike. Pri tem so običajno uspešnejše družbe, ki imajo bolj sploščeno organizacijsko strukturo, tj. delajo na zmanjšanju hierarhičnih ravni v organizaciji, saj to omogoča bolj sproščeno komunikacijo, ki ne temelji toliko na moči.

Kljub enotnemu zakonskemu okviru zaključujemo, da so način, pogostost in organizacija medsebojne komunikacije v domeni vsake posamične organizacije in skladno z njeno zgodovino in kulturo. Četudi je organizacija rednih sestankov med delavskimi predstavniki, nadzornim svetom in vodstvom podjetja pogosto smiselna in celo potreben korak v procesu izboljšanja notranje komunikacije, obstajajo številne druge, sodobnejše in manj formalne možnosti za izmenjavo informacij, kot so delovna kosila, kratki dnevni nekajminutni (polformalni) formalni sestanki, sodobna tehnološka orodja in dogodki, ki izboljšujejo dostop do informacij in idej. Samo enakovredno obveščeni delavci bodo namreč verjeli, da delajo v transparentnem in poštenem delovnem okolju. Počutili se bodo vključene, s tem pa tudi bolj motivirane za delo.

S tem raziskava ponuja številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, npr. za primerjavo notranje komunikacije med deležniki v primerljivih sistemih delavskega soupravljanja, npr. v avstrijskem in nemškem. Poleg tega bi bilo smiselno bolj poglobljeno raziskati vlogo zaupanja pri notranji komunikaciji med posameznimi deležniki v podjetjih ter pri učinkovitem delavskem upravljanju. Dodatno bi bila vloga sindikatov kot zagovornikov delavskih pravic vredna raziskovanja zlasti zaradi večkrat izpostavljenega in problematiziranega sodelovanja med sindikatom, svetom delavcem in delavskimi predstavniki v organih upravljanja.

Zahvala

Avtorici se zahvaljujeta Združenju nadzornikov Slovenije za znatno pomoč pri organizaciji intervjujev ter obema recenzentoma za komentarje in usmeritve.

Financiranje

Za to raziskavo ni bilo posebnega vira financiranja.

LITERATURA

Addison, J. (2009). The Performance Effects of Unions, Codetermination, and Worker Involvement: Comparing the United States and Germany (with an Addendum on the United Kingdom), v Welfens, P. J. J. in Addison, J. T. (Ur.), *Innovation, Employment and Growth Policy Issues in the EU and the US*, str. 61–120. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Addison, J. T. in Schnabel, C. (2009). Worker directors: A German product that didn't export?, *IZA Discussion Paper*, No. 3918. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit/ Institute for the Study of Labour.

Argenti, P. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, 10, 73–97.

Argento, D. & Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision, *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 335–351.

Bohinc, R. (2016). *Družbena odgovornost*. Ljubljana: FDV.

Busck, O., Knudsen, H. in Lind, J. (2010). The transformation of worker participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 284–285.

Cheney, G. (1999). *Values at work*. Ithaca. NY: ILR Press.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10, 201–212.

Cortvriend, P. (2004). Change management of mergers: The impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Services Management Research*, 17, 177–187.

D'Aprix, R. (2009). *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

De Andres, P., Azofra, V. in Lopez, F. (2005). Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness, *Corporate governance*, 13(2), 197–210.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research* 6(2), 80–88.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11, 171–190.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

Erdem, F. & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131–135.

Frerichs, L., Kim, M., Dave, G., Cheney, A., Hassmiller Lich, K., Jones, J., Young, T. L., Cene, C. W., Varma, D. S., Schaal, J., Black, A., Striley, C. W., Vassar, S., Sullivan, G., Cottler, L. B., Brown, A., Burke, J. G. & Corbie-Smith, G. (2017). Stakeholder Perspectives on Creating and Maintaining Trust in Community–Academic Research Partnerships. *Health Education & Behavior*, 44(1), 182–191.

Fauver, L. in Fürst, M. (2006). Does Good Corporate Governance Include Worker Representation? Evidence from German Corporate Boards. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 673–710.

Fulton, L. (2006). *The Forgotten Resource: Corporate Governance and Worker Board-level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*. London: Labour Research Department.

Franca, V. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadroviski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.

Franca, V. in Pahor, M. (2014). Influence of Management Attitudes on the Implementation of Worker Participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115–142.

Gardner, J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. in Monaghan, P. (2001). An intergroup perspective on communication in organisations. V H. Giles in W. P. Robinson (Ur.), *The new handbook of language and social psychology* (561–584). Chichester, UK: Wiley.

Grady M. P. (1998). *Qualitative and Action Research: A Practitioner Handbook*. Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Great Place to Work. (2017). Great Place to work for Report: Three Predictions for the Workplace Culture of the Future. https://www.greatplacetowork.com/images/reports/Fortune_100_Report_2017_FINAL.pdf (25. 7. 2019).

Gregorič, A. in M. S. Rapp (2019). Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis. *Industrial Relations*, 58(3), 376–422.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century, *Journal of communication*, 54(4), 722–750.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10, 302–314.

Kalleberg, A. L., Nesheim, T. and Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologi*, 52(2), 99–116.

Kluge, N. and Stollt, M. (2006). *The European Company – Prospects for Worker Board-level Participation in the Enlarged EU*. Brussels: Social Development Agency and European Trade Union Institute.

Looise, J. K. & Drucker, M. (2002). Employee participation in multinational enterprises: The effects of globalization on Dutch works councils, *Employee Relations*, 24(1), 29–52.

Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261–279.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. V R. Kramer & T. Tyler (Ur.), *Trust in organizations* (261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, A. K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Mrčela, A. (1996). Privatization in Slovenia: A Review of Six Years of the Process of Ownership Transition v Blaszczyk, B. in Woodward, R. (ur.), *Privatization in Post-Communist Countries*, str. 255–280. Varšava: Center for Social and Economic Research.

Nahtigal, M. (2014). Reinventing Modern European Industrial Policy: A Regional Response to the Crisis. *Lex localis*, 12(3), 451–465.

Norris, K. C., Brusuelas, R., Jones, L., Miranda, J., Duru, O. K. & Mangione, C. M. (2007). Partnering with community-based organizations: an academic institution's evolving perspective. *Ethnicity & Disease*, 17, S1–S27.

O'Donoghue, P., Stanton, P. & Bartram, T. (2011). Employee participation in the healthcare industry: The experience of three case studies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 193–212.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.

Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155–187.

Stanojević, M. (1997). From Self-management to Co-determination v Fink Hafner, D. in Robbinson, J. (ur.), *Making a New Nation: The Formation of Slovenia*, 244–253. Brookfield: Dartmouth, Brookfield.

Stanojević, M. (2019). Slovenia: neo-corporatism under the neo-liberal turn. *Employee Relations*, 40(4), 709–724.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. V S. Worchel & W. G. Austin (Ur.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. 7–24.

Van den Berghe, L. A. A. & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? 1(4), 461–478.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.

Ustava Republike Slovenije. Uradni list RS, št. od 33/91 do 75/16.

Waddington, J. in Conchon, A. (2016). *Board-Level Worker Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*. New York in London: Routledge.

Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Bergerc, E. S. C. & Eisen, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control, *European Management Journal*, 1–12 (v tisku).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Uradni list RS, št. od 65/09 do 22/19.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Uradni list RS, št. od 42/93 do 45/08.

